

**Ons gevaarlijkste
instinct**

PATRICK VERMEREN

Ons gevaarlijkste instinct

De oorzaak van conflicten op het werk,
in de politiek en tussen landen



www.academiapress.com

Uitgeverij Academia Press

Coupure Rechts 88, 9000 Gent

Uitgeverij Academia Press maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

ISBN 9789020979008 - D/2025/45/478 - NUR 807

Ontwerp omslag en binnenwerk: Leen Depooter

Illustraties en opmaak: Banananas

© Patrick Vermeren & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

1.	Inleiding en overzicht van de hoofdstukken	7
2.	Biologen leerden ons meer dan psychologen	21
3.	Twee identiteiten	47
4.	Coalitie-instincten: ultieme oorzaken en proximaal gedrag	81
5.	Coalitiepsychologie en haar vele uitingen	103
6.	Jammerlijke praktijken in bedrijven	121
7.	Kosten en baten	129
8.	Coalitie-instincten zijn (helaas) overal	157
9.	Klokkenluiders als kanariepieten	203
10.	Onderzoek naar interventies tegen wij-zijdenken	223
11.	De rol van de leiders en de volgers	241
12.	Maatregelen om weerwerk te bieden	255
	Algemene conclusie	325

1.

Inleiding en overzicht van de hoofdstukken

When two tribes go to war – A point is all that you can score – Working for the black gas.

Frankie Goes to Hollywood, *Two tribes*, 4 juni 1984. Frontman Holly Johnson verklaarde dat dit over frictie ging, onder meer over de Koude Oorlog tussen de Sovjet-Unie en het Westen. Met ‘the black gas’ bedoelde hij dat olie op dat moment meer waard leek te zijn dan goud en dat dit de echte oorzaak van vele spanningen was.

Elke dag brengt confrontatie – In elke stad van ieder land – Politiek, werk of relatie – Overal woedt wel die brand – Wat als we ze omarmen, de tegenpartij?

Clouseau, *De tegenpartij*, maart 2007

Er kan geen twijfel over bestaan dat een stam met veel leden die in hoge mate de geest van patriottisme, trouw, gehoorzaamheid, moed en sympathie bezitten, en die altijd bereid zijn elkaar te helpen en zichzelf op te offeren voor het algemeen welzijn, zou ze-gevieren over de meeste andere stammen; en dit zou natuurlijke selectie zijn.

Charles Darwin, 1871, blz. 166

Hoe beter we de evolutionaire oorsprong en het persisteren van geweld tussen groepen begrijpen, hoe beter we het geweld kunnen voorspellen en vermijden.

Richard Wrangham, 1999, blz. 26

Wie in zijn eigen goedheid gelooft, heeft alleen maar het geluk gehad nooit te zijn blootgesteld aan omstandigheden die het kwaad in ons wakker maken.

Jan de Laender, 2004, blz. 24

Duivels groepsgedrag

In de jaren negentig raakte de Belgische politicus Frank Vandenbroucke betrokken bij het ‘Agustaschandaal’, een corruptiezaak rond de aankoop van Italiaanse Augusta-gevechtshelikopters door het Belgische leger. Tijdens zijn voorzitterschap van de SP (Socialistische Partij) ontdekte Vandenbroucke dat er ongeveer vijf miljoen Belgische frank aan smeergeld in een partijkluis lag bij de spaarbank Codep. In een poging om afstand te nemen van deze illegale fondsen, gaf hij de opdracht aan Etienne Mangé om het geld te verbranden. Deze instructie werd echter niet uitgevoerd; het geld werd uiteindelijk in beslag genomen door de autoriteiten. Het incident leidde tot Vandenbrouckes ontslag als minister van Buitenlandse Zaken in maart 1995. Later werd hij door het parket vrijgepleit van alle schuld in deze zaak, maar het onderzoek bracht wel aan het licht dat er geknoeid was met de partijboekhouding. Ondertussen is hij opnieuw minister in de Belgische federale regering voor de partij Vooruit (de nieuwe naam na SP en SPa).

