

Volle werkagenda, lege sociale batterij

Een studie naar introversie en sociale interactie op de werkvloer

Masterthesis

Naam student:	Chelsey van der Vegt
Studentnummer:	505788
Onderwijsinstelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Opleiding:	Sociologie (Grootstedelijke Vraagstukken & Beleid)
Naam begeleider:	Maike Hornstra
Aantal woorden:	9.988
Datum:	22-06-2025

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis, geschreven ter afronding van de opleiding Sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het schrijven van deze thesis was een leerzaam en intensief proces, waarin ik veel heb geleerd over zowel het onderwerp als over mezelf als onderzoeker.

Allereerst wil ik mijn begeleider, Maaïke Hornstra, bedanken voor haar betrokkenheid, waardevolle feedback en kritische blik gedurende het gehele traject. Haar begeleiding heeft mij geholpen om mijn onderzoek naar een hoger niveau te tillen.

Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken die bereid waren om hun ervaringen en inzichten met mij te delen. Zonder hun openheid en medewerking was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Tot slot wil ik iedereen die mij op welke manier dan ook heeft gesteund tijdens dit proces, bedanken voor hun support en aanmoediging.

Chelsey van der Vegt
Rotterdam, juni 2025

Abstract

Deze masterthesis onderzoekt hoe introverte twintigers en dertigers sociale interactie ervaren in de werkcontext, en in hoeverre deze ervaringen verschillen per type introversie volgens het STAR-model (Cheek et al., 2011). Aan de hand van tien diepte-interviews is kwalitatief onderzocht hoe verschillende introversievormen (sociaal, denkend, terughoudend, angstig) zich manifesteren in de werkcontext. De resultaten tonen aan dat introversie een gelaagd construct is, waarbij typen vaak overlappen. Respondenten stemmen hun gedrag doorgaans af op wat functioneel is, wat verklaart waarom negatieve reacties op introversie (*perceived introvert mistreatment*) niet universeel worden ervaren. Toch blijken sociale en terughoudende introverten negatieve reacties te ondervinden, vooral wanneer extraverte normen domineren, zoals bij informele interacties of leidinggevende functies. Copingstrategieën variëren per stressfactor: werkdruk leidt vaker tot actieve coping, terwijl introversiegerelateerde stress vaker vermijdt wordt benaderd, wat nadelig kan zijn voor werkhouding en prestaties en negatieve reacties kan versterken. Het onderzoek benadrukt het belang van maatwerk in de omgang met introversie in professionele contexten en biedt aanknopingspunten voor inclusiever beleid en vervolgonderzoek.

Trefwoorden: *Introversie, Werkcontext, Sociale interactie, Copingstrategieën, Perceived Introvert Mistreatment (PIM)*

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Abstract	2
Inhoudsopgave	3
1. Inleiding	5
2. Theoretisch kader	7
Introversie en extraversie	7
Introversie in brede sociale context	8
Introversie op de werkvloer	9
Negatieve reacties op introversie in de werkcontext	10
Copingstrategieën	11
Dit onderzoek	12
3. Analytische benadering	13
Onderzoeksmethoden	13
Doelgroep en werving	13
Afbakening leeftijd	13
Afbakening doelgroep introverten	13
Werving	14
Dataverzameling	14
Data-analyse	14
Analyse van ervaringen met sociale interactie op de werkvloer	15
Analyse van diversiteit in introversie	15
Betrouwbaarheid en validiteit	15
Validiteit	15
Betrouwbaarheid	15
4. Onderzoeksresultaten	17
Diversiteit in introversie	17
Ervaringen met sociale interactie in de werkcontext	19
Werkvoorkeuren	19
Voorkeuren in sociale interacties	20
Valkuilen	22
Negatieve reacties, vooroordelen en de impact op professionele ontwikkeling	24
Copingstrategieën	25
5. Conclusie en discussie	27

Conclusie	27
Discussie	28
Literatuurlijst.....	30
Bijlage 1: Selectieformulier	33
Bijlage 2: Interviewguide.....	35
Bijlage 3: Gesloten codeerschema	37
Bijlage 4: Thema's, subthema's en subcodes	38
Bijlage 5: Introversietypen bij respondenten	45

1. Inleiding

Ongeveer de helft van de wereldbevolking heeft een meer introverte persoonlijkheid (Herbert et al., 2023). Introversie houdt in dat iemand introspectief is, weinig prikkels nodig heeft en energie haalt uit alleen zijn of klein gezelschap (Jung, 1988). Dit staat tegenover extraversie, waarbij men juist energie haalt uit sociale situaties. Introversie wordt vaak verward met verlegenheid en geassocieerd met stil, antisociaal, introspectief en passief gedrag (Bendersky & Shah, 2013; Watson & Clark, 1997). Dit roept de vraag op welke impact deze aannames hebben op de ervaringen van meer introverte personen, vooral in de werkcontext waar *soft skills* steeds belangrijker zijn geworden (Wells, 2024). Mogelijk worden zij in formele settingen onterecht benadeeld, maar de literatuur biedt weinig inzicht in hoe dit in de praktijk wordt ervaren. Dat dit onderwerp leeft, blijkt uit de populariteit van Susan Cains boek *Quiet*, waarin zij het ‘extravert ideaal’ in de westerse samenleving bespreekt en pleit voor veranderingen, onder andere in de werkcontext, die ten goede komen aan meer introverte personen.

Ook in de wetenschappelijke literatuur is er toenemende aandacht voor de negatieve eigenschappen die aan introversie worden toegeschreven. Er zijn aanwijzingen dat introverten in de werkcontext te maken hebben met negatieve reacties op hun introversie (Stalowy & Cezary, 2017; Brauta, 2013). De mate waarin iemand ervaart te worden benadeeld vanwege zijn of haar introversie wordt in de literatuur aangeduid als *perceived introverted mistreatment* (PIM) (McCord & Joseph, 2020). Dit concept wordt meestal begrepen als voortkomend uit twee achterliggende processen: legitieme redenen enerzijds en onterechte stereotyperingen anderzijds. In de literatuur wordt steeds vaker opgeroepen om PIM verder te onderzoeken (Stone-Romero, 2005; McCord & Joseph, 2020). Een eerste stap daarin is het inzoomen op de introverte populatie om te onderzoeken wat de prevalentie en aard is van het construct, specifiek in de werkcontext. Hiervoor is het nodig om de ervaringen en copingstrategieën van de introverte populatie te onderzoeken.

Hoewel de belangstelling voor het bestuderen van introversie in de wetenschap groeit, ontbreekt het aan een eenduidige meetmethode. Zo zijn er verschillende meetmethoden van introversie (Jung, 1988; Eysenck, 1976; McCrae & John, 1992), waarin het gemeten wordt op een spectrum als tegenpool van extraversie. Binnen deze meetmethoden is niet genoeg aandacht voor de diversiteit binnen de introverte populatie, wat het lastig maakt om de complexiteit ervan te begrijpen en de verschillende aspecten ervan te bloot te leggen. Tot nu toe is een van de weinige uitzonderingen hierop het werk van Cheek, Grimes & Norem (2011). Op basis van empirisch onderzoek laten zij zien dat introversie een divers concept is en ontwikkelden het STAR-model: een tool die onderscheid maakt tussen vier typen introversie die gezamenlijk een genuanceerder beeld geven dan eerdere modellen.

In dit onderzoek wordt ingezoomd op de ervaringen van de meer introverte persoon in de werkcontext, met specifieke aandacht voor de mogelijke diversiteit binnen de introverte populatie. Hiermee wordt beoogd bij te dragen aan de bestaande literatuur over negatieve reacties op introversie in professionele omgevingen. Om dit op een systematische manier te onderzoeken, wordt het STAR-model gebruikt als hulpmiddel (Cheek et al., 2011). Dit model biedt een gestructureerde benadering waarmee expliciet aandacht wordt besteed aan de complexiteit en variatie binnen introversie, wat er mogelijk voor zorgt dat het concept beter begrepen kan worden dan in eerdere onderzoeken waarin het enkel werd vergeleken als tegenpool van extraversie. Tegelijkertijd biedt dit onderzoek een kritische reflectie op de toepasbaarheid van de vier introversietypen in het STAR-model op het vraagstuk van PIM in de werkcontext. De volgende onderzoeksvraag is leidend binnen dit onderzoek:

Hoe ervaren introverte twintigers en dertigers sociale interactie in de werkcontext en zit er een verschil in typen introverte persoonlijkheden?

In dit onderzoek wordt iemand als introvert beschouwt als diegene zich zo identificeert. De onderbouwing hiervoor en voor de leeftijdsafbakening is te vinden in Hoofdstuk 3. Sociale interactie, een hoofdconcept binnen dit onderzoek, omvat hoe mensen met elkaar omgaan en de bijbehorende verwachtingen hierover (Macionis & Plummer, 2012). Door deze brede definitie kunnen ervaringen van introverten in de werkcontext open worden onderzocht.

Met de uitkomsten van dit onderzoek wordt geprobeerd meerdere maatschappelijke bijdragen te leveren. Allereerst kunnen werkplekken mogelijk inclusiever worden gemaakt als bij werkgevers bekend is wat de ervaringen zijn van introverte personen met sociale interactie in de werkcontext en welke zaken hen hierin belemmeren. Hierdoor kunnen de voordelige eigenschappen van introverten ook beter worden benut (Herbert et al., 2023). Door in te zoomen op de diversiteit van introversie, in ervaringen maar ook in copingstrategieën, biedt dit onderzoek meer inzicht in de link tussen introversie en werkprestaties en kunnen de verschillende aspecten van introversie mogelijk beter begrepen worden door bijvoorbeeld werkgevers en professionals die met introverten te maken hebben in de werkcontext. Dit kan bijdragen aan het verminderen van aannames over introversie en stereotyperingen die hieruit voortvloeien. Door aandacht te besteden aan het argument dat niet elke introvert hetzelfde is, kan dit onderzoek bijdragen aan het beter begrijpen van de verschillende aspecten van introversie, waardoor introverte personen mogelijk meer zelfinzicht krijgen.

2. Theoretisch kader

Introversie en extraversie

De begrippen introversie en extraversie werden in de vorige eeuw geïntroduceerd door Jung (1988). Extraversie wordt geassocieerd met spraakzaamheid, assertiviteit en een naar buiten gerichte energie, terwijl introversie samenhangt met bedachtzaamheid, introspectie en een voorkeur voor kleinere, rustige omgevingen. Jung (1988) beschreef introversie en extraversie als uiteinden van een spectrum. De meeste mensen vertonen eigenschappen van zowel introversie als extraversie, waarbij er doorgaans één op de voorgrond treedt (Jung, 1988).

	Eigenschappen
Extravert	Sociaal Assertief Geniet van sociale interactie Veel behoefte aan externe stimulatie
Introvert	Introspectief Halen energie uit alleen zijn Houden van rustige situaties en kleine groepen Minder behoefte aan externe stimulatie

Tabel 1: Eigenschappen passend bij introversie en extraversie (Jung, 1988) (Bech, 2016) (McCrae & John, 1992)

In navolging van het werk van Jung (1988), zijn meerdere maten ontworpen die introversie-extraversie meten op een spectrum. Een voorbeeld hiervan is de Big Five persoonlijkheidsonderzoeken, waar introversie-extraversie een dimensie van is (McCrae & John, 1992). Op basis van deze en andere maten, toont empirisch onderzoek aan dat een hogere mate van introversie samenhangt met diverse ongunstige omstandigheden, zoals verlegenheid (Afshan et al., 2015) (Heiser et al., 2003) en minder emotionele stabiliteit dan extraverten (Smith et al., 2021).

In de literatuur is al langer kritiek op het meten van introversie als tegenpool van extraversie, omdat dit de diversiteit van introversie verhuult en interpretatie bemoeilijkt. Onderzoek toont aan dat beide geen eendimensionale constructen zijn, maar bestaan uit meerdere onderliggende dimensies, wat vaak leidt tot tegenstrijdige resultaten (Ashton et al., 2002; Carrigan, 1960; Block, 1995; 2010). Om dit voor het construct introversie meer inzichtelijk te maken, ontwikkelden Cheek, Grimes & en Norem

(2011) op basis van empirisch onderzoek vier typen introverte persoonlijkheden die samen het STAR-model vormen (zie tabel 2).

Type	Eigenschappen
De sociale introvert	Is graag alleen of in een kleine groep Is niet per definitie verlegen of heeft sociale angst Haalt geen energie uit grote groepen of sociale interactie
De denkende introvert	Is in zichzelf gekeerd Is zelfbewust, bedachtzaam en vaak in gedachten Heeft geen moeite met grote groepen of sociale interacties
De terughoudende introvert	Neemt de tijd om na te denken alvorens hij keuzes maakt Wordt vaak beschouwd als gereserveerd
De angstige introvert	Voelt zich niet op gemak in sociale situaties of grote groepen Is zelfbewust en onzeker over de eigen sociale vaardigheden

Tabel 2: De 4 verschillende typen introverten volgens Cheek et al. (2011)

De vier dimensies werden geïdentificeerd op basis van een factoranalyse van 19 bestaande introversieschalen, bij een steekproef van 225 deelnemers. De vier typen sluiten elkaar niet uit en kunnen allemaal in een bepaalde mate aanwezig zijn bij één persoon (Cheek et al., 2011). Deze studie biedt een eerste wetenschappelijke tool om systematisch aandacht te besteden aan de verschillende aspecten van introversie. Hoewel het STAR-model waardevolle inzichten geeft in de diversiteit van introversie, is het nog niet breed gevalideerd in grootschalig onderzoek. Of de vier types universeel toepasbaar zijn, is onduidelijk. In dit onderzoek dient het model als hulpmiddel om diversiteit binnen introversie zichtbaar te maken en genuanceerder te reflecteren op de ervaringen van introverten.

