



KAROLIEN KOOLHOF

# INTROVERT LEIDERSCHAP

★ de stille kracht van de introverte leider ★

VANDUUREN  
MANAGEMENT

INTROVERT LEIDERSCHAP

***Wat je anders maakt,  
is waarschijnlijk je  
grootste kracht.***

- JOSS WHEDON

KAROLIEN KOOLHOF

# Introvers Leiderschap

*De Stille Kracht van  
de Introverte Leider*

VANDUUREN  
MANAGEMENT



# **Over introversie**

Ik ben zelf lange tijd introvert geweest, zonder te weten dat er een woord voor was. Mijn omgeving gebruikte er woorden als 'stil' of 'verlegen' voor, maar eigenlijk dekte dat nooit helemaal de lading. In mijn hoofd was het namelijk verre van stil en ik was ook niet bang om nieuwe dingen te proberen of mensen te benaderen. Anders wordt het ook nogal lastig om de journalistiek in te gaan.

Toen ik er wat dieper in dook, ontdekte ik dat introversie voor veel mensen een nogal vaag begrip is. Ga je het ontleden, dan kom je op de onderdelen 'intro' en 'verso' uit, wat zoiets betekent als naar binnen gekeerd. Wat dan weer zou impliceren dat introverten helemaal geen interesse in anderen hebben. Een beeld dat in mijn ogen (en die van veel andere introverten) totaal niet klopt.

Het woord introversie roept dan ook voor veel mensen vragen op. Gaat het nu om sociaal zijn of is het toch iets anders? En is iemand per se introvert of extravert, of kan de waarheid ook in het midden liggen?

Zelfs de wetenschap blijkt het daar nog niet over eens te zijn. Het blijkt nogal lastig om het in woorden te vatten en hoe meer je erover leest, hoe meer het van vorm verandert. Wat we wel weten is dat de Zwitserse psycholoog en psychiater Carl Jung een van de eersten was die zich er mee bezighielden. Op basis van waarnemingen bij zijn patiënten en zichzelf maakte hij onderscheid tussen introverte en extraverte mensen, waarbij hij opmerkte dat iedere persoon trekken heeft van beide, maar dat de verhoudingen verschillen van persoon tot persoon. Volgens Jung is bij introverten hun eigen binnenwereld het uitgangspunt: dat is waar ze opladen en waar ze naar terugkeren wanneer ze nieuwe energie nodig hebben. Bij extraverten is de buitenwereld juist het uitgangspunt.

Ruim twintig jaar na Jung bouwden de Amerikaanse Katharine Cook Briggs en haar dochter Isabel Myers Briggs voort op het gedachtegoed van Jung en ontwikkelden een model met zestien verschillende persoonlijkheden, de Myers Briggs Type Indicator (MBTI). In dit model wordt iedere persoon gekarakteriseerd door vier letters, die staan voor twee hoofdeigenschappen (introvert/ extravert en oordelend/ opmerkzaam) in combinatie met twee zogeheten functies: denken/ voelen en intuïtie/ gewaarwording.

MBTI is een populaire tool bij veel HR-afdelingen, die hem bijvoorbeeld inzetten voor loopbaanontwikkeling. Maar er is, zeker vanuit de wetenschap, ook veel kritiek op. Omdat Jung zich baseerde op waarnemingen en eigen observaties, wordt zijn gedachtegoed door de wetenschap als niet betrouwbaar gezien. Ook Briggs en Myers Briggs hadden geen achtergrond in de psychologie en zij baseerden zich voor hun model volledig op het gedachtegoed van Jung. Dit maakt dat hun theorieën en modellen niet reproduceerbaar zijn en daardoor niet wetenschappelijk verantwoord. Door wetenschappers worden zij daarom veelal weggezet als 'goeroes' op het gebied van de persoonlijkheidstheorie. Dat neemt niet weg dat er nog steeds veel mensen zijn die zich herkennen in de types van de MBTI.

De Duits-Britse psychiater Hans Eysenck was in de jaren '70 van de vorige eeuw de eerste die wel wetenschappelijk onderzoek deed naar introversie. Hij kwam erachter dat de hersenen van introverten gevoeliger zijn en daardoor meer prikkels opnemen uit hun omgeving. Introverten hebben daardoor de neiging om zich van tijd tot tijd af te zonderen, om zo het aantal prikkels te beperken. Bij extraverten zijn de hersenen een stuk minder gevoelig, waardoor zij juist constant op zoek gaan naar prikkels om nieuwe energie te krijgen. Zonder prikkels staan hun hersenen in een soort van slaapstand, waar ze alleen uit kunnen komen door actief op zoek te gaan naar externe prikkels. Van-

daar hun voorkeur voor sociale gelegenheden, waar zij alle prikkels vinden die ze nodig hebben.

