



# MANAGEMENT & PSYCHOPATEN

## STUDIE: 1 OP 25 TOP MANAGERS IS MOGELIJK EEN PSYCHOPAAT

Het kan heel goed zijn dat één op de 25 bazen een psychopaat is. Dat is dan een aantal dat vier keer zo groot is als gemiddeld in de bevolking. Dit blijkt uit onderzoek van psycholoog en CEO-coach Paul Babiak. Deze onderzoeker richtte zich in zijn onderzoek op 203 Amerikaanse corporate professionals die door hun bedrijven waren gekozen om deel te nemen aan een management trainingsprogramma. Hij onderzocht hun psychopathische trekken met behulp van de psychopathie checklist van Robert Hare, (University of British Columbia in Canada).

Psychopathische kenmerken zijn zaken als *zeer manipulatief en harteloos, gebrek aan empathie en berouw, weinig bezorgdheid over de gevolgen van het eigen gedrag, bereidheid tot bedrog of bedreiging gebruiken om te krijgen wat je wilt en weinig zorg voor anderen*, behalve als je wat van hen (gedaan) kunt krijgen. Hoewel het stereotype van een psychopaat bij het grote publiek is dat dit een seriemoordenaar is, is de kans eigenlijk veel groter dat het gaat om oplichters of schimmige ondernemers.

Psychopaten worden gekenmerkt door het feit dat ze totaal amoreel zijn en zich alleen bezig houden met hun eigen macht en egoïstische genoegens. De oorzaak dat zij oververtegenwoordigd zijn in de zakelijke omgeving kan hierin liggen, dat deze context inspeelt op hun sterke punten. Waar hebzucht als goed wordt beschouwd en winst de belangrijkste waarde is, kunnen psychopaten gedijen.

Zij blijken vaak ook charmant en manipulatief te zijn en dit gedrag gaat gemakkelijk door voor leiderschap. Maar, zoals de Britse *Guardian* meldt:

*'Het onderzoek suggereert dat psychopaten eigenlijk slechte management performers zijn, maar bedreven in het beklimmen van de corporate ladder, omdat ze hun zwakheden kunnen verbergen door subtiel hun superieuren en ondergeschikten te charmeren. Dit maakt het bijna onmogelijk om onderscheid te maken tussen een echt getalenteerde teamleider en een psychopaat, stelt Babiak.'*

Het blijkt moeilijk de psychopaat in een menigte te herkennen. Volgens Hare maken psychopaten 1% van de algemene bevolking uit. Het zijn niet allemaal meedogenloze seriemoordenaars. Psychopaten die opgroeien in een gelukkig, liefdevol thuis zullen hun energie eerder op een minder gewelddadige manier kanaliseren. Zij zouden bijvoorbeeld een CEO kunnen worden. "Psychopaten zijn echt niet het soort persoon dat je denkt dat ze zijn," zegt Babiak.

Lees ook onze Whitepaper over *Ethiek en Integriteit*



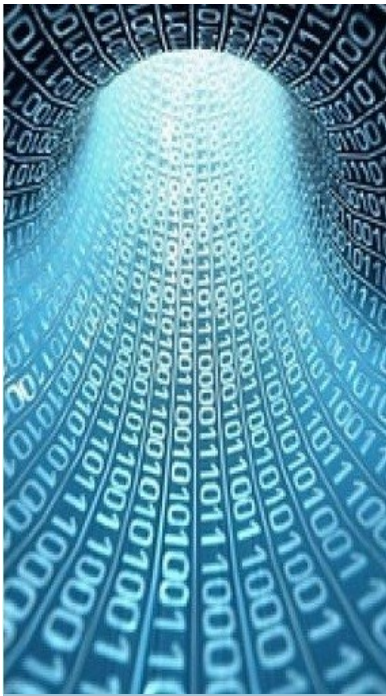
### De Psychopaat

In vergelijking met geestelijk gezonde mensen laten psychopaten zich alleen leiden door hun impulsen. Alles op dat moment staat in dienst van het bevredigen van de impuls in kwestie, bijvoorbeeld seks of de behoefte aan geld, omdat geld een universeel middel is om andere behoeften mee te kunnen bevredigen.

De psychopaat denkt niet na over de gevolgen die de daad in kwestie heeft voor het slachtoffer – impulsief handelen gaat zeer vaak ten koste van een ander.

Psychopaten hebben geen gewetenswroeging en denken alleen op korte termijn. Andere mensen zijn prooien, objecten die ze met bepaalde trucjes kunnen uitbuiten en manipuleren.

