

Handreiking voor Bedrijfsleiders

Coachen op beroepshouding en professionele
ontwikkeling binnen de oefenfirma



Coachen



Ontwikkeling



Samenwerken



Plannen



WorkProof

Praktijkleren dat werkt.

Het ecosysteem voor ontwikkeling, werk en duurzame participatie.

INHOUDSOPGAVE

1. De rol van de bedrijfsleider.....	3
2. Waar draait het om?.....	3
3. Van taakgericht naar ontwikkelgericht begeleiden.....	4
4. De vier begeleidingsrollen van de bedrijfsleider.....	5
5. Ontwikkelgebieden binnen beroepshouding.....	6
6. De weekstructuur voor ontwikkelgericht werken.....	10
7. Feedback geven als bedrijfsleider.....	11
8. Van fouten leermomenten maken.....	12
9. Observeren zonder te beoordelen als docent.....	13
10. Gesprekken voeren over professionele ontwikkeling.....	14
11. Professionele ontwikkeling koppelen aan rollen.....	15
12. Wanneer grijp je in?.....	16
13. Het verschil tussen helpen en overnemen.....	17
14. Praktische werkvormen voor bedrijfsleiders.....	17
15. Minimale ontwikkelcyclus.....	19
16. Wat vraagt dit van de bedrijfsleider?.....	19
17. Kernboodschap voor bedrijfsleiders.....	20

1. De rol van de bedrijfsleider

Een Oefenfirma is geen klaslokaal met opdrachten. Het is een realistische werkomgeving waarin deelnemers leren functioneren als medewerker, collega en professional. De bedrijfsleider speelt daarin een sleutelrol.

De bedrijfsleider is niet alleen degene die uitlegt hoe het systeem werkt. De bedrijfsleider bewaakt de werksfeer, stuurt op professioneel gedrag, stelt vragen, observeert, geeft feedback en helpt deelnemers om eigenaarschap te ontwikkelen.

De kern van de rol is:

niet voordoen wat deelnemers moeten doen, maar zichtbaar maken hoe zij zelf professioneel leren handelen. Dat vraagt om een andere houding dan traditioneel lesgeven. De bedrijfsleider is trainer waar instructie nodig is, coach waar ontwikkeling mogelijk is en leidinggevende waar professioneel gedrag gevraagd wordt.

2. Waar draait het om?

Binnen de Oefenfirma ontwikkelen deelnemers beroepshouding en professionele identiteit door te werken in een omgeving die lijkt op een echte organisatie. Zij voeren taken uit, werken samen, maken fouten, lossen problemen op, communiceren met anderen en nemen verantwoordelijkheid voor hun rol. Het doel is niet dat iedere deelnemer perfect functioneert. Het doel is dat ontwikkeling zichtbaar wordt.

Een deelnemer ontwikkelt zich wanneer hij of zij leert:

verantwoordelijkheid nemen voor taken, afspraken nakomen, professioneel communiceren, samenwerken met collega's, omgaan met feedback, reflecteren op eigen gedrag, initiatief nemen, zorgvuldig werken, keuzes onderbouwen en zich steeds bewuster wordt van de eigen rol binnen een organisatie.

De Oefenfirma maakt dit concreet. Niet door erover te praten, maar door het dagelijks te laten gebeuren.

3. Van taakgericht naar ontwikkelgericht begeleiden

Veel deelnemers zullen in het begin vooral denken in taken:

"Wat moet ik doen?"

"Waar moet ik klikken?"

"Wanneer is het af?"

"Is dit goed zo?"

De bedrijfsleider helpt hen stap voor stap groeien naar professioneel handelen:

"Waarom doe je dit?"

"Voor wie is dit belangrijk?"

"Wat gebeurt er als dit niet klopt?"

"Hoe stem je dit af met je collega?"

"Wat zegt jouw aanpak over je beroepshouding?"

Daarmee verandert de Oefenfirma van een verzameling werkzaamheden in een ontwikkelomgeving.

