

Pilot 'Positief Gezond Werken in het MBO'

Begeleidend Onderzoek

Tim Huijts
Martyna Ozaist

ROA Rapport

ROA-R-2026/1

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt | ROA
Research Centre for Education and the Labour Market | ROA

Colofon

© Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).

Niets uit deze uitgave mag op enigerlei wijze worden vermenigvuldigd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de directeur van het ROA.

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt

Postbus 616

6200 MD Maastricht

T +31 43 3883647

secretary-roa-sbe@maastrichtuniversity.nl

www.roa.nl

School of Business and Economics

Maastricht University

De leerstoel Positive Health at Work wordt deels gefinancierd door CAOP.

Vormgeving: ROA secretariaat, Maastricht

ISSN: 2666-8858

DOI: 10.26481/umarep.2026001

januari 2026

Inhoud

Introductie	1
Achtergrond	1
Probleemstelling	1
Doel van het onderzoek	1
Onderzoeksvragen	2
Methode	3
Onderzoeksopzet	3
Dataverzameling	3
Steekproef en werving	3
Data-analyse	4
Ethische aspecten en privacy	4
Resultaten	5
Huidige inzet van PG	5
Ervaren opbrengsten van PG voor medewerkers en organisatie	6
Belemmerende en bevorderende factoren bij het inzetten van PG	7
Verbeterpunten en ambities voor de toekomst	8
Conclusies en aanbevelingen	10
Samenvatting van de belangrijkste bevindingen	10
Implicaties voor beleid en praktijk	10
Aanbevelingen	11

Samenvatting

Dit rapport beschrijft de resultaten van een kwalitatief onderzoek naar de inzet van Positieve Gezondheid (PG) voor medewerkers binnen drie MBO-scholen. In een pilot, mede mogelijk gemaakt door een MDIEU-subsidie van het ministerie van SZW, verkenden verschillende MBO-scholen samen met SOM en iPH hoe de PG-aanpak op een zinvolle manier kan worden ingezet voor medewerkers. Dit begeleidend onderzoek vanuit de leerstoel Positive Health at Work van Maastricht University ondersteunt het trekken van concrete lessen uit de pilot. Het doel van het onderzoek was inzicht te krijgen in de huidige toepassing van PG, de ervaren opbrengsten voor medewerkers en organisaties, belemmerende en bevorderende factoren, en verbeterpunten voor een meer passende en duurzame inzet binnen de organisatiecontext. Hiervoor zijn 17 semi-structureerde interviews afgenomen met medewerkers in verschillende functies.

De resultaten laten zien dat PG wordt gewaardeerd als een holistische benadering die bewustwording, zelfreflectie en de kwaliteit van gesprekken ondersteunt. Tegelijkertijd bestaat er grote variatie in de interpretatie en toepassing van PG. Dat biedt ruimte voor maatwerk en eigenaarschap, maar leidt ook tot versnippering en onduidelijkheid. Ervaren werkdruk vormt de belangrijkste belemmering voor de inzet van PG, terwijl PG tegelijk wordt gezien als een potentieel hulpmiddel om welzijn en grenzen bespreekbaar te maken. De huidige inzet van PG blijkt sterk afhankelijk van een kleine groep enthousiaste 'trekkers' en wordt beperkt door een gebrek aan bewustzijn en expliciete communicatie over de meerwaarde ervan voor alle medewerkers.

Op basis van deze bevindingen worden aanbevelingen gedaan om PG doelgerichter en duurzamer in te zetten. Deze omvatten onder meer het formuleren van heldere kerndoelen, het vergroten van zichtbaarheid en bewustzijn, het trainen van leidinggevenden, het ontwikkelen van praktische richtlijnen en het versterken van organisatiebreed eigenaarschap. Het rapport concludeert dat PG vooral effectief kan zijn wanneer het expliciet wordt gepositioneerd, structureel wordt ingebed en gepaard gaat met aandacht voor organisatorische randvoorwaarden.

