

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>
<b>Deel 1 De zijderoute naar de top</b>	<b>9</b>
<b>1 De zijderoute</b>	<b>10</b>
1.1 De verbinding	10
1.2 Van marsroute naar zijderoute	10
1.3 Inclusive leadership als verbinding	13
1.4 Mijn zijderoute	14
<b>2 De FAQ's</b>	<b>16</b>
2.1 Vragen, vragen en nog eens vragen	16
2.2 Overzicht van de vragen	17
<b>3 Leidraad voor het leiden</b>	<b>20</b>
3.1 De vrouwelijke leiderschapsparadox	20
3.2 Zie je vrouwen als leiders?	22
3.3 Hoe vrouwelijke leiders leiden	28
3.4 Verhalen over leiderschap	31
3.5 Leiderschapscredo	33
<b>4 De kracht van kaders</b>	<b>37</b>
4.1 Eigen kaders	37
4.2 Kleuring van competenties	41
4.3 Reframing als strategie	42
<b>5 Cultuur</b>	<b>45</b>
5.1 Cultuur in kwadranten	45
5.2 Kopiëren is een keuze	50
5.3 Het belang van vrouwen op hoge posities	53
<b>6 Geen macht, wel invloed</b>	<b>64</b>
6.1 Bronnen van macht	65
6.2 Ambivalentie in macht	71
<b>7 Het patroon van power, performance en promotie</b>	<b>76</b>
7.1 De mythe van de meritocratie	76
7.2 Focus op doen en details	77
7.3 Focus op delegeren	78
7.4 Focus op dirigeren	79

<b>Deel 2 Cases en strategieën</b>	<b>83</b>
<b>8 Kaders en cultuur</b>	<b>86</b>
8.1 FAQ's	86
8.2 Waarom word ik voor 'de vrouw van' aangezien?	86
8.3 Waarom spreken ze me steeds aan als secretaresse?	88
8.4 Waarom is het wél oké als mijn partner de kinderen ophaalt?	90
<b>9 Macht en politiek</b>	<b>93</b>
9.1 FAQ's	93
9.2 Waarom brengt een ander mijn idee naar voren?	93
9.3 Waarom vragen ze mij om de slechte boodschap te vertellen?	100
9.4 Waarom word ik persoonlijk aangevallen?	102
9.5 Waarom verlies ik mijn baan in de reorganisatie?	105
9.6 Hoe reageer ik op weerstand?	109
<b>10 Carrière</b>	<b>113</b>
10.1 FAQ's	113
10.2 Waarom krijg ik die promotie niet?	113
10.3 Waarom krijg ik niet de eer die mij toekomt?	120
10.4 Waarom vragen ze me altijd voor ondersteunende functies?	123
10.5 Waarom gaan de echt interessante banen aan mijn neus voorbij?	129
10.6 Waarom word ik zo vaak voor lastige klussen gevraagd?	133
10.7 Hoe word ik commissaris?	137
<b>11 Vaardigheden</b>	<b>144</b>
11.1 FAQ's	144
11.2 Waarom krijg ik niet waar ik om vraag?	144
11.3 Waarom krijg ik opmerkingen over mijn uiterlijk?	149
11.4 Hoe kan ik mezelf promoten zonder dat het weerstand oproept?	153
<b>12 Netwerken</b>	<b>157</b>
12.1 FAQ's	157
12.2 Waarom is netwerken zo belangrijk?	157
12.3 Waarom word ik als laatste geïnformeerd over een besluit?	160
12.4 Waarom raak ik mijn goede klanten kwijt?	163
12.5 Waarom wordt er voor mij besloten?	165
<b>Schematische samenvatting</b>	<b>179</b>
<b>Noten</b>	<b>183</b>
<b>Register</b>	<b>187</b>

# Voorwoord

Het aantal symposia, netwerken en initiatieven om meer vrouwen naar een toppositie in onze maatschappij te krijgen, is nog nooit zo groot geweest. Iedere zichzelf respecterende ceo in het bedrijfsleven zet diversiteitsbeleid op en richt zich daarin op de doorstroom van vrouwen naar hogere functies. In de maatschappij en bedrijven worden steeds meer aanpassingen gedaan en instrumenten ontwikkeld om de kans te vergroten dat vrouwen hogere functies bereiken. Toch blijven de resultaten ver achter bij de doelstellingen en lijkt er sprake te zijn van de grote verdwijntruc van vrouwen op weg naar de top.