Introversie in brede sociale context

Tot nu toe is er weinig verdiepend onderzoek gedaan naar de ervaringen van introverten en de diversiteit binnen introversie. Bestaand onderzoek richt zich vooral op de vergelijking met extraversie. Studies tonen aan dat individualistische samenlevingen, zoals Nederland, extraverte waarden benadrukken (McCord & Joseph, 2020; Beugelsdijk & Sociaal en Cultureel Planbureau, 2019). Dit kan ertoe leiden dat introverten minder aansluiten bij dominante normen en verwachtingen. Ook blijkt dat het onderwijs vaak is ingericht op samenwerking en mondelinge participatie, wat nadelig kan uitpakken voor introverte studenten die zich minder op hun gemak voelen in groepswerk

(Tuovinen et al., 2020). Er is empirisch bewezen dat hoe extravert iemand is, hoe hoger diens status is in groepen (Anderson et al., 2001). Daarnaast heersen er vooroordelen over introverten, zoals dat zij minder competent en open zijn dan extraverten. (Swan & Rentfrow, 2017; Imada & Hakel, 1977). Ook is empirisch bewezen dat extraversie voordelen biedt in de werkcontext, omdat het een positief effect heeft op motivatie, prestatie, relaties en emoties (Wilmot et al., 2019). Hoe deze interactie precies plaatsvindt, is nog niet duidelijk. Eerder onderzoek vergelijkt introversie vooral met extraversie, wat de vraag oproept of introversie op zichzelf wel voldoende wordt begrepen. Dit onderzoek richt zich daarom op de ervaringen van introverten met sociale interactie, specifiek in de werkcontext.

Introversie op de werkvloer

Meerdere studies onderzochten introversie en extraversie op de werkvloer, vaak met focus op prestaties van introverten versus extraverten, de bijbehorende vooroordelen en de voor- en nadelen. *Hard skills*, vaardigheden die je kunt leren en meten en die specifiek passen bij een functie, waren tot 20 jaar geleden voldoende om vooruitgang te boeken in de loopbaan (Wells, 2024). Uit onderzoek van het World Economic Forum (2023) blijkt dat *soft skills* de afgelopen jaren steeds belangrijker zijn geworden en er wordt voorspeld dat deze de komende jaren nog meer impact gaan hebben. *Soft skills* zijn interpersoonlijke vaardigheden die karakteriseren hoe een persoon diens werk uitvoert in interactie met anderen (Birkett, 1993) zoals relatiebeheer, communicatie, samenwerken, probleemoplossing en inlevingsvermogen (Van Laar et al., 2019). Het hebben van een meer introverte persoonlijkheid heeft invloed op iemands *soft skills*. Zo leveren introverten minder snel een bijdrage in groepsdiscussies (Yellen et al., 1995), communiceren zij liever schriftelijk dan mondeling (Yellen et al., 1995) en delen ideeën vaak alleen als ze deze zelf volledig hebben uitgedacht (Barkhi, 2002). Introversie wordt in de praktijk vaak gezien als onzeker of sociaal ongemakkelijk, terwijl onderzoek laat zien dat introverten juist waardevolle eigenschappen hebben voor goede werkprestaties (Blevins et al., 2021). Kortom, blijkt uit bestaande literatuur dat introversie samenhangt met een lagere score op *soft skills* en daarom vaak negatieve associaties opwekt (Yellen et al., 1995; Barkhi, 2002). Tegelijkertijd zijn er aanwijzingen dat introversie ook samenhangt met eigenschappen die positief correleren met werkprestaties, zoals zelfstandigheid, analytisch vermogen en reflectie (Blevins et al., 2021). Onderzoek suggereert dat werkgevers meer kunnen profiteren van introverte kwaliteiten als werkplekken inclusiever worden ingericht, bijvoorbeeld met flexibele werkplekken en ruimte voor afzondering (Herbert et al., 2023). Er is weinig onderzoek naar strategieën om deze inclusie te bevorderen, mede doordat eerdere studies vooral focusten op lage extraversie in plaats van hoge introversie (Herbert et al., 2023; Blevins et al., 2021). Er is in eerdere onderzoeken dan ook weinig tot geen aandacht voor de diversiteit binnen de introverte populatie. Het is ook onbekend hoe alle

uitkomsten van bestaande onderzoeken zich tot elkaar verhouden en hoe dit alles ervaren wordt door de introverte populatie.

Negatieve reacties op introversie in de werkcontext

Hoewel nog niet bekend is wat de ervaringen van de meer introverte populatie met hun introversie in de werkcontext precies zijn, blijkt uit empirisch onderzoek wel dat 49% van respondenten die zichzelf rapporteren als introvert melden dat zij op een negatieve manier behandeld worden op het werk, tegenover 21% van de respondenten die zichzelf als extravert rapporteren (McCord, 2017). Deze negatieve reacties kunnen voortkomen vanuit verschillende achterliggende processen (zie tabel 3): stereotyperingen enerzijds en legitieme redenen anderzijds (McCord & Joseph, 2020).

Stereotype-gedreven proces	Vooroordelen en stereotypen over introversie leiden vaak tot negatieve reacties en oneerlijke behandeling van meer introverte mensen.
Doel-gedreven proces	Negatieve reacties op introversie zijn vaak gebaseerd op kenmerken zoals minder behoefte aan sociale interactie, en kunnen terecht zijn afhankelijk van functie, werkplek en benodigde vaardigheden.

Tabel 3: Processen achter negatieve reacties op introversie (McCord & Joseph, 2020)

McCord & Joseph (2020) introduceren het concept *perceived introvert mistreatment* (PIM), wat staat voor de mate waarin iemand het gevoel heeft negatief te worden behandeld vanwege zijn introversie. Binnen het stereotype-gedreven proces past dit binnen het concept van stereotype dreiging zoals geïntroduceerd door Steele & Aronson (1995), waarbij mensen de druk voelen om het stereotype dat bestaat over de groep waartoe zij het gevoel hebben te behoren, niet te bevestigen. Dit kan vervolgens leiden tot stress, prestatievermindering en slechtere motivatie, wat de werkprestatie, werkhouding en het welzijn negatief beïnvloedt (McCord & Joseph, 2020), wat weer kan leiden tot legitieme negatieve reacties op introversie, zoals in het doel-gedreven proces. Echter kan het doel-gedreven proces ook ontstaan zonder dat iemand eerder PIM heeft ervaren, bijvoorbeeld wanneer in een functie bepaalde vaardigheden nodig zijn die een meer introvert persoon in beginsel al minder beheerst, zoals een actieve bijdrage leveren in groepsdiscussies (Yellen et al., 1995). Het is nog onbekend wat de prevalentie is van PIM, omdat het allereerst nodig is om de ervaringen van meer introverte mensen met introversie in de werkcontext te onderzoeken.

Copingstrategieën

De eerste stap binnen dit onderzoek is om de sociale ervaringen en mogelijke druk als gevolg van PIM van meer introverte mensen in de werkcontext in kaart te brengen. PIM heeft mogelijk invloed heeft op de werkprestaties, werkhouding en het welzijn, afhankelijk van de manier waarop men met de druk die door PIM ontstaat omgaat (McCord & Joseph, 2020). De manier waarop mensen denken en handelen om de druk van een stressvolle situatie te beheersen wordt een copingstrategie genoemd (Stephenson & DeLongis, 2020). In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende copingstrategieën (zie tabel 4).

Probleemgerichte coping	De oorzaak actief aanpakken, het probleem bij de kern oplossen.
Emotiegerichte coping	Emotionele impact proberen te verminderen door ontspanning te zoeken.
Relatiegerichte coping	Relaties met naasten onderhouden of versterken, met als doel steun te ontvangen.
Vermijdingsgerichte coping	De situatie proberen te vermijden en/of ontkennen.

Tabel 4: Verschillende copingstrategieën (Stephenson & DeLongis, 2020)

Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar copingstrategieën van introverten in de werkcontext. Zowel Balsari-Palsule & Little (2020) en Wanberg et al. (2024) deden onderzoek naar de copingstrategieën van introverten die stress ervaren omdat hun functie extraverte eigenschappen vereist, waaruit blijkt dat zij verschillende copingstrategieën toepassen, waarbij vermijding vaak terugkomt. Concretere acties zijn namelijk het vermijden van samenwerken, werken buiten kantooruren om minder mensen te treffen, sociale terugtrekking en digitaal contact prefereren boven persoonlijke interactie (Wanberg et al., 2024; Balsari-Palsule & Little, 2020). Dit terwijl samenwerken, communicatie en relatiebeheer juist *soft skills* zijn die tegenwoordig worden gewaardeerd (World Economic Forum, 2023; Van Laar et al., 2019). Op basis hiervan kan gesteld worden dat copingstrategieën die worden toegepast, van invloed zijn op de mate waarin stressvolle situaties de werkprestatie negatief beïnvloeden. Binnen dit onderzoek is het relevant om in te zoomen op copingstrategieën, omdat zo duidelijk wordt welke mechanismen introverten inzetten om om te gaan met sociale druk, negatieve reacties en stereotyperingen en stress door PIM. Dit helpt om eventuele variatie in hun ervaringen te begrijpen.

Dit onderzoek

In de literatuurstudie wordt duidelijk dat introversie een divers en complex concept is en dat het belangrijk is hier aandacht voor te hebben in onderzoek (Cheek et al., 2011). Ook blijkt dat introversie samenhangt met nadelige uitkomsten in de werkcontext (Yellen et al., 1995; Barkhi, 2002) en dat introverten te maken hebben met negatieve reacties op hun introversie, die mogelijk te herleiden zijn naar stereotyperingen en legitieme redenen die beide direct samen lijken te hangen met PIM (McCord & Joseph, 2020). Het is nog onbekend of dit generaliseerbaar is voor de gehele introverte populatie. Hiervoor is het belangrijk in te zoomen op de ervaringen van introverten en te onderzoeken wat de prevalentie en aard is van PIM (Stone-Romero, 2005; McCord & Joseph, 2020). Het is noodzakelijk te kijken naar de manieren waarop met PIM wordt omgegaan en welke copingmechanismen worden ingezet, omdat alleen dan de link met werkhouding en werkprestaties begrepen wordt. Met behulp van het STAR-model (Cheek et al., 2011) wordt in dit onderzoek ingezoomd op de introverte populatie, waarmee er aandacht is voor de diversiteit en complexiteit van introversie, wat mogelijk helpt om variatie in ervaringen beter te begrijpen. De volgende onderzoeksvraag staat centraal:

Hoe ervaren introverte twintigers en dertigers sociale interactie in de werkcontext en zit er een verschil in typen introverte persoonlijkheden?

Op basis van de literatuurstudie wordt verwacht dat introverten moeite hebben met sociale interactie in de werkcontext en hier nadelen van ervaren, maar dat de oorzaak en ervaringen verschillen afhankelijk van het type introversie. Hierdoor wordt ook verwacht dat er verschil zit in copingstrategieën en de invloed van PIM op werkprestatie, welzijn en werkhouding.

3. Analytische benadering

Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek richt zich op de vraag: *‘Hoe ervaren introverte twintigers en dertigers sociale interactie in de werkcontext en zit er een verschil in typen introverte persoonlijkheden?’* Deze vraag is beschrijvend van aard en wordt onderzocht via kwalitatief onderzoek, dat geschikt is om persoonlijke ervaringen te analyseren en beschrijven (Creswell & Poth, 2017, p. 81). Er bestaan nog geen modellen met precies de concepten uit de onderzoeksvraag, maar de literatuur biedt wel aanknopingspunten voor verwachtingen. Omdat met dit onderzoek beoogd wordt een nieuwe theorie wil ontwikkelen, is het inductief en wordt de *grounded theory*-methode toegepast (Creswell & Poth, 2017, p. 138).

Doelgroep en werving

Afbakening leeftijd

In dit onderzoek is ervoor gekozen de focus te leggen personen tussen de 20 en 40 jaar. Er is voor deze afbakening gekozen omdat het merendeel van de Nederlanders tot en met 24 jaar een studie of opleiding volgt en daarna de arbeidsmarkt betreedt (CBS, 2022). Voor deze leeftijd heeft het merendeel wel een bijbaan naast het volgen van onderwijs (CBS, 2022). Uit data van het CBS blijkt dat de gemiddelde pensioenleeftijd in Nederland op 65 jaar en 11 maanden ligt (CBS, 2024). Personen tussen de 20 en 40 jaar hebben vaak al werkervaring en kunnen daarop reflecteren, terwijl ze nog een groot deel van hun loopbaan voor zich hebben. Dit maakt vragen over ambitie en doelen relevant. *Soft skills* zijn tegenwoordig belangrijk voor arbeidsmarktsucces (World Economic Forum, 2023), en door deze leeftijdsgroep te kiezen, wordt voorkomen dat respondenten zijn opgegroeid in een tijd waarin die vaardigheden minder centraal stonden.

