



■ Marijke van Dusseldorp

Stilte werkt

Sommige mensen gedijen bij stilte, pauzemomenten en alleen werken. Anderen verliezen juist hun energie als het om hen heen te stil is, of worden zenuwachtig als het gesprek stilvalt. Vaak weten we op het werk niet voor wie stilte wel werkt en voor wie niet, en wat het ons kan brengen. Stilte is geen gespreksonderwerp en dat is jammer. Want stilte draagt bij aan het verhogen van de productiviteit en de kwaliteit van interactie. Dat geldt zeker voor introverte medewerkers.

Toen ik midden jaren tachtig begon als universitair docent had ik een kamer voor mij alleen met een vaste telefoon, vergaderde ik een keer per week met mijn baas, sprak ik af en toe een collega op de gang. E-mail en internet bestonden nog niet; als iets

haast had, dan gebruikte ik de fax op het secretariaat. Ik wisselde college geven af met urenlang in mijn eentje in stilte werken aan mijn onderzoek en het voorbereiden van mijn onderwijs. Stilte was iets vanzelfsprekends. Soms had mijn werkomgeving te weinig

pikkels: dan zakte mijn tempo in of kon ik te lang op iets blijven hangen bij gebrek aan input van anderen.

In organisaties is een juiste dosis contact, samenwerking en afstemming nodig om goede resultaten te behalen. Het concept van de kantoortuin is ook juist om deze reden ontstaan: voor het stimuleren van onderlinge communicatie en het uitwisselen van ideeën. Het Nieuwe Werken is inmiddels gemeengoed, en als werknemers elkaar al niet zien zitten in de kantoortuin, dan hebben ze wel contact via mail, intranet of smartphone. Als een medewerker nu te horen krijgt: 'je bent nogal stil', dan wordt dat eerder bedoeld en opgevat als een handicap dan een compliment. Collega's zijn gewend continu van elkaar op de hoogte te zijn van wat ze denken en doen, wat hen het prettige gevoel geeft zichtbaar druk te zijn. De vraag is echter of deze manier van werken nog werkt: draagt het bij aan de effectiviteit van medewerkers en het behalen van de organisatiedoelen? Of zijn organisaties doorgesloten in hun behoefte aan interactie en controle en onderweg iets essentieels verloren: de stilte en de afzondering? Hoe kunnen organisaties stilte benutten voor het behalen van de gewenste effectiviteit en productiviteit?

Diep werk

De komende jaren staat het verhogen van de productiviteit en innovatiekracht voorop (Rapportage Bedrijvenbeleid, 2016). Met alleen meer mensen aan het werk komen we er niet, het gaat erom dat medewerkers creatiever en productiever worden. Een manier om dat te bereiken is het verrichten van 'diep werk'. Een term bedacht door Cal Newport, docent theoretische informatica aan de universiteit van Georgetown. Hij beschouwt het als de superkracht van de 21^{ste} eeuw. Volgens hem kunnen organisaties hun productiviteit enorm verhogen door

medewerkers in staat te stellen hun professionele bezigheden te verrichten in een staat van concentratie, zonder afleiding, die hun cognitieve capaciteiten tot het uiterste brengen. Door elke werkdag 3 tot 4 uur diep te werken, wist Newport zijn eigen productie aan wetenschappelijke artikelen te verdubbelen, zonder 's avonds of in het weekend te werken. Want wie diep wil werken blijkt juist ook vrije tijd te moeten nemen, dat is goed voor het herstel van je hersenen.

Op zich is wat Newport schrijft weinig nieuws: van grote denkers en uitvinders als Jung, Nietzsche en Einstein is bekend dat ze hun denkwerk verrichtten op een afgelegen plek in opperste concentratie. "De stilste woorden zijn het, die de storm brengen. Gedachten die op duivenpootjes komen, sturen de wereld," zei Nietzsche. Die gedachten ontstonden lang niet altijd achter een bureau, ze maakten in hun eentje dagelijks urenlange wandelingen, hetgeen een positief effect heeft op de concentratie. Wat Newport bereikt, is hernieuwde aandacht voor de waarde van rustig, in stilte, geconcentreerd kunnen werken.

