

## Over *De glazen muur*

‘Een boek met verfrissende ideeën en relevant advies dat vrouwen in leiderschapsrollen stimuleert.’

*Prof.dr.ir. Karen I.J. Maex, rector magnificus  
Universiteit van Amsterdam*

‘Zeer goed boek! Voor vrouwen die de controle over hun professionele leven terug willen pakken, en voor mannen in leidinggevende posities die een diverse werkomgeving willen creëren.’

*Eva Hukshorn, COO OVG Real Estate,  
Most Inspiring Businesswomen en Onderneemster van het Jaar*

‘Geweldig boek! Superpraktisch, leuke voorbeelden. Heel goed.’  
*Vreneli Stadelmaier, auteur, public speaker en winnares Joke Smit-award*

‘Gelijke behandeling voor mannen en vrouwen? Been there, done that, dat zou geen probleem meer mogen zijn. Maar het onderwerp vraagt om aandacht en verdieping. Ik raad alle vrouwen aan *De glazen muur* te lezen!’

*Hilde Laga, bestuursvoorzitter investeringsmaatschappij GIMV*

‘Een verrassend boek dat veronderstellingen expliciet en daardoor herkenbaar en hanteerbaar maakt. Een boek voor vrouwen (en mannen) op weg naar de top en voor al die mannen (en vrouwen) aan de top die talenten optimaal tot hun recht willen laten komen.’

*Prof.mr. Anja Oskamp, rector magnificus Open Universiteit*

‘Genderdiversiteit is normaal. Divers samengestelde teams presteren beter, zijn innovatiever én leuker: discussies verbreden en verdiepen,

de manier van communiceren verandert. *De glazen muur* toont precies hoe we daarop in kunnen spelen. Ik hoop dat alle board-ready vrouwen dit zullen lezen, maar ook voor topmannen is het verplichte kost!

*Marry de Gaay Fortman, partner bij Houthoff Buruma en voorzitter Topvrouwen.nl*

‘Dit boek toont aan hoe krachtig het kan zijn als de vrouwelijke en mannelijke karakteristieken in balans samenwerken.’

*Saskia van Uffelen, CEO Ericsson Benelux*

‘Mannen en vrouwen werken samen, maar hanteren andere regels. *De glazen muur* leert je wat die regels zijn en hoe je ermee om kunt gaan. Aanbevolen voor vrouwen, maar net zo goed voor mannen: iedereen wordt beter van een werkomgeving waar elkaars eigenheid wordt gerespecteerd.’

*Caroline Pauwels, rector Vrije Universiteit Brussel*

Van dit boek moesten ze een scheurkalender maken. Tips genoeg voor een heel jaar. Met oudjaar kun je dan twee keer toosten: een keer op het sneuvelen van de glazen muur en nog een keer op een organisatie die verder staat dan een jaar voordien, dankzij alle voordelen die genderdiversiteit aan de top biedt.

*Gwendolyn Rutten, voorzitter Open Vld*

Dit is geen boek ‘vrouwen vs. mannen’. En gelukkig maar. Het is wel een boek waarin heel wat diep ingesleten rolpatronen en hardnekkige stereotypen de revue passeren. En dat evenzoveel tips bevat om pijnlijke misverstanden, mank lopende communicatie en gemiste kansen te vermijden. Tips waarvan vrouwen én mannen alleen maar beter kunnen worden.

*Prof.dr. Anne De Paepe, rector Universiteit Gent*

# DE GLAZEN MUUR

Sue Unerman en Kathryn Jacob

Vertaling Irene Paridaans

HarperCollins

© 2016 Sue Unerman and Kathryn Jacob  
Oorspronkelijke titel: *The Glass Wall*  
Vertaling: Irene Paridaans  
Omslagontwerp en illustratie: Wannes Daemen  
Zetwerk: Mat-Zet B.V., Soest  
Druk: CPI Moravia Books s.r.o

ISBN 978 94 027 2360 1  
NUR 450  
Eerste druk april 2017

Originele uitgave verschenen bij Profile Books Ltd, London, UK  
Deze uitgave is uitgegeven in samenwerking met HarperCollins Publishers LLC  
© Nederlandse uitgave: HarperCollins Holland  
HarperCollins Holland en Harlequin Holland zijn divisies van Harlequin Enterprises Limited  
[www.harpercollins.nl](http://www.harpercollins.nl)

