

# Een speels antwoord op de crisis

Klaas-Jan Reincke  
Arnold B. Bakker

*De ervaring van het dagelijks werk is door de coronacrisis voor veel mensen sterk veranderd. Plotseling zitten velen van ons thuis en vindt bijna alle interactie plaats via een beeldscherm. De bron van ons werkplezier is aangetast, bijvoorbeeld doordat we veel minder direct contact hebben met collega's en klanten. Daarnaast maken mensen zich begrijpelijkerwijs veel zorgen en dit heeft ook impact op hun werk. Wat kunnen organisaties doen om te zorgen dat hun werknemers toch energiek, enthousiast en geconcentreerd aan het werk blijven? We zoeken het antwoord op deze vraag in het stimuleren van positief en proactief gedrag. In dit artikel zetten we uiteen hoe de innovatieve aanpak van Playful Work Design helpt medewerkers energiek en enthousiast te houden als het werk zelf even minder aanspreekt.*

## **Inleiding**

Hoe hou je je mensen gezond, positief en productief in coronatijd? Dat is de kern van dit artikel, waarin we ons ten doel stellen een innovatieve en creatieve aanpak te introduceren waarmee werkgevers hun medewerkers kunnen helpen beter om te gaan met een (tijdelijk) verlies aan werkplezier. Daartoe geven we een overzicht van de relevante literatuur, waarbij o.a. de recente onderzoeken naar speels werkgedrag aan bod komen. Allereerst wordt ingegaan op de algemene gevolgen van de crisis voor de ervaring van het dagelijks werk: hoe kan het dat zowel stress als verveling toegenomen lijken te zijn? Daarbij wordt uitgelegd waarom deze trend niet nieuw is maar alleen

---

Klaas-Jan Reincke is werkdesigner bij werkdesign lab Vivic. Arnold B. Bakker is hoogleraar Arbeids- en Organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

duidelijker wordt blootgelegd door de crisis. Vervolgens komt een mogelijke oplossingsrichting aan de orde: het stimuleren van proactief werkgedrag. Hierop volgt een korte uiteenzetting van een nieuwe, specifieke vorm van proactief werkgedrag: *Playful Work Design*. Wat is er nieuw aan deze strategie en wat zijn de potentiële effecten? Ten slotte komt de toepasbaarheid aan bod en worden er enkele aanbevelingen gedaan voor de praktijk.

### **Omgaan met de crisis**

Naarmate de onzekerheid langer aanhoudt omtrent een mogelijke terugkeer naar werk zoals we dat kennen, dient de vraag “Hoe hou je je mensen gezond, positief en productief in coronatijd (en naderhand als we hybride gaan werken)?” zich steeds dringender aan in organisaties, bij HRM-professionals in het bijzonder. Hielden sommigen zich vorige zomer in een hoopvolle bui nog vast aan de mogelijkheid dat we wellicht weer in enige mate ‘normaal’ aan het werk zouden kunnen gaan en blijven tot aan het einde van deze crisis, nu is het duidelijk dat we nog wel even vastzitten aan het thuiswerken en het beeldbellen. Hoewel de directe vrees dat onze baan over een tijdje niet meer bestaat inmiddels wellicht wat minder is geworden, leven er nog altijd allerlei zorgen van buiten de werksfeer, bijvoorbeeld met betrekking tot de eigen gezondheid of die van naasten. Ook kunnen er nog steeds allerlei irritaties ontstaan als gevolg van beperkingen en vervelende interacties doordat mensen verschillend denken over gevaren en maatregelen. In ieder geval zijn zeer velen de afgelopen periode geconfronteerd geweest met sociale afstand, economische ontberingen en de angst om een mogelijk gevaarlijke ziekte te krijgen (Polizzi et al., 2020) en de impact daarvan is nog steeds voelbaar.

Het is daarom misschien geen verrassing dat veel mensen met minder plezier aan het werk zijn. Er zijn aanwijzingen dat de werktevredenheid in coronatijd duidelijk lager ligt dan daarvoor (Feng en Savani, 2020). Opvallend genoeg is er echter nog maar weinig hard bewijs voor een dalende bevlogenheid als gevolg van de coronacrisis. Wel is het duidelijk dat we ons in deze situatie vaker angstig of depressief voelen en minder tevreden zijn met ons leven in het algemeen (Li et al., 2020).

