

Een baggerbespreking maakt meer kapot dan visie goed kan maken!

De 8 bouwstenen voor effectieve besprekingen

Of het nu gaat om een wedstrijd-, rust- of nabespreking, een training of individueel gesprek: elke bespreking is een moment om je spelers en team gericht te beïnvloeden. De 8 bouwstenen heb ik ontwikkeld om je te helpen duidelijkheid en de beste energie te creëren in elk type bespreking.

Hoeveel manieren kunnen jullie bedenken waarop je een bespreking kunt verpesten?

Deze vraag stelde ik laatst een groep voetbalcoaches tijdens mijn workshop bij de KNVB-bijtscholing. Deelnemers lachten meteen. De energie begon te stromen en ze kwamen met voorbeelden als: je geeft te veel informatie, je

springt van de hak op de tak, je communiceert alleen rationeel, je varieert niet, je staat onzeker voor de groep, je geeft onduidelijke instructies, je gebruikt geen beelden en je prikkelt niet. Het is geen hogere wiskunde om te snappen dat dit direct een negatief effect heeft op de sfeer, samenwerking en prestaties. Dat komt doordat het

ontbreekt aan duidelijkheid, betrokkenheid en commitment. Als coach ben jij daar 100 procent verantwoordelijk voor.

De 8 bouwstenen (zie afbeelding 1) heb ik ontwikkeld over een periode van vele jaren. Ze zijn ontstaan vanuit mijn obsessie om te onderzoeken hoe



De 8 bouwstenen voor effectieve besprekingen

Creëer duidelijkheid en de beste energie.

Stelling

Prikkel, inspireer en daag uit met één zin.

Bewijskracht

Onderbouw met data en feiten.

Beeld

Visualiseer met video, foto of tekening.

Sleutelwoord

Geef richting en trigger met één woord.

Topvraag

Activeer interactie, betrokkenheid en creativiteit.

Verhaal

Creëer beleving en inzicht met storytelling.

Instructie

Geef een duidelijke opdracht.

Vertel

Leid in, licht toe en bouw bruggen.

1

RONNIE COUWENBERG

ik duidelijkheid en de beste energie kan creëren. Duidelijkheid ontstaat als je je boodschap scherp stelt, sterk onderbouwt en overtuigend overbrengt. Maar wat is de beste energie? Dat hangt af van de situatie. Het is een emotionele staat die past bij wat een

trainer nog nooit zo boos zien worden. Een donderspeech dus – omdat dat op dat moment de beste energie was. De beste energie is het creëren van een emotionele staat die de situatie op dat moment nodig heeft. Winnen start bij het creëren van duidelijkheid en de

heid en de beste energie creëren. In dit artikel zoom ik in op de volgende drie bouwstenen: sleutelwoord, stelling en verhaal.

Sleutelwoord

Geef richting en trigger met één woord.

We spelen er: doorheen, omheen of overheen. In 2022 werkte ik samen met Rick de Rooij, toen hoofdtrainer van PSV Vrouwen. Hij gebruikt deze sleutelwoorden al jaren om zijn team tactische handvatten te geven voor het creëren van kansen. Superconcreet: ligt de oplossing in de as? Doorheen. Aan de zijkant? Omheen. Achter de laatste linie? Overheen. Het geeft ze een gemeenschappelijke taal die gedrag activeert, in trainingen en wedstrijden.

Een ander voorbeeld van een sleutelwoord is de vijfsecondenregel. Veel trainers gebruiken die term om spelers direct te laten reageren na balverlies. Binnen vijf seconden: direct druk op de bal zetten, bal terugveroveren en verdedigend organiseren. Het is een afspraak die teamgedrag activeert.

Winnen start bij het creëren van duidelijkheid en de beste energie

speler of team op dat moment nodig heeft. Soms toon je begrip en luister je actief. Een andere keer geef je instructie, daag je uit of confronteer je. En soms geef je een donderspeech waar spelers stil van worden. Op 11 mei 2025 speelde PSV uit bij Feyenoord. Ze gingen de rust in met een 2-0 achterstand en wonnen met 3-2 in de 99^{ste} minuut. Als trainer heb je in de rust maar kort de tijd om je team te beïnvloeden. Je moet jezelf dan snel afvragen: welke energie is nu nodig? Na afloop noemde Peter Bosz de eerste helft ‘verschrikkelijk in alles’. Volgens Noa Lang had hij zijn

beste energie. Dat is de kern van mijn visie en de basis voor de 8 bouwstenen.

