

OPPGAVE

Emnekode: LPD540

Navn: Nina C. Wilhelmsen

Turnover er problemet - ligger løsningen i sluttintervjuet?

Turnover is the problem – can the solution be found in an exit-interview?

Dato: 21.05.16

Totalt antall sider: 27

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse.....	i
1.0 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling, avgrensning og tema for intervjuene.....	2
2.0 Kunnskapsstatus: Turnover og sluttintervju.....	2
2.1 Turnover.....	2
2.1.1 Ansatte man vil beholde.....	3
2.1.2 Høy turnover = dårlig organisasjon?.....	3
2.1.3 Personalplanlegging.....	3
2.2 Sluttintervju.....	4
2.2.1 Perspektiver på sluttintervju.....	4
2.2.2 Pålitelig informasjon?.....	5
2.2.3 Spørreskjema.....	5
3.0 Metode.....	5
3.1 Presentasjon av informantene.....	7
3.1.1 Informant 1.....	7
3.1.2 Informant 2.....	7
3.2 Analyse, reliabilitet og validitet.....	7
4.0 Informantenes tanker om turnover, og om man kan bruke sluttintervju til å holde de ansatte tilbake.....	8
4.1 Diskusjon – lederne tanker om turnover.....	9
5.0 Sluttintervjuet: hvem og når?.....	10
5.1 Diskusjon – hvem blir intervjuet?.....	10
5.2 Diskusjon - Når finner intervjuet sted?.....	11
6.0 Hvordan legger du opp sluttintervjuet?.....	11
6.1 Diskusjon: Forberedelse?.....	13
6.2 Diskusjon: Hvem bør utføre sluttintervjuet?.....	13
7.0 Kan man stole på informasjonen man får i et sluttintervju, er det lettere å være ærlig elektronisk?.....	14
7.1 Diskusjon: Ærlighet.....	16
7.2 Diskusjon: Kombinere muntlig og elektronisk sluttintervju?.....	17
8.0 Hva brukes informasjonen fra sluttintervjuet til?.....	17
8.1 Diskusjon – bruk av informasjon fra sluttintervju.....	18
9.0 Konklusjon.....	20

1.0 Innledning

Bakgrunnen for valg av tema i denne prosjektoppgaven kommer fra egne erfaringer i arbeidslivet. Ved en tidligere arbeidsplass ble det høy turnover på kort tid, da 7 av 9 ansatte sa opp sin stilling innen ett år. Lederen var den siste av som sa opp. De ansatte oppfattet ingen reaksjoner eller tiltak fra leder eller fra organisasjonen på den høye oppsigelsesraten, og det ble ikke spurt om grunnlag om oppsigelse fra de ”vanlige” ansatte. Hvor vidt leder ble spurt om det er ukjent. Jeg kom over begrepet ”sluttintervju” noen tid senere, og det vekket interesse og curiositet – hvorfor ble det ikke tilbudt sluttintervju ved den høye turnoveren for å finne ut hvorfor så mange sluttet? Dette ga meg motivasjon til å studere fenomenet sluttintervju, som jeg verken hadde teoretisk eller praktisk erfaring med før denne prosjektoppgaven.

I følge Jacobsen & Thorsvik bytter folk oftere jobb i dag enn tidligere, og det er som regel de mest verdifulle medarbeiderne som har andre alternativer, som får flest tilbud og dermed er mest mobile (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Nigam og Mishra skriver at organisasjonene oppnår sin identitet og suksess bare på grunn av sine ansatte (Nigam & Mishra, 2014). De ansattes konkrete og praktiske virke utgjør organisasjonen (Klev & Levin, 2009).

Organisasjoner som bruker Human Resources-tilnærming legger vekt på de sosiale faktorene ved arbeidet og samspillet mellom mennesket og organisasjonen. Mennesket sees på som organisasjonens viktigste ressurs, og tilgang til arbeidskraft med riktig kompetanse er avgjørende for å lykkes. I HR-funksjonens ansvar ligger blant annet å vurdere tiltak for å holde turnover i organisasjonen lav (Mikkelsen & Laudal, 2014). Humankapital er de kunnskaper, holdninger, ferdigheter og evner som den enkelte av oss rår over, altså en ressurs for virksomheten. Humankapitalen minsker når medarbeidere jobber lite effektivt, og noe av den, kanskje alt, forsvinner når medarbeidere slutter (Sandervang, 2006).

Høy turnover hos ansatte gir organisasjonene uforutsette kostnader (Urwin, 2003/2004). Professor Kuvaas ved BI estimerer at det koster bedriften ca 1-1 ½ årslønn når en medarbeider slutter (Baardsen, 2008). I følge Urwin er de fleste organisasjoner fullstendig uvitende om de underliggende årsakene for turnover (Urwin, 2003/2004). Sluttintervjuer kan avsløre de virkelige grunnene for hvorfor ansatte slutter i jobben sin, og kan gi organisasjonen informasjon som kan brukes for å redusere ansattes turnover (Kumar, et al., 2004).

Formålet med denne studien var å undersøke hva ledere fra to forskjellige bransjer tenker om turnover og fenomenet sluttintervju – både hvordan de utfører det og hva de bruker det til.

1.1 Problemstilling, avgrensning og tema for intervjuene

Fokuset på denne oppgaven er sluttintervju ved turnover, sett i HR-perspektiv. Med bakgrunn i tanken om at mennesker er organisasjonenes viktigste ressurs, og at menneskene tar med seg sin kompetanse og sine erfaringer ut av organisasjonen ved turnover, er følgende problemstilling valgt:

Hva tenker ledere fra to forskjellige bransjer om turnover, og hva bruker de sluttintervjuet til?

For å avgrense problemstillingen er følgende tema sentrale i prosjektoppgaven:

- Hva tenker lederne om turnover?
- Hvem tilbys sluttintervju og når gjennomføres sluttintervjuet?
- Hvordan legger lederne opp sluttintervjuet?
- Kan man stole på informasjonen i sluttintervjuet?
- Hva brukes informasjonen i sluttintervjuet til?

Det er først og fremst fokusert på frivillig turnover i denne prosjektoppgaven, og ikke avgang på grunn av pensjon eller avskjedigelse, selv om sistnevnte ble nevnt av den ene informanten. Det er heller ikke gått direkte inn på grunnene til turnover hos organisasjonene. Det er ikke diskutert i dybden hva turnover gjør med organisasjonens kultur eller hvordan de øvrige ansatte påvirkes av turnover.

2.0 Kunnskapsstatus: Turnover og sluttintervju

2.1 Turnover

Begrepet turnover kan oversettes til gjennomtrekk, og betyr at ansatte slutter i sine stillinger og søker seg et annet sted. Man antar at turnover er et resultat av en viljebestemt og rasjonell atferd (Brochs-Haukedal, 2010). Turnover kan være ønsket eller uønsket for organisasjonen. En viss personalomsetning er ønskelig da det som regel sikrer en rimelig aldersfordeling samt tilgang på nye krefter og perspektiver, som kan gi positive virkninger for organisasjonen (Grimsø et al., 2015; Brochs-Haukedal, 2010). Uten noen form for gjennomtrekk kan bedriften bli statisk (Grimsø, 2004).

2.1.1 Ansatte man vil beholde

Turnover har en signifikant påvirkning på bedrifter, og den mest åpenbare påvirkningen inntreffer når en bedrift mister en talentfull ansatt (Lepak & Gowan, 2010). Når man mister en medarbeider man ønsker å beholde, er det særlig viktig å kartlegge årsaken. Ligger årsaken internt i organisasjonen kan man gjøre noe med det. For eksempel bør det undersøkes om det er uheldige forhold i arbeidsmiljøet som kan ligge til grunn. Høy turnover kan også skyldes andre faktorer enn mistriivsel, for eksempel kan overgangen til en ny stilling være et bevisst ledd i personens karriereplanlegging. Personer med svært høy ytelse vil være attraktiv arbeidskraft for andre virksomheter som kan tilby bedre betingelser og utviklingsmuligheter (Brochs-Haukedal, 2010).