Psychopaten zijn meesters in het vinden van de zwakke punten van andere mensen om die vervolgens te exploiteren.



## MANAGERS LIJDEN BOVENGEMIDDELD VAAK AAN PERSOONLIJKHEIDSSTOORNIS

Volgens Robert Hare, hoogleraar en forensisch psycholoog, is het niet toevallig dat bij veel managers een steekje los lijkt te zitten. Hare meent dat er slechts een dunne scheidslijn zit tussen de kenmerken van een persoonlijkheidsstoornis en de vaardigheden die je nodig hebt om carrière te maken als leidinggevende. Een goede manager is enigszins dominant, maar als die dominantie doorslaat in overheersen en onderdrukken gaat het mis.

Psychopaten zijn gewetenloos en houden zich niet aan regels of wetten. Zij vinden dat deze niet op hen van toepassing zijn. Spijt of schuldgevoelens kennen ze niet. Toch zijn dit soort mensen niet alleen manipulatief en intimiderend, maar vaak ook charmant.

1 à 2 procent van de beroepsbevolking voldoet aan Hare's definitie van psychopaat. Daarnaast lijdt nog eens 5 tot 10 procent aan een andere persoonlijkheidsstoornis zoals narcisme of een borderline-stoornis. Onder leidinggevenen ligt dat percentage nog aanzienlijk hoger. Manfred Kets de Vries schat dat 20 procent van de managers een geestelijke stoornis heeft. Dat betekent dat heel wat werknemers overgeleverd zijn aan de grillen van een leidinggevende met een ernstige persoonlijkheidsproblematiek. Vooral in traditionele, hiërarchische organisaties blijkt er een grote kans te zijn dat medewerkers gecon-

fronteerd worden met een pathologische baas. Dat betreft medische beroepen, advocatuur, politiek en de media. In die sectoren zijn de werkdruk en de competitie groot. Door het 'voor mij honderd anderen'-gevoel staan medewerkers ernstig onder druk.

### Checklist Is de baas een psychopaat?

- Manipulatief
- Gladde prater
- Opgeblazen gevoel van eigenwaarde
- Neiging tot verveling
- Heeft continu prikkels nodig
- Stelt geen specifieke doelen
- Oppervlakkige relaties met anderen
- Impulsief
- Gedragsproblemen op jonge leeftijd
- Onverantwoordelijk gedrag
- Seksuele intimidatie
- Geen empathisch vermogen
- Liegt gemakkelijk
- Sterke behoefte aan controle en macht
- Driftbuien
- Kent geen spijt of schuldgevoelens
- Zoekt spanning en sensatie op
- Strijkt de eer op van het werk van anderen

Bron: Hare Psychopathy Checklist-Revised

*'Man pflegt zu sagen: Wo ein Wille, dort ist auch ein Weg.  
Ich wage zu behaupten: Wo ein Ziel ist, dort ist auch ein Wille.'*

*Viktor E. Frankl*

## MANAGEMENT VRAAGT ZIN

Integriteit is niet enkel een persoonlijke eigenschap, maar ook een noodzakelijke leiderschapskwaliteit voor de manager. Leidinggevendens moeten niet enkel 'lead by example', maar ook de werknemers duidelijk maken hoe zij verantwoordelijk hebben te handelen.

Bewust en onbewust, wordt de mens begeleid door de vraag naar de zin in het leven.

De vraag naar de zin is de uitdaging van het menselijk handelen.

Dit geldt zowel in het bedrijfsleven, het management, in het dagelijks leven.

- \* Zin motiveert.
- \* Zin bevordert geestelijk welzijn.
- \* Zin maakt succesvol.
- \* Zin geeft een 'Waartoe'.

Onze missie is het helpen van mensen op zoek naar de Zin in hun eigen bestaan en hen te begeleiden naar hun betekenis en daarin de waarden te ontdekken.

Voor meer persoonlijk en zakelijk succes en voldoening.

## KEN UZELF ofwel γινῶθι σεαυτόν

Boven de entree van het orakel van Delphi stond de spreuk *ken uzelf*. Wij moeten ons bewust zijn welke waarden ons drijven en welke dilemma's voor ons belangrijk zijn. En hoe gaan wij daarmee om?

