

Effectieve managementondersteuning

*Praktische tools voor de managementassistent en secretaresse:
van archief tot zakenbrief!*

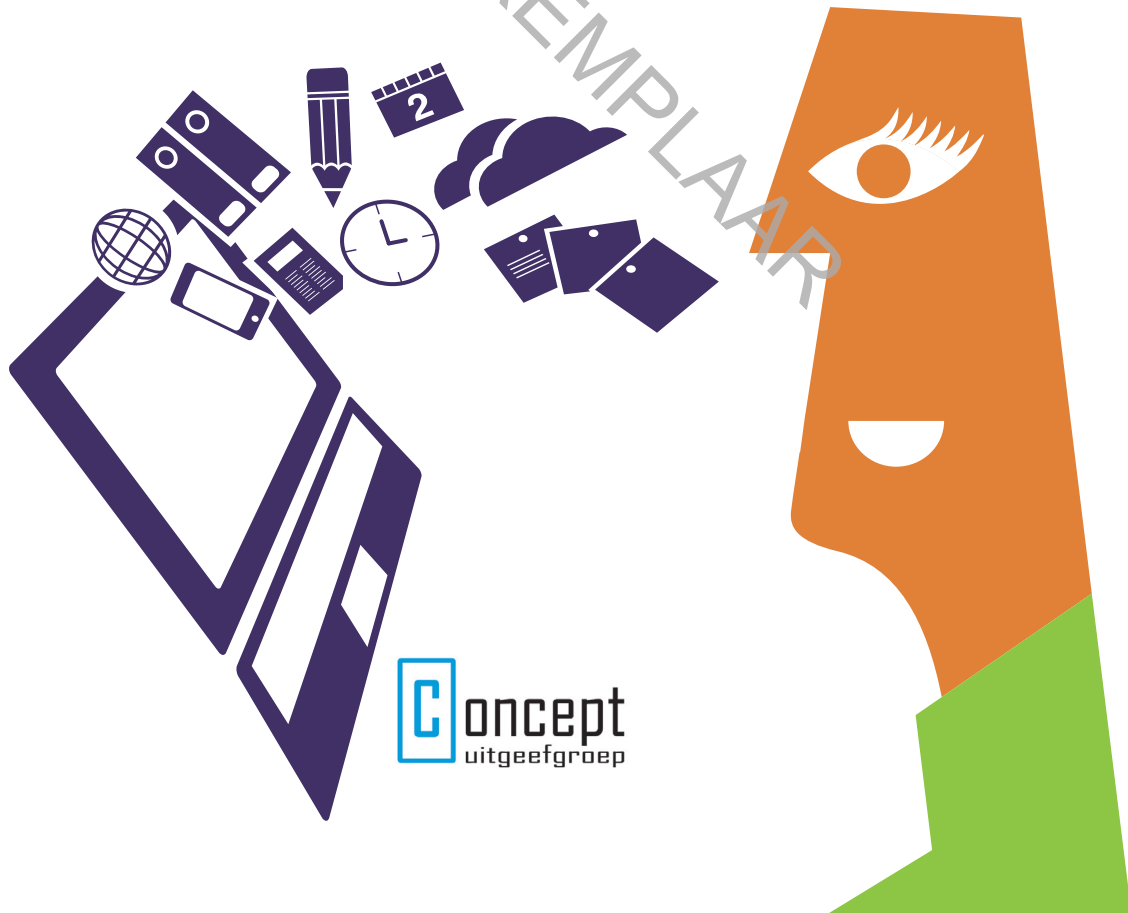
INKIJKEXEMPLAAR

INKIJKEXEMPLAAR

Effectieve management- ondersteuning

M. Gerritsen, J. van Kooten,
E. Snoek, W. Vrijs

*Praktische tools voor de management-
assistent en secretaresse:
van archief tot zakenbrief!*



Concept
uitgeefgroep

Colofon

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl
Website: www.conceptuitgeefgroep.nl