Van de omschrijving die Eysenck gaf van introversie word je als introvert niet zo blij: gereserveerd, gesloten, niet hartelijk en niet enthousiast. Hier ligt waarschijnlijk de basis van het huidige beeld van de introvert, die niet sociaal en het liefst altijd alleen zou zijn. Eysenck keek naar introversie als een gebrek, in plaats van een neutrale karaktereigenschap.

Het werk van Eysenck vormde de basis voor de nu meest gebruikte wetenschappelijke methode om introversie te meten: de Big Five. Wetenschappers plozen woordenboeken uit op zoek naar bijvoeglijke naamwoorden die mensen gebruiken om anderen te omschrijven. Vervolgens vroegen zij aan proefpersonen om op basis van die woorden beroemdheden te omschrijven. Zo kwamen zij uiteindelijk tot wat nu bekend is als het Five Factor Model, of de Big Five. Dit model gaat uit van vijf dimensies, waarbij mensen een score kunnen behalen op een schaalverdeling. Introversie-extraversie is er daar eentje van. De Big Five omschrijft introversie als graag alleen willen zijn, moe worden van veel onder de mensen zijn, het moeilijk vinden om een gesprek te beginnen, niet van praten houden, zorgvuldig formuleren voordat je spreekt en er niet van houden in het middelpunt van de belangstelling te staan.

Hierbij kun je je natuurlijk wel afvragen hoe gekleurd dit beeld is dat op basis van woordenboeken tot stand komt. Taal is immers gelinkt aan cultuur en dus zit ook in de definitie van introversie een link naar bepaalde culturen. Onze Van Dale definieert het als 'in zichzelf gekeerd' en 'weinig spraakzaam'. Geen beeld waar je als introvert heel blij van wordt.



## Hersenen

Hoewel er nog veel onduidelijk is over onze hersenen, weten we inmiddels wel meer over de gebieden en zelfs de stoffen in onze hersenen die verantwoordelijk zijn voor bepaalde karaktertrekken. Zo wordt een grote hoeveelheid dopamine (het gelukshormoon) gelinkt aan zowel extraversie als het openstaan voor nieuwe ervaringen, en bepaalt serotonine (dat angst reguleert) hoe voorzichtig en conformistisch je bent.

Een hersenkwab aan de voorkant van je hersenen (de orbitofrontale cortex, boven je oogkassen) speelt een grote rol als het om introversie gaat. Deze kwab houdt verband met je behoefte aan beloning, wat vervolgens weer zorgt voor de aanmaak van dopamine. Hoe groter deze kwab, hoe meer behoefte je hebt aan beloning (externe prikkels), om zo meer dopamine aan te maken. Bij introverten is deze kwab van nature kleiner, waardoor ze minder behoefte hebben aan externe beloningen en dus ook minder dopamine aanmaken. Extraversie en introversie zijn dus letterlijk af te lezen aan de grootte van dit deel van je hersen.

Wanneer we dit gegeven doortrekken naar het gedrag van introverten, zien we grote verschillen. Waar extraverten zoeken naar economisch en politiek gewin en persoonlijk genot, zijn introverten doorgaans wat minder geneigd zich hierdoor te laten leiden. Sociaal contact zou je in dit verband ook kunnen zien als een vorm van beloning, waar extraverten meer naar zoeken dan introverten.

## Vier typen introverten

Bestaat er zoiets als dé introverte persoon? Oftewel: hebben alle introverten dezelfde kenmerken, waardoor je ze gemakkelijk kunt herkennen? Was het maar zo simpel... Introversie is slechts een deel van wat uiteindelijk je persoonlijkheid is. Die persoonlijkheid bepaalt hoe jij denkt, hoe jij je voelt en hoe je je gedraagt. Zoals je hierboven zag zijn die eigenschappen allemaal schalen, waardoor het complex in elkaar zit. Er zijn oneindig veel variaties mogelijk.