## BEOORDEEL UZELF

Ethiek speelt in de makelaardij een grote rol. Door de aard van het werk wordt het professioneel handelen in het makelaarsambt soms kwetsbaar. Vanuit onze eigen ervaringen in de OG-bemiddeling kennen wij de dilemma's. Voor ondernemers geldt vaker dat dilemma's niet leiden tot een zwart-wit keuzemogelijkheid, maar hooguit tot keuzes in schakeringen binnen een grijs spectrum. Leidinggeven begint bij jezelf te leiden. Hetzelfde geldt rond integriteit. Enkel en alleen door zelf het goede voorbeeld te geven zijn leidinggevendens geloofwaardig als zij ook van hun werknemers integriteit verwachten. Dus: *walk your talk*. De vraag aan onszelf is dus: hoe integer ben ik zelf? Als managers en leidinggevendens vragen wij ons allereerst zelf dus af wat integriteit voor ons betekent als wij in ons bedrijf een gedrags- of bedrijfscode invoeren. Het bevorderen van integriteit in de eigen organisatie begint met aandacht voor de eigen goede trouw.

*We kunnen onszelf de volgende vragen stellen:*

- Hoe betrouwbaar ben ik? Doe ik wat ik zeg en zeg ik wat ik doe?
- Ben ik consistent in mijn opvattingen? Sta ik voor mijn principes?
- Heb ik de moed mijn overtuigingen bij te stellen, juist dan als het moeilijk wordt?
- Ben ik authentiek? Weet ik wat ik wel en niet wil? Heb ik eigen waarden en grenzen?
- Ben ik verantwoordelijk? Geef ik mij rekenschap van de belangen van mensen in de organisatie?
- Heb ik de belangen van stakeholders en de maatschappij in het algemeen voor ogen?
- Handel ik verstandig? Of ben ik dogmatisch?
- Ben ik stimulerend voor de mensen om mij heen?
- Maak ik medewerkers duidelijk welke waarden en normen van belang zijn?
- Overvraag ik de mensen die van mij afhankelijk zijn niet?
- Spreek ik mensen zo nodig aan op hun gedrag of 'gedoog' ik?

Indertijd heeft Muel Kaptein zulke vragen gesteld in de Leadership Integrity Scan, waarin een snelle blik wordt gegeven op onze integriteit. Naast deze snelle eerste indruk levert een 360° audit, zoals de LeiderschapsTest een totaalbeeld. De uitstekende testen waarover LogoConsult beschikt zijn overigens altijd allereerst een opstapje naar een verdere verdieping.



# HET BEDRIJFSLEVEN EN DE ANONIEME MAATSCHAPPIJ VORMEN EEN WAAR PARADIJS VOOR PSYCHOPATEN

In onze snelle moderne en digitale wereld hebben we omgevingen geschapen die een paradijs vormen voor psychopaten. De verpakking is vaak belangrijker dan de inhoud, maar voorop staat wat het bottom-line oplevert. De top van het bedrijfsleven is sterk gericht op het behalen van snelle winsten. Wie hier in slaagt en geen rekening houdt met de gevolgen komt ver. En juist dat is wat geldt voor psychopaten. In onze tijd zijn het juist psychopaten die een komeetachtige carrière kunnen maken, omdat ze meesters zijn in het manipuleren van mensen. En op het moment dat de gevolgen van hun manipulaties zichtbaar worden veranderen ze dan van werkplek. Joel Bakan stelt in zijn boek *'The Corporation'* dat veel grote bedrijven in zichzelf al de 'persoonlijkheidskenmerken' hebben van psychopaten. Vooral de beurshandel en de financiële sector zijn zeer aantrekkelijk voor psychopaten. Met weinig moeite is veel geld te verdienen, en daarmee kunnen status en bevrediging van impulsen gekocht worden.

Toch strekt dit verder dan enkel het bedrijfsleven of de financiële sector. De tegenwoordige maatschappij is meer in het algemeen door haar anonimiteit en vluchtigheid ideaal voor psychopaten. Mensen kennen elkaar nauwelijks, relaties zijn oppervlakkig en hierdoor kan een gladder prater gemakkelijk zijn duistere kanten verborgen houden. Een psychopaat die 'betrapt' is kan vaak heel eenvoudig door naar een andere omgeving te verhuizen een totaal nieuw leven opbouwen en nieuwe slachtoffers zoeken.

Joel Bakan meent dat het belangrijk is psychopaten stevig aan te pakken. Juist omdat psychopaten meestal vele slachtoffers maken, kan door het uitschakelen van deze kleine groep, ongeveer 1% van de bevolking, heel veel leed worden voorkomen. Volgens deskundigen komt de helft van alle misdaden en zelfs twee derde van de zware misdaden voor rekening van psychopaten. Ook witteboordencriminelen worden voor een groot deel gepleegd door psychopaten.