Afbakening doelgroep introverten

Om te achterhalen of iemand een meer introverte persoonlijkheid heeft, is gebruikgemaakt van zelfidentificatie: iemand wordt binnen dit onderzoek als introvert wordt beschouwd als hij zichzelf zo identificeert. Hoewel zelfidentificatie een subjectieve wervingsmethode is, is hier bewust voor gekozen in de context van het onderzoek. Deze keuze is gemaakt om recht te doen aan de mogelijke diversiteit binnen introversie, en vormt daarmee een bewuste stap weg van de traditionele tweedeling tussen introversie en extraversie. Dit belangrijk om te doen, zo blijkt ook uit de literatuurstudie in Hoofdstuk 2, omdat door in te zoomen op de introverte doelgroep de prevalentie en aard van PIM binnen de werkcontext kan worden aangetoond (McCord & Joseph, 2020; Stone-Romero, 2005). Hierna moet vervolgonderzoek uitwijzen of deze bevindingen generaliseerbaar zijn voor de gehele introverte populatie. Om te controleren in hoeverre zelfidentificatie van introversie een betrouwbare

en effectieve wervingsmethode is, zijn ook enkele vragen uit een objectieve schaal voor introversie-extraversie opgenomen in het selectieformulier. Ook is gekeken naar eerdere onderzoeken. Uit de literatuurstudie blijkt dat zelfrapportage van introversie als wervingsmethode succesvol door verschillende onderzoekers is ingezet. (McCord, 2025; Luong et al., 2021) In de discussie van de thesis wordt gereflecteerd op zelfrapportage als wervingsmethode.

Werving

Om te achterhalen of iemand zichzelf als introvert rapporteert en tussen de 20 en 40 jaar is, is een selectieformulier (bijlage 1) voorgelegd waarop dit wordt gevraagd. Dit selectieformulier bevat ook andere vragen die bijdragen aan een effectievere werving, zoals vragen uit de objectieve schaal introversie-extraversie en vragen over de werksituatie. Door op het selectieformulier meerdere vragen te stellen, is geprobeerd de focus niet alleen te leggen op introversie, zodat respondenten niet op voorhand weten dat het onderzoek hierop gericht is. Dit betekent dus dat er naast de vragen die bijdragen aan een effectievere werving, op het selectieformulier ook vragen zijn opgenomen die niet direct relevant zijn voor het onderzoek. Hiermee is geprobeerd te voorkomen dat respondenten gestuurd worden in het onderzoek. Respondenten zijn geworven via het eigen netwerk, gevolgd door de sneeuwbalteffect-techniek: elke deelnemer is gevraagd een mogelijke respondent aan te dragen (Creswell & Poth, 2017, p. 225). Deze kregen vervolgens ook het selectieformulier.

Dataverzameling

In dit onderzoek is data verzameld door middel van diepte-interviews in semigestructureerde vorm, omdat hiermee diepgaande inzichten verkregen kunnen worden over de gedachten, gevoelens en perspectieven van respondenten. Het interviewschema is te vinden in bijlage 2. De topics zijn erop gericht om te achterhalen hoe respondenten sociale interactie in de werkcontext ervaren, alsmede in hoeverre zij eigenschappen hebben die passen bij de verschillende introversietypen (Cheek et al., 2011). Er is gebruikgemaakt van open vragen en situatieschetsen, om te achterhalen hoe respondenten omgaan met situaties, welke copingmechanismen worden ingezet en wat de voorkeuren in de werkcontext zijn. Er zijn tien interviews afgenomen, gebaseerd op het principe van dataverzadiging: wanneer extra interviews geen nieuwe inzichten meer opleveren (Glaser & Strauss, 1967). Het aantal is mede bepaald door de haalbaarheid binnen de beschikbare tijd.

Data-analyse

Met toestemming van de respondenten zijn de interviews opgenomen en uitgewerkt in woordelijke transcripten, waarbij aarzelingen, stopwoorden en stotteren zijn weggelaten.

Analyse van ervaringen met sociale interactie op de werkvloer

Op basis van alle transcripten is er een thematische analyse uitgevoerd (Braun & Clarke, 2008). Allereerst zijn relevante secties in de transcripties gemarkeerd, waarna codes aan zijn toegewezen. Iedere code drukt een ervaring, mening of gevoel uit (Braun & Clarke, 2008). Na het coderen, zijn op basis van de codes thema's geformuleerd. Deze thema's konden overkoepelend zijn voor meerdere codes, maar een code kon ook een op zichzelf staand thema vormen (Braun & Clarke, 2008). De thema's en codes waren afhankelijk van de inhoud van de interviews en op voorhand nog niet bekend. Dit wordt ook wel open coderen genoemd. Alle thema's zijn samen met relevante citaten uiteengezet in bijlage 4 en worden behandeld in Hoofdstuk 4.

Analyse van diversiteit in introversie

Om te bepalen welke aspecten van introversie bij respondenten passen volgens het STAR-model (Cheek et al., 2011), is gebruikgemaakt van gesloten coderen. Hierbij zijn vooraf opgestelde codes toegepast op de kwalitatieve data, gebaseerd op de typen binnen het STAR-model. Op basis hiervan is bepaald in hoeverre respondenten kenmerken van de verschillende introversietypen vertonen. Deze resultaten zijn schematisch weergegeven in bijlage 5 en worden besproken in Hoofdstuk 4.

Betrouwbaarheid en validiteit

Validiteit

In kwalitatief onderzoek verwijst validiteit naar de nauwkeurigheid van de resultaten: wordt gemeten wat bedoeld is te meten? (Creswell & Poth, 2017, p. 340-345) Voor dit onderzoek zijn de volgende validatiestrategieën toegepast:

Positionaliteit en reflexiviteit

Voor de validiteit is het belangrijk de positie van de onderzoeker te benoemen. In dit geval identificeert de onderzoeker zich, net als de respondenten, als introvert. Hierdoor kunnen persoonlijke ervaringen het onderzoek en de interpretatie beïnvloeden (Creswell & Poth, 2017, p. 341).

Member checking

Onderzoeksresultaten zijn teruggekoppeld aan de respondenten om te controleren of deze juist zijn geïnterpreteerd (Creswell & Poth, 2017, p. 341).

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat over consistentie: zouden herhaalde metingen dezelfde uitkomst geven? Om dit te waarborgen zijn verschillende maatregelen genomen:

- Een gebalanceerde groep respondenten is geïnterviewd, met aandacht voor diversiteit in leeftijd en geslacht.
- Introversie stond niet centraal bij de werving om vooringenomenheid te voorkomen.
- Alle interviews zijn opgenomen en, met toestemming, bewaard.

4. Onderzoeksresultaten

In dit onderzoek zijn tien semigestructureerde diepte-interviews afgenomen, getranscribeerd, gecodeerd en ingedeeld in thema's en subthema's (zie bijlage 4). In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken.

Diversiteit in introversie

In dit onderzoek is onderzocht hoe introverte twintigers en dertigers sociale interactie in de werkcontext ervaren, hoe zij hiermee omgaan, en in hoeverre er verschillen bestaan tussen typen introverte persoonlijkheden. Als uitgangspunt voor deze typering is het STAR-model van Cheek et al. (2011) gehanteerd, dat onderscheid maakt tussen de sociale, terughoudende, angstige en denkende introvert. In bijlage 5 is weergegeven in welke mate de vier introversietypen bij respondenten aanwezig lijken te zijn.

Onder de respondenten komt een duidelijke variatie naar voren in de manier waarop introversie zich manifesteert. Vier respondenten (R1, R2, R4 en R5) passen sterk binnen het profiel van de sociale introvert, waarbij de voorkeur voor rust, kleinschalige interactie en het vermijden van drukke of oppervlakkige sociale situaties opvallen. Zo zegt R1: *'Ik ga liever met collega's die dicht bij me staan aan een andere tafel zitten. Dan kom ik tenminste tot rust,'* terwijl R5 aangeeft: *'Ik lunch achter mijn laptop [...] ik heb geen zin in gesprekken over het weer.'* R4 beschrijft hoe zij geen energie krijgt van sociale interactie: *'Ik vind sociaal contact heel fijn, maar niet de hele dag door, want ik loop daar dus op leeg'.* Deze uitspraken illustreren hoe sociale introversie zich uit in het bewust kiezen voor beperkte, betekenisvolle interacties en het vermijden van sociale uitputting.

Kenmerken van de denkende introvert, zoals introspectie en zelfreflectie, komen meermaals terug. Alle respondenten geven aan iets met feedback die zij krijgen te doen, maar bij sommige respondenten is terug te zien dat zij er veel over nadenken en mee bezig. Bijvoorbeeld bij R5: *'Ik weet waar mijn krachten liggen en hoe ik me opstel tegenover collega's en klanten. [...] Maar dan is het vooral dat ik teleurgesteld ben dat ik niet goed word gezien denk ik, dus ik zou ze dat wel ergens kwalijk nemen.'* Zelfreflectie en het uitgebreid nadenken over feedback komt ook terug bij R10: *'We hebben wel eens van die gesprekken, en dan denk ik: ja, jullie mogen vinden wat jullie vinden, maar ik heb ook mijn eigen kijk op dingen [...] Dus ja, ik doe zeker wat met feedback, maar ik weet ook goed wat ik zelf doe en waar ik voor sta.'*

Andere respondenten vertonen duidelijke kenmerken van de angstige introvert, waarbij R4 het meest uitgesproken voorbeeld is. Zij zegt: *'Dat lijkt me echt vreselijk,'* wanneer gevraagd wordt naar het

geven van een presentatie. Ook zegt ze: *'Ik ben gewoon voor mijn gevoel [...] een beetje sociaal awkward.'* Deze uitspraken laten zien dat angstige introversie niet alleen gaat over sociale terughoudendheid, maar ook over onzekerheid over sociale vaardigheden. R3, R6, R7 en R10 vertonen milde kenmerken van angstige introversie. Zo zegt R7: *'Natuurlijk is er altijd dat moment waarop je moet presteren, wanneer er acht mensen naar je kijken, voel je die ogen wel. Maar ik kan daar nu veel beter mee omgaan dan vroeger. Ik hou er zelfs van om mezelf af en toe in het diepe te gooien, juist om uit die veilige bubbel te stappen.'*

Terughoudende introversie is bij alle respondenten aanwezig, omdat blijkt dat alle respondenten een nieuw idee zorgvuldig overwegen, wat wijst op een zekere mate van bedachtzaamheid. Bij sommige respondenten is terughoudende introversie sterker aanwezig en komt dit ook tot uiting in hun neiging om meer op de achtergrond te blijven. Opvallend is dat dit geldt voor respondenten bij wie ook milde kenmerken van angstige introversie zichtbaar zijn, zoals R6, R7 en R10. Zo benadrukt R7 het belang van reflectie en planning: *'Ik werk met een meerjarenplan waarin ik doelen in kleine stappen verdeel.'* R6 benoemt hoe ze veel nadenkt voordat ze iets zegt: *'Op zich maakt het me niets uit dat mensen naar me luisteren, maar meer: heb ik het nou wel goed begrepen? Als ik deze vragen stel, is dat dan een hele domme vraag?'* Terughoudendheid komt ook terug bij R10: *'Ik meer iemand die een beetje op de achtergrond blijft. Als ik het echt zou moeten doen, zou ik me goed voorbereiden, dat helpt wel. Maar ik ben niet iemand die daar vol zelfvertrouwen gaat staan praten voor een groep.'* Het benoemen van het gebrek aan zelfvertrouwen in sociale situaties past ook bij de angstige introvert, wat de overlap tussen de angstige en terughoudende introvert goed weergeeft.

Niet alleen verschillen respondenten in de mate waarin zij te herkennen zijn in de vier introversietypen (Cheek et al., 2011), ook blijkt dat zij typen combineren. Zo laat R2 zowel sociale als angstige trekken zien, terwijl R5 elementen van de denkende en sociale introvert combineert. R4 is een goed voorbeeld van iemand bij wie angstige, denkende en sociale introversie samenkomen. Dit benadrukt dat introversie geen eenduidig persoonlijkheidskenmerk is, maar een gelaagd construct. Hierin kunnen verschillende lagen binnen één persoon bestaan, welke afhankelijk van context kunnen veranderen. De typologie van Cheek et al. (2011) biedt daarmee waardevolle handvatten, maar is geen strikte indeling. De vier typen functioneren binnen dit onderzoek als een hulpmiddel om de aspecten van introversie te begrijpen en de verscheidenheid aan ervaringen te duiden.

Ervaringen met sociale interactie in de werkcontext

Werkvoorkeuren

Werklocatie

De werklocatie is een belangrijk overkoepelend thema dat naar voren kwam in de analyse. In dit onderzoek is het interessant om te kijken naar de redenen die respondenten geven voor hun werkplekvoorkeur, omdat dit iets kan zeggen over de ervaring met sociale interactie en druk in de werkcontext. Thuiswerken wordt vaak verkozen vanwege afleiding op kantoor, zoals bij R9: *'Ik raak snel afgeleid op kantoor. Het is een grote afdeling, er is best veel ruis. Verschillende radio's door elkaar aan, gesprekken door elkaar, dus heel veel prikkels.'* Opvallend is dat afleiding ook genoemd wordt als reden om op kantoor te werken, zoals door R1: *'Ik wil graag op kantoor werken, omdat ik meer in een omgeving ben waarin ik meer gemotiveerd word om echt te werken, waar ik productiever ben en op mensen af kan stappen als ik ze nodig heb.'* Hierin komt functionaliteit terug: het op mensen kunnen afstappen als je ze nodig hebt, waardoor het werken op kantoor een functie heeft. R6 schetst een voorbeeld waarin dit ook het geval is: *'Hebben wij een discussie gepland met 10 mensen? Dan is het fijn om een fysieke locatie te vinden zodat je elkaar kunt aankijken en dus die onderstroom op tafel kunt krijgen, wat je gewoon niet in een digitaal gesprek vaak voor elkaar krijgt.'* Het belang van functionaliteit als voorwaarde voor werken op kantoor komt ook bij R7 terug: *'In mijn functie is het ook niet nodig om op kantoor te zitten [...] als ik niet naar kantoor kom heeft niemand er last van.'* Sociale interactie is ook een reden voor het wel of geen voorkeur hebben voor op kantoor werken. Sommige respondenten geven aan dat sociale interactie hen veel energie kost, waardoor zij liever thuiswerken. Tegelijkertijd is sociaal contact met collega's ook een reden om op kantoor te werken, zoals voor R3: *'Die sociale interactie met collega's is wel leuk en dat krijg je gewoon niet over het scherm.'*

Wat betreft de variatie in introversietypen zijn binnen dit thema weinig patronen zichtbaar.