Je zou de coronacrisis kunnen zien als een collectief negatief *life event*; een gebeurtenis met grote negatieve gevolgen in het leven van vele mensen tegelijk. Uit eerder onderzoek weten we dat dit vaak samengaat met een verminderde lichamelijke en geestelijke gezondheid (Luhmann et al., 2012) en meer problemen om tijdens het werk goed te functioneren (Mather et al., 2014). Een belangrijke variabele in dit verband is rumineren, het zich herhaaldelijk en passief richten op angstgevoelens en op de mogelijke oorzaken en gevolgen van die gevoelens (Nolen-Hoeksema et al., 2008). Dit langdurige herkauwen van problemen maakt het lastig voor mensen om zich te concentreren op werktaken en dit drukt de productiviteit.

### **Stress en verveling**

Er lijkt met de ervaring van het dagelijks werk iets opvallends aan de hand te zijn: sommige mensen hebben last van meer stress, terwijl anderen hun werk juist vervelend vinden doordat ze te weinig stimulans ervaren. Het lijkt alsof de coronacrisis zowel voor meer overbelasting als onderbelasting heeft gezorgd. Voor sommigen is de bron van hun werkplezier plotseling verdwenen door de abrupte overgang naar voltijds thuiswerken. Deze mensen halen hun bevoegenheid vooral uit de dynamiek van de werkvloer waarin frequente – en soms toevallige – interacties met collega's en klanten het startpunt zijn van hun bevoegenheid. Voor anderen betekent deze verandering juist een extra barrière om hun taken goed te volbrengen: het is lastiger om de juiste informatie te krijgen, ze kunnen zich minder goed concentreren en er gaan dingen fout die normaal gesproken vanzelfsprekend zijn.

Het lijkt aannemelijk dat de lockdown voor verschillende mensen een verschillende uitwerking heeft op hun bevoegenheid, concentratie en productiviteit. Voor een bepaalde groep betekent het thuiswerken dat concentreren plotseling makkelijker wordt. Ze worden veel minder vaak gestoord en hebben minder moeite om werk en privé te combineren. Daardoor krijgen ze meer gedaan, kunnen ze misschien nieuwe uitdagingen oppakken en voelen ze zich mogelijk zelfs meer bevoegen dan voorheen (Delaonije en Verbruggen, 2020). Anderen ervaren echter precies het omgekeerde, deels doordat de thuissituatie verschilt en zij juist meer interferentie ervaren, maar deels ook doordat het op gang komen en doorwerken veel meer vraagt in een omgeving met minder inhoudelijke stimulans (en steun).

Er is tegelijkertijd meer kans op verveling bij het uitvoeren van taken die nu veel eentoniger zijn geworden en meer kans op stress doordat bepaalde activiteiten bemoeilijkt worden door de fysieke afstand. Daarbij speelt ook een rol dat we ons werk doen in een nerveuzere context vanwege onzekerheid omtrent de eigen baan en de mogelijke gevolgen van isolatie en thuisquarantaine door besmettingen in de directe omgeving.

### **Niet nieuw**

Voor werkgevers en leidinggevendenden betekent dit dat de verhoudingen m.b.t. motivatie en energie plotseling anders komen te liggen dan tot dusver. Er zou dus eigenlijk meer moeten worden gedaan om te begrijpen waar mogelijke problemen in de werkbeleving zitten. Dit is echter vanwege het massale thuiswerken nu veel lastiger, waardoor werkgevers het gevaar lopen de voeling met hun medewerkers kwijt te raken. Wat betekent dit alles voor het risico op meer burn-out én meer bore-out? Hoe kun je je als werkgever wapenen tegen deze dreigende verdere uitholling van de werkbeleving, en dus van de vitaliteit en de productiviteit van werknemers?

Het antwoord begint bij het besef dat deze vragen niet nieuw zijn. De crisis is slechts een vergrootglas en we worden nu vrij hardhandig met onze neus op de feiten gedrukt doordat reeds bestaande problemen m.b.t. de bevoegenheid

worden uitvergroet. In teams waar hulpbronnen als sociale steun en constructieve feedback al weinig voorhanden waren, zal dit gemis nog sterker gevoeld worden en de balans met taakeisen nog verder onder druk komen te staan. Tegelijkertijd bestaat het gevaar dat werk met weinig afwisseling nog minder interessant wordt. Een eventuele toename van de autonomie (voor sommigen) door het thuiswerken is hierbij niet noodzakelijkerwijs een voordeel.

