



ONDERZOEKSRAPPORT • 2026

Leiderschap, Verbinding & Professionele Stevigheid

Een verkenning onder leidinggevers in zorg en aanverwante sectoren

27
respondenten

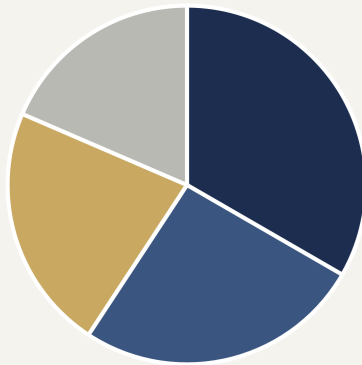
Maart – mei
2026

Zorg &
welzijn

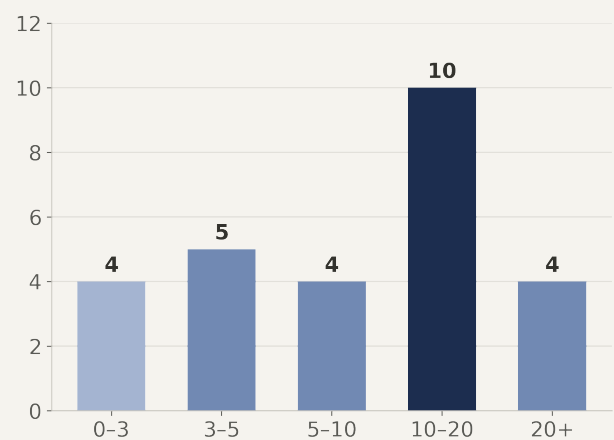
01

Profiel van de respondenten

27 leidinggevendenden in de zorg vulden de enquête in. Hieronder een overzicht van wie zij zijn: hun rol, sector en ervaringsniveau.

27**Respondenten totaal**
Inge vulde enquêtes**78%****Werkt in zorg / welzijn**
21 van 27 respondenten**10+****Jaar ervaring (52%)**
Meest ervaren groep**5****Herkenbare situaties**
Bevraagd op Likert 1-5**ROLVERDELING**

- Teamleider / manager (9)
- Directeur / MT (7)
- Senior professional (6)
- Overig (5)

ERVARINGSJAREN IN LEIDINGGEVENDE ROL

52% heeft meer dan 10 jaar leidinggevende ervaring (14 van 27). Dit zijn geen beginners op zoek naar basisvaardigheden, het zijn ervaren professionals die verdieping zoeken. De rolverdeling toont een goede spreiding: van operationeel teamleiders tot directieniveau, met senior professionals als op een na grootste groep, aangevuld met een groeiende groep ondernemers en zelfstandige professionals in de groep "Overig".

02

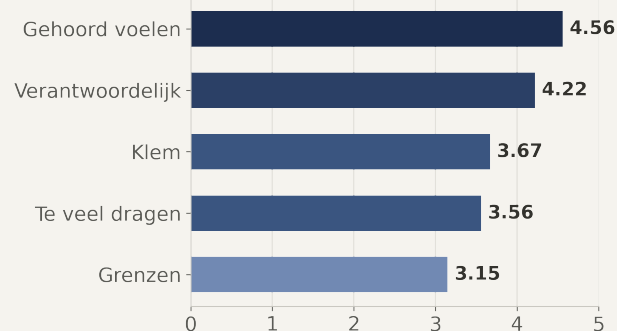
Pijnprofiel: herkenbare situaties

Vijf stellingen peilden in hoeverre respondenten situaties herkennen. Onderstaande percentages tonen hoeveel procent "eens" of "helemaal eens" antwoordde.



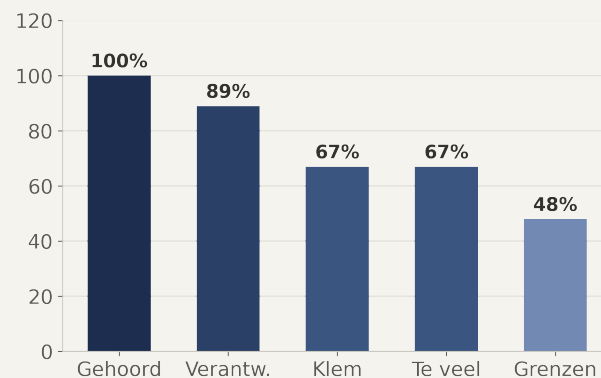
100% vindt dat mensen zich gehoord moeten voelen, dat is geen functievereiste, het is een diepe professionele waarde. Tegelijkertijd ervaart 89% dat ze verantwoordelijk zijn voor te veel tegelijk, en voelt 67% zich klem of draagt meer dan zou moeten. **Dit is het centrale spanningsveld: verbinden is hun kracht én hun valkuil.**

GEMIDDELDE PIJNSCORE (1-5)



Gehoord voelen scoort het hoogst (4.56/5). Dit is niet rationeel, het is een identiteitskwestie.

