

De Baak Barometer 2026

Hét jaarlijkse onderzoek naar werk, ontwikkeling en leiderschap

Wat hebben professionals nodig in een steeds onzekerdere wereld, en wat vraagt dat van henzelf en hun leiders?

De Baak | Oktober 2026

Inleiding

In dit onderzoeksrapport staan de belangrijkste inzichten uit het jaarlijkse Barometeronderzoek van de Baak. Waar eerdere edities thema's onderzochten als leiderschap in de politiek en op de werkvloer (2023), moreel leiderschap (2024) en polarisatie, sociale veiligheid, diversiteit en inclusie (2025), richt de editie van 2026 zich op de behoeften van professionals en leidinggevenden in een wereld die voortdurend in beweging is.

Die veranderende wereld wordt gekenmerkt door een opeenstapeling van geopolitieke, maatschappelijke en economische onzekerheden. Deze aanhoudende staat van onrust, ook wel 'permacrisis' genoemd, blijft niet buiten de muren van organisaties. Ontwikkelingen in de wereld werken door op de werkvloer en beïnvloeden hoe professionals kijken naar hun werk, hun persoonlijke ontwikkeling en hun loopbaan. Juist in deze context is het relevant om te onderzoeken wat professionals en leidinggevenden nodig hebben om richting te geven aan hun werk en ontwikkeling.

We identificeren drie belangrijke take-aways:

1. De leiderschapsparadox: empathisch én prestatiegericht

Terwijl werknemers een sterkere behoefte uiten aan empathie, open communicatie en een mensgerichte benadering, ervaren leidinggevenden dat hun rol steeds zwaarder en complexer is geworden. Zij belanden in een paradoxale spagaat: er wordt van hen verwacht dat ze prestatiegericht sturen op resultaten, terwijl ze tegelijkertijd in toenemende mate mentale en persoonlijke problemen van medewerkers moeten opvangen.

2. De wereld voelt onzekerder en de behoefte aan rust groeit

Aan de ene kant zien we een duidelijke verschuiving in de behoeftes van werknemers. In een als onzeker ervaren wereld groeit de roep om rust en stabiliteit aanzienlijk. Dit heeft directe gevolgen voor de carrièrekeuzes die zij maken: een aanzienlijke groep werknemers (34%) verlaagt bewust het eigen ambitieniveau om overprikkeling of een burn-out te voorkomen. Stabiliteit krijgt steeds vaker de voorkeur boven onzekere groeimogelijkheden.

3. Werknemers voelen zich verantwoordelijk voor hun ontwikkeling, maar komen niet altijd tot actie

Veel werknemers vinden het belangrijk om zich te blijven ontwikkelen, maar ervaren tegelijkertijd een drempel om uit hun comfortzone te stappen. Zo voelt bijna een derde door maatschappelijke veranderingen de noodzaak om zich voortdurend te ontwikkelen om relevant te blijven op de arbeidsmarkt. Hoewel 56% zichzelf verantwoordelijk voelt voor de eigen ontwikkeling, doet de ruime meerderheid slechts soms of nooit bewust iets spannends of ongemakkelijks om zich verder te ontwikkelen.

Om deze unieke spanningsvelden in de huidige arbeidsmarkt diepgaand te begrijpen, voerde trainingsinstituut de Baak onder ruim duizend werkende Nederlanders de Baak Barometer 2026 uit. In het onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal: Wat hebben professionals nodig in een steeds onzekerdere wereld – en wat vraagt dat van henzelf én hun leiders?

In dit onderzoeksrapport presenteren we de belangrijkste inzichten uit de Barometer 2026. We onderzoeken de complexe opgave voor de nieuwe leider in een tijdperk dat wordt gedreven door technologische transities en maatschappelijke onrust, we duiken in de belevingswereld van de professional en analyseren de veranderende betekenis van groei en ambitie.

De kern in vier cijfers

67%

van de ondervraagden
vindt de wereld onzekerder
dan drie jaar geleden.