2.1.2 Høy turnover = dårlig organisasjon?

Flere interne forhold kan enkeltvis eller i samspill med hverandre gjøre arbeidet lite attraktivt for ansatte. For lite utfordring i arbeidet, få eller ingen karrieremuligheter, dårlig ledelse, dårlig lønn, utilfredsstillende arbeidstidsordninger, dårlig innføring i arbeidet eller generelt dårlige arbeidsforhold kan gjøre til at ansatte velger å slutte (Grimsø et al., 2015). Høy turnover kan være symptomatisk på organisatoriske problemer, og kan tolkes som et uttrykk for at noe er “galt” med bedriften, samt gi negative signaler til potensielle arbeidstakere om hvordan det er å jobbe i bedriften (Brochs-Haukedal, 2010; Wilton, 2011). Dårlig ledelse vil alltid skape frustrasjon hos underordnede, og dette hindrer dem i å yte sitt beste. For mange blir den eneste løsningen å slutte i stillingen, og som regel er det de dyktigste med de beste mulighetene som slutter. Er dårlig ledelse den åpenbare årsaken til turnover, vil ikke ny rekruttering i seg selv løse problemet (Grimsø, 2004).

2.1.3 Personalplanlegging

I sin personalplanlegging kan organisasjoner kartlegge årsaker til at de mister ønskede medarbeidere og etablere forhold som sikrer seg at de tiltrekker seg og beholder nødvendig arbeidskraft. Det kan være forskjellige grunner til at organisasjoner ikke arbeider systematisk med personalplanlegging. Det kan være mangel på forståelse for behovet, mangel på informasjon som gjør det mulig å forutsi behov og tilgang, at man ikke har personale som

ivaretar oppgaven, eller at organisasjonen ikke har etablerte planer for fremtiden. Vellykkede organisasjoner er opptatt av den kvalitative siden av personalplanleggingen og det å samordne organisatoriske og individuelle mål (Grimsø et al., 2015).

2.2 Sluttintervju

En del av god av personalplanlegging er å kartlegge årsakene til uønsket turnover. Da kan virksomheten ha større mulighet til å gjøre noe med forholdene som oppleves som negative, og dermed forhindre at attraktive medarbeidere forlater virksomheten (Grimsø, 2004).

Kiechel (1990), beskriver sluttintervju som et en-til-en møte med en ansatt som snart forlater organisasjonen, hvor grunnene for at den ansatte har sagt opp blir utforsket (Feinberg & Jeppeson, 2000). Sluttintervju blir gjennomført med ansatte som forlater organisasjonen, for å diskutere årsaker for at de slutter og for å bedre forstå hva som forårsaker turnover, samt potensielle organisatoriske problemer (Wilton, 2011). Sluttintervjuene kan gi opplysninger som er av verdi både for organisasjonen og den ansatte som ønsker å slutte. Den ansatte kan få en bedre forståelse av årsakene til de forholdene som opprinnelig ga den ansatte tanker om å si opp (Werring & Langseth, 1996). Den ansatte får en følelse av å avslutte arbeidsforholdet for å gå videre til neste, og sluttintervjuer gjør som regel at individer blir mer vennlig innstilt overfor organisasjonen de forlater (Walker, 1992).

Sluttintervjuet bør normalt gjennomføres på et tidspunkt mellom at den ansatte leverer oppsigelse til dennes siste arbeidsdag (Pilbeam & Corbridge, 2010). Urwin mener at sluttintervjuet bør gjøres så snart som den ansatte har besluttet å dra, da det gir mulighet til å oppmuntre den ansatte til å revurdere sin beslutning om å dra (Urwin, R. 2003/2004).

2.2.1 Perspektiver på sluttintervju

Det er to perspektiver på hvordan den innsamlede informasjonen fra sluttintervjuer kan være nyttig. I første tilfelle kan man prøve å forhindre at en verdssatt ansatt forlater organisasjonen. I andre tilfelle, som kanskje er et mer realistisk perspektiv, er innsamling og analyse av informasjonen om hvorfor ansatte generelt forlater organisasjonen det perspektivet man jobber ut fra. Informasjonen fra sluttintervjuet kan brukes i prosessen med å forbedre HR-strategien, spesielt i forhold til å bevare talentfulle ansatte (Pilbeam & Corbridge, 2010).

2.2.2 Pålitelig informasjon?

Hvorvidt man kan stole på at informasjonen fra sluttintervjuer er riktig og pålitelig beror på hvilken grad av tillit de ansatte har til den som intervjuer dem, i hvilken atmosfære samtalen blir gjennomført, og hvorvidt de riktige spørsmålene blir stilt (Werring & Langseth, 1996; Beardwell & Claydon, 2010). Sluttintervjuer krever spesielle ferdigheter av den som intervjuer. Det er essensielt å skape et ikke-truende klima, men i stedet en atmosfære der den ansatte kan føle seg avslappet med å gi informasjon om sin grunn for å forlate organisasjonen (Pilbeam & Corbridge, 2010). Informasjonen kan også være upålitelig fordi den ansatte som forlater organisasjonen kan være avhengig av referanser, og dermed være nølende med å være for kritisk overfor organisasjonen (Stredwick, 2014). Den ansatte kan også bruke sluttintervjuet for å klage, og kan overdrive sine klager (Beardwell & Claydon, 2010). Hvis informasjonen ikke er til å stole på, er den generelt verdiløs. Derfor er det mer fornuftig at en tredjepart holder sluttintervjuet, og at den ansatte får være anonym (Stredwick, 2014).

2.2.3 Spørreskjema

Noen organisasjoner samler inn informasjon via spørreskjemaer. Disse kan fylles ut under sluttintervjuet eller bli sendt til de tidligere ansatte når de har forlatt organisasjonen. Spørreskjemaer har den fordelen at det samler inn data på en mer systematisk måte, som kan gjøre analyse i etterkant enklere. Derimot kan standardiseringen av spørsmålene redusere mengden av sondering og spørreskjema som man fyller ut på egen hånd kan få en lav responstrate (Beardwell & Claydon, 2010).

3.0 Metode

Metodene som ble brukt for denne prosjektoppgaven var litteraturstudie og dybdeintervju av ledere som har som praksis å gjennomføre sluttintervjuer. Faglitteraturen ble brukt for å få en grunnleggende forståelse for temaene turnover og sluttintervju. Dybdeintervju ble brukt for å få informasjon om informantenes opplevelser, synspunkter og selvforståelse (Thagaard, 2013).

Av fagbøker som ble funnet, var det ingen som gikk i dybden av teorien om sluttintervjuer. Det ble funnet mest engelsk litteratur, men også noe norsk litteratur som omhandlet emnene

turnover og sluttintervju. Både litteraturen og informantene brukte flere synonyme begrep på sluttintervju, som sluttsamtale, avslutningsintervju, exit-intervju m.m. Jeg har for det meste valgt å bruke begrepet sluttintervju.

Spørsmålene i intervjuguiden min ble dannet på bakgrunn av studier, artikler og skriftlige uttalelser fra fagpersoner, dette ble innsamlet i reseach-fasen av prosjektet. Det ble brukt dybdeintervju for å se ut teoriene stemte med praksisen til informantene.

