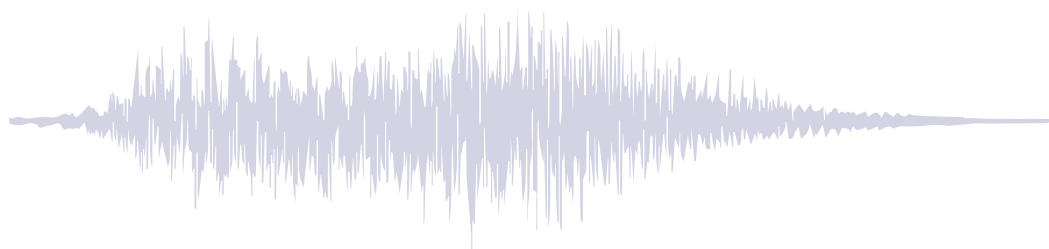




HappinessBureau
Alles voor meer werkgeluk!



Wat als werkgeluk geen plan is, maar een manier van werken?

Als je voor het eerst kennismakt met medewerkers van de NS, valt direct op hoe vriendelijk en betrokken ze zijn en hoe trots ze zijn op de organisatie. Ook hun bereidheid om steeds een stapje beter te worden is aanstekelijk. Vandaag praten we met drie NS'ers over werkgeluk binnen de NS: Feyz Karaca, Lieke Nieuwenhuis en Arta van Mil.



*We zijn gestopt met uitleggen wat werkgeluk is,
en zijn het gewoon gaan dóen.*

Feyz Karaca is teammanager Ticket & Service op de wal, regio noordwest, met standplaats Schiphol en Amsterdam Zuid. Hij is één van de kartrekkers van werkgeluk binnen NS.

Werkgeluk in een grote organisatie als NS: waar en hoe is het begonnen?

“Het begon eind 2021. We kregen als management de vraag wie de driedaagse opleiding tot werkgelukdeskundige wilde volgen. Ik wist niet precies waar ik aan begon, maar ik stak direct mijn vinger op. Na de opleiding vroeg onze toenmalige manager: ‘Wat gaan we nu doen?’ Weer stak ik mijn vinger op: ik wilde wel één van de kartrekkers worden. Zo is het gaan rollen, samen met collega Matthijs. We werden uitgenodigd op managementdagen en gaven workshops – we deden maar wat – maar het groeide en professionaliseerde. En vandaag zitten we hier.”

Hoe heb je het verder vormgegeven na de opleiding?

“In 2022 wisten we niet goed wat de volgende stap moest zijn na al die workshops en presentaties. Toen ontstond het idee om samen met het HappinessBureau de opleidingen voort te zetten, zodat we nog meer ambassadeurs konden opleiden. We hadden toen al een appgroep met inmiddels zo'n tweehonderd enthousiaste collega's. In 2022 zijn door het HappinessBureau 65 collega's NS-breed opgeleid.”



Je noemde een groep van tweehonderd mensen in de app. Hoe is die ontstaan?

“Het begon met twaalf mensen, de eerste opleidingsgroep. Maar naarmate we workshops en presentaties gaven, raakten steeds meer collega's enthousiast. Werkgeluk sluit niemand uit, dus zo werd de groep groter. Inmiddels zitten bijna alle bloedgroepen van NS in die groep: servicemedewerkers, directeuren, hoofdconducteurs, machinisten, kantoorcollega's. Iedereen die wil meedoen, kan meedoen.”

“Je moet erin geloven dat het begint met medewerkers op plek één, twee en drie te zetten. Maar dan wel met een organisatie die dat ondersteunt.”

Feyz Karaca

Wat waren volgens jou succesfactoren waarom het zo snel kon groeien?

“Bij werkgeluk moet je lef tonen en actie ondernemen. Je moet erin geloven dat het begint met medewerkers op plek één, twee en drie te zetten. Maar dan wel met een organisatie die dat ondersteunt. En je moet projecten en acties aanbieden, niet alleen praten. Dat hebben we gedaan: bijdragen aan evenementen, projecten faciliteren. Het idee was om medewerkers meer mogelijkheden te geven. In 2023 en 2024 hebben we zelfs workshops uit de opleiding toegankelijk gemaakt voor alle medewerkers. Zo konden nog eens 160 collega's kennismaken met werkgeluk.”