In december 2018 nam de twintigjarige student Sanda Dia deel aan een dooprutueel van de Leuvense studentenclub Reuzegom. Tijdens deze ontgroening werd hij onderworpen aan extreme en gevaarlijke opdrachten, waaronder het drinken van grote hoeveelheden vissaus, wat leidde tot een dodelijke zoutvergiftiging. Daarnaast moest hij urenlang in ijskoud water staan, wat resulteerde in ernstige hypothermie. Na het verliezen van het bewustzijn werd hij naar het ziekenhuis gebracht, waar hij op 7 december 2018 overleed aan meervoudig orgaanfalen. De betrokken studenten probeerden nadien bewijsmateriaal te vernietigen en het incident te verdoezelen. In mei 2023 werden achttien Reuzegom-leden veroordeeld voor onopzettelijke doodslag en mensonterende behandeling; ze kregen werkstraffen en geldboetes opgelegd. Deze milde straffen leidden tot brede maatschappelijke verontwaardiging en discussies over klassenjustitie in België. De vraag die we ons terecht stellen is waarom er door de medestudenten zo laat werd ingegrepen. Er werd onder meer door advocaat Bart Herman verwezen naar groepsdynamieken, die werden toegelicht door professor en gerechtspsychiater Lieve Dams. Lieve Dams legde uit dat het *risky shift*-effect inhoudt dat groepsbeslissingen vaak risicovoller zijn dan individuele beslissingen. In groepsverband voelen mensen zich minder persoonlijk verantwoordelijk, wat kan leiden tot het nemen van extremere beslissingen. Ze besprak ook het concept van morele ontkoppeling, waarbij individuen hun morele normen tijdelijk loslaten om zich aan te passen aan de groepsnormen. Dit mechanisme stelt

mensen in staat om gedrag dat ze normaal gesproken als immoreel beschouwen, toch te vertonen zonder zichzelf als slecht te zien. Advocaat Johan Platteau pleitte eveneens dat er cliëken waren binnen Reuzegom en dat zijn cliënt niet heeft kunnen weerstaan aan het volgen van de besluitvorming binnen Reuzegom onder druk van oudere leden die het er niet mee eens waren om Sanda onmiddellijk naar het ziekenhuis te brengen. Een andere groepsdynamiek die blijkbaar niet werd besproken, is dat wanneer de eigen groep (verder 'de ingroep' in dit boek) bedreigd wordt, de rangen zich sluiten. Een oeroud mechanisme dat we van onze voorouders hebben geërfd.

In 2019 stapte de Nederlandse Daan uit het leven. Zijn omgeving omschreef hem als een vrolijke en sociale jongen met een passie voor theater, politieke discussies en zijn konijnen. Al op jonge leeftijd werd hij op school geconfronteerd met pesterijen en buitensluiting. Hij werd fysiek gepest, uitgescholden en zijn spullen werden regelmatig verstoofd. Zijn interesse in theater leidde tot spot en mensen maakten hem uit voor homo. Een schoolwissel bracht nieuwe vrienden, maar ook een blijvend wantrouwen in vriendschappen. Op 4 april 2019, op zestienjarige leeftijd, besloot Daan uit het leven te stappen. In de documentaire *Eindeloos gepest – het verhaal van Daan* vertellen familieleden, vrienden en oud-klasgenoten over de impact van het pesten en over zijn tragische beslissing. Helaas is pesten een fenomeen dat we door het centrale thema van dit boek kunnen verklaren. Pesten binnen sociale groepen leidt vaak tot de vorming van een coalitie rond de pester. Deze groep bestaat uit meelopers die zich uit zelfbescherming aansluiten bij de dominante figuur. Omdat ze zich conformeren aan de pester vermijden zij zelf het mikpunt te worden. Angst voor sociale uitsluiting speelt hierbij een grote rol, vooral bij jongeren. Meelopers versterken het pestgedrag door te lachen, aan te moedigen of passief toe te kijken. Dit zorgt voor een groepsdynamiek waarin de macht van de pester groeit en slachtoffers geïsoleerd raken. Het mechanisme kunnen we verklaren door ingroep- en uitgroepvorming, waarbij de pester en zijn aanhangers de ingroep vormen. Omdat sociale status en acceptatie belangrijk zijn voor ons als leden van een sociale diersoort, durven weinig groepsleden zich tegen de pester te keren. Zelfs wanneer meelopers het pestgedrag impliciet afkeuren, kiezen velen voor stilzwijgende medeplichtigheid. Hierdoor ontstaat een systeem van sociale controle waarin de pester zijn macht behoudt en het slachtoffer geïsoleerd blijft.

Pesten vindt echter niet alleen tussen kinderen of pubers plaats. In 2000 pleegde de 21-jarige David Van Gysel zelfmoord, volgens zijn ouders als gevolg van aanhoudende pesterijen door collega's bij De Post. Zijn ouders beweerden dat hij op het postkantoor waar hij werkte het slachtoffer was van systematische pesterijen, zowel verbaal als fysiek. Dit leidde tot een rechtszaak tegen De Post en enkele werknemers. In 2006 oordeelde de rechter echter dat er onvoldoende bewijs was voor een direct verband tussen de pesterijen en Davids zelfmoord, waardoor De Post en de betrokken werknemers werden vrijgesproken. Deze zaak bracht het onderwerp van pesten op de werkvloer en de verantwoordelijkheid van werkgevers in België onder de aandacht. Er mag dan wel geen veroordeling uitgesproken zijn, deze zaak bracht alleszins aan het licht hoe 'plezier maken' ten koste van iemand dramatische psychische gevolgen kan hebben.

