

CHRIST'L  
DULLAERT

OOK  
VOOR  
MANNEN



# ONDER HANDEL

VOOR,

ZICHTBAAR EN  
ZELFVERZEKERD  
OP JE DOEL AF

# JEZELF

Boom

'Ofschoon ik al deze dingen  
zag en hoorde, negeerde ik  
lange tijd mijn roeping om  
hierover te schrijven,  
vanwege mijn twijfel en  
mijn lage dunk van mijzelf,  
en ook vanwege dingen  
die mannen zeiden.'

Scivias, Hildegard von Bingen (1098-1179)

# Inhoud

VOORWOORD	13
<b>1 HET GAAT OM JOU</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Waar gaat dit boek niet over?</b>	<b>16</b>
<b>1.2 De gereedschapskist</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Hazes is de basis</b>	<b>18</b>
Harvard	18
<b>1.4 Mijn eigen ervaringen</b>	<b>22</b>
Onderhandelen met dé onderhandelaar	22
Ben ik in mijn eigen leven een goede onderhandelaar?	24
<b>1.5 Wat is female leadership?</b>	<b>25</b>
Waar staan we nu?	25
Waar komen wij vandaan?	27

## **2 IS DIT HET MOMENT OM TE ONDERHANDELEN? OF BETER: WAT IS JE PROBLEEM? 32**

- 2.1 Wil jij dit even overnemen? 34**
  - Echte onderhandelingsituaties zijn herkenbaar? 35
- 2.2 Waarom is onderhandelen voor jezelf nu zo lastig? 36**
  - Naar de tandarts 36
  - Aha, nu zie ik het, ik lijk op mijn moeder 37
- 2.3 Het kantoor lijkt op een arena 39**
  - Een gevecht zonder regels 39
  - Zichtbaar gedrag in de arena 40
- 2.4 Vrouwen durven niet te vragen? 44**
  - Jij durft 44
- 2.8 Ik vertrek 46**
  - You're fired 47
  - Ziekmelding 48
  - Waarom zit ik hier eigenlijk? 49
  - Schepen aan de ketting 49

## **3 EEN KIST VOL ONDERHANDELINGSGEREEDSCHAP 52**

- 3.1 Smoezen, excuses en nieuwe tools 54**
  - Tijd winnen 54
  - Nee leren zeggen 55
  - Moet ik dat nú doen? 57
  - Elk begin is een opening 58
  - Gooi het anker uit 59
  - Blaas het anker op 61
  - Brainstormen is een kunst 62
- 3.2 Onderhandelen met jezelf 62**

<b>3.3</b>	<b>Wat heb je nodig om te kunnen slagen?</b>	<b>64</b>
	‘Ik regel het later wel’	65
	‘Mijn benoeming spreekt voor zich’	66
<b>3.4</b>	<b>Ik ga me even voorbereiden</b>	<b>66</b>
	1 Inhoud	67
	2 Relatie	68
	3 Proces	71
	De tafelschikking	72
	Te assertief? Neem wat LSD	73
	Het informele gesprek	74
	Concluderend	76
<b>3.5</b>	<b>Niet happy op je werk? Ga het gesprek aan</b>	<b>77</b>
	Herkennen	77
	Vorbereiden	78
	Initiatief nemen	78
	Het gesprek sturen	79
	Samenvattend	80
<b>3.6</b>	<b>De gevarendriehoek</b>	<b>80</b>
	Uit de driehoek blijven	83
<b>3.7</b>	<b>Als je tegen een muur loopt</b>	<b>84</b>
	Wees een vlieg op de muur	84
	Benoem het spel	85
<b>3.8</b>	<b>Feedback</b>	<b>86</b>
	Het is geen hogere wiskunde, er is een eenvoudige communicatieformule	87
	Metacommunicatie	88
	Ik heb een alternatief	88
<b>3.9</b>	<b>Wat als de ander aan powerplay doet?</b>	<b>88</b>
	Tien gemeneriken	89
	Maak je niet zo druk	91
	Concluderend	92