De drang naar efficiëntie, kostenbesparing en continue productiviteitsverbetering heeft sommige banen uitgekleed en daardoor minder interessant gemaakt. Daarnaast leek de werkdruk in toenemende mate ongelijk verdeeld te raken en nam de autonomie eerder af dan toe, ook onder hoogopgeleiden (Engbersen et al., 2020). In een situatie waarin veel organisaties bezig waren met het realiseren van hun groeipotentie die de afgelopen jaren ruim voorhanden was, leken steeds meer mensen te kampen met alsmaar stijgende taakeisen, met sluipenderwijs toenemende burn-outcijfers tot gevolg. Voor grote groepen werknemers kwam dit alles neer op meer werk dat minder interessant was. Met andere woorden: de noodzaak tot investeren in bevoegdheid was er al wel, maar werd minder opgemerkt. Er was enorm veel te doen en dus gingen velen (zowel werknemers als werkgevers) door op de adrenaline.

Nu legt de crisis deze noodzaak echter op een pijnlijke manier bloot. Het gaat hierbij niet alleen om de vraag: “Hoe houden we onze mensen betrokken en bevoegen tijdens de crisis?” maar om de grotere uitdaging daarna. Dan zullen de taakeisen weer in rap tempo toenemen als gevolg van de vele herstel- en inhaalactiviteiten en nieuwe groeimogelijkheden. We zullen snel het gevoel krijgen dat we weer vol gas verder moeten. Dat laatste kan en mag nu nog niet en daarmee is de rest van de crisis de uitgelezen tijd om aandacht te besteden aan de vraag: “hoe maken we van het dagelijks werk (weer) een goede ervaring?”

### **Proactief gedrag**

Een deel van het probleem is paradoxaal genoeg dat organisaties te veel voor hun medewerkers hebben willen regelen. Onder het mom van “wij zorgen goed voor onze mensen” zijn door veel werkgevers programma’s opgestart om de vitaliteit, de duurzame inzetbaarheid en het werkgeluk van werknemers te vergroten. Zo werd bijvoorbeeld onder het label *employee experience* gepoogd allerlei aspecten van het werknemer-zijn tot een fijne ervaring te maken. Dit is op zich lovenswaardig, maar droeg het risico in zich dat organisaties vergaten dat hun mensen zelf invloed (willen) hebben op hun eigen flow (Bakker & Van Woerkom, 2017).

Het helpt als werknemers begrijpen hoe zij hun eigen flow kunnen creëren en als zij de ruimte krijgen om dit dan ook te doen. Hiervoor hebben zij het vertrouwen nodig dat wanneer zij taken op een andere manier aan willen pakken, er niet (alleen maar) gekeken wordt naar de kortetermijn- conse-

quentie voor de productiviteit. Investeren kost nu eenmaal tijd en geld. Daarnaast zijn inspiratie en steun van collega's belangrijk. Dit stimuleer je door gesprekken omtrent de werkbeleving en het uitwisselen van ideeën over hoe je taken op een creatieve manier tot een betere ervaring kunt maken, te faciliteren. Dit betekent dat werkgevers zich richten op het stimuleren van positief en proactief gedrag, waarmee mensen hun eigen werk tot een bron van flow maken en zo hun eigen bevoegenheid opbouwen.

Er zijn de laatste jaren diverse interessante bottom-upstrategieën bijgekomen die werknemers handvatten geven om een dergelijk proactief gedrag in praktijk te brengen. Naast enkele recente innovaties in de bekendste strategie van deze soort, Job Crafting, zijn er een aantal nieuwe, specifieke bottom-upstrategieën ontstaan, zoals Playful Work Design (Bakker et al., 2020) en Proactive Vitality Management (Op den Kamp et al., 2019). Waar de laatste zich vooral richt op het managen van de eigen fysieke en mentale energie om optimaal te kunnen functioneren, gaat het bij Playful Work Design vooral om het verbeteren van de ervaring van het dagelijks werk.