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel  
van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze dan ook  
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# INHOUD

---

Voorwoord / 15

Inleiding / 21

Hoe dit boek te gebruiken / 29

Introductie: de weg naar voren / 33

*Heb je de carrière die je wenst?*

Hoofdstuk 1: ambitie 51

*Mannen zijn ambitieus, vrouwen zijn ambivalent*

Vraag om wat je wilt; vraag om wat je nodig hebt / 53

Ambitie is mij vreemd / 58

Duw de grote jongens aan de kant / 63

Gebruik je frustratie / 66

Voel de angst en doe het toch / 70

Waar je ook gaat, je neemt altijd jezelf mee / 75

De stem van Tessa 83

Hoofdstuk 2: creativiteit 88

*Mannen blazen hun prestaties op, vrouwen houden zich gedeisd en voegen in*

Afkijken mag / 91

Ga recht op je doel af / 95

Wees niet bang om fouten te maken / 98

Weg ermee / 100

Wees naïef / 100

De stem van Kelly 113

Hoofdstuk 3: doorbreken 118

*Mannen willen gezien worden, vrouwen willen doorwerken*

Wees je eigen merk / 121

Spreek hun taal / 124

Haha, wees grappig / 128

Ssst, doorbreken in stilte / 133

Werk met de top, maar ook in de breedte

(dat hoort ook bij je baan) / 138

Wees geen deurmat / 141

Zorg dat je gezien wordt / 144

De stem van Mercedes 151

Hoofdstuk 4: problemen 155

*Vrouwen hebben anders last van problemen dan mannen*

Ga door / 157

Is seks een probleem? / 162

Seks op kantoor / 166

De zusterlijke samenzwering: aardig zijn kan dodelijk zijn / 169

Valse meiden / 173

Weet wanneer je een stapje terug moet doen / 178

De burn-out / 182

De stem van Rachel 189

Hoofdstuk 5: veerkracht 194

*Mannen krijgen kracht van zaken die vrouwen van hun stuk brengen*

Als je niks vraagt, krijg je ook niks / 197

Wanneer loop je weg? / 201

De ongeschreven regels op de werkvloer / 204

Volgende keer beter /	209
Het draaiboek /	213
Vat het niet persoonlijk op /	217
De stem van Megan	222
Hoofdstuk 6: woede	228
<i>Mannen gebruiken hun innerlijke hufter, vrouwen verbergen hun innerlijke kreng</i>	
Grip op macht /	230
Laat je niet buitensluiten /	233
Zet je netwerk in /	236
Laat het beest in je los /	240
De langste adem /	244
De stem van Gloria	250
Hoofdstuk 7: karma	255
<i>Vrouwen zitten niet in het old boys network: door anderen te helpen of een dienst te bewijzen help je uiteindelijk ook jezelf</i>	
Je staat altijd aan /	257
Wees op je best /	260
Zet een beeld van jezelf neer /	264
Betaal vooruit /	267
We zijn allemaal mens /	270
De stem van Carys	277
Nawoord /	281
41 strategieën voor succes /	285
Dankwoord /	295
Bibliografie en verder lezen /	297
Appendix /	305

# HOE DIT BOEK TE GEBRUIKEN

---



# OP WEG NAAR DE TOP

*Beantwoord de vragen en ga direct naar het betreffende hoofdstuk*

*Maak je je zorgen dat je minder krijgt dan waar je recht op hebt?*

*Help je anderen zonder te weten of je er zelf ook beter van wordt?*

**KARMA P. 255**

**CREATIVITEIT P. 88**

*Maak je je zorgen over wat andere*

*Word je creatief genoemd?*

*Zet je de stappen die nodig zijn om hogerop te komen?*

*Zie je anderen vaker om promotie vragen dan jezelf?*

**AMBITIE P. 51**

**WOEDE P. 228**

*Word je erg boos op het werk?*

*Word je nooit boos op het werk?*

*Word je weleens gepasseerd?*

*Worden andere mensen meer opgemerkt dan jij?*

**DOORBREKEN P. 118**

**VEERKRACHT P. 194**

*Denk je weleens aan opgeven?*

*Trek je je dingen persoonlijk aan?*

*Zijn er problematische verhoudingen op je werk?*

*Weet je wanneer je je terug moet trekken?*

**PROBLEMEN P. 155**

# AAN DE TOP

*Beantwoord de vragen en ga direct naar het betreffende hoofdstuk*



# AMBITIE

---

*Mannen zijn ambitieus, vrouwen zijn ambivalent*

Tijdens je loopbaan kun je erop rekenen dat er een aantal vragen aan je gesteld wordt. Sommige vragen kun je ondubbelzinnig beantwoorden, andere hebben meer nuance nodig. Een van de gevaarlijkste vragen is: ‘Ben je ambitieus?’ Die vraag is gevaarlijk, omdat ambitie voor iedereen iets anders betekent.