Gaandeweg ontdekte ik dat deze bouwstenen niet alleen voor mij werken, maar dat iedereen er praktisch mee aan de slag kan. Ze vormen een flexibele toolkit om in elke bespreking gericht invloed uit te oefenen. Of je nu wilt informeren, inspireren, motiveren, confronteren, prikkelen, uitdagen of interactie stimuleren – elke bouwsteen heeft een eigen doel en creëert een ander resultaat. Maar het hoofdoel blijft altijd hetzelfde: duidelijk-

Spelers weten precies wat jij van hen verwacht. De precieze invulling verschilt per trainer en zit vaak in de details. Maar als die helder zijn, is het een gedeelde afspraak waar iedereen op kan terugvallen.

Deze twee voorbeelden laten zien hoe sleutelwoorden gedrag sturen. In het eerste voorbeeld: drie concrete opties om kansen te creëren. In het tweede: direct schakelen na balverlies. In beide gevallen geven één of enkele woorden richting aan gedrag. Sleutelwoorden of korte sleutelzinnen werken ook perfect om een prestatiecultuur te bouwen en in stand te

mige woorden leen je gewoon, zoals doorheen, omheen of overheen. Daarmee kun je direct praktisch aan de slag. Andere ontwikkel je zelf, samen met je staf en spelers. +1 is de norm is daar een voorbeeld van (voel je vrij om dat te gebruiken). Zo ontstaat taal die past bij jullie manier van werken, die blijft hangen en gedrag activeert. Wat is jouw +1 als coach?

Stelling

Prikkel, inspireer en daag uit met één zin.

Hard werken verslaat talent als talent niet hard werkt. Deze stelling zie je op

betekenis aan te geven. Je kunt er cultuurprincipes mee definiëren, ze toepassen in de media of gewoon los gebruiken om spelers te prikkelen in een bespreking. *Stay in the game*, ook dat is zo'n zin die blijft hangen. Daar ga ik zo dieper op in bij het bouwsteenverhaal.

Stellingen werken ook perfect voor teambuilding. Laat elke speler een zin opschrijven die hem of haar raakt. Plak ze op de muur. Laat ze aan het team vertellen waarom die zin hen raakt. Vaak zit daar een verhaal achter. Het geeft energie, verbinding en gespreksstof. Welke stelling ga jij je team of staf voorleggen?

De beste energie is het creëren van een emotionele staat die de situatie op dat moment nodig heeft

houden. Jaren geleden las ik *Win Forever* van Pete Carroll, een American Football-coach die de Super Bowl won. De kern van zijn filosofie: speel altijd competitie en doe de dingen beter dan dat ze ooit gedaan zijn. Die zin raakte me. Ik dacht: daar wil ik op bouwen. Hoe vat je dat samen in één woord of korte zin die dat gedrag activeert? Zo ontstond: +1 is de norm.

+1 is simpel en effectief. Alles draait om de vraag: wat kan ik nu doen om een kleine stap voorwaarts te zetten? Kan ik tien keer opdrukken? Dan is +1 de elfde. Moet ik revalideren van een kruisbandblessure? Dan is +1: focus op vandaag en doe wat nodig is voor je herstel. En wat is jullie +1 om de stafmeeting effectiever te maken? Beter voorbereiding, minder onderwerpen, duidelijker communiceren? +1 is focus op een kleine verbetering. Daar draait het om. Niet complex, gewoon doen. Grote resultaten zijn het gevolg van veel kleine dingen die je uitzonderlijk goed doet.

Sleutelwoorden geven richting en activeren gedrag. De uitdaging voor jou als coach is om woorden te kiezen die passen bij jouw visie en aanpak. Som-

verschillende plekken bij de jeugdopleiding van PSV. In één zin maken ze duidelijk dat werkethos de norm is. Als assistent-trainer bij Liverpool gebruikte Pepijn Lijnders de stelling: *Our identity is intensity*. Ook dat is een stelling die richting geeft aan gedrag en de norm bepaalt.

Stellingen werken overal, ook in de omgang met de media. In 2018 noemde Jürgen Klopp de transfersommen in het topvoetbal absurd. Liverpool zou daar nooit aan meedoen. Een jaar later haalde ze Virgil van Dijk voor een recordbedrag. Toen hij geconfronteerd werd met zijn eerdere uitspraak, zei hij: 'Het is beter om van mening te veranderen, dan er nooit één te hebben.' Dat vond ik een fantastische uitspraak. Hoeveel coaches houden hun standpunt overeind om geen gezichtsverlies te lijden? Klopp deed het tegenovergestelde. Dat is leiderschap: zelfreflectie, je visie bijstellen en dit durven uitspreken.

Waarom werken stellingen zo goed?

