



Scherp zijn op de juiste mindset voor topprestaties

# Hoe focus het verschil maakt

Viktor & Stephen Steijger

Hoe kun je een coachee helpen om zijn aandacht erbij te houden? Waar moet zijn concentratie op gericht zijn in een wereld vol afleiding? En hoe doet hij dat op een effectieve manier? Geïnspireerd op kennis uit de neuro- en sportpsychologie en herkenbare voorbeelden uit de topsport, reiken wij in dit artikel graag praktische handvatten en tips aan. Loopbaanadviseurs en HR-professionals kunnen mensen helpen met het creëren van de juiste mindset en focus en zo stimuleren tot de gewenste resultaten binnen hun zingeving, ofwel het realiseren van hogere en gewaagde doelen op het werk.

## Michael Jordan als lichtend voorbeeld van *presence*

Meer dan ooit, nog los van de coronacrisis, is het managen van aandacht geen *nice to do*, maar *need to do* geworden. In de sportwereld, een omgeving van extreme hectiek, mediadruk en afleiding, zien we een duidelijk voorbeeld terug. In de recent uitgekomen en veel bekeken Netflix-serie *The last dance* van Michael Jordan, volgens velen de G.O.A.T. (*greatest of all times*), zien we zijn bijzondere mentale vaardigheid om te focussen duidelijk terugkomen. In de tiende aflevering komt Mark Vancil, auteur van het boek *Rare Air*, aan het woord over MJ's *art of presence*. "De meeste mensen hebben moeite om aanwezig te zijn. Sommigen zitten twintig jaar in een ashram om aanwezig te zijn. Ze doen aan yoga en mediteren om hier te zijn. Veel mensen leven in angst, omdat ze het verleden op de toekomst projecteren. Maar Michael was een mysticus. Hij was altijd aanwezig. Zijn gave was niet hoog sprin-

gen, snel rennen of een bal gooien. Zijn gave was compleet aanwezig zijn. En dat maakte het echte verschil. De ondergang van veel spelers die een gave hebben, is dat ze aan falen denken. Michael liet echter wat hij niet kon beheersen niet in zijn kop komen. Waarom denken over een gemist schot dat ik nog moet spelen?, was de mindset van MJ", aldus Vancil in de Netflix-hit.

Focussen op wat je niet wilt, maakt je eigen denken tot een vijand

## Versnippering van aandacht

Laten we van de sport- naar de werkomgeving gaan – over prikkels in een wereld vol afleiding gesproken in kantoortuinen of thuiswerkplekken. Uit onderzoek

blijkt dat je productiviteit ruim 60% kan dalen als je collega (of gezinslid) naast je zit te praten. De reden dat auditieve prikkels ons zo storen, is dat ze aanspraak maken op ons denkbrein. Externe prikkels komen op dezelfde plek binnen als waar we informatie analyseren, waardoor dat laatste ondermijnd wordt (Tigchelaar, 2019). Deze coronaperiode onderstreept ook het belang van focus, discipline en concentratie. Ofschoon je een hogere productiviteit van massaal thuiswerken zou verwachten, geven veel mensen juist aan veel moeite te hebben met gefocust werken aan taken in een 'werkomgeving' met veel prikkels en nog vollere mailboxen, meer dan gemiddeld belverkeer met collega's en meerdere videocalls om bij *social distance* juist met elkaar in contact te blijven. Nog los van de lawine aan afleiding thuis met (basisschool)kinderen die extra (met digitaal onderwijs) opgevangen of begeleid moeten worden, huisdieren en gezinsleden die ook niet bepaald de hele dag in de *mute*-stand staan. Het thuishkantoor is voor velen geen stiltewerkplek, maar eerder een regelrechte hotspot voor afleiding en multitasken. En we weten: versnippering van aandacht staat de gewenste productiviteit en resultaten in de weg ... Hierdoor hebben we bijna 1,5 uur per dag extra nodig om ons werk te doen. Zie daar de noodzaak voor scherpte op onze aandacht, tijd en taak.