Waar liep je tegenaan? Wat was lastig?

“Natuurlijk krijg je te maken met weerstand. En discussies over de term ‘werkgeluk’. Niet iedereen heeft er meteen een positieve associatie bij. Maar we zijn gestopt met uitleggen wat het is en zijn het gewoon gaan dóen. Dan kun je achteraf laten zien: dít was werkgeluk. Andere organisaties zullen dat herkennen. Met echte kartrekkers kun je weerstand pareren. En dat hebben we gedaan. Nu, richting 2026, merken we dat de weerstand steeds minder wordt en dat het thema op meerdere lagen wordt herkend.”

Waarom is nu de tijd rijp voor meer focus op werkgeluk binnen NS?

“Mijn ideaal was dat in 2025 werkgeluk zich als een olievlek door NS zou verspreiden. We zijn op de goede weg. In 2026 gaat heel NS ermee te maken krijgen. Een concreet voorbeeld is hoe we Blue Monday sinds twee jaar hebben omgeturnd naar Happy Monday. Dat is door de directie omarmd, omdat het past binnen het maatschappelijke profiel van de NS. We organiseren onder meer een Happy Monday Live benefietconcert voor en door medewerkers. Daarmee creëren we verbinding én maatschappelijke impact. Dit sluit aan op strategische thema's binnen NS, zoals ontmoeten.”

Een van de thema's binnen werkgeluk is verbinden, en het is mooi om te zien dat de organisatie daar op bestuursniveau mee bezig is.

“Op directieniveau wordt gezien wat het resultaat is. Er heerst een positieve vibe bij NS. Vanuit werkgeluk bezien, als we door een positieve bril kijken, zien wij zeker heel veel trotse collega's die echt een familiegevoel ervaren.”

Werkgeluk is geen project met een einddatum. Welke stappen kunnen werkgeluk verder verankeren?

“We doen veel met vrijwilligersactiviteiten. Zo ontvangen we IMC Weekendscholen in Rotterdam. We laten kinderen uit kansarme gezinnen kennismaken met NS en zien hen als toekomstige reizigers en collega's. Ook zijn we actief bezig met het VIBES-netwerk: een netwerk van organisaties met (tien)duizenden medewerkers die actief zijn met werkgeluk. Verder komt er altijd wel iets op ons pad. En we zeggen bijna overal ‘ja’ tegen. Er liggen nu al afspraken voor nieuwe projecten.”



Je bent zelf verantwoordelijk voor je werkgeluk, maar soms heb je iemand nodig die je helpt het te zien.

Lieke Nieuwenhuis is teammanager machinisten in Utrecht. Ze werkt al bijna vijftien jaar bij de NS.

Het HappinessBureau heeft meerdere keren de opleiding tot werkgelukdeskundige mogen verzorgen. Wat maakte dat jij deze opleiding graag wilde volgen?

“Ik geloof in mensgericht leiderschap: medewerkers centraal zetten omdat je daarmee echte verbinding maakt. Werkplezier is belangrijk om goed te functioneren. Ik was nieuwsgierig naar de opleiding en zocht verdieping, handvatten en ervaringen van andere leidinggevendenden. Dat heeft de opleiding me absoluut gebracht.”

Wat heb je specifiek meegenomen uit de opleiding?

“Dat alles rondom je functie-inhoud misschien nog wel belangrijker is dan de taak zelf. Als een medewerker zich gehoord, gezien en gewaardeerd voelt, komt er veel meer uit. Dan loopt alles als een trein.”

Zeker als teamleider lijkt me dat heel belangrijk.

“Als je op een laagdrempelige manier contact maakt, weet je wat er speelt en wat voor medewerkers belangrijk is. Zo kun je daarop inspelen en samen een oplossing bedenken.”

Hoe zie jij jouw rol als leidinggevende voor het werkgeluk van medewerkers?