Omdat een stelling vier dingen doet: het triggert emotie, het is een spiegel die aanzet tot zelfreflectie, het geeft richting én vrijheid om er je eigen

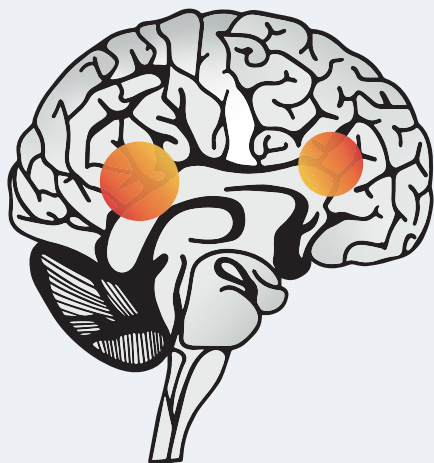
Verhaal

Creëer beleving en inzicht met storytelling.

'Stay in the game. Mijn spelers weten precies wat ik daarmee bedoel', vertelde Mark van Bommel aan de coaches in de zaal. In november 2023 nam ik deel aan een tweedaagse bijscholing bij FC Antwerp, georganiseerd door de KNVB en Coaches Betaald Voetbal (CBV). Mark was daar destijds hoofdtrainer en gaf een kijkje in de keuken over zijn werkwijze. Tijdens zijn presentatie deelde hij een mooi verhaal: 'In mijn carrière heb ik ervaren dat je bijna nooit twee keer dezelfde helft speelt. De eerste en tweede helft zijn vaak compleet verschillend. Soms heb je geen enkele grip op de eerste helft, en dan is het cruciaal om in de wedstrijd te blijven – stay in the game. De kwartfinale tegen Brazilië op het WK 2010 is daar een goed voorbeeld van. We hadden de eerste helft totaal geen controle. Ze speelden ons volledig weg en we gingen met slechts een 1-0 achterstand de rust in. De tweede helft was het een compleet andere wedstrijd. We kregen grip, scoorden twee keer en wonnen met 2-1. Bij FC Antwerp gebruik ik de slogan Stay in the game. Mijn spelers weten precies wat ik daarmee bedoel. Soms loopt het niet, is de tegenstander veel sterker of sta je snel met 1-0 achter. Het is belangrijk om dan niet in paniek te raken en geforceerd op zoek te gaan naar de gelijkmaker. Dit werkt

Rationele communicatie activeert 2 hersengebieden, **storytelling** 7

Rationele communicatie



Storytelling



2

RONNIE COUWENBERG

averechts. Spelers gaan uit hun taak spelen, werken niet meer samen en maken verkeerde keuzes. Voor je het weet sta je dan met 2-0 of 3-0 achter. Dan wordt het lastig om dat nog om te draaien.'

Mark prikkelt met de stelling Stay in the game en onderbouwt die met een

Waarom werkt storytelling zo goed?

We zijn al meer dan honderdduizend jaar gewend om informatie door te geven via verhalen. Zo delen we ervaringen en geven we elkaar inzicht in waar gevaar dreigt, waar het veilig is, en wat werkt of juist niet. We vertellen verhalen in de kroeg, op netwerkbijeenkomsten en aan de

brein is in vergelijking met rationele communicatie. Bij rationele communicatie draait het om logica. Je geeft instructies, licht dingen toe, deelt feiten en data, stelt vragen of voert een gesprek. Dat activeert vooral twee hersengebieden: taal en logica. Storytelling doet méér. Je brein schakelt zeven gebieden tegelijk in en activeert zo het denken, het voelen én de verbeelding. Het creëert een scène in je hoofd, waardoor je met je aandacht volledig in het verhaal zit. Afhaken is praktisch onmogelijk. Waarom? Omdat storytelling informatie koppelt aan beelden en emoties. Juist daardoor ontstaat beleving en betrokkenheid, waardoor je boodschap overtuigend binnenkomt én beter blijft hangen.

Verhalen zijn de manier waarop we ons verbinden, betekenis geven en leren

concreet voorbeeld uit zijn eigen carrière: de kwartfinale tegen Brazilië op het WK 2010. Ik had het nog nooit vanuit het perspectief bekeken dat je vaak twee verschillende helften binnen een wedstrijd hebt. Mooi inzicht. Ik moest meteen denken aan de stelling van Johan Cruijff: Je gaat het pas zien als je het doorhebt.

eettafel. Twee keer per jaar neem ik deel aan de bijeenkomsten van CBV. Dat is bijscholing, maar ook een soort reünie waarbij de anekdotes je om de oren vliegen. Verhalen zijn de manier waarop we ons verbinden, betekenis geven en leren.