### **Playful Work Design**

Playful Work Design (PWD) is het proces waarbij werknemers proactief binnen bepaalde werktaken de voorwaarden scheppen voor werkplezier en uitdaging, zonder daarbij het werk zelf te veranderen. PWD kent twee verschijningsvormen: een speelse variant, vooral gericht op het vergroten van werkplezier, en een agonistische variant waarbij men zichzelf op allerlei wijzen probeert uit te dagen (Bakker et al., 2020). Een voorbeeld van speels PWD gedrag (ook wel *designing fun* genoemd) is het bedenken van grappige namen voor nieuwe projecten of het afspelen van bepaalde stukjes muziek op standaardmomenten, zoals bij het begin van de dagstart. Agonistisch PWD gedrag (ook wel *designing competition* genoemd) kan bijvoorbeeld bestaan uit het bijhouden van de tijd die nodig is om een taak uit te voeren waarbij men probeert de 'recordtijd' steeds te verbeteren.

Dit soort kleine veranderingen die mensen aanbrengen in de manier waarop ze bepaalde taken uitvoeren worden *workhacks* genoemd. Met deze *workhacks* kunnen werknemers het gevoel van verveling of overmatige stress verminderen. Andere voorbeelden hiervan zijn een boekhouder die zich bij het invoeren van facturen in het boekhoudsysteem op basis van de omschrijving een grappige voorstelling maakt van situaties bij klanten, of een buschauffeur die probeert de bochten zo soepel mogelijk te nemen, zonder ook maar één keer een stoeprand te raken.

In de praktijk zijn inmiddels een aantal *workhack*-categorieën ontstaan, die medewerkers als inspiratiebron kunnen gebruiken om hun eigen *workhacks* te ontwerpen. Voorbeelden van dergelijke categorieën zijn: een uitdaging toevoegen, niveaus (*levels*) aanbrengen in je werk zoals in een *game*, feedback versnellen, humor hacks, een verhaal rondom een taak uitwerken (*narrative*), en *playful focus*, het op een speelse manier zorgen voor een goede

concentratie. Het is de kunst om bij een bepaalde taak en een bepaald ervaringsprobleem (bijvoorbeeld: verveling), met inachtneming van persoonlijke eigenschappen en voorkeuren, de juiste categorie te kiezen en op basis van eerdere voorbeelden een creatieve, maar vooral ook effectieve, workhack te ontwerpen. Dat wil zeggen, een workhack die de bevoegenheid vergroot, of beschermt.

Een interessant aspect van PWD is dat het geschikt lijkt te zijn voor allerlei soorten taken. Hoe vervelend een activiteit ook op het oog lijkt voor veel mensen, er is altijd wel iemand die er flow aan ontleent. Wat hierbij soms onderbelicht blijft, is dat de manier waarop mensen tegen bepaalde taken aankijken bepalend is voor het plezier dat ze ervaren als ze een taak uitvoeren. Het was al eerder bekend dat het speels benaderen van werk hier een belangrijke rol in kan spelen, waarbij alleen al het *framen* van werk als spel de prestaties op een bepaalde taak kan verbeteren (Webster & Martocchio, 1993). Al in de jaren '50 is aangetoond dat spel gevoelens van verveling kan verdrijven bij monotone taken (Roy, 1959). Spelenderwijs werken heeft bovendien een dempend effect op stress en het risico op burn-out (DesCamp & Thomas, 1993).

In dit verband is het interessant om te kijken naar een belangrijk onderzoeksresultaat op het gebied van bevoegenheid, namelijk dat er meer variatie blijkt te zitten in de bevoegenheid door de tijd heen dan aanvankelijk werd gedacht (Sonnentag et al., 2010). Het blijkt dat mensen wellicht wel een bepaald basisniveau van bevoegenheid hebben, maar dat er van dag tot dag, en ook tijdens een werkdag, duidelijke fluctuaties ontstaan. Dit heeft te maken met de specifieke taken die mensen op een bepaalde dag uitvoeren (Bakker & Oerlemans, 2019). Daarnaast zien we in onderzoek naar flow op het werk (Uusberg & Kruup, 2016), dat één en dezelfde taak soms flow oproept maar soms ook niet, afhankelijk van de omstandigheden. Zo kan iemand bijvoorbeeld op enig moment bij het uitvoeren van een op zichzelf vrij makkelijke taak meer uitdaging ervaren dan normaal, waardoor de kans op flow toeneemt. Dezelfde persoon kan in een andere situatie minder mogelijkheden hebben zich goed te concentreren met als gevolg dat een taak die anders vaak flow oproept nu eerder leidt tot gevoelens van overmatige stress.