## Het SCHERP-model en de zes aandachtscirkels

Het mag duidelijk zijn dat afleiding door zaken die buiten je invloedssfeer liggen en die irrelevant en oncontroleerbaar zijn, niet ten goede komt aan je prestatie. Niet in de sport en niet op het werk. Laten we bij de sport blijven en kijken wat we als loopbaancoach kunnen leren van de sportpsychologie en de rol van concentratie.

Zo kwamen wij bij onze zoektocht uit bij de Duitse sportpsycholoog en hoogleraar Hans Eberspächer. Hij ontwikkelde een model van aandachtscirkels om meer inzicht te krijgen in de mate van concentratie en mogelijke afleidende factoren. Het model van aandachtscirkels van Eberspächer is bekend binnen

de topsport, maar het bedrijfsleven en de (semi) overheid kan hier profijt van hebben. Eberspächer bracht zes niveaus aan in het model van aandachtscirkels. Elk niveau staat symbool voor de hoeveelheid aandacht die je voor een taak hebt. Hoe dichter bij de kern, hoe sterker je concentratie en focus, hoe beter je prestatie. Hoe verder je afwijkt naar de buitenste cirkels, hoe meer je afgeleid wordt en dat zorgt voor prestatievermindering. Dit model hebben wij omgedoopt tot het acroniem SCHERP. Geïnspireerd door Eberspächer gaan wij ook uit van deze zes aandachtscirkels (SCHERP-model figuur 1).

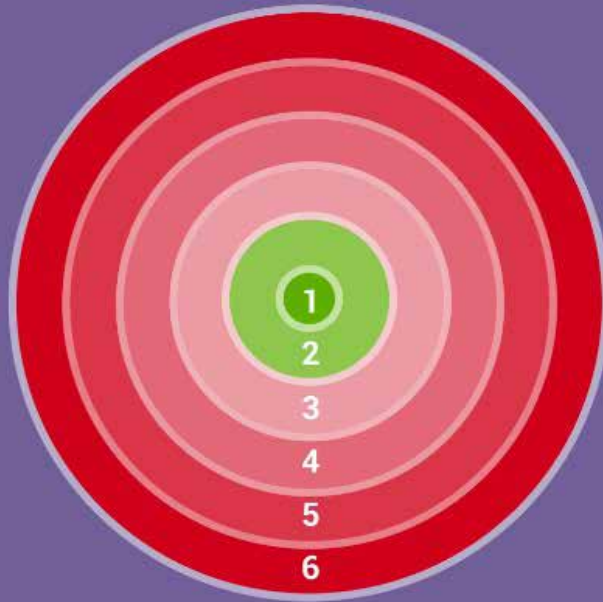
### De eerste cirkel (Scherp)

Uiterste concentratie op de taak en gefocust. Mensen zijn dan volledig met zichzelf en hun taak bezig, los van stoorzenders. De ideale situatie om prestaties te leveren. Zoals Michael Jordan het talent had gefocust te zijn op zijn handelingen richting basket, zo was Philip Cocu op EK's en WK's met Oranje nooit bezig met de hele sfeer van oranjecarnaval eromheen. "Ik ging helemaal op in de wedstrijden, in het spel zelf en in winnen." Wat in dit coronatijdperk ook wel een 'zonderpubliekvoetballer' genoemd wordt. Ofwel, de kunst van onverstoortbaarheid.

### Voorbeeld

Een afdelingsmanager ervaart elke dag in zijn kantoorjungle een lawine van afleiding, zoals vergadermarathons, verzoeken, een niet aflatende maalstroom van mobiele oproepen tussendoor en het mitrailleurvuur van e-mails die ervoor zorgen dat hij niet meer aan zijn echte werk toekomt. De hamvraag hier is: wat wil ik vanuit mijn rol en hoe ga ik dit voor mekaar krijgen? Hij geeft zijn hersenen een duidelijke focusopdracht: 'Elke dag maak ik minimaal één belangrijke taak af'; 'elke ochtend is het eerste uur mijn loket dicht en ben ik vrijgeroosterd voor denkwerk' en 'als ik aan een memo of plan werk, schrijf ik mijn plan, voorstel of redenering en belangrijkste argumentatie zonder tus-