Introductie

Achtergrond

Steeds meer scholen in het middelbaar beroepsonderwijs (MBO) passen het concept van Positieve Gezondheid (PG) toe in hun werk met studenten. De afgelopen jaren is de aandacht daarbij verbreed naar de vraag hoe PG ook betekenisvol kan worden ingezet voor medewerkers. Deze ontwikkeling sluit aan bij bredere zorgen binnen het MBO over werkdruk, duurzame inzetbaarheid en het welzijn van personeel.

In een pilot, mede mogelijk gemaakt door een MDIEU-subsidie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), verkenden verschillende MBO-scholen samen met Stichting Onderwijsarbeidsmarkt MBO (SOM) en Institute for Positive Health (iPH) hoe de PG-aanpak op een zinvolle manier kan worden ingezet voor medewerkers. Dit begeleidend onderzoek vanuit de leerstoel Positive Health at Work van Maastricht University ondersteunt het trekken van concrete lessen uit de pilot.

Probleemstelling

Hoewel er brede belangstelling is voor het inzetten van PG voor medewerkers, leven er in de praktijk nog veel vragen. Zo is vaak onduidelijk wat organisaties precies willen bereiken met PG, hoe PG zich verhoudt tot bestaande HR- en vitaliteitsinitiatieven, en hoe de aanpak concreet kan worden toegepast in het dagelijks werk. Daarnaast spelen ook factoren in de organisatiecontext een rol, zoals de invloed van organisatiecultuur, leiderschap en strategische keuzes. Daarom is nader onderzoek nodig om meer inzicht te krijgen in hoe PG momenteel wordt ingezet en hoe de aanpak verder kan worden versterkt.

Doel van het onderzoek

Het doel van het begeleidende onderzoek is om vast te stellen (a) in hoeverre en op welke manier de deelnemende MBO-scholen PG inzetten voor hun medewerkers, (b) welke belemmerende en bevorderende factoren hierbij een rol spelen, en (c) wat de deelnemende MBO-scholen — en andere MBO-scholen in Nederland — concreet kunnen doen om PG op een passende manier toe te passen binnen de eigen organisatie. Daarbij is ook gekeken naar het gebruik van nieuwe tools en instrumenten die tijdens de pilot zijn ingezet of ontwikkeld.

Onderzoeksvragen

Het onderzoek richt zich op de beantwoording van de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe maken de scholen op dit moment gebruik van PG, en welke ambities hebben zij voor verder gebruik?
2. Hoe ervaren verschillende betrokkenen in de organisatie (bijv. HR-medewerkers, docenten, en bestuurders) de opbrengsten van het gebruik van PG?
3. Welke belemmerende en bevorderende factoren ervaren deze verschillende betrokkenen bij het gebruik van PG?
4. Hoe kan het gebruik van PG in de deelnemende scholen verbeterd worden, op een manier die past bij de organisatie?
5. Welke concrete aanbevelingen kunnen we doen voor andere MBO-scholen die PG inzetten (of willen gaan inzetten) voor hun medewerkers?

Methode

Onderzoeksopzet

Dit onderzoek heeft een explorerend, kwalitatief karakter. Een kwalitatieve benadering is passend gezien het doel van het onderzoek: het verkrijgen van verdiepend inzicht. Deze aanpak sluit ook aan bij de open en verkennende aard van de onderzoeksvragen. Daarnaast was het voor dit begeleidend onderzoek van belang om de dataverzameling kleinschalig te houden, om de onderzoeksbelasting voor medewerkers van de deelnemende MBO-scholen zoveel mogelijk te beperken.

Dataverzameling

De dataverzameling bestond uit semi-gestructureerde interviews, een methode die ruimte biedt om vaste thema's systematisch te behandelen, terwijl tegelijkertijd kan worden doorgevraagd op ervaringen, betekenissen en voorbeelden die door respondenten zelf worden ingebracht. In totaal zijn 17 online interviews afgenomen in oktober en november 2025. De interviews duurden gemiddeld 30 tot 45 minuten en vonden plaats via Microsoft Teams. Met toestemming van de deelnemers zijn de gesprekken opgenomen, automatisch getranscribeerd en vervolgens zorgvuldig gecontroleerd en gecorrigeerd door het onderzoeksteam.