Omslagontwerp, uitvoering en opmaak: AZ grafisch serviceburo, Den Haag

Redactie: Ingrid Monnichmann, Voorburg en Maya Dornseiffer, Den Haag

Eerste druk 2014

Tweede druk 2016

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2016

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

NUR: 801

ISBN: 9789491743412

Inhoud

Hoofdstuk 1	Waar sta je en waar wil je heen?	11
	Uit de praktijk: Over jouw plaats in de organisatie en hoe je jezelf kan laten gelden	11
	De toolbox	13
1.1	Wat doet een assistent eigenlijk allemaal?	13
1.1.1	Waar werkt een assistent?	14
1.1.2	Je takenpakket	14
1.2	Hoe doe je je werk?	15
1.2.1	Competenties van de assistent	19
1.2.2	Geknipt voor de functie?	21
1.3	Hoe krijg je ze zover?	23
1.3.1	Communiceren met je baas	24
1.3.2	Je baas beïnvloeden	24
1.3.3	Onderhandelen met je baas	25
1.4	Nieuwe ontwikkelingen	28
	Zo kan het ook ...	30
	Vragen & opdrachten	31
Hoofdstuk 2	'Zo doen we dat hier ...'	33
	Uit de praktijk: Organisaties in de praktijk	33
	De toolbox	35
2.1	Alles wat je altijd al wilde weten over organisaties ...	35
2.1.1	Waar doen we het ook alweer voor?	37
2.1.2	Wie doet er allemaal mee?	38
2.1.3	Wie is 'De Baas'?	40
2.2	Inrichting van de organisatie	43
2.2.1	Organisatiestructuur	43
2.2.2	Lijnenspel	44
2.2.3	Organisatievormen	45
2.3	Organisatieculturen	49
2.3.1	Cultuurmodellen	51
	Zo kan het ook ...	54
	Vragen & opdrachten	55

Hoofdstuk 3	Waar láát ik het allemaal?	57
	Uit de praktijk: Het archiveren van documenten	57
	De toolbox	58
3.1	Waarom zou ik het bewaren?	58
3.1.1	Redenen om te archiveren	59
3.2	Wat moet ik bewaren?	61
3.2.1	Wet- en regelgeving bewaartermijnen voor bedrijven	61
3.2.2	Wetten voor overheidsorganisaties	66
3.2.3	Weggoeien of vernietigen?	67
3.3	Hoe werkt archiveren?	69
3.3.1	Het archief en het dossier	69
3.3.2	Rangschikken	70
3.3.3	Classificeren	71
3.3.4	Wie heeft toegang tot het archief?	73
3.3.5	Statisch of dynamisch?	74
3.4	Het digitale archief	74
3.4.1	E-mail	75
3.4.2	Digitale opslag van documenten	79
	Zo kan het ook...	81
	Vragen & opdrachten	82
Hoofdstuk 4	Werkdruk, wat is dat?	83
	Uit de praktijk: Timemanagement technieken en -vaardigheden	83
	De toolbox	85
4.1	Pak aan die handel!	86
4.2	Wees voorbereid, waarom plannen?	87
4.3	Stel doelen SMART	88
4.4	E-mail, elektronische agenda en takenlijst beheren	90
4.5	Persoonlijke tijdvreter	91
4.5.1	Chaos op de werkplek	91
4.5.2	Post, e-mail, telefoon, onaangekondigde bezoekers	91
4.6	Doe het nu, stel niet uit tot morgen wat je vandaag kunt doen!	92
4.7	Gebruik je energie goed	93
4.8	Wees assertief!	93
	Zo kan het ook ...	96
	Vragen & opdrachten	97

Hoofdstuk 5	Klaar voor de start? Af!	99
	Uit de praktijk: Effectief vergaderen	99
	De toolbox	100
5.1	De voorbereiding	101
	5.1.1 Stap 1: het doel bepalen	102
	5.1.2 Stap 2: vaststellen wie er moet worden uitgenodigd	104
	5.1.3 Stap 3: het logistieke werk	105
	5.1.4 Stap 4: vaststellen wat je eigen rol is tijdens de vergadering	108
	5.1.5 Stap 5: agenda opstellen en uitnodiging maken	109
5.2	De vergadering zelf	109
	5.2.1 De structuur	110
	5.2.2 De rollen tijdens de vergadering	111
	5.2.3 Notuleren	112
	5.2.4 De startvraag	116
	5.2.5 Luisteren – samenvatten – doorvragen (LSD)	117
	5.2.6 Visualiseren	118
	5.2.7 Afsluiten	119
5.3	Nawerk	120
	5.3.1 Nawerk van de notulist: de notulen	120
	5.3.2 Nawerk van de andere deelnemers	123
	Zo kan het ook ...	124
	Vragen & opdrachten	125
Hoofdstuk 6	Het visitekaartje voor je organisatie	127
	Uit de praktijk: Zakelijke correspondentie	127
	De toolbox	128
6.1	Hoe pak je het aan?	129
	6.1.1 Kies je kanaal	129
	6.1.2 Het begin van een brief	131
6.2	Goed geschreven	132
	6.2.1 Opbouw van een brief	133
	6.2.2 Soorten brieven	136
6.3	Schrijfstijl	140
	6.3.1 Hoe standaard wil je het hebben?	141
	6.3.2 Woordkeuze	142
	6.3.3 Lijdende stijl	142
	6.3.4 Naamwoordstijl	143
	6.3.5 Stijlfouten	143
	6.3.6 Rustig aan	145