Diep werken is makkelijker als je een bepaalde aanpak hanteert. Las bijvoorbeeld net als Bill Gates af en toe een denkweek in, of plan elke ochtend twee uur vrij, of wissel periodes van diep werk af met periodes waarin je taken doet waarbij je veel interactie met anderen hebt. De succesvolle hoogleraar en onderzoeker Adam Grant is iemand die de laatste strategie hanteert. Hij verdeelt zijn aandacht over grote blokken: het ene deel van het jaar onderwijs met veel interactie, het andere deel onderzoek met veel tijd voor zich alleen. Het blok onderzoek verdeelt hij weer in kleinere stukken. Zo deelt hij het schrijven van een publicatie op in drie blokken: analyse gegevens, schrijven eerste versie, redactie

eerste versie. Een zo'n blok duurt zelfs drie dagen. Gedurende die periode staan zijn telefoon en mail uit en is zijn deur dicht. Grant ontdekte dat het belangrijk is met collega's afspraken over zijn manier van werken te maken om irritaties te voorkomen: "Ik bel je maar je neemt niet op, en je reageert ook niet op mijn mail terwijl ik je gewoon in je werkkamer zie zitten!"

In Princeton vergaderen ze slechts twee keer per jaar en niet langer dan een uur

Ook creativiteit gedijt goed bij stilte: ideeën zijn als kasplantjes die wegwijnen als ze voorbarig aan kritisch onderzoek worden blootgesteld. Om nieuwe dingen te ontdekken en uit te broeden is het schadelijk ze meteen te moeten delen met anderen, vaak heeft men er in een pril stadium ook niet de woorden voor. Dat vergt van leidinggevenden wel het loslaten van controle, iets wat ze goed kunnen op het Institute for Advanced Study in Princeton. Robbert Dijkgraaf (NRC, 2016): "We zijn op de hoogte van wat mensen doen,

en we controleren niks. Iemand publiceerde hier zelfs tien jaar lang helemaal niets, en kwam na die *deep dive* boven met iets radicaals." Ook als medewerker zelf best spannend: soms ben je dagenlang bezig zonder concreet te kunnen laten zien wat het heeft opgeleverd.

In Princeton vergaderen ze slechts twee keer per jaar en niet langer dan een uur. Het illustreert dat vergaderen ons afhoudt van diep werk en onze tijd versnipperd. Bovendien zijn overleggen vaak te lang en weinig effectief: niet ieders bijdrage komt hier tot zijn recht. Zeker mensen die stiltes angstvallig vermijden, hebben de neiging deze stiltes op te vullen en door te praten, met als gevolg dat mensen met een introvert temperament niet aan bod komen (zie kader onderaan)

Laat stiltes bestaan

Naar schatting heeft 36 tot 51 procent van de mensen een meer introverte persoonlijkheid (Cain, 2012) en dit percentage zal waarschijnlijk hoger zijn in kennisintensieve organisaties. Introverten richten hun aandacht bij voorkeur naar binnen op hun eigen gedachten en ideeën. Daar krijgen ze energie van en daarom zijn zij bij uitstek de mensen die graag diep werk doen. Deze gerichtheid

Introvert en extravert

De begrippen introvert en extravert zijn in de jaren dertig van de vorige eeuw ontwikkeld door Carl Jung (2003). De introvert of de extravert bestaat niet (voor de leesbaarheid worden hier de termen introvert en extravert gebruikt, redactie). Het gaat erom waar iemand scoort op de dimensie introversie- extraversie. Deze dimensie beschrijft de neiging van mensen om of de energie naar binnen te richten op de eigen gedachten, ideeën en gevoelens (introversie), of de energie naar buiten te richten op mensen, activiteiten en dingen (extraversie).

Je kunt introversie en extraversie ook opvatten als een voorkeur voor een bepaald prikkelingsniveau. Extraverte personen ervaren relatief gezien een laag intern spanningsniveau in de hersenen; zij hebben als het ware behoefte aan prikkeling van buitenaf. Daarentegen

is bij introverte personen juist sprake van een relatief hoog intern spanningsniveau in de hersenen, waardoor zij juist de neiging hebben prikkels van buitenaf te vermijden: het wordt makkelijk te veel.