# MINDSET CIRKELS VOOR TOPPRESTATIES



## Cirkels: Acroniem SCHERP

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1. <b>S</b> cherp:          | <i>Uiterste concentratie op de taak en onverstoortbaar.</i>           |
| 2. <b>C</b> hatten:         | <i>Lichte gedachten die opkomen.</i>                                  |
| 3. <b>H</b> aaks            | <i>Negatieve emoties. 4 B's; Bang, Bedroefd, Boos, Body language.</i> |
| 4. <b>E</b> cho van anderen | <i>Aannames hoe anderen over ons denken.</i>                          |
| 5. <b>R</b> ampdenken       | <i>Aandacht geven aan mogelijke negatieve gevolgen.</i>               |
| 6. <b>P</b> leite           | <i>Je bent uit contact. Je wilt hier niet bij zijn</i>                |

Figuur 1. SCHERP-model: scherp zijn voor topprestaties

senpose achter mekaar uit in een A4-tje.' Hij sluit zichzelf letterlijk en figuurlijk af van alle randzaken en ruis en concentreert zich volledig op een taak met een uitvoering vanuit een doel, waardoor hij weer de gewenste productiviteit en resultaten haalt. Hij heeft zichzelf als het ware geprogrammeerd om in de ideale mentale bubbel te komen. Dat is de essentie van de eerste cirkel: scherpte door onverstoortbaarheid.

## **De tweede cirkel (Chatten)**

Lichte gedachten die opkomen. Deze cirkel staat centraal voor alle afleidingen uit je directe omgeving. Zoals in de sport de fysieke bouw van je tegenstander, de scheidsrechter of de coach van de tegenpartij. Op het werk kun je denken aan omgevingsgeluid van collega's of piepjes van binnenkomende e-mail- of appberichten. Of teamleden die tijdens een teamtraining even hun e-mail checken.

## **De derde cirkel (Haaks)**

Gedachten die haaks staan op je doel. Je gaat vergelijken met hoe het had moeten gaan. Hier wordt de afleiding globaler. De vergelijking valt vaak negatief uit doordat het anders gaat, waardoor de kans bestaat dat je je doelen niet haalt. Dat geeft onrust en roept actief negatieve emoties op. Precies, die helpen niet. 'Als onze beste speler er nou bij was, hadden we wel gewonnen.' Of op het werk: 'Als ik nou maar niet meer dichtklap, dan zou ik mijn punt goed over de Bühne hebben gebracht' of 'Als wij nu geen coronacrisis hadden gehad op de afdeling, zouden we onze omzet en productie gehaald hebben.'

**"Ik heb mijn concentratie niet verloren, iets anders heeft mijn aandacht gewonnen."**

**– Vrij naar Loesje –**

## **De vierde cirkel (Echo van anderen)**

Bij de echo van anderen zijn we bezig met aandachten van hoe anderen over ons denken. Het gaat niet meer over het doel bereiken, maar over winnen of verliezen. Veel voetbaljeugdtrainers horen wij weleens zeggen: "De aandacht van onze jeugdspelers is gericht op wie de scout gaat selecteren of dat de trainer of ouders teleurgesteld zijn." Echter, meningen van anderen zijn afleidingen waarover ze helemaal geen controle hebben. Een voorbeeld voor werkend Nederland: de gedachte dat de directeur vragen gaat stellen als ons team achterblijft bij de norm is logisch, maar het is beter om de teamleider te vragen de ruis van boven weg te managen.

## **De vijfde cirkel (Rampdenken)**

Aandacht geven aan mogelijke negatieve gevolgen. In deze cirkel zijn spelers bezig met de gevolgen van winnen of verliezen. 'Als we deze pot verliezen, zakken we twee plaatsen op de ranglijst.' Spelers zijn vaak bezig met 'als-dan-scenario's'. Echter, de woordencombinatie 'als x, dan y' is doorgaans verbonden met hoop. Een hoop is bijna altijd gekoppeld aan angst. Een emotie die je juist verder van je doel afbrengt. Zo klinkt het in het veld bijvoorbeeld: 'Als we deze winnen, dan hebben we het kampioenschap weer in eigen hand.' Wat tussen de regels door bedoeld wordt, is: 'Ik ben bang dat we het niet redden.' In de werksituatie reageert een teamlid bijvoorbeeld: 'Als we steeds mensen uitlenen aan andere teams om daar bij te springen, gaan we zelf de bietenbrug op met ons eigen werk.'