## *Are Wall Street Traders Psychopathic?*

*'The thing about psychopathic values is that they're contagious.  
We pick up the values of our leaders and often mirror their behavior.'*

*Greg Smith, resigned Goldman Sachs executive director*

## Het is Voorjaar! Alles Bloeit en Groeit

*Eindelijk! Ik geloof niet dat ik het voorjaar ooit eerder zo beleefd heb als dit jaar. En je merkt het aan iedereen. Er is opluchting, alles en iedereen krijgt weer een beetje fleur en kleur. Maar de 'ouden' hadden ons al gewaarschuwd voor deze lange, koude winter: 'Is de lucht op Sint-Martinus helder, de vorst dringt door in menig kelder.' Ook de woorden van ouderen werden bevestigd, als die ons vertellen dat in crisisjaren de winters nogal eens strenger blijken dan gemiddeld. Voor meer mensen dan de jaren hiervoor werd de recessie nadrukkelijk voelbaar.*

Volgens weerkundigen hadden we het afgelopen seizoen maar liefst vier winters. Dan dacht je weer het nu wel gehad te hebben en dan begon het nog een keer – en weer opnieuw! Het leek de economie wel, van double-dip, triple-dip en... Toen ineens! Het werd echt weer lente! Niets leek het meer tegen te kunnen houden. Onder het oppervlak was in de hele natuur de groeikracht zo sterk samengebond en opgekropt – het spoot de grond uit. In een enkel weekend werd alles dat bruin was op de grond weer fris groen. De hoge bomen twijfelden nog even, want bij gewoonte vangen zij veel wind en een enkel teken van hoop wordt dan snel in de kiem gesmoord of weerd

geknakt in de prille bloei. Het duurde nog een week – twee weken, maar toen was de hele natuur om.

6 Mei, ik scheur het dagelijks blad van de Covey-scheurkalender. 'Human Resources', automatisch vertaal ik het in 'Menselijk Kapitaal'. Zo vind ik het eigenlijk nog wel sympathiek klinken. Tegelijk dringt zich het besef op dat dit wel de plaats is waar de meeste kalenders hangen. Het 'human resources' verbindt zich aan 'through the drain.' Covey noemt het ook ironisch dat mensen zo genoemd worden, alsof ze een van de vele kostenposten van de organisatie zijn. 'Daarom worden de meeste mensen in de meeste bedrijven alleen maar gezien in termen van hun functie, hoewel ze veel meer creativiteit, vindingrijkheid, vernuftigheid, intelligentie en talent hebben dan hun baan vraagt of zelfs maar toestaat!'

Maar het is voorjaar! Alles bloeit en groeit. Dat wat samengebond is aan energie en groeikracht barst op een gegeven moment naar buiten! Het is niet meer te stoppen! Je kunt proberen de talenten van zoveel mensen te smoren, hun intelligentie ontkennen, maar ergens komt het naar boven en barst het nieuwe leven uit in een ongebroken creativiteit en ongeremd vernuft.

## ZIN = VRIJHEID + VERANTWOORDELIJKHEID

Logo Consult vindt haar fundering in de psychologie van Viktor E. Frankl.

Logotherapie of Existentiële Analyse beschouwt het zoeken naar betekenis of zin als de primaire menselijke motivatie. Omdat mensen de mogelijkheid hebben te kiezen zijn zij verantwoordelijk voor hun beslissingen. Een mens is niet slechts een marionet van biologische of erfelijke krachten en product van zijn milieu, maar de mens is altijd vrij om zelf positie te kiezen ten opzichte van innerlijke bepalingen en uiterlijke omstandigheden. Tussen stimulus en respons zit altijd een stukje ruimte, is de overtuiging van de neuroloog Frankl, en in die ruimte vinden we de menselijke vrijheid.

Het is het doel van deze psychologische benadering, gebaseerd op de antropologische visie in de Logotherapie en Existentiële Analytische Psychotherapie, om cliënten te begeleiden op hun weg naar het vinden van concrete betekenissen in hun respectievelijke levenssituaties. Logotherapie biedt hulp in de heroriëntatie op het leven door middel van het serieus ingaan op de existentiële vragen en biedt herstel en ontwikkeling door het versterken van het vertrouwen in de onvoorwaardelijke zin van het leven en de waarde van de persoon.

Logotherapie berust op de erkenning dat ieder mens een uniek geestelijk wezen is. Ieder mens streeft er ten diepste en ten laatste naar zichzelf en het eigen bestaan in een zinvol verband te begrijpen. Dit 'begrijpen' is zowel intuïtief, cognitief, experiëntieel als gedragsmatig.

Logotherapie en Existentiële Analyse, ofwel de Derde Weense School in Psychotherapie, werd ontwikkeld door Viktor Frankl en onder deze namen werden zijn denkbeelden voor het eerst gepubliceerd in 1938.