Wetenschappers hebben onderzocht wat het effect van storytelling op ons

In afbeelding 2 zie je dat verschil duidelijk: rationele communicatie activeert twee hersengebieden, storytelling zeven. Wil dit zeggen dat je alleen nog maar verhalen moet vertellen? Nee, natuurlijk niet. Maar we moeten wel zorgen dat we verhalen vertellen. Hier valt nog veel winst te halen, uit

mijn ervaring weet ik dat trainers dit nog veel te weinig gebruiken. En dat zijn gemiste kansen.

Ga op verhalensafari

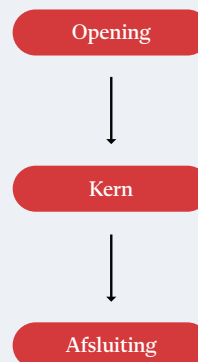
Verhalen zijn een krachtig middel om spelers te raken en informatie over te brengen. Niet iets wat je af en toe doet, maar iets wat je standaard inzet in je communicatie met staf en spelers. Verhalen zijn overal om je heen. Soms leen je er een – zoals ik doe met het verhaal van Mark van Bommel. Een andere keer deel je een eigen ervaring. Een pijnlijke les, een inzicht uit het verleden of gewoon iets wat je meemaakt in de supermarkt. Je staat te wachten bij de kassa, iemand dringt voor. Je legt de vraag terug bij je team: hoe zouden jullie reageren? (Bouwstenen: verhaal + topvraag). Anekdoten, metaforen, eigen situaties of verhalen van anderen – ze liggen voor het oprapen. Je moet ze alleen zien en willen vertellen. Daarom daag ik je uit: ga op verhalensafari. Niet één keer, maar structureel. Verzamel verhalen en vertel ze. Je zult merken dat het een positief effect heeft op de betrokkenheid, het leervermogen en de energie – zowel bij spelers als staf. Welk verhaal ga jij morgen vertellen?

De 3 fases: opening – kern – afsluiting

In dit artikel heb ik drie bouwstenen toegelicht: sleutelwoord, stelling en verhaal. De andere vijf zie je terug in afbeelding 1. Die geven vaak al genoeg richting. Denk aan bewijskracht (onderbouwen met feiten en data) of beeld (visualiseren met foto, video of tekening). Ik daag je uit om daar zelf mee aan de slag te gaan. Gebruik de bouwstenen om je besprekingen scherp, duidelijk en doelgericht te maken. Elke bespreking bestaat uit drie fases (afbeelding 3): opening, kern en afsluiting. Voordat je je bespreking vorm geeft, beantwoord je vier vragen: wat is het doel, wie is erbij, hoeveel tijd heb je, en wanneer is het juiste moment? Die vier vragen bepalen het kader, zodat je met de bouwstenen doelgericht kunt bouwen. In elke fase kun je kiezen welke bouwstenen je

De 3 fases van elke bespreking

Creëer duidelijkheid en de beste energie in elke fase.



Beantwoord eerst: Doel – Wie – Tijd – Wanneer

3

RONNIE COUWENBERG

inzet. Je hoeft je niet te beperken tot één bouwsteen per fase – de kracht zit juist in slimme combinaties. Onduidelijkheid is asociaal is een provocerende stelling, gevolgd door de vraag: Wie is het hiermee eens? Dit zou een opening kunnen zijn waarmee je met twee bouwstenen direct de toon zet en interactie activeert.

Ik daag je uit om praktisch aan de slag te gaan. Op mijn website kun je 'De 8 bouwstenen voor effectieve besprekingen' downloaden. Gebruik

de infographic als hulpmiddel bij het voorbereiden van je bespreking. Hoe vaardiger je wordt in het werken met de bouwstenen, hoe sneller en beter je aanvoelt wat past bij de situatie. Ze vormen een flexibele toolkit om gericht invloed uit te oefenen. En vergeet niet: het draait altijd om duidelijkheid en de beste energie. Die twee vormen de basis voor plezier, presteren en winnen. 🌟



Ronnie Couwenberg is scherpsteller en communicatiecoach met de licentie Voetbalcoach 4 Jeugd. Hij helpt voetbalcoaches en ondernemers hun visie, boodschap en presentatie scherp te stellen en effectief te communiceren. Daarnaast verzorgt hij workshops binnen de KNVB-bijscholingen en ontwikkelde hij 'De 8 bouwstenen voor effectieve besprekingen' en 'Het T-Model voor effectieve besluitvorming'. Couwenberg studeerde aan het CIO Sittard, werkte als jeugdtrainer bij onder andere PSV en was hoofdtrainer in het amateurvoetbal. Meer informatie: ronniecouwenberg.nl.

RONNIE COUWENBERG