

# Conflicten mentaal te lijf

In dit artikel behandelt Merijn de Bruin vanuit wetenschappelijk sportpsychologisch perspectief een aantal methoden en technieken die helpen om nadelige effecten van conflicten op je functioneren in te dammen. Wat kun je als sporter in de gaten houden en ontwikkelen om, ondanks de negativiteit van een conflict (of onprettige sfeer), toch goed te blijven presteren en plezier te houden in je sport?

Door Merijn de Bruin

Sport wordt alom gezien als medicijn in de strijd tegen maatschappelijke kwalen als bijvoorbeeld obesitas, eenzaamheid en verdeeldheid. Echter, de sportwereld is ook een context waarin conflicten zich geregeld manifesteren. Denk aan de chaos in de Franse voetbalselectie tijdens het WK in 2010, het conflict onlangs in de zwemsport tussen Ranomi Kromowidjojo en coach Marcel Wouda, de talloze conflicten in de schaatsbond na de Olympische winterspelen in Sotji en in een verder verleden het conflict tussen zwarte en blanke Ajacieden tijdens het EK in 1996. De gevolgen zijn veelal vergaand. Conflicten en ruzies schaden onder andere het imago van de sport waardoor sponsors zich terugtrekken en sporters vroegtijdig afhaken. Hoewel conflicten ook gunstige uitwerkingen kunnen hebben, hebben ze vaak als gemene deler dat ze veel energie kosten en het ten koste gaat van focus op de taak. Hierdoor tast het de prestaties, het functioneren en de ontwikkeling aan waardoor veel potentieel van sporters verloren gaat.

De topsport is als context gevoelig voor conflicten. Het is een setting met toenemende financiële belangen waarbij tal van partijen nauw betrokken zijn. Denk aan spelers, ouders, (privé)trainers, coaches, bestuurders, verenigingen, sportbonden, fans en medici. Vaak met uiteenlopende belangen en opvattingen. Een setting waarin voor individuele sporters veel op het spel staat terwijl de selectiecriteria grotendeels subjectief zijn. Het gaat om hiërarchie, winnen en verliezen en er is doorgaans een sterke rivaliteit. Al met al liggen wrijvingen of conflicten snel op de loer.

Gelet op eerdergenoemde voorbeelden van conflictsituaties in de sport, doet dit zich het meest voor tussen teamgenoten onderling en tussen een speler en zijn trainer of coach. ‘Wrijving geeft glans’, en conflicten kunnen helpen om nader tot elkaar te komen en zaken aan de kaak te stellen die anders onbesproken zouden blijven. Echter, in de praktijk worden conflicten merendeels verstandelijk opgelost. Dat wil zeggen dat partijen instemmen met een set aan afspraken of gedrags-

regels die al dan niet gemonitord worden. De conflictsituatie blijft echter in veel gevallen een schaduw werpen op de onderlinge verstandhouding. Onderhuids suddert de onvrede of spanning door. Aan een conflictsituatie kleven dus ook mentale aspecten. Een betere sporter worden is al moeilijk genoeg. En nu is er een extra afleider bijgekomen.

## Sportpsychologie

Wat kun je als topsporter in de gaten houden om zo min mogelijk gehinderd te worden door conflicten? De topsport stelt immers al genoeg (mentale) eisen: moordende concurrentie, afgerekend worden op resultaten, minimale verschillen tussen winnen en verliezen. Kortom, een wereld waarin alleen honderd procent goed genoeg is.

De sportpsychologie is dé discipline die gespecialiseerd is in de vraag hoe sporters (en anderen) beter kunnen presteren. Een mentaal trainingsprogramma is idealiter een-op-een en daarin staat centraal dat een sporter systematisch specifieke mentale vaardigheden leert. Door deze vaardigheden te beheersen kun je als sporter beter omgaan met tal van afleiders en tegenslagen en ervoor zorgen dat je minder gehinderd wordt door omstandigheden als conflicten.

Waarom leer je de vaardigheden bij voorkeur individueel? Omdat het, net als bij elke andere vorm van training, van belang is rekening te houden met iemands individuele kenmerken. Hoe meer je van iemand weet, hoe specifiek je kunt werken. De een leert anders dan de ander en reageert anders op stress en situaties die irritatie geven dan de ander. Dat hangt samen met iemands persoonlijkheid. Meer inzicht en bewustwording van je eigen kenmerken maken de situatie bovendien overzichtelijker en daardoor beter hanteerbaar.

