

Introverten

Ongeveer een derde van de mensen is introvert. Ze zijn bedachtzaam, luisteren liever dan dat ze praten en opereren graag op de achtergrond. Eigenschappen die in het zakelijk leven, door alle aandacht die er voor dit menstype is, gelukkig ook weer meer worden gewaardeerd.

Tekst: Miloe van Beek, fotografie: Jouk Oosterhof
Met dank aan restaurant Le Hollandais Amsterdam

Als het bedrijf van ondernemer Willem van de Kerkhof (31) een open dag had, lag hij de nacht daarvoor meestal wakker. 'Iedereen welkom heten, de agenda presenteren. Vreselijk, zo'n optreden kost mij enorm veel energie. Entertainen is niet mijn ding, ik heb het liever over een inhoudelijk onderwerp.' Na elf jaar ondernemen, waarvan zes jaar als boegbeeld van Creaforti Telecommunicatie, een bedrijf met vijftig medewerkers, constateerde Van de Kerkhof eind 2013 dat hij niet gelukkig was met die positie.

Lang was hij de tweede man geweest, een plek waar het vooral draaide om de inhoud in plaats van de vorm. 'Dat past mij beter. Tijdens zakelijke gesprekken voerde mijn compagnon, Paul

het woord, ik stelde op het juiste moment een vraag.' Toen zijn compagnon terugtrad, nam Van de Kerkhof de leiding over. De 'fake it till you make it'-sfeer onder ondernemers ging hem al snel tegenstaan. 'Vaak weten ze niet waar ze het over hebben, ze bluffen maar een eind weg. Ik ben meer van de goed onderbouwde mening, van de verdieping en de ontwikkeling. Ik luister en stel vast wat mensen nodig hebben, ik probeer hun problemen op te lossen. Plat iets verkopen kan ik niet.'

Haantjescultuur

De Zwitserse psychiater Carl Jung introduceerde negentig jaar geleden de introverte en extraverte persoonlijkheid. Willem van de Kerkhof valt onder het persoonlijkheidstype introvert: stil, bedachtzaam, langzaam en vaak zacht pra-

tend en vooral op de achtergrond aanwezig. Introverten houden niet van grote gezelschappen en kletsen over ditjes en datjes, maar wel van inhoudelijke een-op-eengesprekken. Ze hebben vaak moeite zich te profileren in het zakelijk leven, waar een vlotte babbelen, openheid, enthousiasme, directheid en assertiviteit de norm zijn.

'Ik heb lang gedacht dat ik wat uitbundiger en vrolijker moest zijn. Dat is toch hoe het hoort', zegt voormalig rechter Charlotte Keijzer (66). Ze heeft tijdens haar carrière vaak spanning gevoeld tussen ambities en comfort. 'De rechterlijke macht past bij mijn introverte karakter: goed kunnen luisteren, wikken en wegen, het zijn bij uitstek eigenschappen van introverten. De cultuur is bovendien erg op de inhoud gericht, wat het een veilige plek maakte voor



“ De cultuur
in de rechtbank is
erg inhoudelijk,
wat het een veilige
plek maakte
voor mij ”

— Voormalig rechter
Charlotte Keijzer



De geschiedenis van de introvert

*Zestig jaar terug werd de introvert gezien als hoogstaand en innerlijk rijk en de extravert als geestelijk armoedig en oppervlakkig. Nu is het andersom: de introvert is een **zonderling** en individualist terwijl de extravert wordt getypeerd als energiek en gezellig.*

*Emeritus hoogleraar Boele de Raad wijt deze kentering aan het **televisietijdperk**, waar geen ruimte is voor het zwijgzame, timide type. 'Uitbundige, expressieve, en energieke mensen doen het nu goed. Niet alleen op televisie, ook in het zakelijke leven, waar dat soort eigenschappen worden gezien als essentieel voor productiviteit.'*

*Geen goede ontwikkeling vindt hij, omdat daarmee de kwaliteiten van introverten worden **veronachtzamd**. 'De introvert verliest zich niet gauw in onbenulligheden en onnodig lawaai. Hij verzet veel werk in stilte en is nadenkender.'*

*Marloes Bouwmeester denkt dat er door de economische **crisis** van de afgelopen jaren meer **ruimte** komt voor introverten. 'Nuance, anticiperen, kijken naar de lange termijn. Het zijn eigenschappen die nu meer worden gewaardeerd dan het nemen van grote risico's.'*

mij.' Maar na tien jaar rechterlijke macht wilde ze toch eens iets anders en waagde ze de stap naar het ministerie van Justitie, waar ze directeur werd. Dat bleek andere koek. 'Ik kwam terecht in een haantjescultuur waarin je moest zorgen dat je gezien werd. Dat maakte me zeer ongelukkig: als introvert reageer ik minder snel op prikkels, snel schaken en schakelen vind ik lastig. Uiteindelijk slaagde ik er wel in daar te functioneren, maar het kostte me onevenredig veel energie.'

