







# VERHOGEN VAN MEDEWERKERSTEVREDENHEID IN EEN TAKAFUL VERZEKERINGSBEDRIJF

*Hoe tevredenheid leidt tot hogere prestaties*

***Dit artikel gaat dieper in op de relatie tussen medewerkerstevredenheid en organisatieprestaties binnen een Takaful verzekeringsmaatschappij in Dubai. Het benadrukt het belang van het Happiness at Work (HAW) model en het HPO-raamwerk. Meer dan alleen financiële compensatie speelt de aantrekkelijkheid van een organisatie een cruciale rol bij het behouden en aantrekken van talent. De casestudy toont de tastbare voordelen van het prioriteren van geluk op de werkplek. Deze Quick Insight is essentieel voor zakelijke leiders, HR-professionals en onderzoekers die geïnteresseerd zijn in de connectie tussen geluk op de werkplek en organisatieprestaties.***

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van: Mroueh, M. and de Waal, A. (2020), "Measuring Happiness At Work In A Takaful Organization", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 7 No. 2, pp. 139-154.

## KEY TAKEAWAYS

-  **Het Belang van het HAW Model:** Medewerkerstevredenheid op het werk is een veelzijdig concept, het beste gemeten met het Happiness at Work (HAW) model. Dit model benadrukt drie kernfactoren: emotionele verbinding met het werk, tevredenheid over het werk, en een gevoel van verbondenheid. Het implementeren van indicatoren die deze factoren meten, helpt om de tevredenheid op de werkplek aanzienlijk te verbeteren.
-  **De Impact van het HPO-raamwerk:** Organisaties die streven naar langetermijngerichtheid moeten het High Performance Organization (HPO) raamwerk toepassen. Dit raamwerk verhoogt effectief zowel de prestatieniveaus als de tevredenheid van medewerkers, op de korte én de lange termijn.
-  **Organisatorische Aantrekkingskracht is Belangrijk:** Naast salaris en de functie-inhoud speelt de aantrekkelijkheid van de organisatie een cruciale rol bij het behouden van bestaande medewerkers en het aantrekken van potentiële nieuwe medewerkers. Twee cruciale componenten van deze aantrekkingskracht zijn algemene aantrekkelijkheid van de organisatie en de daaropvolgende intentie van kandidaten om op vacatures te reageren, wat inzicht geeft in hoe 'aantrekkelijk' een organisatie is voor potentiële medewerkers.
-  **Praktische Toepassing:** Het initiatief van het casusbedrijf, het 'One Big Family'-programma, benadrukt de real-world impact van het prioriteren van werkgeluk. Door een 'geluksafdeling' te creëren en de waarde van medewerkers voor de organisatie te benadrukken, dient het casusbedrijf als een praktisch voorbeeld voor organisaties die streven naar gelukkige en productieve medewerkers.



## INLEIDING

Het concept van werkgeluk is niet zo modern als we misschien denken. Al in de jaren 1930 begonnen onderzoekers de positieve koppeling tussen welzijn van medewerkers en verhoogde productiviteit te identificeren. In de loop van de tijd zijn talrijke aspecten die geluk beïnvloeden onder de loep genomen. Hier is een kort overzicht:

- **Culturele Invloed** - Wat iemand gelukkig maakt in het Westen kan verschillend zijn in het Oosten. Westerse idealen associëren geluk vaak met persoonlijke vrijheid en positieve omstandigheden, terwijl Oosterse waarden het verbinden met sociale harmonie en groepseenheid. Interessant is dat de rol van rijkdom, vrienden en familie bij het beïnvloeden van geluk varieert tussen culturen.
- **Gender Dynamiek** - Het eeuwenoude debat: wie zijn gelukkiger, mannen of vrouwen? Het onderzoek is verdeeld. Sommige studies beweren dat vrouwen gelukkiger zijn, sommige neigen naar mannen, terwijl anderen geen sekseverschil zien in geluksniveaus.
- **Religieuze Perspectieven** - Religie en geluk gaan vaak hand in hand, hoewel interpretaties daarvan variëren. Terwijl Oosterse religies en de islam het geloof benadrukken als het pad naar geluk, richten protestantse overtuigingen zich vaak op geluk als een doel op zich.
- **De Leeftijd factor** - Leeftijd beïnvloedt geluk. Naarmate mensen ouder worden, stijgt hun subjectieve welzijn.
- **Landenvergelijkingen** - Hoewel rijkere landen doorgaans hogere geluksniveaus rapporteren, baseren middeninkomenslanden hun geluk vaak op factoren die verder gaan dan alleen het BBP, zoals democratisch bestuur en pleitbezorging voor gelijke rechten.

