



Daan Andriessen

*Pinot Gris*

# Ouderen productief en gemotiveerd houden

---

Daan Andriessen

---

Het programma 'Pinot Gris' helpt medewerkers van 55 jaar en ouder om bewust om te gaan met het resterende deel van hun loopbaan. De gedachte is dat oudere medewerkers die zich beter bewust zijn van hun kwaliteiten en drijfveren en op basis daarvan beslissingen nemen over hun loopbaan, productiever en gemotiveerder blijven. Het programma is opgezet en uitgevoerd binnen Hogeschool Inholland en heeft inmiddels driemaal plaats gehad. Verslag van een evaluatieonderzoek naar de effectiviteit.

Bij Hogeschool Inholland is 24 procent van het personeel 55 jaar of ouder. In 2011 heeft de HRM-afdeling van Inholland het 'Pinot Gris'-programma ontwikkeld, dat als doel heeft deze groep medewerkers te activeren en betrokken te houden. Het programma is inmiddels drie maal uitgevoerd, 27 medewerkers hebben het gevolgd. Pinot Gris is bedoeld voor docenten vanaf 55 jaar die bewust willen stilstaan bij zichzelf en hun loopbaan. In totaal omvat het programma tien dagen, waarvan zeven themadagen, twee dagen wilsproject en een terugkomdag. Vooraf wordt door de begeleiders met iedere deelnemer een intakegesprek gehouden om te checken of de verwachtingen over en weer kloppen en of Pinot Gris bij de deelnemer past. Het programma

Dag 1: het persoonlijk verhaal: onderzoeken van de eigen biografie, wat zijn mijn kernkwaliteiten en thema's?

Dag 2: inspiratiebronnen: wat inspireert mij en geeft mij energie. Hoe houd ik die bron open?

Dag 3: verbinden: ik en de ander, werken met subpersoonlijkheden.

Dag 4: inkeer: stilte; reflecteren op het verleden, heden en toekomst.

Dag 5: hindernissen: beren op de weg en hoe daar mee om te gaan.

Dag 6: geven en ontvangen: over het geven en ontvangen van waardering.

Dag 7: loslaten: terug naar de bron.

De daaropvolgende twee bijeenkomsten staan in het teken van een wilsproject. Iedere deelnemer stelt voor zichzelf een plan van aanpak op waarin het willen in plaats van het moeten voorop staat. De laatste dag, na ongeveer vijf maanden, is een dag van weerzien, van elkaar en van de plannen.

**"Ik moet hier nog zo lang werken.  
Wat kan ik verder, wat wil ik verder?"**

richt zich op het vergroten van de zelfkennis en de zelfmanagementvaardigheden van de deelnemers en een betere balans tussen werk en privé. De opzet van het programma is gebaseerd op de theorie en praktijk van de psychosynthese, ontwikkeld door Roberto Assagioli (2000). Deze aanpak is voortgekomen uit de psychoanalyse en streeft naar volledige en harmonieuze ontwikkeling van iemands persoonlijkheid. Daarbij wordt gewerkt aan het wegnemen van obstakels en conflicten op bewust en onbewust niveau en er worden allerlei activerende technieken gebruikt om minder ontwikkelde psychologische functies te ontwikkelen.

### **Van dag tot dag**

De ontwikkelaars en uitvoerders van het Pinot Gris-programma, Hanny Wargers en Peter Musch, hebben een programma opgezet waarin stapsgewijs wordt gewerkt aan de bovengenoemde thema's. Van dag tot dag houdt het programma het volgende in:

### **Evaluatieonderzoek**

Pinot Gris 1 en 2 zijn geëvalueerd door de Kenniskring Intellectual Capital van Hogeschool Inholland. Deze onderzoeksgroep neemt vergrijzing in organisaties onder de loep en de gevolgen die dat heeft voor het intellectueel kapitaal van de organisatie. Het onderzoek combineert een effectmeting op basis van een voor-en nameting via een gesloten vragenlijst met een diepteonderzoek naar de ervaringen van deelnemers door middel van interviews. De doelstelling van het programma is in overleg met de begeleiders vertaald in drie meetbare kenmerken. De eerste doelstelling is het bij de deelnemers vergroten van het zelfbewustzijn. Om dit te meten, is gebruik gemaakt van de zelfbewustzijnschaal van Verbruggen en Sels (2008). De tweede doelstelling is het vergroten van het vermogen tot zelfsturing. Hiervoor is gebruik gemaakt van de algemene self-efficacy-schaal van Jerusalem en Schwartz (1992). De derde doelstelling is het vergroten van een specifieke loopbaancompetentie, het vermogen te reflecteren op de eigen motieven. Mensen die dit goed kunnen, weten waarom ze bepaalde

beslissingen in hun loopbaan nemen. Om dit te meten, is de motievencompetentieschaal van Kuijpers (Kuijpers & Meijers, 2009; Kuijpers, 2003) gebruikt.

## Resultaten vragenlijst

Tabel 1 geeft de resultaten weer van de gemiddelden bij de drie metingen in de twee Pinot Gris-groepen gezamenlijk. Deze steekproef is nog te klein voor statistische toetsing.

De tabel laat zien dat de doelstellingen van Pinot Gris, het bij de deelnemers vergroten van het zelfbewustzijn, de zelfsturing en de motievencompetentie, zijn behaald. Alle schalen laten een stijging zien tussen  $t=0$  en  $t=1$ . Er is slechts één deelnemer met een licht negatief totaal effect tussen  $t=0$  en  $t=1$ . Alle andere deelnemers rapporteren een positief effect. De stijging op Zelfsturing en Motievencompetentie is het grootste. Het effect is ook na vier maanden nog steeds zichtbaar. Zelfbewustzijn en Motievencompetentie zijn dan nog iets gestegen ten opzichte van  $t=1$ , terwijl het vermogen tot Zelfsturing is gedaald, maar niet onder het niveau van vóór Pinot Gris. Het totale effect zakt ook iets in na vier maanden, maar is nog steeds positief ten opzichte van  $t=0$ . Aanvullende analyse laat zien dat er nauwelijks verschil is tussen Pinot Gris-groep 1 en 2.

## Resultaten interviews

Er zijn semigestructureerde interviews gehouden met zeven van de veertien deelnemers. Eerst werd ingegaan op een achtergrond van de deelnemers en hun

motieven om deel te nemen. Vervolgens is gevraagd hoe zij het programma hebben ervaren en wat het hen persoonlijk heeft opgeleverd. Daarna is het effect op de eigen loopbaan en op de organisatie besproken. Tot slot is ingegaan op eventuele randvoorwaarden voor het succes van het programma en mogelijke beperkingen van de aanpak.

## Persoonlijke ervaring

De meeste deelnemers hadden eerdere ervaringen in hun loopbaan met burn-out en ziekte, hoewel niet heel recent. Een aantal had zich opgegeven omdat ze er echt tegenop zagen nog tien jaar of meer te moeten werken: "Ik moet hier nog zo lang werken. Wat moet ik verder, wat kan ik verder, wat wil ik verder?" Anderen hadden slechts behoefte aan wat rust, afstand nemen en reflectie: "Ik heb Pinot Gris gezien op de website. Het leek mij heel nuttig. Tijd om met mijzelf aan de slag te gaan." Op één deelnemer na gaven alle deelnemers aan dat het programma zinvol was en dat ze er iets tot heel veel aan hebben gehad: "De cursus heeft veel losgemaakt bij mij." Het was voor veel deelnemers wennen dat het programma heel persoonlijke thema's raakte. De meesten vonden het persoonlijk waardevol, hoewel het af en toe wel moeilijk was: "Praten over jezelf is nog een beetje not-done in onze cultuur."