Er zijn drie afzonderlijke interviewleidraden ontwikkeld, gebaseerd op een operationalisatie van de vijf centrale onderzoeksvragen. De interviewleidraden verschilden licht per school en per type respondent, zodat zij aansloten bij de specifieke context en mate van ervaring met PG. De interviewleidraden zijn op verzoek beschikbaar.

Steekproef en werving

De interviews zijn gehouden met diverse betrokkenen binnen drie MBO-scholen, waaronder medewerkers in verschillende rollen zoals administratief medewerkers, docenten en bestuurders. Vanwege het risico op herleidbaarheid worden geen verdere demografische kenmerken van de deelnemers gerapporteerd.

De werving van deelnemers verliep via contactpersonen binnen de organisaties, die potentiële deelnemers benaderden vanuit hun eigen netwerk. Daarmee is sprake van een non-probability steekproef, die kan worden getypeerd als gemakssteekproef. Het enige inclusiecriteria was dat deelnemers huidige of eerdere ervaring hadden met PG en bekend waren met het gedachtegoed.



In de praktijk bestond de steekproef grotendeels uit deelnemers met een duidelijke affiniteit met PG. De meeste respondenten hadden minimaal één PG-training gevolgd en kunnen worden gekarakteriseerd als PG-enthousiastelingen; een deel van hen had ook ervaring met het toepassen van PG in het onderwijs aan studenten. Deze steekproefkeuze is passend bij het explorerende karakter van het onderzoek en het doel om lessen te trekken uit de pilot. Deze steekproef brengt ook beperkingen met zich mee. Het perspectief van kritische of sceptische medewerkers ten aanzien van PG is in dit onderzoek beperkt vertegenwoordigd. Dit betekent dat de resultaten vooral inzicht geven vanuit een positief betrokken groep, en minder in weerstand of kritiek. Toekomstig onderzoek zou gebaat zijn bij het expliciet betrekken van deze perspectieven.

Data-analyse

De kwalitatieve gegevens zijn primair geanalyseerd middels een thematische analyse, waarbij de transcripties systematisch zijn gecodeerd en geanalyseerd op terugkerende patronen, thema's en verschillen tussen scholen en respondentgroepen. De analyse verliep iteratief: open codering werd gevolgd door het clusteren van codes in overkoepelende thema's die direct aansloten bij de onderzoeksvragen. Het codeboek is op verzoek beschikbaar.

Ethische aspecten en privacy

De deelnemers zijn voorafgaand aan het interview via een informatiebrief geïnformeerd over het doel, de werkwijze en de vertrouwelijkheid van het onderzoek. Aan het begin van elk interview is mondelinge geïnformeerde toestemming gevraagd en vastgelegd via de opname.

Audio-opnamen zijn verwijderd zodra de transcripties waren gecontroleerd. De transcripties worden veilig opgeslagen bij de Universiteit Maastricht en zijn uitsluitend toegankelijk voor het onderzoeksteam. De gegevens worden niet gedeeld met de werkgevers van de deelnemers; deelnemende scholen ontvangen een samenvattend rapport met geaggregeerde resultaten.

Resultaten

Huidige inzet van PG

Respondenten beschrijven een grote variatie in de interpretatie van PG en in de manier waarop het binnen de organisaties wordt toegepast. PG wordt door sommigen vooral gezien als een concreet hulpmiddel voor gesprekken, terwijl anderen het benaderen als een bredere visie op werken, welzijn en mensgericht organiseren. Omdat PG geen strak afgebakende interventie is met vaste protocollen of richtlijnen, ontstaat ruimte voor uiteenlopende interpretaties en toepassingen. Deze flexibiliteit wordt enerzijds als een kracht ervaren, omdat zij maatwerk en eigenaarschap stimuleert, maar brengt anderzijds ook onzekerheid met zich mee over gebrek aan overzicht en mogelijkheden om effecten te meten:

“Iedereen lijkt er zijn eigen invulling aan te geven. Voor de één is PG vooral een hulpmiddel voor gesprekken, voor de ander is het een manier van kijken naar mensen en werk. Dat geeft ruimte en creativiteit, maar het maakt het ook lastig om te zeggen: dit is wat we als organisatie met PG bedoelen.”