Respondenten met kenmerken van angstige introversie werken het liefst thuis, mogelijk omdat zij zich in sociale situaties onzeker voelen en thuis meer rust ervaren. Opvallend is dat sociale introverten geen eenduidige voorkeur voor thuiswerken hebben, ondanks hun beperkte behoefte aan sociale interactie. Een mogelijke verklaring is dat alle respondenten functionaliteit belangrijk vinden bij hun werkplekkeuze, bijvoorbeeld om afleiding te vermijden of snel te kunnen schakelen met collega's. Dit past bij het beeld dat introverten sociale interactie niet per se vermijden, zolang het een functioneel doel dient. Respondenten geven bovendien aan zich aan te passen aan wat het werk vraagt, waardoor hun voorkeuren zelden tot negatieve reacties (PIM) leiden.

Autonomie en zelfstandigheid

Een ander belangrijk subthema dat naar voren kwam is autonomie en zelfstandigheid in de werkcontext. Veel respondenten zijn onderdeel van een team, maar voeren hun werk zelfstandig uit. Dit heeft voor veel respondenten ook de voorkeur, tenzij samenwerken functioneel is. Dit past bij de aanname dat meer introverte mensen hun energie beter kunnen reguleren wanneer zij alleen zijn. Opvallend is dat dit niet de reden is die de respondenten geven voor de voorkeur voor zelfstandig werken. Dit komt vooral door het gevoel van autonomie en verantwoordelijkheid, zoals bij R3, R5 en R10. Ook R9 beschrijft dit: *‘Soms is het wel fijn te kijken hoe iemand anders het aanpakt, maar iedereen heeft wel zijn eigen werkwijze. Dat is wel fijn, want dan kan je ook gewoon zelf bepalen hoe je het aanpakt.’* Afleiding is voor sommige respondenten ook een reden om liever zelfstandig te werken, zoals bij R1: *‘Dan kan ik meer focus aanbrengen, minder afleiding, kan ik een beetje in the zone komen, dat lukt niet als ik met meerdere mensen aan iets werk.’* Kortom, de voorkeur voor zelfstandig werken komt voort uit de behoefte aan eigenaarschap en efficiëntie, niet uit sociale terugtrekking. Terughoudende introverten hechten aan autonomie, mogelijk vanwege hun behoefte aan controle. Angstige introverten schakelen graag met collega's voor zekerheid. Bij sociale en denkende introverten zijn geen duidelijke patronen zichtbaar. PIM wordt niet ervaren, mogelijk doordat samenwerking functioneel blijft en daardoor niet negatief opvalt.

Voorkeuren in sociale interacties

Wat betreft voorkeuren in sociale interacties, kwam tijdens de thematische analyse een duidelijk verschil naar voren in ervaringen met formele en informele sociale interacties in de werkcontext.

Formele sociale interactie

Onder formele sociale interacties op de werkvloer worden alle interacties verstaan die over werkinhoudelijke zaken gaan. De vormen waarin respondenten formele sociale interactie hebben verschillen. Zo hebben sommige respondenten werkoverleggen, waar anderen vooral klantcontact hebben. In de analyse komt naar voren dat R1, R4, R6 en R7 minder moeite hebben met formele sociale situaties, als er een duidelijke rolverdeling is omdat zij vanuit hun eigen expertise handelen en hier zelfverzekerd over zijn. R6 beschrijft: *‘[...] de initiatiefnemer is de projectleider. Die bepaalt ook de agenda en soms staat communicatie op de agenda als daar een advies in is gegeven is of moet worden. En dan ben ik daar de spokesperson van.’* Het verschilt per respondent in hoeverre het voor hun functie nodig is om sociaal contact te initiëren en hier een assertieve rol in aan te nemen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij R1, R4 en R10. Opvallend hierin is, dat R1 aangeeft hier geen moeite mee te hebben, terwijl R4 en R10 wel moeilijkheden ervaren. R10 beschrijft hoe er als leidinggevende van hem verwacht wordt dat hij voor de groep gaat staan, maar dat hij dit lastig vindt: *‘Natuurlijk moet je ze ook kunnen aansturen, maar het bedrijf wil liever dat je echt boven de groep staat en zegt: ‘Jij doet dit, jij doet dat.’ Maar zo zit ik niet in elkaar.’* R4 benoemt dat ze zich ongemakkelijk voelt als ze

mensen moet interviewen. R1 laat weinig kenmerken zien van de angstige en terughoudende introvert, terwijl R4 en R10 hier veel kenmerken van laten zien, wat helpt het verschil in hun ervaringen te begrijpen. Er zijn ook respondenten die vanwege hun functie weinig overleggen hebben of hierin geen actieve rol hoeven aan te nemen, zoals R5 en R9, die aangeven dit prima te vinden. Respondenten die wel veel overleggen hebben geven aan dat zij functionaliteit hierin belangrijk vinden, zoals R6, R7 en R8. R7: *Het is soms best lastig, want ik word vaak al heel vroeg in een traject aangehaakt [...] terwijl ik juist het liefst instap op het moment dat die richting al bepaald is. Dán kan ik waarde toevoegen door mee te denken over de technische oplossing.* Ook de grootte van het gezelschap heeft invloed op de functionaliteit van overleggen. R8 legt uit: *‘Wat ik wel merk, is dat hoe groter de groep is waarmee je vergadert, hoe minder er vaak uitkomt. Ik ben meer een voorstander van overleggen in kleinere groepen van twee of drie mensen.* Tot slot is het opvallend dat meerdere respondenten gevoelig zijn voor hiërarchie, zoals R1 en R5. Bij R6, R8 en R10 komt zelfs naar voren dat zij echt moeite hebben met hiërarchie. Zo beschrijft R6: *‘Ik vind hiërarchische contacten lastig, als mensen echt vasthouden aan hiërarchie. Op een sturende manier. Daar kan ik lastig mee omgaan, omdat ik zelf helemaal niet zo in elkaar steek.* Ook R10 geeft aan geen voorkeur te hebben voor hiërarchisch contact in de werkcontext en hierdoor moeilijkheden te ervaren in zijn rol als leidinggevende. Respondenten die moeite hebben met hiërarchie in de werkcontext vertonen sterke kenmerken van de denkende en terughoudende introvert, wat verklaard kan worden door hun introspectieve aard, die ervoor kan zorgen dat zij minder geneigd zijn om bevelen op te volgen zonder hierop te reflecteren.

Samengevat, hebben respondenten minder moeite met formele sociale interactie wanneer deze functioneel is, er een duidelijke rolverdeling is en zij uit hun expertise kunnen handelen. Meerdere respondenten geven aan dat hun functie vraagt om een assertieve rol in formele sociale interacties, maar enkel respondenten met sterke kenmerken van angstige en/of terughoudende introversie hebben hier moeite mee. Respondenten met eigenschappen van denkende en/of terughoudende introversie geven aan moeite te hebben met hiërarchische verhoudingen in de werkcontext, wat mogelijk veroorzaakt wordt door hun introspectieve aard.

Informele sociale interactie

Onder informele sociale interacties op de werkvloer worden alle interacties met collega's verstaan buiten werkinhoudelijke zaken om. Uit de analyse blijkt dat de ervaringen van respondenten met informele sociale interactie op het werk uiteenlopen. Zo praten alle respondenten met collega's over privé zaken, maar houden R1, R5 en R7 werk en privé eigenlijk liever gescheiden. R7 beschrijft: *‘Twee collega's hebben mijn privételefoonnummer, de rest houd ik liever gescheiden van mijn privéleven.* Bij de respondenten die werk en privé liever gescheiden houden, komen ook sterke kenmerken van sociale introversie naar voren. Werkgerelateerde sociale interacties kunnen veel energie kosten, waardoor een duidelijke grens tussen werk en privé hen kan helpen om op te laden.

Ook vermijden sociale introverten oppervlakkige sociale interactie omdat zij hier geen energie van krijgen. Uit de analyse komt naar voren dat respondenten met sterke kenmerken van sociale introversie, geen behoefte hebben aan *smalltalk* of hier zelfs een aversie tegen hebben. Onder *smalltalk* wordt een korte, oppervlakkige vorm van gesprek over alledaagse onderwerpen verstaan, die bedoeld is om verbinding te maken of stiltes te vullen (House & Kádár, 2023). R5 benadrukt dit: *‘Vaak met één collega of alleen inderdaad. [...] Lekker in mijn eentje of gewoon wel echt goede gesprekken te hebben. Gewoon over privé zaken, maar niet dat smalltalk.’* Er zijn ook respondenten die *smalltalk* wel waarderen vanwege binding, zoals R8: *‘Ik vraag altijd even hoe het met iemand gaat, hoe het thuis is of hoe het met de kinderen is. Zelfs als je het niet per se meent, vind ik het wel zo netjes om interesse te tonen.’* Respondenten die informele gesprekken belangrijk vinden (R3, R6 en R8) vertonen kenmerken van terughoudende introversie. Dit suggereert dat deze groep waarde hecht aan binding met collega’s, maar dit op een voorzichtige manier aangaat, bijvoorbeeld via laagdrempelige conversaties. Respondenten met kenmerken van sociale introversie blijken een voorkeur te hebben voor rust tijdens werkpauses, hetzij alleen, hetzij in klein gezelschap van gelijkgestemden. Meerdere van hen vermijden bewust drukke pauzeplekken, wat wijst op een behoefte aan prikkelarme omgevingen. R5: *‘Ik vind het niet leuk om aan de grote eettafel te zitten tijdens de lunch. Omdat er allerlei onderwerpen besproken worden die mijn energie leegzuigen. Het is te druk.’* Bij alle respondenten komt naar voren dat zij rustmomenten nodig hebben gedurende de werkdag, waarbij sommigen PIM ervaren als zij zich terugtrekken, zoals R4: *‘Op een bepaald moment heb ik dan gewoon tijd voor mezelf nodig en op kantoor kan dat eigenlijk niet. Of het wordt niet gewaardeerd, want toen ik op kantoor werkte, kreeg ik dus ook de hele tijd vragen zoals: waarom ga je ergens anders zitten? Waarom zit je met je koptelefoon op?’*

Kortom, respondenten verschillen in hun behoefte aan informele interactie; sociale introverten vermijden *smalltalk* en scheiden werk en privé, terwijl terughoudende introverten juist op zoek zijn naar verbinding, maar dit voorzichtig aangaan. Negatieve reacties op terugtrekgedrag wijzen op beperkte ruimte voor introversie op de werkvloer.

Valkuilen

De analyse laat zien dat respondenten verschillende valkuilen ervaren op het werk. Het is relevant te onderzoeken in hoeverre deze samenhangen met introversie en invloed hebben op werkstress, prestaties en functioneren. Praten in grote groepen of presenteren zijn valkuilen die meerdere respondenten ondervinden. R6: *‘Als ik in een overleg zit met 20 managers, dan vind ik dat heel lastig om te doen, om te zeggen, van goh, waarom doe je dit? Of een extra vraag te stellen. Daar zou ik wel wat assertiever in willen zijn.’* R7 legt uit hoe hij tegen presenteren aankijkt: *‘Zoals ik eerder al aangaf, sta ik niet graag op de voorgrond [...] Dan zegt mijn manager bijvoorbeeld: Het is jouw idee, dus presenteer het maar zelf. En ja, daar moet ik dan wel in mee, ook al voelt dat nog wat onwennig.’*

Er zijn ook respondenten, zoals R9, die als reactie op de eerste situatieschets over presenteren aangeven dit zeker spannend te vinden. Echter is presenteren geen vaardigheid die belangrijk is binnen de functie, waardoor de spanning over deze vaardigheid het functioneren van deze respondent niet negatief beïnvloedt. Een ander struikelblok dat terugkomt, is het voortouw te nemen in gesprekken. R4 ervaart dit tijdens het afnemen van interviews, wat een belangrijk onderdeel is van haar functie waardoor het haar beïnvloedt in haar werk: *'Ik vind interviewen heel leuk om te doen. Maar ik vind het soms ook wel lastig, want ik ben gewoon voor mijn gevoel een beetje sociaal awkward. Dus het is even een drempeltje waar ik overheen moet.'* Van de respondenten die aangeven moeite te hebben met praten in en voor groepen en het voortouw nemen, vertoont het merendeel sterke kenmerken van terughoudende introversie en een deel ook van angstige introversie. Er zijn respondenten die aangeven wel gezonde spanning te ervaren wanneer zij moeten presenteren of praten in en voor groepen, maar hier geen moeite mee hebben, zoals R1 en R5, die beide sterk binnen het beeld van de sociale introvert passen. Gereserveerdheid en bedachtzaamheid zijn eigenschappen van terughoudende introverten en onzekerheid en spanning in sociale situaties van angstige introverten. Sociale introverten hebben niet per definitie last van sociale angst of onzekerheid. De variatie in ervaringen van respondenten kan dus verklaard worden vanuit het verschil in introversietypen.