## Persoonlijke opbrengst

Zes van de zeven geïnterviewden rapporteren dat ze nieuwe persoonlijke inzichten hebben opgedaan, zoals in hun subpersoonlijkheden en de sterke en zwakke

Tabel 1 Gemiddelden van de drie metingen in de twee Pinot Gris-groepen

	t=0 Vooraf (n=14)	t=1 Vlak erna (n=14)	t=3 Na 4 maanden (n=11)
Zelfbewustzijn	3,79	4,00	4,06
Zelfsturing	3,31	3,73	3,58
Motievencompetentie	3,46	3,87	3,94
Totale effect	3,48	3,87	3,85

kanten daarvan; in de manier waarop ze overkomen bij anderen; in de neiging zich sterk op anderen te richten en volgzzaam te zijn; in de noodzaak de eigen grenzen te bewaken. De meeste inzichten hebben betrekking op de relatie met anderen. Veel geïnterviewden geven te kennen dat Pinot Gris hen sterker, assertiever en onafhankelijker heeft gemaakt ten opzichte van anderen: "Ik sta steviger in mijn schoenen. Ik had laatst een negatieve studentenbeoordeling en vlak daarna moest ik worden beoordeeld. In dat gesprek heb ik mij goed staande kunnen houden." Een respondent merkt op dat dit voor de organisatie misschien niet direct een goede opbrengst is: "Ik zeg nu vaker 'nee' tegen opdrachten."

## Effect op de loopbaan

Vijf respondenten rapporteren veranderingen in hun loopbaan waaraan Pinot Gris heeft bijgedragen. Twee zijn toegetreden tot een lectoraat, een onderzoeksgroep binnen de hogeschool. Twee zijn een masteropleiding gaan doen. Eén is overstapt naar een andere werkplek in de organisatie: "Door Pinot Gris ben ik harder gaan duwen om de overstap gedaan te krijgen." Bij twee respondenten heeft Pinot Gris niet tot wijzigingen geleid: "Ik heb nog geen loopbaanstappen gedaan. Ik laat het op mij afkomen. Ik geef wel beter aan wat ik niet meer wil."

## Hoe voorkom je dat een dergelijk programma leidt tot stereotypering?

### Opbrengst voor de organisatie

Vijf respondenten rapporteren positieve effecten voor de organisatie, waaronder: "Ik ga niet twee jaar eerder stoppen, maar mijn spaarregeling gebruiken om minder te gaan werken. Door Pinot Gris ben ik twee jaar langer voor de organisatie behouden." Alle vijf hebben ze hun

activiteiten uitgebreid of verlegd richting lectoraten, afstudeercommissies of medezeggenschapsraden. Twee rapporteren geen meerwaarde voor de organisatie.

### Beperkingen en randvoorwaarden

De respondenten schetsen ook een aantal randvoorwaarden voor het succes van Pinot Gris en wijzen op een aantal dilemma's en beperkingen. Een randvoorwaarde is het vooraf scheppen van de juiste verwachtingen, niet alleen bij de deelnemers maar ook bij de directe leidinggevende. Een tweede randvoorwaarde is een kwalitatief hoogwaardige begeleiding. Vooral de manier waarop de begeleiding een veilige en open sfeer creëerde, waarin iedereen zichzelf kon zijn, werd gewaardeerd: "Het was een warme groep, heel veilig, want iedereen gaf zich op een bepaalde manier bloot. Er werd niet geoordeeld. De manier waarop Hanny en Peter de groep hebben geleid, heeft daar invloed op gehad: niet meteen reageren, niet alleen luisteren, maar ook horen, en niet meteen je eigen invulling ergens aan geven. En het hele positieve: er is niets fout aan je, dat is wie jij bent." Vrijwillige deelname lijkt een derde randvoorwaarde: "Ik kon mij hier aan overgeven omdat ik zelf had aangegeven dat ik het wilde. Als ik dit in opdracht had moeten doen voor mijn baas had ik gezegd: 'no way'." Een laatste randvoorwaarde is de omgeving waarin het programma wordt gehouden. Bijna alle deelnemers merkten op dat het belangrijk was dat het buiten de hogeschool plaatshad, ver van het dagelijkse werk.