6.4	We mailen!	145
6.5	Social media	147
	Zo kan het ook ...	148
	Vragen & opdrachten	150
Hoofdstuk 7 En wie hangt de slingers op?		153
	Uit de praktijk: Het organiseren van evenementen	153
	De toolbox	155
7.1	Een goede voorbereiding is ...	155
7.1.1	Bouw een team	155
7.1.2	Het fundament	157
7.1.3	De actiepuntenlijst: en dóór!	159
7.1.4	Het draaiboek	166
7.2	De dag van het evenement	167
7.2.1	De briefing	168
7.2.2	Tijdens het evenement	168
7.3	Wie ruimt de slingers weer op?	169
	Zo kan het ook ..	170
	Vragen & opdrachten	171
Hoofdstuk 8 Dat klusje klaar is wel!		173
	Uit de praktijk: Over projectmatig werken in de praktijk	173
	De toolbox	175
8.1	Wat is projectmatig werken?	175
8.1.1	Wanneer projectmatig werken?	177
8.1.2	Projectrollen	177
8.2	Vorbereiding	178
8.3	Project inzichtelijk maken	181
8.3.1	Faseren	181
8.3.2	Werkverdelingsstructuur maken	183
8.3.3	Besluitvorming	184
8.4	Planning	185
8.4.1	De actielijst	185
8.4.2	De netwerkplanning	186
8.4.3	De balkenplanning	187
8.4.4	De tien stappen voor een reële planning	188
8.5	De boel in de hand houden	189
8.5.1	De ijzeren driehoek	189
8.5.2	Projectbeheersing volgens GOKIT	190
8.5.3	Risicobeheersing	191

8.6	Het projectdossier	193
	Zo kan het ook ...	194
	Vragen & opdrachten	195
Hoofdstuk 9	Heeft u een bonnetje?	197
	Uit de praktijk: Alles over de financiële zaken	197
	De toolbox	199
9.1	Profit- en non-profitorganisaties	200
9.2	Inkomsten en uitgaven	200
9.3	De financiële administratie/boekhouding	201
9.4	Financiële functies	202
9.5	Financiële verslaglegging	203
9.6	Kostensoorten	206
9.7	Boekingsnummers	208
9.8	Budgetten	209
9.9	Wat jij met financiën te maken hebt	209
	Zo kan het ook ...	216
	Vragen & opdrachten	218
	Antwoorden	219
	Literatuur	227
	Trefwoorden	229

INKIJKEXEMPLAAR

Waar sta je en waar wil je heen?

Over jouw plaats in de organisatie en hoe je jezelf kan laten gelden

Uit de praktijk

Ondertussen, op de werkvloer

Linda werkt sinds een maand als managementassistent op het hoofdkantoor van een grote retailorganisatie, Store Sell. Hiervoor heeft ze jaren lang ervaring opgedaan als managementassistent bij een klein bedrijf dat sanitair verkocht aan keuken- en badkamerbedrijven. Linda wist en deed álles en was een echte spin in het web: personeelszaken, managementondersteuning, contracten opstellen, pr-teksten schrijven ... Linda genoot van de diversiteit en de afwisseling! Maar toen ging de eigenaar met pensioen en hij verkocht het bedrijf in onderdelen aan verschillende partijen. Voor Linda was er helaas geen plek meer.