Deze verschillen in *arousal* hebben te maken met het in andere verhoudingen gebruiken van de neurotransmitters dopamine en acetylcholine in de hersenen. Extraverten gebruiken veel dopamine (zet aan tot actie, nemen van risico's en vatbaarheid voor beloning); introverten zijn juist gevoelig voor dopamine en gebruiken veel meer acetylcholine (zet aan tot rust, herstel en het opslaan van informatie in het lange termijn geheugen). Onderzoek met functionele MRI (fMRI) heeft aangetoond dat door het gebruik van andere neurotransmitters andere routes in de hersenen worden geactiveerd: bij introverten juist de langere route door denkende delen van de hersenen, bij extraverte de kortere route door de zintuiglijke delen van de hersenen. Als gevolg van deze verschillen hebben introverte en extraverte mensen ook andere behoeftes en kwaliteiten.

Voor extraverten is de buitenwereld de maatstaf voor wat zij ervaren, besluiten en doen. Zij praten graag over wat hen bezighoudt, dat is voor hen de manier om hun gedachten te ordenen. Tussen andere mensen zijn, geeft hen juist energie. Extraverte mensen zijn niet graag lang alleen of in een saaie omgeving, ze hebben juist prikkels nodig om voldoende alert te zijn.

Voor introverten ligt de maatstaf voor hun beslissingen in de eigen belevingen en ervaringen. Ze krijgen energie van hun eigen gedachten, gevoelens en ideeën. Ze kunnen goed alleen zijn en spreken zich pas uit nadat ze dingen hebben kunnen overdenken, verbinden en structureren. In een overleg meteen hun mening geven is dan ook lastig, maar achteraf weten ze heel goed wat ze hadden willen zeggen.

Onderstaande kenmerken komen veel voor bij mensen die hoog op een van de dimensies scoren. Beide types kunnen trouwens elkaars gedrag vertonen, ze houden het alleen minder lang vol.

Introversie	Extraversie
richt de aandacht naar binnen	richt de aandacht naar buiten
interactie met anderen kost energie	krijgt energie van interactie met anderen
denkt eerst, praat dan	denkt al pratende en in interactie
heeft reactietijd nodig	komt meteen met zijn/haar reactie
denkt in nuances	interpreteert makkelijk
deelt ideeën als je ernaar vraagt	deelt ideeën uit zichzelf
heeft een lange concentratieboog	prefereert afwisseling
is prikkelgevoelig (vooral geluid)	zoekt prikkels graag op
werkt graag op een rustige plek	werkt graag in een kantoortuin

op de binnenwereld heeft ook een keerzijde. Introverte mensen vinden het lastig om meteen hun mening te geven. Dat is niet alleen ongemakkelijk voor henzelf, omdat er vaak een cultuur heerst van snel reageren, dat is het vaak ook voor de ander.

Een leidinggevende die veel introverte mensen op zijn afdeling heeft werken, vertelde me dat hij hier aardig mee heeft leren omgaan: "Voorover leunen en de ander indringend aankijken, daarvan weet ik nu dat het averechts werkt. Dus ik leun wat achterover in mijn stoel, roer nog eens rustig in mijn koffie, kijk naar de tafel en bijt in stilte het puntje van mijn tong af. Ik maak dan een opmerking in de trant van 'volgens mij zijn die hersens van jou nu heel hard aan het werk'. En dan komt de ander meestal wel los." Introverte mensen hebben reactietijd nodig. Als zij stil zijn, zijn ze hard aan het werk, ook al zou je dat misschien niet zeggen als je naar ze kijkt. Ze hebben het nodig eerst intern voor zichzelf de dingen op een rijtje te hebben, alvorens ze zich kunnen uitspreken. Prikkel in de hersenen leggen een andere en langere route af dan bij extraverte mensen: door de denkende delen gericht op plannen, onthouden, en problemen oplossen. Ze denken dus niet sec na over je vraag of opmerking, nee, in hun hoofd halen ze er van alles bij: eerdere ervaringen, dwarsverbanden, overeenkomsten, consequenties, et cetera. Daar komt nog bij dat introverten – doordat ze zo gefocust zijn op inhoud en nuance – de lat hoog leggen: wat ze gaan zeggen, moet wel kloppen. Dus ze denken liever eerst nog even door. Dit is ook meteen de valkuil van introverten: de eisen zo hoog opschroeven dat ze hun bijdrage niet delen en daarmee de ander de informatie en de kans tot meedenken ontnemen.

Bij extraverten leggen de prikkels een kortere route af door de centraal gelegen zintuiglijke delen van de hersenen, wat maakt dat zij

graag een reactie bij de ander willen horen, zien of voelen. Als extravert moet je dus inderdaad je tong afbijten. Sta jezelf toe dat het gewoon even stil mag zijn. Het antwoord komt, mits de stilte lang genoeg mag duren. Ga niet vast door naar het volgende onderwerp, dan begint het hele introverte proces opnieuw en maak je het de ander heel lastig om iets bij te dragen.

