



“Mentale training brengt je dichterbij je potentieel”

Sportpsycholoog Rico Schuijers over omgaan met druk van presteren

Topsport bestaat uit veel aspecten, waarbij het mentale deel steeds meer aandacht krijgt. Sportpsycholoog Rico Schuijers speelde als mental coach een rol in het behalen van de gouden medailles van de Nederlandse hockey- en waterpolovrouwen op de Olympische Spelen van 2008 in Peking. In de aanloop naar de Spelen in Londen coördineert Schuijers de mentale training van alle Nederlandse teams. Van de tools uit de sportpsychologie leert ook het bedrijfsleven.

“Een coach die laat merken dat hij het soms ook niet weet, maakt het ook voor de spelers van een team makkelijker om hun twijfels te ventileren. Een coach die hamert op zijn gelijk, wordt steeds krampachtiger. Een goede coach is alleen autoritair wanneer het moet. Op andere momenten wil hij graag inspraak van het team. Alleen wie openlijk durft te twijfelen, kan verbeteren.”

Dit is volgens sportpsycholoog en mental coach dr. Rico Schuijers één van de wetmatigheden in coaching die zowel op de sportwereld als op leidinggevende managers in het bedrijfsleven van toepassing is. Schuijers, die al twintig jaar met sporters werkt, runt in Arnhem bij nationaal sportcentrum Papendal zijn bureau in mentale training ProTask. De sportpsychologie bestudeert de mentale voorwaarden en processen voor het leveren van prestaties. De sportpsycholoog/coach hoeft zijn grenzen echter niet af te bakenen tot alleen stadion en trainingsveld. “Het beste uit mensen halen”, luidt het adagium van ProTask, “is inmiddels bewezen in de sport, maar ook mensen in het bedrijfsleven kunnen gebruik maken van ervaringen in de sport”. Dat laatste gebeurt dan ook in toenemende mate. Want naast roeiers, ruiters, waterpoloërs, hockeyers, kogelstoters en andere sporters, zowel in teamverband als individueel, telt Rico Schuijers onder zijn klantenkring ook beroepsgroepen voor wie opperste concentratie en het omgaan met stress bepalend zijn voor de kwaliteit van hun werk. Zoals piloten, dansers, luchtverkeersleiders, musici, politiemensen.

Schuijers over het verschil tussen de sportpsycholoog en de ‘gangbare’ coach: “Van coaches in opleiding weet ik dat zij alleen helpen met het stellen van doelen en dat ze klankbord zijn. Een sportpsycholoog heeft naast de rationele kant ook aandacht voor de emotionele kant, bijvoorbeeld hoe iemand zijn aandacht op iets richt, wat hem daarin hindert en hoe hij teamsfeer positief kan beïnvloeden. Als topbestuurders uit het bedrijfsleven meer hun licht zouden opsteken bij sportpsychologen, halen ze meer uit hun carrière.”

Vier principes

Over de pijlers waarop zijn aanpak is gegrondvest, zegt Rico Schuijers: “Bij het verbeteren van prestaties, om in die flow te komen waarin alles goed en vanzelf gaat, draait het in gesprekken en training om vier principes: wat is de uitdaging die je motiveert, hoe ga je om met spanning, hoe goed kun je focussen en hoe groot is je zelfvertrouwen? Alles wat er verder door het hoofd gaat, leidt daarvan af. Met focus-training wordt een sporter in de wedstrijd scherper, supergeconcentreerd. Neem een schermer die gewend is zijn aandacht sterk naar binnen, op zijn techniek, te richten. Die laat je met focustraining zijn aandacht verleggen naar de arm van de tegenstander, zodat onze getrainde schermer navolgend reageert. Of de voetballer die in de aanloop naar een

In minder dan 50 woorden

- Mentale coaching in de sport gaat over motivatie, aandacht vasthouden, omgaan met stress en vergroting van zelfvertrouwen.
- Goede coaches twijfelen openlijk over hun strategie.
- Principes van sportcoaching zijn ook toepasbaar op coaching van leidinggevenden en teams in bedrijven.

