

NIKS MIS MET DE STILLE MENS

In een wereld waarin we vooral gevat, vrijmoedig en spontaan moeten zijn, heeft de stille denker het niet altijd even makkelijk. Gelukkig worden de kwaliteiten van de introverte mens steeds meer op waarde geschat.

Sterker nog: ze blijken vaak onmisbaar.

Ruim een derde van alle mensen op de wereld is introvert. Van nature rustig en stil, bedachtzaam, gevoelig en graag op zichzelf. Deze rustige denkers hebben het lang niet altijd even makkelijk in een maatschappij waarin jezelf profileren, snelle beslissingen nemen en direct met een punt komen tot een kunst is verheven. Spontaan, gevat, ad rem, mondig en assertief lijken de sleutelwoorden van deze tijd en extravertie de norm waar al ons gedrag aan moet voldoen.

"Ten onrechte," vindt Susan Cain, die in haar veelbekeken lezing op TED.com en de bijbehorende bestseller *Stil. De kracht van introvert zijn in een wereld die niet ophoudt met kletsen* verklaart dat ze de cultus van assertiviteit meer dan zat is. "De westerse samenleving is rustige mensen steeds meer gaan behandelen als sukkelaars en extravert gedrag is tot ideaal verheven, terwijl de wereld juist de stille en bedachtzame types hard nodig heeft."

De kredietcrisis is volgens Cain, zelf voormalig juriste op Wall Street, mede veroorzaakt door het roekeloze gedrag van extraverte leiders met hun impulsieve acties, en was nooit zo groot geweest als er meer introverte mensen in de top van de bankwereld hadden gezeten. En daarom is volgens haar het moment aangebroken voor een herwaardering van de introverte mens. Bedachtzaamheid in plaats van risico's nemen, zachte pratens in plaats van vlotte babbelaars. De hoogste tijd voor een stille revolutie?

LIEVER EEN GOED GESPREK

"Ik treed in gezelschappen niet erg op de voorgrond. Ik kijk en luister vooral naar wat er gebeurt en gezegd wordt. Als ik al naar

voren treed, heeft dat alles te maken met het feit dat ik ergens een duidelijke en overdachte mening over heb," vertelt Agaath Heijboer, die als humanistisch geestelijk verzorger in een groot ziekenhuis werkt. "Ik ben heel zelfstandig en kies mijn eigen koers in m'n werk en leven. Zo'n solistische plek past bij mij." Agaath is introvert – daar is geen twijfel over mogelijk. Introverte mensen hebben een gevoeliger zenuwstel dan extraverte mensen en voelen zich bij te veel prikkels al snel 'overspoeld'. Daarom zijn ze graag alleen of hebben ze liever een goed gesprek met één of twee mensen dan dat ze een avond gaan stappen met een grote groep. En de behoefte om in het middelpunt van de belangstelling te staan en op de voorgrond te treden, is er al helemaal niet. Wat trouwens niet betekent dat introverte mensen per definitie verlegen zijn, al komt die combinatie wel vaak voor. Susan Cain verwoordt het zo: stel, je bent op een leuk feest. De extravert blijft het liefst tot het eind. De introvert denkt na een uur of twee: het was gezellig, maar nu wil ik naar huis.

"De extravert krijgt energie van zijn omgeving en is gericht op de buitenwereld, terwijl introverte mensen hun energie meer halen uit hun interne belevingswereld," zegt arbeidspsycholoog en publicist Joliet Plomp – die naar eigen zeggen tot het introverte deel van de wereldbevolking behoort. In haar boek *Een kwestie van persoonlijkheid* wijdde zij een hoofdstuk aan introvertie, omdat zij ook vindt dat het niet goed op waarde wordt geschat.

"Een paar eeuwen terug werd het nog als een bijzondere verdienste gezien als je introvert was. Toen werd je beschouwd als een rustig en wijs mens. Maar de laatste jaren is dat helemaal de andere ➤➤

Wat is nu eigenlijk spontaan? Zijn dat mensen die de hele dag kwebbelen? En wat hebben we daar dan aan?



kant opgeslagen,” legt Plomp uit. “Alles lijkt te draaien om extravertie en iedereen heeft de hele dag de mond vol over ‘lekker spontaan zijn’. Maar wat is nu eigenlijk spontaan? Zijn dat mensen die de hele dag kwebbelen? En wat hebben we daar dan aan?”