Toch wist een Amerikaanse professor in de psychologie introverten te vangen in vier typen. Jonathan Cheek vroeg 500 introverten tussen de 18 en 70 jaar naar hun voorkeuren, zoals de behoefte aan alleen zijn en de neiging tot dagdromen. Op basis van de antwoorden kwam hij tot een onderscheid tussen de sociale introvert, de denkende introvert, de angstige introvert en de ingetogen introvert.

Zijn omschrijving van de sociale introvert lijkt het meest op hoe 'de introvert' door de meeste mensen wordt omschreven. Dit type gaat liever naar kleinschalige bijeenkomsten dan naar grote evenementen. Hij blijft liever thuis met een boek of achter de computer of spreekt af met goede vrienden in plaats van naar een feestje te gaan.

De denkende introvert is vooral iemand die veel in zijn hoofd zit. Hij doet veel aan zelfreflectie en kan verdwalen in zijn interne fantasiewereld. Het is vooral een creatieve denker en dus geen neuroot. Cheek noemt als voorbeeld het onhandige personage Marcel Lubbermans uit de Harry Potter-boeken.

Angstige introverten voelen zich erg ongemakkelijk en nogal zelfbewust in het gezelschap van anderen. Ze zijn liever alleen, omdat ze niet veel vertrouwen hebben in hun eigen sociale vaardigheden. Een angstige introvert heeft doorgaans een erg sterke innerlijke criticus. Dat is dat stemmetje dat maar blijft vertellen dat je iets niet kunt of maar beter niet zou kunnen doen. In werkelijkheid zijn dit regels en ervaringen uit iemands jeugd, die in het hoofd van iemand zijn beland in de vorm van een innerlijke criticus. Deze maakt het vaak lastig om bepaalde gedragspatronen te doorbreken.

Ingetogen introverten lijken soms langzamer te gaan dan anderen en denken eerst na voordat ze spreken. Het kan ook een tijdje duren voordat ze aan de slag gaan. Ze moeten meestal eerst even opwarmen voordat ze daar klaar voor zijn.

## **Nature en nurture**

Hoewel er onenigheid is over het exacte percentage, zijn wetenschappers het er wel over eens dat een deel van onze persoonlijkheid erfelijk is. Het percentage zou ergens tussen de veertig en zestig procent moeten liggen. Naast je genen is ook je omgeving van grote invloed op hoe je je ontwikkelt. Een introvert kind dat opgroeit bij extraverte ouders zal gemakkelijker leren om ook extravert gedrag te vertonen. Wel hebben we allemaal een verschillende range waarbinnen we kunnen wisselen tussen introvert en extravert gedrag. De één zal daarin veel verder kunnen gaan dan de ander, wat te maken heeft met positieve danwel negatieve reacties op dergelijk gedrag in je jeugd.

Iedere introvert kan in principe de stretch opzoeken richting meer extravert gedrag en andersom, maar de mate waarin verschilt van persoon tot persoon. Aan dit gedrag zit wel een limiet,

omdat het meer energie kost dan meer authentiek gedrag. Vroeg of laat zul je als introvert weer op moeten laden.

Wat ik zag bij veel van de introverte leiders die ik interviewde voor dit boek, is dat ze af en toe die stretchzone opzoeken om hun doelen te bereiken. Sommigen hebben daar totaal eigen manieren voor ontwikkeld, terwijl anderen voor eventjes een andere rol lijken te spelen. Toch keren ze uiteindelijk allemaal terug bij hun meer introverte manier van leidinggeven. Hoe die eruit ziet, lees je in hoofdstuk vier.

*“Een introvert is iemand die het prettig vindt om alleen te zijn en zijn eigen ding te doen. Hij is niet overdreven aanwezig om zo anderen te imponeren. Hij is zelfstandig en kan in zijn eigen bubbel zitten, daar maakt hij zich geen zorgen om.”*

– MARY COSSON uit Nieuw-Zeeland

## **Meerdere definities**

Wat me opviel tijdens het onderzoek voor dit boek, is dat er nog steeds niet één definitie bestaat voor introversie. Omdat ik benieuwd was naar wat er uiteindelijk over is gebleven van al het onderzoek sinds Jung, besloot ik twee hoogleraren te vragen naar hun definitie van introversie. Professor Dimitri van der Linden van de Erasmus Universiteit omschreef het als volgt: “De pure introversie is relatief neutraal en heeft meer te maken met prikkelbaarheid zoals beschreven is door Jung en Eysenck. Het houdt in dat iemand introvert kan zijn, maar ook sterk, zelfverzekerd en effectief.”