“Je hebt een grote rol, want je kunt veel faciliteren. Het is belangrijk dat mensen zich gehoord, gezien en gewaardeerd voelen. Complimenten zijn klein, maar belangrijk. Verbinden is een sleutelwoord: goed contact maakt het werk leuker en effectiever. Als je medewerkers goed kent, weet je wat ze nodig hebben.”

Hoe houd jij contact met machinisten?

“Zo vaak mogelijk. Op de trein, in onze pauzeruimte, het verblijf, met een kop koffie. Of via berichtjes of kaartjes. Mijn mensen werken door heel Nederland en op wisselende tijden. Dus ik gebruik alle middelen om contact te houden.”

Hoeveel tijd besteed je aan contact?

“Eigenlijk continu. Dat is mijn baan. Administratie probeer ik te beperken. Ik ben het liefst op de trein, voorin bij de machinist. Dat is het mooiste kantoor van de wereld, met prachtig uitzicht. In die cabine hangt een serene rust; daar heb je de mooiste gesprekken.”

Misschien een gekke vraag: heb je dan op intercity-treinen andere gesprekken dan op stoptreinen?

“Nee, dat denk ik niet. In intercity's rijdt je langere stukken aaneen, dus het duurt vaak langer voordat je stopt. Maar die gesprekken gaan eigenlijk continu door. Dus daar zit geen verschil in.”

Plezier en verbinding vormen een van de pijlers van werkgeluk. Doe je daaraan ook dingen buiten het directe werk om?

“Zeker. Onze medewerkers werken heel onregelmatig, diensten zijn vrijwel 24 uur per dag en 7 dagen per week. Onze machinisten houden Nederland bereikbaar. Ik vind het belangrijk dat ze waardering voelen. Soms zet ik iets lekkers klaar in het verblijf, soms stuur ik een oprecht kaartje als er bij iemand iets belangrijks speelt. We organiseerden ook Happy Tosti Friday: managers die tosti's bakken voor medewerkers. Eten verbindt. Tijdens het eten heb je de mooiste gesprekken. Inmiddels gebeurt dit op veel stations, en ook op andere dagen, zodat het een verrassing is en iedereen het een keer kan meemaken.”

*“Ik ben het liefst op de trein, voorin bij de machinist.
In die cabine hangt een serene rust; daar heb je de mooiste gesprekken.”*

Lieke Nieuwenhuis

Wordt dit ook groter aangepakt?

“Ja. De leukste ideeën ontstonden. Zo ontdekten we hoeveel talenten NS-collega's hebben. Dat leidde tot het idee van Happy Monday. Op die dag organiseren we activiteiten op verschillende locaties: workshops, een nagelstudio, tekenen, smoothies, yoga, kickboksen, creatieve sessies... van alles. Maar ook serieuze workshops over bijvoorbeeld mentale weerbaarheid. Het is voor en door medewerkers, zonder budget. Komend jaar doen we het voor de derde keer.”

Wat leuk om dat te doen met de hobby's van collega's. Hoe reageerden medewerkers?

“Ze waren enthousiast. We verrasten ze met confetti, muziek, vrolijkheid. Dat werkte aanstekelijk, zelfs om zeven uur 's ochtends.”

Het wordt nog groter?

“Ja, zeker. Er komt een concert bij. Collega's kunnen auditie doen voor een optreden tijdens het Happy Monday Concert. Met omdraaiende treinstoelen – net als bij The Voice. In mei mogen ze optreden. Kaartjes worden verkocht; de opbrengst gaat naar een goed doel dat de raad van bestuur kiest.”

Wat doet dit alles met medewerkers?

“Het geeft plezier, verbinding en een glimlach. Als je goed in je vel zit, kun je meer hebben. Dat helpt ontzettend in ons werk.”

Maakt plezier en verbinding verschil in lastige situaties, zoals volle treinen of kritische reizigers?

“Zeker. Als je goed in je vel zit, ben je veerkrachtiger. Je kunt situaties beter aan, lost dingen sneller op en laat nare momenten makkelijker van je afglijden.”