52%

van de werknemers heeft
momenteel vooral behoefte
aan rust en stabiliteit in het
werk.

33%

van de werknemers
ervaart wekelijks mentale
uitputting.

79%

van de leidinggevenden
ervaart dat zij tegenwoordig
zowel empathisch als
prestatiegericht moeten zijn.

1. Wat verwachten we van goed leiderschap?

Van leidinggevend wordt veel gevraagd. Werknemers zoeken niet alleen iemand die inhoudelijk weet waar hij of zij het over heeft, maar vooral een leidinggevende die vertrouwen geeft, betrokken is en open communiceert. De Barometer laat tegelijkertijd een duidelijke afstand zien tussen wat werknemers belangrijk vinden en wat zij bij hun eigen leidinggevende ervaren.

Zo worden eigenschappen als transparante communicatie, vertrouwen, betrokkenheid en empathie door een ruime meerderheid belangrijk gevonden, terwijl minder dan de helft deze eigenschappen bij de eigen leidinggevende ervaart. Die kloof wordt extra relevant nu de rol van de leidinggevende zelf verandert: bijna acht op de tien (79%) geven aan dat van leidinggevend tegenwoordig wordt verwacht dat zij zowel empathisch als prestatiegericht zijn.

De kloof tussen verwachting en ervaring

Eigenschap	Vindt dit belangrijk	Ervaart dit bij leidinggevende
Open en transparant communiceren	92%	38%
Vertrouwen geven	91%	42%
Betrokken zijn	91%	49%
Openstaan voor verschillende perspectieven	88%	34%
Kennis van zaken hebben	88%	46%
Oplossingsgericht zijn	87%	38%
Motiveren	87%	35%
Empathisch zijn	86%	31%

Tegenover de hoge verwachtingen van werknemers staat een leidinggevende van wie de rol steeds omvangrijker wordt. 51% van de leidinggevend vindt het zwaarder geworden om leiding te geven dan een aantal jaar geleden. Werkdruk (49%) speelt daarin de grootste rol, gevolgd door economische onzekerheid (33%).

Maar de verandering zit niet alleen in de hoeveelheid druk. Ook wat er van een leidinggevende wordt verwacht, verandert. Naast sturen op resultaten en inhoud krijgen leidinggevend nadrukkelijker te maken met het welzijn van hun medewerkers. Driekwart (75%) geeft aan tegenwoordig vaker te moeten omgaan met persoonlijke of mentale problemen van medewerkers. Twee derde (66%) merkt dat medewerkers meer behoefte hebben aan mentale rust en duidelijkheid dan enkele jaren geleden.

Dat zien leidinggevendenden ook terug in hun dagelijkse zorgen. 43% noemt teamwelzijn, stress en burn-out als een van de grootste drukpunten in de eigen rol. Daarmee komen prestaties en welzijn steeds nadrukkelijker naast elkaar te staan. Bijna acht op de tien (79%) ervaren dan ook dat van leidinggevendenden tegenwoordig wordt verwacht dat zij zowel empathisch als prestatiegericht zijn.

Die combinatie maakt de moderne leidinggevende niet alleen verantwoordelijk voor wat een team presteert, maar in toenemende mate ook voor hoe mensen binnen dat team functioneren. Dat maakt de rol menselijker, maar roept tegelijkertijd de vraag op waar de verantwoordelijkheid van de leidinggevende begint en eindigt. Want hoeveel van de mentale belasting, ontwikkeling en het welzijn van medewerkers kan en moet bij één persoon worden neergelegd?

“Wat deze cijfers vooral laten zien, is dat de mentale druk op zowel leidinggevendenden als medewerkers tot problemen begint te leiden. Leidinggevendenden belanden (net als hun medewerkers) in een spagaat: ze moeten mee in de race om resultaten te behalen, maar ze moeten ook hun medewerkers gemotiveerd en gezond houden, want zonder gezonde medewerkers geen resultaten. Zij kunnen die stressvolle dynamiek niet veranderen, want zijzelf bepalen de condities waaronder zij werken niet. Het lijkt een onmogelijke opgave”.