## Mentale vaardigheden

Hoe meer aandacht je hebt voor je taak, hoe beter het gaat. Het is net als een voetballer die de bal hooghoudt en aan wie je vraagt: ‘Kun je mij tijdens het hooghouden uitleggen hoe ik met de fiets naar de andere kant van de stad kom?’ De bal ligt

waarschijnlijk snel op de grond. Wat gebeurt er? Hij heeft minder aandacht over voor zijn taak, waardoor de kwaliteit en nauwkeurigheid van de uitvoering afnemen. Zo werkt het ook met conflicten en andere afleiders. Vanuit de sportpsychologie is er een vijftal mentale vaardigheden ontwikkeld om te bevorderen dat je je aandacht weer kunt richten op je taak en als het ware een optimale prestatietoestand (of *flow*) bereikt. Dat wil zeggen dat je volledig één bent met wat je doet. De mentale vaardigheden zijn: spanningsregulatie, aandachtscontrole/doelen stellen, verbeelding, gedachtetraining en concentratie (zie het kader voor een korte uitleg). Ze versterken elkaar onderling en zijn in die zin te zien als een complexe eenheid. Dit artikel kan hooguit een inleiding zijn in het vakgebied. Het voert dan ook te ver om op alle vijf hoofdthema's uitgebreid in te gaan. Ik zal de twee eerstgenoemde thema's behandelen en dat is tevens de basis van mentale training.

### De vijf hoofdthema's van mentale training

#### 1 Spanningsregulatie

Optimaal presteren gaat samen met een optimaal spanningsniveau. Wat zijn de belangrijkste technieken om je te ontspannen c.q. jezelf te activeren?

#### 2 Aandachtscontrole/doelen stellen

Doelen helpen om je aandacht te richten. Welke doelen verbeteren je prestatie en hoe vergroot je de kans langetermijndoelstellingen te halen?

#### 3 Verbeelding

Met verbeelding oefen je situaties in je gedachten, wat de uitvoering in het echt vergemakkelijkt.

#### 4 Gedachtetraining

Je gedachten beïnvloeden onder andere je gevoelens, zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen. Wat zijn constructieve gedachten en hoe kun je je gedachten beïnvloeden?

#### 5 Concentratie

Optimaal presteren vereist de vaardigheid om je aandacht vast te houden (focussen) en om terug te komen in je concentratie (refocussen).

### Spanningsregulatie

Conflicten zorgen voor spanning, dus de eerste stap op weg naar herstel van de juiste focus gaat via de weg van spanningsregulatie. Overspanning brengt namelijk tal van lichamelijke veranderingen teweeg. Denk aan verhoging van hartslag, bloeddruk en spierspanning. Het stresshormoon cortisol wordt afgescheiden en het hartritme verandert en de ademhaling wordt oppervlakkiger en hoger (borstkasademhaling). Allemaal processen waardoor je je onprettiger gaat voelen (stress) en je anders naar jezelf en je situatie gaat kijken. Psychologisch vertaalt het zich onder andere in afname van geheugen en creativiteit en focus op problemen en dingen die je wilt voorkomen. Kortom, van optimaal functioneren is nu geen sprake meer en voordat je andere technieken uitprobeert is het



eerst zaak je spanning op orde te krijgen.

De belangrijkste techniek daarbij is buikademhaling. Dat is prettig omdat lichamelijke technieken voor veel mensen (zeker voor sporters) vaak makkelijker zijn dan psychologische, meer technische technieken. Dat levert ook vaak een succeservaring op, wat weer stimuleert om met de training verder te gaan. Zoals gezegd geldt voor iedereen dat bij spanning de ademhaling omhoog gaat. Dat is nadelig voor je functioneren omdat je vanuit kalmte en rust beter je aandacht volledig kunt richten op het volgende dat je wilt doen. Dat geldt zowel voor een druk als voor een rustig persoon. Een verhoogde ademhaling brengt onrust en een gejaagd gevoel met zich mee en zorgt ervoor dat je de onvrede van het vorige moment meeneemt naar het volgende moment. Je blijft er dus meer in hangen en het belemmert je aandacht voor je volgende taak.