Zie je ook een verband tussen werkgeluk en privégeluk?

“Absoluut. Als ik gelukkig ben op mijn werk, ben ik een betere moeder. En als ik thuis gelukkig ben, ben ik een betere werknemer. Het hangt met elkaar samen. Je bent zelf verantwoordelijk voor je werkgeluk, maar soms heb je iemand nodig die je helpt het te zien. Maar als je het eenmaal ziet, ben je ermee besmet en raak je het niet meer kwijt.”



*Met 20.000 medewerkers heeft NS
20.000 vormen van werkgeluk.*

Arta van Mil werkt inmiddels tientallen jaren bij NS. Eerst bij het Leercentrum aan groei en ontwikkeling van collega's, later in de operatie in diverse leidinggevende functies. Nu is ze hoofd Service & Operatie van het walpersoneel, de mensen op de stations.

Heb je een soort onboarding gehad in je nieuwe functie?

"Ja. Ik ken de operatie goed, maar de walorganisatie was nieuw. Ik heb een hulplijn: mijn voorganger is nog steeds bereikbaar voor vragen. Dat helpt enorm."

Wat heb je als leidinggevende meegenomen uit de opleiding tot werkgelukdeskundige?

"Dat het belangrijk is dat de ander voelt dat hij ertoe doet. Dat iemand aan het eind van de dag naar huis gaat met het idee dat hij van waarde was en een goede bijdrage heeft geleverd. Daar zijn diverse methodes voor. Ik doe het door onbevooroordeeld te luisteren: luisteren met al je zintuigen. Ook horen wat niet gezegd wordt, is essentieel, met maximale aandacht voor de ander. Daarnaast: wees waar je mensen zijn. Ga regelmatig naar buiten, luister naar signalen zodat je weet wat er speelt. Zo kun je anticiperen op wat er gebeurt. En wees betrouwbaar: maak tijd voor zorgen, pak ideeën op en kom afspraken na. Afspraken nakomen betekent dat je respect hebt voor de ander. De ander 'zien' is een van de belangrijkste aspecten van werkgeluk."

Hoe kijk je naar werkgeluk in een organisatie met meer dan 20.000 medewerkers?

"Dat is ingewikkeld. Wat werkgeluk is, is voor iedereen anders. Daarom is het belangrijk om te benoemen, maar óók te laten zien wat we al doen wat bijdraagt aan werkgeluk. Voor de een is dat samen lunchen, voor de ander financiële rust, voor weer een ander veel buiten zijn. Dat noem je niet altijd werkgeluk, maar is het wel. NS heeft 20.000 karakters, 20.000 meningen en dus 20.000 vormen van werkgeluk."

Hoe maak je werkgeluk groter binnen NS?

"Door te benadrukken wat er al is en dat groter te maken. Voorbeelden zijn diversiteit en inclusie. Of neem de 'glamping' die we organiseerden voor studenten zonder woonruimte. Zulke projecten geven maatschappelijke waarde en verhogen trots. NS'ers zijn trots op hun bedrijf, dat helpt enorm. Je hoeft alleen maar zichtbaar te maken wat werkgeluk allemaal kan zijn."

NS doet veel dat niet officieel 'werkgeluk' heet, maar wel daaraan bijdraagt. Kun je daarvan een voorbeeld noemen?

"Wij hebben ambassadeurs suicidepreventie. Een zwaar onderwerp, maar ontzettend waardevol. Collega's hebben zich aangemeld omdat ze anderen – reizigers en collega's – willen helpen wanneer ze met dit thema te maken krijgen. We leiden hen op om signalen te herkennen en erover in gesprek te gaan. Dat draagt bij aan betekenisvol werk – een belangrijk onderdeel van werkgeluk."

We zien dat jullie tevens bezig zijn met talentontwikkeling en een mensgerichte visie op leiderschap. Dat draagt eveneens bij aan werkgeluk, ook al krijgt het niet altijd dat label.