In de praktijk wordt PG ook op uiteenlopende manieren ingezet, onder andere in leiderschapstrainingen, workshops, het invullen van de PG-vragenlijst (het ‘spinnenweb’), jaarlijkse gesprekken met leidinggevend, vitaliteitslabs en groepsgerichte oefeningen. Respondenten geven aan dat deze toepassingen vaak gefragmenteerd plaatsvinden en niet altijd als onderdeel van één samenhangende aanpak worden herkend. PG is regelmatig impliciet aanwezig binnen bestaande initiatieven, zonder expliciet zo te worden benoemd, waardoor het voor medewerkers lastig kan zijn om PG te herkennen als een overkoepelend kader:

“Er gebeurt best veel dat eigenlijk onder PG valt, zoals vitaliteitsactiviteiten en ontwikkelgesprekken. Alleen noemen we het zo niet. Daardoor blijft het voor veel collega’s iets vaags, iets zonder duidelijke plek.”

Daarnaast blijkt dat de inzet van PG sterk kan verschillen per team en soms zelfs per individuele leidinggevende. In sommige organisaties wordt geprobeerd PG een plek te geven in functioneringsgesprekken, maar de mate waarin dit daadwerkelijk gebeurt, hangt grotendeels af van de affiniteit en interesse van de leidinggevende. Sommige medewerkers die zelf enthousiast zijn over PG, zijn tegelijkertijd terughoudend ten aanzien van het voor iedereen verplicht stellen ervan. Zij benadrukken dat niet iedere

leidinggevende beschikt over de vaardigheden om een PG-gesprek zorgvuldig en veilig te voeren en dat niet iedere medewerker openstaat voor dit type gesprek.

Ervaren opbrengsten van PG voor medewerkers en organisatie

De meest genoemde opbrengst van PG betreft het bevorderen van bewustwording en zelfreflectie bij medewerkers. Respondenten beschrijven PG als een benadering die medewerkers stimuleert om stil te staan bij hun eigen balans, grenzen en energie, juist binnen een werkomgeving die als intensief en veeleisend wordt ervaren:

“Door dat gesprek en bijvoorbeeld het invullen van het ‘spinnenweb’ gaan mensen echt nadenken: hoe zit ik er eigenlijk bij? Waar loop ik structureel over mijn grenzen heen? Dat bewustzijn kan helpen om eerder bij te sturen.”

Het zogeheten ‘PG-spinnenweb’ wordt door respondenten benoemd als een belangrijk ondersteunend hulpmiddel binnen dit proces. Zij geven aan dat het instrument helpt om verschillende levensdomeinen – zoals werk, privéleven en mentale en fysieke gezondheid – in samenhang te beschouwen. Door deze visuele en integrale benadering krijgen medewerkers sneller inzicht in patronen en disbalans, wat het gesprek over welzijn verdiept en concretiseert zonder het te reduceren tot losse thema’s:

“Wat ik sterk vind aan het spinnenweb is dat het laat zien dat alles met elkaar samenhangt. Werk, privé, mentale en fysieke gezondheid. Je ziet in één oogopslag waar het schuurt en waar het juist goed gaat.”

Bovendien ervaren respondenten dat PG bijdraagt aan de kwaliteit van gesprekken tussen medewerkers en leidinggevendenden. Door het gebruik van PG verschuift de focus van deze gesprekken van prestaties en doelen, naar een meer mensgerichte dialoog waarin meer ruimte is voor ervaringen, behoeften en ondersteuningsvragen. Respondenten geven daarnaast aan dat de PG-benadering relatief eenvoudig te integreren is met andere kaders die sterker gericht zijn op werkgerelateerde aspecten, zoals bijvoorbeeld Het Huis van Werkvermogen.

Enkele respondenten benadrukken daarbij dat het inzetten van PG voor medewerkers ook van belang is omdat dezelfde benadering binnen de organisaties wordt gebruikt in de begeleiding van studenten. Een uniforme toepassing van PG draagt volgens hen bij aan een gedeelde taal en gemeenschappelijk referentiekader, waardoor medewerkers en studenten elkaar beter kunnen begrijpen.