Experimenteer met stiltes

Inzicht in verschillen tussen introverten en extraverten, kan leiden tot een andere aanpak. Bijvoorbeeld door van tevoren commentaar te geven op stukken en pas daarna te overleggen, dat geeft een introvert de voorbereidingstijd die hij nodig heeft. Een directeur van een organisatie met veel introverte medewerkers pakt het anders aan. Vooraf stuurt hij een agenda en vermeldt hij welke punten prioriteit hebben. Tijdens het overleg last hij korte pauzes in zodat mensen even kunnen nadenken. Het nemen van besluiten vindt plaats in een ander overleg dan die van het uitwisselen en bespreken van gegevens. En na afloop van een overleg is er een bepaalde termijn waarbinnen mensen nog mogen reageren. In deze organisatie zijn stiltes een geaccepteerd onderdeel van de werkcultuur geworden. Hier is denk ik voor veel bedrijven nog winst te behalen. Zeker als het kennisintensieve organisaties betreft, waar een belangrijk deel van de medewerkers introvert zal zijn, loont het om te experimenteren met het benutten van stiltes, met als de doel effectiviteit en productiviteit te verhogen.

Andere voorbeelden zijn:

- stille werkplekken creëren, of mensen toestaan ergens anders te werken;
- afspraken maken over bereikbaarheid en snelheid van reageren op mails en dergelijke (mogen medewerkers hun mail pas aan het einde van de dag lezen

en afhandelen, is het geoorloofd om de telefoon drie uur lang uit te zetten?);

- vergadervrije dagen of dagdelen inlassen, zodat er grote blokken werktijd zijn;
- paar minuten stilte inlassen in een overleg: denktijd en reflectie;
- stiltes laten duren in een gesprek;
- stimuleren van het gebruik van 'niet storen tot xx uur'-bordjes op bureau of deur;
- toestaan of toejuichen dat mensen onder werktijd wandelen, in stilte, alleen, om na te denken en hun hersenen na intense concentratie weer tot rust te laten komen. Liefst in een park. Wandelen in de natuur laat mensen daarna twintig procent beter scoren op een cognitieve taak dan na een wandeling door de stad (Newport, 2016).

De juiste mix

Om als organisatie productief te zijn, is het de kunst de juiste mix te creëren tussen stil en niet stil. Hoe die mix eruitziet, hangt af van het type medewerkers en de aard van het werk. Introverte medewerkers doen graag diep werk en zijn ook degenen die het meeste last ondervinden van het werken in kantoortuinen en de toegenomen frequentie en intensiteit van communicatie en overleg. Een individuele medewerker krijgt het niet

voor elkaar de gewoontes en patronen structureel te doorbreken. Hier ligt een taak voor de organisatie als geheel om het bewustzijn over de productiviteit van stilte en de verschillen tussen introverte en extraverte mensen te vergroten. ■

Referenties

- Cain, S. (2012). *Stil. De kracht van introvert zijn in een wereld die niet ophoudt met kletsen*. Amsterdam: Arbeiderspers.
- Hulst, A. van der. (2006, 30 maart). De superkracht van de 21ste eeuw: extreem geconcentreerd werken. *NRC Next*. Geraadpleegd op 3 januari 2018, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/03/30/de-superkracht-van-de-21ste-eeuw-1603307-a382406>
- Jung, C.G. (2003). *Psychologische typen*. Amsterdam: Lemniscaat.
- Ministerie van Economische Zaken. (2016). *Vooruitgang door vernieuwing. Rapportage Bedrijvenbeleid 2016*. Geraadpleegd op 3 januari 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/10/06/voortgang-door-vernieuwing>
- Newport, C. (2016). *Diep werk. Werken met aandacht in een wereld vol afleiding*. Amsterdam: Business Contact.



Marijke van Dusseldorp helpt als trainer en coach introverte professionals met het vergroten van hun persoonlijke effectiviteit en begeleidt teams naar betere samenwerking. Zij heeft een achtergrond in voeding en gezondheid. Voordat ze in 2011 het bedrijf Mimicri training oprichtte, werkte ze als docent en onderzoeker bij universiteiten en teamleider bij TNO.