Reinout de Vries van de VU in Amsterdam legt meer de nadruk op het sociale aspect: “Het is de mate waarin je behoefte hebt aan sociale aandacht. Niet in het middelpunt hoeven staan. Je haalt minder energie uit sociale omstandigheden en zoekt ook minder naar die vorm van beloning. Je hebt minder de behoefte om de leiding te nemen in sociale situaties en hebt in die situaties ook een minder hoge waardering van jezelf. Eerder een wat meer realistische waardering.”

De introverte leiders die ik ondervroeg lijken daar wat tussenin te zitten:

“Tijd voor jezelf hebben is de topprioriteit van een introvert persoon. Ons beloningssysteem zit van binnen – de vreugde om op een subtiele manier te waarderen wie we zijn en wat we als individu kunnen doen. Niet luid, met minder lawaai, maar strategisch. Introverte mensen weten hoe ze moeten luisteren voordat ze iets doen”, aldus Louella Zarcilla uit de Filipijnen.

“Ik denk dat introversie meer gaat over je energiebron en hoe je oplaadt. Ik krijg energie van nadenken over mijn eigen gedachten en ideeën. Ik houd ook van interactie met andere mensen en ik vind het leuk om nieuwe mensen te ontmoeten. Maar ik voel me wel een beetje uitgeput als ik dit de hele tijd moet doen. Misschien is introversie meer het verkennen van je eigen gedachten, gevoelens of reflecties die systematisch bij je opkomen. Dat geeft je energie en helderheid”, vertelde Lai Ogunsola uit Engeland.

Chika Miyamori uit Japan omschreef het als volgt: “Ik heb iets in mij dat mij motiveert om iets te doen, dus externe factoren geven mij niet veel motivatie. Voor mij is het belangrijker om naar binnen te kijken en te doen wat ik echt wil, het grotere plaatje.”

Ten slotte Andrew Want uit Australië: “Het is een voorkeur om geen interactie met mensen te hebben. Ik communiceer graag. Maar het is zeker een voorkeur voor het vermijden van interactie zonder dat dat te extreem is. Het beheersen van die interactie in plaats van alles aan het toeval over te laten.”

Op basis van mijn gesprekken met introverte leiders besloot ik zelf een nieuwe definitie te maken. Deze keer niet gebaseerd op woordenboeken of hersenen, maar op hoe introverten zichzelf omschrijven. Deze definitie ziet er als volgt uit:

*Een introvert is iemand die oplaadt door alleen te zijn. Dat wil niet zeggen dat hij niet bij andere mensen wil zijn. Een introvert geeft echter de voorkeur aan kleinere groepen mensen bij sociale gelegenheden. Hij heeft daarnaast meer tijd nodig om zijn gedachten te kunnen uiten en om dingen te analyseren dan een extravert.*

## **Ben ik introvert?**

Zoals je hierboven hebt kunnen lezen, zijn er verschillende definities van introversie en ook verschillende manieren om erachter te komen of je al dan niet introvert bent. Je kunt een Big Five-test doen of, mocht je er eentje in de buurt hebben, in een hersenscanner gaan liggen.

Maar vaak is het ook iets wat we intuïtief wel van onszelf weten. Het is dat gevoel van herkenning wanneer je leest over de eigenschappen ervan, zoals de voorkeur om af en toe alleen te zijn en om conflicten te willen vermijden.

Wees je er wel van bewust dat het geen zwart-witbeeld is. We hebben allemaal introverte en extraverte kanten, maar bij de een hangt de weegschaal meer richting de ene kant en bij de

ander juist meer richting de andere. Je opvoeding, de cultuur waarin je leeft (zie ook hoofdstuk 3) en je genen hebben daar allemaal invloed op. Is iets echt belangrijk voor je, dan kun je als introvert wel degelijk stretchen richting meer extravert gedrag en vice versa. Maar uiteindelijk zal je dat veel energie kosten en zal het ten koste gaan van je authenticiteit.