## LOGO CONSULT ASSESSMENT CENTER

### PERSOONLIJKHEIDSVRAGENLIJSTEN

- Persoonlijkheidsvragenlijsten
- HEXACO-PI-R
- NPV-2 | Nederlandse Persoonlijkheids Vragenlijst-2
- MMPI-2
- PPI-R | Vragenlijst voor psychopathische persoonlijkheidstrekken

### Klachtenlijsten

- 4-DKL | 4 Dimensionele Klachtenlijst
- SCL-90 Symptom Checklist
- UBOS | Utrechtse Burnout Schaal
- Beck Depression Inventory - 2nd Ed.

### Motivatielijsten

- PMT | Prestatie Motivatie Test

### Gedrag & Coping

- IOA | Inventarisatielijst Omgaan met Anderen
- UCL | Utrechtse Coping Lijst
- RS-NL | Resilience Scale
- Schaal voor Interpersoonlijk Gedrag

### ORGANISATIE-TEAMINSTRUMENTEN

- BELBIN Teamrollentest
- Kleurentdruktest (De Caluwé)
- C-scan | Competentiescan
- INK & Balanced Scorecard
- SMART-scan
- SWOT-analyse

### LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

- 360° Leiderschapstest-Kets de Vries
- MSAI | Management Skills Assessment Instrument (Quinn & Cameron)
- Situationeel Leiderschap (Hersey & Blanchard)
- EQ-i | Emotional Quotient-inventory (Rueven Bar-On)

## EEN KOEKOEKJONG BIJ ONS IN DE ORGANISATIE?

*‘Ik weet niet wat ik er van moet denken. De nieuwe manager is nu ruim een jaar geleden gekomen. En echt, het is een heel goede! We hebben hem ook hard nodig. Maar nu heb ik ook nog eens twee vacatures in het management. Mensen waar ik al jaren op vertrouwde. Maar de laatste tijd gebeurden er wat vreemde dingen. Ik was niet meer helemaal zeker van die mensen. Er kwamen verhalen en van die kleine onregelmatigheden. Zeven maanden geleden bij de eerste. En ineens had deze manager een andere job. Ik kan niet eens zeggen dat het een promotie voor hem was. Die andere heb ik er twee maanden geleden zelf uitgegooid. Nou ja, daar zijn de juristen nu mee bezig. Ik weet niet wat ik er mee aan moet.’*

Voor veel leidinggevendenden is dit helaas een bekend verhaal. Doorvragen levert vaak hetzelfde plaatje op: Sinds de ‘nieuwe’ binnen is gebeuren er ineens vreemde dingen. Mensen waar we lang op konden bouwen bekijken we ineens met andere ogen, of ze zijn plotseling verdwenen. Er is een nieuwe manager aangenomen met een fantastische staat van dienst, uitstekende papieren en geweldige referenties. De sollicitatiegesprekken liepen zo soepel naar alle kanten, je knijpt in je handen dat je deze man hebt binnengehaald. En dan, na een tijdje beginnen de eerste vragen te komen. Maar is dat niet altijd zo? In eerste instantie zijn de verwachtingen immers hoog gespannen - de werkelijkheid kan daar eigenlijk ook niet aan voldoen.

Toch blijkt dit helaas pas het begin te zijn van een eindeloze spiraal van ellende. Misschien ga je zelfs nog wel wat aanvullend antecedentenonderzoek naar deze nieuwe leidinggevende uitvoeren...

Het is dus het bekende verhaal. Hoge borderliners en intelligente psychopaten kunnen op heel goede managers lijken. Er zijn zoveel overeenkomstige kenmerken en kwaliteiten. Enkel - psychopaten hebben geen gevoel - niet op de wijze van de meeste mensen. De wereld bestaat voor de psychopaat uit roofdieren en uit prooidieren. Zelf zijn zij de roofdieren en ieder ander is een potentiële prooi. Een gediagnosticeerde psychopaat stelde het zo: ‘Wij zijn de volgende stap in de evolutie.’

Waar psychopaten normale menselijke gevoelens missen geldt voor mensen met een borderlinestoornis dat wraak een belangrijke drijfveer is. De borderliner is kwaad aangedaan, ergens, vroeg in zijn of haar jeugd. Er is wel gevoel, maar het is diep gekwetst gevoel. De parallellen met de narcistische persoonlijkheidsstoornis zijn groot. In de DSM-IV staan deze laatste twee persoonlijkheidsstoornissen heel compact uitgewerkt.