Taakgericht begeleiden

De bedrijfsleider helpt bij het uitvoeren van een concrete taak. Denk aan een factuur verwerken, klantmail beantwoorden, bestelling plaatsen of gegevens bijwerken.

Ontwikkelgericht begeleiden

De bedrijfsleider gebruikt dezelfde taak om beroepshouding zichtbaar te maken. Denk aan nauwkeurigheid, klantgerichtheid, verantwoordelijkheid, initiatief, samenwerking en communicatie. Een simpele factuur wordt dan geen administratieve handeling, maar een kans om te bespreken:

"Heb je gecontroleerd of de gegevens kloppen?"

"Wat doe je als je twijfelt?"

"Wie moet hiervan op de hoogte zijn?"

"Wat zegt dit over jouw zorgvuldigheid?"

4. De vier begeleidingsrollen van de bedrijfsleider

1. De instructeur

Deze rol is nodig wanneer deelnemers nog niet weten wat er van hen wordt verwacht. De bedrijfsleider geeft uitleg, laat zien waar informatie staat en maakt de werkwijze helder.

Gebruik deze rol vooral bij nieuwe taken, systemen, procedures en veiligheidsafspraken.

Voorbeeldvragen:

"Welke stappen moet je volgen?"

"Waar vind je de juiste informatie?"

"Wat moet het resultaat zijn?"

"Wanneer is deze taak klaar?"

2. De coach

Deze rol helpt deelnemers om zelf na te denken, keuzes te maken en verantwoordelijkheid te nemen. De bedrijfsleider geeft niet meteen het antwoord, maar stelt vragen die ontwikkeling uitlokken.

Voorbeeldvragen:

"Wat heb je al geprobeerd?"

"Welke keuze lijkt jou professioneel?"

"Wat zou je collega nodig hebben om verder te kunnen?"

"Wat zou je de volgende keer anders doen?"

3. De observator

De bedrijfsleider kijkt bewust naar gedrag. Niet alleen naar het eindresultaat, maar ook naar de manier waarop deelnemers werken.

Let op:

komt iemand afspraken na, vraagt iemand op tijd hulp, neemt iemand initiatief, werkt iemand zorgvuldig, luistert iemand naar feedback, stemt iemand goed af, blijft iemand professioneel bij spanning?

4. De ontwikkelgerichte leidinggevende

Soms is coachen niet genoeg. Dan moet de bedrijfsleider duidelijk zijn over professioneel gedrag. De Oefenfirma mag veilig zijn, maar niet vrijblijvend.

Voorbeeldzinnen:

"Binnen deze Oefenfirma verwachten we dat afspraken worden nagekomen."

"Je hoeft het nog niet perfect te kunnen, maar je moet wel laten zien dat je verantwoordelijkheid neemt."

"Dit gedrag helpt je niet in je ontwikkeling. Laten we kijken wat er nodig is om dit te verbeteren."

"Je bent onderdeel van een team. Jouw handelen heeft effect op anderen."

5. Ontwikkelgebieden binnen beroepshouding

De bedrijfsleider kan gericht observeren op acht ontwikkelgebieden.

1. Verantwoordelijkheid nemen

De deelnemer neemt eigenaarschap over taken, afspraken en resultaten.

Zichtbaar gedrag:

De deelnemer start taken zelfstandig op, komt afspraken na, meldt wanneer iets niet lukt, neemt verantwoordelijkheid voor fouten en wacht niet steeds af tot iemand anders het oplost.

Coachvragen:

"Welke afspraak heb je gemaakt?"

"Wat heb je nodig om dit af te ronden?"

"Wat doe je als je merkt dat je deadline niet haalbaar is?"

"Hoe laat je zien dat jij eigenaar bent van deze taak?"

2. Samenwerken

De deelnemer werkt actief en professioneel samen met collega's.

Zichtbaar gedrag:

De deelnemer deelt informatie, vraagt collega's om input, helpt waar nodig, stemt taken af en houdt rekening met de planning van anderen.