% EENS OF HELEMAAL EENS



De stelling over **grenzen** kent de meeste spreiding, het meest persoonlijke én gevoeligste thema in de groep.

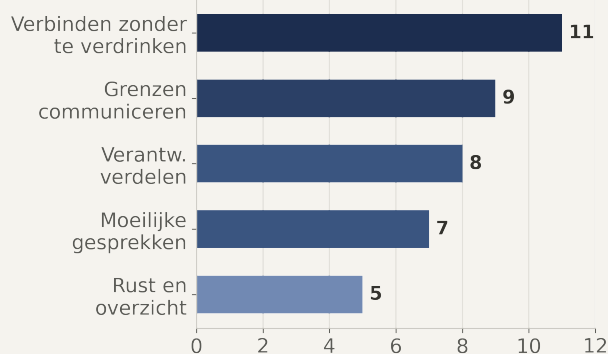
Opvallend is de grote spreiding bij "grenzen stellen" (48% eens). Sommige leidinggevendenden vinden dit heel lastig, anderen minder. Dat maakt grenzen het meest persoonlijke en gevoeligste ontwikkelthema, en tegelijk het meest gevraagde.

03

Gewenste ontwikkelthema's en vaardigheden

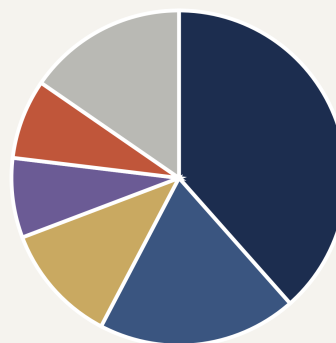
Wat willen leidinggevendenden leren? Op welke vaardigheid zetten zij het hoogst in?

TOP ONTWIKKELTHEMA'S (meerdere keuze)



"Verbinden zonder te verdrinken" (11x) en "grenzen communiceren" (9x) zijn twee kanten van **hetzelfde spanningsveld**.

GEWENSTE LEIDERSCHAPSVAARDIGHEID (Q10)



- Grenzen / delegeren (10x)
- Communicatie (5x)
- Conflicthantering (3x)
- Sturing (2x)
- Verbinding (2x)
- Overig (4x)

37% wil als allereerste werken aan grenzen stellen of delegeren, terwijl ze tegelijk verbinding willen houden.

De top twee gewenste thema's zijn niet toevallig elkaars complement. "Verbinden zonder te verdrinken" vraagt om stevigheid naar binnen; "grenzen helder communiceren" vraagt om stevigheid naar buiten. **Beide zijn uitingen van hetzelfde verlangen: verbonden zijn én jezelf blijven.**

"Collega's op eigen verantwoordelijkheid aanspreken zonder dat dit ten koste gaat van de sfeer."

Teamleider / manager, zorg

"Heldere lijnen neerzetten en daarop terugpakken. Niet zelf oplossen."

Teamleider / manager, zorg

"Leiderschap is ook kwetsbaar durven zijn. Zeggen wat ik nodig heb, en durven delegeren."

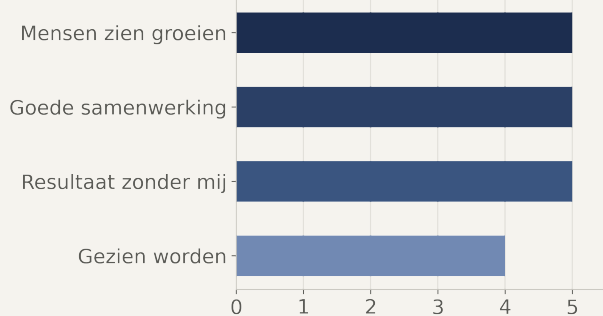
Ondernemer

04

Energie: wat geeft kracht, wat kost het

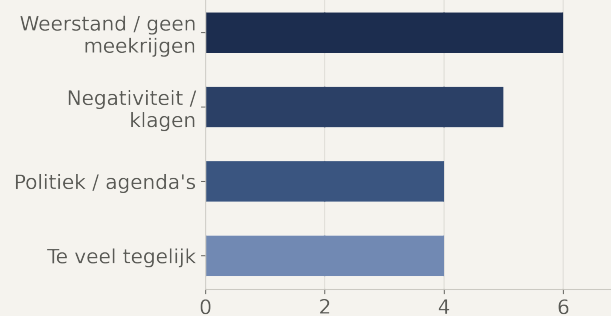
Wanneer geniet een leidinggevende van zijn of haar rol, en wanneer kost het juist te veel?