Godfried IJsseling, Leading trainer bij de Baak

De leidinggevende krijgt meer op het bord

51%

van de leidinggevendenden vindt het zwaarder geworden om leiding te geven dan een aantal jaar geleden.

75%

geeft aan dat leidinggevendenden vaker moeten omgaan met persoonlijke of mentale problemen van medewerkers.

66%

merkt dat medewerkers meer behoefte hebben aan mentale rust en duidelijkheid dan enkele jaren geleden.

79%

ervaart dat van leidinggevendenden wordt verwacht dat zij zowel empathisch als prestatiegericht zijn.

43%

noemt teamwelzijn, stress en burn-out als een van de grootste drukpunten in de dagelijkse rol.

De verbreding van de leiderschapsrol speelt bovendien niet alleen rond welzijn en mentale belasting. Ook technologische ontwikkelingen zorgen voor nieuwe vragen op de werkvloer. Van leidinggevendenden wordt verwacht dat zij richting geven aan veranderingen waarvan de impact op werk, functies en medewerkers nog niet altijd duidelijk is. Dat betekent niet dat zij overal zelf het antwoord op moeten hebben. Juist het creëren van ruimte om samen te onderzoeken wat verandering betekent, wordt daarmee onderdeel van de rol.

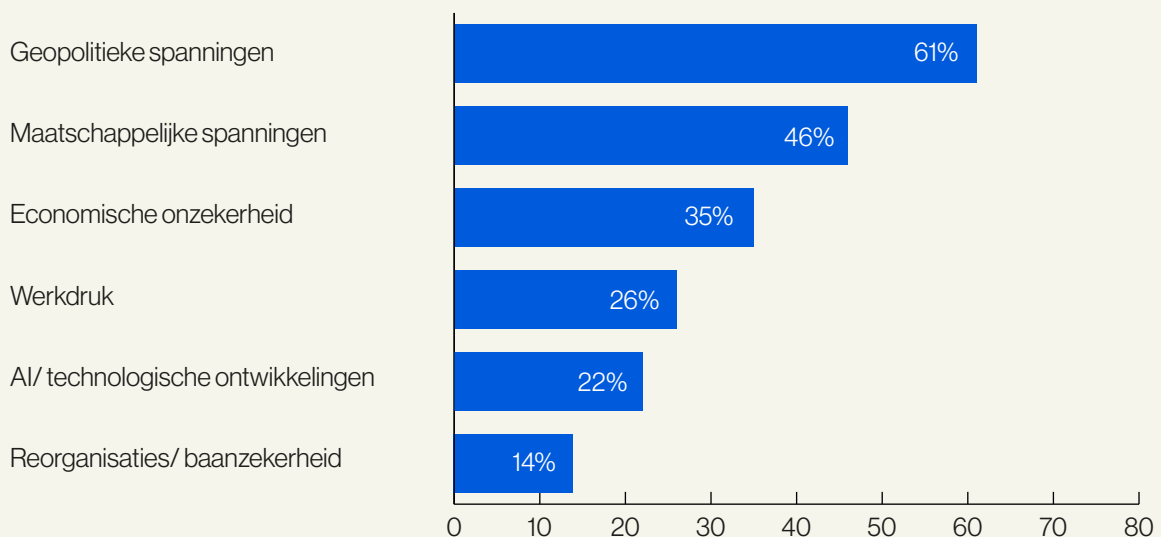
“Juist nu technologie onze manier van werken steeds meer verandert, is het belangrijk dat leidinggevendenden ruimte bieden om de impact daarvan op mens en organisatie te onderzoeken. Een leidinggevende hoeft geen technologisch orakel te zijn, maar kan juist als facilitator helpen om scherp te krijgen wat er speelt en medewerkers uitnodigen om met andere ogen naar de uitdagingen van deze tijd te kijken.”