Coachvragen:

"Wie heeft jouw informatie nodig?"

"Met wie moet je dit afstemmen?"

"Hoe zorg je dat je collega verder kan?"

"Wat was jouw bijdrage aan het team?"

3. Communiceren

De deelnemer communiceert helder, respectvol en passend bij de situatie.

Zichtbaar gedrag:

De deelnemer schrijft duidelijke mails, luistert actief, stelt vragen, vat afspraken samen en past toon en taal aan de ontvanger aan.

Coachvragen:

"Is je boodschap duidelijk voor de ontvanger?"

"Welke toon past bij deze situatie?"

"Wat wil je dat de ander na jouw bericht doet?"

"Heb je gecontroleerd of jullie elkaar goed begrijpen?"

4. Zorgvuldig werken

De deelnemer werkt nauwkeurig en controleert eigen werk.

Zichtbaar gedrag:

De deelnemer checkt gegevens, voorkomt slordigheden, werkt volgens afspraken en levert compleet werk op.

Coachvragen:

"Hoe heb je gecontroleerd of dit klopt?"

"Wat zijn de gevolgen als dit fout gaat?"

"Welke gegevens moet je dubbelchecken?"

"Wanneer is dit werk professioneel genoeg?"

5. Initiatief nemen

De deelnemer ziet wat nodig is en komt in beweging.

Zichtbaar gedrag:

De deelnemer pakt werk op, doet voorstellen, signaleert verbeterpunten en denkt mee zonder dat alles eerst gevraagd hoeft te worden.

Coachvragen:

"Wat zie jij dat aandacht nodig heeft?"

"Welke eerste stap kun jij zelf zetten?"

"Welk voorstel kun je doen?"

"Waar wacht je nu op, en is dat nodig?"

6. Omgaan met feedback

De deelnemer staat open voor feedback en gebruikt die om beter te worden.

Zichtbaar gedrag:

De deelnemer luistert zonder direct in de verdediging te schieten, vraagt door, past gedrag aan en reflecteert op het effect van eigen handelen.

Coachvragen:

"Wat hoor je in deze feedback?"

"Wat kun je hiermee doen?"

"Welk gedrag wil je de volgende keer laten zien?"

"Hoe kan ik zien dat je deze feedback hebt gebruikt?"

7. Probleemoplossend handelen

De deelnemer denkt mee wanneer iets niet loopt zoals gepland.

Zichtbaar gedrag:

De deelnemer analyseert het probleem, vraagt gericht hulp, bedenkt opties en kiest een passende oplossing.

Coachvragen:

"Wat is precies het probleem?"

"Wat is oorzaak en wat is gevolg?"

"Welke oplossingen zie je?"

"Wat is de meest professionele eerste stap?"

8. Reflecteren en leren

De deelnemer kijkt bewust terug op eigen gedrag en ontwikkeling.

Zichtbaar gedrag:

De deelnemer kan benoemen wat goed ging, wat beter kon, wat hij of zij heeft geleerd en welke volgende stap nodig is.

Coachvragen:

"Waar ben je tevreden over?"

"Wat zou je anders aanpakken?"

"Wat heb je over jezelf geleerd?"

"Welke ontwikkeling wil je de komende week laten zien?"

6. De weekstructuur voor ontwikkelgericht werken

Een Oefenfirma werkt sterker wanneer de bedrijfsleider een vaste ontwikkelstructuur hanteert. Niet zwaar of bureaucratisch, maar herkenbaar.

Start van de week

Doel: focus aanbrengen.

Laat deelnemers kort benoemen:

wat hun rol deze week is, welke taken prioriteit hebben, welk ontwikkelpunt zij meenemen en met wie zij moeten samenwerken.

Voorbeeldvragen:

"Wat moet er deze week gebeuren?"

"Welke professionele houding wil jij laten zien?"

"Waar wil je feedback op krijgen?"

"Wat heeft jouw afdeling nodig om goed te draaien?"