In 2024 startte het parket van West-Vlaanderen een onderzoek naar de dood van een 29-jarige ex-politieagente. De vrouw stapte uit het leven omdat ze naar eigen zeggen zwaar gepest werd. Ze postte een afscheidsvideo waarin ze stelde dat de politie haar bleef achtervolgen en ze rust wilde. Ze hield een soort dagboek bij waarin ze onder meer schreef over ongeoorloofd politiegeweld. Mogelijk kaartte ze dit intern aan, waarop ze naar eigen zeggen gepest en mishandeld werd. Vijf jaar na haar ontslag zou ze zijn staande gehouden bij een politiecontrole en op 31 augustus 2024 mishandeld zijn. Drie weken later pleegde ze zelfmoord. Op dit moment onderzoekt de Algemene Inspectie de zaak, maar het blijft afwachten of er een veroordeling volgt, zelfs als het relaas van de vrouw zou kloppen.

In 2017 kwamen ernstige misstanden aan het licht binnen de Nederlandse Koninklijke Landmacht, specifiek bij de Luchtmobiele Brigade in Schaarsbergen. Drie jonge soldaten werden tijdens ontgroeningsrituelen onderworpen aan ernstige vormen van mishandeling, waaronder pesterijen, fysieke mishandeling, aanranding en zelfs verkrachting. De daders waren voornamelijk sergeanten en korporaals binnen dezelfde eenheid. Deze onthullingen leidden tot een brede maatschappelijke verontwaardiging en riepen vragen op over de cultuur binnen het leger en het toezicht op dergelijke rituelen. Politici reageerden fel op deze gebeurtenissen. Minister van Defensie, Jeanine Hennis-Plasschaert, uitte haar afschuw en benadrukte dat dergelijke gedragingen onacceptabel zijn binnen de krijgsmacht. Ze kondigde een grondig onderzoek aan en beloofde maatregelen te nemen om herhaling te voorkomen. Daarnaast riepen andere Kamerleden op tot strengere controles en een herziening van de bestaande protocollen.

rondom ontgroeningsrituelen binnen het leger. Deze zaak benadrukte de noodzaak voor een cultuurverandering binnen Defensie en het implementeren van striktere maatregelen om de veiligheid en het welzijn van alle militairen te waarborgen.

De voorgaande voorbeelden gingen over zaken die binnen de eigen groep kunnen gebeuren: pesten, misbruik van macht, seksueel misbruik enzovoort. Maar ook tussen groepen spelen er duivelse dynamieken. Tijdens de Irakoorlog in 2003-2004 vonden in de Abu Ghraib-gevangenis nabij Bagdad ernstige misstanden plaats, waarbij Amerikaanse soldaten Iraakse gevangenen mishandelden en seksueel misbruikten. Een prominente figuur in deze misstanden was korporaal Lynndie England, een vrouwelijke soldaat die betrokken was bij het vernederen van mannelijke gevangenen. Fotografisch bewijs toonde haar terwijl ze lachend poseerde naast naakte, geblinddoekte gevangenen die in compromitterende en vernederende posities waren geplaatst. Eén foto toonde haar terwijl ze een gevangene die naakt op de grond ligt aan een leiband houdt. In sommige gevallen werden gevangenen gedwongen tot seksuele handelingen of bedreigd met verkrachting. Deze misstanden kwamen aan het licht toen interne rapporten en foto's in 2004 werden gelekt naar de media, wat leidde tot wereldwijde verontwaardiging en verschillende militaire onderzoeken. Het Amerikaanse internetmagazine Salon.com zette 279 foto's en 19 video's online die afkomstig waren uit het archief van het Criminal Investigation Command van het Amerikaanse leger. Zeven betrokken soldaten, waaronder England, werden uiteindelijk berecht en veroordeeld voor hun daden. Dit is maar een van de talloze voorbeelden van gruweldaden en oorlogsmisdaden die militairen (of onderaannemers) plegen tijdens conflicten. Talloze onderzoekers braken zich het hoofd over het 'waarom' van verkrachtingen waaraan zich talloze soldaten, ongeacht het land dat ze vertegenwoordigen, bezondigen. Het is van belang de diepere oorzaken in onze psyche te kennen die ons in staat stellen onze empathie voor de medemens uit te schakelen en de 'tegenpartij' te ontmenselijken en op de meest gruwelijke wijze te behandelen.