Verdergaand dan deze algemene factoren, richt onze studie zich op werkgeluk in een specifieke context. We kozen een Takaful verzekeringsmaatschappij in Dubai en volgden haar reis terwijl ze transformeerde in een hoogpresterende organisatie. Onze onderzoekstechnieken? Het Happiness at Work (HAW) model en het High-Performance Organization (HPO) raamwerk, waarmee we een directe link kunnen leggen tussen het prestatieniveau van een organisatie, haar werkgelukquotient en haar aantrekkingskracht op



zowel bestaande als potentiële medewerkers. Onze centrale onderzoeksvraag: *Kunnen Takaful verzekeringsmaatschappijen in de Verenigde Arabische Emiraten (VAE) het HPO-raamwerk benutten om het werkgeluk van hun medewerkers te verhogen?*

## HET HAW MODEL

Werkgeluk is een mix van drie verschillende factoren:

- 1. Emotionele Verbinding met het Werk** - Met behulp van de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) meten we de passie en emotionele investering van medewerkers in hun taken. De UWES wordt verder onderverdeeld in:
  - **Toewijding** - Individuen die trots zijn op hen werk dat hun energie geeft.
  - **Vitaliteit** - Degenen die de mentale veerkracht, energie en een bereidheid tonen om vol te houden in hun rollen.
  - **Absorptie** - Mensen die zo verzeelen in hun werk vinden het moeilijk om van dat werk los te komen.
- 2. Tevredenheid over het Werk** - Met behulp van de Schriesheim en Tsui werktevredenheidsschaal evalueren we hoe medewerkers verschillende aspecten van hun werk ervaren.
- 3. Gevoel van Verbondenheid** - Met behulp van de Allen en Meyer-schaal beoordelen we de sterkte van de gehechtheid en loyaliteit van medewerkers aan hun organisatie.

Samen bieden deze componenten een holistisch begrip van wat het echt betekent voor medewerkers om 'gelukkig te zijn op het werk'.

## ORGANISATORISCHE UITMUNTENDHEID

### *Het High Performance Organisatie Raamwerk*

Om het kaliber van een organisatie te bepalen, gebruikten we het HPO-raamwerk van de Waal. Erkend voor haar conceptuele en empirische validatie, biedt dit raamwerk een pragmatische blauwdruk. Het stelt organisaties in staat om hun prestatieniveau te evalueren en gebieden voor verbetering te onderscheiden, en zorgt voor langetermijn consistente organisatorische uitmuntendheid.



Het HPO-raamwerk identificeert vijf belangrijke factoren die duurzame hoge prestaties bevorderen:

1. **Managementkwaliteit:** Hier ligt de nadruk op managementethiek, integriteit en relatieopbouw met medewerkers. Hoogpresterende managers kweken vertrouwen en geloof binnen hun teams, en benadrukken hun onwrikbare toewijding aan de organisatie. Door een cultuur van ondersteuning en verantwoording te bevorderen, geven deze managers het gewenste voorbeeld voor de hele organisatie.
2. **Openheid en Actiegerichtheid:** Een kenmerk van HPO's is hun nadruk op feedback en inclusiviteit. Deze organisaties waarderen inzichten van medewerkers en bevorderen een cultuur van risiconemen en leren van fouten. Het doel? Collectieve groei en kennisuitwisseling.
3. **Langetermijngerichtheid:** Hoewel kortetermijnwinsten bevredigend kunnen zijn, richten HPO's zich vooral op blijvend succes. Dit komt niet alleen de organisatie ten goede, maar zorgt er ook voor dat belanghebbenden (stakeholders) blijvende, wederzijds voordelige relaties onderhouden. Belangrijke aspecten zijn het bevorderen van interne groei en het creëren van een stimulerende werkomgeving.
4. **Continue Verbetering en Vernieuwing:** Onderscheidend zijn is essentieel. HPO's hebben unieke strategieën die hen onderscheiden, en passen zich voortdurend aan de marktdynamiek aan. Door continue innovatie en weloverwogen outsourcingbeslissingen behouden deze organisaties een concurrentievoordeel.
5. **Medewerkerskwaliteit:** In het hart van elke HPO bevinden zich de medewerkers. Bekwaam, veerkrachtig en veelzijdig, worden deze individuen voortdurend opgeleid om uitzonderlijke resultaten te kunnen (blijven) leveren. Hun diversiteit draagt bij aan de kracht van de organisatie, en effent het pad voor creatieve probleemoplossing en verbetering.



## ORGANISATORISCHE AANTREKKINGSKRACHT

Potentiële medewerkers beoordelen organisaties op meer dan alleen functierollen. De aantrekkelijkheid van een organisatie wordt mede bepaald door de talloze voordelen en ervaringen die het aan (potentiële) medewerkers belooft. In wezen gaat het erom hoe verleidelijk een organisatie naar voren komt voor potentiële kandidaten. Organisatorische aantrekkelijkheid is onderverdeeld in:

- 1. Algemene Aantrekkelijkheid:** Dit gaat in op instinctieve reacties op organisaties, gericht op iemands algehele sentiment ten opzichte van een potentiële werkgever.
- 2. Intentie om na te streven:** Een concreter aspect: dit onderzoekt of kandidaten gemotiveerd zijn om actief werk te zoeken binnen een organisatie.

Om de organisatorische aantrekkingskracht te meten, gebruikten we de schaal van Highhouse et al., en verrijkten deze met elementen uit andere schalen om een veelzijdig beeld te krijgen van de aantrekkingskracht van een organisatie voor potentiële medewerkers.

## BINNEN EEN OP GELUK GERICHT ORGANISATIE

In onze studie richtten we onze aandacht op een Takaful verzekeringsmaatschappij, genaamd Co. A voor vertrouwelijkheidsdoeleinden. Genesteld in de bruisende financiële sector van Dubai, heeft dit islamitische verzekeringsbedrijf sinds het begin van deze eeuw de Shariah-conforme verzekeringsoplossingen voor haar klanten in de Emiraten gepromoot. Gedreven door een missie om een nalatenschap te vormen die wordt gekenmerkt door Takaful-uitmuntendheid en een visie om te innoveren en te leiden, streeft Co. A ernaar de eerste keuze te zijn voor klanten die op zoek zijn naar islamitische verzekeringsoplossingen. Hun overtuiging is sterk: succes is het resultaat van teamwork, toewijding en oprechte passie.

Onze regeling met Co. A kwam voort uit haar deelname aan een langetermijnonderzoek naar HPO in de VAE. Toen de organisatie aan de HPO-reis begon, startte Co. A met het 'One Big Family'-programma, een initiatief dat gericht was op het verhogen van medewerkerstevredenheid. Het initiatief omvatte een reeks interne activiteiten om werkgeluk en een gevoel van verbondenheid te bevorderen. Hierbij was het van essentieel