Het is bijna alsof introverte mensen gedwongen worden om zich anders voor te doen dan ze zijn – en daarom wil Plomp een lans voor hen breken. “De gedachte van de laatste dertig jaar is dat we geboren worden en daarna kunnen worden wie we willen. Dat is een misverstand. Je wordt met een bepaald karakter geboren, introvert óf extravert. Je bent veel beter af als je leert hoe je het beste uit je eigenschappen kunt halen dan dat je eindeloos gaat compenseren.”

GROOTSE RESULTATEN

Zo’n dertig, veertig jaar geleden keek niemand ervan op als je je als kind urenlang in je kamer terugtrok om te lezen over de avonturen van bijvoorbeeld *De dulle tweeling*. Hooguit vroeg je moeder af en toe of je niets beters te doen had, maar ze vond waarschijnlijk niet dat je bij drie clubs moest én activiteiten moest ondernemen én sociaal moest doen. Nu wordt bij stille kinderen direct aan de bel getrokken: zit hij wel lekker in z’n vel? Susan Cain: “Stille

verlegen kinderen krijgen vaak al van jongs af aan te horen dat er iets mis is met ze, en dat ze meer *outgoing* moeten worden.” Het imago van de introvert is behoorlijk gekelderd, terwijl introvert zijn enorm voor je kan werken als je wilt. Kijk maar naar Bill Gates, Eleanor Roosevelt, Albert Einstein, Gandhi, Apple-medeooprichter Steve Wozniak en Facebook-icoon Mark Zuckerberg. Stuk voor stuk introverten die op hun eigen rustige, weloverwogen manier de wereld hebben veroverd – en bepaald niet onverdienstelijk. “Hoewel nooit is bewezen dat introverte mensen meer integer zijn, lijken zij wel de mensen te zijn die er achter de schermen voor zorgen dat de wereld vooruitgaat,” zegt Fred Sterk, psycholoog en auteur van *Ruimte voor jezelf*. “Zonder introverte mensen zou er bijvoorbeeld geen automatisering zijn. De hele techniek achter de sociale media, internet, computers – dat zijn zaken waarvoor heel lang op werkkamers is geknutseld.”

Introverte mensen vinden het heel prettig om zich gedurende een langere periode op één project toe te leggen – emoties, hypothesen en theorieën verwoorden en als een monnik uitvogelen hoe dat allemaal zit. Uit onderzoek van Camiel Beukeboom van de Vrije Universiteit blijkt bovendien dat ze graag bij de feiten blijven, en anders dan extraverten op een heel precieze en gefocuste manier informatie verwerken.

"En daardoor kunnen ze tot de grootste resultaten komen," zegt Sterk. Niet alleen op het gebied van automatisering, maar ook op het creatieve vlak. "Denk muziek, kunst, theater. Introverte mensen voegen de mooiste dingen toe aan onze maatschappij. Maar wis ook vergaderingen en sociale ontmoetingen niet uit. Introverte mensen zijn vaak wars van smalltalk en houden zich liever bezig met hoofdzaken. Dat maakt dat ze een belangrijke bijdrage kunnen leveren."

EXTRAVERTE BRIL

Nog iemand die zich in Nederland hard maakt voor de introverte mens is onderwijskundige Marloes Bouwmeester. Ze schrijft sinds 2008 artikelen over hoe je met dit soort persoonlijkheidskenmerken succesvol kunt zijn en in 2011 begon ze haar eigen trainingsbureau: De Succesvolle Introvert. "In een tijd waarin het gebruikelijk is dat je van het ene naar het andere project hopt, zijn introverte mensen onmisbaar op de werkvloer."

Introverte mensen handelen volgens Bouwmeester niet impulsief, maar willen de dingen eerst overdenken: "Ze analyseren eventuele risico's grondig en nemen gebeurtenissen uit het verleden daarin mee, zodat ze ongewenste situaties voor blijven. Introverte mensen willen tot in hun tenen begrijpen hoe iets zit, en zijn veel meer dan extraverte mensen bereid om te luisteren naar de ideeën van andere mensen."

Uit een beroemd onderzoek van de invloedrijke bestuurskundige Jim Collins blijkt dat bedrijven die al decennialang aan de top staan bijna altijd worden geleid door rustige, introverte en niet per se charismatische mensen. "Introverten kunnen in specifieke situaties heel goede leiders zijn," zegt Marloes Bouwmeester.