penalty denkt ‘nu moet ik hem goed raken’. Die zit mentaal al in het nadeel. De angst om te falen kan verlamdend werken en zelfs traumatisch worden. Tegen iemand zeggen dat hij extra zijn best moet doen, heeft geen zin. Een darter kan niet extra goed zijn pijl gooien. Die gooit hij gewoon. Die handeling zit ingeslepen. Een ruiter kan niet extra zijn best doen. Daar snapt het paard helemaal niks van. Bij duursporten waar je moet beuken, zoals hardlopen en wielrennen, kan extra je best doen soms helpen. Dat heet dan afzien. Maar ook daar zijn grenzen aan.”

Laten zien wat je kan

Techniek, tactiek, conditie en de mentale toestand: ze horen bij elkaar als tweelingpriemgetallen. “Alle training”, verduidelijkt Schuijers, “is ook mentale training, want bij alle bewegingen spelen de hersenen een rol. Sporters halen vaak een hoger niveau in de training dan in de wedstrijd. Een veelgehoorde klacht is dan: ‘Het komt er in de wedstrijd niet uit, terwijl ik er toch zo hard voor train. Het frustrereert dat ik niet kan laten zien wat ik eigenlijk kan’. Een mental coach kan iemand niet méér laten doen dan wat hij kan. Mentale training helpt hem wel om dichterbij zijn potentieel te komen. Sommigen hebben dan nog de drive van een wedstrijd nodig om een persoonlijk record te vestigen. Gedrevenheid, gedisciplineerd trainen, jezelf blijven ontwikkelen zonder krampachtig te zijn, dat is wat ik zelf vooral van topsporters heb opgestoken.”

Coachingsstijlen

Bij de sportfederaties NOC*NSF is het doel om de ontwikkeling van sportcoaches en sporters parallel te laten lopen. “Jonge sporters weten vaak weinig van mentale training”, zegt Schuijers. “Met hen doen we workshops. Wat gebeurt er met je waarneming onder stress? Hoe kan het dat je dan verkrampt? Gewoon basiskennis die je overbrengt met lesgeven. ‘To tell’ is daarbij de passende coachingstijl.

De ervaren sporter is al meer een specialist in het onder controle brengen van de spanning. Hij krijgt de kriebels van een coach die vertelt wat er moet gebeuren. Die wendt zich alleen toch zijn coach met: ‘Hoe gaan we dit oplossen?’ ‘To ask’.

CV Rico Schuijers



Rico Schuijers (1966, Oss) studeerde psychologie aan de universiteit van Nijmegen met als specialisatie sportpsychologie. Hij promoveerde in 2003 aan de Sporthochschule in Keulen in de sportwetenschappen. Schuijers werkt met individuele topsporters en nationale selecties van sportbonden en het verzorgt cursussen voor sportbonden en bedrijven. Zijn thema's zijn onder meer presteren onder druk, teambuilding, inzicht in individuele verschillen en omgaan met veranderingen. Schuijers schreef de boeken 'Over scherp gesproken' en 'Mentale training in de sport.'

De derde categorie is de elite, de wereldtop. Daar heeft de coach in feite geen andere taak dan 'to delegate': 'Je weet hoe je je moet voorbereiden, et cetera.'

"De betere coach", vervolgt Schuijers, "kan snel switchen tussen to tell, to ask en to delegate. Verder komt er ook wat geluk bij kijken of de stijl van de coach past bij het team: *motivational climate*."

Een mental coach kan mensen niet méér laten doen dan wat ze kunnen, maar mentale training helpt wel om dichterbij je potentieel te komen.

Een uitzondering is voetbalcoach Guus Hiddink. Die heeft echt gekeken naar de cultuur van landenteams die hij getraind heeft: Zuid-Korea, Australië, Rusland. Niet meer onderdanig luisteren naar de groepsoudste, zoals ze daar gewend waren, maar naar de betere. Hiddink heeft daar met leiderschap succesvol groepsdynamische veranderingen gerealiseerd."

