



Samen werk vormgeven: maakt leeftijd verschil?

Samenvatting afstudeeronderzoek Mitchel Hakkert - Universiteit Utrecht (2026)

Technologische ontwikkelingen en de behoefte aan flexibiliteit en autonomie maken functies minder vastomlijnd. Medewerkers krijgen daardoor meer ruimte en verantwoordelijkheid om hun werk passend te houden. Dat maakt proactief handelen steeds belangrijker. Wie zelf taken aanpast, feedback vraagt of een nieuwe uitdaging zoekt, doet aan jobcrafting.

Veel werk wordt echter samen uitgevoerd. Collega's zijn van elkaar afhankelijk en beïnvloeden gezamenlijk de organisatie van het werk. Dit onderzoek richt zich daarom op organisatiecrafting: samen het werk vormgeven, en het verschil dat leeftijd hierin maakt.

Van jobcrafting naar organisatiecrafting

Bij jobcrafting laten medewerkers hun eigen werk beter aansluiten bij hun voorkeuren, waarden en sterke kanten. Organiseatiecrafting legt de nadruk op gezamenlijk veranderen. Medewerkers geven samen vorm aan hun werkomgeving, bijvoorbeeld door de taakverdeling aan te passen, afspraken over ondersteuning te maken of de bijdrage van het werk te bespreken.

Vijf vormen van organisatiecrafting

In dit onderzoek worden vijf vormen onderscheiden:

1. Structurele hulpbronnen vergroten: samen meer ruimte creëren voor autonomie, ontwikkeling en het benutten van vaardigheden.
2. Sociale hulpbronnen vergroten: meer feedback, steun en samenwerking organiseren.
3. Uitdagende taakeisen vergroten: gezamenlijk nieuwe of complexere taken oppakken die ontwikkeling kunnen stimuleren.
4. Belemmerende taakeisen verminderen: onnodige werkdruk, onduidelijke rollen en andere obstakels terugdringen.
5. Cognitieve crafting: samen opnieuw betekenis geven aan het werk en bespreken waarom de gezamenlijke bijdrage belangrijk is.

Leeftijd, organisatiecrafting en werkprestatie

Werkdoelen en behoeften kunnen gedurende het leven veranderen. Jongere medewerkers waarderen vaker groei en loopbaanmogelijkheden. Oudere medewerkers richten zich vaker op betekenisvolle relaties, voldoening en duurzaam werken. Door hun ervaring kunnen zij selectiever zijn in hun doelen. Daarom werd verwacht dat oudere medewerkers vaker alle vijf vormen van organisatiecrafting toepassen. Daarnaast is onderzocht hoe organisatiecrafting samenhangt met werkprestatie.

Bevindingen

Leeftijd hing positief samen met alle vijf vormen. Ook na correctie voor geslacht en gewerkte uren rapporteerden oudere medewerkers vaker dat zij met collega's hulpbronnen vergrootten, uitdagingen opzochten, belemmeringen verminderden en betekenis gaven aan het werk. Het verband was het sterkst voor cognitieve crafting, gevolgd door uitdagende taakeisen. Alle vijf vormen hingen aanvankelijk positief samen met werkprestatie. Bij gezamenlijke analyse bleef alleen cognitieve crafting als zelfstandige voorspeller over. Samen nadenken over de betekenis en het grotere doel van het werk leverde dus een unieke bijdrage boven op de overlap tussen de vormen.

Leeftijd zelf hing niet rechtstreeks samen met werkprestatie. Wel werd een indirect verband gevonden via organisatiecrafting. Oudere medewerkers rapporteerden meer organisatiecrafting, wat vervolgens samenhang met een hogere werkprestatie. Van de vijf afzonderlijke vormen vormde alleen cognitieve crafting een duidelijke schakel tussen leeftijd en prestatie.

Conclusie

Oudere medewerkers lijken vaker gezamenlijk hun werkomgeving vorm te geven, bij alle vijf onderzochte vormen. Vooral cognitieve crafting is relevant: gezamenlijk stilstaan bij betekenis en doel hing samen met een betere werkprestatie. Deze uitkomsten laten samenhang zien, maar bewijzen geen oorzaak en gevolg. De gegevens zijn op één moment en via zelfrapportage verzameld. Bovendien bestond de steekproef vooral uit hoogopgeleide Nederlandse medewerkers. Vervolgonderzoek is nodig om vast te stellen of organisatiecrafting daadwerkelijk tot betere prestaties leidt.

Aanbevelingen voor de praktijk

Geef medewerkers niet alleen individueel, maar ook gezamenlijk invloed op de inrichting van hun werk. Maak in teams regelmatig ruimte om te bespreken welke ondersteuning nodig is, waar belemmeringen zitten en wat het gezamenlijke doel is. Besteed extra aandacht aan cognitieve crafting. Teamreflecties of periodieke gesprekken kunnen helpen bij vragen als: voor wie doen wij dit werk, welke bijdrage leveren wij en hoe sluiten onze dagelijkse taken aan bij het grotere organisatie doel? Ga daarbij niet uitsluitend uit van leeftijd. Verschillen binnen leeftijdsgroepen zijn groot. Nodig jongere medewerkers actief uit om mee te denken en benut tegelijkertijd de ervaring van oudere collega's. Zo kunnen verschillende perspectieven leiden tot aanpassingen die passen bij de medewerkers, het team en de doelen van de organisatie.