**Psychopaten in pak**

**Naar schatting één procent van de mensheid is psychopaat. De meesten lopen vrij rond en velen van hen zitten hoog in de boom in de politiek, de overheid en het bedrijfsleven. Dé deskundige op het gebied van psychopathie, de Amerikaan Robert Hare, heeft hierover een boek geschreven *Snakes in suits*.**

**Iemand die behoorlijk lullig uit de hoek kan komen**

Biedt zich aan voor een leidinggevende functie: ‘Charmante verschijning, vlotte prater. Presenteert zich goed, komt zeer overtuigend over. Kan veel dingen tegelijk aanpakken en snel inspelen op wisselende situaties en problemen. Heeft geen moeite vergissingen toe te geven. Onderhoudt goede relaties met mensen op allerlei niveaus. Is goed in staat noodzakelijke impopulaire maatregelen door te voeren. Is niet iemand die lang blijft hangen in negatieve emoties; kan zich snel over boosheid heen zetten. Blijft ook in moeilijke situaties zakelijk. Heeft genoeg inzicht in mensen om hun zwakheden en persoonlijke problemen snel te onderkennen. Is flexibel en pakt problemen aan door ‘samen de schouders eronder te zetten, dan komen we er wel uit’.

‘Ik zou hem zo aannemen’, zegt Jent Bijlsma grijnzend. Bijlsma coacht individuele mensen en bedrijven die zijn vastgelopen. ‘Ik ook’, beaamt Eric Blaauw, forensisch psycholoog met wie Bijlsma samen de harde kern van Pijnruimen ® vormt (www.pijnruimen.nl), een onderzoeks- en adviesbureau dat bij bedrijven ‘pijn ruimt’: interdisciplinair te hulp schiet als er ergens binnen een bedrijf pijn wordt geleden of gedaan.

‘En toch heb ik in dit profiel alleen maar elf van de twintig kenmerken opgesomd die de psychopaat typeren.’ En met ‘psychopaat’ bedoelt Blaauw hier niet wat de volksmond daaronder verstaat: iemand die behoorlijk lullig uit de hoek kan komen, vooral met een slok op, en die vaak vreselijk naar doet tegen anderen; maar de klinische psychopaat, de (vaker een) man met een ernstige persoonlijkheidsstoornis waarvan de afwezigheid van een geweten zoals wij dat kennen, een volstrekt onvermogen tot empathie en een tot kosmische proporties opgeblazen ego de hoofdingrediënten vormen: wolven in schaapskleren. Of, zoals ze in de meer aangepaste variant in het bedrijfsleven rondlopen: slangen in pakken.

De schattingen over hoeveel psychopaten er rondlopen, variëren, maar dé deskundige op het gebied van psychopathie, de Amerikaan Robert Hare, houdt het op één à twee procent van in ieder geval alle Noord-Amerikanen. Onder criminelen die voor zware delicten zijn veroordeeld, en bij wie Hare in de jaren vijftig zijn onderzoek naar psychopathie begon, ligt het percentage aanzienlijk hoger. Hare schat dat van de typische Amerikaanse gevangenispopulatie twintig procent psychopaat is, maar die zijn wel verantwoordelijk voor de helft van alle gewelddadige misdrijven. Er is weinig rekenvaardigheid voor nodig om vast te stellen dat, als Hare het bij het rechte eind heeft, het overgrote merendeel van de psychopaten derhalve vrij rondloopt. En dat is ook precies waar Hare op wijst in het boek dat hij samen met de New Yorkse organisatiepsycholoog Paul Babiak schreef. *Snakes in suits* heet het boek. En daarmee doelen de heren op de psychopaten in het bedrijfsleven, de politiek, de wereld van media en entertainment en in typische machoculturen als politie en brandweer, het onderwijs, de effectenbeurs, arbitrage bij banken en – jawel – ziekenhuizen – al die plaatsen waar ze mensen kunnen domineren ‘teneinde de klus te klaren’. ‘Als ik mijn onderzoek naar psychopathie niet in gevangenissen had kunnen doen, was ik zeker uitgeweken naar de effectenbeurzen’, heeft Hare in diverse interviews laten weten. En hij meent het. De psychopaten zijn onder ons, om ons heen; het is die gevoelige tv-presentator die tranen weet los te weken bij de mensen die hij voor het oog van de camera onder handen neemt, de charmante politicus die het duidelijk zo goed meent met de mensheid, de topmanager die handelt met voorkennis – ‘Wie? Ik? Och gut nou toch, helemaal niet bij stilgestaan. Wat dom nou van me.’ En relatief veel van hen zijn iemands baas. Want psychopaten schoppen het vaak ver.