Hoe kan je dit trainen? Je kunt eerst eenvoudig de kwaliteit van je ademhaling nagaan door hardop en lang het woord FIETS(SSS) uit te spreken en te checken welke beweging je navel maakt. Beweegt je navel niet direct naar binnen of gaat hij zelfs naar buiten? Je ademhaling is dan verhoogd waardoor conflicten en andere stressoren je eerder uit balans brengen. Het geheim zit in de uitademhaling. De belangrijkste oefening is een teloefening, waarbij je steeds langer uitademt. Je ademt daarbij steeds drie seconden in. Het uitademen begint met drie seconden, dan zes, negen en ten slotte twaalf seconden. Het kost je per keer zo'n anderhalve minuut. In de regel merk je na twee weken dagelijks een aantal keer oefenen al een verbetering in de kwaliteit van je ademhaling. Je kunt daardoor beter leren en eventuele vervolgtechnieken zijn effectiever. Bovendien kun je je hoofd makkelijker 'leegmaken' en je aandacht beter richten.

### Doelen stellen

Ademhaling is helaas niet de allesomvattende oplossing, het gaat ook om de juiste doelen stellen. Van doelen is bekend dat

ze gunstig uitwerken op prestaties. In sport- maar ook in werksituaties wordt er gretig gebruik van gemaakt. Echter, een doel kan ook onnodige druk geven en tegen je werken. Hoe werkt dat? Welnu, een doel geeft richting en koers. Het helpt bovenal om je aandacht te richten. In die zin is het goed vergelijkbaar met een boodschappenlijstje. Het vertelt je waar je op moet letten, zodat je niet wordt overladen door alle informatie die op je afkomt in een supermarkt. Het maakt je dus minder vatbaar voor afleiders. Zo werkt het ook in de situatie van conflicten. Door veel te oefenen met de juiste doelen zal je merken dat het makkelijker wordt om, ongeacht de omstandigheden, je aandacht te richten op je taak. Waar je tijdens een situatie op let is namelijk cruciaal voor je prestatie. Een tot de verbeelding sprekende sportsituatie van een mentaal belastend moment is bijvoorbeeld het nemen van een strafschop. De voetballer kan op dat moment op allerlei dingen letten, zoals aan de collega die hem het succes waarschijnlijk niet gunt, of dat hij niet mag missen, de gevolgen van raak of mis, hoe anderen hem zullen beoordelen, de mogelijke vorm van de keeper, enz., enz. Allemaal herkenbaar, maar tegelijkertijd voorbeelden van afleiders waardoor de kans groot is dat hij geen optimale prestatie levert. Als je goed bent getraind en

zijn echter doorgaans resultaatdoelen die per definitie noch volledig van jou afhankelijk zijn, noch relevant zijn voor het hier en nu.

### Samenhang tussen mentale vaardigheden

Zoals eerder vermeld is er onderlinge samenhang tussen de mentale vaardigheden. De vaardigheden versterken elkaar. Dat geldt ook voor spanningsregulatie en aandachtsontrole/doelen stellen. Ervaar je teveel spanning, dan gaat je aandacht namelijk naar zaken die je wilt voorkomen. Die zijn per definitie niet inspirerend. Kortom, doelen zijn effectiever als je in staat bent je spanning te reguleren. Zo zijn er ook diverse linken tussen de andere mentale vaardigheden. Je hebt bijvoorbeeld meer voordeel van de kracht van positieve gedachten en beelden vanuit ontspanning. En doelen worden krachtiger door ze niet alleen te formuleren en op te schrijven, maar vooral door ze te oefenen in je gedachten (verbeelding). Idealiter hanteer je een routine samengesteld uit de diverse afzonderlijke vaardigheden. Het oogmerk van een routine is om je aandacht zoveel mogelijk terug te brengen naar je taak. In het geval van een conflictsituatie zou een routine er als volgt uit kunnen zien. Merk je dat het conflict je in beslag neemt,

## Waar je tijdens een situatie op let is cruciaal voor je prestatie

voorbereid hangt je prestatie dus voor een belangrijk deel samen met je aandachtspunt.