## **De zesde cirkel (Pleite)**

Een speler vraagt zich af wat hij komt doen en ziet verdere deelname als pure tijdverspilling. Hij stelt zich de vraag of hij wel onderdeel van het team wil zijn. Wees als coach extra alert bij uitspraken als: 'Ik heb niks met het bedrijfs-DNA' of 'door deze coronacrisis ben ik helemaal klaar met dit team'.

Dit model samenvattend, kunnen we zeggen dat hoe verder coachees van hun binnenste cirkel af raken, hoe slechter hun prestaties worden. Het is

dus van groot belang dat mensen bezig zijn om hun taak zo goed mogelijk uit te voeren. Bij alles wat mensen doen in de sport of op het werk, is het goed om helder inzicht te hebben in de positie in deze zes aandachtscirkels. Mensen presteren nou eenmaal het beste als je aandacht niet wordt afgeleid van je hoofddoel. Anders hebben zij de grootste tegenstander in zichzelf gecreëerd.

### Coachoefening: SCHERP-oefening

Laat je coachee een recente situatie bespreken waarbij zijn focus hem in de weg stond om op het juiste moment te kunnen pieken. Neem met hem de zes cirkels uit het SCHERP-model door en laat hem de leidende denkpatronen noteren.

#### Voorbeeldvragen

- In welke situatie raak jij afgeleid?
- Wat zeg je dan tegen jezelf? Wat voel je? Wat doe je vervolgens?
- Hoe zou jij aan jezelf zien op de camera dat je afgeleid bent? Wat doe jij dan anders?
- Hoe kom je weer bij cirkel 1?
- Welke leefregel geef jij jezelf voor een taak?
- Wat helpt je om de knop om te zetten?
- Wanneer is het je wel gelukt?
- Hoe kun je dat vaker herhalen?

Fragment en oefening uit het recente management- en coachboek *Wendbaar werken – coachen naar vitaliteit en werkgeluk* (Viktor, Erik en Stephen Steijger, 2019)

### Coachtips voor meer scherpte

Voor topprestaties en om op het juiste moment te kunnen pieken moet je dus met je aandacht in je binnenste cirkel zitten. Hoe bereik je dat? We geven vijf tips.

1. Schrijf terwijl je met een taak bezig bent to-do-zaken die je te binnen schieten op waardoor jouw geest het kan loslaten. Sluit daarmee de zwaar

onderschatte *cognitieve loops* uit. Dit zijn mentale oorzaken die in je hoofd blijven zitten klieren en die op de achtergrond veel energie kosten.

2. Las een dagelijks piekerkwartier in. Schrijf je zorgen of irritatie op in de kladblok en maak onderscheid tussen twee basiskeuzen: accepteer dit en laat dit los of onderneem actie en plan dat in.
3. Pas de Pomodori-techniek bij makkelijke taken toe (*swallow work*), zoals bulkwerk waarin je relatief makkelijk afgeleid kunt worden. Het gaat om taken, zoals het checken van je e-mails, die geen nieuwe inzichten geven en veelal op routine uit te voeren zijn. Deze techniek, die in 1989 door Francesco Cirillo bedacht is naar aanleiding van zijn kookwekker in de vorm van een tomaat, zorgt dat je scherp blijft en meer gedaan krijgt op een dag. De methode luidt: zet je timer op 25 minuten, ga onverstoorbaar aan de slag en dan geef jezelf dan 5 minuten rust door van je werkplek af te gaan voor een korte stop, zoals een (binnen)wandeling of koffiemoment. Na vier intervallen kun je een kwartier nemen (geïnspireerd en verder bewerkt: Tigchelaar, 2019).
4. Hanteer de 'Deep Work'-methode, bedacht door Cal Newport, bij moeilijke taken die meer concentratie en inspanning vragen. Deep Work is het verrichten van professionele activiteiten in een afleidingsvrije staat, die een positieve invloed heeft op je cognitieve vaardigheden. Een voorbeeld is het schrijven van een memo, uitwerken van een presentatie of het schrijven van blog of artikel. Wat houdt dit in? Werk in een strikt tijdblok van bijvoorbeeld negentig minuten en houd dan een kwartier pauze. Dit betekent dat je ook niet langer dan afgesproken blijft werken. Dit is belangrijk om voldoende energie te houden en je op het juiste moment te focussen. Doe niet aan multitasken, sluit jezelf af door je mobiel in de fly-modus te zetten en mail- en chatprogramma's af te sluiten.
5. Vind concrete relevantie van je taak of activiteit voor sterkere zingeving. De hamvraag aan je coachee: waarom doe je dit? Deze *reason why* (om met Simon Sinek te spreken) heeft ook effect op je zingeving, ofwel je hogere doel (Steijger e.a.,