Op organisatieniveau wordt PG vooral verbonden aan de ambitie om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Respondenten geven daarbij aan dat de opbrengsten van PG vaak indirect zijn en zich met name op de langere termijn manifesteren, bijvoorbeeld in meer openheid, vroegtijdige signalering van overbelasting en een cultuur waarin welzijn bespreekbaar is.

Belemmerende en bevorderende factoren bij het inzetten van PG

Ervaren werkdruk wordt door vrijwel alle respondenten genoemd als de meest prominente belemmerende factor voor de inzet van PG en daarmee als een van de meest frequent benoemde thema's in de interviews. Respondenten geven aan dat PG in de dagelijkse praktijk soms wordt ervaren als een extra activiteit boven op een reeds volle agenda. Hierdoor ontbreekt het vaak aan tijd en ruimte om PG daadwerkelijk aandacht te geven, wat de implementatie bemoeilijkt.

Tegelijkertijd benadrukken respondenten dat PG ook juist wordt gezien als een mogelijk aangrijpingspunt om met werkdruk om te gaan. PG kan bijdragen aan het bespreekbaar maken van welzijn, en het verkennen van persoonlijke grenzen. Daarbij wordt echter duidelijk onderscheid gemaakt tussen individuele reflectie en organisatorische verantwoordelijkheid. Respondenten waarschuwen dat PG niet mag leiden tot een eenzijdige focus op zelfregie, waarbij structurele oorzaken van werkdruk buiten beeld blijven:

“Ik denk zeker dat PG kan helpen, vooral op bewustwording. Door het onderwerp bespreekbaar te maken en medewerkers te laten reflecteren op hun eigen grenzen, kun je voorkomen dat mensen structureel over hun grenzen gaan. Maar PG alleen is niet genoeg. Het mag niet zo zijn dat we zeggen: ‘Zorg maar beter voor jezelf’, terwijl er organisatorisch niets verandert aan de werkdruk.”

Betrokkenheid en co-creatie stimuleren de inzet van PG, maar in de praktijk wordt PG vooral gedragen door een kleine, enthousiaste groep. Het uitdragen van PG vraagt daarvoor echter veel inzet van hen. De afhankelijkheid van individuele ‘trekkers’ maakt de inzet van PG kwetsbaar. Er bestaat behoefte aan meer organisatiebrede ondersteuning, met name vanuit het management, en aan structurele inbedding:

“Het moet echt structureel onderdeel worden van beleid en processen. Niet afhankelijk blijven van een paar enthousiaste mensen, maar zorgen dat iedereen ermee te maken krijgt: via jaargesprekken, opleidingen voor

leidinggevers en HR-processen. En ook: aandacht blijven geven. Niet één project en dan weer wat anders, maar het echt volhouden.”

Aan de andere kant benoemen respondenten het risico dat PG aan betekenis verliest wanneer het te instrumenteel of verplicht wordt ingezet. Een te sterke formalisering kan volgens hen ten koste gaan van de openheid en vrijwilligheid die juist als kern van PG worden gezien. Deze spanning tussen structurele verankering en het behoud van betekenisvolle toepassing vormt daarmee een terugkerend aandachtspunt in de ervaren belemmerende en bevorderende factoren rondom PG.

Verbeterpunten en ambities voor de toekomst

Respondenten benoemen verschillende verbeterpunten om PG beter te laten aansluiten bij de organisatiecontext. Een centraal aandachtspunt is het beperkte bewustzijn en de gebrekkige expliciete communicatie rondom PG. Hoewel er binnen de organisaties diverse initiatieven bestaan die inhoudelijk aansluiten bij de uitgangspunten van PG, worden deze door medewerkers vaak niet als zodanig herkend. PG wordt daarbij zelden expliciet benoemd, waardoor het voor medewerkers onvoldoende zichtbaar is als samenhangend en richtinggevend kader. Dit gebrek aan herkenbaarheid bemoeilijkt niet alleen de implementatie, maar draagt er ook aan bij dat de meerwaarde van PG nog onvoldoende wordt ervaren.