<b>4 AAN DE KEUKENTAFEL</b>	<b>94</b>
<b>4.1 Het gesprek over de (nieuwe) taakverdeling</b>	<b>96</b>
De parttime-fuck-fuik	99
Thomas eet mee	100
De muur bij de keukentafel	101
<b>4.2 Na het zwangerschapsverlof, bizarre bias</b>	<b>102</b>
<b>4.3 Get yourself a wife</b>	<b>103</b>
Sinterklaas is een vrouw	104
Halen of brengen	105
Extra huis-tuin-en-keukentips	106
<b>4.4 Kinderen zien altijd onderhandelingsruimte</b>	<b>106</b>
<b>4.5 Lessen van een echtscheidingsadvocaat</b>	<b>107</b>
<b>4.6 De moraal van dit verhaal</b>	<b>108</b>
<b>5 LAAT ZIEN WIE JE BENT</b>	<b>110</b>
<b>5.1 Showtime</b>	<b>113</b>
<b>5.2 Fifty shades: de ruimte tussen onzichtbaar en brallen</b>	<b>116</b>
Blijf bij de bierpomp, ook als je zwanger bent	116
Vergaderingen	118
Kom op tijd	119
Jij bent je eigen merk	119
Charisma kun je leren	120
De vijand van charisma	120
Complimenten ontvangen	121
Speechtraining	122
Bodylanguage en het iPhone-effect	123
Geldt dit alles ook als ik remote werk?	124
De vrouw als expert	124
<b>5.3 Let it go, perfectionisme!</b>	<b>125</b>
Let it go, that perfect girl is gone	126
Geen excuus, Truus	129

<b>5.4 De ongeschreven regels.</b>	
<b>Waarom mes en vork toch belangrijk zijn</b>	<b>130</b>
Dank je wel	131
Een gezellig etentje	131
Etiquette in de lift	132
Dress to impress	132
<b>5.5 Het is Net Werken</b>	<b>134</b>
Ontmoet nieuwe mensen	134
De elevator pitch	137
Netwerken voor introverte mensen	137
<b>5.6 Feedback 2.0</b>	<b>138</b>
<b>6 HOEDAN?</b>	<b>140</b>
<b>6.1 Valkuil voor valkuil</b>	<b>144</b>
Mentor zijn of worden	145
<b>6.2 Hoedan? Tips voor mannen</b>	<b>146</b>
Iedereen deelt in het succes	146
Geef de jeugd een kans	146
Ja of nee?	146
Feedbacken	146
Informeel is geen loze tijd	147
Verdeel de klussen gelijk	147
Meritocratie?	147
Jij durft	147
Lees McKinsey	148
DANKWOORD	151
OVER DE AUTEUR	152
BRONNEN	154

# Voorwoord

Dit boek is voor jou. Omdat je zei dat jij wel alles over onderhandelen wilde weten en ik daar veel van weet. Onderhandelen heb je nodig in je loopbaan. Je denkt dat er misschien niets te onderhandelen is: je salaris staat vrijwel altijd vast, de voorwaarden eromheen ook, dus wat valt er nog te doen? Heel veel, want iedere vraag die je gesteld wordt ('Wil je dit project doen?', 'Neem jij dit dossier even over?'), is in feite een onderhandeling. Alleen ... dat zegt niemand erbij.

Je bent mega ambitieus, je wilt veel leren en je bevindt je in een omgeving waar het allemaal heel gezellig is en er heldere regels voor je loopbaan lijken te bestaan. Maar er zijn veel ongeschreven regels en soms is er een politiek spel gaande dat de gezelligheid uit je werk haalt. Ik denk dat iedere *young professional* hiermee worstelt. Nou ja, niet alleen *young professionals*, in de loop van mijn carrière had ik graag een boek als dit gehad. Ook thuis voor de gesprekken met mijn man had ik tips uit dit boek kunnen gebruiken.