**Mensen met psychopathische trekken**

‘Kijk’, zegt psycholoog Arjan Eleveld, directeur van organisatieadviesbureau LTP, dat onder meer *assessments* en *screening* doet voor hoge functies in het bedrijfsleven, ‘van mensen aan de top wordt verwacht dat ze een visie hebben en dat ze die visie goed kunnen uitleggen aan anderen. Psychopaten kunnen vreselijk goed liegen en fantaseren. Fantaseren en een visie hebben: dat ligt erg dicht tegen elkaar aan.

‘Van topmanagers wordt ook verwacht dat ze anderen van hun gelijk kunnen overtuigen. Een psychopaat kan dat als geen ander. Hij manipuleert mensen precies naar de plek waar hij ze hebben wil. Daar hoeft hij niet eens bij na te denken, dat is een tweede natuur voor hem. ‘Vroeger keek je bij *assessments* vooral naar iemands vaardigheden. Pas sinds een paar jaar zijn we ook nadrukkelijk op iemands drijfveren gaan letten en op dingen die hij moeilijk vindt: wordt iemand gedreven door een onbedwingbaar verlangen aardig gevonden te worden? Nou, een psychopaat zeker niet. Veel in het bedrijfsleven gaat fout doordat men geen beslissingen durft te nemen, of, als men ze neemt, ze niet ten volle durft uit te voeren. Dus kijken we: kan deze kandidaat dat? Nou, als iemand dat kan, is het wel de psychopaat. Vind je het dan raar dat hij in de top terecht weet te komen? We zien dus wel mensen langskomen die duidelijk psychopathische trekken hebben. Een echte full blown psychopaat ben ik in mijn praktijk nog niet tegengekomen. Maar dat gaat ongetwijfeld een keer gebeuren.’

Paul Babiak zal de eerste zijn om Elevelds woorden te onderstrepen: ‘Psychopaten hebben karaktertrekken die veel lijken op die van de ideale leider. Een ideale leider is vaak narcistisch, egocentrisch, dominant, heel assertief, soms op het agressieve af. Dat kun je makkelijk verwarren met het pesten en zieken dat een psychopaat doet. Bovendien: psychopaten haten regels en zijn gek op chaos, zodat ze zich binnen de moderne, snelbewegende onderneming prima op hun plaats voelen.’ Maar als psychopaten dan zo verdacht veel op heel goede managers lijken, hoe scheid je dan de bokken van de schapen? En hoe kom je zo’n bok überhaupt op het spoor? ‘Vaak is het de bedrijfsarts die aan de bel trekt’, zegt Blaauw. ‘Die ziet dat er op een bepaalde afdeling veel zieken zijn, dat er veel verzuim is – en dat doorlopend. Vaak hoort hij ook mensen klagen over steeds weer dezelfde leidinggevende. Die arts denkt dan op een gegeven moment: “Hier is iets aan de hand, hier moeten we iets aan doen”. Die meldt dat bij de directie, waarna wij soms in het geweer worden geroepen.’

Maar er zijn ook wel andere signalen. Veel gedrag van psychopaten is volstrekt normaal, maar onderscheidt zich, voor de goede waarnemer, doordat het net even té is. ‘Een joviale klap op de schouder, die pijn doet of je bijna omver gooit’, zegt Bijlsma. ‘Of tegen een gezette collega in het bijzijn van anderen: “Hee ouwe vetzak, wat zie je er weer ranzig uit op de maandagmorgen… Geintje! kun je toch wel tegen, hè?”’ Of er worden rouwkaarten het bedrijf rondgestuurd met de naam van een collega erop als overledene. Grapje, moet kunnen. ‘Een ander signaal is soms dat bijna een hele afdeling agressief is’, vult Blaauw aan. ‘Vergis je niet: zo’n psychopaat kan echt een hele afdeling naar zijn hand zetten en volledig verzieken. Zijn agressie wordt dan de norm binnen zo’n afdeling. Er wordt veel geruzied onderling, maar ook klanten worden agressief bejegend.’

