

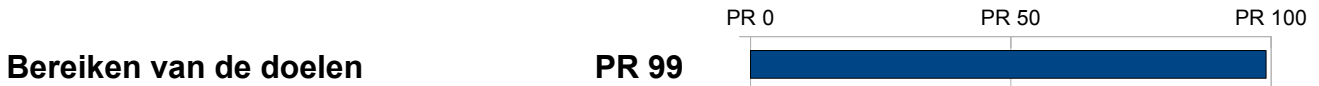
## Overzicht resultaten Mailbox HighLight

De Mailbox HighLight is een veeleisende managementopgave waarbij het erom gaat, een grote hoeveelheid informatie in korte tijd op te nemen en te verwerken, en ook maatregelen te nemen om geschetste problemen op te lossen, beslissingen te nemen en werkzaamheden te coördineren.

Allereerst moeten er binnen 60 minuten 28 e-mails worden bewerkt. De prioriteit van de diverse kwesties moet hier worden ingeschat en van de voorgestelde opties/acties moeten die opties worden geselecteerd die voor het oplossen van de situatie en het bereiken van de grote doelstellingen zinvol en geschikt lijken. De uit de geïnitieerde acties resulterende taken moeten aan een of meerdere medewerkers gedelegeerd worden en ingepland in een tijdschema. Daarna volgt het analytische onderdeel met een reeks gegevens en feiten. In 20 minuten worden hierover 20 vragen gesteld.

Het bewerken van de mailbox-taak vereist een snelle en geconcentreerde werkwijze, snelheid van begrip en van het verwerken van informatie, het signaleren van samenhang, beoordelingsvermogen, besluitvaardigheid en doelgerichtheid.

De scores van het resultaat worden op basis van een normgroep berekend en aangeduid met percentages (PR). Het percentage (PR) geeft aan, welke positie een deelnemer inneemt in de gebruikte normgroep. Een PR=50 betekent dat de behaalde score 49% van de normgroep overtreft en zelf door 50% overtroffen wordt.



Het bereiken van de doelen is het gemiddelde van scores op de drie grotere doelstellingen en op oplossen van problemen.



De efficiency in de aanpak van de mailbox is de verhouding van het bereiken van de doelen en het aantal benodigde uren voor het uitvoeren van alle maatregelen.



In het analytische onderdeel van de mailbox-test moeten er in totaal 16 vragen over twee verschillende datatabellen worden beantwoord. De juiste antwoorden zijn door eenvoudige wiskundige berekeningen te achterhalen en moeten gemarkeerd worden. Hoe lager de score uitvalt, des te hoger het aantal fouten.



Deze score laat het aantal bewerkte e-mails zien in vergelijking met de normsteekproef. Een e-mail wordt als bewerkt beschouwd, als minimaal drie activiteiten zijn geregistreerd (bijv. het bepalen van prioriteit, selecteren van een actie en het delegeren).



Planningsvaardigheden is het gemiddelde van stellen van prioriteiten, agendabeheer, resource management en delegeren.

## Bereiken van de grotere doelstellingen

In de instructie wordt erop gewezen, dat bij het bewerken van de mailbox-taak weliswaar de problemen in de e-mails opgelost moeten worden maar dat daarbij ook de grotere doelstellingen van belang zijn.

De diverse eisen, waaraan voldaan moet worden bij de verschillende grotere doelstellingen, moeten tegen elkaar worden afgewogen bij het oplossen van problemen aangezien veel maatregelen van een bepaalde invloed zijn op de grotere doelstellingen. Daarom is het van belang te kiezen voor een uitgebalanceerd plan van aanpak. Het niet-nemen van maatregelen (bijv. door e-mails niet volledig te bewerken) kan negatief uitwerken op de grotere doelstellingen.



De grotere doelstelling "economisch handelen" kan niet alleen door het ondernemen van actie ter verhoging van de efficiency (zie pagina 5) geoptimaliseerd worden; het vereist ook een actief ressource management en een werkwijze die rekening houdt met de benodigde inzet en kosten.



De "klanttevredenheid" is gebaat bij acties, waarbij rekening wordt gehouden met wensen en behoeften van de klant en met de verbetering van de kwaliteit van de service. Van negatieve invloed kunnen soms beslissingen zijn die wel weer goed zijn voor de efficiency of het ressource management.