Voor sommige mensen betekent ambitieus dat je tot de tanden gewapend bent, iedereen omverloopt en over lijken gaat om je doel te bereiken, namelijk een kantoor met de afmetingen van een voetbalveld, twee persoonlijk secretarissen en een eigen stoel in het bedrijfsvliegtuig. Als je antwoordt met ‘Ja, ik ben wel ambitieus, maar...’ klink je meteen zwakker. In werkelijkheid kun je ambitieus zijn zonder iemand te worden die je niet wilt zijn.

Cilla Snowball CBE, die leidinggeeft aan AMV BBDO, een vooraanstaand reclamebureau, heeft in haar werkzame leven ontzaglijk veel bereikt. Ze vertelt over een interview dat ze gaf aan een journalist die haar vroeg of ze ambitieus was. Cilla antwoordde daarop dat ze am-

bitieus was ten behoeve van haar collega's en haar cliënten. Dit antwoord viel helemaal verkeerd bij de journalist, die daarna impliceerde dat ze niet eerlijk was geweest. Het bestond niet in zijn ogen dat iemand in de reclamewereld de hoogste positie kon bereiken zonder persoonlijke ambitie. Was dat niet een typisch 'reclameantwoord', compleet met dubbele bodem? De eenvoudige waarheid is dat het bedrijf geen slagkracht en toekomstvisie kan hebben als niet iedereen die met Cilla werkt dezelfde ambitie heeft als zij. Tegelijkertijd zie je dat als de cliënten het goed doen, de samenwerking kennelijk werkt, en dat ze AMV meer opdrachten toevertrouwen. Zo bereik je gezamenlijke groei in plaats van individuele.

Vanaf hun vroege kindertijd spelen meisjes samen. Ze spelen op een overeenstemmende manier en zoeken naar consensus en delen. Jongens spelen ruwe spelletjes, schieten elkaar neer, staan op en doen het nog een keer. Er 'overlijdt' zelden iemand op het schoolplein, maar jongens leren dat het gaat om hen tegen de rest van de wereld en dat je als je wordt neergeschoten, weer op moet staan om door te vechten. Dit is een interessant beeld van hoe op een vroege leeftijd teamgeest, veerkracht en ambitie worden aangeleerd. Academisch onderzoek heeft dit gedocumenteerd: bijvoorbeeld het rapport *When boys and girls play* van J.G. Riley en R.B. Jones uit 2007, waarin het genderverschil in het spel van jongens en meisjes en de implicaties daarvan worden onderzocht. Het verklaart ook een deel van het gedrag dat wij tijdens vergaderingen beiden hebben meegemaakt.

'Ben je ambitieus?'

Het is een van de gevaarlijkste vragen en tegelijk een van de meest interessante. In toenemende mate moeten we ons erop voorbereiden om te antwoorden met 'Jazeker, onder mijn voorwaarden', zonder dat je daarmee de indruk wekt dat je niet hogerop wilt komen. Als je

kinderen onder de zes hebt, kan een baan waarin je geen evenwicht kunt vinden tussen hun belangen en die van jezelf een onhoudbare situatie opleveren. Het mag dan heel spannend klinken om een baan te hebben waarvoor je de hele wereld af moet reizen, maar in de praktijk kan dat betekenen dat je elke maandagochtend om vier uur je bed uit moet om op tijd op het vliegveld te zijn, om vervolgens drie uur lang te vliegen, in een vergaderzaal te zitten en weer terug te vliegen zodat je om een uur of negen weer thuis bent. Een van onze geïnterviewden zei dat ze op een gegeven moment alleen nog maar uit de kleur van de taxi's kon afleiden waar ze was. Zij en haar collega's waren weinig thuis, ze hadden nauwelijks impact op de plekken waar ze heen gingen, en het idee om nog met het vliegtuig op vakantie te gaan had alle charme verloren.

