

## Themanummer 'Presteren onder Druk'

Wij zijn van mening dat mensen het verschil maken. Vandaar dat onze dienstverlening is gericht op het 'ontwikkelingsgericht vermogen' van mensen, teams en organisaties in het bedrijfsleven, het onderwijs en in de (top)sportwereld.

Middels consultancy, trainingen en coaching leveren wij een wezenlijke bijdrage aan de ontwikkel doelstellingen van onze klanten.

In onze praktijk merken wij dat het steeds meer gaat om het kunnen 'presteren onder druk'.

In de sport nemen commerciële belangen toe, in het onderwijs en bedrijfsleven lijkt verandering de enige constante te zijn en door de toename van technologieën en het steeds meer actief zijn in netwerken nemen snelheid, turbulentie en complexiteit alleen maar toe.

In dit E-zine hebben wij het thema vanuit meerdere invalshoeken belicht. Zoals is te lezen in de verschillende artikelen blijkt dat druk meerdere kanten heeft. Van positieve aanjager tot hefboom van ernstige stress. Echter, 'best practises' met betrekking tot het thema blijken in ieder geval te zijn:

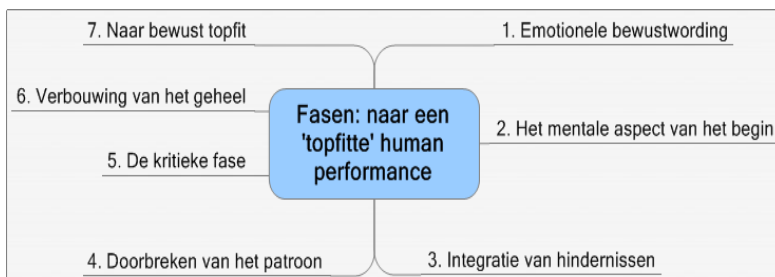
- Zelfkennis, reflectie en ontspannen zijn belangrijke vaardigheden.
- Trainen, trainen en nog eens trainen t.b.v. de basis.
- Preventief ermee omgaan is beter dan later genezen.
- Relativeren en een positieve levenshouding is een must!

Rob van den Heuvel  
Coen de Vries

In dit nummer o.a.

1. Topfit
2. Presteren onder druk – stalen zenuwen
3. Symptomen van stress
4. Kernkwaliteiten 'onder druk'
5. MBTI en presteren onder druk
6. Manager als topsporter?

## Topfit?



Om succesvol onder druk te kunnen presteren, is het nodig dat je je lichaam, geest en persoonlijke kwaliteiten goed kent. Daarvoor is inzicht en zelfkennis nodig met betrekking tot je persoonlijke-, fysieke- en mentale profiel.

In de door VDHC Human Performance ontwikkelde programma's wordt op individueel en/of team niveau een vertaalslag gemaakt van de huidige naar de gewenste 'topfit' situatie zodat een succesvolle human performance maximaal wordt ondersteund.



## Presteren onder druk – stalen zenuwen

Nico van Yperen, hoogleraar psychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen, doet al jaren onderzoek naar factoren die het menselijk presteren, ook onder druk, verklaren. Voor zover hij weet, is nog nooit onderzocht of koelbloedigheid al dan niet is aangeboren. 'Maar dankzij onderzoek met eenige tweelingen hebben we wel inzicht in hoe de verhoudingen liggen voor concepten als intelligentie of muzikale aanleg.' Uit dergelijke onderzoeken, die overigens nog wel ter discussie staan, komt naar voren dat dergelijke talenten voor vijftig procent aan genen, en voor vijftig procent aan omgevingsinvloeden zijn toe te schrijven. En mogelijk is dat met koelbloedigheid eveneens het geval, zo speculeert Van Yperen. Het is ook de vraag waar wetenschappers bij een tweelingenonderzoek naar zouden moeten zoeken. Een specifiek stofje in de hersenen dat zorgt voor stalen zenuwen? 'Dat is evolutionair implausibel', zegt Eco de Geus, hoogleraar biologische psychologie aan de VU. 'Zo simpel zitten hersenen gewoonweg niet in elkaar.'