De grotere doelstelling "tevredenheid medewerkers" is gebaat bij acties, waaruit betrokkenheid bij de medewerker blijkt (zie pagina 5), maar wordt echter negatief beïnvloed door beslissingen die de verantwoordelijkheid of de keuzevrijheid van de medewerkers beperken.

## Oplossen van voorkomende problemen

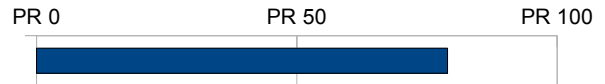
Onder de bij iedere e-mail voorgestelde maatregelen zijn er enkele die (onafhankelijk van de grotere doelstellingen) hoe dan ook moeten worden genomen om het probleem in kwestie op te kunnen lossen. Hoe hoger de score uitvalt, des te meer van deze noodzakelijke maatregelen er in de totale mailbox-taak zijn genomen. Een lage score betekent, dat op vele van de voorkomende problemen niet op juiste wijze gereageerd is.



## Planningsvaardigheden

### Stellen van prioriteiten

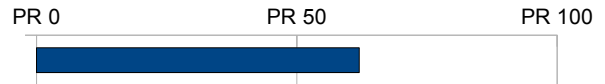
PR 79



Hoe hoger een score uitvalt, des te beter wordt de prioriteit van een kwestie ingeschat en daarmee de informatiestroom goed gestructureerd. Hoe lager een score, des te vaker wordt de relevantie van kwesties over- of onderschat.

### Agendabeheer

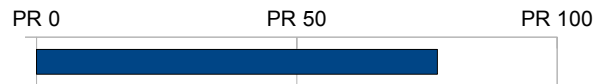
PR 62



Hoe hoger de score uitvalt, des te beter worden de werkzaamheden met het oog op hun prioriteit ingepland in de agenda. Een lage score laat zien, dat werkzaamheden die minder dringend zijn, in de lopende week worden ingepland in plaats van de volgende week, of dat dringende taken worden verschoven naar de volgende week.

### Resourcemanagement

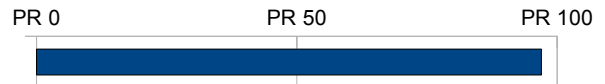
PR 77



Hoe hoger de score uitvalt, des te vaker wordt er bij opties/acties zo beslist, dat overbodige of te dure werkzaamheden worden vermeden of actief worden verhinderd. Een lage score wijst erop, dat er weinig rekening wordt gehouden met de benodigde tijd en hulpbronnen.

### Delegeren

PR 97



Hoe hoger de score uitvalt, des te vaker wordt er rekening gehouden met de in de instructie beschreven capaciteiten en verantwoordelijkheden van de medewerkers en worden er taken toebedeeld aan de daarvoor geschikte persoon. Een lage score geeft aan, dat medewerkers niet conform hun capaciteiten worden ingezet en in de hun toebedeelde taken te veel of te weinig uitdaging hebben. Het kan er ook op wijzen dat te vaak taken zelf worden afgehandeld terwijl er geschikte medewerkers voorhanden zijn.

### Mate van delegeren

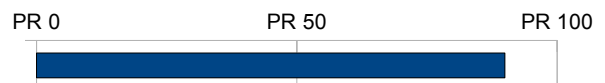
PR 1



Hoe hoger de score, des te vaker worden geïnitieerde werkzaamheden gedelegeerd. Een zeer hoge score kan erop wijzen, dat er te vaak verantwoordelijkheid op medewerkers wordt afgeschoven en dat er dan het gevaar is dat zij dat niet aankunnen (zie "delegeren"). Een lage score geeft aan dat er te veel taken zelf zijn afgehandeld. Dit kan ook wijzen op een sterk ontwikkeld verantwoordelijkheidsgevoel.

### Inzet in uren

PR 90



Hoe hoger de score uitvalt, des te groter is de benodigde tijd voor alle acties. Een lage score geeft aan, dat er slechts een klein aantal acties is gekozen of acties die weinig tijd kosten.

## Stijl en manier van aanpak

De in de e-mails aangeboden opties/acties bevatten verschillende mogelijkheden om op de voorkomende problemen te reageren. Het aantal en de aard van de verschillende maatregelen die binnen de bewerkte e-mails worden geïnitieerd, zeggen iets over de stijl: de manier van aanpakken van problemen.