### **Wat Playful Work Design anders maakt**

Een essentiële eigenschap van Playful Work Design (PWD) is dat het wordt toegepast binnen de grenzen van de huidige baan. Het probeert geen directe veranderingen aan te brengen in taakeisen of hulpbronnen. Anders dan bij Job Crafting wordt het takenpakket als gegeven verondersteld en is het proactieve gedrag erop gericht de invulling van specifieke taken, of het denken daarover, te veranderen. Cognitieve Job Crafting lijkt weliswaar op PWD omdat het gaat over het herinterpreteren van werksituaties, maar heeft een ander aangrijpingspunt. Waar *Cognitive Crafting* zich richt op de perceptie van de grenzen en de betekenis van een taak, gaat het bij PWD om het veranderen van de ervaring van werkactiviteiten door deze speels te benaderen (Bakker et al., 2020:2).

De eerste onderzoeken waarin zowel PWD als Job Crafting zijn opgenomen laten zien dat deze vormen van proactief werkgedrag verschillende constructen zijn. De verbanden tussen typische Job Crafting strategieën (vergroten van hulpbronnen, aangaan van uitdagingen, verminderen van taakeisen) en PWD in deze studies zijn vrij zwak (Bakker et al., 2020:3). Ook blijkt dat PWD en Job Crafting op verschillende wijze de bevlogenheid van werknemers die ze toepassen (positief) beïnvloeden. Het lijkt er zelfs op dat PWD nog wat sterker samenhangt met bevlogenheid dan Job Crafting (Tüvi, 2018), mogelijk omdat het een meer specifieke vorm van proactief gedrag is.

### Effecten van PWD

Een belangrijk effect van PWD is een hogere bevlogenheid van werknemers die het toepassen. Diverse studies hebben dit effect vergeleken met dat van Job Crafting en daaruit blijkt dat PWD een net zo sterke, zo niet nog iets sterkere, voorspellende waarde heeft voor bevlogenheid als Job Crafting (Bakker et al., 2020:3; Tüvi, 2018). Via bevlogenheid heeft PWD (net als Job Crafting) een positief effect op diverse belangrijke werkuitkomsten, zoals productiviteit (Scharp et al., 2021). Verder blijkt dat werknemers creatiever zijn op de dagen dat ze PWD inzetten (Scharp et al., 2019).

Het blijkt dat de bevlogenheid van werknemers op dagen dat ze weinig worden uitgedaagd substantieel minder snel daalt wanneer ze hun werk speels designen. Dit wil echter niet zeggen dat PWD alleen bij saai werk effectief zou kunnen zijn. Zo blijkt dat emotioneel zwaar werk het enthousiasme en de energie van werknemers veel minder aantast op dagen dat ze de ludieke variant van PWD inzetten (Scharp, et al., 2020).

Bovendien laat het meest recente onderzoek (Scharp et al., 2021) zien dat PWD helpt om beter om te gaan met allerlei hinderlijke taakeisen. Zo zorgt de agonistische variant van PWD ervoor dat werknemers hun bevlogenheid op peil houden ondanks taak-gerelateerde stressoren die extra energie kosten (zoals een haperend IT-systeem of omslachtige procedures). Daarnaast helpt de ludieke variant van PWD de bevlogenheid beschermen in geval van sociale stressoren (zoals interacties met lastige klanten of conflicten met collega's).

PWD lijkt in moeilijke tijden een belangrijke rol te kunnen spelen in het beschermen van het welzijn. Dit blijkt uit een studie naar rumineren en welzijn tijdens de coronacrisis. In deze studie (Bakker en Van Wingerden, 2020) werd gevonden dat mensen die zich veel zorgen maken over de mogelijke gevolgen van de coronacrisis meer last hebben van uitputtingsverschijnselen, depressieve gevoelens en lagere energieniveaus. Dit effect kan echter voor een belangrijk deel gedempt worden door het toepassen van PWD, en dan met name de *designing fun* component.

### Toepasbaarheid

Net zoals sommige vormen van Job Crafting (en dan met name het vergroten van uitdagingen) lijkt PWD het meest effectief te zijn in het geval van repetitieve, monotone en saaie werktaken. Dit geldt vooral voor de agonistische variant (*designing competition*). Dit betekent o.a. dat PWD ineffectief, en wellicht zelfs ongewenst, kan zijn in het geval van cognitief veeleisende taken of activiteiten die al uitdagend zijn. In dit kader is het van belang dat de verbetering van de ervaring door het uitvoeren van een taak op een nieuwe, speelse wijze niet ten koste gaat van de effectiviteit. Overigens zullen prestaties vaak verbeteren door het toepassen van PWD, juist doordat de ervaring verbetert (Scharp et al., 2019). Dit laatste kan bijvoorbeeld betekenen dat mensen zich er eerder toe kunnen zetten om te beginnen aan een taak, zich daarop beter concentreren, zichzelf minder vaak (laten) onderbreken en het beter kunnen volhouden totdat de taak succesvol is afgerond.