Tijdens het werken

Doel: gedrag zichtbaar maken.

Loop rond, observeer, stel vragen en grijp kleine situaties aan als leermoment.

Let op:

Wie neemt initiatief?

Wie haakt af?

Wie vraagt hulp?

Wie werkt zorgvuldig?

Wie communiceert professioneel?

Wie blijft hangen in afwachten?

Einde van de dag

Doel: kort reflecteren.

Laat deelnemers drie vragen beantwoorden:

Wat heb je vandaag gedaan?

Wat heb je geleerd over professioneel werken?

Wat vraagt morgen aandacht?

Einde van de week

Doel: ontwikkeling vastleggen.

Laat deelnemers terugkijken op taak, samenwerking en beroepshouding.

Voorbeeldvragen:

"Welke ontwikkeling heb je deze week laten zien?"

"Waar heb je feedback op gekregen?"

"Welke situatie zegt iets over jouw beroepshouding?"

"Wat wordt je volgende stap?"

7. Feedback geven als bedrijfsleider

Feedback binnen de Oefenfirma moet concreet, eerlijk en bruikbaar zijn. Niet te algemeen en niet te voorzichtig.

Zeg liever niet:

"Goed gedaan."

"Je moet wat professioneler zijn."

"Je moet beter communiceren."

Zeg liever:

"Je hebt de klant snel gereageerd, dat is sterk. Je mail mist alleen nog een duidelijke vervolgstap. Voeg toe wanneer de klant reactie kan verwachten."

Of:

"Ik zag dat je merkte dat de factuur niet klopte, maar je hebt het niet gemeld. Professioneel handelen betekent dat je zoiets direct terugkoppelt, ook als je nog niet weet wat de oplossing is."

Een eenvoudige feedbackstructuur:

Ik zag...

Het effect was...

De professionele verwachting is...

Je volgende stap is...

Voorbeeld:

"Ik zag dat je tijdens het overleg weinig zei. Het effect is dat je team jouw informatie mist. In een professionele rol verwachten we dat je actief bijdraagt. Je volgende stap is dat je bij het volgende overleg minimaal één update en één vraag inbrengt."

8. Van fouten leermomenten maken

In een Oefenfirma mogen fouten gemaakt worden. Sterker nog: fouten zijn waardevol, zolang ze worden gebruikt om te leren. De bedrijfsleider helpt deelnemers om niet te blijven hangen in schaamte, schuld of ontwijken, maar om professioneel te herstellen.

Gebruik bij fouten deze vragen:

Wat is er gebeurd?

Wat was jouw aandeel?

Wat is het effect op de klant, collega of organisatie?

Wat is nu de beste herstelactie?

Wat spreken we af om dit volgende keer te voorkomen?

Belangrijk: maak onderscheid tussen fouten en houding. Een fout maken hoort bij leren. Een fout verbergen, verantwoordelijkheid ontwijken of dezelfde fout blijven herhalen vraagt om stevigere begeleiding.

9. Observeren zonder te beoordelen als docent

De bedrijfsleider hoeft niet ieder moment formeel te beoordelen. Juist informele observaties zijn krachtig. Noteer korte signalen, concrete situaties en zichtbaar gedrag.

Gebruik bijvoorbeeld een eenvoudig observatieformat:

Datum

Situatie

Zichtbaar gedrag

Ontwikkelgebied

Feedback gegeven

Vervolgafspraken

Klantmail

Deelnemer reageerde snel, maar zonder duidelijke afspraak Communicatie Mail moet concreter Volgende mail eerst laten checken

Overleg

Deelnemer nam initiatief om taken te verdelen

Samenwerken

Positief bekrachtigd

Volgende week voorzitten

Factuurfout

Deelnemer ontdekte fout maar meldde dit niet

Verantwoordelijkheid

Besproken

Herstelmail opstellen

Zo ontstaat zicht op ontwikkeling zonder dat de Oefenfirma verandert in een toetsomgeving.