Keimpe de Heer, verbonden aan de Baak als trainer Leiderschap, Mens en Technologie

2. Onzekerheid en de roep om stabiliteit

Geopolitieke spanningen, maatschappelijke polarisatie, economische onzekerheid en snelle technologische veranderingen volgen elkaar op en bestaan steeds vaker naast elkaar. 67% van de werkenden ervaart de wereld als onzekerder dan drie jaar geleden. Geopolitieke spanningen worden daarbij het vaakst genoemd (61%), gevolgd door maatschappelijke spanningen (46%) en economische onzekerheid (35%).

Wat voedt het gevoel van onzekerheid?



Die onzekerheid werkt ook door op de werkvloer. 38% geeft aan dat de huidige onzekerheid in de wereld invloed heeft op hoe zij zich voelen in hun werk. Daarmee wordt de maatschappelijke context ook een factor op de werkvloer: naast de onzekerheden die binnen een organisatie spelen, krijgen werknemers te maken met ontwikkelingen waarop zij zelf nauwelijks invloed hebben.

Drie kerninzichten

67%

van werkend Nederland
ervaart de wereld
als onzekerder dan
drie jaar geleden.

38%

zegt dat de onzekerheid
in de wereld invloed heeft
op hoe zij zich voelen in
hun werk.

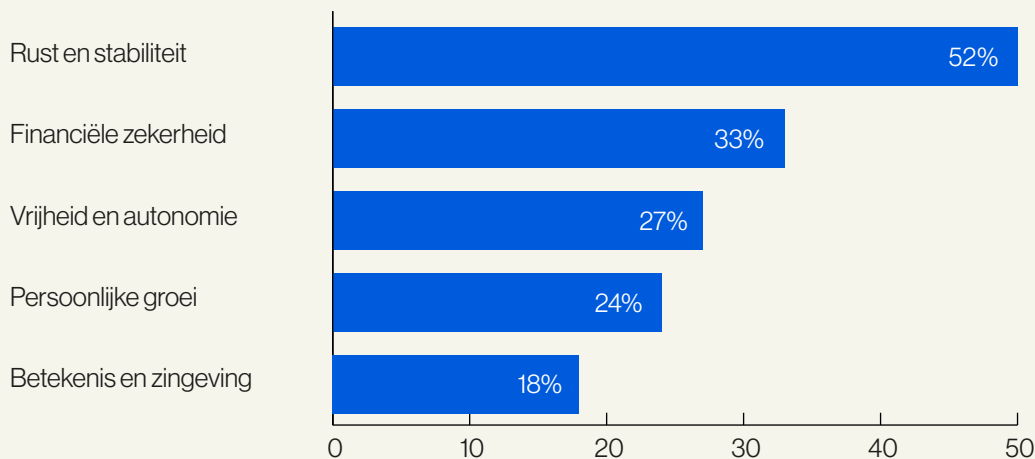
52%

van de werknemers
heeft meer behoefte aan
rust en stabiliteit.

“We leven in wat je gerust een ‘permacrisis’ kunt noemen: een aaneenschakeling van geopolitieke spanningen, economische onzekerheid en maatschappelijke onrust. Die opeenstapeling zorgt ervoor dat veel mensen het gevoel hebben voortdurend te moeten reageren op de gebeurtenissen; er blijft te weinig ruimte over voor proactiviteit en eigen initiatief. In onze trainingen zien we dat mensen daardoor behoefte hebben aan rust en ruimte om te reflecteren en zo weer regie te krijgen over wat wél binnen hun invloed ligt.”
Godfried IJsseling, Leading trainer bij de Baak

De behoefte aan houvast is ook zichtbaar in wat werknemers op dit moment belangrijk vinden in hun werk. De helft (52%) geeft aan door de onzekerheid en ontwikkelingen om hen heen meer behoefte te hebben aan rust en stabiliteit. Financiële zekerheid volgt met 33%.