Het zijn stuk voor stuk koekeksjongen! Uw beste mensen worden er uitgewerkt en u blijft achter met de brokstukken. Het zal je maar gebeuren! *Altijd* voorkomen kan misschien niet, maar vaak wel! Het begint met een zorgvuldig aannamebeleid.

## BEN JE of KEN JE de PREDATOR?

Robert Hare heeft zijn leven lang onderzoek gedaan naar psychopaten, mensen die de maatschappij en vooral andere mensen heel veel schade toebrengen. Feit is dat zo’n enkeling zoveel schade kan aanrichten dat het de inzet van veel goede mensen teniet doet, of zelfs vernietigt. Goede bedrijven zijn aan dit soort mensen ten ondergegaan. Het is niet eenvoudig om mensen met een ernstige persoonlijkheidsstoornis tijdig te herkennen. Dat is ook een vak apart. Zo kan een hoge borderliner bijvoorbeeld sprekend lijken op de perfecte manager. Totdat na een jaar blijkt dat een paar van uw beste managers verdwenen zijn sinds de komst van deze nieuwe kracht. En langzaam dringt tot u door dat de laatste een koekeksjong in uw organisatie is. Herkent u dit? Hare concludeert dat mensen met een ernstige persoonlijkheidsstoornis niet genezen kunnen worden. Voor Hare is hier namelijk geen sprake van een psychische aandoening, maar van de eigenheid van deze persoon. Hij –of zij- *is* het! De psychopaat is een roofdier en alle anderen zijn z’n potentiële prooi. ‘Je kunt een kat misschien wel aanleren zich als een muis te gedragen, maar het blijft een kat.’ Voor Hare zit het primair in de genen, waar naast ‘*nature*’ ‘*nurture*’ de aanleg versterkt.

Uitgaande van de Logotherapie van Viktor E. Frankl delen we Hare’s wetenschappelijke analyses, maar tegelijk willen we de grenzen van het biologische model bewaken. Voor Frankl staat vast dat er tussen stimulus en respons nog altijd een kleine ruimte overblijft. In die minimale ruimte vinden wij onze vrijheid om te kiezen. De consequentie bij Hare is dat we uiteindelijk allemaal slachtoffer zijn, zeker ook de dader. Frankl zoekt naar de *zin* in het bestaan. Gieten we dit in een wiskundige formule dan zou die er zo uitzien: *Zin = vrijheid + verantwoordelijkheid*.

Bent u zo’n predator tegengekomen? De kans is groot dat het niet zonder kleerscheuren was. U heeft uzelf het nodige kwalijk genomen of verweten. Zulke ervaringen schudt je niet licht van je af. Hoe kun je hier zinvol mee omgaan? Voor de predators onder ons geldt dat het ook anders kan. Net als een verslaafde hebben zij hun ‘natuur’ tegen. Plotselinge bekeringen of *het licht zien* zijn niet overtuigend. Het is dagelijks opnieuw morele keuzes maken. Dat is voor alle andere mensen overigens net zo, maar die worden eerder door hun geweten aangeklaagd en zijn daardoor gewoon minder overtuigende liegers en bedriegers.



# Beginnelen van de Logo-

1. De mens is een bio-psycho-sociaal-spiritueel wezen, hij is een eenheid van geest, ziel en lichaam.

2. De mens wil niet alleen overleven, maar hij zoekt naar een betekenis en doel van dit leven.

3. De mens is een naar zin strevend wezen. Hij is gemotiveerd om in de wereld; in zijn bestaan en zijn handelen zin te vinden.

4. De mens leeft in een wereld van betekenissen; hij zoekt naar een zinvolle vormgeving van de werkelijkheid.

5. De mens is gebonden en vrij. Hij is "bepaald" door zijn genen; zijn leven is door sociale ervaringen "ontworpen". Maar zijn gedachten en zijn daden worden niet bepaald door de biologie en het milieu, want

hij heeft door zijn "geest" de mogelijkheid om te kiezen.

6. De mens is een deel van de gemeenschap, hij beïnvloedt anderen en wordt beïnvloed door anderen (familie, maatschappij, cultuur). De relatie tot anderen kan een bron van betekenis, maar ook een bron van lijden zijn.

7. De mens kan de biologische, sociale, culturele en historische invloeden overstijgen, want hij heeft de vrijheid en verantwoordelijkheid om zijn eigen leven zelf vorm te geven.