Ook binnen dit thema komt functionaliteit terug als speerpunt. Hoewel sommige respondenten aanvankelijk moeite hebben met het voortouw nemen en spreken in en voor een groep, ervaren zij dit minder wanneer het een functioneel doel dient. R6: *'Om dat ongevraagd advies te geven, bedoel je? Ja, omdat je dan vanuit jouw professie kan aanvullen op de ander. En dus samen iets goeds kan neerzetten.'* Een verklaring kan zijn dat het hebben van een duidelijke rolverdeling houvast geeft, omdat de persoon kan handelen vanuit een expertrol waarin hij of zij zelfvertrouwen heeft. R7 benadrukt dit: *'Op het moment dat je je expertise inzet en je ergens enthousiast over bent, dan gaat het vaak vanzelf.'* R6 en R7 vertonen duidelijke kenmerken van terughoudende introversie, gekenmerkt door bedachtzaam en reflectief gedrag. Dit kan verklaren waarom zij het voortouw gemakkelijker nemen wanneer zij handelen vanuit expertise. In de resultaten kwam eerder terug dat respondenten die binnen het geheel van de sociale introvert passen, over het algemeen geen voorkeur hebben voor *smalltalk*. Netwerken, waarvoor verbinding maken essentieel is, is dan ook een valkuil die aan het licht komt in de analyse, zoals bij R4: *'Het is niet dat ik geen contact wil met andere mensen, maar ik ben gewoon heel selectief in met wie ik dat wil [...] Daardoor kost netwerken me gewoon wat meer moeite.'* Dat R4 moeite heeft met netwerken is te verklaren vanuit het feit dat zij als sociale introvert minder behoefte heeft aan sociale interactie. Ook R5 geeft aan dat zij netwerken niet makkelijk vindt, mede vanwege de beperkte behoefte aan sociale interactie: *'Nee, ik durf niet snel op mensen af te stappen [...] nee, daar lach ik heel lief naar mensen en dan hopen dat ze naar mij komen [...] Ik zou het dan puur zakelijk zien, en dan kan ik een soort masker opzetten ofzo? Maar als ik thuiskom, zou ik niet meer kunnen praten. Dan is heel mijn sociale batterij leeg.'* Voor R4 is

netwerken een echte valkuil, omdat het vereist is in haar functie. Bij R5 is dat anders: zij vindt netwerken lastig, maar ervaart het niet als probleem omdat het in haar functie niet nodig is. Deze contextfactoren zijn belangrijk om te bepalen in hoeverre introversie nadelig is. Ook bij R1 en R8, beiden met kenmerken van sociale introversie, komt netwerken aan bod. Zij vinden het prima zolang het functioneel is. R8: *'Het is niet zo dat ik spontaan denk: Laat ik eens een praatje maken met iemand die daar toevallig nog staat. Nee, dat is nooit echt mijn insteek geweest. [...] Als ik iets nodig heb, dan weet ik dat, en dan onderneem ik actie [...] Niet om zomaar te netwerken, maar omdat het op dat moment functioneel is.'*

Samengevat, blijkt dat respondenten verschillende valkuilen ervaren, welke deels samenhangen met verschillende typen introversie, waarbij vooral terughoudende en sociale introversie naar voren komen. In hoeverre deze valkuilen het functioneren beïnvloeden en zorgen voor spanning en stress, blijkt mede afhankelijk van de mate waarin de taak als functioneel wordt ervaren alsmede waarin een vaardigheid nodig is in de functie. Respondenten geven aan dat zij sociale uitdagingen beter aankunnen wanneer zij handelen vanuit hun expertise of wanneer er een duidelijk doel is. Slechts één respondent geeft aan specifieke negatieve reacties (PIM) te ervaren met betrekking tot valkuilen die samenhangen met introversie.

Negatieve reacties, vooroordelen en de impact op professionele ontwikkeling

Uit de analyse van de vorige thema's blijkt dat sommige respondenten negatieve reacties op hun voorkeuren in de werkcontext ervaren, die in deze paragraaf verder worden besproken, evenals de impact op hun professionele ontwikkeling. Wat betreft werkvoorkeuren geven respondenten aan geen negatieve reacties te ervaren. Dit lijkt samen te hangen met hun flexibiliteit: zij stemmen hun gedrag af op wat functioneel is binnen de werksituatie, waardoor hun voorkeuren geen belemmering vormen voor anderen. Op het gebied van sociale voorkeuren ligt dit anders. Met name respondenten R4 en R5, die beide veel kenmerken van sociale introversie vertonen, ervaren negatieve reacties op hun beperkte behoefte aan sociale interactie. Wanneer zij zich bijvoorbeeld terugtrekken, wordt dit niet altijd gewaardeerd en soms expliciet benoemd door de werkgever, zoals bij R4: *'Of het wordt niet gewaardeerd, want toen ik op kantoor werkte, kreeg ik dus ook de hele tijd vragen zoals: waarom ga je ergens anders zitten? Waarom zit je met je koptelefoon op?'* In hoeverre negatieve reacties op beperkte behoefte aan sociale interactie de professionele ontwikkeling beïnvloeden, is vooralsnog onduidelijk. R5 benoemt wel dat het ter sprake kwam tijdens haar functioneringsgesprek, wat erop kan wijzen dat haar terughoudendheid in sociale interactie het beeld van haar bij de werkgever negatief beïnvloedt en daarmee mogelijk haar doorgroeikansen. Opvallend is dat de negatieve reacties bij zowel R4 als R5 niet gericht zijn op hun werkprestaties, maar eerder op hun werkhouding. In werkomgevingen waar extravertie de norm is, kan hun gedrag negatief worden geïnterpreteerd.

Een duidelijker verband tussen PIM en professionele groei is zichtbaar rondom leidinggeven, met name bij meer terughoudende introverten. Zowel R6 als R10 kregen van hun werkgever te horen dat zij geen ‘typische leiders’ zijn. Bij beide respondenten kan dit gekoppeld worden aan de valkuil dat zij niet graag op de voorgrond treden of in grote groepen spreken. R10 beschrijft: *‘Ja omdat ik niet iemand ben die heel erg boven de groep staat en het lastig vindt om heel erg op de voorgrond te treden. Dat zei m’n werkgever ook: je bent het niet geworden omdat je nou zo’n goede leidinggevende bent denken we, maar meer omdat je er het langst werkt en de meeste kennis hebt.’* R6 heeft er uiteindelijk voor gekozen geen leidinggevende rol na te streven. R10 bekleedt inmiddels wel een leidinggevende functie, maar ervaart hierin PIM, onder andere doordat hij niet dominant genoeg aanwezig is, iets wat zijn werkgever wel verwacht. Dit past bij het beeld dat terughoudende introverten wel sociale interactie wensen, maar hierin geremd worden door bedachtzaamheid. R6 en R10 geven beide aan moeite te hebben met op de voorgrond treden of spreken in groepen, waardoor negatieve reacties deels verklaard kunnen worden door valkuilen die het functioneren als leidinggevende beïnvloeden. Tegelijkertijd lijkt het beeld van de ‘typische leidinggevende’ gestereotyperd als assertief en zichtbaar, waardoor andere waardevolle eigenschappen mogelijk onderbelicht blijven. Ook R7 heeft zijn leidinggevende ambities tot nu toe niet ontwikkeld, wat vooral lijkt voort te komen uit geïnternaliseerde opvattingen over leiderschap, gebaseerd op stereotype beelden, en niet uit expliciete negatieve feedback van anderen: *‘Leidinggeven is iets wat wel eens naar voren is gekomen dat dat bij me zou passen [...] Dat verbaasde me, want ik treed liever niet op de voorgrond. Ik ben best wel bescheiden en als leidinggevende moet je ook echt wat van mensen gaan vinden, dus dat vind ik lastig.’* Dit voorbeeld illustreert hoe zowel externe oordelen als interne overtuigingen invloed kunnen hebben op de professionele ontwikkeling. Sommige respondenten ervaren geen directe negatieve reacties op hun introversie, mogelijk doordat hun functie minder nadruk legt op zichtbaarheid of leidinggeven.

Copingstrategieën

Om te begrijpen hoe introverten omgaan met sociale druk, stereotypering en stress (al dan niet door PIM), is het belangrijk hun copingstrategieën te onderzoeken. Eerder onderzoek toont aan dat deze strategieën invloed hebben op werkprestaties, houding en welzijn. Analyse hiervan helpt verklaren waarom ervaringen met sociale interactie en negatieve reacties verschillen.

Er is variatie zichtbaar in de copingstrategieën, welke grotendeels verklaard lijken te worden door de stressfactor waarmee respondenten geconfronteerd worden, zoals werkdruk, valkuilen, negatieve reacties op introversie en ervaringen van PIM. Opvallend is dat werkgerelateerde stress voornamelijk leidt tot probleemgerichte coping, zoals bij R6: *‘Door aan te geven dat ik sommige dingen gewoon niet kan doen of niet binnen die tijd. [...] Als het echt heel hoog oploopt, dan met een leidinggevende*

daarover praten. ' Ook komt emotiegerichte coping hier terug, zoals bij R1: *'Sporten, na werktijd erop letten, rust pakken, soms tijdens werktijd een rondje lopen.'* Daarentegen roept stress die voortkomt uit negatieve feedback, al dan niet op introversie, vaker relatiegerichte en vooral vermijdingsgerichte coping op. Deze laatste vorm van coping komt met name naar voren bij respondenten die kenmerken vertonen van sociale en denkende introversie, zoals R4, R5, R9 en R10. Zij denken veel na over negatieve feedback en in hoeverre dit terecht is en besluiten het vaak naast zich neer te leggen en simpelweg 'door te gaan'. R9: *'Communicatie is wel iets persoonlijks, dus niet iets dat je dan snel kan verbeteren. Het is niet dat je opeens een hele uitbundige spreker wordt als je er feedback over krijgt bijvoorbeeld, als dat niet iets is dat in je zit.'* Vermijdingsgerichte coping komt ook voor bij stress die voortkomt uit valkuilen die samenhangen met introversie, zoals sociale angst en onzekerheid in sociale situaties. Respondenten met kenmerken van angstige of terughoudende introversie geven aan dat zij hun stressgevoelens negeren, zoals R4: *'Doen alsof het er niet is? [...] Kijk als ik dan daar kom en de sfeer is heel chill en ik heb wat mensen met wie ik gewoon een beetje kan levelen. Dan zakt die spanning wel. Dat vind ik ook niet zo erg, maar als dat helemaal niet gebeurt, ja, dan is het echt gewoon doorgaan tot de dag voorbij is.'* Mogelijk hangen de verschillen in copingstrategieën samen met het gevoel van controle en de betekenis die aan de stressfactor wordt toegekend. Op basis van de attributietheorie schrijven respondenten stress door werkdruk vaak extern toe, wat leidt tot actieve coping (Weiner, 1985). Bij angst of onzekerheid wordt de oorzaak eerder intern toegeschreven, wat gevoelens van machteloosheid kan oproepen en aanleiding geeft tot meer passieve coping (Weiner, 1985). Vermijdingsgerichte coping kan mogelijk een nadelige invloed hebben op de werkhouding en werkprestaties, doordat het probleem niet bij de kern wordt aangepakt en spanning zich ophoopt. Samenvattend, laat de analyse zien dat copingstrategieën verschillen tussen typen introverte persoonlijkheden, maar dat deze verschillen grotendeels samenhangen met de aard van de stressfactor en de context. Stressfactoren die gerelateerd zijn aan introversie in de werkcontext lijken vaker vermijdingsgerichte coping uit te lokken, wat mogelijk een negatieve invloed heeft op de werkhouding en werkprestatie.