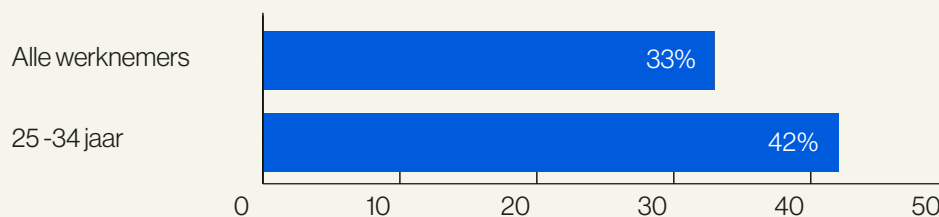
Waar hebben werkenden nu het meest behoefte aan?



3. Groei en Persoonlijke Ontwikkeling

De behoefte aan rust en stabiliteit staat niet los van de mentale druk die werknemers ervaren. Een derde voelt zich wekelijks mentaal uitgeput en 20% ervaart druk om harder te werken of zichzelf extra te bewijzen. Vooral onder jongere werknemers is die belasting zichtbaar: onder 25- tot 34-jarigen voelt 42% zich wekelijks mentaal uitgeput, tegenover 33% van alle werknemers.

Wekelijkse mentale uitputting

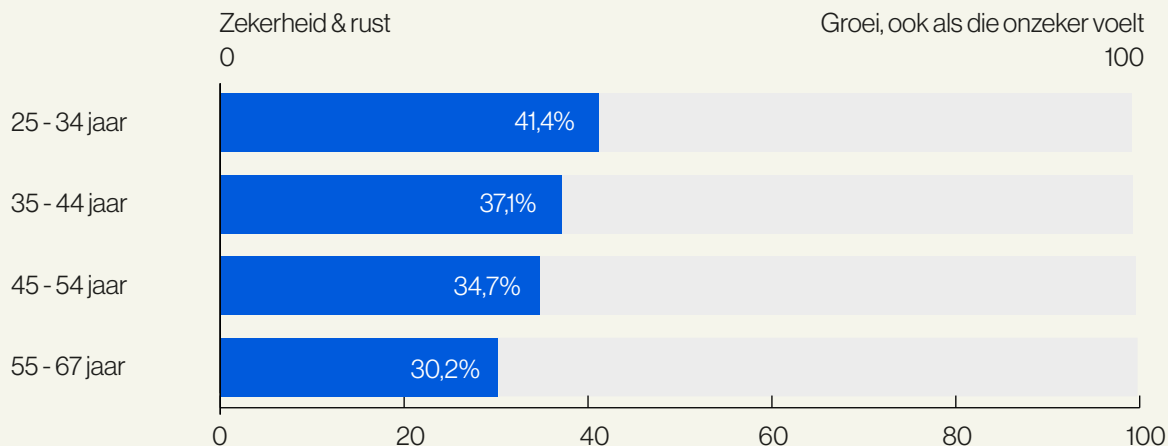


Die mentale druk staat naast een voorzichtiger houding ten aanzien van loopbaan en ambitie. 26% is voorzichtiger in het zetten van carrièrestappen vanwege de toenemende onzekerheid. Daarnaast heeft 34% het eigen ambitieniveau bewust verlaagd om overprikkeling of een burn-out te voorkomen.

34% van de werknemers heeft ambitieniveau bewust verlaagd om overprikkeling of een burn-out te voorkomen.