"Maar ze krijgen er vaak de kans niet voor. Want op het moment dat zij hun bijdrage willen leveren, is het onderwerp alweer voor-

NIET ZWART-WIT

De termen introvert en extravert zijn ooit verzonden door de psycholoog Carl Jung. Hoewel de meeste mensen zich bij een van de twee termen wel het meest thuis voelen, zijn er heel veel gradaties in hoe introvert of extravert je kunt zijn. Je hebt ook mensen die precies in het midden vallen van het introvert-extravert-spectrum, zij worden ambiverts genoemd.

bij. Dat is echt een gemiste kans voor alle partijen."

Bouwmeester helpt introverten om de extraverte bril waarmee ze naar zichzelf kijken af te zetten. "Want dan is het nooit goed. Je hoeft ook geen extravert te zijn om boeiend te presenteren. Integendeel. Ik leer mensen hoe ze hun introverte kwaliteiten kunnen inzetten tijdens presentaties en gesprekken – onder meer door een goede voorbereiding, het kiezen van een specialisatie en het hanteren van prikkels die op je afkomen." Voor Agaath Heijboer – introvert in hart en nieren – was deze cursus succesvol. Heijboer: "Het grappige is dat ik nu pas merk dat mensen serieus naar me luisteren als ik iets zeg. Ik krijg ook terug van collega's dat ik in discussies zo goed lijn kan houden en op die manier iedereen op koers houd. Het besef dat ik zaken scherp zie en de kern van verhalen goed kan doorgronden, maakt dat ik me tegenwoordig ook makkelijker uitspreek."

VAN BUITENKANT NAAR BINNENWERELD

Dat er veel mensen zaten te wachten op een herwaardering van de introverte eigenschappen, blijkt wel uit het succes dat Susan Cain heeft met haar verhaal. Het aantal keer dat de lezing op TED (*'Ideas worth spreading'*) is bekeken, gaat inmiddels al richting de drie miljoen, en haar boek is een wereldwijde bestseller. Van over de hele wereld krijgt ze steunbetuigingen en reacties van mensen die blij zijn met dit andere geluid, ook van mensen die zichzelf omschrijven als extravert. Cain: "We zijn in onze westerse cultuur nu al zolang gefocust op de extraverte mens, dat het tijd is dat de boel in balans komt. Het hele openbare leven, scholen, kantoren, is de laatste dertig jaar ingericht op samenwerken, groepsdenken. En in die situatie komen introverten niet tot hun recht. Maar eigenlijk doe je iedereen tekort, want in een groep volgen mensen gauw diegene met de grootste mond. En er is geen enkel verband tussen het hebben van de vlotste babbel en het hebben van de beste ideeën." Ook de extraverte mens komt tot betere ideeën en diepere gedachten als hij af en toe gewoon in z'n eentje kan zijn.

Volgens tijdgeestdeskundige Hilde Roothart van Trendslator is het geen toeval dat er een ommekeer gaande is. Roothart: "Er zijn tijden waarin je behoefte hebt aan mensen die brutaal zijn en op de voorgrond treden," legt ze uit. "Maar we zitten nu in een tijd waarin er behoefte is om wat langzamer te lopen." Van schreeuwerigheid is de trend verschoven naar kalmte. Van de buitenkant naar de binnenwereld. "Daar hoort ook bij dat je stilstaat bij wat je doet," aldus Roothart. "Dat je de tijd neemt om te overdenken wat er is gebeurd. Iets wat introverte mensen van nature in zich hebben." ●

Ineens hoor je het overal: Het Nieuwe Werken. Bedrijven die van vaste werktijden en controle overgaan op flexibele uren en vertrouwen. Klinkt ideaal, en dat kan het ook zijn.

Als je maar duidelijke afspraken maakt, en niet trapt in de val van altijd werken.

Elke ochtend vaststaan in de file. Met het zweet op je rug net op tijd bij de crèche je kind ophalen. Schuldgevoelens omdat je telkens vrij moet nemen om je moeder te verzorgen. Herkenbaar? Tegenwoordig zou het allemaal niet meer hoeven. Want om te kunnen werken is het bij veel bedrijven niet langer nodig om van tegen tot vijf op kantoor te zitten. Steeds meer organisaties, inclusief de overheid, stappen over op Het Nieuwe Werken. Goed nieuws voor ons, maar ook voor het milieu: het scheelt ten hoop files en uitlaatgassen.