5. Conclusie en discussie

Conclusie

Er is onderzocht hoe twintigers en dertigers die zichzelf als introvert identificeren sociale interactie in de werkcontext ervaren, en in hoeverre dit verschilt afhankelijk van de introversietypen binnen het STAR-model (Cheek et al., 2011). Het onderzoek toont aan dat introversie zich op uiteenlopende manieren manifesteert en typen vaak overlappen, waarmee het STAR-model helpt om variatie in ervaringen te begrijpen, zonder een rigide indeling te zijn. Respondenten verschillen sterk in werkvoorkeuren, sociale interactie en valkuilen, wat grotendeels te verklaren is aan de hand van de vier introversietypen. Zo werken angstige introverten liever thuis, maar zoeken wel contact met collega's om hun functioneren te toetsen vanwege hun onzekere karakter. Terughoudende introverten geven de voorkeur aan zelfstandig werken vanwege hun behoefte aan controle en autonomie. Zij vinden het lastig om assertief te zijn in gesprekken, tenzij er een duidelijke rolverdeling is en zij vanuit expertise kunnen handelen, wat past bij hun bedachtzame aard. Denkende introverten hebben moeite met hiërarchie, wat voortkomt uit hun introspectieve karakter en de neiging om bevelen kritisch te overwegen. In hoeverre respondenten nadelen ervaren van hun introversie op het werk, hangt af van hoe belangrijk bepaalde vaardigheden zijn in hun functie. Bij sommigen speelt dit een rol, maar er is geen duidelijk patroon per introversietype. Functionaliteit komt terug als rode draad in het onderzoek: zo hebben sociale introverten geen voorkeur voor *smalltalk*, maar kunnen zij het wel inzetten tijdens het netwerken, indien functioneel. Functionaliteit komt ook terug bij werkvoorkeuren, zo vindt men op kantoor werken niet erg, zo lang het functioneel is. Respondenten stemmen hun gedrag op wat de situatie vraagt, wat mogelijk verklaart dat zij geen PIM (*perceived introvert mistreatment*) lijken te ervaren rondom hun werkvoorkeuren: als het nodig is passen zij zich aan. In sommige gevallen wordt PIM wel ervaren, onder andere door respondenten met kenmerken van sociale introversie, die zich regelmatig terugtrekken op de werkvloer vanwege hun beperkte behoefte aan sociale interactie. Dit gedrag leidt soms tot negatieve reacties van anderen en lijkt met name voort te komen uit verwachtingen van werkgevers en collega's die gebaseerd zijn op extraverte normen. In hoeverre deze reacties legitiem zijn, is dus discutabel. Ze lijken vooral samen te hangen met werkhouding in plaats van werkprestatie, wat ze enerzijds legitiem maakt, maar anderzijds ook doet vermoeden dat ze deels voortkomen uit stereotype verwachtingen. Ook terughoudende introverten ervaren PIM, met name in het kader van doorgroeimogelijkheden naar leidinggevende functies, waarmee het impact heeft op de professionele ontwikkeling. Zij worden vaak niet gezien als 'typische leiders', omdat zij minder op de voorgrond treden, wat een valkuil kan zijn in een leidinggevende functie. Echter lijkt het beeld van de stereotype leidinggevende sterk gekoppeld aan eigenschappen als zichtbaarheid en assertiviteit, waardoor andere waardevolle kwaliteiten mogelijk onderbelicht blijven.

PIM in het kader van doorgroeien naar leidinggevende functies lijkt dan ook zowel ingegeven door het doel-gedreven proces als het stereotype-gedreven proces. Uit het onderzoek blijkt dat copingmechanismen niet direct samenhangen met het introversietype, maar eerder met het type stressfactor, zoals werkdruk of valkuilen gerelateerd aan introversie. Aangezien valkuilen wel gekoppeld zijn aan introversietypen, bestaat er indirect toch een verband. Overkoepelend blijkt dat respondenten vooral vermijdingsgerichte coping toepassen bij intern toegeschreven stress, bijvoorbeeld bij onzekerheid of negatieve reacties op hun introversie. Dit kan nadelig zijn voor werkhouding en prestaties, en zo negatieve reacties versterken. Kortom, laten de bevindingen in dit onderzoek zien hoe de diversiteit binnen introversie invloed heeft op de ervaringen van introverten met sociale interactie en PIM in de werkcontext. Dit helpt om deze ervaringen beter te begrijpen en kan organisaties helpen om werkvormen en verwachtingen beter af te stemmen op de uiteenlopende behoeften en eigenschappen van introverte medewerkers.

Discussie

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat introversie onder twintigers en dertigers in de werkcontext niet eenduidig is, maar sterk varieert afhankelijk van het type introversie zoals beschreven in het STAR-model (Cheek et al., 2011). Deze bevinding ondersteunt het idee dat introversie geen uniforme persoonlijkheidstrek is, maar een complex en gelaagd fenomeen. Hoewel het STAR-model helpt om variatie binnen introversie te duiden, vervagen de grenzen tussen typen in de praktijk. Het model is daarmee vooral bruikbaar als analytisch hulpmiddel om bepaalde voorkeuren en gedragingen te begrijpen, zoals in dit onderzoek is gedaan. Het onderzoek bevestigt eerdere bevindingen over nadelen die introverten ervaren in de werkcontext (Yellen et al., 1995; Barkhi, 2002; Blevins et al., 2021), maar laat zien dat PIM niet universeel wordt ervaren. Dit lijkt verklaard te kunnen worden door het feit dat veel respondenten zich aanpassen aan wat de situatie vraagt, waardoor hun voorkeuren niet door anderen als negatief worden ervaren. PIM komt vooral voor bij sociale en terughoudende introverten, met name in situaties waarin extraverte normen als standaard lijken te gelden, zoals rondom sociale interactie en met betrekking tot leidinggevende functies. PIM lijkt in dit onderzoek voort te komen uit zowel legitieme reacties als stereotypen, wat de theorie van McCord & Joseph (2020) bevestigt. Wel is meer inzicht nodig in het functioneren van respondenten en de functie-eisen, bijvoorbeeld vanuit werkgeversperspectief, om te bepalen welk onderliggend proces precies ten grondslag ligt aan negatieve reacties. Het onderzoek toont aan dat copingstrategieën per stressfactor verschillen en bij introversiegerelateerde stress vaak vermijgend zijn. Het bevestigt dat vermijdende coping mogelijk de werkprestatie en werkhouding beïnvloedt, zoals eerder onderzoek al impliceerde (Wanberg et al., 2024; Balsari-Palsule & Little, 2020; World Economic Forum, 2023; Van Laar et al., 2019). Dit verband zou negatieve reacties op introversie kunnen versterken.

De bevindingen uit dit onderzoek hebben implicaties voor de praktijk. Werkgevers die zich bewust zijn van de verschillende vormen van introversie kunnen hun beleid namelijk beter afstemmen op de verschillende behoeften van meer introverte medewerkers. Zo kan het meer waarderen van functionele sociale interactie, in plaats van sociale interactie omwille van de interactie zelf, bijdragen aan een inclusievere werkomgeving. Ook het heroverwegen van leiderschapscompetenties, waarbij minder nadruk ligt op zichtbaarheid en extraversie, kan bijdragen aan het benutten van het potentieel van terughoudende introverten.

Een beperking van het onderzoek, is dat de steekproef is gebaseerd op zelfidentificatie, wat subjectieve vertekening kan geven. Hoewel dit deels is ondervangen met een objectieve schaal, blijkt dat veel respondenten deze neutraal hebben ingevuld, waardoor hun mate van introversie lastig objectief te duiden is. Bovendien werd introversie aan respondenten gepresenteerd als een binaire keuze, terwijl het een spectrum betreft, wat invloed kan hebben gehad op hoe respondenten zichzelf positioneerden. Echter, kwamen tijdens de interviews bij alle respondenten duidelijke eigenschappen naar voren die kenmerkend zijn voor introversie. De thematische analyse is door één onderzoeker uitgevoerd, wat interpretatiebias kan geven. Hoewel *member checking* is toegepast, zou triangulatie de betrouwbaarheid versterken. In de interviews is ook bewust niet expliciet gevraagd naar negatieve reacties op introversie of gevoelens van benadeling, om sturing te voorkomen. Hierdoor kunnen bepaalde ervaringen onderbelicht zijn gebleven.

Dit onderzoek vormt een basis voor vervolgonderzoek. Omdat dit onderzoek alleen het perspectief van de respondent belicht, is het lastig te beoordelen of negatieve reacties op introversie legitiem zijn of voortkomen uit stereotypen. Vervolgonderzoek naar PIM zou werknemers- en werkgeversperspectieven kunnen combineren voor een vollediger beeld. Omdat terughoudende introverten belemmeringen ervaren het doorgroeien tot leidinggevende, kan vervolgonderzoek ook meer inzicht geven in de relatie tussen introversie en leiderschap, en mogelijke leiderschapsstijlen aan het licht brengen die passen bij meer introverte mensen. Bijna alle respondenten hebben een kantoorbaan in uiteenlopende sectoren en dit onderzoek richt zich bewust alleen op twintigers en dertigers. Het kan interessant zijn om te onderzoeken of oudere generaties introversie anders ervaren in de werkcontext en waarom, of hoe dit verschilt tussen sectoren, omdat dit kan helpen om contextuele factoren beter te begrijpen. Ook is persoonlijkheid slechts één aspect van iemands identiteit, wat het interessant maakt om te onderzoeken hoe dit zich verhoudt tot andere aspecten zoals gender en culturele achtergrond en hoe deze samen invloed hebben op de ervaringen in de werkcontext. Aangezien het verbeteren van de inclusiviteit voor introverten in de werkcontext een belangrijke implicatie voor de praktijk is, kan vervolgonderzoek zich richten op het ontwikkelen en testen van interventies hiervoor.

Literatuurlijst

- Afshan, A., Askari, I., & Manickam, L. S. S. (2015). Shyness, Self-Construal, Extraversion–Introversion, Neuroticism, and Psychoticism. *SAGE Open*, 5(2).
<https://doi.org/10.1177/2158244015587559>
- Anderson, C., John, O. P., Keltner, D., Kring, A. M., & University of California, Berkeley. (2001). Who Attains Social Status? Effects of Personality and Physical Attractiveness in Social Groups. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 81–81, 116–132.
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.81.1.116>
- Balsari-Palsule, S., & Little, B. R. (2020). Quiet strengths: adaptable introversion in the workplace. In *Adaptive shyness* (pp. 181–197). https://doi.org/10.1007/978-3-030-38877-5_10
- Barkhi, R. (2002). Cognitive style may mitigate the impact of communication mode. *Information & Management*, 39(8), 677–688. [https://doi.org/10.1016/s0378-7206\(01\)00114-8](https://doi.org/10.1016/s0378-7206(01)00114-8)
- Bech, P. (2016). Extraversion-Introversion (Eysenck's theory). In Springer eBooks (pp. 1–3).
https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1072-1
- Bendersky, C., & Shah, N. P. (2012). The Downfall of Extraverts and Rise of Neurotics: The Dynamic Process of Status Allocation in Task Groups. *Academy Of Management Journal*, 56(2), 387–406. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0316>
- Beugelsdijk, S. & Sociaal en Cultureel Planbureau. (2019). Nederlandse waarden en normen internationaal vergeleken. In *Sociaal en Cultureel Rapport 2019*.
https://www.scp.nl/binaries/scp/documenten/monitors/2019/06/26/denkend-aan-nederland/SCR_H9.pdf
- Birkett, W., & CPAs, A. S. O. (1993). Competency Based Standards for Professional Accountants in Australia and New Zealand: Discussion Paper.
- Blevins, D. P., Stackhouse, M. R. D., & Dionne, S. D. (2021). Righting the balance: Understanding introverts (and extraverts) in the workplace. *International Journal Of Management Reviews*, 24(1), 78–98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12268>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brauta. (2013). My boss doesn't notice me. Reddit.
https://www.reddit.com/r/introvert/comments/1n5da8/my_boss_doesnt_notice_me/
- Cain, S. (2012). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. Penguin Books.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022). Arbeidsdeelname; kerncijfers, 2003-2022. Centraal Bureau Voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/82309NED>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2024). Pensioenleeftijd 2001-2023. Centraal Bureau Voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2024/18/pensioenleeftijd-2001-2023>
- Cheek, J. M., Grimes, J. O., & Norem, J. K. (2011). *Four meanings of introversion: Social, thinking, anxious, and inhibited introversion*. Paper presented at the 12th Annual Meeting of the Society for Personality and Social Psychology, San Antonio, TX.
<https://doi.org/10.1037/e634112013-457>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications, Incorporated.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Transaction Publishers.
- Heiser, N. A., Turner, S. M., & Beidel, D. C. (2003). Shyness: relationship to social phobia and other psychiatric disorders. *Behaviour Research And Therapy*, 41(2), 209–221.
[https://doi.org/10.1016/s0005-7967\(02\)00003-7](https://doi.org/10.1016/s0005-7967(02)00003-7)

- Herbert, J., Ferri, L., Hernandez, B., Zamarripa, I., Hofer, K., Fazeli, M. S., Shnitsar, I., & Abdallah, K. (2023). Personality diversity in the workplace: A systematic literature review on introversion. *Journal Of Workplace Behavioral Health*, 38(2), 165–187. <https://doi.org/10.1080/15555240.2023.2192504>
- House, J., & Kádár, D. Z. (2023). Studying small talk from a pragmatic angle: An introduction. *Acta Linguistica Academica*, 70(4), 411–418. <https://doi.org/10.1556/2062.2023.00704>
- Imada, A. S., & Hakel, M. D. (1977). Influence of nonverbal communication and rater proximity on impressions and decisions in simulated employment interviews. *Journal Of Applied Psychology*, 62(3), 295–300. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.3.295>
- Jung, C. G. (1988). *Psychologische typen* (6e druk). Servire. (Oorspronkelijk werk gepubliceerd in 1921)
- Luong, V., Shields, C., Petrie, A., & Neumann, K. (2021). Does Personality Matter? Perceptions and Experiences of Introverts and Extraverts as General Surgeons. *Teaching And Learning in Medicine*, 34(3), 255–265. <https://doi.org/10.1080/10401334.2021.1922284>
- Macionis, J. J., & Plummer, K. (2012). *Sociology: A Global Introduction*. Financial Times/Prentice Hall.
- McCord, M. (2017). Theory and Measurement of Perceived Introvert Mistreatment. STARS. <https://stars.library.ucf.edu/etd/5474/>
- McCord, M. A. (2025). Sounds of Silence: Using the Stereotype Content Model to Understand Perceptions of Introverts and Extraverts at Work. *Occupational Health Science*. <https://doi.org/10.1007/s41542-024-00218-7>
- McCord, M. A., & Joseph, D. L. (2020). A framework of negative responses to introversion at work. *Personality And Individual Differences*, 161, 109944. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109944>
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the Five-Factor model and its applications (Vol. 60). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
- Smith, J., Guimond, F., Aucoin, P., Gagnon, M., Moreau, D., St-Amand, J., Ayotte-Beaudet, J., & Talbot, E. (2021). Examining High School Students' Personality Traits of Extraversion and Emotional Stability in Relation to their Academic Expectation and Value Appraisals. *Interdisciplinary Education And Psychology*, 2(3). <https://doi.org/10.31532/interdiscipeducpsychol.2.3.006>
- Stalow_ Cezary. (2017). *I'm excluded from any social activity and it really hurts*. Reddit. https://www.reddit.com/r/introvert/comments/66ogt7/im_excluded_from_any_social_activity_and_it/
- Stephenson, E., & DeLongis, A. (2020). Coping strategies. *The Wiley Encyclopedia Of Health Psychology*, 55–60. <https://doi.org/10.1002/9781119057840.ch50>
- Stone-Romero, E. F. (2005). Personality-Based Stigmas and Unfair Discrimination in Work Organizations. In *Discrimination at Work* (1ste editie).
- Tuovinen, S., Tang, X., & Salmela-Aro, K. (2020). Introversion and Social Engagement: Scale Validation, Their Interaction, and Positive Association With Self-Esteem. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590748>
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2019). Determinants of 21st-century digital skills: A large-scale survey among working professionals. *Computers in Human Behavior*, 100, 93–104. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.06.017>
- Wanberg, C. R., Park, Y., & Ren, S. L. (2024b). Introversion and Trait Incongruent Work Demands: Episodic Misfit at Work. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12668>
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In *Handbook of Personality Psychology* (pp. 767–793). <https://doi.org/10.1016/b978-012134645-4/50030-5>

- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.92.4.548>
- Wells, R. (2024a, februari 7). The Top 10 In-Demand Soft Skills to Learn in 2024, based on research. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/rachelwells/2024/02/07/the-top-10-in-demand-soft-skills-to-learn-in-2024-based-on-research/>
- Wilmot, M. P., University of Toronto Scarborough, Wanberg, C. R., Kammeyer J. D., Ones, D. S., & University of Minnesota. (2019). Extraversion Advantages at Work: A Quantitative Review and Synthesis of the Meta-Analytic Evidence. *In Journal Of Applied Psychology* (Vol. 104, Nummer 12, pp. 1447–1470).
- World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023. In *Future Of Jobs Report*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- Yellen, R. E., Winniford, M., & Sanford, C. C. (1995). Extraversion and introversion in electronically-supported meetings. *Information & Management*, 28(1), 63–74. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(94\)00023-c](https://doi.org/10.1016/0378-7206(94)00023-c)

Bijlage 1: Selectieformulier

Het selectieformulier wordt met behulp van een online survey programma gedigitaliseerd, zodat mogelijke respondenten deze online kunnen invullen en het formulier breed verspreid kan worden.

Het selectieformulier bestaat uit de volgende vragen:

Wat is je naam? [open vraag]

Wat is je geslacht?

- Man
- Vrouw
- Anders
- Zeg ik liever niet

Wat is je leeftijd? [open vraag]

Heb je op dit moment een baan?

- Ja
- Nee

[indien het antwoord op bovenstaande vraag ‘nee’ is, eindigt de vragenlijst hier]

Wat is je huidige dienstverband?

- Ik ben in loondienst met een vast contract
- Ik ben in loondienst met een tijdelijk contract
- Ik ben ondernemer
- Ik werk als ZZP'er
- Ik ben gedetacheerd
- Ik werk als vrijwilliger
- Anders, namelijk:

Wat is je werkstatus?

- Ik werk voltijds (40 uur per week of meer)
- Ik werk deeltijds (minder dan 40 uur per week)
- Ik werk in ploegendienst
- Ik werk flexibel
- Ik werk op oproepbasis

Ik zou mijzelf identificeren als:

- Introvert: ik laad op door tijd alleen door te brengen
- Extravert: ik laad op door tijd met anderen door te brengen

Ik zou mijzelf identificeren als:

- Geduldig: ik kan goed wachten zonder gefrustreerd te raken
- Ongeduldig: ik heb moeite met wachten en raak snel gefrustreerd

Ik zou mijzelf identificeren als:

- Impulsief: ik handel snel zonder veel na te denken
- Bedachtzaam: ik denk goed na zonder te handelen

Ik zie mezelf als iemand die:

- het liefst ziet dat anderen het voortouw nemen
- vaak op zoek gaat naar nieuwe, spannende ervaringen
- enthousiasme en uitbundigheid uitstraalt
- vaak het initiatief neemt in gesprekken

Bij elke stelling kan worden aangegeven in hoeverre men het ermee eens is, bijvoorbeeld op een schaal van: *Helemaal mee oneens* – *Mee oneens* – *Neutraal* – *Mee eens* – *Helemaal mee eens*

Ben je actief op sociale media?

- Ja
- Nee

Op welke sociale media platforms ben je actief? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Facebook
- X
- Instagram
- TikTok
- LinkedIn
- Anders, namelijk:

Bijlage 2: Interviewguide

Omschrijving loopbaan, functie en kwalificaties

- Kun je een beschrijving geven van jouw huidige functie? Waar werk je, hoelang al, wat zijn precies je verantwoordelijkheden?
- Kun je een korte beschrijving geven van jouw carrièrepad, wat heb je hiervoor gedaan (opleidingen en andere banen) en hoe ben je in deze functie terechtgekomen? *Hierin ook doorvragen als men aangeeft weg te zijn gegaan bij eerdere banen, waarom etc.*
- Welke vaardigheden zijn volgens jou belangrijk in jouw functie en waarom?
- Welke van deze vaardigheden beheers je goed en welke minder?
- Heb je nog ambities in je carrière? Kun je deze beschrijven en op welke manier denk / hoop je deze te bereiken?

Sociale situaties op de werkvloer

- Werk je op kantoor, thuis of hybride? Wat zijn de regels en verwachtingen op dit vlak vanuit jouw werkgever en waarom? Wat vind je hiervan?
- In hoeverre werk je in jouw functie in teamverband en zelfstandig? Kun je beschrijven in welke situaties? Heb je hierin een voorkeur?
- In hoeverre heb je tijdens je werk (zowel fysiek als online) interactie met collega's? Op welke frequentie, in welke situaties en wat is jouw rol hierin?
- In hoeverre heb je tijdens je werk (zowel fysiek als online) interactie met klanten/stakeholders? Op welke frequentie, in welke situaties en wat is jouw rol hierin?
- In hoeverre heb je buiten werkinhoudelijke zaken interactie met collega's? In welke frequentie en situaties? Is dit iets wat je werkgever stimuleert en wat vind je hiervan?

Moeite met sociale interactie op de werkvloer

- Welke vormen van sociale interactie op de werkvloer vind je leuk/prettig? Ervaar je hier voordeel van in je werk? Zo ja, kun je deze beschrijven? Krijg je hier weleens complimenten over van anderen?
- Met welke vormen van sociale interactie heb je moeite? Ervaar je hier nadelen van in je werk? Zo ja, kun je deze beschrijven? Is dit iets waar je zelf vooral last van hebt, of krijg je hier ook weleens feedback over van anderen?
- Heb je wel eens stress op het werk? Welke situaties geven jou stress en hoe ga je hiermee om? Kun je een voorbeeld geven?

Situatieschetsen

- [Situatieschets] Je bent gevraagd om je bedrijf te vertegenwoordigen op een belangrijke bijeenkomst in een andere stad. Dit betekent dat je alleen naar een locatie moet waar je niemand kent. Je zult aanwezig zijn bij verschillende sessies en netwerkevenementen en moet een goed beeld achterlaten van jouw organisatie door ook een korte presentatie te geven. Hoe zou je omgaan met deze situatie?
- [Situatieschets] Je hebt de volledige vrijheid om je werkpauze in te delen zoals jij dat wilt. Dit betekent dat je kunt kiezen hoe je je tijd besteedt, waar je naartoe gaat en wat je doet tijdens je pauze. Hoe zou je je werkpauze indelen als je volledig vrij bent om te doen wat je wilt?
- [Situatieschets] Je hebt net een feedbackgesprek gehad met je leidinggevende waarin je feedback hebt gekregen op je communicatievaardigheden. Hoe ga je hiermee om? Wat zijn je eerste gedachten na het gesprek? Hoe zou je deze feedback verwerken en toepassen in je dagelijkse werk?
- [Situatieschets] Je werkt aan een belangrijk project met een strakke deadline. Tijdens een vergadering komt een collega met een nieuw idee dat de huidige aanpak volledig zou veranderen. Hoe reageer je op dit idee? Wat zou je eerste reactie zijn? Zou je direct actie ondernemen of eerst meer informatie verzamelen?

Bijlage 3: Gesloten codeerschema

De codes in onderstaand codeerschema zijn gebaseerd op items uit de test die Cheek et al. (2011) ontwikkelden, om te achterhalen welk type introverte persoonlijkheid iemand is.

Codes bij sociale introvert:

- Voorkeur voor kleine gezelschappen
- Voorkeur voor grote gezelschappen
- Behoeftte aan sociale interactie met diepgang

Codes bij denkende introvert:

- Zelfreflectie
- Rijk innerlijk leven
- Gebrek aan zelfreflectie

Codes bij angstige introvert:

- Zelfbewustzijn in sociale situaties
- Negatieve gedachten en gevoelens
- Zelfverzekerdheid in sociale situaties

Codes bij terughoudende introvert:

- Doordacht handelen
- Impulsief handelen

Bijlage 4: Thema's, subthema's en subcodes

Thema	Subthema's	Subcodes	Citaten
Werkvoorkeuren	Redenen voor voorkeur voor thuiswerken	Raakt afgeleid op kantoor	<i>'Het is een grote afdeling, er is best veel ruis. 'Verschillende radio's door elkaar aan, gesprekken door elkaar, dus heel veel prikkels.'</i> (R9)
		Niet altijd behoefte aan sociale interactie	<i>'Ik vind sociaal contact heel fijn, maar niet de hele dag door, want ik loop daar dus op leeg.'</i> (R4)
		Reistijd en planning	<i>'Zit hem bij mij vaak wel in planning, omdat ik dan ook bijvoorbeeld reistijd moet plannen. En dan heb je er net een overleg voor en past het niet.'</i>
		Op kantoor werken niet nodig	<i>'In mijn functie is het ook niet nodig om op kantoor te zitten, op de servicedesk was dat wel zo. Daar bemande je echt een balie voor als mensen met vragen over hun laptop of telefoon langskomen. Nu is dat anders, als ik niet naar kantoor kom heeft niemand er last van.'</i> (R7)
	Redenen voor voorkeur voor op locatie werken	Behoeft aan sociale interactie met collega's	<i>'Die sociale interactie met collega's is wel leuk en dat krijg je gewoon niet over het scherm.'</i> (R3)
		Scheiding werk/privé	<i>'Als ik thuis ben, ben ik thuis, werken doe ik op kantoor.'</i> (R1)
		Functionaliteit voor het werk	<i>'Hebben wij een discussie gepland staan met 10 mensen? Dan is het fijn om een fysieke locatie te vinden zodat je elkaar kunt aankijken en dus die onderstroom op tafel kunt krijgen, wat je gewoon niet in een digitaal gesprek vaak voor elkaar krijgt.'</i> (R6)
			<i>'Ik wil graag op kantoor werken, omdat ik meer in een omgeving ben waarin ik meer gemotiveerd wordt om echt te werken, waar ik productiever ben en op mensen af kan stappen als ik ze nodig heb.'</i> (R1)
	Ervaringen met teamdynamiek	Prettig om te kunnen sparren met collega's	<i>'Ik denk dat ik nu weet van: ik kan iedereen benaderen en dat is fijn.'</i> (R2)
		Afleiding door werken in teamverband	<i>'Dan kan ik meer focus aanbrengen, minder afleiding, kan ik een beetje in the zone komen, dat lukt niet als ik met meerdere mensen aan iets werk.'</i> (R1)
	Ervaringen met zelfstandigheid	Verantwoordelijkheidsgevoel	<i>'Ik merk toch wel dat ik zelfstandig fijn vind, zodat ik weet dat ik mezelf kan aankijken als er iets niet gedaan wordt of</i>

		Autonomie	wat dan ook. Ook omdat ik merk dat ik ook na die 7 jaar nog steeds het belangrijk vind dat dingen gedaan worden en dat ik dan mezelf aantrekken als een ander bijvoorbeeld iets niet doet.' (R5) Ik vind dat op zich wel fijn, maar dat is heel persoonlijk, omdat ik ook uit de situatie kom dat mijn vorige functie dus binnen het bedrijf heel erg in teamverband is en nu heb je meer je eigen eilandje. Dat zelfstandig werken fijner is heeft met verantwoordelijkheid te maken. Je hebt het gevoel dat je verantwoordelijk bent voor jouw deel van het werk, waar het voorheen zo was dat iedereen mijn werk elke dag weer kon overnemen.' (R3) Uiteindelijk behandel je het zelf. Soms is het wel fijn te kijken hoe iemand anders het aanpakt, maar iedereen heeft wel zijn eigen werkwijze. Dat is wel fijn, want dan kan je ook gewoon zelf bepalen hoe je het aanpakt. (R9)
Voorkeuren voor sociale interactie	Formele sociale interactie	Wel/geen deelname aan overleggen Gevoeligheid voor hiërarchie Sociale interactie initiëren nodig in functie	'Ik heb overleggen met collega's en managers en soms ook met externe partijen, maar ben de enige in mijn functie.' (R7) 'In mijn functie valt dat dus mee, ook omdat we een teamleider hebben, die woont eigenlijk alle meetings bij en informeert ons daarna over belangrijke informatie, dus echt meetings heb ik niet.' (R5) 'Ik vind hiërarchische contacten lastig, als mensen echt vasthouden aan hiërarchie. Op een sturende manier. Daar kan ik lastig mee omgaan, omdat ik zelf helemaal niet zo in elkaar steek.' (R6) 'Op dit moment maak ik dat gelukkig niet meer mee, maar ik kan me nog goed een aantal vergaderingen herinneren waarin de hiërarchie heel sterk aanwezig was. Er waren toen mensen die hun positie gebruikten om anderen publiekelijk te kleineren, iets waar ik heel slecht tegen kan.' (R8) 'Omdat ik die gesprekken vaak vanuit mijn projecten initieer. Als ik het met externe partijen is, zeker bij klanten, probeer ik het vaak bij hen te plannen zodat ik ook de sfeer een beetje kan