Taakgericht en competitiegericht

Chemie en het succes van samenwerking in een team, of het gebrek hieraan, ongeacht in de sport of het bedrijfsleven, wordt sterk bepaald door het onderscheid tussen taakgericht en competitiegericht.

"Een goed geolied team", zegt Schuijers, "is een mix van taakgerichte en competitiegerichte personen. De taakgerichte mensen willen vooral datgene goed doen waarvoor ze zijn gevraagd, in dienst van dus. De competitiegerichte mensen willen beter zijn dan een ander, ofwel winnen. Voorbeeld van een taakgerichte voetballer was verdediger Benny van Aarle, in het Oranjeteam van 1988 dat Europees kampioen werd. Bescheiden, maar wel heel hard werken. Zonder hem, ook niet zonder een spits als Van Basten overigens, had Nederland niet gewonnen."

"Bij het verenigen van taakgerichte en competitiegerichte mensen in een team, gaat het om normen en waarden en om conformeren. Een coach kan zeggen: Ik stel regels op waaraan iedereen zich conformeeft, want het individuele doel is ondergeschikt aan het teamdoel. Daarmee maak je de ego's in het team niet blij.

Een mooi voorbeeld is de voetballer Steve Archibald, in de jaren tachtig spits bij de Engelse club Tottenham Hotspur. Beetje aparte jongen. Lang haar, nooit in een pak met stropdas, vaak te laat op training. Totdat de coach zei: 'Dat gaan we veranderen. Iedereen kort haar, een pak aan en stipt op tijd op de training'. Gevolg was dat Archibald wegzakte en niet meer scoorde. De club heeft er toen een sportpsycholoog bijgehaald. Die heeft het dilemma aan de groep voorgelegd: 'Kies maar'. En de groep zei toen: 'Dan liever een Archibald met lang haar die te laat komt, maar wel scoort.' Daarna won Tottenham een Europa Cup. Dus laat je ego's met afwijkend gedrag meedoen in je team, dan ook alleen met volledige instemming van het team, want anders krijg je scheve gezichten en kliekvorming. Dat uitgangsprincipe geldt ook voor een manager. Die moet zich afvragen wat het

teamdoel is, wat ieder lid daaraan moet bijdragen en of het team iemand met bepaalde allures accepteert, maar wel onmiskenbaar een stempel kan drukken op het eindresultaat."

Kwetsbaarheid tonen

De persoonlijke ontwikkeling en betrokkenheid van een medewerker, en de invloed daarop van zijn leidinggevende, kan voor bedrijven en organisaties competitief het verschil maken. Rico Schuijers: "Vraag je coaches in de sport hoe groot hun invloed is op het gedrag van sporters, dan hoor je heel vaak: 'Niets, ze trainen gewoon'. Over zichzelf als persoon, hun eigen gedrag, zegt zo'n coach niks.

Ook managers doen dat niet. Dat klopt niet. De betere coaches en managers tonen juist hun kwetsbaarheid. 'Ik weet het nu ook even niet'. Dat is wel moeilijk, maar *people managers* kunnen dat. Op zo'n moment gaat het team meedenken en ontstaat er vaak iets moois."

Een andere constatering is dat managers bij belangrijke beslissingen geneigd zijn sterk te leunen op ervaringen in het verleden, terwijl de wereld onvoorspelbaarder wordt. "Deze managers willen niet teveel poespas, maar de kortste weg van A naar B", zegt Schuijers. "Dat gaat vaak mis. De manager die pretendeert dat zijn aanpak echt de beste is, krijgt van zijn team een *voice of judgement*, ofwel: 'Kunnen we dat wel? Gaat het wel lukken?' In een team zitten altijd mensen die niet klakkeloos aannemen hoe de coach of de manager denkt iets te bereiken. Daar moet je tegen kunnen. Slaag je er niet in goed uit te leggen waarom een bepaalde handeling of oefening nodig is, dan krijg je al gauw een *voice of cynism*: 'Als we zo doorgaan, wordt het helemaal niks', eindigend in een *voice of fear*: 'Wat staat ons te gebeuren als we het uitvoeren zoals de manager wil?' Een leidinggevende die dat allemaal negeert, vindt nooit draagvlak. Tenzij hij zich omringt met jaknikkers. De beste weg naar een gewenste situatie verloopt altijd