Stel jezelf deze vraag: zou een horizontale carrièremove me werkervaring opleveren waar ik op de lange termijn meer aan heb? Een carrière verloopt niet altijd in een rechte lijn, je kunt ook die generalist worden die verder kijkt dan zijn neus lang is.

In de loop van dit hoofdstuk zullen we een aantal vrouwen onder de loep nemen om te zien hoe zij zijn omgegaan met het thema ambitie. We beginnen met Deirdre, die meer ambitie heeft dan ze zelf kan behappen.

## CASUS 1

Vraag om wat je wilt, vraag om wat je nodig hebt

Deirde voelt zich verloren in haar nieuwe baan. Toen ze hem aannam klonk het fantastisch. Ze zou leiding gaan geven aan een nieuw, toegewijd beleidsteam. Ze had wel iets te hoog ingestoken, uiteraard.

Bij haar oude bedrijf was ze vaak geccomplimenteerd met haar vermogen om beleid te bepalen, en ze had daar ook meerdere interne prijzen voor gewonnen, maar ze had altijd deel uitgemaakt van een team. Deze nieuwe rol heeft haar helemaal uit haar comfortzone gehaald. Haar beste vriendin had tegen haar gezegd: 'Je leven begint waar je comfortzone eindigt.' Toen ze een week vrij was, had ze een heleboel nieuwe kleren gekocht zodat ze zichzelf helemaal opnieuw kon uitvinden. Ze was een tikkeltje verliefd geworden op haar nieuwe baas, maar na de eerste week voelt ze zich ontzettend beroerd. Ze slaapt slecht en heeft het gevoel dat ze haar nieuwe baas hevig teleurstelt.

Het probleem komt hierop neer dat ze geen idee heeft hoe ze de situatie moet aanpakken. Ze weet precies hoe ze goed werk moet afleveren, maar nu geeft ze leiding aan zes mensen, en de opdracht om hen goed werk te laten leveren vereist kennelijk totaal andere vaardigheden. Haar leidinggevende, die haar graag mag, heeft zelf genoeg aan zijn hoofd. Hij had besloten een nieuw beleidsteam op te zetten vanwege het succes dat hij had gezien bij een van hun concurrenten – in feite het bedrijf waar hij Deirdre heeft weggekaapt. Maar hij weet ook niet hoe zij haar werk moet doen, omdat hij zich nooit met beleid heeft beziggehouden. Hij had nogal impulsief gehandeld, Deirdre een enorm salaris gegeven en haar veel succes gewenst. Hij had gezegd dat hij er alle vertrouwen in had. Maar in tegenstelling tot wat hij haar had beloofd, staat zijn deur helemaal niet altijd voor haar open. Hij heeft een heleboel andere mensen om aan te sturen. Een groot deel van hen maakt bezwaar tegen de nieuwe topmanager en is niet erg geneigd haar te helpen. Daar komt nog bij dat Deirdre de enige vrouw is.

Welke gedachten gaan er door Deirdres hoofd? Ze denkt: Hij

heeft de pest aan me omdat ik hem teleurstel. Ik ben waardeloos. Ik ben vreselijk.

Deirdres grootste probleem is dat ze alles persoonlijk opvat. Ze geloofde de dikdoenerij toen ze de baan aannam. Ze kreeg het idee dat zij de enige was die deze functie kon vervullen. Ze wist dat het lastig zou worden, maar ze had geen idee hóé lastig. Ze had buiten het bedrijf iemand om raad moeten vragen. Om te beginnen omdat ze moest leren niet alles persoonlijk op te vatten. Verder moest ze leren om de hulp te vragen die ze nodig heeft. Ze zou moeten denken: Wil ik deze baan eigenlijk wel? Het is niet wat ik ervan had verwacht, maar ik kon van tevoren niet weten hoe het zou zijn. Maar als ik deze baan wel wil, hoe kan mijn baas me dan helpen?

Goed je werk doen gaat nooit alleen maar over jou, vooral natuurlijk als je leidinggeeft aan een team. Deirdre heeft nooit een cursus leidinggeven gevolgd. Daar had ze om moeten vragen. Ze heeft nooit contact gelegd met de afdeling Human Resources, en ook dat had ze moeten doen.