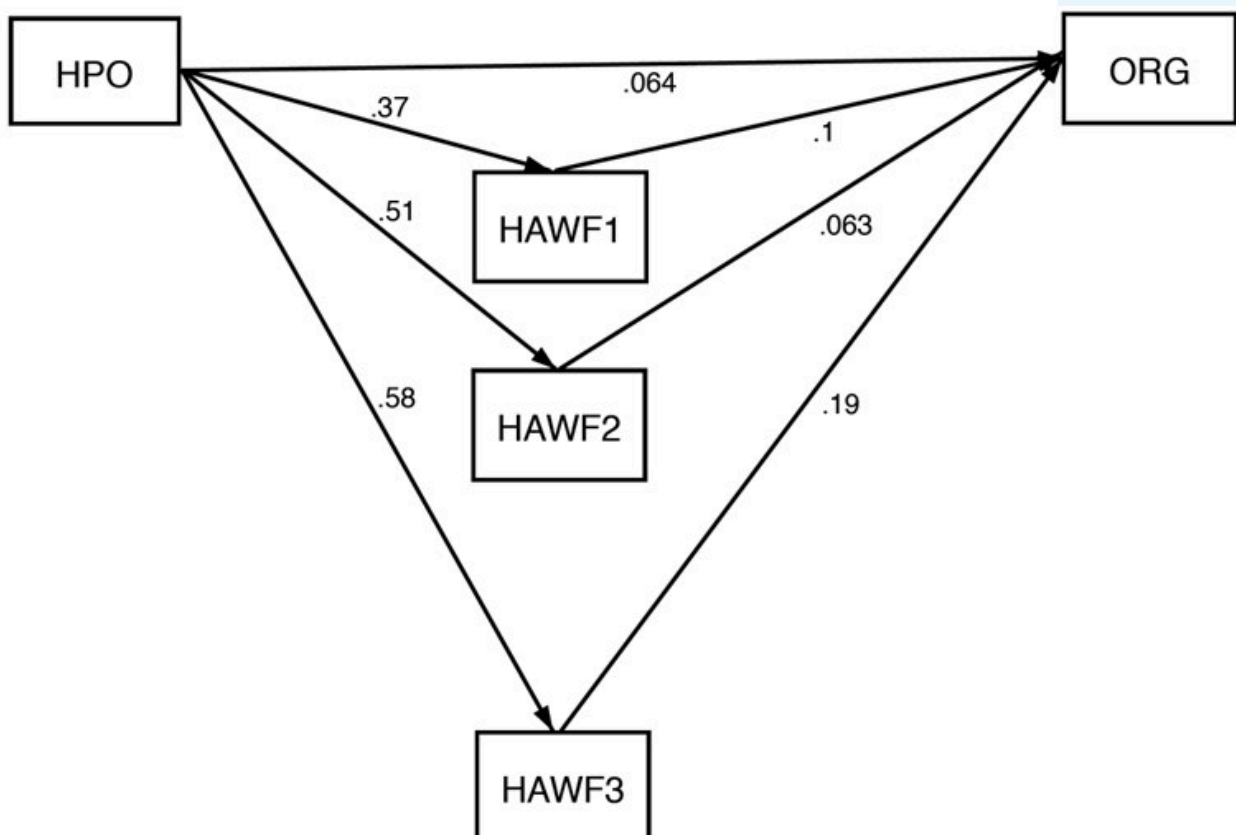


belang de prestaties van het bedrijf in de schijnwerpers te zetten en elke medewerker zich gewaardeerd en integraal onderdeel van de organisatie te laten voelen. De oprichting van een speciale Geluksafdeling was gericht op het verhogen van geluksniveaus, wat leidde het bevorderen van een familiegeest onder de medewerkers.

## DE HAW-FACTOR ANALYSE

Om de geldigheid van de HAW-factoren bij Co. A te evalueren, begonnen we onze analyse met een Confirmatory Factor Analysis (CFA). Dit was cruciaal om vast te stellen of de HAW-factoren een nauwkeurige weergave waren van onze verzamelde gegevens over werkgeluk van de medewerkers. Hoge betrouwbaarheid werd waargenomen in de geanalyseerde variabelen. Voordat we in de modellering van de HAW-factoren doken, berekenden we een overkoepelende organisatorische aantrekkelijkheidsscore.

