



Proactief spelend werken

Het ontdekken en creëren van vermaak en uitdaging

Denk je aan spelen, dan denk je wellicht aan Twister, Risk of Super Mario Bros. Waarschijnlijk denk je niet aan werk. Spel en werk zijn in onze beleving vaak strikt gescheiden. Deze separatie heeft zijn cultuurhistorische wortels in wat de bekende socioloog Max Weber de 'protestantse werkethiek' noemde. Dit beschrijft de opvatting dat geluk en vreugde voortkomen uit gedisciplineerd hard werken. Werk zou je daarom vooral serieus moeten nemen en uitvoeren. Hierdoor werden speelse en leuke ervaringen voornamelijk geassocieerd met recreatie en minder met het werk. Maar in die opvatting lijkt verandering te komen. Zowel wetenschappers als organisaties beginnen te zien dat het combineren van spelen met werken wel degelijk mogelijk is en dat het zelfs een positieve bijdrage kan leveren aan de werkmotivatie, mentale gezondheid en productiviteit van werknemers.

Yuri Scharp en Roos Schelvis

De huidige bijdrage focust op hoe werknemers spelen en werken *zelf* combineren. Deze gedragsstrategie heet *proactief spelend werken* (of, in de Engelstalige wetenschappelijke literatuur: *playful work design*). Door proactief spelend te werken proberen werknemers meer plezier, vermaak, competitie en uitdaging tijdens werkactiviteiten te ontwerpen. Het huidige artikel licht toe wat proactief spelend werken is, hoe het werkt en hoe werknemers het kunnen toepassen. Zo verkennen we de meerwaarde van dit individugerichte, bottom-up-concept voor de mentale gezondheid en werkprestatie van de werknemer, naast de systemische, top-down-aanpak die iedere werkgever moet toepassen om gezonde werkomstandigheden te bieden (denk aan onder andere RI&E, arbobeleid). Proactief spelend werken is dus een aanvullende strategie naast het reguliere beleid vanuit de organisatie.

Wat is proactief spelend werken?

Proactief spelend werken bouwt voort op de literatuur over spel(en) en proactief werkgedrag. Hoewel spelen vaak geassocieerd wordt met vrijetijdsactiviteiten als lego, tekenen of schaken, kan je in principe elke activiteit meer of minder speels uitvoeren. Je kunt bijvoorbeeld speels autorijden, maar ook tekenen zonder enige mate aan speelsheid. Spelen vindt dus plaats *binnen* activiteiten. Maar waar gaat spelen precies om? Speels een activiteit benaderen en uitvoeren kenmerkt zich door vijf componenten, namelijk: (1) het cognitief herwaarderen van een bepaalde activiteit als een 'spel', ofwel het 'anders

categoriseren' van de activiteit, (2) een gevoel van vrijheid, (3) een focus op het proces en de uitvoering van de activiteit in plaats van de afronding, (4) interactieve betrokkenheid in het zoeken, vinden en oplossen van verrassingen en moeilijkheden en (5) het doen van een activiteit voor het ervaren van de bijbehorende positieve emoties (= autotelische waarde, i.e., afkomstig van het Griekse 'autos' en 'telos', wat respectievelijk 'zelf' en 'doel' betekent).

De vijf spelcomponenten creëren de mate aan speelsheid tijdens een activiteit. Een activiteit is dus het meest speels wanneer alle vijf de componenten aanwezig zijn. De samenhang van de spelcomponenten wordt verduidelijkt wanneer we beschouwen wat er gebeurt als een van de componenten ontbreekt. Zodra we gedwongen worden tot deelname in een spel (= ontbreken kenmerk 2) verbrokkelt de waardering van de activiteit als een spel (kenmerk 1), verschuift de focus naar de afronding (kenmerk 3), vermindert de interactieve betrokkenheid (kenmerk 4) en wordt de ervaring minder leuk en uitdagend (kenmerk 5). Een voorbeeld hiervan is het verloop van een bordspel als Monopolie. Hoe langer het spel duurt, hoe minder dynamisch het wordt. Wie de meeste huizen bezit, zal steeds rijker worden, terwijl wie weinig tot niets bezit steeds armer wordt en hoogst waarschijnlijk zal verliezen. Door deze voorspelbaarheid neemt de interactieve betrokkenheid af. Doordat de uitkomst van het bordspel voorspelbaar is, is het niet meer leuk of uitdagend – mensen willen liever iets anders doen. De aandacht verschuift al snel naar de afronding.