10. Gesprekken voeren over professionele ontwikkeling

Plan regelmatig korte ontwikkelgesprekken. Liever kort en frequent dan lang en formeel. Een gesprek van tien minuten kan genoeg zijn. Gespreksopbouw:

1. Terugblik

"Welke situatie laat jouw ontwikkeling goed zien?"

2. Zelfbeeld

"Wat vind jij dat beter gaat dan aan het begin?"

3. Feedback bedrijfsleider

"Ik zie vooral ontwikkeling in..."

"Ik zie nog aandacht bij..."

4. Concrete vervolgstap

"Waar ga je de komende periode op oefenen?"

5. Gedragsafspraken

"Wat wil ik concreet kunnen zien?"

Voorbeeld:

"De komende twee weken oefen jij met initiatief nemen. Dat betekent dat je iedere werkdag zelf één taak oppakt zonder dat ik die eerst hoeft te geven, en dat je aan het einde van de dag kort terugkoppelt wat je hebt gedaan."

11. Professionele ontwikkeling koppelen aan rollen

Binnen een Oefenfirma kunnen deelnemers verschillende rollen uitvoeren. Iedere rol vraagt andere beroepshouding.

Administratie

Focus op nauwkeurigheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, privacy en verantwoordelijkheid.

Ontwikkelvragen:

"Hoe voorkom je fouten?"

"Wat controleer je voordat je iets verwerkt?"

"Hoe ga je om met vertrouwelijke gegevens?"

Sales en klantcontact

Focus op communicatie, klantgerichtheid, initiatief, luisteren en opvolgen.

Ontwikkelvragen:

"Wat heeft de klant nodig?"

"Hoe zorg je voor professionele opvolging?"

"Hoe ga je om met weerstand of klachten?"

Marketing en communicatie

Focus op creativiteit, doelgroepgerichtheid, taal, planning en reputatie.

Ontwikkelvragen:

"Voor wie maak je dit?"

"Past deze boodschap bij de organisatie?"

"Wat wil je bereiken met deze communicatie?"

HR of personeelszaken

Focus op zorgvuldigheid, vertrouwelijkheid, gespreksvaardigheid en mensgericht werken.

Ontwikkelvragen:

"Hoe voer je dit gesprek professioneel?"

"Welke informatie mag je wel of niet delen?"

"Hoe zorg je dat iemand zich serieus genomen voelt?"

Management of directie

Focus op overzicht, besluitvorming, delegeren, aanspreken en verantwoordelijkheid.

Ontwikkelvragen:

"Welke keuze vraagt deze situatie?"

"Wie moet je meenemen in je besluit?"

"Hoe stuur je op resultaat zonder alles over te nemen?"

12. Wanneer grijp je in?

De bedrijfsleider laat deelnemers zoveel mogelijk zelf handelen, maar grijpt in wanneer: afspraken structureel niet worden nagekomen, gedrag de veiligheid of sfeer schaadt, klanten of andere Oefenfirma's onprofessioneel worden benaderd, deelnemers elkaar buitensluiten, fouten worden verborgen, iemand volledig vastloopt of taken steeds worden ontweken. Ingrijpen betekent niet meteen straffen. Het betekent professioneel begrenzen.

Voorbeeldzinnen:

"Ik stop je hier even, want dit gesprek gaat niet meer professioneel."

"Dit is een leeromgeving, maar wel een werkomgeving. Dit gedrag past daar niet bij."

"Ik zie dat je vastloopt. We gaan nu eerst terug naar de eerste stap."

"Je hoeft dit nog niet perfect te kunnen, maar je bent wel verantwoordelijk voor je inzet."

13. Het verschil tussen helpen en overnemen

Een veelvoorkomende valkuil is dat de bedrijfsleider te snel helpt. Dat voelt efficiënt, maar het haalt eigenaarschap weg bij deelnemers.

Stel jezelf steeds de vraag:

"Help ik de deelnemer om het zelf te leren, of neem ik het probleem over?"