Met dit boek wil ik bijdragen aan de toename van het aantal vrouwen in topposities in onze maatschappij door de collectieve kennis van vrouwen en van de organisaties waarin zij werken te versterken. Vrouwen praten zelden over hun persoonlijke ambities of over het effect op onze maatschappij van de afwezigheid van vrouwen in leiderschapsposities. Zij stellen elkaar zelden lastige vragen, zoals ‘Wat ben je bereid op te geven voor je ambitie?’ Van tijd tot tijd moeten we een mythe ontzenuwen of een ballon doorprikken, zoals ‘Hard werken levert automatisch een promotie op’. Ik hoop dat dit boek niet alleen de discussie rond dit onderwerp zal stimuleren, maar vooral praktische handvatten biedt voor vrouwen op weg naar de top.

Dit boek is gebaseerd op de meest gestelde vragen tijdens de workshops en lezingen die ik heb gehouden over vele aspecten van het onderwerp ‘vrouwen en leiderschap’, van Amsterdam tot Athene, van Berlijn tot Breda, aan universiteiten, businessschools, in bedrijven, netwerken, clubs en op conferenties. Het is ook de weerslag van de inzichten die ik in mijn carrière als internationale manager heb opgedaan. Wat kunnen vrouwen zelf doen om meer uit

hun carrière te halen in de huidige omstandigheden? Welke cruciale informatie ontbreekt en hoe zorgen we ervoor dat vrouwen deze informatie krijgen? Hoe kun je je kansen benutten en niet aan de zijlijn blijven staan tot er iets verandert in bedrijf of maatschappij?

Eenentwintig *frequently asked questions* (FAQ's) vormen de leidraad door dit boek dat inzicht verschaft in de verschillende oplossingsrichtingen. Dé oplossing bestaat natuurlijk niet, want iedere situatie is anders en vergt een passend antwoord. Ik wil je er juist toe aanzetten zelf na te denken over mogelijke oplossingen en je stimuleren om de juiste oplossing in jouw specifieke situatie te vinden.

In deel 1 worden de kernthema's van de FAQ's benoemd en wordt de vraag gesteld of vrouwen zichzelf en andere vrouwen wel als leider zien. Immers, als je jezelf of vrouwen in het algemeen niet als leider ziet, zullen anderen jou ook niet als leider zien. Je bent zelf eigenaar en meester van je carrière. Zelf leiderschap tonen haalt je uit de wachtstand.

Na bespreking van de kernthema's worden in deel 2 aan de hand van eenentwintig praktijkcases veelvoorkomende situaties besproken die vrouwen in hun professionele loopbaan tegenkomen. Per case wordt een aantal strategieën besproken zonder daarin keuzes te maken of aanbevelingen te doen. Het gaat erom meer inzicht in de situatie te ontwikkelen. Inzicht leidt tot het bewust kunnen maken van keuzes in plaats van dat er voor je gekozen wordt en je voor verrassingen komt te staan. Keuzevrijheid leidt tot meer plezier en meer sturing in het persoonlijk leven en het leven als leidinggevende.

Mijn grote dank gaat uit naar alle vragenstellers voor hun moed en openheid om hun dilemma's in het openbaar te bespreken. Ik ben bevoorrecht geweest om zovelen te mogen ontmoeten en mijn persoonlijke ervaringen met hen te mogen delen. Ook ben ik dank verschuldigd aan de mentors die ik gedurende mijn carrière heb gehad voor hun ongezouten kritiek, strategische tips en morele steun.

Mirella Visser

Juli 2009

# **Deel 1**

## De zijderoute naar de top

# 1

## De zijderoute

### 1.1 De verbinding

De zijderoute is de naam van de belangrijkste handelsroute tussen Oost en West die vanaf de klassieke oudheid tot in de middeleeuwen grote invloed uitoefende op onze cultuur en economie. Vanuit het Oosten kwamen kostbaarheden, zoals diamanten, parels en zijde, naar het Westen. Twee werelden werden met elkaar verbonden en een florerende handel ontstond. De verbinding tussen Oost en West had grote effecten op de culturen van beide werelddelen en leidde tot verbetering van de welvaart voor de hele wereld.