Tabel 1. De dualiteit van spelend werken

| Proactief spelend werken (Playful Work Design) | |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Ludiek spelend werken (Designing fun) | Agonistisch spelend werken (Designing competition) |
| Humor Fantasie Relatief ongestructureerd Amusement Fun | Competitie Overwinningen Relatief gestructureerd Gedrevenheid Uitdaging |

Monopolie

Wist je dat het bordspel Monopolie aanvankelijk was ontwikkeld om te laten zien dat het verhuren van vastgoed eigenaars verrijkt en huurders verarmt? Het is dus niet zo raar dat met de tijd het speelse karakter van het bordspel afneemt.

Een activiteit wordt speels als je:

- het anders categoriseert (cognitief herwaardeert als spelen);
- een gevoel van vrijheid ervaart;
- de focus op de uitvoering en het proces ligt;
- je interacteert met de activiteit;
- je de activiteit doet voor de ervaring zelf.

Werkactiviteiten kun je ook proactief spelenderwijs uitvoeren. Door werkactiviteiten speels te benaderen en uit te voeren kunnen werknemers zelf sleutelen aan de ervaring van hun werkactiviteiten. Het speels benaderen en uitvoeren van het werk kan een werknemer op twee manieren doen (Bakker et al., 2020; Scharp et al., 2022b; zie tabel 1).

Ten eerste kunnen de werkactiviteiten proactief ludiek speels benaderd en uitgevoerd worden (i.e., *designing fun*). Dit gaat om het gebruik van fantasie en humor om vrolijkheid, vermaak en fun te creëren tijdens een werkactiviteit. Voorbeelden van designing fun zijn een administratief medewerker die zich een gemakkelijk verhaal inbeeldt dat de verschillende producten op een factuur verklaart, of een caissière die grappen

maakt tijdens het scannen van de boodschappen. Ze veranderen hiermee de categorisatie van de werkactiviteit (kenmerk 1), ervaren en creëren vrijheid in de manier waarop ze de taak uitvoeren (kenmerk 2), focussen meer op het proces en de uitvoering van de activiteit (kenmerk 3), zijn interactief betrokken bij de werkactiviteit – ze gaan op zoek naar en aan de slag met spelmogelijkheden (kenmerk 4), en maken hiermee de ervaring van de werkactiviteit leuker voor zichzelf (kenmerk 5).

Ten tweede kan een werknemer werkactiviteiten proactief agonistisch speels benaderen en uitvoeren (i.e., *designing competition*). Dit gaat om het gebruik van doelen en regels, het creëren van wedstrijden met jezelf of bepaalde standaarden om uitdagingen te ontwerpen. Hierbij kun je denken aan een programmeur die het coderen beschouwt als een puzzel of een buschauffeur die het rijden ziet als een spel, waarbij hij of zij probeert zo soepel mogelijk te rijden met zo min mogelijk plotselinge rembewegingen. Hierdoor kan elke codeertaak en rit een spannende uitdaging worden. Ook hier zijn de vijf spelcomponenten van toepassing. Het is belangrijk om erbij stil te staan dat de twee vormen van proactief spelend werken vaak tegelijkertijd voorkomen. Een bekend voorbeeld hiervan is de steward van Southwest Airlines die viraal ging nadat hij de vluchtveiligheidsinstructies deelde als een rap. Hij gebruikte humor en daagde zichzelf uit om de werkactiviteit anders uit te voeren. Hierdoor maakte de steward de activiteit meer gemakkelijk en uitdagend.