2015). Vooraanstaand psycholoog en hoogleraar Angela Duckworth (2016) deed onderzoek naar mensen die structureel succesvol zijn. Zij stuitte op de zogeheten 'grit-factor': structureel succesvolle mensen zijn dat vooral op basis van passie en doorzettingsvermogen. Veel succesvoorbeelden van de grit-factor ('vastberadenheid') tonen dat zij niet alleen zeer gefocust zijn, maar ook dat de aard van hun doelen bijzonder is. Te denken in de sport of op het werk: 'ik doe het voor mijn kinderen, mijn collega's of mijn klanten.' In plaats van het abstracte 'ik deed het voor Chicago' vond Jordan vooral veel motivatie uit 'ik doe het voor mijn pa'. In de kern draait dit onderdeel van passie om de zingevende intentie bij te dragen aan het welzijn van anderen.

## Slotbeschouwing

Onverstoorbaarheid is een cruciale vaardigheid die je positief kunt beïnvloeden en waarover je coachee meer regie heeft dan hij zelf denkt. Scherpheid kweken is, om met Stephen Covey te spreken, geen omstandigheid in de cirkel van betrokkenheid, maar een zelf te besturen factor binnen je cirkel van invloed. De keuze

is aan de professional. Voor wie in de juiste mindset wil komen voor (top)prestaties is het SCHERP-model een concreet handvat waarmee jij als coach, adviseur of HR-professional een schijnbaar ongrijpbaar mentaal proces tastbaar kan helpen maken. Kortom, het devies is: maak je hoofd zoveel mogelijk leeg, creëer scherpheid door met focus en concentratie in de juiste bubbel – een staat zonder onnodige afleiding – te komen en je productiviteit zal omhoog schieten. ■

## Referenties

- Duckworth, A. (2019). *De grit factor. De kracht van passie en doorzettingsvermogen*. Amsterdam: Bruna Uitgevers. B.V.
- Steijger, V., Steijger, E., & Steijger, S. (2015). *Top 10 voor topteams. Tien brillen om teams te versterken*. Amsterdam: Boom.
- Steijger, V., Steijger, E., & Steijger, S. (2019). *Wendbaar werken. Coachen bij vitaliteit en werkge-luk*. Amsterdam: Boom.
- Tigchelaar, M., & De Bos, O. (2019). *Focus aan/ uit. Dicht de vier concentratielekken en krijg meer gedaan in een wereld vol afleiding*. Amsterdam: Het Spectrum B.V.



Stephen Steijger



Viktor Steijger

**Stephen en Viktor Steijger** zijn al zo'n 20 jaar trainer, coach en mede-oprichters van Optimaal Talent BV. Het is hun missie om mensen, teams en organisaties te helpen de beste versie van zichzelf te worden. Ze ontwikkelden in samenwerking met de Universiteit van Utrecht een holistische en betrouwbare wendbaarheidsscanner voor individuen en teams om in elke loopbaanfase te bekijken in hoeverre mensen toekomstbestendig en duurzaam inzetbaar zijn. Ze stellen het instrument ook beschikbaar voor coaches en HR-professionals. Stephen en Viktor hebben met hun drielingbroer Erik Steijger vijf boeken geschreven over talentmanagement, leiderschap en duurzame inzetbaarheid. [www.optimaal-talent.nl](http://www.optimaal-talent.nl)