Dat koelbloedigheid een biologisch component heeft, staat volgens De Geus buiten kijf. Als iemand in paniek raakt, zorgen stoffen als adrenaline onder andere voor een hogere hartslag. 'Maar het relatieve belang ervan is niet glashelder aangetoond.' Bovendien is het haast ondoenlijk in een lab de omstandigheden te simuleren om stalen zenuwen in actie te zien. De Geus: 'Neem de druk die een piloot met driehonderd mensen aan boord tijdens een landing ervaart de zogenoemde 'two minutes of terror' die is nauwelijks na te bootsen.' Van Yperen denkt overigens dat mensen die onder druk moeten presteren, beter niet te lang kunnen stilstaan bij de vraag of koelbloedigheid is aangeboren en in welke mate zij erover beschikken. Waar dat toe kan leiden, zie je volgens hem bij de discussie over leiderschaps kwaliteiten: er zijn managers die denken dat je als leider wordt geboren. Anderen vinden dat flauwekul en zijn ervan overtuigd dat de benodigde vaardigheden met training te verbeteren zijn.' En dat verschil in benadering maakt in de praktijk nogal wat uit, aldus Van Yperen. Degenen die geloven dat leiderschaps kwaliteiten in de genen zitten, worden namelijk doorgaans veel eerder en vaker nerveus, omdat zij elke prestatie van belang die ze moeten leveren, beschouwen als een test om te zien 'of ze het in zich hebben.' Valt de uitkomst tegen, dan is dat onoverkomelijk. Wie gelooft dat hij zijn leidinggevende kwaliteiten kan trainen, zal beter met tegenslagen kunnen omgaan en ze als motivatie gebruiken om nog meer te leren, nog meer te oefenen. En zal minder zenuwachtig zijn, want de druk om te presteren is lager en de situatie derhalve minder bedreigend.

### **Trainen, trainen, trainen.**

Eén ding staat vast: de basis van kunnen presteren onder druk is trainen, trainen, trainen. Om een handeling, ook als het erom spant, goed uit te voeren, zijn altijd bepaalde capaciteiten en vaardigheden nodig. Of het nu gaat om een tenniswedstrijd of een rijexamen: bekwaam wordt iemand alleen door er uren in te steken; door eindeloos te oefenen en ervaring op te bouwen. Een veelgemaakte fout is dat mensen denken: ik weet hoe het moet, dus moet ik het ook kunnen. 'En zo werkt het dus niet', zegt Van Yperen. Bovendien is training en ervaring nodig om te kunnen anticiperen op onverwachte situaties. Onder grote druk iets nieuws verzinnen, kun je vergeten. En dat valt niet altijd mee, omdat veel mensen nogal waarde hechten aan spontaniteit: het moet allemaal vanzelf gaan.

Improviseren kunnen de meesten alleen wanneer ze stressvrij zijn, oftewel: goed voorbereid. Controle is cruciaal onder stress: naarmate er te veel stressopwekkende prikkels zijn als er angst ontstaat, of zelfs paniek dan komt het autonome zenuwstelsel in het geweer. Het lichaam valt dan als het ware terug op wat het kent aan automatismen.' En die moet je dan wel hebben. Automatismen zijn onontbeerlijk bij elke prestatie die onder druk moet worden geleverd, of het nu gaat om een 2e Kamerdebat, een sollicitatiegesprek of een presentatie aan de hoogste baas.

*"Onder grote druk iets nieuws verzinnen kun je vergeten!"*



Helaas is zelfs voor de echte uitblinkers de meest meedogenloze trainingsarbeid meestal niet genoeg om overal en onder alle omstandigheden een ijskonijn te blijven. Je richten op de uitkomst van een prestatie nadenken over het eindresultaat, en vooral over wat er mis kan gaan is de grootste fout die je kunt maken. Niet alleen leidt dat vreselijk af, maar dergelijke gedachten zijn vrijwel altijd negatief: wie optimaal wil presteren, richt zich louter op 'het hier en nu van de taak'.

Wie erin slaagt uitsluitend en alleen de taak van het moment voor ogen te houden, kan daar al zijn energie in steken en zelfs in een zogenoemde flow raken. Van Yperen: 'In de sport is dat effect van 'taakgerichte oriëntatie' soms heel zichtbaar gedurende een compacte tijdsperiode, de sporter raakt in de ultieme mentale toestand, waarin alles vanzelf lijkt te gaan.'