Tabel 2. Voorbeeld stellingen van proactief spelend werken

| Proactief spelend werken (Playful Work Design) | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ludiek spelend werken (Designing fun) | Agonistisch spelend werken (Designing competition) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik benader mijn werk op speelse wijze. 2. Ik zoek de humor in de dingen die ik moet doen. 3. Ik zoek manieren om taken leuker te maken voor iedereen die erbij betrokken is. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik concurrer met mezelf op het werk, niet omdat het moet, maar omdat ik het leuk vind. 2. Ik probeer van mijn baan een serie spannende uitdagingen te maken. 3. Zelfs als dat niet van me wordt verwacht, zet ik mezelf ertoe aan om het nog beter te doen. |

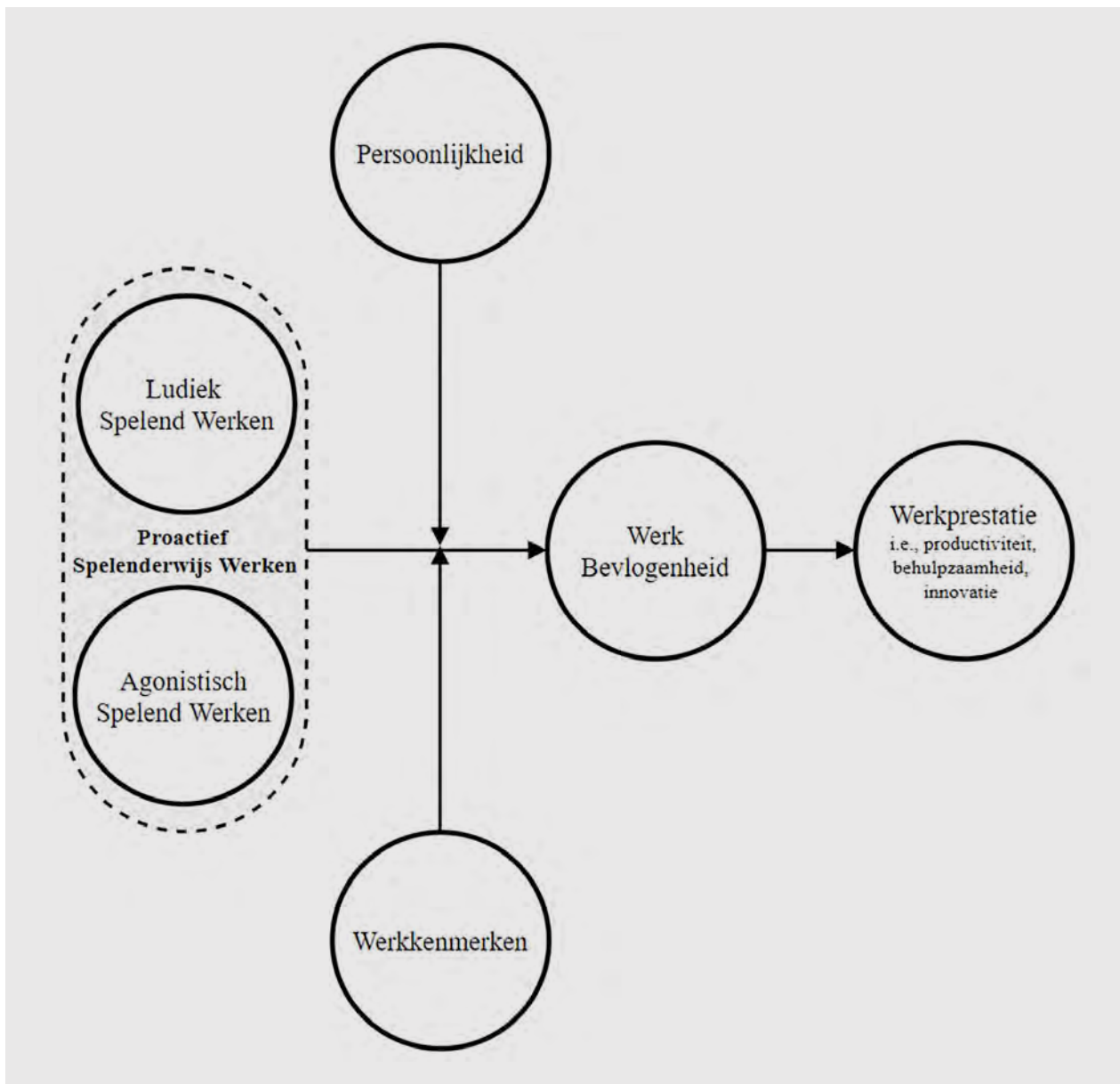
Hoe is proactief spelend werken te meten?