			<i>proeven en kan aanvoelen bij wat voor partij ik aan tafel zit. ' (R1)</i> <i>'Ik ben wel degene die naar mijn team toe het overleg moet starten zeg maar, maar kijk gewoon wanneer het uitkomt en dan is het gewoon een kort gesprekje. ' (R10)</i> <i>'Ik ben als adviseur vaak betrokken, dus de initiatiefnemer is de projectleider. Die bepaalt ook de agenda en soms staat communicatie op de agenda als daar een advies in is gegeven is of moet worden. En dan ben ik daar de spokesperson van. ' (R6)</i> <i>'Zoals ik eerder al aangaf, sta ik niet graag op de voorgrond. Als het echt moet vanwege het werk, dan doe ik het natuurlijk, soms laat de situatie dat gewoon niet anders toe [...] Maar op het moment dat je je expertise inzet en je ergens enthousiast over bent, dan gaat het vaak vanzelf. Als je iets leuk vindt en je nieuwsgierig bent naar iets nieuws, dan doe je het gewoon. ' R7)</i>
		Duidelijke rolverdeling is helpend	
		Formele sociale interactie kost energie	<i>'Ik zou het dan puur zakelijk zien, en dan kan ik een soort masker opzetten ofzo? Maar als ik thuiskom, zou ik niet meer kunnen praten. Dan is heel mijn sociale batterij leeg. ' (R5)</i>
		Voorkeur voor kleine gezelschappen	<i>'Wat ik wel merk, is dat hoe groter de groep is waarmee je vergadert, hoe minder er vaak uitkomt. Ik ben meer een voorstander van overleggen in kleinere groepen van twee of drie mensen. Als je met acht mensen beslissingen moet nemen duurt het vaak lang en wordt het proces stroperig. Dat heeft niet mijn voorkeur. ' (R8)</i>
	Informele sociale interactie	Praat met collega's over privé zaken	<i>'We hebben ook heel vaak gewoon dat we buiten lunchen. Dat is ook superleuk in de pauze en dan zijn we niet op kantoor, zijn we toch wel buiten in een andere setting en dan spreken we echt over van alles. Het gaat zeker niet alleen over werk. En ik volg ook collega's op Instagram, wat ook wel een stukje privéleven is. ' (R2)</i>
		Houdt wel/niet van small talk op de werkvloer	<i>'Je hebt daar ook mensen die het grootste deel van de dag rondhangen bij het koffieapparaat, wachtend op een praatje. Die probeerde ik eerlijk gezegd altijd een beetje te vermijden. ' (R8)</i>

		Neemt wel/niet graag deel aan gezamenlijke lunch, uitjes en informele activiteiten Spreekt met collega's (af) buiten werk om Voorkeur voor gelijkgestemden Voorkeur voor scheiding werk/privé	<i>'Ik hoef niet te praten over het weer van morgen of dat er maandag wordt gevraagd wat je het weekend gaat doen.'</i> (R5) <i>'Ik vind het bijvoorbeeld niet leuk om aan de grote eettafel te zitten tijdens de lunch ... Het is te druk.'</i> (R1) <i>'Maar waar ik vroeger tot 's nachts op borrels bleef hangen, ga ik nu gewoon rond 7 uur lekker naar huis ... Niet omdat het niet gezellig is. Maar ik heb ze al heel de week gezien.'</i> (R5) <i>'En als iemand weggaat van het team, dan vinden we dat ook heel erg belangrijk dat we nog een lunch of een etentje houden met het team, dus dat is er zeker wel. En dat doen ze ook supergoed.'</i> (R2) <i>'Met die paar mensen met wie ik het goed kan vinden, houd ik vaak ook buiten het werk contact. Van al mijn vorige banen heb ik wel een paar vriendschappen overgehouden.'</i> (R8) <i>'Ik ga graag een stukje wandelen met collega's. Maar wel alleen met collega's met hetzelfde energieniveau en die een beetje op hetzelfde level zitten.'</i> (R1) <i>'Twee collega's hebben mijn privé telefoonnummer, de rest houd ik liever gescheiden van mijn privéleven. Ik vind het opzich niet erg om na werktijd eens iets te gaan drinken of eten met collega's, maar ik probeer wel bewust die scheiding tussen werk en privé te bewaren.'</i> (R7)
Valkuilen	Valkuilen en uitdagingen	Netwerken	<i>'Ik vind het gewoon niet leuk om in groepen te zijn waar je helemaal niemand kent, zeg maar en waar je moet gaan netwerken. In het verleden ook weleens moeten doen. Om dan echt te gaan netwerken, dat is gewoon niks voor mij.'</i> (R6) <i>'Ik denk dat ik het fijner zou vinden om in groepsverband op mensen af te stappen, dus bijvoorbeeld samen met een collega. Dat heb ik liever dan één op één mensen aanspreken. Samen is het toch makkelijker om een gesprek aan te gaan omdat je dan iemand hebt om je een beetje aan op te trekken.'</i> (R9)

		Praten in / voor grote groepen	<i>'Ik ben best terughoudend. Dus het ligt er ook aan wat voor gezelschap het is. Als ik in een overleg zit met 20 managers, dan vind ik dat heel lastig om te doen om te zeggen, van goh, waarom doe je dit? Of een extra vraag te stellen. Daar zou ik wel wat assertiever in willen zijn.'</i> (R6)
		Presenteren	<i>'In het begin was ik dan wel zenuwachtig en als er dan veel mensen zijn dan spreek ik wat lastiger dus daar kan ik mezelf nog wel in verbeteren.'</i> (R2) <i>'Ik zou het heel erg moeilijk vinden. Ik moet dan echt thuis even oefenen ... want als ik daar gewoon zo klakkeloos aankom, dan gaat het me niet lukken. Dan ga ik heel veel stotteren.'</i> (R2) <i>'Ik hou er sowieso niet van om in de spotlight te staan, laat staan om een presentatie te geven. Dat is gewoon niet mijn ding. [...] Maar ik ben niet iemand die daar vol zelfvertrouwen gaat staan praten voor een groep. Liever niet, zeg maar. Als het niet hoeft, dan sla ik het liever over.'</i> (R10)
		Voortouw nemen in gesprekken	<i>'Ik vind interviewen heel leuk om te doen. Maar ik vind soms ook wel lastig, want ik ben gewoon voor mijn gevoel ... gewoon een beetje sociaal awkward. Dus het is even een drempeltje waar ik overheen moet.'</i> (R4)
		Werk gerelateerde stress	<i>'Er is heel veel vraag en er is meer vraag dan dat ik in tijd kan bieden bijvoorbeeld. Dat geeft wel stress.'</i> (R6) <i>'Het is een berg werk wat je onder de knie moet zien te krijgen. En als je een niveau omhoog gaat, is dat ja wel een beetje stressvol.'</i> (R3)
		Onzekerheid in onbekende sociale situaties	<i>'Omdat ik dan denk dat dat heel ongemakkelijk wordt. Ik vind het gewoon prettig als ik tenminste één persoon ken of weet waar ik heen ga. Als alles onbekend is, voel ik me gewoon vaak niet helemaal op mijn plek.'</i> (R4)
Negatieve reacties, vooroordelen en de impact op professionele ontwikkeling	Negatieve reacties op introverte eigenschappen	Negatieve reacties op terugtrekking op de werkvloer	<i>'Ook bij het functioneringsgesprek wordt dat weleens gezegd en dan zeg ik ook gewoon: ik ben hier om te werken. [...] Het is hier blijkbaar toch ook belangrijk dat je een soort allemans vriend bent en mee gaat met alles. Er wordt gewoon wel iets van gevonden.'</i> (R5)

			<i>'Op bepaald moment heb ik dan gewoon tijd voor mezelf nodig en op kantoor kan dat eigenlijk niet. Of het wordt niet gewaardeerd, want toen ik op kantoor werkte, kreeg ik dus ook de hele tijd vragen zoals: waarom ga je ergens anders zitten? Waarom zit je met je koptelefoon op? Je moet op kantoor in een bepaald malletje passen, is mijn ervaring, en ik pas dat gewoon niet.'</i> (R4)
		Negatieve reacties op terughoudendheid	<i>'Omdat ik niet iemand ben die heel erg boven de groep staat en het lastig vindt om heel erg op de voorgrond te treden. Dat zei m'n werkgever ook: je bent het niet geworden omdat je nou zo'n goede leidinggevende bent denken we, maar meer omdat je er het langst werkt en de meeste kennis hebt [...] Natuurlijk moet je mensen ook kunnen aansturen, maar het bedrijf wil liever dat je echt boven de groep staat en zegt: 'Jij doet dit, jij doet dat.' Maar zo zit ik niet in elkaar. Ik sta liever gewoon tussen de mensen en stuur aan vanuit de groep.'</i> (R10)
	Impact op professionele ontwikkeling	Ambities beperkt door (geïnternaliseerde) vooroordelen betreft leidinggeven	<i>'Ik heb ook een aantal keren gesprekken met mijn leidinggevende gehad en hij heeft ook wel echt een aantal keren expliciet gevraagd van: wat wil jij nou? ... En dat is gewoon niet leidinggeven, want ik ben als meer terughoudend persoon ook niet echt de typische leidinggevende. Hij heeft ooit nog wel eens gezegd van je zou het wel kunnen, maar je bent niet van nature.'</i> (R6) <i>'Leidinggeven is iets wat wel eens naar voren is gekomen dat dat bij me zou passen [...] Dat verbaasde me, want ik treed liever niet op de voorgrond. Ik ben best wel bescheiden en als leidinggevende moet je ook echt wat van mensen gaan vinden, dus dat vind ik lastig.'</i> (R7)
Coping strategieën	Actieve coping	Emotiegericht	<i>'Sporten, na werktijd erop letten, rust pakken, soms tijdens werktijd een rondje lopen.'</i> (R1)
		Probleemgericht	<i>'Door aan te geven dat ik sommige dingen gewoon niet kan doen of niet binnen die tijd. Er duidelijk over zijn zodat je geen valse verwachtingen creëert. Als het echt heel hoog oploopt, dan met een leidinggevende daarover praten.'</i> (R6)

Bijlage 5: Introversietypen bij respondenten

	Sociaal	Denkend	Angstig	Terug houdend	Toelichting
R1	●●●●●	●●○○○	●●○○○	●●○○○	Krijgt geen energie van sociale interactie, selectief in sociaal contact, niet onzeker over eigen sociale vaardigheden, gezonde spanning in onbekende sociale situaties.
R2	●●●●○	●●●○○	●●●●○	●●●○○	Behoeftte aan tijd voor zichzelf, onzeker over eigen sociale vaardigheden en angstig in onbekende sociale situaties.
R3	●○○○○	●●○○○	●●○○○	●●●○○	Behoeftte aan sociale interactie, zelfreflectie en bedachtzaamheid aanwezig, gezonde spanning in onbekende sociale situaties.
R4	●●●●●	●●●●○	●●●●●	●●●○○	Krijgt geen energie van sociale interactie, selectief in sociaal contact, onzeker over eigen sociale vaardigheid en angstig in onbekende sociale situaties.
R5	●●●●●	●●●●●	●●○○○	●●●○○	Weinig behoefte aan sociale interactie, zelfreflectie sterk aanwezig, bedachtzaam en gezonde spanning in onbekende sociale situaties.
R6	●●○○○	●●○○○	●●●○○	●●●●○	Behoeftte aan sociale interactie, maar ook aan tijd voor zichzelf. Treed niet graag op de voorgrond, gezonde spanning in sociale situaties.
R7	●●●○○	●●○○○	●●●○○	●●●●●	Treed niet graag op de voorgrond, gezonde spanning in sociale situaties, behoefte aan tijd voor zichzelf, niet per se behoefte aan sociale interactie.
R8	●●●○○	●●●●○	●○○○○	●●●○○	Gezonde spanning in sociale situaties, zelfreflectie en bedachtzaamheid sterk aanwezig, niet onzeker over eigen sociale vaardigheden, niet per se behoefte aan sociale interactie.
R9	●●○○○	●●●○○	●●●○○	●●●○○	Selectief in sociaal contact, wel behoefte aan sociale interactie, enigszins gespannen en onzeker in sociale situaties.
R10	●●●○○	●●●●○	●●●○○	●●●●●	Treed niet graag op de voorgrond, niet per se behoefte aan sociale interactie, zelfreflectie en bedachtzaamheid sterk aanwezig, enigszins gespannen en onzeker in sociale situaties.