Kletsende ondernemers

Keijzer voelde haar ambities en energie verdwijnen en kreeg fysieke klachten. Ze wist: ik moet weg hier en keerde terug naar de rechterlijke macht. 'Vanaf dat moment erkende ik dat ik als introverte persoonlijkheid niet overall kon aarden. Ik besloot me niet meer tegen mijn teruggetrokken, gevoelige karakter te verzetten, maar te kijken wat ik er wel mee kon.' Toch bleef een aantal eigenschappen haar dwars zitten, het moeilijk op gang komen bij vreemden bijvoorbeeld. 'Ik las daarom het boekje *Praten met plezier* en leerde dat een gesprek vanzelf op gang komt als ik mijn gesprekspartner een vraag stel.'

Ze is de strijd in zichzelf intussen te boven en heeft geaccepteerd dat het niet erg is om even niets te zeggen. Toch knijpt ze er in gezelschappen waar ze niemand kent het liefst tussenuit. 'Dat voelt als een vlucht. Waarom babbel ik nou niet gewoon met deze en gene? Ik vind het jammer dat ik dat niet kan en wil, het maakt je leven makkelijker en leuker. Extravert optreden in sociale situaties is sexier, het heeft meer aantrekkingskracht.'

Ook Van de Kerkhof is wel eens jaloers op makkelijk kletsende ondernemers die tijdens netwerkbijeenkomsten met gemak tien mensen spreken. 'Dat kost mij

zoveel energie, ik wil degene met wie ik praat echt leren kennen, vragen stellen en meedenken.' Lang dacht hij ook een vlotte babbel te moeten hebben. 'Maar ik werd er zo ongelukkig van dat ik het heb opgegeven. Ik heb nu eenmaal geen Teflon-laag waardoor alles meteen weer van me afglijdt. Ik heb behoefte aan echt contact.'

Schuld en schaamte

Introversie wordt vaak verward met verlegenheid, maar is niet hetzelfde. 'Introversie is een soort verzamelterm, een abstract begrip met veel gezichten: zwijgzaam, afstandelijk, rustig, gereserveerd, en ja, ook verlegen', zegt Boele de Raad, emeritus hoogleraar persoonlijkheidspsychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. 'Verlegen mensen zijn vaak emotioneel heel gevoelig en onzeker. Ze krijgen liever helemaal geen aandacht en vermijden sociale situaties. Dit speelt bij introverten minder sterk, zij zijn eerder te typeren als gesloten en terughoudend, ze trekken zich terug uit vrije wil, omdat ze liever alleen zijn, niet omdat ze zich geen houding weten te geven. Bovendien vinden veel introverten het geen probleem inhoudelijke kennis te delen op een podium.'

Ook Marloes Bouwmeester, die met haar bedrijf De Succesvolle Introvert introverte professionals traint om zichzelf te profileren, ziet een duidelijk verschil tussen verlegenen en introverten. 'Introverte types zeggen misschien niet zoveel als extraverten, maar hun uitspraken zijn vaak doordacht, inspirerend en ter zake. Wat ze zeggen heeft meestal veel effect.'

Natuurlijk zijn er ook overeenkomsten: zowel introverte als verlegenen mensen zijn zich vaak bewust van hun eigen 'beperkingen' en als deze worden gezien door anderen, ontstaan gemakkelijk gevoelens van schuld en schaamte. Bouw-

A man with short brown hair, wearing a grey polo shirt, is seated at a table covered with a light blue cloth. He is looking back over his right shoulder towards the camera. The background consists of light-colored vertical blinds. The lighting is soft and even.