Enkele jaren geleden was proactief spelend werken een nog niet eerder kwantitatief onderzocht fenomeen. Om dit mogelijk te maken ontwikkelden Scharp et al. (2022b) recentelijk een betrouwbaar en valide meetinstrument, op basis van drie onafhankelijke steekproeven die bestonden uit een diverse groep werknemers uit verschillende sectoren. De auteurs selecteerden de beste stellingen op basis van de eerste steekproef, evalueerden hoe de schaal presteerde in de tweede steekproef, en gebruikten de derde steekproef om te beoordelen of de kwaliteit van de schaal stabiel bleef wanneer herhaald wordt gemeten. Proactief ludiek spelend werken werd gemeten met stellingen als: 'Ik zoek manieren om taken leuker te maken voor iedereen die erbij betrokken is', en proactief agonistisch spelenderwijs met stellingen als: 'Ik concurrer met

mezelf op het werk, niet omdat het moet, maar omdat ik het leuk vind' (zie tabel 2). Samengenomen wezen de resultaten erop dat de schaal betrouwbaar en valide is en dus gebruikt kan worden om proactief spelend werken te meten (Scharp et al., 2022b; Scharp et al., 2019). Het instrument is gratis beschikbaar.

Wat is de functie van proactief spelend werken?

Uit onderzoek blijkt dat werknemers regelmatig proactief spelend werken. Maar wat is de functie hiervan? Waarom spelen mensen? De meest voorkomende verklaring in de literatuur betreft het sturen van de eigen ervaring en mate aan energie. Dit is ook wat blijkt uit de eerste onderzoeken over proactief spelend werken. Het blijkt namelijk vooral samen te hangen met positieve ervaringen op het werk, zoals bevlogenheid. Bevlogenheid is een staat



Afbeelding 1. Overzicht van de onderzoeksresultaten.

die zich kenmerkt door het bruisen van energie, trots zijn op je werk en helemaal opgaan in je werk (Schaufeli et al., 2006). Werknemers die proactief spelend werken menen niet alleen zelf over het algemeen bevlogen te zijn, hun collega's zien dit ook (Scharp et al., 2022b). Daarnaast verzinnen werknemers die proactief spelend werken meer creatieve oplossingen en voerden zij meer bekwaam hun takenpakket uit. Dit bleek uit zowel zelfrapportages als beoordelingen door collega's. De voorgaande resultaten kwamen voort uit onderzoek dat keek naar verschillen tussen individuen, maar deze werden ook gevonden in dagelijks dagboekonderzoek (Liu et al., 2022; Scharp et al., 2019; Scharp et al., 2021). Dagelijks dagboekonderzoek kijkt niet naar verschillen tussen individuen, maar binnen individuen en tussen dagen. Uit deze onderzoeken bleek dat werknemers vooral bevlogen, creatief en productief waren op de dagen dat ze proactief spelend werkten en relatief minder op de dagen dat ze minder speels werkten. Een verklaring hiervoor is dat proactief spelend werken zorgt voor de bevrediging van psychologische basisbehoeften. Uit onderzoek bleek namelijk dat proactief spelend werken samen opgaat met een gevoel van verbondenheid, autonomie en competentie (Bakker et al., 2021; Scharp et al., 2022a). Kortom, het onderzoek tot nu toe wijst erop dat proactief spelend werken samenhangt met meer bevlogenheid en, in tegenstelling tot traditionele opvattingen, productiviteit en innovatieve werkoplossingen (zie afbeelding 1 voor een overzicht van de onderzoeksresultaten).

Voor wie werkt proactief spelen vooral en wanneer?

Bepaalde individuen spelen vaker proactief tijdens het werk dan anderen. Mensen die humoristisch en creatief zijn neigen meer naar ludiek spelend werken, terwijl diegenen die competitief zijn vaker agonistisch spelend werken (Scharp et al., 2022b). Hoewel verschillen bestaan in wie welke strategie toepast, zijn individuen die spelend werken over het algemeen meer proactief, nieuwsgierig en open dan hun niet-speelse tegenpolen. Daarnaast bleek uit een dagboekonderzoek dat proactief spelend werken voornamelijk leidt tot bevlogenheid en creativiteit voor mensen die meer (vs. minder) open staan voor nieuwe ervaringen en een speelse persoonlijkheid hebben (Scharp et al., 2019; cf. Liu et al., 2022). De voordelen van proactief spelend werken zijn dus groter wanneer het bij je past.