En nu het er is, zal menig man er ook in willen kijken. Laat ze dat gerust doen – maar jij eerst.

**Christ'l Dullaert**

Amsterdam



1 HET  
GAAT OM  
JOU

Dit boek heeft jou als vertrekpunt, niet de maatschappij of de organisatie waar je werkt. Wat kun jij zelf doen om je eigen positie te verbeteren, niet alleen op het werk maar ook bij jou thuis? Want je kunt aan het einde van een werkdag misschien wel de (virtuele) kantoordeur achter je dichtdoen – wat er bij jou thuis gebeurt, heeft grote invloed op je werkende bestaan. Mantelzorg, jonge kinderen of vrijwilligerswerk, het maakt niet uit. Het bepaalt mede hoe jij op de werkvloer functioneert. En dus moet je leren te onderhandelen voor jezelf.

Mijn boek is er niet *to fix the women*, laat staan *to fix the system* (Bates, 2023). De maatschappij, de werkgevers en managers – *the system* – hebben nog een lange weg te gaan voordat er gelijkheid tussen man en vrouw is. De cijfers laten helaas maar al te duidelijk zien dat er van gelijkheid nog lang geen sprake is. Maar jij hoeft daar niet op te gaan zitten wachten. Intussen kun je zelf ook het nodige doen. Ik zie vaak dat vrouwen zich simpelweg de kaas van het brood laten eten. Ik geef je de middelen om dat te verhelpen. Geen snelle fix, maar nieuw gereedschap, andere woorden.

Dit boek zul je misschien makkelijk lezen en snel begrijpen, cognitief zal het allemaal goed te volgen zijn, maar als je een gedragsverandering wilt realiseren, dan kost dat tijd. Dat is een kwestie van 'oefening baart kunst'. Dat gaat meestal langzaam, zeker als in de tussentijd *the system* niet meebeweegt.

## 1.1 Waar gaat dit boek niet over?

Mijn uitgangspunt is de vrouw zelf, jij dus. Hoe kun jij in je dagelijks leven, zowel thuis als op je werk, herkennen hoe je soms gemanoeuvreed wordt in een situatie waarin je niet wilt zijn? Als je dat leert herkennen, is dat al een mooie winst. Dan is de volgende kwestie natuurlijk: hoe kom ik hieruit? Het liefst zonder al te veel gedonder?

Met het gereedschap in dit boek weet jij te bereiken wat voor jou belangrijk is, zonder dat dit enorme conflicten gaat opleveren. Het is overigens geen *change management*. Dat gaat er namelijk van uit dat het management van een organisatie of bedrijf het initiatief neemt voor de organisatie en de men-

sen die er werkzaam zijn. Bijvoorbeeld naar een meer 'agile' werkvorm, naar zelfsturende teams of inclusief leidinggeven.

Natuurlijk zou het helpen als de maatschappij en de organisatie waarin je werkt, de nodige initiatieven nemen, al helemaal in een wereld waar er makkelijk gezegd wordt dat *DEI policy (diversity, equity and inclusion)* maar afgeschaft moet worden.<sup>1</sup> En dan laat ik ook nog maar even buiten beschouwing hoe gebrek aan regels in de wereld van AI nadelig voor vrouwen uitpakt (Bates, 2025)<sup>2</sup>. Maar voorlopig zul je het zelf moeten doen. En met dit boek lukt dat.