Deirdre was niet in staat om de situatie van meerdere kanten te bekijken. Natuurlijk wilde haar baas dat het haar zou lukken. Hij heeft haar aangezocht voor de functie. Maar hij had geen idee wat ze nodig had. En haar gedachte dat ze faalde omdat ze niet alles alleen kon, heeft te maken met de mythe van de supervrouw, waar veel vrouwen op het werk last van hebben. Het is niet zo dat het alleen maar óf een groot succes is, óf een totale mislukking. Daartussen zit een heel spectrum. Deze alles-of-nietsbenadering verbaast ons niets. Je ziet het veel. Deirdre heeft tot deze nieuwe functie voornamelijk alleen gewerkt. Ze heeft geen ervaring met echt teamwerk. Zoals veel meisjes is ze gestopt met teamsporten toen ze een puber werd (dan heb je wel iets anders aan je hoofd), en de

school deed verder geen moeite meer om haar daaraan deel te laten nemen.

Jongens en meisjes hebben vaak totaal verschillende ervaringen opgedaan tijdens hun schoolperiode. Jongens spelen van kleins af aan actieve spelletjes, vertalen dat op school door veel teamsport te doen en blijven dat vaak hun hele leven doen. Ook als ze geen sportief type zijn. Wereldwijd gezien doet meer dan twee derde van de mannen aan sport. Bij vrouwen is dit 40 procent. Op school stoppen veel meisjes ermee, en dat wordt ook toegelaten. Ook hun vrije tijd besteden ze niet meer aan teamsport. Zou het zo kunnen zijn dat ze dus opgroeien zonder een vanzelfsprekend teamgevoel, ondanks het feit dat ze geacht worden meer op samenwerking gericht te zijn? In hun publicatie *From Elite Female Athletes to Exceptional Leaders* laat de firma Ernst & Young een direct verband zien tussen de deelname van meisjes aan sportactiviteiten en een succesvollere school- en werkloopbaan. In feite tonen ze aan dat 'een meerderheid van de vrouwelijke topmanagers eerst een succesvolle atlete is geweest'.

Als je nou een hekel hebt aan sport, kun je dan toch een succesvolle carrière hebben?

En als je diep in je hart een samenwerker bent, kun je dan tegelijk ook ambitieus zijn, of is dat dan onvrouwelijk?

Laten we hier heel duidelijk over zijn. Ambitie is voor vrouwen geen taboe. Als je promotie wilt, moet je erom vragen. Vrouwen zijn berucht om het feit dat ze zichzelf diskwalificeren voor een hogere functie omdat ze vinden dat ze niet goed genoeg zijn. Een paar jaar geleden heeft Hewlett-Packard een onderzoek uitgevoerd naar de vraag waarom er niet meer vrouwen in het topmanagement zaten. Hun conclusie was: 'Binnen Hewlett-Packard vroegen vrouwen pas om promotie als ze er voor 100 procent van overtuigd waren dat ze



voldoende gekwalificeerd waren voor de baan. Mannen solliciteerden al als ze dachten dat ze aan 60 procent van de eisen voldeden.' Een headhunter vertelde ons dat ze in vijf jaar tijd meer dan vijftig CEO's heeft aangezocht en dat ze daarbij slechts vijf vrouwelijke kandidaten heeft gezien. Volgens haar solliciteren vrouwen gewoon niet naar de hoogste banen. Tegelijkertijd is het natuurlijk zo dat niet elke topbaan bij je past. Neem niet automatisch aan wat je wordt aangeboden. Zoek uit waar je kracht en je zwakte liggen en stippel een pad uit dat past bij waar je goed in bent. Je hoeft geen supervrouw te zijn. Of een topatlete. Om eerlijk te zijn lijkt het erop dat Deirdre deze keer de verkeerde baan heeft aangenomen, maar nu ze er eenmaal in zit, heeft ze steun nodig om er weer uit te komen. Bedenk dat je leidinggevende graag wil dat je slaagt, maar hij kan geen gedachten lezen en weet niet wat je precies nodig hebt. Vraag om de functie die je wilt. Vraag om de hulp die je nodig hebt. Wees duidelijk en vat de tegenslagen niet al te persoonlijk op. Dat heeft geen zin.