8. De mens is uniek en onherhaalbaar.

9. De mens kan goed en slecht, rationeel en irrationeel zijn. Want welke keuze hij telkens in de gegeven omstandigheid maakt, deze



*'What is your personal drive? Which are your goals in work and life?  
Do you use all your possibilities? Get things clear and go straight forward!'*

## LEREN VAN PSYCHOPATEN: Q & A MET PSYCHOLOOG KEVIN DUTTON

Het is te simplistisch om psychopaten alleen maar te zien als moordenaars of wetsovertreders, zegt Oxford-psycholoog Kevin Dutton. In zijn nieuwe boek, *The Wisdom of Psychopaths*, onderzoekt Dutton wat we kunnen leren van diegenen die niet gehinderd worden door een geweten, maar ook onbevreesd en zeer veerkrachtig tegenover stress.

*Wat is nu precies een psychopaat?*

Wij hebben dan al gauw de beelden uit films als *Psycho*, *The Silence of the Lambs* en *The Texas Chainsaw Massacre* of van seriemoordenaars als Ted Bundy en Marc Dutroux op ons netvlies. Niets is eigenlijk minder waar. Wanneer psychologen praten over psychopaten betreft dat mensen met een reeks van persoonlijkheidskenmerken waaronder meedogenloosheid, onbevreesdheid, mentale weerbaarheid, een charismatische persoonlijkheid en een gebrek aan geweten en empathie horen.

*Wat maakt de ene psychopaat tot een seriemoordenaar, terwijl de andere op Wall Street belandt?*

Stel dat je een psychopaat bent en je krijgt een slechte start in het leven. Je bent behept met een lage intelligentie en ook in aanleg gewelddadig. Dat is gewoon een kwestie van natuurlijke aanleg, sommige mensen zijn agressiever dan anderen. Je vooruitzichten zullen, om heel eerlijk te zijn, niet groot zijn. Je zult eindigen als straattuig of handlanger in een criminele bende en in beide gevallen zul je in de gevangenis eindigen. Verwijder nu het geweld uit de vergelijking. Je bent een psychopaat, één die gewelddoos is, maar je krijgt nog steeds niet een goede start. Je vooruitzichten zijn iets beter, je zult eindigen als een kleine oplichter of drugs-dealer. Maar ook nu zul je heel snel in de gevangenis eindigen.

Denk nu dan aan een psychopaat die niet noodzakelijk gewelddadig is. Je krijgt een goede start in het leven en je bent intelligent. Nu is het een ander verhaal. Nu heb je meer kans om in de markt je slag te slaan dan ergens anders. Als je een intelligente psychopaat bent en gewelddadig en je een goede start krijgt, dan zijn er een aantal spannende beroepen, dat loopt van leider binnen de *special forces* tot hoofd van een criminele organisatie.

*Welke andere factoren zijn van belang?*

Er lijkt een verschil te ontstaan tussen de functionele en criminele psychopaten. De succesvol functionerende psychopaten zijn iets meer in staat om hun bevrediging uit te stellen. Ze zijn minder impulsief dan de strafrechtelijke. Onlangs is in een studie gekeken naar het verschil tussen criminele psychopaten in een maximaal beveiligde gevangenis en business executives. Er blijkt een reeks van psychopathische trekken die vaker voorkomen bij zakenlieden. De charmante persoonlijkheid, onbevreesdheid en een gebrek aan empathie en geweten kwamen vaker voor bij executives. Het verschil met criminele psychopaten werd zichtbaar als het ging om meer openlijk antisociaal gedrag. Hier scoren de criminelen hoger – dus op crimineel gedrag en fysieke agressie – en lager op discipline en zelfbeheersing. Wat het verschil maakt tussen al dan niet met succes functioneren is niet alleen het niveau van de eigenschappen; het is ook hoe ze omgaan met neigingen tot geweld en hun intelligentie en daarnaast met andere kenmerken, zoals seksuele uitingen. Sommigen krijgen een kick van het toebrengen van pijn bij vrouwen als ze al op jonge leeftijd vernederd werden door een vrouw. Er bestaan een groot aantal verschillende triggers die de balans naar de ene of naar de andere kant kunnen doen doorslaan.



## LOGO CONSULT

### ADVIES DAT ZIN HEEFT

De naam van ons bedrijf is afgeleid van het Griekse woord "logos". Logos betekent 'zin' of 'betekenis'. Hiermee overeenkomstig heeft ons advieswerk tot doel om mensen en organisaties te ondersteunen in het vinden van zin. We verkennen met u waarden - waarden die leiden tot succes..