De zijderoute was avontuurlijk, want men betrad onbekend gebied en ontmoette nieuwe mensen die andere gebruiken hadden. Tegenover het gevaar en de ontberingen stonden grote opbrengsten. Om succesvol te zijn op de zijderoute was planning en doorzettingsvermogen noodzakelijk naast een goed team en een goede uitrusting.

### 1.2 Van marsroute naar zijderoute

In dit boek staat de zijderoute als metafoor tegenover de traditionele marsroute: het hiërarchische, lineaire en logische pad naar de top van een organisatie. Vrouwen volgen vaak andere wegen naar de top dan de gebruikelijke. Meer vrouwen dan mannen hebben te maken met korte of langere onderbrekingen in hun carrière, periodes van parttimewerk<sup>1</sup> vanwege zorgtaken voor kinderen of ouders of ingrijpende veranderingen in hun carrière of leven. Ook zorgt de oververtegenwoordiging van vrouwen in ondersteunende in plaats van lijnfuncties ervoor dat een rechtstreekse marsroute naar de absolute top voor velen niet voor de hand ligt.

Uit internationaal onderzoek<sup>2</sup> komt naar voren dat topvrouwen hun route naar de top anders ervaren dan mannen. Zij rapporteren grotere belemmeringen te ondervinden dan hun mannelijke collega's, zoals aanpassingen aan de bedrijfscultuur en de uitsluiting van informele netwerken. Ook ervaren zij dat het belangrijker is voor hen om een goed track record te hebben en om relaties op te bouwen die hen verder helpen in hun carrière.

Topvrouwen in de Fortune 100 bereiken hun positie op andere manieren dan hun mannelijke collega's.<sup>3</sup> Zij zijn veel jonger, zijn minder vaak 'life time employees' van het bedrijf, spenderen minder tijd in elke baan en klimmen sneller op dan de gemiddelde mannelijke topmanager.

### **Toenemende verbindingen**

Organisaties ontwikkelen zich in snel tempo van hiërarchische bolwerken waarin carrières worden gekenmerkt door loyaliteit en lifetime employment naar platte, flexibele structuren waarin projectmatig werk en carrièreswitches meer regel dan uitzondering worden. De zijderoute wordt daarmee toegankelijker.

Dat de zijderoute twee werelden verbindt, en dat deze verbinding intensiever wordt, blijkt uit onderzoek naar de herkomst van commissarissen. Het bedrijfsleven werft op grote schaal vrouwelijke commissarissen uit andere disciplines en sectoren zoals de overheid, politiek, universitaire wereld en maatschappelijke organisaties. Geconfronteerd met een tekort aan vrouwen met ervaring in topposities in bedrijven en de noodzaak om gehoor te geven aan de publieke roep om vrouwelijke commissarissen te benoemen, wordt het net tegenwoordig uitgezet in andere sectoren en zelfs in het buitenland.<sup>4</sup> De zijderoute wint daarom aan populariteit.

### **Brenger van welvaart**

De verbindende werking van de zijderoute blijkt ook voor het bedrijfsleven zijn vruchten af te werpen. Bedrijven met een groot aandeel (minstens 30 procent) vrouwen in de top presteren beter dan bedrijven met weinig of geen vrouwen in de top. Hoewel een causale relatie niet is aangetoond, geven de vele studies<sup>5</sup> in verschillende landen met hetzelfde resultaat duidelijk aan dat een hoog

percentage vrouwen in de top tot meer financiële welvaart voor alle betrokkenen leidt. Daarnaast is aangetoond dat de kwaliteit van de corporate governance en de besluitvorming toenemen. De verbinding lijkt hier ook tot vergroting van de welvaart te leiden, net als op de traditionele zijderoute.

## **Finesse**

Een laatste associatie met de zijderoute is de stijl van leiderschap. Zijde heeft een aantal eigenschappen, die ook vaak aan vrouwen worden toegekend, zoals zachtheid zonder aan kracht te verliezen, kleur en soepelheid (in de vorm van buigzaamheid en openheid naar de omgeving). Ook straalt zijde een bepaalde finesse uit, die een oog voor details verraadt. Dit beeld staat zwart-wit tegenover de mannelijke leiderschapsstijl van de generaals die de traditionele marsroute bepalen. De huidige generatie vrouwelijke leiders is niet meer geneigd om in hun uiterlijke verschijning de symbolen van mannelijke macht, zoals een krijstreeppak, te kopiëren. Kleur en souplesse worden nu ook gewaardeerd; zelfs in de meest conservatieve bedrijfstakken vindt een transformatie plaats, waarbij vrouwen niet alleen qua beleid maar ook qua presentatie hun eigen route volgen.