*“Ik heb een paar tests gedaan om te zien of ik introvert of extravert was. Ik ben niet 100% introvert, want in verschillende situaties en met verschillende soorten mensen heb je ook verschillende rollen. Bij mijn vrienden ben ik wat extravert, maar in mijn werkomgeving ben ik wat introvert.”*

– AGNIETE ZILINSKAITE, brand manager bij Postpaid in Litouwen

Omdat extraversie zeker in de Westerse wereld de norm is, kun je als introvert het idee krijgen dat je niet voldoet aan de standaard en dat je niet wordt geaccepteerd zoals je bent. Meer begrip van introversie kan dat puzzelstukje zijn dat verklaart waarom je je vaak zo anders voelt. Het helpt je om jezelf beter te snappen en iets minder streng te worden voor die aspecten van jezelf die niet zijn zoals bij veel anderen. Het helpt je om je eigen kracht te vinden, die je vervolgens als introvert persoon en zeker als introvert leider kunt benutten. Want introvert zijn heeft tal van voordelen wanneer het op leiderschap aankomt. Deze komen uitgebreid aan bod in het volgende hoofdstuk, dat gaat over introvert leiderschap.

Combineren we alle verschillende theorieën met de ervaringen van de door mij ondervraagde leiders, dan kun je in ieder geval de volgende kenmerken toeschrijven aan introversie:

- Binnenwereld als uitgangspunt (Jung)
- Interne energiebron (Jung)
- Meer prikkelbaar dan extraverten (Eysenck)
- Graag alleen willen zijn (Big Five)
- Moe worden van veel onder de mensen zijn (Big Five)
- Het moeilijk vinden om een gesprek te beginnen (Big Five)
- Niet van praten houden (Big Five)
- Zorgvuldig formuleren voordat je spreekt (Big Five)
- Er niet van houden in het middelpunt van de belangstelling te staan (Big Five)
- Gevoeliger voor dopamine (hersenenonderzoek)
- Kleinere hersenkwab (hersenenonderzoek)





BLIJ DAT  
JE ER BENT!

JA-IK-BEN-  
OOK-BLIJ-!

## MARTIN

Inhoud is waar het voor Martin allemaal om draait. Hij begon zijn carrière bij reclamebureaus, maar groeide uiteindelijk door naar een rol als algemeen directeur bij Aegon. Totdat het daar niet meer om de inhoud ging. "Mijn rol daar werd uiteindelijk wel heel erg 'lintjes knippen': ergens aanwezig zijn vanwege je functie, acte de presence geven. Energie in andere mensen los proberen te maken en voor steeds grotere groepen staan. Dan staan er ineens 500 mensen naar je te luisteren. Naarmate je in serieuze directierollen komt, komt daar steeds meer vraag naar. En dat vond ik op een gegeven moment wel vermoeiend worden, letterlijk en figuurlijk. Daarom heb ik toen de stap gezet om me weer meer met de inhoud bezig te houden."

Sinds een paar jaar is hij nu partner van een management consultancybedrijf. "De opdrachten die ik nu doe bestaan uit strategisch commercieel richting bepalen en mensen meekrijgen. Daar leiding aan geven, ze coachen en supporten, alle aspecten. Maar ik ben nu niet degene die op het zeepkistje staat en de nieuwjaarstoespraak houdt. Dat voelt een stuk beter."

Martin was nooit zo bezig met het feit dat hij wat introvert is, maar liep daar wel tegenaan toen hij door wilde groeien. "Bij een bedrijf als Aegon werkten toen zo'n 7500 mensen. Dan moet je wel op een of andere manier opvallen. Aegon trok toen vooral mensen aan die enorm outgoing waren. De mensen die bij andere verzeke-

raars zaten en daar haantje de voorste waren, die wilden bij Aegon gaan werken. En daar zat ik tussen, toch vrij introvert. Zo van: laat mij maar even rustig analyseren, geef maar even mee, dan kijk ik er wel even naar. Dus om daar stappen in te zetten, dat is natuurlijk best lastig. Aan de ene kant moet je opvallen, maar de manier die gebruikelijk was om op te vallen – door het hoogste woord te voeren bij een vergadering of heel snel een heel erg uitgesproken mening ergens over te hebben – zo zat ik zelf niet in elkaar.”

Hij werd dan ook al snel naar allerlei trainingen gestuurd, om daar wat aan te doen. “In eerste instantie moest ik eraan werken om dat toch te krijgen. Ik heb toen veel managementtrainingen gevolgd en coaching, gericht op mensen beter overtuigen zonder dat het altijd met inhoud en argumenten moet. Ze hadden bij Aegon wel snel in de gaten dat ik de inhoud doorhad, maar dat ik nog meer moest leren om mijn mening op een heel outgoing manier te verkondigen. In eerste instantie merkte ik wel dat de coaching en support meer daarop gericht waren. Om die ‘minder goede aspecten’ toch op een goede manier te veranderen.”