Daarnaast geven sommige respondenten aan dat de uitleg over wat PG concreet oplevert voor medewerkers niet altijd helder is. Hierdoor kan PG worden ervaren als abstract of vaag, wat de betrokkenheid vermindert. Een respondent licht toe hoe dit de acceptatie van PG kan belemmeren:

“Het kan snel als zweverig worden gezien. Het is voor sommige mensen niet concreet of tastbaar genoeg. Het voelt soms als iets wat vooral ‘hoog over’ wordt bedacht en minder aansluit bij het dagelijkse werk. (...) Benoem wat PG oplevert. Als mensen het gevoel krijgen: ‘Dit helpt mij’, dan ontstaat er nieuwsgierigheid. Die ‘what’s in it for me?’-vraag is heel belangrijk. Dat kan echt helpen om mensen over de streep te trekken en ermee aan de slag te gaan.”

Deze uitspraak illustreert dat het ontbreken van een duidelijke vertaalslag naar de dagelijkse praktijk een belangrijke belemmering vormt. Respondenten benadrukken dat PG pas betekenisvol wordt wanneer er expliciet wordt gemaakt hoe het aansluit bij concrete werkervaringen en persoonlijke behoeften van medewerkers. Het beantwoorden van de ‘what’s in it for me?’-vraag blijkt cruciaal om PG minder abstract te maken en medewerkers daadwerkelijk te activeren.

Naast communicatie en bewustwording wijzen respondenten op het belang van structurele inbedding van PG binnen beleid en HR-processen. Zonder deze verankering bestaat het risico dat PG wordt gezien als een tijdelijk project of losse interventie, in plaats van als een duurzaam uitgangspunt voor organisatieontwikkeling. Continuïteit en consistentie zijn noodzakelijk om PG geloofwaardig en effectief te maken. Structurele aandacht draagt bij aan normalisering van PG in de organisatie en voorkomt dat het initiatief verwatert door wisselende prioriteiten.

Tot slot benadrukken respondenten het belang van leiderschap en voorbeeldgedrag bij het versterken van PG in de organisatie. Leidinggevend worden gezien als sleutelfactoren in het creëren van ruimte voor PG, bijvoorbeeld door het voeren van het juiste gesprek en het actief uitdragen van het belang ervan:

“Leidinggevend maken hier echt het verschil. Als zij het gesprek niet voeren en het niet serieus nemen, dan gebeurt het gewoon niet.”

Deze bevinding laat zien dat PG niet los kan worden gezien van leiderschapspraktijken. Zonder zichtbaar commitment van leidinggevend blijft PG op de achtergrond en krijgt het onvoldoende prioriteit in het dagelijks werk.

Veel respondenten spraken een duidelijke ambitie uit om PG op termijn structureler en organisatiebreed te verankeren, bijvoorbeeld als overkoepelend kader voor gesprekken, beleid en leiderschap. Deze ambitie wordt echter nadrukkelijk gepositioneerd als een langdurig ontwikkelproces, waarbij cultuurverandering, consistent leiderschap en professionele ondersteuning essentieel zijn. PG wordt daarmee niet gezien als een snelle oplossing, maar als een richtinggevend perspectief dat geleidelijk moet worden ingebed in de dagelijkse praktijk van de organisatie.

Conclusies en aanbevelingen

Samenvatting van de belangrijkste bevindingen

Dit onderzoek richtte zich op de inzet van PG voor medewerkers binnen MBO-scholen en had als doel inzicht te verkrijgen in de huidige toepassing, ervaren opbrengsten, belemmerende en bevorderende factoren en mogelijke verbeteringen. De resultaten laten zien dat PG binnen de onderzochte organisaties wordt herkend als een waardevolle, holistische benadering van welzijn en functioneren. Tegelijkertijd blijkt dat de interpretatie en toepassing van PG sterk uiteenlopen tussen en binnen organisaties.