Personene som ble intervjuet ble plukket ut via tips fra felles bekjente. Det var på forhånd kjent at informantene hadde sluttintervju med ansatte, men detaljer og informantenes synspunkter på det var ikke kjent før intervjuene fant sted. Informantene visste på forhånd at intervjuet kom til å omhandle sluttintervjuer, men de fikk ikke vite spørsmålene på forhånd. Det ble med hensikt valgt en mann og en kvinne, med forskjell i alder og utdanningsbakgrunn, samt at de jobbet i forskjellige bransjer. Dette fordi både kjønn og alder muligens kan påvirke tilnærming og erfaring i forbindelse med sluttintervjuer. Det ble valgt informanter fra to forskjellige bransjer for å unngå organisatoriske likheter, da jeg antok på forhold at informanter fra to forskjellige bransjer ville gi forskjellig svar og dermed et videre diskusjonsgrunnlag. For å anonymisere informantene har detaljer om organisasjonsnavn, stillingstittel, stedstilhørighet og bransje bevisst blitt utelatt. Det har også blitt brukt avrundede tall for hvor mange informantene har lederansvar for, for å unngå gjenkjennelse. Det er ikke gått inn på direkte oppsigelsesgrunner eller turnover rate i organisasjonene av samme årsak.

I intervjuene var jeg opptatt av å forstå informantenes situasjon i forhold til turnover og sluttintervju, og jeg la derfor i størst mulig grad opp til åpne spørsmål, samtidig som jeg spurte etter informantenes refleksjon. Intervjuet var tematisk inndelt, og informantene fikk de samme spørsmålene i intervjuguiden. Oppfølgingsspørsmålene varierte noe etter hva informantene ga av informasjon. Intervjuene ble gjort med omtrent 1 ukes mellomrom.

Jeg tok lydopptak av intervjuene for å få med mest mulig detaljer, samt for å unngå avbrudd med notering underveis. Intervjuene ble transkribert i etterkant.

Det er usikkert hvorvidt resultatene fra intervjuene kan overføres til andre bedrifter, bransjer eller organisasjoner. Prosjektoppgaven kan ha nytteverdi for en innføring i temaet, og kan muligens brukes som et forprosjekt for å få forståelse for problematikken.

3.1 Presentasjon av informantene

3.1.1 Informant 1

Informant 1 tilhører et stort selskap innen engros-bransjen, som er fordelt på flere avdelinger i Norge. Han er daglig leder i en avdeling med ca. 50 ansatte. Han har gjennomført sluttsamtaler, som han kaller det, med ansatte i alle år han har jobbet som leder. På organisatorisk nivå brukes en sluttmelding for den ansatte, og i den forbindelse har han også sluttsamtale med ansatte. Han sier at han bruker forskjellige begrep, sluttsamtale for de som sier opp selv og avskjedssamtale for de som blir oppsagt. Det er ikke bestemt i organisasjonen at det skal være en sluttsamtale, men før en ansatt slutter skal man gå igjennom en proforma sluttmelding.

3.1.2 Informant 2

Informant 2 er en mellomleder i en stor organisasjon som driver med salg innen et fagområde hvor det kreves kompetanse. Hun har personalansvar for litt over 20 daglige ledere på like mange avdelinger innenfor et geografisk område. Hun bruker som oftest begrepet sluttintervju, men også sluttsamtale innimellom. Hun har erfaring med sluttintervju fra to andre organisasjoner innen samme bransje som hun har jobbet i tidligere. I en av organisasjonene ble det fokus på sluttintervjuer fordi det var en periode med høy turnover. Organisasjonen ønsket å finne ut hvorfor man hadde så stor turnover, og få tilbakemelding fra de ansatte om hvorfor de sluttet og ønsket å starte i noe annet. I nåværende organisasjon er det ingen organisatorisk praksis med sluttintervjuer, så hun gjennomfører sluttintervjuer som individuell praksis fordi hun har sett verdien i å ha sluttintervjuer de 10 årene hun har praktisert det.

3.2 Analyse, reliabilitet og validitet

Lyddoptak fra intervjuene reduserte faren for feiltolkning av data. Transkriberingen ble gjort kort tid etter intervjuene, og ble transkribert ordrett fra intervjuene. Deretter ble dataene fra intervjuene sortert etter tema, og videre analysert i lys av oppgavens teoridel samt artikler, studier og andre skriftlige uttalelser. Det ble med hensikt mest brukt argumenter fra andre

kilder enn direkte fra oppgavens teoridel i diskusjonsdelene. I forhold til funn i intervjuene var de både bekreftende og motstridende. Alle tolkninger er forsøkt forankret i teorien som er funnet på området. Teorien har blitt kritisk vurdert.

Jeg har ingen relasjon til informant 1 unntatt intervjuet i denne prosjektoppgaven, men informant 2 har jeg hatt en relasjon til over noen måneder fra en tidligere jobbsituasjon. Det er fremdeles en viss relasjon i dag, men den er mer distansert av stillingsmessige grunner. Denne relasjonen i forhold til prosjektoppgaven er vurdert som uproblematisk for begge parter. Jeg er utenforstående til miljøet informant 1 er i, men delvis knyttet til miljøet som informant 2 er knyttet til, og har av den grunn muligens større forståelse for miljøet som informant 2 er i. Jeg jobber ikke i noen lederstilling i det miljøet på nåværende tidspunkt. Jeg har erfaringer fra ledervikariater, har opplevd turnover i svært liten grad, og har ikke opplevd sluttintervju.

Jeg opplevde prosessen som meget lærerik, og fikk både svar, holdninger og tolkninger som jeg ikke hadde forutsett i forkant av intervjuene. Jeg tolket informantene som åpne, engasjerte og villige til å gi ifra seg informasjon. Informasjonen informantene ga fra seg er vurdert som gyldige og til å representere deres virkelighet.

Jeg antar at man ville fått samme svar fra informantene om man hadde gjentatt intervjuene, allikevel kan det ikke utelukkes at informantene ville ha reflektert noe etter første intervju, noe som kunne gitt utslag i noe varierende svar. Det er usikkert hvordan og i hvilken grad informantene ble påvirket av intervju som forskningsmetode. Undersøkelsen vurderes til å være etterprøvbart.

4.0 Informantenes tanker om turnover, og om man kan bruke sluttintervju til å holde de ansatte tilbake

Informant 1 sier at han opplever det som helt uproblematisk at ansatte sier opp, men at det er enkelte personer man skulle ha beholdt, og som får komme tilbake hvis de valgte feil. Han tror at prosessen med å finne en ny jobb blir trigget av et ønske om å finne på noe annet, enten på grunn av at man mistrives eller at man ønsker noe nytt eller nye utfordringer, og at denne prosessen tar tid både mentalt og i praksis. Han sier at man sikkert kan få til å overtale en person til å velge å bli, men at det da ikke vil gå så lenge før prosessen starter igjen. Han tror ikke at løsningen ligger i å gi ansatte bedre lønn eller andre arbeidsoppgaver. Han bruker ikke

sluttsamtalen for å forebygge for at ansatte forlater organisasjonen, og sier at ansatte som er lette å erstatte kan få gå på dagen om ønskelig.

Informant 2 sier at hun som leder opplever turnover litt forskjellig. Noen ganger synes hun at det er riktig at den ansatte går videre, mens andre ganger er hun litt mer bekymret for prosessen med å rekruttere en ny person inn i stillingen. Hun synes at det er enklere å håndtere turnover i de tilfellene hun har fått en forberedelse på at det kommer til å skje, men at det er verre når oppsigelsen kommer som ”lyn fra klar himmel”. Hun tror at man kan gå inn og forebygge oppsigelse blant medarbeidere som gir uttrykk for at de vil si opp. Hva hun velger å gjøre bestemmer hun ut ifra hvor verdifull hun tenker at den enkelte er for bedriften, og ut ifra hvilke signaler man har fått på forhånd. Hun sier at det alltid vil være muligheter for å søke tilbake hvis man finner ut at oppsigelsen ikke var riktig. Hun bruker ikke sluttintervjuet med tanke på å trekke den ansatte tilbake inn i organisasjonen igjen.