De echte doorbraak kwam toen hij een tijdje voor Aegon naar het buitenland ging. In Italië werd hij directeur van een business unit en merkte dat zijn gebruikelijke stijl van leidinggeven niet zo goed werkte. “Ik had een hele goede marketingdirecteur en die zei na twee weken: ik weet niet precies wat je wilt, maar jij bent hier de baas. Je moet gewoon zeggen wat we moeten doen. Dat was ik niet gewend vanuit Nederland, maar ook niet vanuit mijn eigen stijl. Die heb ik wel aangepast daar, heel bewust. Dat voelde als noodzakelijk om in die cultuur te kunnen werken. Ik merkte toen dat ik heel bewust dingen aan en uit kon zetten in welke stijl ik had.”

Hoewel hij daar af en toe met zijn vuist op tafel kon slaan, heeft die stijl Martin nooit echt gelegen. “Ik geloof niet in autoritair, detaillistisch, negatief op de persoon gericht leiderschap. Ik wil

luisteren, vragen stellen. Geen opdrachten geven, omdat mensen zelf kunnen inzien wat er moet gebeuren. Dat kan soms iets heel anders zijn dan wat ik zelf misschien bedacht had. Ik geef mensen ruimte en vrijheid en geloof daar ook in. Dat motiveert mensen. Ik ben geduldig met mensen, geef ze nog een kans en geloof heel erg in de ontwikkeling van mensen.”

Zijn introverte kant kwam als directeur met name naar boven als hem werd gevraagd om spontaan een praatje te houden. “Ik vond het zelf nooit vervelend om een inhoudelijk verhaal te houden, maar wel als er een diner was waar ik dan de tafelheer was en ik werd gevraagd om even een paar leuke dingen te vertellen. Dat vond ik echt verschrikkelijk. Ik hou liever een ingewikkelde presentatie waar het over de inhoud gaat, dan gewoon even spontaan een paar leuke dingen te zeggen om de mensen welkom te heten. Dat vind ik veel ingewikkelder.”

Martins grootste uitdaging als directeur was om uitgesproken zijn mening te geven wanneer dat gevraagd werd. “Ik ben eerder geneigd om mijn mening voor me te houden. Omdat ik eerst uit wil zoeken hoe het in elkaar zit. En ik heb wel een bepaalde schuchtheid om daar heel uitgesproken in te zijn. Ik hoop dan dat mensen met een paar subtiele aanwijzingen zelf doorhebben dat het niet goed zit. Ik ben daar niet zo heel erg uitgesproken in. Dat heeft mij persoonlijk ook wel schade berokkend omdat ik mensen die niet presteerden de hand boven het hoofd hield. Uiteindelijk komt dat ook bij mij terecht. Dat ik niet slagvaardig genoeg zou zijn om daar actie op te ondernemen.”

In de periode waarin hij samenwerkte in een directieteam met een meer autoritaire collega vond hij het moeilijk om daar zijn eigen weg in te bepalen. “Mijn collega daar zat heel erg in die autoritaire lijn en verwachtte dat ook van mij. Maar dat kostte me heel veel energie. Ik wist dan wel wat er moest gebeuren, maar het lukte

me niet om dat voor elkaar te krijgen. Er is een moment geweest tijdens een kerstvakantie dat ik daarover nadacht en het besluit nam dat ik dat niet meer zo wilde doen. Dat was niet zoals ik leiding wilde geven.”

Uiteindelijk besloot hij toch meer zijn eigen hart te volgen en weer meer richting inhoudelijk werk te gaan. “Ik merkte dat de laatste jaren de rollen zoveel meer vereisten dat van de inhoud nog maar heel weinig overbleef. Ik creëerde nooit meer iets. Powerpoint gebruikte ik alleen om verhalen van anderen te lezen. Ik hoefde zelf niet iets te bedenken. Maar ik vind het juist leuk om een probleem te begrijpen en er de tijd voor te hebben om daarover na te denken. Dat reflecteren kan alleen zijn of met mensen, om van daaruit een oplossing te genereren. Dat is een lange route, die mij het meest aanspreekt. Mijn route is niet van direct een oplossing klaar hebben. Zo zit ik niet in elkaar.”