### **Mentale krachttraining.**

De taak zelf is te oefenen, door duizenden golfballen te slaan of eindeloos pirouettes te maken. Maar ook taakgericht presteren, is te trainen. Omdat je beter leert waarnemen, de juiste beslissingen leert te nemen en die vervolgens beter kunt uitvoeren. Mentale training begint met het opdoen van zelfkennis. Wat zijn iemands persoonlijkheidskenmerken? Heb je behoefte aan spanning? Ben je een thrillseeker die zo laatmogelijk zijn parachute opent of moeten ze je juist het vliegtuig uitschoppen?

Dergelijke inzichten geven al een bepaalde mate van rust. En vervolgens is het een kwestie van het trainen van vijf vaardigheden waarvan we niet precies weten welke het meest effectief is, maar waarvan het wel zeker is dat de combinatie ervan werkt:

- de juiste doelen stellen,
- spanningscontrole,
- visualisatietraining,
- concentratietraining,
- gedachtetraining.

Vooraf dat laatste is heel belangrijk, want het is immers niet de gebeurtenis zelf die je uit je evenwicht brengt, maar de manier waarop je ernaar kijkt. Een penalty nemen is op zichzelf niet zo eng, wel de gedachte: wat als ik mis?'

Bewerking van artikel 'Stalen Zenuwen';  
Intermediair.nl; door Lorain O'Mahoney, Mei 2006



## **Symptomen van stress**

Stress kan omschreven worden als "het waargenomen verschil tussen eisen en capaciteiten". In verschillende situaties schatten mensen in wat ze kunnen en wat er van hen verwacht wordt. Als er een verschil ervaren wordt, is er sprake van stress. Dit treedt vooral op bij zaken die als moeilijk worden ervaren of zaken die voor de persoon in kwestie belangrijk zijn. Belangrijk om te weten is dat stress niet altijd negatief is, je hebt stress nodig om te presteren. Echter indien je teveel stress hebt, heeft dit een negatieve invloed op je presteren. Als je te weinig stress hebt, kun je ook niet optimaal presteren, omdat je dan te sloom bent. Stress is één van de belangrijkste mentale prestatiebeïnvloedende factoren.

Stresssymptomen hoeven niet altijd duidelijke welbekende symptomen te zijn. Het is gebleken dat het slachtoffer van psychische stress een gradatie van kwalen doorloopt in een bepaalde orde en dat cumulatief.

De eerste manifestatie van stress is een zekere spanning, prikkelbaarheid, nervositeit. Deze wordt alras vervoegd door een tweede: een blijvend gevoel van vermoeidheid. Rust helpt niet. Bij de derde graad ontstaat hoofdpijn. En deze leidt tot de vierde graad: slapeloosheid.

Omdat deze symptomen ook door andere oorzaken kunnen verwekt worden, is het nodig, wil men van stress spreken, dat zij in die orde en vooral volledig optreden, d.w.z. zonder een symptoom in de goede orde over te slaan. In oorlogsomstandigheden en in gevallen van zeer zware stress wordt de vijfde graad het ondervinden van zenuwzinkingen, de zesde graad hartkloppingen, de zevende graad bevende handen en tenslotte de achtste graad bezwijming. Deze symptomen vormen wat men genoemd heeft een schaal van Guttman en dat is als het ware een meetschaal waarmee men de intensiteit van stress kan meten.

### **Snelle stress**

In de eerste seconden na hevige schrik, een ongeluk, het ontwaren van een treiteraar, sturen de hersenen stresssignalen via ruggenmerg en zenuwuiteinden van het sympatisch zenuwstelsel het lichaam in. De zenuwuiteinden scheiden adrenaline en noradrenaline uit als stressveroorzakende moleculen. Het lichaam maakt zich klaar voor een vlucht-, vecht- of angstreactie.



## Kernkwaliteiten 'onder druk'

Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot het wezen (de kern) van een persoon behoren; ze doordringen de hele mens en stellen al diens min of meer in het oog springende eigenschappen in een bepaald licht. De kernkwaliteit 'kleurt' een mens; het is de specifieke sterkte waar we bij hem of haar direct aan denken. Kernkwaliteiten zijn niet in de eerste plaats eigenschappen, maar eerder mogelijkheden waarop men zich kan afstemmen.