4.1 Diskusjon – ledernes tanker om turnover

Informantene opplever turnover noe forskjellig, og dette kan ha noe med hvilken bransje de tilhører og hvor lett tilgjengelig arbeidskraften for bransjene er. I bransjen til informant 1 er de fleste ansatte lavt utdannende og lett å erstatte, og gir derfor ikke lederen så store utfordringer i å rekruttere nye ansatte. I bransjen til informant 2 er utdanningsnivået høyere, og det er ikke like lett å erstatte ansatte som slutter, og det kan by på utfordringer å ha nok kompetent personale på plass til enhver tid. Det antas at informant 2 av den grunn også synes det er enklere å håndtere varslet turnover enn turnover som kommer plutselig.

Når det gjelder å forebygge turnover har ikke informant 1 tro på at endringer i arbeidsoppgaver eller mer lønn har noen langsiktig effekt for at ansatte vil bli i organisasjonen. Informant 2 tror at man kan forebygge turnover. Hun gir ikke noen konkrete eksempler på hva som kan gjøres, men mener at det må vurderes i hvert tilfelle.

Ingen av informantene bruker sluttsamtaler for å prøve å få ansatte til å endre mening om sin oppsigelse. Power mener at sluttintervjuer ikke handler om å forebygge at et bestemt individ forlater organisasjonen, men å finne ut hvorfor folk forlater organisasjonen og hva man kan gjøre for å forebygge at flere gjør det samme. Hun mener at sluttintervjuer også handler om å finne ut hvorfor folk blir (Power, 2014). Både informant 1 og informant 2 er åpne for at man kan søke seg tilbake til organisasjonen igjen om man velger å slutte.

5.0 Sluttintervjuet: hvem og når?

Informant 1 sier at han i utgangspunktet har sluttsamtale med alle ansatte som slutter, eller i hvert fall en eller annen form for samtale. Han har opplevd episoder der folk ikke har ønsket samtale, gjerne i forbindelse med avskjedigelse, og det har vært greit for ham. Sluttsamtalen skjer i utgangspunktet på siste arbeidsdag for den ansatte, uten at det er noe bevisst valg. Arbeidsattesten til den ansatte er gjort klar til siste arbeidsdag, og før sluttsamtalen gjennomføres.

Informant 2 tilbyr sluttintervju til alle som rapporterer til henne, altså lederne i avdelingene. De øvrige ansatte på avdelingene er hun ikke nærmeste leder for, og har derfor ikke sluttintervjuer med dem. Sluttintervjuet foretas etter at den ansatte har sagt opp. I den siste tiden har hun gjennomført sluttintervjuet etter at de ansatte har forlatt organisasjonen, men det har vært av praktiske årsaker. Hun har ikke tatt noe bevisst valg om når hun gjennomfører sluttintervjuene.

5.1 Diskusjon – hvem blir intervjuet?

For informant 1, som har sluttsamtale med alle i sin avdeling blir det kanskje lettere å avdekke flere årsaker til turnover og få et litt større bilde av hvordan organisasjonen og arbeidsplassen oppfattes blant de ansatte. Mens for informant 2, som bare har sluttintervju med lederne på avdelingene, kan det tenkes at hun går glipp av informasjon fra de andre ansatte ”på gulvet” som slutter, spesielt da det ikke er praksis fra organisasjonens side at det skal gjennomføres sluttintervjuer. Det vil i realiteten være et høyere antall ”vanlige ansatte” enn ledere, og derav også høyere turnover blant de ”vanlige ansatte”, slik at man kanskje kunne fått mer informasjon fra de som ikke tilbys sluttintervju. Kuvaas nevner også ledelse som faktor for oppsigelse, og dette støttes opp av en undersøkelse gjort av Manpower, som viser til at 25 % av de som sier opp jobben gjør det på grunn av forholdet til ledere (Baardsen, 2008). Hadde man klart å fange opp dette som årsaksforhold for ansatte i et sluttintervju, kunne man kanskje gjort tiltak for å redusere turnover hos de ansatte i organisasjonen hvis det var et problem flere erkjente.

En annen forskjell på ledere og ”vanlige ansatte” er at ledere generelt har kommet høyere på karrierestigen. Kuvaas referer forskningsbaserte undersøkelser, som viser at

karrieremuligheter er en av årsakene til at ansatte velger å slutte i jobben (Baardsen, 2008). Da det ikke tas sluttintervjuer med øvrige ansatte kan man gå glipp av informasjon om at ansatte sluttet fordi de kanskje så en større mulighet for å utvikle sin karriere videre i en annen organisasjon. Det er også mulighet for at man går glipp av annen informasjon som også kan være nyttig for organisasjonen.

5.2 Diskusjon - Når finner intervjuet sted?

Ingen av informantene bruker sluttintervjuet for å prøve å få ansatte til å endre mening om sin oppsigelse, og da er det også logisk for dem at sluttintervjuet ikke tas før siste arbeidsdag. Hvis man skulle bruke sluttintervjuet for å trekke vedkommende tilbake til organisasjonen, vil det være hensiktsmessig å gjøre det en tid før den ansatte har siste arbeidsdag.

Informant 1 sier at han som oftest tar sluttsamtalen på den ansattes siste arbeidsdag, mens informant 2 tar som regel sluttintervjuet etter at den ansatte har sagt opp og forlatt organisasjonen. Dyhre har uttalt at sluttintervjuet bør gjennomføres en tid etter siste arbeidsdag fordi da har personen som har forlatt arbeidsplassen reflektert litt over situasjonen (Sæle, 2011). Trolig vil den ansatte som har forlatt organisasjonen kommunisere åpnere om sin fratredelse da. Nordland fylkeskommune skriver at vedkommende vil ha færre bindinger til arbeidsgiver et par uker etter fratreden fra stillingen, og nevner også at man unngår stress ved fratredelse ved å vente litt med sluttintervjuet (Nordland fylkeskommune, 2014). På en annen side mener Power at hvis man venter lengre enn tre dager etter at personen har forlatt organisasjonen, vil informasjonen personen gir i sluttintervjuet ikke lengre være så innsiktsfull (Power, 2014). Greåker anbefaler at man bør vente med sluttintervju til etter at arbeidstakeren har fått attesten sin, slik at det ikke får negative følger om han/hun gir ufordelaktig informasjon (Vold, 2015).

6.0 Hvordan legger du opp sluttintervjuet?

Informant 1 gir ikke noen innkallelse til sluttintervju, men gjør det enkelt og folkelig, da han mener at det virker avdramatiserende for den ansatte å si det ansikt til ansikt.

”Det er ikke noe tilbud, jeg bruker å si at du får komme inn og så får vi ta oss en prat før du går.”

Han beskriver relasjonen til de aller fleste ansatte som tett. Han har ingen mal han går etter i sluttsamtalen. Han sier at sluttsamtalen kan ha mange utgangspunkt og ulikt innhold, og er situasjonsbetont og blir lagt opp individuelt etter avskjedsgrunn og person. Han ønsker å fange opp litt hvorfor den ansatte velger å si opp, men bruker sluttsamtalen mest på det medmenneskelige og personlige plan for å avslutte relasjonen til den ansatte.

Han har vært i situasjoner hvor han har måttet avskjediget ansatte, og beskriver sluttsamtalen da som "ikke noe hyggelig", men poengterer at han ønsker at alle skal få slutte på en ordentlig måte. Han synes ikke at det er noe som oppleves som problematisk med sluttsamtaler. Om det er en person som slutter som man gjerne skulle ha beholdt og ønsker vedkommende tilbake igjen, vinkler han gjerne samtalen dit hen at dørene holdes åpne og han prøver å legge føringer for at personen kan komme tilbake igjen hvis det er ønskelig fra den ansattes side. Han sier at ved å gjennomføre sluttsamtaler føler ansatte seg sett og hørt på tross av at de slutter, og svarer på at sluttsamtalen godt kan kalles for å være en sosial gest.