### Onderzoek / controle

#### Onderzoekend gedrag

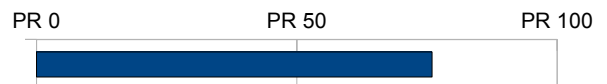
PR 37



Hoe hoger deze score uitvalt, des te vaker wordt er onderzoek geïnitieerd. Dit kan wijzen op grote zorgvuldigheid en oog voor detail, maar ook op een grote behoefte aan zekerheid. Bovendien kan door omvangrijk onderzoek veel extra tijd nodig zijn. Een lage score kan daarentegen duiden op een wat meer intuïtieve, pragmatische en praktijkgerichte werkwijze, waarbij evt. ook zonder voldoende informatiebasis beslissingen worden genomen.

#### Controlegedrag

PR 76

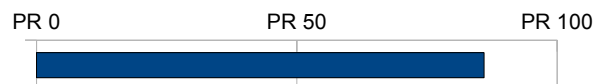


Hoe hoger deze score uitvalt, des te groter is het aantal geïnitieerde acties die geschikt zijn om werkresultaten en -processen te controleren en bewaken. Dit kan wijzen op een uitgesproken controlebehoefte en evt. ook op weinig vertrouwen in de capaciteiten van de medewerkers. Anderzijds signaleert een hoge score ook een sterk ontwikkeld verantwoordelijkheidsgevoel en hoge kwaliteitseisen. Een lage score kan erop duiden, dat het uitvoeren van taken en het verloop van processen onvoldoende wordt gecontroleerd, of dat er veel vertrouwen is in de medewerkers.

### Ingrijpen / aansturen

#### Kwaliteitsbewaking

PR 86



Hoe hoger deze score uitvalt, des te vaker worden er acties ondernomen om de kwaliteit van de geboden service te bewaken en te verbeteren. Dit wijst op hoge kwaliteitseisen en de sterke behoefte, volledig te voldoen aan de wens van de klant. Dit kan echter in extreme gevallen leiden tot hoge kosten en is dan nadelig voor de efficiency. Een lage score betekent dat er te weinig aandacht is voor de kwaliteit van de geboden dienstverlening en dat de daaraan gekoppelde effecten op de klanttevredenheid en omzetkansen worden onderschat.



Hoe hoger deze score, des te vaker worden er acties uitgekozen die erop gericht zijn, de eigen belangen en doelen actief en evt. ook in geval van weerstand door te zetten. Een zeer hoge score laat zien, dat de eigen belangen onder alle omstandigheden en op aanvullende wijze verdedigd worden en geeft tevens de bereidheid aan, weerstand en conflicten te doorstaan. Een lage score kan wijzen op de neiging, conflicten te vermijden en compromissen aan te gaan. Daarbij kan het voorkomen dat de eigen belangen ten gunste van de harmonie worden teruggeschroefd. Het kan ook wijzen op het vermijden van de moeite die het kost om te communiceren en de eigen belangen te vertegenwoordigen.



Hoe hoger deze score uitvalt, des te vaker worden er acties met een pro-actief karakter geselecteerd. Dat wil zeggen dat er bij naderende kritieke ontwikkelingen snel tegengas wordt gegeven. Het kan ook betekenen dat er soms te snel geageerd wordt, zonder de daadwerkelijke ontwikkelingen af te wachten. Een lage score kan erop wijzen, dat de focus ligt op de acties die op dit moment van belang zijn. Het kan ook betekenen dat er bij tekenen van misstanden te lang wordt afgewacht en er niet actief genoeg wordt ingegrepen.

**Marketing / Netwerken**



Hoe hoger deze score, des te vaker zijn er acties geïnitieerd die geschikt zijn om de geboden diensten bekend te maken en de omzetkansen te verhogen. Overigens is niet iedere voorgestelde marketingactie zinvol en doelgericht. Een zeer hoge score geeft aan, dat niet in alle gevallen kosten en baten zijn afgewogen. Een lage score kan erop wijzen, dat er niet genoeg waarde is gehecht aan marketingacties en reclame.



Hoe hoger deze score uitvalt, des te meer actie is er ondernomen om met klanten en medewerkers persoonlijk in contact te komen. Dit kan erop wijzen, dat conflicten en problemen vaak door persoonlijke gesprekken worden opgelost. De veelvuldige afspraken voor gesprekken kosten echter veel tijd en het is niet altijd zinvol, om te kiezen voor deze aanpak. Een lage score kan erop wijzen, dat er minder waarde wordt gehecht aan persoonlijk contact, resp. dat de hieraan verbonden tijdsinzet wordt vermeden.