Met behulp van het Structural Equation Model construeerden we een model dat HPO, HAW en organisatorische aantrekkelijkheidsfactoren omvat. Het resulterende model, zoals afgebeeld in Figuur 1, is veelzeggend.



Figuur 1: Het HAW-model



### ***Inzichten uit Figuur 1: Het HAW-model***

Het model onderstreept twee cruciale aspecten:

1. Een directe positieve invloed van HPO op organisatorische aantrekkingskracht, vastgelegd op 0,64.
2. Een indirecte positieve invloed bemiddeld via de HAW-elementen (HAWF1, HAWF2, HAWF3).

Uit onze bevindingen blijkt dat Co. A haar organisatorische aantrekkingskracht aanzienlijk kan versterken, zowel voor het bestaande team als voor potentiële rekruten, door het HPO-raamwerk te adopteren. Daarom krijgt onze onderzoeksvraag - of Takaful verzekeringsmaatschappijen in de VAE het HPO-raamwerk kunnen benutten om het werkgeluk van hun medewerkers te vergroten - een bevestigend antwoord.

Onze onderzoeksresultaten benadrukken het potentieel van de HPO-factoren om de aantrekkingskracht van Co. A te vergroten voor zowel het bestaande medewerkersbestand als voor nieuwe kandidaten. Die inzichten voorzien deze Takaful-organisatie van een blauwdruk om de geluksniveaus van medewerkers te meten, en leggen de basis voor een goed afgeronde geluksstrategie. Dit stelt de leiding en managers van Co. A in staat om initiatieven te orkestreren die de geluksmaatstaven in al haar afdelingen verhogen.

## **CONCLUSIE**

Binnen het levendige verzekeringslandschap van Dubai laat ons onderzoek van Co. A, een Takaful-bedrijf, de aanzienlijke impact zien van het integreren van hoogwaardige strategieën om werkgeluk te versterken. Onze studie onthult dat het HPO-raamwerk de organisatorische aantrekkingskracht direct verhoogt en de tevredenheid van medewerkers verbetert. Terwijl de VAE doorgaat met haar nationale geluksmissie, komt Co. A naar voren als een baken dat de koppeling van prestatie-uitmuntendheid met welzijn en geluk van medewerkers belichaamt. Deze studie biedt daarmee een gids voor organisaties die streven naar het cultiveren van een gemotiveerd, tevreden en hoogpresterend medewerkersbestand.





# BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Het begint allemaal met inzicht, verkregen via een **HPO-diagnose**. Deze diagnose laat u zien hoe uw organisatie(-onderdeel) scoort op de succesfactoren van High Performance Organisaties. En u krijgt praktische ontwikkelpunten (verbeterthema's) die door managers en medewerkers samen kunnen worden aangepakt. De HPO-diagnose werkt als een spiegel, waarin u eerlijk kijkt naar uw organisatie en uzelf: hoe ver zijn we op weg naar een HPO? Het helpt u de 'harde noten' te identificeren: de aandachtspunten die moeten worden aangepakt om uw strategie te realiseren en een HPO te worden. U bepaalt uw huidige niveau (het startpunt) en gebruikt dit als basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de 'saamhorigheid' door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

Het worden of blijven van een HPO levert tal van financiële en strategische voordelen op, voor zowel de organisatie als geheel, de klanten, alsook voor de individuele medewerkers.

✱ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.

✱ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.

✱ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

## Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**



## Waarom kiezen voor het HPO Center?

### **Ervaring & Geloofwaardigheid**

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.

### **Wereldwijd Kenniscentrum**

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.

### **Ongeëvenaarde Expertise**

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.

### **Meer dan Alleen een Organisatie**

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op [hpocenter.com](http://hpocenter.com) en [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

## Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



#### **HPO Center**

Oude Enghweg 2  
1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: [schreurs@hpocenter.com](mailto:schreurs@hpocenter.com)

Website: [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)

Contact: [Marco Schreurs](#)