De ludieke variant van PWD (*designing fun*) is het meest van toepassing in geval van emotioneel negatief geladen werksituaties, zoals conflicten, maar ook wanneer werknemers weinig contact hebben met collega's. Dit laatste is extra relevant in een situatie van een lockdown, waarin we het directe contact met collega's en klanten moeten missen.

Sommige mensen lijken PWD makkelijker op te pikken dan andere. Zo is er een duidelijke link met persoonlijkheid: de effectiviteit van PWD is het grootst voor werknemers die openstaan voor nieuwe ervaringen en voor hen die van nature al speels zijn. Verder zijn creatieve werknemers, met een goed ontwikkeld gevoel voor humor, in het voordeel (Scharp et al., 2019).

Voor iedereen geldt echter dat een erg lage mate van autonomie het bedenken en uitvoeren van PWD workhacks enigszins bemoeilijken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een magazijnmedewerker die bij het *order picking* gebonden is aan een procedure ten aanzien van de precieze route die met de heftruck gereden moet worden, en aan de volgorde van de verschillende handelingen. In de context van het thuiswerken kan gedacht worden aan een bankmedewerker, die *cold calls* moet plegen om nieuwe klanten te werven en daarbij een gedetailleerd script moet volgen, een beperkte tijd heeft per gesprek en daarnaast een uitgebreid formulier moet invullen over de uitkomsten van ieder gesprek. PWD werkt dus, zoals eigenlijk iedere vorm van proactief gedrag, minder goed bij een lage autonomie.

Toch biedt juist PWD in dergelijke gevallen nog enig soelaas: ook als werktaken zelf in steen gebeiteld lijken te zijn (en Job Crafting dus onmogelijk lijkt), kunnen werknemers ze altijd nog speels benaderen. Zo kan een buschauffeur weliswaar zijn route vaak niet zelf bepalen, hij kan wel proberen dezelfde rit met zo weinig mogelijk keren schakelen te volbrengen.



### Aanbevelingen voor de praktijk

Wat kunnen HRM-professionals en eerstelijnsmanagers doen om hun mensen te helpen bij het neutraliseren van het effect van rumineren en het beschermen van de bevoegenheid en productiviteit? Welke rol kan het aanleren van proactieve, positieve gedragingen, zoals Playful Work Design, hierin spelen?

Het speels benaderen van werktaken is een vorm van proactief werkgedrag (Bakker et al., 2020). Sommige mensen doen dit uit zichzelf en in allerlei situaties. Ze benaderen diverse activiteiten op een speelse wijze, waarbij het doen van die activiteiten een doel op zich lijkt te zijn vanwege de ervaring die de activiteiten bij hen oproepen. In dit kader wordt wel eens gesproken over een autotelische persoonlijkheid (Csikszentmihalyi, 1975). Vele anderen hebben echter meer inspiratie en ondersteuning nodig om te komen tot dergelijk speels, proactief gedrag tijdens het werk.

Werkgevers kunnen een belangrijke rol spelen in het ondersteunen van hun medewerkers bij het omgaan met moeilijke omstandigheden, zoals de coronacrisis. Zo kunnen zij interventies opzetten die werknemers aanmoedigen hun werk op een speelse manier te designen (PWD) opdat het, ondanks de crisis, toch leidt tot plezier door het vergroten van persoonlijke en sociale hulpbronnen. Aangezien PWD een vorm van proactief werkgedrag is, begint deze ondersteuning bij het zorgen voor voldoende autonomie zodat medewerkers zich vrij voelen om hun werk zodanig in te richten dat het past bij hun persoonlijke voorkeuren. Verder kunnen werkgevers binnen de organisatie bestaand gedrag van PWD inventariseren en dit als concrete, relevante voorbeelden gebruiken voor het samenstellen van een op maat gemaakte (online) PWD-workshop. Vervolgens kunnen werknemers voor een periode van minimaal een maand (op afstand) worden gecoacht bij het experimenteren met door henzelf bedachte workhacks. Dit alles kan ondersteund worden door een *e-learning* platform waarop dagelijks microlessen en tips worden aangeboden.