Informant 2 ser på sluttintervjuet som formelt, men anser seg ikke for å være en formell person. Hun bruker en skriftlig mal for sluttintervjuene som hun har laget selv. Noen ganger har hun sendt ut spørsmålene til sluttintervjuet på forhånd slik at den som slutter får tenke igjennom dem. Hun er opptatt av å få en tilbakemelding på hvordan det har vært å jobbe i bedriften, om vedkommende har noen ønsker eller tanker om hva bedriften kan gjøre for å holde på sine medarbeidere og fortsatt være en attraktiv arbeidsgiver, og hvorfor man ønsker å slutte og gjøre noe annet.

"Hensikten med sluttintervju må være for å få inn meninger og synspunkter som man kan bruke for å gjøre bedriften bedre"

Hun sier at hensikten med sluttintervjuet er å få kunnskap om hvorfor vedkommende ønsker å slutte i bedriften, samt å få kunnskap om hva bedriften kan gjøre for å bli en bedre arbeidsgiver. Hun vil ikke beskrive sluttintervjuet som en sosial gest, men sier at hun verdsetter at den ansatte har vært i bedriften og verdsetter den ansattes tanker, og hva den ansatte kan gi for å utvikle bedriften videre. Å skape en god avslutning er en del av sluttintervjuet. Hun kan oppleve det som problematisk hvis man har en medarbeider som slutter på grunn av misnøye, og mener at det kan være vanskelig å få til et like godt sluttintervju da.

6.1 Diskusjon: Forberedelse?

Trolig kan noe av teorien fra medarbeidersamtaler overføres til sluttintervju. Medarbeidersamtaler skal ikke tas på sparket, da de krever grundig forberedelse av begge parter. For å sikre at de viktigste områdene blir dekket benyttes et skjema hvor nøkkelspørsmålene er stilt. Dette skjemaet skal partene ha en del dager før samtalen finner sted (Grimsø et al., 2015). Dette er ikke i tråd med hvordan informant 1 gjennomfører sluttsamtalen, da han ikke bruker skjema, og da heller ikke sender det ut til de ansatte på forhånd slik at de får forberedt seg. Hans fokus er først og fremst å avslutte relasjonen med den ansatte som forlater organisasjonen, samt å legge føringer for at den ansatte kan komme tilbake igjen. Han fokuserer litt på hvorfor den ansatte slutter, men bruker sluttsamtalen mest som en sosial gest. I følge Kumar mfl. er ikke formålet med sluttintervjuet bare å få tilbakemelding fra den ansatte, men også for å demonstrere at ansattes meninger er verdifulle (Kumar et al., 2004).

Informant 2 bruker en skriftlig mal for sluttsamtalen og er opptatt av å få informasjon om hvorfor den ansatte slutter, samt informasjon som kan brukes til å forbedre bedriften. Hun bruker sluttintervjuet mer i tråd med teorien enn hva informant 1 gjør. Trolig vil en ansatt som har sagt opp gi mer informasjon hvis man får forberedt seg på samtalen og vet hva det vil bli spurt om. I følge Bharthvajan er ansatte som frivillig forlater organisasjonen kilde for informasjon, og sluttintervjuer kan gi verdifull innsikt til arbeidsgiverne for hvordan de skal holde fast på deres ansatte og forbedre deres arbeidskultur så vel som arbeidsmiljøet. Å lære og forstå hvorfor ansatte foretrekker å bli eller forlate organisasjonen påvirker suksessen til enhver virksomhet (Bharthvajan, 2014).

6.2 Diskusjon: Hvem bør utføre sluttintervjuet?

Begge informantene gjennomfører sluttintervjuet selv, men informant 2 sier at hun noen ganger har brukt noen fra organisasjonens HR-avdeling til å ta intervjuet. Det har vært i tilfeller hvor hun har hatt en anelse om at den ansatte har sagt opp på grunn av underliggende misnøye med henne som leder eller med organisasjonen. Hun tror at de ansatte ville ha vanskelig for å snakke med henne som nærmeste leder om det. Hun mener at i tilfeller HR-avdelingens personer holder sluttintervjuet, bør de være tydelige på at informasjonen de får skal brukes for å få kunnskap i forhold til forbedring, og at det skal anonymiseres videre.

Urwin skriver at det er foretrukket at noen andre enn nærmeste leder gjør intervjuet, særlig hvis det er lederen som er problemet, da en videre diskusjon ikke vil ha noen effekt, men kan gjøre ting verre. Han mener at det vil være vanskelig å være sikker på at informasjonen er ærlig og korrekt hvis det er nærmeste leder som tar intervjuet (Urwin, 2003/2004). På den annen side kan man stille spørsmål ved om den ansatte har tillit til noen utenforstående eller noen som den ansatte ikke har hatt relasjoner til. I følge Jacobsen og Thorsvik tar det lang tid å bygge tillit (Jacobsen & Thorsvik, 2013), og det er heller ikke sikkert at den som holder sluttintervjuet har evne til å skape den tilliten som er nødvendig. Bharthvajan skriver at intervju klimaet bør være positivt og profesjonelt (Bharthvajan, 2014), og det er kanskje enklere å få til med en tredjepart som er emosjonelt nøytral. På den annen side kan det oppleves som slitsomt for den ansatte som har sagt opp å få enda en relasjon å forholde seg til. Grimsø skriver at det er opp til intervjueren å skape et miljø som reduserer eventuell angst eller motvilje ved å vise generell tillit, gi full oppmerksomhet og ha rikelig tid (Grimsø et al., 2015).

7.0 Kan man stole på informasjonen man får i et sluttintervju, er det lettere å være ærlig elektronisk?

Informant 1 svarer både ja og nei på om han kan stole på informasjonen som kommer fram i sluttsamtalen. Han sier at han stoler på folk, men at det alltid vil være en usikkerhet. Han mener at om den ansatte er ærlig eller ikke om grunnen for at man vil slutte betyr ikke så mye da man vil slutte i det hele tatt. Samtidig sier han at hvis man ønsker å slutte fordi ledelsen gjør noe galt eller arbeidsmiljøet er dårlig, så ønsker han som leder å få den tilbakemeldingen, men at han tror han vil få tilbakemelding på det før den ansatte sier opp.

Han kombinerer ikke sluttsamtalene med elektroniske tilbakemeldinger, og sier at han føler at bruken av elektroniske spørreskjema i slike situasjoner blir veldig upersonlige. Han ser at det selvfølgelig er mye enklere å være ærlig elektronisk i forhold til ansikt til ansikt, men at det da også er enklere å dra ting litt for langt når man slipper å stå ansvarlig for det. Han mener at hvis man tar utgangspunkt i hva folk skriver i en elektronisk tilbakemelding kan det bli en feilkilde, men sier at det gjelder også om man snakker ansikt til ansikt hvis personen ikke føler at han tør å fortelle sannheten så kan det være en like stor feilkilde.

Informant 2 svarer også både ja og nei på om man kan stole på informasjonen man får i et sluttintervju, og sier at man må være veldig klar over akkurat det. Hun reflekterer høyt over egen erfaring da hun ble intervjuet i et sluttintervju;

”Jeg har selv vært med på et sluttintervju som ble gjort av meg, hvor jeg ikke orket å gå inn i problemstillingen fordi det ikke har noe for seg akkurat der og da, for jeg ville bare gå videre.”