ENERGIEGEVERS (vraag 6)



Werkplezier zit in verbinding én autonomie, maar precies die twee staan ook centraal in het spanningsveld.

ENERGIEVRETERS (vraag 7)



"Gedoe met medewerkers", weerstand, negativiteit, geen verantwoordelijkheid, blijft de grootste energievreter.

De energiegevers en -vreters zijn elkaars spiegelbeeld. Leidinggevendens floreren op mensen zien groeien en echte samenwerking, en verliezen energie als het team niet meegaat of er negativiteit en politiek speelt. **De oorzaak en de oplossing liggen in hetzelfde domein: verbinding.** Dit bevestigt dat verbindend leiderschap geen "soft skill" is, maar de strategische kern van werkplezier en effectiviteit.

"Als ik het team niet meekrijg in noodzakelijke veranderingen, als er veel weerstand en 'gedoe omheen' is."

Teamleider, zorg

"Als ik samen moet werken met collega's die uit verbinding zijn en zonder visie of plan hun werk vervullen."

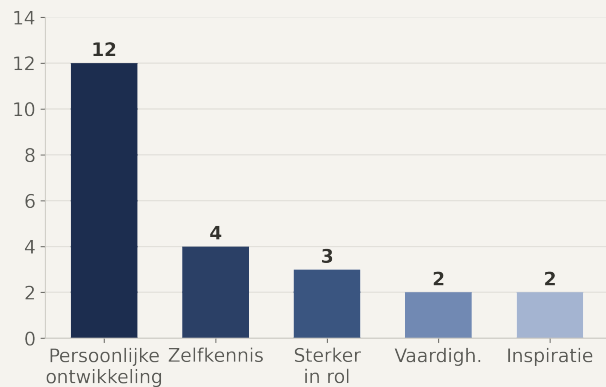
Senior professional

05

Motivatatie voor verdere ontwikkeling

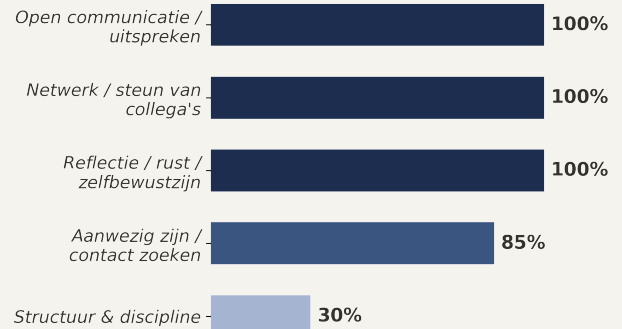
Waarom zou een leidinggevende een programma volgen, en wat helpt hen nu al om stevig te blijven?

REDEN OM EEN PROGRAMMA TE VOLGEN (Q11)



Leidinggevendens kopen geen cursus, ze kopen een spiegel. **Persoonlijke groei** (12x) wint ruim.

WAT HELPT OM STEVIG TE BLIJVEN (Q8)



Ze weten al **wat** helpt, maar missen de structuur en methode om het consequent toe te passen als de druk hoog is.

Wat ze al toepassen, reflecteren, open communiceren, aanwezig zijn, zijn exact de bouwstenen van verbindend leiderschap. Wat ontbreekt is ritme en methode: een manier om dit consequent te doen, ook als de agenda vol is en de druk hoog. **Dat is de toegevoegde waarde van een goed programma.**

"Mezelf voorhouden dat ik niet aardig gevonden hoef te worden."

Senior professional, zorg

"Structuur, ritme en regelmaat, discipline organiseren zodat het geen ad hoc ruimte en energie kost."

Bestuurder, zorg

"Een duidelijke rol innemen. Mijn aanwezigheid versterken op wat ik wil uitdragen."

Ondernemer

WAT DE DATA LAAT ZIEN

Conclusies uit het onderzoek

De doelgroep is scherp. Leidinggevend in de zorg met 5-20 jaar ervaring die het essentieel vinden dat mensen zich gehoord voelen (100%), maar zelf klem zitten (67%) en te veel dragen (67%).

Het spanningsveld is eenduidig. Verbinding is de kern van hun identiteit én hun grootste valkuil. Grenzen stellen en delegeren zonder de relatie te beschadigen is de #1 gewenste vaardigheid.

De ontwikkelbehoefte is helder. Ze zoeken persoonlijke groei en zelfkennis, geen theorie. Ze zoeken iemand die hen helpt zichzelf beter te begrijpen en concreet anders te handelen.

De behoefte is universeel. Dwars door alle rollen en ervaringsniveaus, van teamleider tot ondernemer, herkennen leidinggevend hetzelfde: verbinden zonder jezelf te verliezen, stevig blijven zonder de relatie te beschadigen.