Bij veel sporters en anderen is de focus vaak op een resultaat of op anderen. Dit verhoogt echter de spanning en tast de prestatie aan. Welke aandachtspunten vergroten de kans dat je volledig opgaat in je taak en met andere woorden dat je een optimale prestatietoestand bereikt? Een doel is goed als je de volgende vragen met 'ja' kunt beantwoorden:

- 1 Inspireert het doel mij?
- 2 Is het halen van het doel volledig van mij afhankelijk?
- 3 Is het doel relevant voor het hier en nu?
- 4 Is het doel specifiek?

Door deze vragen te gebruiken merk je dat het geregeld voorkomt dat je met je aandacht buiten het 'voorschrift' valt en dus bent afgeleid. Hoewel het makkelijker klinkt dan dat je het toepast zul je merken dat het helpt om mentaal grote stappen te zetten en dat de impact van conflicten en andere situaties op je functioneren sterk afnemen.

Hiervoor heb ik beschreven waar goede doelen cq. aandachtspunten ten tijde van de uitvoering van een taak aan moeten voldoen. Dit kun je ook zien als mindsettraining. Uiteraard zijn doelen die in de verdere toekomst liggen ook belangrijk om je aandacht op te richten. Ze inspireren en motiveren. Dit

onrust geeft en je dus afleidt van je taak? Ga dan niet forceren, maar neem eerst de tijd voor de juiste ademhaling en wellicht is het daarbij ook belangrijk dat je accepteert dat de conflict-situatie je kan afleiden. Die combinatie helpt om de situatie te verwerken en je aandacht vrij te maken voor het volgende dat je wilt doen. Je hebt nu een betere Ausgangssituatie om je aandacht goed en blijvend te richten op je (inspirerende) doel. Door het doel vervolgens te oefenen in je gedachten, ben je optimaal voorbereid voor het leveren van een (top)prestatie.

### Conclusies

Conflicten en geschillen vormen een extra afleider voor een (top)sporter. In het voorgaande is beschreven wat je in de gaten kunt houden om je tegen de negatieve uitwerking ervan te wapenen. De vaardigheden zijn niet gemakkelijk, maar wel voor iedereen toegankelijk en na gemiddeld vier tot zes maanden systematische training ga je verschil merken. Het is afhankelijk van het talent dat je hebt, maar bovenal is het een kwestie van veel oefenen, geduld, doorzettingsvermogen en durf om vertrouwde gewoonten te veranderen. Idealiter oefen je de technieken eerst in een relatief rustige situatie, alvorens ze direct toe te passen op kritieke momenten. Het gaat niet om trucjes of om mysterieuze oplossingen. De vaardigheden zijn universeel en vergroten je algemene mentale weerbaarheid wat je ook verder helpt op andere terreinen als werk, privé en studie.

Door de klachtbehandelaar

In dit artikel lag de focus op stresshantering van een conflict, met zowel praktische tips als uitleg over de achtergronden. Zo werkt het ook in de praktijk. Als praktiserend sportpsycholoog ben je een groot deel van de tijd bezig met uitleg over waarom iets belangrijk is en helpt bij prestatieverbetering. Dit blijkt van belang omdat mensen zonder die achtergrond er niet voldoende mee aan de slag (blijven) gaan. Uiteraard zijn er vanuit sportpsychologisch perspectief ook technieken ter voorkoming van conflicten en ter bevordering van samenwerking, communicatie en rolverdeling. In de basis gaat het dan om bewustwording en kennis, en om acceptatie en waardering. Van jezelf, van de ander en van de verschillen.



#### Over de auteur

Merijn de Bruin is arbeids- en organisatie- en loopbaanpsycholoog, gecertificeerd sport- en prestatiepsycholoog, neurofeedbacktrainer

en EMDR-practitioner. Daarnaast is hij als docent verbonden aan de Wageningen Universiteit. De Bruin heeft sinds 2005 een eigen praktijk en geeft mentale training, EMDR en neurofeedback (hersentraining) ter verbetering van inzetbaarheid, prestaties en mentale gezondheid ([www.bureauoptimaalpresteren.nl](http://www.bureauoptimaalpresteren.nl)). Verder is hij topsporter (tafeltennis) en geeft hij voor Eurosport commentaar bij tafeltennisbeelden