## 1.2 De gereedschapskist

Zie dit boek als een gereedschapskist, net zoals ik dat bij het schrijven heb gedaan. Pak en gebruik wat op dat moment bij je past: de ene keer heb je een hamer nodig, de andere keer een nijptang. Het kan ook zijn dat je over een tijd in een crisis belandt, dan kun je dit boek opnieuw raadplegen. Wie weet kun je dan herleiden waar je de verkeerde afslag hebt genomen. In hoofdstuk 6 heb ik een aantal valkuilen opgesomd met de paragrafen die daarbij horen, zodat je dit boek als een handleiding kunt raadplegen. Je kunt namelijk wel van baan of relatie veranderen, maar de kans is groot dat je opnieuw tegen dezelfde soort kwesties aanloopt. Dan is het wel handig om te weten wat jij zelf anders kunt doen. Als vrouwen beter worden in het herkennen van wat zij nodig hebben en adequater reageren op hun werkomgeving, dan kan het resultaat zijn dat er eerder gelijkheid gerealiseerd gaat worden. Ik geef zoveel mogelijk voorbeelden uit de praktijk, natuurlijk spreek ik in voorbeelden over zij en niet over hij.

Ondanks de verschillende wetenschappelijke bronnen is mijn schrijfstijl niet wetenschappelijk. Ik hoop dat je dit boek leest alsof we een gesprek voeren aan de keukentafel. Over de keukentafel gesproken: daar vinden belangrijke onderhandelingen plaats. Daarover later meer.

1 Sterker, in de VS beloven op dit moment grote bedrijven dat ze geen DEI-beleid meer zullen voeren (Dullaert, 2025).

2 Zie ook Financial Times 21 februari 2026 *How tech turned against women*, Laura Bates.

### 1.3 Hazes is de basis

Ik moest bij het schrijven van dit boek denken aan het radioprogramma *Hazes is de basis*, waarbij liedjes van André Hazes de bodem vormen voor de eigen interpretatie van diverse zangers. In mijn boek is het Harvard-model de basis, maar deze onderhandelingsleer ga ik niet van A tot Z uitleggen. Ik behandel datgene waarvan ik weet dat het specifiek voor de situaties waarin vrouwen zitten of terechtkomen, nuttig is. Harvard is de basis en ik heb de grootste hits uitgekozen: de beste hamers en zagen.

Het is voor mij wel een zoektocht geweest om alles wat ik inmiddels in mijn trainingen verwerk, te herleiden tot de oorspronkelijke bronnen. Mijn gereedschapskist zit vol, maar waar kocht ik deze hamer ook alweer? En vaak legde ik een stuk gereedschap op een heel andere plek dan waar het in de traditionele onderhandelingsleer thuishoort.

#### Harvard

De basis van het onderhandelen is wat mij betreft de Harvard-methode. Deze leer is tot stand gekomen in de periode na de Tweede Wereldoorlog. Je zou die periode kunnen vergelijken met de huidige toenemende polarisering. De grondlegger van de Harvard-methode, Roger Fisher (Fisher & Ury, 2012)<sup>3</sup> probeerde te laten zien dat mensen vaak erg goed zijn in het formuleren van hun standpunten (wat tot polarisatie leidt), maar minder goed in wat het achterliggende belang bij een standpunt is. Vergelijk het met de hedendaagse uitroep 'Geen asielzoekerscentrum hier!' De achterliggende belangen gaan vaak over bijvoorbeeld de zorg om veiligheid of wat de komst van dat centrum voor de voorzieningen in de buurt betekent.

In het boek *Getting to Yes* leggen Fisher en Ury de basis van wat het Harvard-onderhandelen is gaan heten. Daarna zijn er nog heel veel bewerkingen gevolgd en bijna alle mediationtrainingen, waar ook ter wereld, gebruiken de beginselen van deze leer.