“ Ik wil
degene met wie
ik praat echt leren
kennen, vragen
stellen en mee-
denken ”

— *Ondernemer Willem
van de Kerkhof*



Introverte beroemdheden

Veertig procent van de hooggeplaatsten in de Amerikaanse zakenwereld valt onder de noemer introvert, schrijft het Belgische tijdschrift Knack. Dat komt doordat ze zo goed zijn in het inschatten van risico's en zich kunnen concentreren op langetermijnplannen. Een paar voorbeelden:

Bill Gates, Larry Page (ceo Google), Marissa Mayer (ceo Yahoo), Warren Buffett, Mark Zuckerberg, Guy Kawasaki, Ratan Tata (was twintig jaar de bas van het Indiase Tata), Steve Jobs

Andere introverte beroemdheden: J.K

Rowling, Barack Obama, Kofi Annan, Angela Merkel, Marco van Basten, Lionel Messi

meester: 'Veel introverte persoonlijkheden zijn op de werkvloer bang niet voor vol aangezien te worden, bijvoorbeeld omdat ze niet snel praten en tijd nodig hebben om informatie te verwerken. De oorzaak van deze schaamte ligt vaak in de kindertijd: introverten hebben regelmatig te horen gekregen dat ze gewoon gezellig moeten meedoen met de anderen.'

Zonder masker

Ook ondernemer Laura Babeliowsky (52) kreeg tijdens haar werk als kwaliteitsmanager bij grote bedrijven vaak het verwijt dat ze te verlegen, onzeker, stil en genuanceerd was. 'Ik praat zacht en langzaam en werd niet gehoord tijdens vergaderingen. Daardoor had ik amper carrièrekansen. Ik vond die kritiek vreselijk en onterecht, die ging alleen over de vorm. Ik ben geen verlegen muurbloempje, ik heb juist heel veel te vertellen.'

Ze werd zo ongelukkig van het werken in loondienst dat ze voor zichzelf begon. Eerst als organisatieadviseur, nu helpt ze met haar organisatie Bouw een Bloeiend Bedrijf andere ondernemers te groeien. Ze dankt de groei van haar bedrijf mede aan de stevige stellingen die ze via sociale media en in een nieuwsbrief poneert; achter de computer durft ze dit wel. 'Ik schrijf krachtig en zelfverzekerd en dat leverde me publiek en succes op.' Maar haar eerste optredens op een podium waren niet geheel succesvol. Op basis van haar schrijfsels verwachtte het publiek een extravert, energiek optreden. Luisteraars reageerden ietwat teleurgesteld op de ingetogen Babeliowsky. 'Er zijn bij mijn eerste presentaties zelfs mensen weggelopen.'

Ze leerde ervan en vertelt nu tijdens haar events aan honderden mensen eerlijk over haar introverte karakter. 'Jullie

hadden waarschijnlijk een heel ander type verwacht, is vaak mijn openingszin. Dan hoor ik een zucht van opluchting door de zaal gaan omdat veel mensen zichzelf herkennen.' Dat ze haar onzekerheid heeft overwonnen en kwetsbaar durft te zijn, vinden mensen interessant. 'Een echte persoon, zonder masker, vinden mensen een verademing. Veel introverten die bang zijn om voor zichzelf te beginnen denken, nadat ze mij hebben gezien: dat kan ik beter. Het geeft hun zelfvertrouwen om iemand met mijn karakter op het podium te zien.'

Externe prikkels

Net als bijna alle introverten heeft Babeliowsky na een optreden op het podium sterk de behoefte vaak pauzes te nemen. 'Dan moet ik opladen. Ik eet bijvoorbeeld graag alleen tijdens mijn events, zo kan ik me ontspannen. Anders word ik heel moe.' Zich terugtrekken en alleen zijn is voor veel introverten en primaire levensbehoefte. Drukke kost hun veel energie. Dat is een groot verschil met extraverten, die juist opladen door externe prikkels. 'Introverten worden van binnenuit gevoed, en niet door externe prikkels', zegt Marloes Bouwmeester.

Charlotte Keijzer ging na haar pensionering vier weken alleen in de Zwitserse bergen zitten. Schrijven, muziek maken, wandelen. 'Dat had ik nodig, ik word echt ziek als ik voortdurend tussen de mensen zit.' Willem van de Kerkhof is zijn werkzaamheden aan het afbouwen. Wat de toekomst brengt weet hij niet, misschien blijft hij ondernemen. 'Veel mensen verklaarden me de afgelopen tijd voor gek, wie geeft nu zo'n goede functie op? Maar status interesseert me niet. Het is voor mij echt een opluchting om buiten de schijnwerpers dingen te gaan doen waar ik energie van krijg.'



“ Ik vond de
kritiek die ik
kreeg vreselijk
en onterecht: die
ging alleen over
de vorm ”

—Ondernemer *Laura
Babeliowsky*