In haar nieuwe baan moet Linda de districtsmanagers ondersteunen – die overigens bijna altijd buiten de deur zijn. Linda vindt het heerlijk dat in zo'n grote organisatie alles voor je geregeld wordt, bijvoorbeeld door de afdeling en



Personeelszaken en Communicatie, maar ze moet er wel erg aan wennen dat ze nu een vaste taak heeft en niet meer zomaar alles kan oppakken. Hoewel ze haar werk en de organisatie heel leuk vindt, heeft ze eigenlijk geen goed beeld van de taken die ze moet uitvoeren en ze is bang dat het wel wat eenzijdig werk is. Ze heeft geprobeerd dit aan te kaarten bij een van de districtsmanagers maar die had zoiets van 'doe gewoon je werk'. Nu weet ze het even niet meer, terwijl er een grote overname aankomt en het ernaar uitziet dat ze heel wat werk erbij kan krijgen ...

Wat is er aan de hand?

Linda mist de hectiek en de afwisseling van het kleine bedrijf. Omdat ze zulke diverse taken had, was haar functie heel afwisselend en dynamisch en – laten we eerlijk zijn – soms ook een beetje chaotisch. De overgang naar haar nieuwe werkgever is daardoor groot: langere lijnen, meer structuur, procedures en richtlijnen en een vastomlijnd takenpakket. Linda heeft de neiging te blijven hangen in het gevoel dat 'vroeger alles beter was', maar als ze goed kijkt, zal ze inzien dat haar nieuwe baan ook veel mogelijkheden biedt, zoals meer ontplooiing en verdieping. Juist doordat deze nieuwe organisatie groter en gestroomlijnder is, is er misschien wel meer ruimte om zich te specialiseren of een groot project op te pakken. Linda had daar in haar vorige functie geen tijd voor, omdat ze zo veel verschillende taken had. Ook in een grote organisatie valt er dus veel te beleven! Het leuke van de functie van managementassistent is dat je de kans krijgt om deel uit te maken van die dynamiek. Het is een ontzettend boeiende functie, waarin je een heleboel kennis en vaardigheden kunt inzetten. Kennis over de structuur van een organisatie en hoe je hierop kan inspelen is hierbij wel essentieel. Als Linda zich hierin gaat verdiepen, zal ze merken dat ze zich meer thuis zal voelen.

De toolbox

In dit hoofdstuk krijg je zicht op wat een ondersteunende functie inhoudt. We gaan in op het takenpakket en de competenties van de assistent. Verder staan we stil bij hoe jij dingen gedaan kunt krijgen van je leidinggevende en van andere mensen over wie je geen zeggenschap hebt. Ook blikken we vooruit op een aantal ontwikkelingen in het vakgebied. Zo heb je straks alle tools in handen om met overtuiging je plaats in de organisatie in te nemen!

Voor het leesgemak noemen we de ondersteunende functie in dit hoofdstuk 'assistent', maar dit hoofdstuk gaat over alle taken en werkzaamheden die horen bij de ondersteuning van een directie, het management of een secretaresse. Je kunt hier dus ook jouw (toekomstige) functienaam voor in de plaats zetten.



1.1 Wat doet een assistent eigenlijk allemaal?

Eerst gaan we in op de taken en werkzaamheden van de assistent. Een ondersteunende functie kun je als volgt omschrijven: het assisteren van iemand (of meerdere personen) bij zijn werkzaamheden, zodat diegene zich kan bezighouden met zijn hoofdtaken. Er zijn in de loop van de tijd al heel wat verschillende – formele en informele – benamingen gebruikt voor mensen in een ondersteunende functie, zoals:

- secretaresse;
- directiesecretaresse;
- assistent;
- managementassistent;
- managementsupportmedewerker;
- spin in het web;
- manusje van alles;
- rots in de branding;
- enzovoort.



Ilja: 'Sommige mensen vinden dat ik te vaak van baan wissel, maar ik vind het gewoon erg leuk om meerdere organisaties "van binnen" te zien. Omdat ik al voor zo veel verschillende mensen heb gewerkt, durf ik best te zeggen dat ik enorm veel kennis van mensen én organisaties heb gekregen. Ik kan snel schakelen en weet precies wat ik moet doen om bepaalde typen mensen mee te krijgen. En dat geeft elke keer weer een kick!'