Wilt u meer informatie over ons aanbod op vragen rondom Integriteit en ethiek, dan kunt u contact opnemen met drs.Pieter Hoekstra <sup>MA-CP</sup> 06-49 27 94 36



## De Psychopathie Checklist (PCL-R)

Robert D. Hare publiceerde een lijst met twintig kenmerken van psychopaten. Scores per item zijn nul (niet), 1 (soms, misschien) en 2 (beslist). Mensen zonder criminele antecedenten hebben gewoonlijk een totaalscore van rond de vijf punten. Criminelen zonder psychopathie scoren rond de twintig. De diagnose 'psychopaat' wordt doorgaans gesteld bij een score hoger dan dertig.

- 1 Welbespraaktheid en oppervlakkige charme
- 2 Overdreven gevoel van eigenwaarde / egocentrisme
- 3 Prikkelhongerig/neiging tot verveling
- 4 Pathologisch liegen
- 5 Sluw en manipulatief
- 6 Gebrek aan berouw of schuldgevoel
- 7 Oppervlakkig affect of emotionele ontvankelijkheid
- 8 Ongevoelig en ontbrekende empathie
- 9 Parasitaire levensstijl
- 10 Zwakke controle van het gedrag
- 11 Willekeurig seksueel gedrag
- 12 Gedragsproblemen in de vroege jeugd
- 13 Ontbrekende realistische doelen op lange termijn
- 14 Impulsief
- 15 Onverantwoord gedrag
- 16 Niet in staat om verantwoordelijkheid voor eigen daden te nemen
- 17 Huwelijken/samenlevingsrelaties zijn van korte duur
- 18 Jeugddelinquentie
- 19 Schending van voorwaardelijke invrijheidsstelling
- 20 Crimineel veelzijdig



### Contact

Logo Consult  
Zandweg 51  
3862 EB Wijk bij Duurstede  
Nederland

Telefoonnr.: 0343-447 111  
E-mailadres:  
info@therapeutikon.com  
www.logoconsult.nl

### PPI-R Vragenlijst voor psychopathische persoonlijkheidstrekken

De PPI-R is een dimensionale vragenlijst die psychopathische persoonlijkheidstrekken in kaart brengt. In plaats van een focus op antisociaal of crimineel gedrag meet deze vragenlijst het hele spectrum aan persoonlijkheidstrekken die horen bij psychopathie.

De PPI-R kan gebruikt worden:  
- om de aanwezigheid van emotioneel-interpersoonlijke en gedragsmatige kenmerken van psychopathie na te gaan  
- als screeningsinstrument om na te gaan of nader onderzoek naar psychopathie wenselijk is  
- als aanvulling op interview en dossieronderzoek

## BIJNA-PSYCHOPATEN: TIEN KERNINDICATOREN

1. Zijn ze oppervlakkig charmant en glad, met overal een antwoord op?
2. Is er een gebrek aan empathie, dat wil zeggen, een verminderd vermogen om de emoties van anderen te begrijpen en waarderen en de impact van hun gedrag op andere mensen?
3. Als ze geconfronteerd worden met een moeilijke morele keuze, rationaliseren ze dan vaker wel dan niet en komen ze dan tot een besluit om in hun eigen belang te handelen?
4. Liegen ze herhaaldelijk, ook wanneer het niet nodig is, of voor geringe redenen?
5. Zijn ze misleidend en manipulatief?
6. Wanneer ze bekritiseerd worden voor iets, is daar altijd iemand anders de schuld van?
7. Wanneer zij schade veroorzaken of pijn aan anderen, is er een gebrek aan oprecht berouw?
8. Lijkt het alsof ze een beperkte capaciteit hebben om gevoelens voor anderen te ervaren en te uiten of relaties te onderhouden?
9. Vinden ze het gemakkelijk om verantwoordelijkheden te negeren?
10. Bestaan mensen en situaties uitsluitend met het doel tot het bevredigen van hun behoeften en wensen?

(ontleend aan Ronald Schouten, Almost a Psychopath)

## LOGO CONSULT ASSESSMENT CENTER

### LEVENSORIËNTATIE,

#### ZINGEVING & WAARDEN

- Schaal voor Interpersoonlijke Waarden
- Schaal voor Persoonlijke Waarden
- OCAI | Concurrerende waarden (Robert Quinn)
- SOC | Sense of Coherence

### INTERESSEVRAGENLIJSTEN

- LIV | Loopbaan Inzicht Vragenlijst

### CAPACITEITENTESTS / INTELLIGENTIE

- Drenth Testserie Hoger Niveau
- RANRA - Kritisch Denken Test
- KOLB leerstijlenvragenlijst

### TRAININGEN

- Doelgericht vergaderen
- Gespreksleiding
- Overtuig de wereld
- Professioneel presenteren