**Probleemoplossend vermogen in bewerkte e-mails**

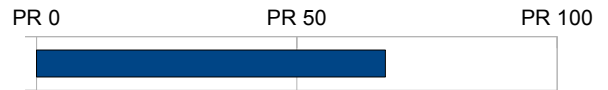


Onder de bij iedere e-mail voorgestelde maatregelen zijn er enkele die (onafhankelijk van de grotere doelstellingen) hoe dan ook moeten worden genomen om het probleem in kwestie op te kunnen lossen. Hoe hoger de score uitvalt, des te meer van deze noodzakelijke maatregelen zijn genomen in de bewerkte e-mails.

**Acties om de grotere doelstellingen te bereiken**

**Acties om winst te verhogen**

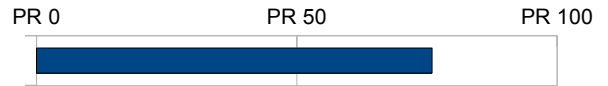
**PR 67**



Hiertoe behoren alle acties die geschikt zijn om de winsten te optimaliseren, bijv. door het aanpassen van calculaties of het vermijden of minimaliseren van dure maatregelen.

**Acties voor klanttevredenheid**

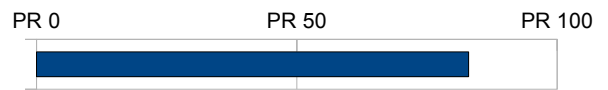
**PR 76**



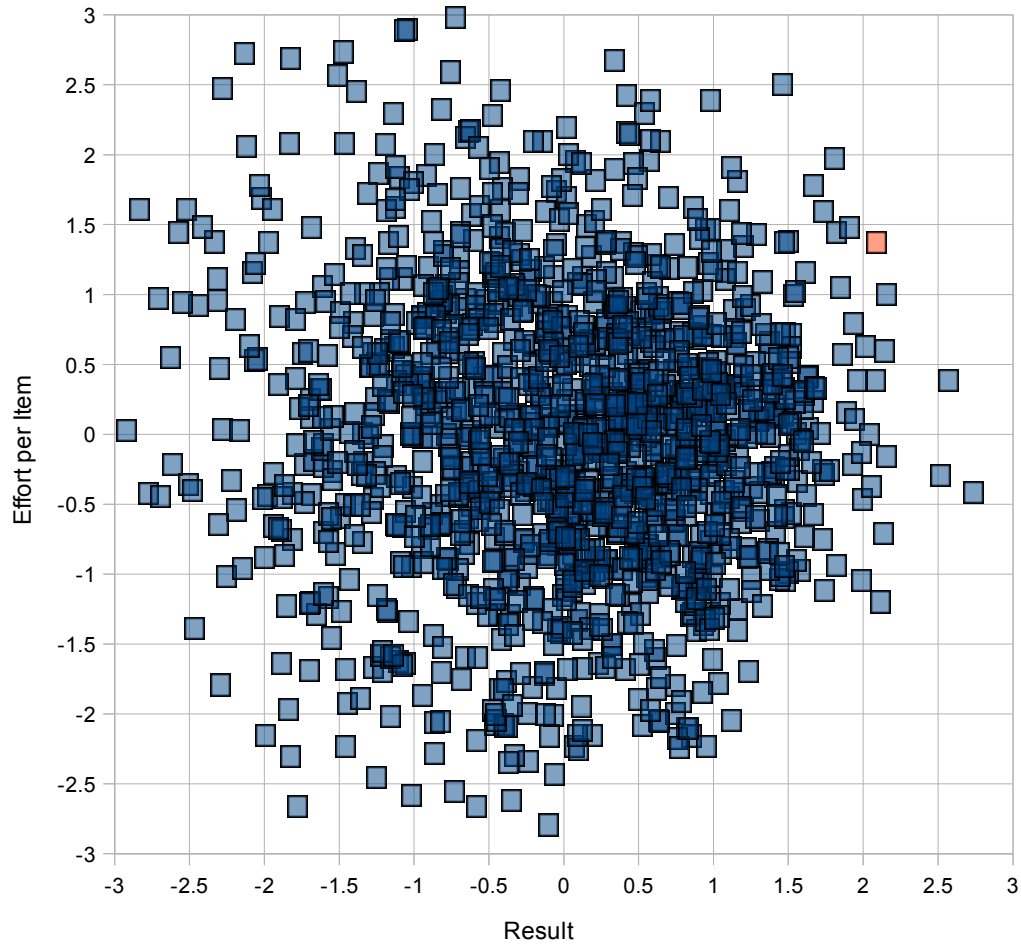
Hiertoe behoren alle acties die blijk geven van klantgerichtheid, zoals bijv. het ingaan op wensen van de klant, het opbouwen van persoonlijk contact en het analyseren van en rekening houden met de behoeften van de klant.