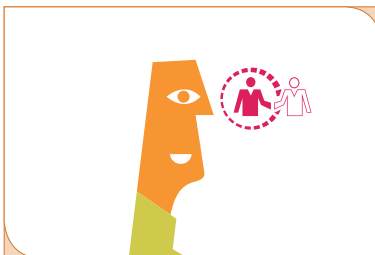
De functie van officemanager wordt ook wel in dit rijtje genoemd, maar dat is in de meeste organisaties niet uitsluitend een ondersteunende functie. De officemanager is namelijk ook verantwoordelijk voor het goed functioneren van het kantoor en kan ook de leidinggevende zijn van het secretariaat. Bij die functie horen dus iets meer taken die niet in dit boek behandeld worden.

1.1.1 Waar werkt een assistent?

Assistenten vind je overal, in elke soort organisatie. Of het nu gaat om een grote commerciële organisatie, een zorginstelling, een school of een klein bedrijf, bijna overal komen wel ondersteunende functies voor. Dat assistenten overal zijn, is natuurlijk niet gek: een organisatie kan niet zonder deze 'rotsen in de branding'. Assistenten werken voor afdelingen, voor directeurs en managers, op een secretariaat en soms ook voor projecten. Je moet dus in staat zijn (en het leuk vinden) om met verschillende typen mensen te werken!

1.1.2 Je takenpakket

De inhoud van een ondersteunende functie is heel divers. Er is geen standaardtakenpakket voor de assistent, kijk maar naar Linda. Bij haar beide banen is de functienaam gelijk, maar haar nieuwe baan wordt totaal anders ingevuld.



Verleg je grenzen!

Veel managementassistenten hebben hun eigen 'specialiteit' als onderdeel van hun takenpakket. Denk maar aan het schrijven van promotiemateriaal, het coördineren van de inkoop van kantoorartikelen, het opstellen van arbeidscontracten, het managen van projecten ... Allemaal taken

die 'normaal' bijvoorbeeld bij een communicatiespecialist, inkoper, personeelsfunctionaris of juridisch medewerker horen. Zo zie je maar, in een ondersteunde functie kun je je grenzen verleggen!

Afhankelijk van het soort organisatie waarin je werkt, de afdeling waarop je werkt en degene voor wie je werkt, zijn er verschillen in taken. Maar er zijn ook overeenkomsten. Er zijn heel wat taken en werkzaamheden op te sommen die standaard zijn terug te vinden in het **takenpakket** van de assistent:

Plannen	<ul style="list-style-type: none"> • plannen van het eigen werk • plannen van het werk van degene voor wie je werkt: je manager • plannen van afspraken, vergaderingen en overleggen
Organiseren	<ul style="list-style-type: none"> • organiseren van vergaderingen en conferenties • ontvangen van bezoekers • organiseren van zakenreizen • organiseren van (feestelijke) bijeenkomsten, bijvoorbeeld een receptie of een personeelsfeest
Coördineren	<ul style="list-style-type: none"> • activiteiten op elkaar afstemmen • zorgen dat alles op rolletjes loopt • zorgen dat dingen gedaan worden • onderhouden van interne en externe contacten
Administratieve en secretariële taken	<ul style="list-style-type: none"> • vergaderingen voorbereiden en notuleren • zakelijke correspondentie verzorgen • archiveren • agendabeheer • administratie: het ordenen en vastleggen van gegevens • beantwoorden van de telefoon van de leidinggevende, hoewel dit tegenwoordig een taak is die door veel leidinggevendenden zelf wordt gedaan

Als je de taken van assistent vergelijkt, zie je dat ze echt heel divers zijn! Dát maakt een ondersteunende functie zo aantrekkelijk, afwisselend en dynamisch. Het kan ook een vergaarbak worden van losse taken, dus als je weet wat de functie inhoudt en weet wat er van je wordt verwacht, kan je hierop inspelen.

1.2 Hoe doe je je werk?

Het is nu duidelijk wat de taken en de verantwoordelijkheden van de assistent zijn. Maar zo'n rijtje met taken zegt verder natuurlijk nog niet zo heel veel. Want hoe weet je nu of de functie van assistent iets voor jou is, of je er geschikt voor bent – of er nog beter in kunt worden?

Zoek de verschillen

Op de volgende pagina's zie je een paar voorbeelden van functiebeschrijvingen van een ondersteunende functie. Wat een verschil in taken en eisen! En toch zijn het allemaal ondersteunende functies ...