Op dit moment lopen er binnen een aantal organisaties PWD-pilotprojecten waarbij wordt ingezet op het trainen en begeleiden van zogenaamde PWD-ambassadeurs binnen de organisatie. Deze ambassadeurs kunnen hun collega's begeleiden tijdens de experimentele periode. Indien de *pilot* succesvol blijkt te zijn, kunnen deze ambassadeurs ook een belangrijke rol spelen bij het opschalen naar de rest van de organisatie.

---

## SUMMARY

For many people, the experience of daily work has changed a lot during the COVID-19 crisis. Suddenly, people found themselves sitting at home and interacting mainly online. The fun has been taken out of our jobs, partly because there's much less direct contact with colleagues and clients. Understandably, many people also worry more and this has a clear impact on their work. What can organisations do to make sure their employees preserve their energy, enthusiasm and focus? The answer to that question can be found in stimulating positive and proactive work behaviour. In this article, the authors explain how the innovative approach of Playful Work Design helps employees stay energetic and enthusiastic, even if the work they are doing is temporarily less appealing.

---

## Literatuur

- Bakker, A.B., & Oerlemans, W.G.M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430
- Bakker, A.B., & Van Wingerden, J. (2021). Rumination about COVID-19 and employee well-being: The role of playful work design. *Canadian Psychology*.
- Bakker, A.B., Scharp, Y., Breevaart, K. & De Vries, J.D. (2020). Playful Work Design: Introduction of a New Concept. *The Spanish Journal of Psychology* (2020), 23, e19, 1-6.
- 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
- Bakker, A.B., van Woerkom, M. (2017). Flow at Work: a Self-Determination Perspective. *Occupational Health Science*, 1, 47-65.
- Christian, M.S., Garza, A.S. & Slaughter J.E. (2011), Work Engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: The experience of play in work and games*. Jossey-Bass.
- Delanoëije, J. & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

- DesCamp, K. D., & Thomas, C. C. (1993). Buffering nursing stress through play at work. *Western Journal of Nursing Research*, 15, 619–627
- Engbersen, G.B.M., Kremer, M., Went, R.C.P.M. & Boot, A.W.A. (2020). Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht. Advies aan de regering door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Feng, Z. & Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Li, S., Wang, Y., Xue, J., Zhao, N., & Zhu, T. (2020). The impact of COVID-19 epidemic declaration on psychological consequences: a study on active Weibo users. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 2032
- Luhmann, M., Hofmann, W., Eid, M., & Lucas, R. E. (2012). Subjective well-being and adaptation to life events: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 592–615
- Mather, L., Blom, V., & Svedberg, P. (2014). Stressful and traumatic life events are associated with burnout-a cross-sectional twin study. *International Journal of Behavioral Medicine*, 21, 899-907
- Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. E., & Lyubomirsky, S. (2008). Rethinking rumination. *Perspectives on Psychological Science*, 3, 400–424
- Op den Kamp, E., Tims, M., Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2018), Proactive vitality management in the work context: development and validation of a new instrument, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27:4, 493-505
- Polizzi, C., Lynn, S. J., & Perry, A. (2020). Stress and coping in the time of COVID-19: Pathways to resilience and recovery. *Clinical Neuropsychiatry*, 17, 59-62
- Roy, D. (1959). Banana time job-satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, 18, 158–168
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2020). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity [Manuscript submitted for publication]. Center of Excellence for Positive Organizational Psychology, Erasmus University Rotterdam
- 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, Article 103850

- 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*
- Sonnentag, S., Binnewies, C. & Mojza, E.J. (2010). Staying Well and Engaged When Demands Are High: The Role of Psychological Detachment. *Journal of Applied Psychology* 95 (2010), 5, pp. 965-976.
- Tüvi, K.M., Rozgonjuk, D., Kruup, K. & Uusberg, A. (2018). Developing a Playful Work Design questionnaire (PWD12). Ongepubliceerd manuscript Universiteit van Tartu, Estland
- Uusberg, A. & Kruup, K. (2016). A self-regulatory model of flow. Ongepubliceerd manuscript Universiteit van Tartu, Estland
- Webster, J., & Martocchio, J. J. (1993). Turning work into play: Implications for micro-computer software training. *Journal of Management*, 19, 127-146
- Wrzesniewski, A & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201