**Ontwikkelingsbehoefte bepalen van potentiële managers**

‘De opdracht die wij krijgen luidt natuurlijk niet “Er zit een psychopaat op die en die afdeling, zoek hem op en jaag hem weg”. Het is meer een kwestie van: “Er zijn problemen op die afdeling, ga eens kijken hoe het probleem in elkaar steekt en wat we eraan moeten doen”. Vervolgens gaan we praten met alle betrokkenen: de man zelf, zijn ondergeschikten, de mensen boven hem, oud-medewerkers. We hebben wel meegemaakt dat een vrouw die al jaren bij het bedrijf weg was in huilen uitbarstte bij het horen van de naam van die betreffende chef. Ze wilde niet met ons praten, was nog steeds doodsbang voor hem.’ Bij die gesprekken wordt ook door Blaauw dankbaar gebruik gemaakt van de PCL-R, de Psychopathie Checklist. Hij is ontworpen door de eerder genoemde Robert Hare. Nadat die zo’n twintig jaar lang onderzoek had gedaan onder psychopaten in gevangenissen, had hij in de jaren zeventig genoeg zicht op de geestesziekte gekregen om de checklist te kunnen opstellen. De checklist bestaat uit een aantal invulformulieren en een gedetailleerde beschrijving van hoe de persoon op die lijsten gescoord moet worden over de twintig categorieën waaruit psychopathie is opgebouwd: is hij glad en oppervlakkig charmant, heeft hij eelt op zijn ziel en is hij niet empathisch? Heeft hij een overtrokken gevoel van eigenwaarde, ondiepe emoties, gebrek aan spijt of schuldgevoel? Is hij impulsief, onverantwoordelijk, promiscue? Had hij als kind gedragsproblemen? De informatie voor al deze categorieën wordt zoveel mogelijk uit bestaande documentatie gehaald: rechtbankverslagen, politierapporten, psychologische onderzoeksverslagen; en dus niet uit alleen maar gesprekken met de man zelf, want die kan liegen als geen ander. De maximum score op de checklist is 40; wie dertig of hoger scoort, wordt gezien als klinisch psychopaat. Een gewoon mens haalt een score van gemiddeld 5.

Hare en Babiak hebben op grond van de PCL-R de BScan: 360 ontworpen. Het is een wat vereenvoudigde versie van de PCL-R, toegesneden op gebruik in het bedrijfsleven. Officieel heet de scan een evaluatie-instrument te zijn ‘om de ontwikkelingsbehoefte te bepalen van bestaande en potentiële managers’. Hij is bedoeld om ‘bepaalde dysfunctionele gedragspatronen op te sporen die, als ze niet binnen de perken worden gehouden, een negatieve invloed kunnen hebben op het bedrijf en zijn werknemers’. Dat klinkt algemeen, maar de scan is wel degelijk bedoeld om psychopaten op te sporen. Alleen kun je het zo natuurlijk niet hardop noemen.

Dave zal wel niet echt Dave hebben geheten, maar hij bestond wel degelijk. Paul Babiak beschreef hoe Dave in de jaren negentig een spoor van vernieling trok door een zeer winstgevend Amerikaans elektronicabedrijf. Dave zag er goed uit, was goed gebekt en maakte diepe indruk in zijn sollicitatiegesprek. Hij bleek ook staalhard en schaamteloos te kunnen liegen, was bot tegen zijn ondergeschikten, zaagde voortdurend aan de poten van de stoel van zijn eigen baas en was snel dikke maatjes geworden met het topmanagement van de onderneming. Hij had een licht ontvlambaar temperament, liet opdrachten waar hij zichzelf te goed voor achtte verwateren en wist moeiteloos van gespreksonderwerp te veranderen als hij op een leugen dreigde te worden betrapt of als hij moest laten zien wat voor werk er in concreto uit zijn handen gekomen was. Toen zijn naasthogere chef genoeg bewijsmateriaal en moed had verzameld om zijn ondergeschikte ter sprake te brengen bij de voorzitter van de raad van bestuur, bleek Dave hem al vóór te zijn geweest en zich aldaar de status van high potential te hebben verworven. De chef werd op een zijspoor gerangeerd, Dave maakte promotie. Het kostte Babiak twee jaar om Dave’s hele netwerk te ontrafelen, een netwerk dat klassiek in elkaar bleek te steken. Want ook hier doken weer de twee categorieën op waarin de psychopaat de mensen om hem heen indeelt. Allereerst was er de groep Beschermheren, zonder uitzondering zeer hooggeplaatsten binnen de onderneming met veel formele macht. Ze kenden Dave oppervlakkig, maar de contacten die ze met hem gehad hadden, waren alle zeer positief geweest. Het bleek Babiak later dat Dave al die ontmoetingen zorgvuldig had geënsceneerd. De tweede groep bestond uit de Pionnen: lager geplaatsten met wie Dave dikke maatjes was geworden. Die hadden weliswaar geen macht, maar zorgden er wel voor dat Dave’s incompetenties niet aan het daglicht traden. Eén vrouw, een technisch specialist, deed in feite al het werk waarvoor Dave was aangenomen; maar ze aanbad hem en deed het met liefde.