Deze variatie biedt ruimte voor creativiteit, maatwerk en eigenaarschap, maar leidt ook tot versnippering, beperkte sturing en onduidelijkheid over de doelstellingen en effecten van PG. De belangrijkste opbrengsten van PG worden ervaren op het niveau van bewustwording, zelfreflectie en de kwaliteit van gesprekken tussen medewerkers en leidinggevend. PG ondersteunt het bespreekbaar maken van welzijn en draagt zo bij aan duurzame inzetbaarheid, vooral op de langere termijn.

Een terugkerend knelpunt is de hoge ervaren werkdruk, die het gebruik van PG belemmert en ertoe leidt dat PG soms wordt ervaren als “weer iets op de agenda”. Tegelijkertijd zien respondenten PG juist als een mogelijk hulpmiddel om met werkdruk om te gaan, mits PG niet wordt ingezet als vervanging voor structurele organisatorische maatregelen. Daarnaast blijkt dat de inzet van PG momenteel sterk leunt op een kleine groep enthousiaste trekkers en dat het bewustzijn en de zichtbaarheid van PG onder medewerkers beperkt zijn.

Implicaties voor beleid en praktijk

De bevindingen maken duidelijk dat PG alleen duurzaam effect kan hebben wanneer het expliciet wordt gepositioneerd, doelgericht wordt ingezet en structureel wordt ingebed in beleid en werkprocessen. Zonder heldere doelen en richtlijnen bestaat het risico dat PG fragmentarisch blijft en onvoldoende wordt herkend of benut door medewerkers en leidinggevend.

Daarnaast onderstrepen de resultaten het belang van leiderschap en organisatiecontext. Leidinggevend vervullen een sleutelrol in de toepassing van PG, terwijl bestuurlijke ondersteuning noodzakelijk is om PG te legitimeren en te borgen. Tot slot laten de resultaten zien dat PG alleen geloofwaardig en effectief is wanneer het wordt gecombineerd met aandacht voor structurele randvoorwaarden, zoals werkdruk en personele capaciteit.

Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksbevindingen worden de volgende aanbevelingen gedaan voor een passende en duurzame inzet van PG binnen MBO-scholen:

1. **Formuleer heldere kerndoelen voor PG**

Bepaal expliciet wat de organisatie met PG wil bereiken voor medewerkers, bijvoorbeeld door twee tot drie concrete hoofddoelen te formuleren (zoals het versterken van bewustwording, het verbeteren van gesprekskwaliteit of het ondersteunen van duurzame inzetbaarheid). Communiceer deze doelen consistent, zodat voor alle betrokkenen duidelijk is wat PG beoogt en welke meerwaarde het heeft.

2. **Vergroot het bewustzijn en de zichtbaarheid van PG**

Maak PG organisatiebreed zichtbaar door het expliciet te benoemen in communicatie en door gebruik te maken van concrete voorbeelden, praktijksituaties en succesverhalen. Betrek hierbij zowel enthousiaste als minder betrokken medewerkers en leidinggevenden, zodat PG herkenbaar en relevant wordt voor verschillende doelgroepen binnen de organisatie.

3. **Train leidinggevenden in PG-vaardigheden**

Voorzie leidinggevenden van gerichte training in PG-gespreksvoering en coachende vaardigheden. Dit helpt hen om PG op een veilige en effectieve manier toe te passen in gesprekken met medewerkers. Besteed daarbij ook aandacht aan grenzen van de rol van de leidinggevende en aan passende doorverwijzingsmogelijkheden bij complexe of zorgwekkende problematiek.

4. **Ontwikkel praktische, flexibele en beknopte PG-richtlijnen**

Ontwikkel een duidelijk, laagdrempelig kader dat beschrijft wanneer, hoe, door wie en met welk doel PG wordt ingezet. Dit kader moet voldoende houvast bieden voor overzicht, eenduidigheid en evaluatie, maar ook ruimte laten voor maatwerk en contextspecifieke invulling.

5. **Versterk en verbreed het ambassadeursnetwerk**

Vergroot de groep PG-ambassadeurs door medewerkers actief te betrekken bij implementatie en co-creatie. Door eigenaarschap breder in de organisatie te beleggen, wordt de inzet van PG minder afhankelijk van een kleine kerngroep en neemt de kans op duurzame borging toe.