Terugkijkend zou hij die keuze voor zichzelf liever wat eerder gemaakt hebben. “Dat aanpassingsvermogen ging op een gegeven moment best wel ver. Ik denk dat ik eerder eerlijker had moeten zeggen dat iets geen rol voor mij was. Dat ik liever een stapje terug zette en een andere rol nam. Dat ik dan langer succesvol had kunnen zijn in de corporate rol. Maar ik hield vast, terwijl ik eigenlijk voelde dat het minder goed paste. Je voelt je toch gevleid dat je voor zo’n rol gevraagd wordt. Dat gezichtsverlies dat wilde ik niet door een stap terug te doen. Maar eigenlijk was het veel beter geweest. Dat wegcijferen en aanpassen had ik in een aantal gevallen niet moeten doen. Juist het van iets meer afstand kunnen kijken naar een problematiek en daarover nadenken en analyseren past beter bij mij in mijn huidige rol als consultant.”

## MARJOLEIN

Op een podium staan is doorgaans niet iets waar introverten erg van houden. Toch deed Marjolein Niels het jarenlang met veel plezier, toen ze nog werkte als operazangeres. Inmiddels is ze studieleider van Dutch National Opera Academy (onderdeel van het conservatorium van Amsterdam en het Koninklijk Conservatorium Den Haag), de opleiding waar ze zelf haar operaspecialisatie volgde.

Toneel en zingen waren dingen die Marjolein als kind al erg leuk vond. "Het was voor mij een uitlaatklep. De verlegenheid die ik onder klasgenootjes soms voelde, was op de planken helemaal weg. Dat merkte ik voor het eerst bij de musical van groep 8. Ik ging naar een muziektheaterschool waar ik me mijn hele pubertijd heb kunnen uitleven. Hier is het idee ontstaan om van zingen en toneel mijn beroep te maken. Ik kwam min of meer per toeval bij een klassiek zangdocent terecht. Zij heeft me gestimuleerd om de operakant op te gaan."

Haar introversie zat haar tijdens die opleiding wel eens in de weg. "Dat is wel moeilijk geweest. De spontaniteit die ik als kindervaarde op het podium kreeg ineens een hele andere lading. Ik hield me staande door gewoon heel veel te studeren en vocaal steeds beter te worden. Die discipline was ook zeker wel mijn kracht. Maar het laten zien van mezelf op dat podium vond ik altijd wel een lastig aspect."

Uiteindelijk vond ze zeker haar draai op het professionele toneel. "Op een podium is het allemaal gerepeteerd en dat weet je. Uiteindelijk voel ik me heel comfortabel in zo'n rol met mijn kostuum, een vol orkest en een grote zaal. Dan pak ik heel graag het moment en de schijnwerpers. Maar daar gaat wel een heel proces aan vooraf. In de operawereld repeteer je vier tot zes weken dagelijks, dus je weet precies wat je te doen staat."

Marjolein kwam er pas later achter hoe bepalend introversie is geweest in haar werkzame leven. "Mijn zoektocht begon na mijn afstuderen aan het conservatorium, het moment dat ik mijn carrière moest gaan opbouwen. Ik had er moeite mee om voortdurend op de voorgrond te moeten treden om opgemerkt te worden door de beslissers in het operavak: dirigenten, agenten, castingmanagers. Ik kreeg last van onzekerheid, angst en zelfs paniekaanvalen. Ik heb in die tijd veel gelezen over hoogsensitiviteit, omdat ik vermoedde dat ik daar misschien last van had. Maar tegelijkertijd herkende ik me ook in veel dingen niet en dacht ik: elke musicus is natuurlijk hoogsensitief. Pas toen ik me verdiepte in introversie vond ik herkenning en antwoord op mijn vragen. Ik denk dat ik er veel aan gehad zou hebben als ik me tijdens mijn opleiding meer bewust was geweest van mijn introverte karakter en wat ik nodig heb om mijn weg te vinden naar het podium. Ik heb een goede voorbereiding nodig, ik moeten kunnen reflecteren en vragen kunnen stellen. En ik heb ruimte nodig voor twijfel om tot de beste versie van mezelf te komen. Dat wist ik toen allemaal niet, ik voelde alleen de enorme druk om in de 5 minuten die je tijdens een auditie zijn gegund een verpletterende indruk te maken."

In 2015 gooide ze het roer om. Ze koos voor een rol achter de schermen, waarvoor ze een masterstudie Cultuurmanagement deed aan de Universiteit van Antwerpen. "Ik deed dat niet van de ene op de andere dag. Er ging een soort rouwproces aan vooraf voordat ik durfde te erkennen dat ik er niet gelukkig van zou worden om altijd

afhankelijk te zijn van wat anderen over mij beslissen, hoezeer ik ook van het zingen hield. Ik wilde het heft in eigen hand nemen, maar het moest wel iets zijn wat mij minstens zo inspireerde en uitdaagde als de muziek.”