3 Hun boek *Getting to Yes* is nog steeds de basis voor menige onderhandelingstraining.

### De vier basisprincipes van het Harvard-onderhandelen

1. **Wees hard op de zaak, maar zacht op de persoon.** Je kunt iets vriendelijk zeggen, maar vasthouden aan wat voor jou belangrijk is.
2. **Het verschil tussen standpunten en belangen.** Een standpunt is vaak het eerste wat men ziet of hoort, het topje van de ijsberg. Daaronder liggen de belangen.
3. **Bied opties in wederzijdse belang.** Je zegt bijvoorbeeld: 'Helpt het als we in termijnen betalen? We kunnen de helft nu alvast uitbetalen en de andere helft voor de zomer.' Als je dit toepast, dan voorkom je de korte-klap-paardenhandel van 'We delen het verschil'. Je kijkt namelijk veel breder, je zoekt verder naar mogelijkheden voordat je een deal gaat sluiten.
4. **Zoek naar objectieve criteria.** Kijk naar wat anderen doen in een vergelijkbare situatie. Wat is de gemiddelde prijs voor 100 kilo koffie, wat is de vierkante-meter-prijs in deze regio, wat verdient iemand van mijn kaliber bij een andere organisatie? Deze gegevens kun je opzoeken en zijn vaak als 'meetlat' te gebruiken (Voor meer informatie zie: ADR Instituut).

Als je volgens deze principes werkt, kun je eerder win-winoplossingen vinden in plaats van win-lose. Dat laatste is het uitgangspunt van het zogenoemde distributieve onderhandelen. Denk aan het verdelen van een taart. Als de taart uit tien stukken bestaat, probeer ik er zes of meer punten van te krijgen en alles wat ik meer binnenhaal, krijg jij minder. Bij de Harvard-methode wordt uitgegaan van een win-winmodel. Oftewel: hoe kun je de taart vergroten – meer waarde creëren – en daardoor een betere verdeling maken? Daardoor win je allebei. Maar voor het vergroten van de taart is het wel nodig dat je eerst vragen gaat stellen over het achterliggende belang, achter de standpunten.

Het bekendste voorbeeld daarvoor is een ruzie tussen twee zussen om een sinaasappel. Je zou kunnen zeggen: ieder de helft, dat is eerlijk. Maar bij doorvragen blijkt dat de een het sap nodig heeft en de ander de schil. Dan is fifty-fifty delen dus helemaal geen goede deal.

Om erachter te komen wat het werkelijke belang van de andere partij is, moet je eerst op onderzoek uit. De meeste mensen gaan echter veel te snel over tot een soort fifty-fifty paardenhandel als er verdeelde belangen zijn. Voormalig FBI-onderhandelaar Chris Voss heeft dit in de titel van zijn populaire boek verwerkt: *Never split the difference* (Voss & Raz, 2018). Hij laat zien dat je diepgravend moet doorvragen voordat je een deal kunt sluiten. Actief luisteren (daarover later meer in hoofdstuk 3) is een zeer belangrijk onderdeel daarvan.

Daarnaast word je door de Harvard-methode ertoe aangezet om voor jezelf in kaart te brengen wat je alternatief is als je niet uit een bepaalde onderhandeling komt. Dat is je BAZO: je beste alternatief zonder overeenkomst<sup>4</sup>. Je BAZO helpt je om niet te ver mee te gaan in een onderhandeling, doordat je weet waar je grens ligt. Bereik je die grens, dan is het beter de onderhandeling te verlaten, je komt dus niet tot een deal. Verderop in dit boek kom ik iets uitgebreider op het inzetten van je BAZO terug.

Wat verder bijzonder is aan de Harvard-methode is dat de theorie is ontstaan door samenwerking met andere studiegebieden. Fisher en Ury waren verbonden aan de Law School<sup>5</sup>, maar zij werkten multidisciplinair. Psychologen, economen en juristen werken gemeenschappelijk aan modellen voor conflictoplossing. Neem een onderwerp als *loss aversion*.<sup>6</sup> Bij de keuze tussen vijf euro kunnen winnen of voorkomen dat je tien euro verliest, kiezen mensen meestal voor de laatste variant. Mensen ervaren een financieel verlies heftiger dan winst. Dit is een voorbeeld van een onderzoeksresultaat dat voortkomt uit de samenwerking tussen psychologen en economen. Haal je