Drie elementen maakten de zijderoute succesvol. Deze elementen zijn cruciaal voor de zijderoute die vrouwen op weg naar de top afleggen:

### 1. *Planning*

Een goede planning begint met het formuleren van het einddoel: waar wil je zijn over vijf jaar? Hoe ga je dat bereiken, in een rechte lijn of met tussenstops? Dit vereist een eenduidige analyse van de kennis en ondersteuning die je nodig hebt. Een realistische planning houdt rekening met onvoorziene omstandigheden en biedt voldoende flexibiliteit om deze te kunnen opvangen of doelen te kunnen bijstellen indien nodig. Het definiëren van tussentijdse mijlpalen zorgt ervoor dat de route overzichtelijk blijft.

### 2. *Topteam*

Voor vrouwen betekent een goede planning niet alleen het organiseren van de benodigde kennis (door opleiding, ervaring),



maar ook het onderhandelen met het thuisfront over de benodigde support. Omdat niemand de top in haar eentje bereikt, is de juiste teamsamenstelling van essentieel belang.

### 3. *Toolkit*

Tot de toolkit van vaardigheden behoren navigatievaardigheden, observatievermogen, gekoppeld aan zelfreflectie en relativeringsvermogen. Maar ook onderhandelings- en communicatievaardigheden. Iedere stop in een ander land is een uitdaging qua cultuur, gebruiken en taal: het vermogen om open te staan voor verschillen zonder deze verschillen te veroordelen of te willen veranderen is een onontbeerlijke eigenschap voor succes. De toolkit zorgt ervoor dat je jezelf op weg naar de top niet verliest en dat je je kwaliteiten zo effectief en efficiënt mogelijk inzet zonder energie en intelligentie te verspillen.

## 1.3 Inclusive leadership als verbinding

Het vermogen om de verbinding tussen de twee werelden, Oost en West, maar ook tussen mannelijke en vrouwelijke leiderschapkwaliteiten te verbinden is een kernkwaliteit van *inclusive leaders*. *Inclusive leadership*<sup>6</sup> heeft als uitgangspunt dat verschillen (in cultuur, achtergrond, ervaring, geslacht, stijl, religie enzovoort) niet alleen worden gezien, maar actief worden gezocht en gebruikt als startpunt voor de besluitvorming.

### Continuïteit en kwaliteit

Afwijkingen van standaardpatronen worden omarmd als middel om de kwaliteit van beslissingen te vergroten. Uitgangspunt hierbij is dat de complementariteit van verschillende eigenschappen, achtergronden en zienswijzen tot de hoogste kwaliteit van besluitvorming leiden. Het benoemen van mensen met wie we gemakkelijk werken en waarmee we aan een half woord genoeg hebben, zorgt voor snelle besluitvorming op de korte termijn. Voor de continuïteit van een organisatie is het noodzakelijk om de voorwaarden te scheppen voor kwalitatief hoogstaande besluitvorming op de lange termijn. In de dialoog en uitwisseling van argumenten ontstaat het

beste besluit voor een specifieke situatie. In hoofdstuk 5 wordt het concept van inclusive leadership verder uitgewerkt.

## **1.4 Mijn zijderoute**

Uiteindelijk verwijst de titel van dit boek naar mijn persoonlijke ervaringen als leidinggevende in Azië, werkend in verschillende Aziatische culturen en met verschillende multiculturele en multi-nationale teams. Mijn zijderoute als topvrouw wordt gekenmerkt door de eerste en de enige te zijn in de managementfuncties die ik heb bekleed. Toen ik na mijn studie rechten als concern management trainee in dienst trad bij het toenmalige Nationale-Nederlanden (later ING Groep) was ik een van de eerste vrouwen die in het opleidingsprogramma voor het hogere kader werd aangenomen. Na vijf jaar carrière behoorde ik tot de hoogst ingeschaalde 1 procent van de vrouwelijke medewerkers. Toen ik werd uitgezonden naar Hongkong, als regiodirecteur voor Zuidoost-Azië, was ik de eerste vrouw die naar die regio werd uitgezonden. In de managementteams in Singapore, Maleisië, Thailand, Indonesië en Hongkong was het aantal vrouwen minimaal. Ik leerde dat ik hier verandering in kon brengen als ik zelf de leiding had. Mijn kans greep ik toen ik in Thailand een joint venture sloot; mijn board of directors bestond uit zeven personen, waarvan drie vrouwen.