OP ZOEK NAAR EEN NIEUWE BALANS

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is op dit moment zelf bezig met een overstap naar flexibel werken. Bovendien is SZW verantwoordelijk voor de Nederlandse wet- en regelgeving op het gebied van werktijden en werkplekken. Die regels zijn onlangs gewijzigd en dat was nodig, want de regels waren behoorlijk strikt. "Mensen moeten kunnen werken op een plek en tijdstip waarop dat het handigst is voor henzelf én het werk. Daarom is afgelopen juli het Arbobesluit (een uitwerking van de Arbowet) aangepast om plaatsafhankelijk werken makkelijker te maken," aldus Mark Timmer, projectleider flexibel werken bij SZW. "Zo zijn de regels voor werken buiten kantoor bijvoorbeeld versoepeld." Collega Ingrid Bakker, beleidsmedewerker bij personeel & organisatie en arbeidspsycholoog: "Als werkgever ben je ervoor verantwoordelijk dat je werknemers een goede werkplek hebben. Op kantoor kun je dat makkelijk in de gaten houden, maar het is een stuk lastiger als mensen ergens anders werken, bijvoorbeeld thuis of op een terras. Is een werkplek niet geschikt, werk er dan niet of houd het kort. Met je laptop aan de keukentafel werken mag bijvoorbeeld, maar zorg dan dat je een laptophouder of iets dergelijks hebt, zodat je scherm op de juiste hoogte staat." Dat klinkt aangenaam, een terrasje pakken met je laptop onder je arm. Maar ondertussen moet het werk wel gedaan worden natuurlijk. Ook op die eerste warme zomerdag van het jaar. Je moet daarover goede afspraken maken met elkaar en met je leidinggevende. En die afspraken kunnen voor iedereen anders zijn. Mark Timmer: "Er bestaat geen blauwdruk voor flexibel werken, het is echt maatwerk. Je moet goed bedenken wat je zelf wilt en dan in overleg met je leidinggevende en collega's bespreken hoe dat in-

pasbaar is in het werk. Ook als je vijf dagen per week naar kantoor komt, verandert er wat. Want het is niet meer vanzelfsprekend dat je collega's er zijn. Voor iedereen is het zoeken naar een nieuwe balans: wat werkt prettig? Ook in relatie tot je collega's."

HET GEVAAR VAN GRENZELOOS

Eigenlijk kan tegenwoordig alles op afstand. Vergaderen via de computer met een camera, afspraken plannen in digitale agenda's, iets opzoeken in het online archief. Zodra je online bent, kun je werken. Waar je ook bent. Ingrid Bakker: "Sommige collega's moeten daar erg aan wennen. Als je er niet bent, werk je niet, dat zat bij het ministerie nog behoorlijk ingebakken en dat moet je helemaal loslaten. Vooral voor leidinggevenden kan dat lastig zijn, heb ik gemerkt. Je stuurt niet meer op aanwezigheid, maar op resultaat. Je geeft je medewerkers meer autonomie en vertrouwen. Als je dat niet gewend bent, betekent Het Nieuwe Werken een ware cultuuromslag. Dat geldt niet alleen voor leidinggevenden, maar ook voor medewerkers.

De meeste mensen vinden het fijn om meer regie te hebben over hun eigen baan. Maar als je juist behoefte hebt aan veel structuur en strakke aansturing, kun je je best verloren voelen. Leidinggevenden moeten daarop alert zijn. Overigens kun je ook op afstand iemand veel structuur bieden, maar daarover moet je duidelijke afspraken maken."

Mark Timmer werkt vier dagen van negen uur. "Maar ik zit die dagen niet negen uur lang op kantoor. Ik doe ook 's avonds thuis nog wat, mijn werk leent zich daar goed voor. Door die flexibiliteit kan ik rustig ontbijten met mijn gezin en ben ik er ook bij het avondeten. Ik vind het helemaal niet erg om daarna nog een paar uurtjes achter mijn computer te kruipen."

Daarin schuilt natuurlijk ook een gevaar. In de praktijk blijkt vaak dat je per week gemiddeld meer uren maakt als je flexibel werkt, dan in de 'oude' situatie. Je werkt zelfstandiger, voelt je (nog) meer verantwoordelijk en wilt ook laten zien dat je echt je uren wel maakt. Ingrid Bakker: "Je werk kan nogal grenzeloos worden, want je bent altijd bereikbaar en kunt overal werken. Ik ken mensen die hebben afgesproken dat ze maximaal twee avonden in de week nog wat doen. Uit zelfbescherming. Flexibiliteit is fijn, maar vrij is vrij. Die grens bepaal je zelf en die moet je ook zelf bewaken. ➔