“Klopt. Naast ‘harde’ tools als het ontwikkelloket of het loopbaanplatform, werken we volop aan mensgericht leiderschap. Collega’s kunnen via diverse tools inzicht krijgen in hun leiderschapsstijl, dat waar ze goed in zijn en wat ze kunnen ontwikkelen. En uiteindelijk draait mensgericht leiderschap altijd om aandacht voor elkaar. Daar zitten we nu middenin; het is heel actueel.”

Bij het vergroten van werkgeluk is het ook belangrijk dat de top van het bedrijf – bestuur en management – het ondersteunt. Hoe heeft zich dat binnen NS ontwikkeld?

“We meten regelmatig hoe tevreden collega’s zijn. Daaruit blijkt steeds weer dat trots een grote factor is. Soms zien we op thema’s ruimte voor groei. Daarom hebben we persoonlijke ontwikkeling en groei als speerpunt benoemd, en dat blijft zo. We willen dat mensen met plezier naar hun werk gaan en met nóg meer plezier naar huis. De raad van bestuur heeft voor dit jaar en komend jaar verschillende thema’s omarmd, zoals ‘ontmoeten’ en ‘gelijke kansen’. Dat sluit goed aan op wat wij vanuit de club werkgeluk doen. Doordat de top dezelfde thema’s belangrijk vindt, ontstaat er een logisch vervolg: van hoog tot laag in de organisatie doet iedereen mee. Met 20.000 medewerkers heb je veel ketenpartners. Door op afdelingsniveau collega’s en stakeholders te vinden die dit thema omarmen, kun je werkgeluk groter maken. We inspireren het hele bedrijf, en dat wordt volledig omarmd door de raad van bestuur en veel directeuren. Dat is mooi: het draagvlak aan de top helpt enorm. Binnen de operatie heb ik een officiële portefeuille ‘werkgeluk’.”

“De ander ‘zien’ is een van de belangrijkste aspecten van werkgeluk.”

Arta van Mil

Wat houdt deze portefeuille concreet in?

“Ik ben goed bereikbaar voor collega’s in het land die met werkgeluk bezig zijn. Ik spreek directeuren en afdelingshoofden over wat we nog meer kunnen doen. Mensen weten me te vinden, en ik koppel vooral: zorgen dat we niet overal het wiel opnieuw uitvinden, maar dat we initiatieven die werken breder uitrollen. Programma’s en thema’s met elkaar verbinden zodat de hele organisatie ervan profiteert.”

Dat brengt ons op iets buiten NS. Op initiatief van NS is het VIBES-netwerk opgericht – verbinden, inspireren, betrekken, enthousiasmeren en samenwerken. Wij faciliteren dat vanuit het Happiness-Bureau. Hoe kijk jij naar dat netwerk en de waarde ervan?

“Ik denk dat het van enorme waarde is. Ik ben vanaf het begin betrokken. Het zijn nu vooral de grote werkgevers die meedoen. Juist de kracht van die grote organisaties kan veel betekenen in een samenleving die onder druk staat. Werkgevers kunnen elkaar positief beïnvloeden op thema’s als werkplezier, verbinding en zingeving. Je kunt elkaar daarin positief ‘besmetten’. Ik denk zelfs dat we nog stappen vooruit kunnen zetten: meer naar buiten treden, minder bescheiden zijn, elkaar scherper houden op de thema’s en binnen bedrijven nog gericht sturen daarop. Het is een prachtig initiatief en pas net begonnen. Het kan nog veel groter en effectiever worden.”

Mooi dat je ook de maatschappelijke waarde benoemt. Gelukkige medewerkers zijn ook gelukkige mensen, en dat werkt door in de samenleving. Grote werkgevers kunnen daarin samen veel betekenen.

“Precies. Je ziet het terug in cijfers over medewerkerstevredenheid, werkplezier, omgangsvormen, vitaliteit. Dat zijn indicatoren die laten zien hoe het gaat. Hoe mooi is het als werkgevers elkaar daarin kunnen helpen en positief beïnvloeden?”

*Dit artikel is een weergave van het interview uit de podcast-aflevering
Happy People Better Business van het HappinessBureau*