*Tijdschrift Conflictantering biedt ruimte voor ervaringen uit de klachtbehandeling. Klachtbehandelaars presenteren in deze rubriek een casus. Zij hanteren daarbij een eenvoudig model dat tot vragen en discussie aanleiding geeft: wat vindt een klager; wat vindt de mediator; wat wisselen ze uit aan argumenten? De situatie wordt zoveel mogelijk geanonimiseerd, zodat herkenning van personen en zaken wordt voorkomen. De rubriek is bedoeld als uitnodiging aan de lezer/mediator om het eigen handelen in een dergelijke situatie nog eens onder de loep te nemen en daarover uit te wisselen met collega's, bijvoorbeeld tijdens een intervisiebijeenkomst.*

## Voorwaarden vooraf

### De situatie

Twee zakenpartners A en C werken als zzp'ers al jaren nauw samen en besluiten hun samenwerking onder te brengen in een gezamenlijke onderneming. In de aanloopperiode leren ze elkaar van een andere kant kennen. De onenigheden en de verschillen van inzicht stapelen zich op. Omdat ze er samen niet uitkomen en hun toekomstige samenwerking nu al dreigt te stranden, besluiten ze tot mediation. Op basis van een voorstel van een derde kiezen ze een mediator. Via de mail worden er omwille van de voortgang meteen drie mediationbijeenkomsten afgesproken voor 14, 22 en 27 november.

### Klager

Klager heeft aan dat het doel van de eerste bijeenkomst op 14 november was om eerst de te bespreken punten vast te stellen. Toen duidelijk werd waar het bij zijn zakenpartner (C) om draaide, was hij volledig verrast. Hij voelde zich overvallen, had tijd nodig om zaken op een rijtje te zetten en wilde daarom meer voorbereidingstijd voor het volgende gesprek. Hij heeft zijn zakenpartner en mediator dit op 19 november per mail laten weten en aangegeven de afspraak van 22 november te willen verschuiven naar de 27-ste. Mediator ging akkoord, maar de zakenpartner niet. Hij vond en bleef erbij dat de inhoud van de mediation klager al bekend had kunnen en moeten zijn. Volgens klager had de mediator, als procesbewaker, op grond van artikel 8 van de Gedragsregels al in moeten grijpen. In de toelichting staat: 'De mediator zorgt voor een evenwichtige behandeling van de kwestie en bevordert zoveel mogelijk dat iedere partij op gelijkwaardige wijze aan bod komt. In voldoende mate toegang heeft tot de benodigde informatie en de ruimte heeft om zo nodig financiële, juridische, psychologische of andere adviseurs te raadplegen.'

Klager vond het voorstel van mediator om dan op 22 november niet alle punten te bespreken geen optie. Volgens klager gaat mediator ook hier de fout in. Hij had klager de gevraagde extra voorbereidingstijd moeten gunnen en de andere partij moeten informeren over zijn rechten volgens de Gedragsregels. 'C komt vervolgens voor het annuleren van 22 november met een grote hoeveelheid voorwaarden waaraan ik zou moeten voldoen. De mediator reageert daar niet op en stelt alleen de nieuwe data vast. Ook hier laat de Mediator zich sturen door C.'

### Mediator

De mediator stelt dat hij, om te voorkomen dat de zaak al over het maken van de afspraken zou escaleren, voor een praktisch voorstel heeft gekozen. 'Het is zeker niet mijn bedoeling geweest om aan de hand van een partij te lopen zoals de klager beweerde. Op de voorwaarden die C stelde, heb ik inhoudelijk bewust niet per e-mail willen reageren, maar daar in de bijeenkomst aandacht aan te besteden. Bovendien hadden partijen beiden aangegeven dat de zaak al lang liep en zeiden ze er dringend behoefte aan te hebben om over oplossingen te gaan praten. Aan tafel komen was dus het belangrijkste. Ik heb daarom voorgesteld om in de eerstvolgende afspraak te praten over punten die géén extra voorbereiding nodig hadden. En de andere punten op te pakken in een daaropvolgend gesprek. Maar dat voorstel was voor klager niet aanvaardbaar. Uiteindelijk heb ik toen maar de afspraak van 22 november laten vervallen. Tja, aan wiens hand heb ik nu gelopen? Volgens mij heb ik hierin geen echte fouten gemaakt en heb ik de uiteindelijke beslissing bij partijen – die in een duidelijke machtsstrijd zaten – gelaten.'

### Dilemma

Wat doe je met voorwaarden die vooraf door een van de partijen of beide partijen worden gesteld?

PS: De klager wilde tijdens de klachtprocedure niet met de mediator in gesprek.