**Psychopaten hebben een ijzersterk netwerk**

Bijlsma en Blaauw hebben in hun praktijk de nodige Daves voorbij zien komen. ‘En inderdaad zie je daar vaak datzelfde patroon’, aldus Bijlsma: ‘Ze omringen zich met mensen die zwakker staan, vaak mensen die een traumatisch verleden hebben, tot depressie geneigd zijn. Die houden ze de hand boven het hoofd, terwijl ze zich tegenover de buitenwereld uitputten in begrip – “Het is toch ook vreselijk wat die man allemaal heeft moeten meemaken”. Ze maken die mensen volledig afhankelijk van hen. Totdat de dag komt dat ze geofferd moeten worden als de psychopaat door de mand dreigt te vallen. Dan vangt zijn ondergeschikte de kat, wordt ontslagen, waarna de leiding hogerop denkt dat het probleem uit de wereld is geholpen. We hebben psychopaten gezien die zo in de loop der jaren de ene ondergeschikte na de andere eruit werkten, allemaal om hun eigen incompetentie te verhullen.’ Dankzij het effectieve verdedigingsbolwerk dat de psychopaten om zich heen hebben opgeworpen, belandt ook het eindrapport van Pijnruimen® in eerste instantie nog wel eens onderin een bureaula. ‘Aanvankelijk kan de leiding het niet geloven’, zegt Blaauw. ‘“Hij is juist een van onze allerbeste managers”, hoor je dan. Bovendien hebben die psychopaten een ijzersterk netwerk opgebouwd, zijn ze omringd met mensen die ze schatplichtig aan zich hebben gemaakt, mensen die ze chanteren, mensen die gecompromitteerd zijn en vaak genoeg ook mensen die regelrecht bedreigd zijn.

‘Maar we doen in ons eindrapport ook voorspellingen. Zeggen: als u niet ingrijpt, kunt u verwachten dat dat en dat zal gebeuren. Op een gegeven moment gaan die voorspellingen uitkomen. Maar ook dan grijpen niet alle bedrijven in, zo groot kan de macht van de psychopaat zijn.’

En de werknemer zelf? Kan die ingrijpen tegenover een collega met ernstige psychopathische trekken? Het zal niet meevallen. ‘Als hij zich bedreigd ziet, zal de psychopaat keihard terugslaan’, zegt Blaauw. ‘Het enige wat je kunt doen, is zakelijk en objectief te werk gaan: feiten verzamelen die je tegen hem kunt gebruiken, zorgen dat je dingen op papier hebt staan. Maar het beste is het te zorgen dat ze überhaupt niet binnenkomen, door bij sollicitaties door te vragen, want hun kennis is meestal oppervlakkig. En door alle mededelingen op juistheid te controleren en de referenties ook na te bellen.’

Al zou je graag zien dat het recht altijd zegeviert en mensen als Dave uiteindelijk tegen de lamp lopen, de werkelijkheid is weerbarstiger. Dave, zo schrijft Paul Babiak, overleefde twee grote fusies, werkte in de loop der jaren al zijn vijanden eruit en is alleen maar hogerop geklommen. Bij welk bedrijf, dat vermeldt de geschiedenis niet. Maar kijk eens om u heen.

**Psychopaten aan de macht**

Dr. Paul Babiak is een New Yorkse bedrijfspsycholoog gespecialiseerd in psychopaten. Niet elke psychopaat is een Hannibal Lecter. Er zijn ook psychopaten die geen moorden plegen en gewoon op kantoor zitten. Nou ja gewoon, volgens Babiak laat de ‘industrial psychopath’ in de werkomgeving een spoor achter van gebroken levens en ontspoorde carrières.