eerst via een dal. Je vindt de weg omhoog doordat je op het gebied van gevoel, hart en zelfkennis een verandering doormaakt. Wie zich niet laat coachen in zijn eigen kwetsbaarheid, kan niet verwachten dat een speler of medewerker tegenover jou bekent ook wel eens zenuwachtig of afgeleid te zijn. Door als manager het voorbeeld te geven, creëer je openheid en maak je een sprong in je leercurve."

Zelf excelleren

De mentale tools die sporters gebruiken om een topprestatie te leveren, worden nu ook ingezet voor politiepersoneel. Voor 43.000 politiemensen van het landelijke korps ontwikkelde Rico Schuijers een cursus mentale weerbaarheid. "Deze training moet agenten beter bestand maken tegen de sores van alledag, variërend van het uitdelen van bonnen, het oplossen van burenruzies tot het aanhouden van gevaarlijke verdachten. De reacties na de eerste pilots waren laaiend. De grootste gemene deler tussen politiewerk, sport of podiumkunsten is dat je op een bepaald moment iets goed moet doen, en dat faalangst of herinneringen daarbij een drempel kunnen zijn."

Portret: Voetbalcoach John Lammers (Excelsior):

"Ik heb graag tegenspel van mijn spelers"

"Mijn doel is het om voetballers ervaring te laten opdoen en beter te maken. Het is een plezier mee te maken hoe onervaren jongens in korte tijd kunnen uitgroeien tot volwassen spelers met zelfvertrouwen."

John Lammers (47) had al twee seizoenen als assistent-trainer bij de Rotterdamse eredivisieclub Excelsior gewerkt toen hij medio 2011 als hoofdtrainer aan de slag kon. Met een bescheiden budget en een selectie jonge spelers, tot voor een half jaar grotendeels onervaren in de hoogste Nederlandse voetbalcompetitie, moet Excelsior zich zien te handhaven in de eredivisie. Het is knokken om ieder punt om degradatie te ontlopen. "Vergeleken met het begin van het voetbalseizoen, toen veel spelers conditioneel nog niet een volledige

wedstrijd voluit konden gaan, hebben we flinke stappen gemaakt", vertelt Lammers als hij op stadion Woudestein (de thuisbasis van Excelsior) op tweederde van de competitie een tussenbalans opmaakt. "Spelers hebben de nodige wedstrijddervaring opgedaan en we zien de effecten van trainen op startsnelheid en krachttraining. Tegen ploegen als AZ, VVV en NAC hebben we goed voetbal op de mat gelegd en er is gescoord. In de aanloop naar VVV Venlo is speciaal getraind op corners, omdat ik wist dat die club daar verdedigend zwak in was. We scoorden inderdaad uit een corner en wonnen met 3-1."

Als trainer die naar hij zegt 'een open stijl van coachen' aanhangt, vroeg Lammers aan het begin van het voetbalseizoen iedere speler een lijstje te maken met punten waar deze speler fysiek, tactisch, technisch en mentaal aan wilde werken. Lammers: "Beter



leren koppen? Loopvermogen vergroten? Oefenen op corners? Schrijf maar op wat je verbeteren wilt. Zelf maakte ik ook zo'n lijstje. Door die twee samen te voegen, ontstond voor iedere speler een plan. We hebben een talentvolle speler die op een zes zit en daar ook redelijk tevreden mee was. Hij kan echter een acht halen. Op zo'n speler ben ik extra kritisch, want juist hij kan de beslissende steekpass geven die >>

» tot behoud in de eredivisie leidt. Of neem een speler die veel in balbezit denkt en teamgenoten te weinig aanspeelt. Dat is niet tactisch, niet productief. Zo'n speler moet je coachen op het afgeven van de bal op bepaalde schakelmomenten in een wedstrijd. Voor het elftal wordt hij dan van meer waarde."