Een kernkwaliteit is te herkennen aan iemands bijzondere kwaliteit, waarover hij zelf zegt: "Dat kan toch iedereen". Dat kan niet iedereen en als je de achterliggende kernkwaliteit weg zou halen, zou je de ander niet eens meer herkennen. Dat komt doordat die ene kernkwaliteit alle andere, minder uitgesproken kwaliteiten doordringt. Een kernkwaliteit is dan ook altijd potentieel aanwezig. Je kunt een kernkwaliteit niet naar believen aan- of uitzetten, je kunt hem wel verborgen houden. Het onderscheid tussen kwaliteiten en vaardigheden zit vooral in het feit dat kwaliteiten van binnenuit komen en vaardigheden van buitenaf aangeleerd zijn. Vaardigheden zijn dus aan te leren, kwaliteiten kun je ontwikkelen. Wat gebeurt er nu met kernkwaliteiten onder druk?

- Alarmfase I: vanuit je kernkwaliteit in je valkuil (teveel / vervorming van je kernkwaliteit)
- Alarmfase II: vanuit je valkuil in je allergie (negatief tegenovergestelde van je kernkwaliteit)
- Alarmfase III: persoonlijke crisis

Voorbeeld: Kernkwaliteit van iemand met een hoog presteer gehalte: De kernkwaliteit TOEWIJDING wordt de valkuil FANATISME en later de allergie BERUSTING. Om de kwaliteit TOEWIJDING onder druk effectief te laten zijn is het nodig om de uitdaging RELATIVISME in te zetten in combinatie met de TOEWIJDING. Met andere woorden: volledig in balans brengen!  
Naar D. Ofman: Bezieling en kwaliteit in organisaties.

## MBTI® en presteren onder druk?

De Myers Briggs Type Indicator (MBTI®) is gebaseerd op de ideeën van de Zwitserse psycholoog Carl G. Jung. De persoonlijkheidstheorie van Jung is dynamisch en ontwikkelingsgericht. De MBTI vragenlijst is de meest gebruikte persoonlijkheidsvragenlijst ter wereld. De resultaten vanuit vragenlijst geven zelfinzicht en brengen waardevolle verschillen tussen personen aan het licht, die de bron van heel wat misverstanden en communicatiestoornissen kunnen verklaren. Basisveronderstellingen van de MBTI typetheorie zijn:

- Het MBTI instrument achterhaalt voorkeuren voor manieren of stijlen van doen. Voorkeuren zijn niet hetzelfde als vaardigheden. De voorkeuren zijn allemaal even waardevol en belangrijk.
- Het ene type is niet beter dan het andere. Ieder type heeft potentieel. Iedereen kan zelf het beste inschatten wat zijn type is.
- De MBTI vragenlijst is een indicator en geen test.

Aan de hand van iemands MBTI type is het mogelijk voorspellingen te doen hoe iemand reageert op druk, zowel tijdelijke als meer structurele druk en welke activiteiten en situaties iemand stress zullen opleveren.



In stresssituaties zal over het algemeen ieder type op een voorspelbare manier reageren. Er zijn drie fases die men zou kunnen doorlopen op zo'n moment:

1. In situaties van lichte stress kan iemands type worden overdreven.
2. Als de stress aanhoudt; de dominante functie kan de persoonlijkheid op een obsessieve wijze volledig overnemen.
3. Je hebt langdurig en structureel last van veel stress: je ondergeschikte functie uit zich overdreven, onvolwassen en dwingend.

In fase 3 ben je zoals we dat binnen MBTI noemen "in de greep van stress". In deze fase is er sprake van structurele en langdurige stress en op dat soort momenten dwingt de psyche het systeem weer in evenwicht te komen.

Al deze verschijnselen kunnen uiteindelijk leiden tot overspannenheid. Elk type mens heeft karakteristieke oorzaken die stress oproepen en oplossingen om stress te bestrijden. Met het kennen van jouw mogelijke oorzaken en 'geneesmiddelen', kun je stress voorkomen en managen in persoonlijke- en werkrelaties.

MBTI helpt mensen om inzicht te krijgen in en bewust te worden van hun 'stress profiel'.