### **Boek als verbinding**

Mijn zijderoute heeft mij allereerst geleerd om effectief te zijn als leider in een andere cultuur; door te luisteren en open te staan voor de verschillen kan ik mijn gedrag aanpassen om de resultaten te bereiken die mij voor ogen staan. Ook heb ik geleerd effectief te zijn in situaties waarin ik de enige afwijkende ben, of dat nu qua cultuur, nationaliteit, geslacht, opleiding of achtergrond is. Als je in de minderheid bent, wordt er anders naar je gekeken en heb je te maken met aannames en verwachtingen. Deze zijn het resultaat van een eeuwenoude cultuur die door tradities en rolpatronen wordt gekenmerkt. Het doorbreken van deze aannames en beperkingen om mijn eigen ambities waar te maken is een vaardigheid die ik heb moeten ontwikkelen om succesvol te kunnen zijn.

Tegenwoordig ben ik ondernemer, commissaris, toezichthouder, interim-manager, boardroomadviseur, coach, gastspreker op universiteiten en conferenties en auteur<sup>7</sup>; daarnaast ben ik medeoprichter en president van verschillende organisaties voor professionele vrouwen<sup>8</sup>. Dit boek is de weerslag van mijn streven naar meer vrouwelijk en meer gebalanceerd leiderschap in organisaties. Het vormt de verbinding van mijn eigen ervaringen en inzichten over dit onderwerp met die van de vragenstellers en lezers.

## 2

# De FAQ's

### 2.1 Vragen, vragen en nog eens vragen

In dit hoofdstuk volgt het overzicht van de frequently asked questions tijdens workshops, lezingen en individuele gesprekken. Zij vormen de neerslag van de dilemma's waarmee vrouwen te maken krijgen in hun carrière. Van sommige vragen zijn vrouwen zich bewust. Zij zoeken actief naar de antwoorden. Andere vragen ontstaan pas wanneer zich een bepaalde gebeurtenis voordoet die men niet had verwacht, zoals het missen van een promotie of het aangeboden krijgen van minder interessante functies. Uit de analyse blijkt dat vrouwen onvoldoende vragen stellen in het begintraject.

Het vrouw-zijn in een door mannen gedomineerde zakenwereld wordt door de meeste vrouwen aan het begin van hun carrière niet als een probleem gezien. Die houding kan veranderen wanneer zij in rechtstreekse competitie met mannelijke collega's voor de steeds schaarsere interessante en hoge functies gaan. Vrouwen ervaren dat ze vaker dan mannen leren door vallen en opstaan, omdat niemand hun van tevoren heeft verteld welke valkuilen ze op hun pad kunnen vinden.

De FAQ's zijn ingedeeld naar thema's die parallel lopen met de ontwikkeling van leiderschapscompetenties. Deze begint bij de innerlijke motivatie, het persoonlijk leiderschap, waarbij de motieven van waaruit je leidt de kern vormen. Onvermijdelijk komt dan ook de vraag aan de orde of vrouwelijk leiderschap bestaat en in hoeverre we daardoor beïnvloed worden. Deze thema's hebben betrekking op de basisvraag 'Wat wil ik eigenlijk bereiken en waarom?'

Vragen over de thema's 'kaders', 'cultuur', 'macht' en 'politiek' betreffen de buitenwereld waarin we opereren en waarin we onze

plannen willen verwezenlijken. Hoe is het speelveld georganiseerd en op welke manier(en) kunnen we daar succesvol zijn?

De laatste drie thema's, 'carrière', 'vaardigheden' en 'netwerken', vormen de verbinding tussen onze persoonlijke doelstellingen en de buitenwereld waarin we die willen realiseren. Welke vaardigheden hebben we nodig om een succesvolle zijderoute af te leggen van junior tot topfunctie?