4 In het Engels BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement.

5 Fisher was ook oprichter van het Program on Negotiation (PON) bij de Harvard Law School.

6 In de film *Crazy Rich Asians* (2018) is de hoofdrolspeelster een econoom en onderhandelingsdeskundige. In de film geeft ze mooie voorbeelden van *loss aversion*.

er dan nog een juridische kwestie bij, dan weten juristen dat een cliënt liever een rechtszaak mijdt uit angst slechter af te zijn, als 'winst' niet zeker is. Juist door deze samenwerking met andere disciplines is de Harvard-theorie zo praktisch bruikbaar. En waar we in Nederland misschien één onderhandelingsexpert hebben, lopen er op Harvard wel twintig rond. Die 'markt' is veel groter en er is dus ook veel meer kennis. En veel meer geld voor onderzoek. Althans, tot voor kort ...

Naast de algemene onderhandelingsleer zoals hiervoor beschreven, baseer ik veel op het werk van Deborah Kolb. Ook zij is verbonden aan de Harvard Law School, maar dan gespecialiseerd in genderstudies. Zij laat in haar publicaties zien dat zodra vrouwen voor zichzelf op willen komen, allerlei genderverschillen (die er vaak onbewust zijn) komen bovendien.

Je zou kunnen tegenwerpen dat de Amerikaanse cultuur anders is en dat daarom deze kennis niet een-op-een om te zetten is voor Nederlandse situaties. Dat klopt, maar 80 tot 90 procent is wel zeer goed bruikbaar. Zelfs in mijn werk met Arabische vrouwelijke rechters (zie het kader hierna over het Shiraka-programma) ontdekte ik dat, ondanks de enorme cultuurverschillen, 80 procent van deze onderhandelingskennis goed in te zetten is.

Verder baseer ik dit boek op de onderzoeken van de Britse stichting The Female Lead<sup>7</sup>. Zij deden veel onderzoek naar bijvoorbeeld 'The Entitlement Gap' of wel, voelen vrouwen dat ze het recht hebben op onderhandelen? Voorts naar de positie van vrouwen op hun werk na de terugkeer van een zwangerschap.

Ook gebruik ik de leer van de groepsdynamica. Dat is een discipline die voortkomt uit de samenwerking tussen psychologie en sociologie. De groepsdynamica bestudeert groepsprocessen. Belangrijk, want veel van ons werk speelt zich nu eenmaal binnen een groep af. Een organisatie is een speelveld voor groepsdynamica. Als je je op dit veld moet gaan manifesteren, neem je vaak mee wat je in je gezin (de eerste groep van je leven) hebt geleerd. De groepsdynamica laat zien dat mensen zich in een groepssetting vaak anders gaan gedragen. Dit fenomeen is ook onderzocht in bijvoorbeeld *boardroom*-pro-

7 The Female Lead, [www.thefemalelead.com](http://www.thefemalelead.com); empowers women through stories and science. Zie bijvoorbeeld Executive Summary Women at Work: Breaking Free of The Entitled Mindset.

cessen. Waardoor kon het gebeuren dat een bepaalde raad van commissarissen of een raad van toezicht zo weinig tegengeluid gaf? De oorzaak is bijna altijd de (niet uitgesproken) groepsdruk, of *groupthink*.

## 1.4 Mijn eigen ervaringen

In dit boek kom je veel voorbeelden uit mijn eigen praktijk tegen. In mijn loopbaan heb ik in verschillende rollen gezeten, maar ik was nooit zo met 'de vrouwenzaak' bezig.

Voordat ik in de wereld van de onderhandelingsleer belandde, had ik nogal wat omzwervingen gemaakt. Ik studeerde rechten en filosofie en werd advocaat. Bij mijn kantoor werd vrij open besproken dat vrouwen in de maatschap niet zo'n succes waren: 'Dat hebben we een keer gedaan en dat werd niks.' Ik heb het ze nooit kwalijk genomen, omdat ik daardoor ook geen valse verwachtingen had. Ik zag hoe vele vrouwelijke collega's door allerlei hoepels bleven springen, maar nooit in de maatschap werden opgenomen. Ik vertrok daarom uit de advocatuur en werd bedrijfsjurist en later directeur van een mediationinstituut voor juristen.