#### AMBITIESTRATEGIE 1

Vraag om wat je wilt, vraag om wat je nodig hebt

*Op naar de top*

Niet elke hogere functie past bij je. Als je begint te werken, krijg je meestal een functie waarin je je nuttig dient te maken voor het bedrijf. Hopelijk gaat dat allemaal goed en krijg je een hogere functie aangeboden. Op een gegeven moment moet je pas op de plaats maken en je afvragen wat de volgende stap is die je zou willen zetten, en daar dan naartoe werken. Het is het eenvoudigst om er gewoon om

te vragen. Maar als je dat doet, zorg dan dat je alle steun krijgt die je nodig hebt – training, mentoraat, steun van je directe collega's. Werken is samenwerken.

### *Aan de top*

Pas op voor het peterprincipe. Het is te makkelijk om bij een promotie aan te nemen dat iemands prestaties op hetzelfde niveau zullen blijven als in de lagere functie waar hij of zij uit komt. Misschien is dat wel niet zo. Zeker niet als je je niet realiseert welke training en ondersteuning iemand nodig heeft. Neem niet zomaar aan dat je kandidaat weet wat hij of zij nodig heeft of weet hoe daarom te vragen.

## CASUS 2

### Ambitie is mij vreemd

Het is een prachtige lentedag, en het bos staat vol grasklokjes. Drie gezinnen gaan voor het vijfde jaar op rij paaseieren zoeken. Er zijn negen kinderen, acht meisjes en één jongen. Hij is net drie geworden en hij mag voor het eerst echt meedoen. Hij is de jongste van allemaal, maar slechts een paar minuten, want hij is de helft van een tweeling.

Omdat dit de vijfde keer is dat deze gezinnen eieren gaan zoeken, ligt het ritueel inmiddels ongeveer vast. De vaders gaan op pad en verstoppen kleine eitjes en chocoladepaashaasjes in het bos. Daarbij letten ze erop dat ze niet te ver van het pad af gaan, uit de buurt blijven van de bramenstruiken en de prachtige grasklokjes niet vertrappen. De oudste meisjes, nu twaalf jaar, sporen de kleintjes aan en verzamelen alle gevonden eitjes. Die brengen ze naar de ouders, en

zij verdelen ze eerlijk over alle kinderen. Tot zover niets aan de hand, zo ging het altijd tot nu toe. Totdat Peter, de kleinste, terugrent naar de picknickplek en luid aankondigt: ‘Ik heb gewonnen!’ Gewonnen? Wat heb je gewonnen? Het is geen wedstrijd. Tot nu toe dan. Tot nu toe hebben de meisjes de eieren verzameld en verdeeld. Peter was nog te klein om te begrijpen wat er gebeurde. Maar dit jaar heeft Peter een gouden paashaasje gevonden, en hij heeft, geheel op eigen houtje, besloten dat hij alle anderen heeft verslagen.

Stralend zegt zijn vader: ‘Ja, jongen, jij hebt gewonnen.’ De rest van de volwassenen (nou ja, vooral de moeders, moeders van dochters) is stomverbaasd dat dat alleraardigste ritueeltje is geworden tot een wedstrijd, die gewonnen is door de enige jongen, en dientengevolge is verloren door alle meisjes.

Hoezeer zit deze behoefte om anderen te verslaan in zijn genen? Is het een mannelijke eigenschap?

Peters moeder Jane zit toevallig net onder de top van haar carrière en geeft leiding aan een groot team. Haar werkzame leven heeft in de ijskast gestaan toen de kinderen klein waren, maar nu heeft ze weer de tijd en de energie gevonden om verder te klimmen op de carrière ladder. Toch is ze de eerste die zal toegeven dat ze zichzelf niet opdringt, en dat ze maar al te vaak in de gelegenheid is geweest om te pronken met haar talenten, maar dat ze zich in plaats daarvan geïsoleerd heeft gehouden. Jane zegt: ‘Er zijn heus wel mogelijkheden, en je krijgt echt de kans om te slagen. Maar als je je baas tegen het lijf loopt en hij weet dat je een klus aan het klaren bent en hij vraagt aan je hoe het ermee gaat, zul je tegen hem zeggen: “O, prima, het lukt wel.” Een man zal in zo’n geval zeggen: “Het gaat uitstekend. Ik heb dit gedaan en dat voor elkaar gekregen, ik heb alles onder controle.” Hij zal de aandacht naar zichzelf toe trekken.’