## **2.2 Overzicht van de vragen**

### **Persoonlijk leiderschap**

- Zie ik mezelf wel als leider?
- Kan ik mezelf blijven aan de top?
- Hoe zorg ik ervoor in balans te blijven?
- Hoe maak ik mijn ambities waar?
- Waarom kan ik mijn ambitie niet uitspreken zonder onaardig gevonden te worden?
- Zou ik als vrouw anders behandeld moeten worden?
- Waarom roept het weerstand op als ik macht naar me toe trek?

### **Vrouwelijk leiderschap**

- Waarom zien we zo weinig vrouwen als leiders?
- Nemen vrouwen echt andere beslissingen?
- Zijn er specifieke vrouwelijke leiderschapskenmerken die ons naar/in managementfuncties helpen?
- Helpen vrouwen elkaar niet of lijkt dat maar zo?

### **Kaders en cultuur**

- Waarom zie ik zoveel vrouwen bij mijn organisatie vertrekken?
- Waarom zit er geen enkele vrouw aan de top?
- Waarom is de werkelijkheid aan de top anders dan ze zeggen?
- Wat is de invloed op organisaties als meer vrouwen in topposities succesvol zijn?
- Waarom word ik voor 'de vrouw van' of voor secretaresse aangezien?

- Waarom is het wel oké als mijn partner ons kind ophaalt en niet als ik dat doe?

### **Macht en politiek**

- Hoe ga je om met politiek in organisaties?
- Ik wil geen macht, maar hoe maak ik dan toch carrière?
- Ik houd niet van politieke spelletjes, maar hoe maak ik toch promotie?
- Zijn vrouwen net zo politiek als mannen?
- Waarom worden mijn ideeën door anderen naar voren gebracht?
- Waarom word ik niet gehoord als ik een idee in het managementteam breng?
- Waarom vragen ze mij om de slechte boodschap te vertellen?
- Waarom word ik persoonlijk aangevallen terwijl ik goed presteer?
- Hoe zorg ik ervoor dat ik mijn baan niet verlies in de reorganisatie?
- Hoe reageer ik op weerstand?
- Waarom lijken sommige collega's met alles weg te komen?

### **Carrière**

- Waarom krijg ik die promotie niet terwijl ik de beste kandidaat ben?
- Waarom krijg ik niet de eer die mij toekomt?
- Waarom vragen ze me steeds voor ondersteunende functies?
- Waarom gaan de echt interessante banen aan mijn neus voorbij?
- Welke cursussen of studie moet ik volgen?
- Waarom word ik zo vaak voor lastige klussen gevraagd?
- Hoe word ik commissaris?
- Waarom bellen *executive searchers* mij niet?
- Waarom is het zo moeilijk om terug te komen na een afslag?
- Hoe zorg ik ervoor dat ik de carrière maak die bij mij past?

## **Vaardigheden**

- Waarom krijg ik niet waar ik om vraag?
- Waarom ben ik nooit de uitzondering op de regel?
- Waarom verdien ik minder dan mijn mannelijke collega's?
- Waarom krijg ik opmerkingen over mijn uiterlijk?
- Wat moet ik zeggen als ik de ceo ineens tegenkom in de lift of op een receptie?
- Hoe kan ik mezelf promoten zonder dat het weerstand oproept?

## **Netwerken**

- Waarom is netwerken zo belangrijk?
- Moet ik echt gaan golfen?
- Waarom hoor ik een belangrijke beslissing als laatste?
- Waarom raak ik mijn beste klanten kwijt aan een collega?
- Waarom voel ik me niet thuis op die bedrijfsrecepties met mannen in pakken?

Deze vragen geven een beeld van de dilemma's die vrouwen op weg naar de top kunnen tegenkomen. Een deel van deze vragen wordt behandeld in deel 1 en 2 van dit boek, waarbij ik ook mogelijke oplossingsrichtingen beschrijf.

Na deel 2 vind je een schematische samenvatting van alle vragen op hoofdlijnen volgens het ontwikkelde model van power, performance en promotie dat in hoofdstuk 7 aan de orde komt.

Natuurlijk is dit overzicht van vijftig vragen niet volledig, maar ik hoop dat het zal aanzetten tot het stellen van meer, andere en wellicht betere vragen. Dertig vragen komen terug in de schematische samenvatting; 21 vragen worden als cases beschreven in deel 2. De overige komen aan de orde in deel 1. De cursieve vragen in de Schematische samenvatting worden uitgebreid in het boek behandeld.