De individuele ontwikkeling van een speler laten samenvallen met het teamproces is een van de grootste, maar ook de lastigste uitdaging voor een coach, zegt Lammers. "In de training is de invloed van de trainer maximaal, maar een wedstrijd kan ik niet stopzetten. Op de training kan ik corrigeren hoe we de opbouw van een aanval kunnen verbeteren. De video van de wedstrijd wordt ook geanalyseerd en samen met spelers en assistenten beslissen we op welke onderdelen extra training nodig is. Ik heb graag tegenspel van spelers, maar ik hou zelf de regie."

Als voormalig profvoetballer moest de Tilburger John Lammers het vooral hebben van intuïtie. Mental coaching zou, als die methode in zijn tijd had bestaan, niet aan hem zijn besteed. "Nu denk ik daar anders

over. Als je wilt dat voetballers goed presteren, moeten ze ook lekker in hun vel zitten. Een verdediger die ook goed kan aanvallen, probeer ik op zijn aanvallende taken te wijzen. Als hij dat goed uitvoert en ik laat dat merken, gaat hij zich sterker voelen. Zo'n speler is dan ook beter te coachen in vaardigheden waar hij nog zwak in is."

De voetballers van tegenwoordig staan onder grote druk. John Lammers heeft periodiek hulp van psycholoog Rens ter Weijde, werkzaam bij McKinsey, om het elftal weer

De grootste uitdaging is de individuele ontwikkeling van een speler te laten samenvallen met het teamproces.

baarder te maken. "Alles wat op het veld gebeurt, is direct zichtbaar en wordt door publiek en pers uitvergroot. Hoe gaat een jongen van 19 daar mee om? Veel draait om mentale weerbaarheid en zelfvertrouwen. We kunnen goed voetballen, maar ik wil winnen. Die mentaliteit kan het verschil maken. Dat moet je proberen

te kweken. Soms is de aanpak collectief, soms individueel, soms word ik door Rens gecoacht. Toen ik vond dat een van mijn spelers die aanvoerder was niet langer meer aanvoerder kon zijn, heb ik met Rens besproken hoe ik dat moest brengen."

Een voetbalcoach moet ook oog hebben voor de 'culturele achtergrond' van zijn spelers, vindt Lammers. "Nederland trekt veel buitenlandse spelers aan. Jonge jongens vaak nog, uit Afrika, of een ander continent. Clubs zouden zich buiten de wedstrijd meer om hen moeten be-

kommeren. Zet zo'n jongen niet op een flatje in een dorp waar om vijf uur de gordijnen dichtgaan. Dan wordt-ie doodongelukkig. Ik heb een Afrikaanse speler naar de stad laten verhuizen. Kwam hij bij mij thuis ook 's een biertje drinken. Je zag hem op het veld opbloeien."

Ander voorbeeld: bij een organisatie die leidingen legt voor de distributie van gas, zijn werknemers die graaf- en grondwerk doen uitgenodigd te solliciteren naar de functie van teamleider. Schuijers reikt de instrumenten aan waarmee deze werknemers de keuze kunnen maken voor het teamleiderschap en hoe ze daarin kunnen groeien.

"Het is voor deze werknemers lastig het oude, bekende werk los te laten. Hun dilemma is: 'Wat geef ik er voor op? Ben ik wel geschikt als teamleider?' Als ze het graag willen, krijgen ze van mij ook de skills mee om het te bereiken.

Maar in het algemeen geldt: goede doelen stellen met je team en weten hoe je pappenheimers reageren op stress en op nieuwe dingen. Je moet zicht krijgen op gedrag achter gedrag en verschillen in het gedrag van anderen leren begrijpen. Dat maakt de omgang met anderen effectiever. Als jij als teamleider je team laat excelleren, ga je zelf ook excelleren. Dat proberen we jonge leiders mee te geven."

Auteur

Loek Kusiak is freelance journalist.