## “Manager als topsporter”?

Kijken naar sport roept vaak de vraag op: waarom presteert de ene sporter nu beter dan de andere op een belangrijk toernooi, zoals de Olympische Spelen of het WK? Naast een juiste fysieke en technische training, spelen mentale aspecten hierbij een duidelijke rol. Trainen van de mentale vaardigheden zodat sporters op het juiste moment, de juiste prestaties leveren. Kunnen presteren onder druk is het adagium. En hoe zit dat dan bij managers? Spelen soortgelijke processen ook een rol en hoe trainen zij zich in hun mentale weerbaarheid?

**Optimaal Prestatiemodel.** Het Optimaal Prestatiemodel is geconstrueerd op basis van verschillende sportpsychologische, wetenschappelijke uitgangspunten. Het model wordt door sportpsychologen gebruikt als start van een mentale training. Het uitgangspunt voor het bereiken van topvorm wordt gevormd door de grondhouding die een combinatie is van geloof, toewijding en gerichte ‘verbinding’ met de sport.

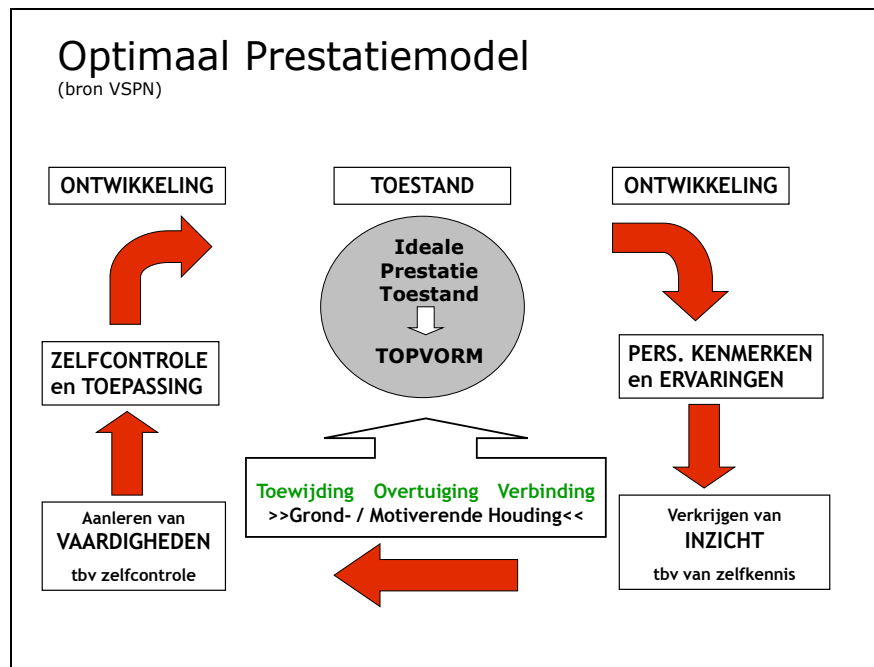
Met geloof wordt het vertrouwen bedoeld dat een sporter heeft in zijn mogelijkheden om obstakels te overkomen en doelen te bereiken. Vertrouwen ook in de gemaakte keuzes, de zin van de te ondernemen activiteiten en in diegenen met wie hij samenwerkt. Voor het bereiken van topvorm is verder toewijding nodig, om (veel) energie te investeren in de sportactiviteiten, om zo goed mogelijk te zijn, om er ‘alles’ aan te doen. De toewijding ook door te zetten bij tegenslag of tegenwerking, om te blijven leren, en om er plezier in te houden. Door een hechte verbinding met de voorliggende taken, in de uitvoering of op het moment zelf kunnen de acties optimaal gericht worden, en zodoende irrelevante zaken buiten houden.

Mentale training voor topsporters is gebaseerd op de aspecten:

- Bewustwording/zelfkennis
- Doelen stellen
- Ontspanning/activering
- Visualiseren
- Concentratie/aandacht
- Gedachtetraining

Je zou kunnen zeggen dat in managementland het realiseren van bewustwording en zelfkennis (door diverse assessment tools zoals MBTI) en het stellen van doelen bekend terrein is.

Ook wordt er wel aandacht besteedt aan de andere 4 thema’s maar dan ‘verpakt’ in een management training of voortvloeiende uit een coachings-programma.



Het mentale aspect in Management Development trajecten is vaak onderbelicht. Wij zijn van mening dat mentale training een absoluut zinvolle bijdrage kan leveren aan de mentale weerbaarheid van een manager en daarmee aan het succes van de organisatie. Mensen maken per slot van rekening het verschil!