Niet overnemen

"Laat mij dat maar even doen."

Wel coachen

"Welke stap kun jij nu zelf zetten?"

"Waar loop je precies vast?"

"Welke informatie mis je?"

"Wie kan je hierbij betrekken?"

"Wat is je voorstel?"

De kracht van de Oefenfirma zit juist in het leren handelen. Daarvoor moeten deelnemers ruimte krijgen om te zoeken, proberen, corrigeren en verbeteren.

14. Praktische werkvormen voor bedrijfsleiders

Werkvorm 1: De professionele minuut

Aan het einde van de dag beantwoordt iedere deelnemer één vraag:

"Waarin heb jij vandaag professioneel gehandeld?"

Kort, concreet en zonder lange discussie.

Werkvorm 2: Feedback op één gedrag

Kies per week één gedragsfocus, bijvoorbeeld afspraken nakomen, initiatief nemen of professioneel communiceren. Geef die week alleen op dat punt gerichte feedback.

Werkvorm 3: De fout van de week

Bespreek één fout of knelpunt als team, zonder schuldvraag.

Vragen:

Wat gebeurde er?

Wat leren we hiervan?

Welke afspraak maken we?

Werkvorm 4: Rolwissel

Laat deelnemers tijdelijk een andere rol uitvoeren. Niet alleen voor taakvariatie, maar om ander professioneel gedrag te oefenen.

Voorbeeld:

Een stille deelnemer leidt een overleg.

Een nauwkeurige deelnemer controleert klantmails.

Een ondernemende deelnemer maakt een procesbeschrijving.

Werkvorm 5: Klantbril

Laat deelnemers bij iedere klantactie beantwoorden:

Wat merkt de klant hiervan?

Is dit duidelijk?

Is dit professioneel?

Is dit op tijd?

Is dit zorgvuldig?

15. Minimale ontwikkelcyclus

Voor bedrijfsleiders die eenvoudig willen starten, werkt deze cyclus goed:

Maandag: iedere deelnemer kiest één ontwikkelpunt.

Tijdens de week: bedrijfsleider observeert en geeft korte feedback.

Vrijdag: deelnemer benoemt één concrete situatie waarin het ontwikkelpunt zichtbaar werd.

Volgende week: nieuw ontwikkelpunt of verdieping van hetzelfde punt.

Voorbeeld:

Week 1: op tijd hulp vragen.

Week 2: professioneel mailen.

Week 3: initiatief nemen.

Week 4: feedback verwerken.

Week 5: samenwerken met andere afdeling.

Week 6: zorgvuldig afronden en overdragen.

16. Wat vraagt dit van de bedrijfsleider?

Een goede bedrijfsleider binnen de Oefenfirma:

schept duidelijkheid, bewaakt professionele normen, ziet gedrag dat anderen missen, stelt betere vragen dan hij antwoorden geeft, geeft concrete feedback, laat deelnemers eigenaar blijven, durft te begrenzen en maakt ontwikkeling zichtbaar. De bedrijfsleider hoeft niet perfect te zijn. Wel bewust.

De belangrijkste vraag voor de bedrijfsleider is niet:

"Hebben ze hun taken af?"

Maar:

"Wat hebben zij vandaag laten zien als aankomend professional?"

17. Kernboodschap voor bedrijfsleiders

De Oefenfirma is een krachtige omgeving voor beroepshouding en professionele ontwikkeling, omdat gedrag direct zichtbaar wordt. Deelnemers kunnen niet alleen zeggen dat ze samenwerken, communiceren of verantwoordelijkheid nemen. Ze moeten het laten zien in echte werksituaties. Daar ligt de waarde van de bedrijfsleider. Niet in het controleren van alles wat gebeurt, maar in het herkennen, benoemen en versterken van professioneel gedrag. Een deelnemer leert niet alleen door te doen. Een deelnemer leert door te doen, daarop terug te kijken en het daarna beter te doen. De bedrijfsleider maakt dat proces mogelijk.