**Acties voor medewerkertevredenheid**

**PR 83**



Hiertoe behoren alle acties die blijk geven van betrokkenheid bij de medewerkers, zoals bijv. het ingaan op de wensen van de medewerkers, het voeren van personeelsgesprekken, het betrekken van medewerkers bij beslissingen en ook het ondersteunen bij bijscholing via passende trajecten.



Result: Totale resultaat ruwe score

Effort per Item: Gebruik van uren per e-mail

Efficiency mailbox-taak

PR 44

# Bewerkingsoverzicht

Tim Eduard Simon Theodoor De Leeuw

Online Mailbox HighLight, Normgroep: NL - Standard, n = 1380

9-feb-2017

Item	Tijd in secondes	Bewerkt	Prioriteit	Prioriteit punten	Actie 1	Actie 2	Actie 3	Actie 4	Actie 5	Actie 6	Actie 7	Actie 8	Actie 9	Actie 10	Actie 11	Actie 12
1	321	1	2	3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
2	307	1	1	3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
3	179	1	2	3	+	+	+	+	+	+	+	+				
4	299	1	2	3	-	+	+	+	+	-	+	+	+			
5	254	1	2	1	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+		
6	201	1	2	1	+	+	+	-	+	+	+	+				
7	90	1	3	0	+	+	+	+								
8	201	1	2	3	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-	
9	149	1	2	3	-	+	-	+	-	-	-					
10	128	1	1	3	-	+	+	+	-	+	+	-	+			
11	158	1	2	3	+	+	+	+	+	+	+	-	+			
12	115	1	1	3	-	+	-	+	+	+	+					
13	279	1	3	1	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+
14	96	1	1	3	+	-	-	-	-	+	+	-				
15	145	1	2	3	+	+	-	-	-	-	+	+	-	+		
16	85	1	3	0	-	+	+	+	-	-	-	-				
17	64	1	3	3	+	?	+	-								
18	84	1	3	3	+	+	-	+	+	-	-	+	-	?		
19	84	1	1	3	-	-	+	-	+	+	+	-				
20	80	1	3	0	-	-	-	-	-	-	+	+				
21	74	1	3	3	-	+	+	-	-	+	+					
22	99	1	2	0	-	-	-	-	+	+	+	-	+			
23	50	1	3	0	-	-	-	-	-	-						
24	68	1	3	3	-	-	+	-	-	+	+					
25	18	0	?	0	?	?	?	?	?	?	?	?				
26	0	0	?	0	?	?	?	?	?	?	?	?				
27	0	0	?	0	?	?	?	?	?	?	?	?	?			
28	0	0	?	0	?	?	?	?	?	?	?	?				
Items	101%	86%														
Inbox	7				Volledigheid van de bewerking in totaal										85%	PR 68
Agenda	0				Volledigheid van de bewerking in bewerkte items										99%	
Andere	0				geïnitieerde acties in bewerkte items										64%	PR 73
Totaal 1	100%															
1	586				+	-	+	-	+	+	+	+				
2	606				-	-	-	-	+	+	+	+				
Totaal 2	99%				Gegeven antwoorden										100%	



	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Vlg	W1	W2	FTE	Wekelijkse werktijd	Capaciteit W1	Capaciteit W1 (PR)	Capaciteit W1+W2 (PR)
Ik	9	5	7	9	1	21	30	21	1.0	40	74%	PR 92	PR 98
Anna	8	3	4	2	0	10	17	10	0.5	20	83%	PR 94	PR 98
Tom	1	4	0	8	0	5	13	5	1.0	40	31%	PR 8	PR 20
Julia	11	6	0	0	0	11	17	11	0.7	28	62%	PR 17	PR 59
Martin	8	8	0	1	11	7	27	7	1.0	40	68%	PR 24	PR 38
Allen	37	26	11	20	12	54	104	54		168	62%	PR 60	PR 89