Naast de persoonlijkheidskenmerken van de werknemer is ook de context belangrijk. Proactief spelend werken draagt positief bij aan de werkmotivatie en prestatie in de meeste situaties, maar vooral wanneer werkactiviteiten minder leuk en uitdagend zijn doordat ze repetitief, monotoon of emotioneel belastend zijn (Scharp et al., 2021). In een dagboekonderzoek bekeken de auteurs psychosociale



werkomstandigheden die het werk minder leuk maken, zoals emotioneel zware taken of geïsoleerd van anderen werken. Daarnaast keken de auteurs naar taakkenmerken die werk minder uitdagend maken, zoals simpliciteit, monotonie en weinig te doen hebben. Dit soort werksituaties ondermijnen normaliter de bevlogenheid en daardoor de productiviteit en behulpzaamheid van werknemers. Dit was echter minder het geval op de dagen dat werknemers proactief spelend werkten. Ze waren in staat om ondanks de ongunstige werksituatie hun bevlogenheid, productiviteit en behulpzaamheid op peil te houden. Proactief spelend werken is dus extra nuttig voor werknemers op dagen die bestaan uit minder leuke en uitdagende werkomstandigheden.

Aan de slag met spelend werken: maatwerk

Hoewel niet iedereen het werk spelenderwijs uitvoert, kan vrijwel iedereen die dat wil het leren. Dit leerproces kenmerkt zich door maatwerk. Hoe spelend werken er precies uit ziet, verschilt tussen beroepen, personen en activiteiten. Tijdens het leerproces gaat het om ontdekken welke spelstrategieën passen bij het individu en de taken. Werknemers hebben hier zelf een grote rol in. Het is daarom belangrijk dat zij de vrijheid ervaren en autonomie krijgen om hun werk speels op te pakken. Organisaties kunnen dit leerproces ook actief op verschillende manieren stimuleren.

Werkgevers kunnen werknemers stimuleren om op zoek te gaan naar spelmogelijkheden tijdens het werk door handvatten aan te reiken, zoals workshops, cursussen en (team)coachingtrajecten. Een eenmalige workshop richt zich bijvoorbeeld op het ontwikkelen van basiskennis over proactief spelend werken door het bespreken van het concept, recent onderzoek en voorbeelden uit de praktijk. Daarnaast kunnen oefeningen en het uitwisselen van persoonlijke ervaringen en ideeën over proactief spelend werken inspiratie en motivatie bieden voor deelnemers om bepaalde taken spelenderwijs te benaderen en uit te voeren. Een cursus en coachingstraject bieden dit in een meer langdurige en actieve vorm aan, wat van belang kan zijn voor de speelse vaardigheid en het aanleren van een nieuwe gewoonte. Zelf eens uitproberen hoe je proactief spelend werken toepast? Vul dan een kort vragenlijstje in en ga aan de slag met een kleine oefening die spelend werken stimuleert: tinyurl.com/spelendwerk.

Werkgevers die proactief spelend werken willen stimuleren naast hun systemische aanpak van gezond werken (met RI&E en arbobeleid) kunnen het instrument uit de paragraaf 'Hoe is proactief spelend werken te meten?' gebruiken als ontwikkelingsstool voor teams of individuele werknemers. Door het instrument organisatiebreed af te nemen bij werknemers verkrijgt de werkgever informatie over of er al spelend gewerkt wordt. Op basis hiervan kan beslist worden of de hier eerder genoemde interventies (workshops, cursussen of (team)coaching) van meerwaarde kunnen zijn. Een andere strategie is om op basis van de scores de meest speelse werknemers uit te nodigen om hun initiatieven te delen. De verhalen van deze werknemers kunnen dienen als inspiratie voor andere werknemers. Door de speelse strategieën te delen op bijvoorbeeld het intranet of in een nieuwsbrief kan een speelse cultuur gestimuleerd worden. Een goed voorbeeld hiervan is de eerder genoemde organisatie Southwest Airlines. Deze vliegtuigmaatschappij staat bekend om het aanmoedigen van *fun* tijdens werk, een gezonde werkcultuur en vriendelijke, grappige medewerkers. Hierbij is het belangrijk om stil te staan bij vrijwillige deelname, wat een belangrijke randvoorwaarde is voor een succesvolle interventie.