Destijds was een mediationopleiding volgen toch een beetje alsof je 'het licht' had gezien. Het had iets zweverigs en iedereen was sceptisch over het nut ervan. Behalve de deelnemers. Zij werden de ambassadeurs van dit programma. De twintigdaagse opleiding heb ik zelf zeker tien keer doorlopen. Bij iedere groep kwam er een docent van Harvard voor het onderdeel onderhandelen. In diezelfde jaren volgde ik ook nog specialisatietrainingen bij Harvard. Toen ik het ADR Instituut ging verlaten en kort daarna in New York kwam te wonen, werd ik door de Harvard Law School als trainer ingehuurd. Ik kan dus wel stellen dat ik totaal *gebrainwashed* ben – of leuker gezegd: opgeleid ben door de Harvard Law School.

### Onderhandelen met dé onderhandelaar

Toen ik nog bij ADR Instituut werkte, kwam er dus tweemaal per jaar iemand van Harvard naar ons. Dat klinkt makkelijk, maar dat was nog niet zo een-

voudig te realiseren. Een van mijn eerste onderhandelingen als directeur van het ADR ging over de fee voor professor Mnookin, destijds directeur van het Program on Negotiation (PON) aan de Harvard Law School. Hoe ging ik dit doen? Mijn bestuur zat achter de schermen te gniffelen, ze waren benieuwd hoe ik zou gaan onderhandelen met de onderhandelaar. Maar Mnookin hielp mij. Hij wilde graag een week naar Nederland komen, want hij had hier ooit gestudeerd. En hij wilde voor 'mijn' ADR Instituut wel een *not for profit*-tarief rekenen, als ik aansluitend een programma wist samen te stellen waarvoor hij wel een *for profit*-tarief kon rekenen. Zo is het gegaan. Een eerste les in het win-win onderhandelen en in het 'groter' maken van de taart. Ik was immers alleen maar gefixeerd op het dagtarief voor het opleidingsinstituut.

Terug uit de VS werd ik door OSR juridische opleidingen gevraagd om docent te worden in een programma voor vrouwelijke advocaten van de grote advocaten- en notariskantoren. Een groep vrouwelijke partners<sup>8</sup> had gemerkt dat het met de doorstroom van vrouwen op deze kantoren zeer matig liep. De instroom was goed, maar na vier of vijf jaar als advocaat gewerkt te hebben, haperde het. Vrouwen werden maar mondjesmaat partner in de maatschap. In 2026 bestaat deze opleiding twintig jaar. Ik had verwacht dat de positie van vrouwen intussen wezenlijk veranderd zou zijn, maar helaas. Dat is niet zo.

Ongemerkt heb ik mij gespecialiseerd op dit thema. Ik heb het niet opgezocht, ik ben erin gerold. Maar inmiddels is het een kroon op mijn werk als trainer.

8 Advocaten Lokke Moerel (destijds De Brauw), Marry de Gaay Fortman (Houthoff), Mirjam de Blécourt (Baker McKenzie) waren de enthousiaste dragers van het programma, gesteund door Els Unger, destijds landelijk deken van de Nederlandse Orde van Advocaten.

# Over de auteur

Christ'1 Dullaert is een ervaren skillstrainer. Ze studeerde rechten en filosofie. Dullaert is een expert, trainde namens Harvard en kwam in de bestuurskamers van de Zuidas. Overal zag ze hetzelfde patroon bij werkende vrouwen. Hoewel dit boek niet nodig zou moeten zijn, besloot Dullaert dit boek na twintig jaar trainingen toch te schrijven. Ze schuwt het niet zichzelf daarbij ook onder de loep te nemen.