Marjolein ziet veel parallellen tussen de kunstwereld en de wetenschappelijke wereld: “In de wetenschap gaat het om zoeken naar de waarheid. In de kunsten gaat het voor mij om het zoeken naar waarachtigheid, oprechtheid en menselijkheid. Dat vind ik wel een parallel. En ook de gedrevenheid, hoe mensen tegenover hun werk staan. De enorme ambitie en de allesomvattendheid van wetenschap of de kunsten. Het beslaat het hele leven eigenlijk.”

In haar leiderschap ziet ze haar introversie als een kracht. “Ik werk in een sector waarin het creatieve proces leidend is. Daar kan ik heel goed bij aansluiten, maar er tegelijkertijd van een zekere afstand naar kijken. Ik overzie het geheel, de impact en soms tegenstrijdige belangen van artistieke keuzes. In de kunsten heb je soms met zeer eigenzinnige mensen te maken met uitzonderlijke talenten. Die moet je de ruimte kunnen geven, maar natuurlijk ook een kader. Ik denk dat ik in die combinatie erg van waarde ben. Ik ben een goede luisteraar, heb veel inlevingsvermogen. Anderszins ben ik heel resultaatgericht, ik heb goed zicht op wat er nodig is om bepaalde resultaten te behalen en ben besluitvaardig. Ik denk dat ik daarin geholpen word door mijn introverte kant.”

Ze ziet zichzelf binnen haar rol ook als een vernieuwer. “Ik blijf altijd zoeken naar vernieuwing, verbetering, verandering. Hoe kunnen we nog beter worden in wat we doen? Bijvoorbeeld: hoe kunnen we ons onderwijs zo vernieuwen dat het nog beter aansluit bij de vereisten van het werkveld? Ik denk dat ik mensen daar goed toe kan bewegen, vanuit betrokkenheid draagvlak kan creëren.”



Soms ervaart Marjolein het als een uitdaging om zich niet te staven aan de extraverte norm en niet te twijfelen aan haar eigen aanpak. "Zeker in de kunstwereld wordt verwacht van een leider dat die uitgesproken en spraakmakend is. Om dan zichtbaar te zijn vanuit andere aspecten of kwaliteiten is niet vanzelfsprekend. Ik moet daar geen conclusies voor mezelf uit trekken, maar beseffen dat hoe en wie ik ben, ook van waarde is. Dat de rijkdom juist in dat diverse kleurenpalet zit. En niet meegaan in de extraverte standaard. Dat volhouden, niet twijfelen aan wat ik zelf zie als waardevol en effectief. Ook van een afstand zichtbaar kunnen blijven."

De innerlijke criticus komt met name tevoorschijn op momenten dat het evenwicht er even niet is. "Het is niet makkelijk om dat stemmetje te accepteren. Het is daarom belangrijk dat ik goed in balans ben door voldoende te ontspannen. Als dat erbij inschiet, wordt het stemmetje sterker. Ik ken het patroon inmiddels, maar dat wil niet zeggen dat het me altijd lukt om er goed op te reageren."

Hoewel ze zelf nu liever achter de schermen werkt, zou ze andere introverten zeker niet tegenhouden om voor een carrière op het podium te kiezen. "Je moet weten wat je nodig hebt en wat je toevoegt aan het geheel. Dat vind ik zo mooi aan opera, het samengaan van al die kunstvormen. Het komt tot z'n recht als al die aspecten gelijkwaardig kunnen stralen, als *Gesamtkunst*. Daarin heb je diversiteit nodig en dus ook ruimte voor die gezamenlijkheid."

Zelf zou ze het precies weer zo doen, als ze het opnieuw zou mogen doen. "Maar dan had ik mezelf graag wat beter gekend. Dat had wat dingen makkelijker gemaakt. Maar uiteindelijk heeft het zingen me geleerd om altijd verder te zoeken, mezelf uit te dagen en te groeien. En om samen te werken, empathisch te zijn en oog te hebben voor diversiteit. Dat zijn voor mij hele belangrijke menselijke en maatschappelijke waarden. Dat heeft het zingen me gebracht en dat had ik nooit willen missen."