Hun sier at hun også fikk spørsmål om hun ville vurdert en ny stilling i bedriften på et senere tidspunkt: *”...og da svarte jeg, ja kanskje det, i stedet for at jeg burde ha sagt nei.”*

Hun mener at hvor mye man kan stole på informasjonen i et sluttintervju handler om hvor tydelig man er, og at det er en fare for at ansatte brenner broer og får dårlig renommé ved å gi organisasjonen kritikk i sluttintervjuer. Samtidig mener hun at man må være åpen for konstruktiv kritikk, og at det alltid er noe man kan gjøre bedre.

Hun sier at i bransjen hennes er det ikke er noe stort miljø man jobber i, så man vil treffe igjen folk på et senere tidspunkt, og at man derfor bør avslutte med at man *” kapper hodet av verken den ene eller andre retningen”*. Hun poengterer viktigheten med å behandle folk med respekt og verdighet, for de er fortsatt i bedriften.

Hun synes det er riktig om den egentlige grunnen for oppsigelse ikke kommer fram eller samsvarer med den offisielle grunnen for ansattes oppsigelse. Noen ganger er det hvit løgn, eller at man ikke går dypt nok i årsaken til oppsigelsen, men bare på overflaten. Hun tror det er lettere å få fram den egentlige grunnen til oppsigelse i et sluttintervju kontra at ansatt bare leverer en oppsigelse. Ved sluttintervjuet er det synlig at bedriften tar det på alvor at man slutter, samtidig som at det synliggjør at bedriften er ute etter å lære.

Hun har ikke kombinert sluttsamtaler med elektroniske tilbakemeldinger, men sier at det hadde vært mulig, og at det allerede finnes ressurser for det. Hun tror det kan variere veldig om man er ærlig i elektroniske tilbakemeldinger.

”Hvis du er anonym og har en skriftlig tilbakemelding er det lettere for å ”skytte” ureflektert og ufiltrert”

7.1 Diskusjon: Ærlighet

Begge informantene er skeptiske til hvor mye de kan stole på informasjonen som kommer fram i sluttintervjuer. Informant 2 sier at hun selv ikke har vært helt ærlig i et sluttintervju som ble gjort av henne en gang.

Feinberg og Jeppeson skriver at ansatte trenger å føle at det er greit at de gir ærlige responser i sluttintervjuet, og viser til Kiechels' (1990), uttalelser om at de fleste sluttintervjuer trolig vil resultere i veldig overfladisk informasjon fordi den ansatte frykter konsekvenser og vil ikke brenne broer (Feinberg & Jeppeson, 2000). Av samme årsaker kan arbeidsgiver, i følge Power, underevaluere sluttintervjuer (Power, 2014). Tilbakemeldinger fra ansatte kan være "maskerte" på grunn av personlige grunner eller at de ikke tar sluttintervjuet så seriøst. Nigam og Mishra har observert at ansatte generelt overser muligheten de får i sluttintervjuer og velger å ikke kommentere på "smertepunkter" hos organisasjonen (Nigam & Mishra, 2014). Samtidig har McConnell (1992), uttalt at ansatte som har bestemt seg for å slutte på arbeidsplassen, ikke bryr seg om å bruke tid og energi som er nødvendig for å fullstendig delta i sluttintervju (Bosch, 1998). Støre mener at det siste man vil si er noe nedsettende om bedriften man slutter i, i hvert fall i forhold til referanser og CV, og at kritikk av sjefen ikke vil føre til at man får noen spesielt god referanse (Baardsen, 2008). Urwin nevner også faren for at negativ informasjon som ansatte gir i et sluttintervju kan nå deres nye arbeidsgiver (Urwin, 2003/2004).

Hvis sluttårsaken først og fremst henger sammen med mistriivsel i forhold til ledelse eller kollegaer er det heller sjeldent at det kommer til direkte uttrykk overfor dem det gjelder (Werring & Langseth, 1996). Eksempelvis kan den ansatte uttrykke at den nye jobben gir mer i lønn, men den virkelige årsaken for oppsigelse kan være misnøye med lederstilen (Pilbeam & Corbridge, 2010). I følge Støre kan lønn som forklaring på oppsigelsen bli oppfattet som en grei forklaring for ledere, og at det for arbeidsgivere er langt hyggeligere å forholde seg til enn at oppsigelsen er på grunn av måten nærmeste leder framstår på (Baardsen, 2008). Antakelser kan også være en "fallgrube" i sluttintervjuer. Power skriver at over-selvsikre arbeidsgivere mener at de trenger ikke å spørre, de vet allerede hvorfor ansatte forlot organisasjonen. Hun peker på at arbeidsgivere antar at de har en klar forståelse for hvorfor enkelte forlater organisasjonen, men de kan ikke være sikker før de faktisk spør (Power, 2014). Besshø mener at hvis noen oppfatter lederen sin som dårlig bør man være glad for at det finnes noen som gir uttrykk for det. Han skriver at de fleste slutter i et selskap på

bakgrunn av dårlige ledere og at det kanskje er på tide at flere selskaper ser på hva slags mennesker de velger til sine lederstillinger (Besshø, 2014). Nigam og Mishra mener at anstrengelser for å redusere turnover vil være ineffektive hvis beslutninger blir basert på ukorrekte og upålitelige data (Nigam & Mishra, 2014).

7.2 Diskusjon: Kombinere muntlig og elektronisk sluttintervju?

Greåker mener at de selskapene som er best på sluttsamtaler kombinerer muntlige intervjuer med elektroniske undersøkelser (Vold, 2015). Feinberg og Jeppeson viser til sin studie hvor man sammenlignet informasjonen ansatte hadde gitt i sluttintervju med en oppfølgingsundersøkelse som ble gjort av et uavhengig byrå. Studien viste at det var forskjell i grunnene som de ansatte ga for å forlate organisasjonen i sluttintervjuene, og de grunnene som ble gitt i oppfølgingsundersøkelsen. Responsen som ble gitt i oppfølgingsundersøkelsen var mer direkte negativ mot organisasjonen enn hva sluttintervjuene var (Feinberg & Jeppeson, 2000).

Begge informantene er skeptiske til elektronisk undersøkelse i forhold til sluttintervju, og mener at det kan være en fare for at ansatte drar ting for langt i en elektronisk tilbakemelding. Samtidig bør man spørre seg om man kan gå glipp av nyttig informasjon ved å ikke tilby elektronisk spørreskjema som en del av sluttintervjuet. Det kan være flere grunner til at den ansatte ikke vil eller klarer å uttrykke sine meninger i et sluttintervju. Informant 2 nevner faren for at ansatte kan brenne broer og få et dårlig renommé av å gi organisasjonen negativ tilbakemelding. Er denne tonen noe som er kjent i organisasjonen eller mistenkt av de ansatte, kan det tenke seg at færre vil gi negativ tilbakemelding, særlig om de ikke får gi tilbakemeldingen anonymt. Som Chien skriver, så har referansesjekking blitt vanlig i ansettelsesprosessen, og noen jobbsøkere kan være redde for at deres stormfulle forhold til en tidligere arbeidsgiver vil påvirke deres nåværende muligheter (Chien, 2013).

8.0 Hva brukes informasjonen fra sluttintervjuet til?

Informant 1 sier at han ikke har noe bevisst forhold til å bruke informasjonen videre, og gjør heller ikke det. Han sier at han bare kan vente og se hva som skjer, og lar dørene stå åpne for at tidligere ansatte kan komme tilbake igjen.

”Mange ønsker å hente mye informasjon ut av sluttsamtaler, men jeg tror ikke det er så mye informasjon å hente ut av sånne samtaler. Får man tilbakemeldinger så må man ta det til seg, men jeg tror ikke at det er der man henter ”gullet”. Det henter man ved å ha jevnlig dialog med de ansatte.”