*In wat voor soort beroepen kom je psychopaten tegen?*

Je vindt ze eigenlijk overal. In de afgelopen 12 jaar dat ik onderzoek heb verricht naar psychopaten binnen bedrijven, ben ik ze tegengekomen in de medische wereld, bij personeelsafdelingen, in verkoopfunkties en op onderzoeksafdelingen. Opvallend is dat je ze vaak aantreft in de aandelensektor. Een collega heeft onderzoek gedaan naar de aandelenmarkt van Vancouver in Canada en daar bleek een fiks aantal psychopaten rond te lopen. Psychopaten zul je niet zo snel aantreffen in bureaucratische ondernemingen en instellingen. Psychopaten hebben voortdurend nieuwe stimulansen nodig en die vind je daar niet. Bovendien is er teveel orde en regelmaat, teveel controle in een bureaucratie. Psychopaten floreren in chaos. Dus vooral ondernemingen waar veel verloop in het personeel zit en waar de regels niet vast liggen zijn ideale doelen voor psychopaten.

*Wat is een psychopaat eigenlijk?*...

De psychopaat heeft drie belangrijke drijfveren: hij vindt het leuk om mensen pijn te doen, hij wil winnen en hij heeft voortdurend spanning nodig. Je moet psychopaten zien als roofdieren en roofdieren zijn op zoek naar een prooi. De prooi is in dit geval mensen.

*Hoe gaat een psychopaat in een bedrijf te werk?*

De ‘industrial psychopath’ ziet een bedrijf als een ‘score’. Hij kijkt naar een bedrijf zoals een overvaller naar een oud dametje op straat kijkt. Kan ik haar beroven en zo ja hoe? Het doel is een ‘scam’ op te zetten, bevorderd te worden en zoveel mogelijk geld en aanzien te verwerven. Psychopaten zijn eersteklas charmeurs en leugenaars. Bovendien weten ze precies waar de zwakke plekken van mensen zitten. Vervolgens apen ze die zwakheden na om sympathie te wekken. Het gevolg is dat het slachtoffer het gevoel heeft dat hij een gelijke heeft ontmoet, iemand die net zo denkt als hij, iemand die hij kan vertrouwen. Is dat vertrouwen eenmaal gewonnen dat laat de psychopaat zijn slachtoffers het werk opknappen. Hij zelf ondertussen probeert zo snel mogelijk een wit voetje te halen bij het management, liefst de directeur. Als een van zijn collega’s, of zijn directe chef, doorheeft dat de psychopaat zijn werk niet naar behoren doet - en dat doen ze nooit want ze zijn aartslui - en naar het management loopt, maakt dat meestal niet veel uit, want de psychopaat heeft al een uitstekende indruk gewekt bij de hoogste baas. Ik zal je een voorbeeld geven. Ik werd bij een bedrijf gehaald om te kijken naar een afdeling waar de mensen slecht met elkaar overweg konden. Ik kwam er al snel achter dat één employé, laten we hem Dave noemen, de problemen veroorzaakte. Dave zat er al een tijdje en al zijn collega’s waren er ondertussen wel achter dat hij niet deugde. Hij was altijd te laat, deed zijn werk slecht en gaf voortdurend anderen de schuld van zijn falen. Ik kwam er al snel achter dat hij op zijn CV had gelogen over zijn opleiding. Toen ik dat vertelde aan zijn chef ging die daarmee naar de directeur. Maar de directeur had juist een hele hoge dunk van Dave en zei tegen de chef dat zo’n leugentje niet belangrijk was. ‘Val me daar niet mee lastig’, zei hij letterlijk. Afijn, toen ik later nog eens in dat bedrijf terugkwam was Dave’s chef uit frustratie vertrokken en had Dave zijn functie overgenomen. En dat is niet uitzonderlijk. Psychopaten krijgen vaak promoties. Heel vaak worden ze benoemd in leidinggevende functies. ...

**Gewetenloze mensen**

**Persoonlijkheidsstoornis**

Psychopaten kennen we van enge films en van gruwelijke (serie)moorden. Het zijn dan altijd zeer kille persoonlijkheden zonder geweten. Ze hebben ijskoude ogen en kunnen iemand zonder wroeging vermoorden. Ze komen heel normaal over en ogen zeker niet “gek”. Psychopathie is dan ook geen ziekte van de geest maar een zogenaamde persoonlijkheid-stoornis.