Een dilemma is dat Pinot Gris enerzijds bedoeld is voor oudere medewerkers, maar dat er anderzijds het gevaar is dat deelnemers hierdoor een stempel krijgen opgelegd: "Krijg ik dan nu het etiketje 'oud' op?". Hoe voorkom je dat een dergelijk programma leidt tot stereotypering?

### Conclusies

Het Pinot Gris-programma van Hogeschool Inholland is een intensief en persoonlijk traject van tien dagen voor medewerkers van 55 jaar en ouder. Het is bedoeld om deelnemers te laten stilstaan bij zichzelf en hun loopbaan. Hoewel de steekproef voor de vragenlijst nog te klein is voor statistische toetsing, wijzen zowel de

kwantitatieve als de kwalitatieve resultaten erop dat het programma zinvol is. Het onderzoek laat zien dat Pinot Gris leidt tot meer zelfbewustzijn, betere zelfsturing en een grotere competentie om inzicht te krijgen in de eigen motieven. Dit effect is ook nog zichtbaar na vier maanden. Daarnaast levert het voor de meeste deelnemers belangrijke persoonlijke inzichten op die hen helpen in hun werk en die meerwaarde hebben voor de organisatie. Deelnemers zijn sterker, assertiever en onafhankelijker geworden. De meeste deelnemers nemen naar aanleiding van Pinot Gris stappen in hun loopbaan die de organisatie ten goede komen.

Bij de uitvoering van een programma als Pinot Gris is het van belang de verwachtingen over en weer goed te managen, te zorgen voor hoogwaardige en ervaren begeleiding, te werken op basis van vrijwilligheid en het programma te houden in een omgeving die voldoende rust en afstand biedt tot het dagelijkse werk. Dan kan Pinot Gris een belangrijke bijdrage leveren aan het productief en gemotiveerd houden van oudere medewerkers. ■

*Dr. Daan Andriessen is lector Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek aan de Hogeschool Utrecht en onderzoekscoach. Van 2003 tot 2013 was hij Lector Intellectual Capital bij Hogeschool Inholland.*

## Literatuur

- Assagioli, R. (2000). *Psychosynthesis: A collection of basic writings*. Amherst, MA: Synthesis Center.
- Bos, A. H. (1974). *Oordeelsvorming in groepen. Polariteit en ritme als sleutel tot ontwikkeling van sociale organismen* (Opinionmaking in groups. Polarity and rhythm as a key to the development of social organisms). Stichting Dialoog.
- Jerusalem, M., & Schwartz, R. (1992). Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal processes. In R. Schwartz (Ed.), *Self-efficacy: Thought control of action*. Washington DC: Hemisphere.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *De grote uittocht*.
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling; Onderzoek naar competenties*. Enschede: University of Twente.
- Kuijpers, M., & Meijers, F. (2009). Leeromgeving voor loopbaanleren; onderzoek naar relaties tussen de leeromgeving en loopbaancompetenties van vmbo en mbo leerlingen. *Pedagogische Studien*, 83, 93-109.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2011). *Nota Werken in het onderwijs 2012*.
- Verbruggen, M., & Sels, L. (2008). Can career self-directedness be improved through counseling? *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 318-327. Bekeken op [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879108000614](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879108000614) in augustus 2013.
- Wopereis, H. (2009). *Het licht en de korenmaat*. Uitgeverij Ten Have.
- Zestor (2012). *Benchmarkrapport Werkbeleving in hogescholen anno 2012*. Bekeken op [www.zestor.nl](http://www.zestor.nl) in augustus 2013.