Han sier at han ikke bruker noe av informasjonen han får i sluttsamtalen til organisasjonsendring, og viser til medarbeidersamtaler og trivselsundersøkelser for å fange opp slik informasjon.

Informant 2 tror man kan få fram mye nyttig informasjon i sluttintervju som man kan bruke for å utvikle bedriften til å bli enda bedre, men at det er viktig at man stiller de riktige spørsmålene, og at man tør å gå i dybden. Hun bruker informasjon fra sluttintervju videre opp i organisasjonen hvis hun opplever at informasjonen har nytteverdi. Hvis det kommer opp noe om ledelse, så prøver hun å se på hva hun kan gjøre i kontakten med de hun har personalansvar for, og hva hun kan gjøre for at ansatte skal trives bedre. Hvis det kommer fram ”kraftige ting” i forhold til arbeidsmiljø må man ta tak i det og jobbe med det. Hun snakker ofte med organisasjonens HR-avdeling, og utveksler også informasjon med ledergruppen som møtes annenhver måned for å gå igjennom ting, diskutere og lære av hverandres erfaringer. Hun vet ikke om andre i organisasjonen med tilsvarende stilling som henne foretar sluttintervjuer.

8.1 Diskusjon – bruk av informasjon fra sluttintervju

Informant 1 bruker ikke informasjonen fra sluttintervjuet videre, og har ikke tro på at man finner nyttig informasjon som man kan bruke til å endre eller forbedre organisasjonen i sluttintervjuer. Han tror at jevnlig dialog og medarbeider- og trivselsundersøkelser kan gi slik type informasjon. Informant 2 bruker informasjonen som hun oppfatter som nyttig videre opp i organisasjonen, til utvikling og forbedring av organisasjonen. Hun sier ikke noe om omfanget av det eller hvor ofte det skjer.

En annen viktig forskjell mellom informant 1 og informant 2 er også nærvær. Informant 1 har kontor i samme avdeling som de ansatte og har derfor nærere og mer daglig kontakt med de ansatte, mens for informant 2 så jobber hver ansatt hun har ansvar for på omtrent 20 avdelinger som er spredt hver for seg over et større geografisk område. Dermed har hun ikke

like tett kontakt med de ansatte og ser dem heller ikke til daglig, men ved besøk rundt på de forskjellige avdelingene.

I følge Beardwell & Claydon er informasjon fra nåværende ansatte og de som forlater organisasjonen viktig for å effektivt unngå høyt nivå av turnover og forbedre bevarelse av de ansatte. Samtidig kan organisasjoner gjøre problemer verre hvis de ikke gjør noe med funnene (Beardwell & Claydon, 2010). Med denne antakelsen til grunn bør organisasjoner som gjennomfører sluttintervju gjøre det fullstendig, og ikke bare spørre etter ansattes meninger, men vise at de bruker informasjonen fra sluttintervjuene aktivt.

Feinberg og Jeppeson påpeker at i de bedriftene som bruker sluttintervju er turnover fremdeles utbredt, og at det kan skyldes problem enten ved hvordan man bruker informasjonen fra sluttintervjuer eller innhenting av gyldig og korrekt informasjon fra sluttintervjuene (Feinberg & Jeppeson, 2000). Nigam og Mishra mener at usikkerhet i bedriften og defensivitet kan virke som en barriere på å implementere sluttintervjuprosessen objektivt, og at flere ledere prøver å unngå sluttintervju fordi de føler at det kan avsløre deres organisatoriske begrensninger og feil (Nigam & Mishra, 2014). Som Jacobsen og Thorsvik skriver, har mennesker en tendens til å overse informasjonen som kan endre situasjonen de befinner seg i, og man kan ha vanskelig for å forstå informasjon som representerer noe nytt eller en annen måte å tenke på (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Man vil ikke være objekter i andres endringsprosesser der man verken ser, forstår eller stoler på hva utfallet kan bli (Klev & Levin, 2009). Dette kan være grunnen til at noen ledere velger å ikke tilby sluttintervju. Klarer organisasjonene å fange opp grunnene for turnover, må de også være endringsvillige for å prøve å oppnå redusert turnover blant ansatte.

Et annet argument for å tilby sluttsamtaler er hvilke tanker den ansatte har med seg om organisasjonen etter siste arbeidsdag. Nordland fylkeskommune skriver tidligere ansatte fungerer som svært viktige ambassadører for sine arbeidsgivere. Den avsluttende ansatte kan gjennom en sluttsamtale få en rolig anledning til å snakke ut om mulige vanskeligheter i arbeidssituasjonen. Medarbeiderens siste inntrykk av bedriften kan bli mer positivt ved at noen lytter og tar hensyn til medarbeiderens synspunkter på bedriften som arbeidsplass, fordi en ansatts siste inntrykk når han eller hun forlater arbeidsplassen vil være det som videreformidles i vedkommendes nettverk (Nordland fylkeskommune, 2014). Det kan altså være strategisk fordelaktig for organisasjonen å gjennomføre sluttintervju både for å få ”landet” den ansatte i oppsigelsen, samt med tanke på hva negativ oppmerksomhet fra

omgivelsene kan gjøre for organisasjonens omdømme. Omdømmet vil antakelig være svært viktig for rekrutteringen av nye ansatte. Dette taler for at sluttintervju bør tilbys den ansatte, også i situasjoner hvor det er misnøye eller konfliktfylt forhold til ledelse som er oppsigelsesgrunn.

9.0 Konklusjon

Ikke alle organisasjoner bruker sluttintervju, og det kan også være forskjell på hvem som tilbys sluttintervju i organisasjoner som gjør det. Som dybdeintervjuene avslørte, bruker også ledere sluttintervjuer med forskjellig hensikt og på forskjellig måte. I dette tilfellet bruker informant 1 sluttintervjuet som en avslutning på arbeidsforholdet, mens informant 2 vil ha tilbakemelding på hvordan det har vært å jobbe i organisasjonen med tanke på å tiltrekke seg og beholde folk i organisasjonen. Det var også forskjell i hvor formell ramme man brukte, informant 1 hadde en uformell ramme og brukte ikke noe skjema for sluttintervju, og så på sluttintervjuet mer som en samtale, mens informant 2 hadde en mer formell ramme og brukte skjema for sluttintervju.

Holdningene til turnover og hensikten for bruk av sluttintervju er forskjellig og kan assosieres til forskjellene i de to bransjene som informantene er ledere i. I informant 1 sin bransje er ansatte lett erstattelige da de har lav utdanning. Informant 1 har et uproblematisk forhold til turnover og bruker sluttintervjuet til å skape en god avslutning av arbeidsforholdet. I informant 2 sin bransje er ansatte ofte høyt utdannede, og vanskeligere å erstatte. Informant 2 bruker hovedsakelig sluttintervjuet for å finne ut grunn for turnover og hvordan den ansatte har opplevd tiden i organisasjonen.

Det er usikkert om en uavhengig tredjepart bør gjennomføre sluttintervjuet, da den ansatte som har sagt opp sin stilling ikke har relasjon til vedkommende, og muligens ikke klarer å ha nok tillit til å åpent snakke om oppsigelsesgrunn og erfaringer i organisasjonen. I tilfeller hvor det er problemer med nærmeste leder eller ledelsen som er medvirkende årsak til turnover kan det være mer aktuelt å bruke organisasjonens HR-avdeling eller en uavhengig tredjepart til å foreta sluttintervjuet. Det bør også vurderes om den ansatte skal kunne få være anonym i sin tilbakemelding.

Litteraturen nevner at sluttintervju kan brukes for å få den ansatte til å endre mening og bli i organisasjonen. Ingen av informantene i denne prosjektoppgaven brukte sluttintervjuet med den hensikt. Sluttintervjuer kan muligens forebygge turnover, men da mest med tanke på gjenværende ansatte i organisasjonen, særlig hvis det blir avdekket problemer som kan være grunnlag for at flere vurderer å si opp.