Tussendoor schreef ze (mee) aan vele managementboeken, was jarenlang columnist voor *Advocatie* en schreef twee romans. Maar een deel van haar hart is verpand aan de trainingen die ze geeft aan vrouwelijke professionals. Geïnspireerd door haar uitgebreide ervaring met het Harvard-onderhandelen, de netwerktips die ze leerde tijdens een meerjarig verblijf in New York en het veelvuldig optreden als spreker. Zij leert startende en ervaren vrouwen waar de hick-ups in hun gedrag zitten. Je hoeft helemaal niet de top te bereiken, maar je wilt wel je talenten benutten en daarmee gezien worden.

Eerder verschenen:

2004, *De lastige partner*, Reed Business, samen met Monique van de Griendt

2006, *De ondernemende advocaat*, Reed Business, samen met Monique van de Griendt

2008, *De proactieve patroon*, Reed Business, samen met Monique van de Griendt en Rob van Otterlo

2008, *Ergens wat van vinden. Bundeling columns* Advocatie, Van Lanschot

2010, *Yoga in je toga: over flexibilisering en andere trends in de advocatuur*, Sdu (2012: 2<sup>e</sup> herziene druk)

2015, *De nieuwe advocaat: nieuwe kansen voor ondernemende advocaten*, samen met Monique van de Griendt en Juriaan Mensch

2021, *De (pro)actieve patroon: succesvol opleiden van juristen*, met Monique van de Griendt en Marc Kraus, Sdu (3<sup>e</sup> herziene druk)

Fictie:

*Zondeval aan de Zuidas*, 2021

*Zo ver van de Zuidas*, 2025

Waarom krijgt je collega wel promotie, en jij niet, terwijl je minstens zo hard werkt? Christ'l Dullaert laat geestig en glashelder zien hoe vrouwen dagelijks kansen laten liggen in onderhandelingen, zichtbaarheid en invloed - vaak zonder het te merken.

Zolang salarisverschillen hardnekkig blijven bestaan, blijft dit boek relevanter dan ooit. Dullaert maakt duidelijk hoe zichtbaarheid én onderhandelen samen bepalen hoe je carrière zich ontwikkelt. Met praktische tips uit de onderhandelingsleer, herkenbare voorbeelden en een ontwapenende blik op haar eigen missers, geeft ze je de tools om direct zelf regie te pakken.

Voor vrouwen die vooruit willen. En voor iedereen die hen daarbij wil steunen.



**CHRIST'L DULLAERT** is jurist en rechtsfilosoof. Ze woonde in New York, waar ze meewerkte aan het prestigieuze Harvard Project on Negotiation. Al meer dan twintig jaar traint ze vrouwen in female leadershipprogramma's, in Nederland maar ook in het Midden-Oosten en Noord Afrika. Met haar scherpe blik, humor en diepgaande expertise helpt ze vrouwen hun invloed te vergroten en met meer zelfvertrouwen te onderhandelen - in hun werk én in het dagelijks leven.

'Dit boek laat zien dat zichtbaarheid je onderhandelingsruimte veel groter maakt.'  
- Mirjam de Blécourt, partner Baker McKenzie, voormalig lid te Kamer

'Dullaert heeft een vlotte pen en komt met scherpe inzichten in dilemma's waar vrouwen dagelijks mee geconfronteerd worden en die doorgaans onderbelicht blijven. Bovendien blijkt dit boek ook toepasbaar voor vrouwen uit Algerije.'  
- Eugenia Boutylkova, hoofd Politieke Zaken, Nederlandse ambassade te Algiers

'Een mooi overzicht van technieken die wij allemaal graag vanaf dag 1 hadden meegekregen. Goed leesbaar en met bruikbare tips.'  
- Marry de Gaay Fortman, partner Houthoff en Commissaris RvC Ajax