Persoonlijkheidsstoornissen komen anders dan geestesziektes niet voort uit een gebrekkige geestelijke ontwikkeling of een geestelijke afwijking (ziekte), maar uit een afwijkend gevormd karakter (ego). Ze hebben dan ook altijd een afwijkend denkpatroon.

Net als alle andere persoonlijkheidsstoornissen zijn deze niet aan de buitenkant zichtbaar. Hierdoor behoeft de stoornis meestal geenszins een belemmering te zijn voor het functioneren in de maatschappij. Deskundigen schatten het aantal psychopaten in Nederland op minimaal 100.000 en maximaal 800.000. Dat betekent eenvoudig dat 95% van alle psychopaten niet ontdekt worden. Psychopaten zijn meestal zeer intelligent en kunnen zeer goed acteren en liegen. Ze hebben al vroeg geleerd om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Ze hebben ook vaak oprecht spijt of beloven al snel iets op erewoord. Kortom ze hebben al snel geleerd hoe zij andere mensen kunnen manipuleren.

Daar komt bij dat elk mens trekjes vertoont van persoonlijkheidsstoornissen, dus voelen we ons niet gauw bedreigd. Iedereen liegt wel eens of is wel eens heel egoïstisch. We spreken dan ook pas van een persoonlijkheidsstoornis als het afwijkende gedrag echt hinderlijk is (of wordt) voor anderen. Mensen met een persoonlijkheidsstoornis zorgen er zelf voor dat de stoornis niet al teveel opvalt. Ze wisselen eenvoudig vaak van werk of kennissen, zodat niemand ze echt goed leert kennen. Ze houden conversaties veelal oppervlakkig of men brengt zichzelf in omstandigheden of functies die een "harde" opstelling vergt, zoals de crisismanager. Het gevolg van dit gegeven is, dat mensen met een persoonlijkheidsstoornis zeer goed kunnen functioneren in een omgeving, waar die stoornis niet (snel) opvalt en mogelijk zelfs op prijs word gesteld.

Geef een psychopaat bijvoorbeeld een baan, waar hij (veel) macht kan uitoefenen over anderen mensen, lekker verdient en zelf weinig hoeft te doen en u ziet een tevreden mens. ... Tevreden natuurlijk tussen haakjes want psychopaten hebben absoluut geen dieptegevoel, zodat ze nooit echte liefde of echt geluk zullen proeven. Geluk zit bij psychopaten in oppervlakkige resultaten, bijvoorbeeld hun (macht)positie in de maatschappij of de resultaten van het bedrijf of de winst van een project. Altijd zaken die door de buitenwereld beoordeeld worden als succesvol. De echte successen in het leven, bijvoorbeeld anderen mensen helpen en/of gelukkig maken, zijn resultaten die voor psychopaten ongrijpbaar zijn.

**Geweld door psychopaten**

De psychopaat-manager kan zijn machtswellust vaak ook simpel achter beleid of regels verschuilen. Hooguit zal opvallen dat de hij in vergelijking met andere managers vaak geen echt mededogen heeft met zijn onderdanen. Maar wie zal daarop letten bij een reorganisatie of een noodzakelijke schoonmaakactie. Het gaat vaak pas fout als men deze mensen gaat dwarsbomen. Het zorgvuldig opgebouwde uiterlijke (schijn)plaatje (imago) klopt ineens niet meer. ... De crisismanager ontslaat wel erg veel mensen en verliest hierbij de zorgvuldigheid uit het oog. De psychopaat heeft dan ineens geen controle meer over zijn leventje. Hij ziet al zijn zorgvuldig opgebouwde geneugten verdwijnen. Net als elk ander mens kan hij zich dan gaan verdedigen tegen al deze "bedreigingen".

Psychopaten leveren dan extra gevaar op, omdat ze van nature nooit aan de belangen van anderen denken en uitsluitend uit eigen belang handelen. Zij zien alles, wat tegen hun belangen ingaat, dus als een regelrechte aanval tegen henzelf en nooit als een gerechtvaardigd belang van de ander. ...

Van [www.intermediair.nl](http://www.intermediar.nl/), 04-01-2005, door Chris Sprangers