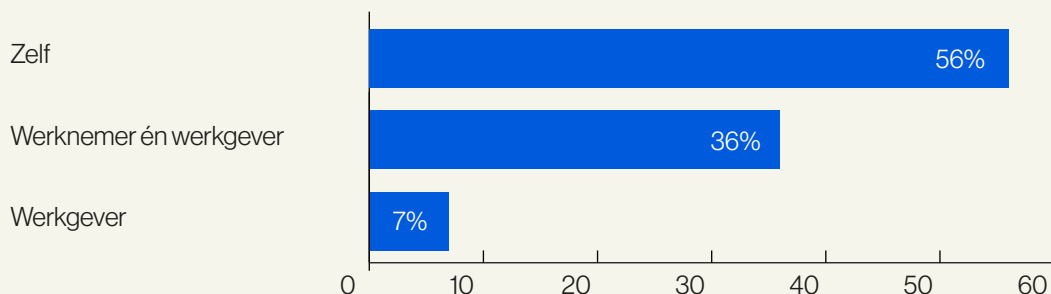
De voorkeur voor zekerheid is ook zichtbaar wanneer werknemers worden gevraagd naar hun ideale werksituatie. Op een schaal van 0 tot 100, waarbij 0 staat voor een stabiele baan met zekerheid en rust en 100 voor een baan waarin ruimte is om te groeien, ook als dat onzeker voelt, komt het gemiddelde uit op 35,9.

Welke werksituatie heeft jouw voorkeur?



Tegelijkertijd betekent de voorkeur voor rust en zekerheid niet dat werknemers persoonlijke ontwikkeling onbelangrijk vinden. 56% ziet persoonlijke ontwikkeling vooral als de eigen verantwoordelijkheid. Toch blijft actie vaak uit. 83% zet zelden of nooit een stap buiten de comfortzone. 32% zegt niet goed te weten waarin of hoe zij zich willen ontwikkelen. Daarnaast heeft 24% naar eigen zeggen geen tijd om daarmee aan de slag te gaan.

Wie voelt zich verantwoordelijk?



Maar wie komt daadwerkelijk in beweging?

83%

zet zelden of nooit een stap
buiten de comfortzone.

32%

weet niet goed waarin of
hoe zich te ontwikkelen.

24%

zegt geen tijd te hebben om
eraan te werken.

“De cijfers laten een interessante spanning zien: veel mensen voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling, maar zetten tegelijkertijd zelden een stap buiten hun comfortzone. In een wereld vol geopolitieke en technologische onzekerheid krijgen professionals steeds vaker te maken met complexe vraagstukken, waarbij de route en de uitkomst niet vooraf vaststaan. Dat kan leiden tot voorzichtigheid en verlamming. Juist dan is het belangrijk om een explorerende mindset te omarmen: ruimte maken voor reflectie, nieuwsgierig blijven en durven experimenteren. Ontwikkeling gaat niet altijd over méér, sneller of beter, maar over kleine stappen zetten, leren van wat er gebeurt en van daaruit opnieuw richting kiezen. Echte groei begint niet bij zekerheid, maar bij de moed om het onbekende te onderzoeken.”
Keimpe de Heer, verbonden aan de Baak als trainer Leiderschap, Mens en Technologie

Onderzoeksopzet

Onderzoek is in opdracht van de Baak uitgevoerd door Motivaction tussen 6 - 17 juni 2026 onder 1.028 werkende respondenten tussen 25 - 67 jaar oud, representatief voor de kenmerken geslacht, leeftijd, opleiding en regio (provincie). Motivaction is gecertificeerd conform de ISO 20252 norm en lid van het Data & Insights Network en maakt deel uit van de Research Keurmerkgroep.

De Baak Barometer is een jaarlijks onderzoek, dat sinds 2023 inzicht geeft in hoe werkend Nederland kijkt naar leiderschap en de veranderingen op de werkvloer. De Barometer brengt in kaart wat professionals belangrijk vinden in hun werk, hoe zij aankijken tegen hun eigen ontwikkeling en wat zij verwachten van leiders en organisaties. Door jaarlijks de stand van zaken op te nemen, maakt het onderzoek bovendien zichtbaar hoe opvattingen over werk en leiderschap zich ontwikkelen.