Det ser ut til at det kan være kritisk at man stiller de riktige i spørsmålene i sluttintervju hvis man ønsker informasjon for å endre eller forbedre organisasjonen.

Litteraturliste

Fagbøker

- Beardwell, J., & Claydon, T. (2010). *Human resource management : A contemporary approach* (6th ed.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg. ed.). Oslo: Cappelen akademisk.
- Grimlø, R. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere : Og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grimlø, R., Egerdal, &., Sanyang, F., & Engebretsen, E. (2015). *Personaladministrasjon : Teori og praksis* (5. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis : Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Lepak, D., & Gowan, M. (2010). *Human resource management : Managing employees for competitive advantage*. Upper Saddle River, N.J: Pearson.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM* (Vol. 1). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2010). *People resourcing and talent planning : HRM in practice*(4.th ed.). Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall.
- Sandervang, A. (2006). *Humankapital & HMS-økonomi : Strategiske perspektiver og praktisk veiledning*. Oslo: Kommuneforl.
- Stredwick, J. (2014). *An introduction to human resource management* (3rd ed.). London: Routledge
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : En innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Walker, J. (1992). *Human resource strategy* (McGraw-Hill series in management). New York: McGraw-Hill.
- Werring, H., & Langseth, P. (1996). *Personal : Den skandinaviske måten*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Wilton, N. (2011). *An introduction to human resource management*. Los Angeles, Calif: Sage.

Internettkilder

Baardsen, E. (2008) *Sier opp, men sier ikke hvorfor*. Hentet fra

<http://www.nettavisen.no/2226644.html>

Besshø, M. (2014) *LEAVE IN SILENCE*. Hentet fra

<https://mortenbessho.com/2014/04/08/leave-in-silence/>

Bharthvajan, R. (2014) *Exit Interviews*. Hentet fra

http://www.ijirset.com/upload/2014/may/10_EXIT%20INTERVIEWS.pdf

Bosch, L. (1998) *Exit interviews with an "appreciative eye"*. Hentet fra

<https://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/Exit%20Interviews%20-%20Lessons%20-%20Lia%20Bosch.pdf>

Chien, Y.S. (2013) *Communication Strategies for Exit Interviews in Business: From the Employee's Perspective*. Hentet fra

http://www.scu.edu.tw/ba/2013conference/paper/6H_01.pdf

Feinberg, R.A, Jeppeson, N. (2000) *Validity of exit interviews in retailing*. Hentet fra

<http://www.stybelpeabody.com/newsite/pdf/validityofexitinterviews.pdf>

Kumar, R., Garg, A.K., Jagdale, S., Advani, J.,Y. (2004) *Understanding Employee Cycle Through Exit Interviews: Conceptual Framework And Case Illustration*. Hentet fra

<http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=726071067021024028080023119115126028058084022041061078026027029075120027068089082010010097040106104063121083095100002124105013042088012076110117064121100097091002001007124066007109092102083030114118102079101006119103028098022107024114088085026000&EXT=pdf>

Nigam, R., Mishra, S. (2014) *EXIT INTERVIEW – A STRATEGIC TOOL TO MEASURE ATTRITION*. Hentet fra

<http://www.impactjournals.us/download.php?fname=--1401023936-14.%20Manage-Exit%20Interview%20-%20A%20strategic%20tool%20to%20measure%20attrition-Rachna%20Nigam.pdf>

Nordland fylkeskommune. (2014) *Mal for sluttsamtale*. Hentet fra <http://sfks.nfk.no/EKWebNY/docs/pub/dok06236.pdf>

Power, S. (2014) *Exit Interviews: From Myths to Best Practices*. Hentet fra http://highertalent.ca/wp-content/uploads/2014/10/October-Business-News_ExitInterviews_From-Myths-to-Best-Practices.pdf

Sæle, R. (2011) *Bedriften må gjøre exit-intervju*. Hentet fra <http://e24.no/jobb/bedriften-maa-gjoere-exit-intervju/20037564>

Urwin, R. (2003/2004) *Exit interviews – How impartial assessments can improve staff retention*. Hentet fra <http://www.drakeintl.com/surveys/docs/exit%20interviews%20white%20paper.pdf>

Vold, K.A.(2015) *Lær av dem som slutter i jobben*. Hentet fra <http://www.infotjenester.no/kompetanse/personal/2015/08/lar-av-dem-som-slutter-i-jobben/>

Vedlegg 1 – intervjuguide

Generelt

- Slutt**intervju** / slutts**amtale**? (formelt, semiformelt, uformelt)
- Individuell praksis eller organisasjonspraksis?

- **Individuell praksis:**
 - hva fikk deg til å ta beslutningen om å ha det?
 - laget mal, eller tas det som en samtale?

- **Organisasjonspraksis**
 - mal? Egen eller organisasjonens? (be om kopi)

Felles

- **Hvem?** Alle eller noen få? (nøkkelpersoner, kompetanse, lang fartstid)
 - Hva er det med de utvalgte som gjør at de tilbys sluttsamtale? (kompetanse, nøkkelpersoner, de med lang fartstid i organisasjonen?)

- **Når?** – og hvorfor på det tidspunktet?

- **Hvor?**

- **Hvor lenge** har du tilbydd sluttintervju/samtale for ansatte?

- Hvilken **relasjon** har du til kandidatene for sluttintervju?

- Kombinerer du sluttsamtaler med **elektroniske tilbakemeldinger** (type spørreskjema)?

Sluttintervjuet

- Hvordan **legger du opp** sluttintervjuet/sluttsamtalen? (sentrale tema, hva som diskuteres)
- Opplever du at du kan **stole på informasjonen** du får gjennom sluttintervjuet/sluttsamtalen? (Noen mener at sluttintervjuer er bortkasting av tid og penger da personene ikke vil være helt ærlige og/eller ikke gi det sanne fulle bildet?)

Turnover

- Hvordan opplever du som leder å få oppsigelser fra ansatte? Hva tenker du om ansatte som sier opp sin stilling? (forebygge exit eller bare la medarbeideren gå)
- Har du opplevd smitteeffekt blant ansatte, at når en sier opp, følger flere?
- Studier viser at den offisielle grunnen til at personer sier opp sin stilling ikke alltid samsvarer med den egentlige grunnen for at personer sier opp sin stilling – hva tenker du om sluttintervjuer i forhold til det? (om det lettere kommer fram i et sluttintervju)
- Hvilket forhold har du til re-rekruttering av tidligere ansatte?
- Basert på de sluttintervjuene du har hatt, kan du se noen trend for grunnlaget for turnover blant de du har intervjuet - hva?

Oppsummering

- Hensikten med sluttintervju?
- Hva brukes informasjonen fra sluttintervjuet til? (stillingsutlysning/jobbintervju, for å prøve å holde på ansatt/skifte mening til å bli i organisasjonen, organisasjonsutvikling, skape en god
- ning for den ansatte? symbolsk gest)

- Hva gjør du med informasjonen du har fått i et sluttintervju? (Rapporteres videre oppover i systemet?)
- For avsluttende ansatte kan det være vanskelig å være ærlig da de er redd for å brenne bruer eller få et dårlig renommé om de kommer med kritikk av organisasjonen? Hva tenker du om det? (Jfr. turnover)
- Hvordan håndteres negativ tilbakemelding til organisasjonen?
- Kan du gi noen konkrete eksempler på noe du har lært om organisasjonen eller arbeidsplassen i et sluttintervju?
- Noe du har lyst til å legge til som jeg ikke har spurt om? Understreke viktigheten av, noe du oppfatter som problematisk med sluttintervju/samtaler?