Conclusie

Lang werd gedacht dat spelen en werken lijnrecht tegenover elkaar staan. In dit artikel beschouwen we de literatuur over proactief spelend werken waaruit blijkt dat dit niet zo hoeft te zijn. Spelen kenmerkt zich door vijf componenten: (1) het waarderen van de activiteit als spel, (2) een gevoel van vrijheid, (3) een focus op het proces in plaats van op de uitkomst, (4) interactieve betrokkenheid bij de activiteit, (5) het doen van de activiteit omwille van de ervaring zelf. Werknemers kunnen op twee manieren deze vijf kerncomponenten toepassen op werkactiviteiten: *designing fun* (onder andere humor, fantasie en vrolijkheid toevoegen) en *designing competition* (onder andere competitie met jezelf, standaarden en uitdagingen creëren). Er is een betrouwbaar en valide instrument beschikbaar voor onderzoek en praktijk om proactief spelend werken te meten. De eerste onderzoeken laten zien dat proactief spelend werken samenhangt met meer bevlogenheid, productiviteit en innovatieve werkoplossingen. Hoewel niet iedereen het werk spelenderwijs uitvoert, kan vrijwel iedereen die dat wil het leren. De voordelen van proactief spelenderwijs werken zijn het grootst wanneer het past bij de medewerker en de werkactiviteiten. Het gaat dus om een fit die per werknemer verschilt. Daarnaast kan het, indien het bij de organisatie past, een aanvulling zijn op de systemische top-down-aanpak die iedere werkgever moet toepassen om gezonde werkomstandigheden te bieden (denk aan onder andere RI&E en arbobeleid).

Referenties

- Bakker, A.B., Breevaart, K., Scharp, Y.S., & de Vries, J.D. (2021). Daily Self-Leadership and Playful Work Design: Proactive Approaches of Work in Times of Crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 00218863211060453. <https://doi.org/10.1177/00218863211060453>.
- Bakker, A.B., Hetland, J., Olsen, O.K., Espevik, R., & De Vries, J.D. (2020). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behavior*, 122, 103478. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103478>.
- Bakker, A.B., Scharp, Y.S., Breevaart, K., & De Vries, J.D. (2020). Playful work design: Introduction of a new concept. *The Spanish Journal of Psychology*, 23. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.20>.
- Liu, W., Bakker, A.B., Tse, B.T., & van der Linden, D. (2022). Does playful work design 'lead to more creativity? A diary study on the role of flow. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2104716>.
- Scharp, Y.S., Bakker, A.B., & Breevaart, K. (2022a). Playful work design and employee work engagement: A self-determination perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 103693. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103693>.
- Scharp, Y.S., Bakker, A.B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2022b). Playful Work Design: Conceptualization, Measurement, and Validity. *Human Relations*, 00187267211070996. <https://doi.org/10.1177/00187267211070996>.
- Scharp, Y.S., Breevaart, K., & Bakker, A.B. (2021). Using playful work design to deal with hindrance job demands: A quantitative diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 175-188. <https://doi.org/10.1037/ocp0000277>.
- Scharp, Y.S., Breevaart, K., Bakker, A.B., & van der Linden, D. (2019). Daily playful work design: A trait activation perspective. *Journal of Research in Personality*, 82, 103850. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103850>.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.

Eindnoten

- 1 Zie YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=DYA_ivyj3kE&t=8s.
- 2 Zie arnoldbakker.com.

Over de auteurs



Dr. Y.S. Scharp
Universitair docent
Human Resource Studies
Tilburg University, The Netherlands
scharp@essb.eur.nl



Dr. R.M.C. Schelvis
Senior onderzoeker 'mentale
gezondheid en werk'
Academic Medical Center
University of Amsterdam, The
Netherlands