Ook de acties van de Amerikaanse president Donald Trump en Elon Musk binnen het federale ambtenarenapparaat tijdens de eerste maanden van 2025, kunnen we analyseren door de lens van duivelse groepen of coalities. Vaak verwezen mensen hiernaar met de termen wij-zij-denken of ingroep- versus uitgroep-dynamiek. Trump en Musk positioneren zichzelf en hun aanhangers als de 'ingroep', die streeft naar hervorming en efficiëntie binnen de overheid. Het bestaande ambtenarenapparaat wordt daarbij neergezet als de 'uitgroep', gekarakteriseerd door bureaucratie

en inefficiëntie en samenzweerderige termen zoals *the deep state*, *the Cathedral* (de overheid) en *the red/blue pill* gelanceerd door Steve Bannon, als metaforische verwijzing naar de film *The Matrix* uit 1999, waarin de hoofdrolspeler Neo de keuze krijgt tussen een blauwe pil – waarmee hij in onwetendheid en een schijnwerkelijkheid blijft – en een rode pil, die hem de ‘ware’ realiteit toont, hoe onaangenaam ook. Binnen de bredere rechts-populistische en alt-right kringen kreeg de *red pill*-metafoor een culturele en ideologische betekenis. Mensen gebruiken het vaak om te beschrijven hoe ze – naar eigen zeggen – de ‘leugens’ van het establishment, de mainstream media of het progressieve discours doorzien en vervolgens overstappen naar een alternatieve wereldvisie. De polarisatie tussen de ingroep en de uitgroep versterkt de cohesie binnen de ingroep en legitimeert acties tegen de uitgroep, zoals het ontslaan van ambtenaren en het herstructureren van overheidsinstellingen. Dit proces wordt aangedreven door het menselijke instinct om zich met een groep te identificeren en andere groepen als bedreigend of inferieur te beschouwen. Het gevolg is een verscherpte scheidslijn tussen beide groepen, wat leidt tot een vijandige houding en het rechtvaardigen van drastische maatregelen tegen de uitgroep. Deze dynamiek kan leiden tot een verstoorde samenwerking binnen de overheid met wederzijdse blokkeringen tussen de Democraten en Republikeinen en een verminderd vertrouwen van het publiek in overheidsinstellingen. Landen waar de facto een tweepartijensysteem heerst zoals in de Verenigde Staten, zijn vaker en sneller het slachtoffer van polarisatie. Polarisatie en conflicten tussen groepen zijn duidelijk zo oud als de mens, maar de mogelijkheden die sociale media ons bieden, zetten duidelijk een vliegwieltje op deze polarisatie. Sociale media kunnen polarisatie namelijk versterken doordat ze gepersonaliseerde informatie belonen (likes), emoties aanwakkeren, groepsdenken versterken en algoritmisch vooral inhoud verspreiden die engagement opwekt – vaak door verontwaardiging op te wekken, vijandbeelden te creëren en bestaande overtuigingen te versterken. Dit creëert filterbubbels met berichten die aansluiten bij hun bestaande voorkeuren, echokamers (gemeenschappen van gelijkgestemden) en vergroot vijandigheid tussen ingroep en uitgroep. Bovendien legden journalisten bloot dat bepaalde groepen polarisatie bewust aansturen via advertenties en *dataprofiling*, zoals bekend raakte in het Cambridge Analytica-schandaal, waarbij de persoonlijke gegevens van ongeveer 87 miljoen Facebookgebruikers zonder hun expliciete toestemming werden gebruikt om profielen op te stellen en deze gericht te bestoken tijdens de Amerikaanse verkiezingen en het Brexitreferendum, beide in 2016.

De olifant in de kamer

In mijn lange hr-carrière, die teruggaat tot 1993 toen ik in een kmo gebombardeerd werd tot personeelsverantwoordelijke, ben ik altijd gefascineerd geweest door de menselijke natuur en het menselijk gedrag. Mijn dorst naar kennis en het intrinsieke plezier dat ik voel bij het verwerven van nieuwe kennis stuurde mij in de richting van wetenschappelijke domeinen zoals biologie, evolutiebiologie en evolutiepsychologie, maar ook naar toegepaste psychologie zoals (cognitieve) gedragstherapie. Ik ontdekte gaandeweg dat veel psychologische theorieën gewoonweg ‘flut’ waren. In de massale hoeveelheid psychologische tijdschriften vind je heel veel onzin en bevindingen die je niet kunt repliceren, niet in het lab en al zeker niet in de echte wereld. In het beste geval gaat het om minitheorieën die maar een klein en haast verwaarloosbaar fenomeen trachten te verklaren. Door de samenwerking met Tom Spielman, afgestudeerd als moraalfilosoof aan de Universiteit van Gent en voormalig onderzoeker aan de vakgroep wijsbegeerte en het Center for Evolutionary Psychology (CEP) van de University of California, Santa Barbara (UCSB), ging plots een nieuw pad voor mij open, namelijk het pad dat leidde naar evolutiebiologie, gedragsbiologie en evolutionaire psychologie. We deelden een passie voor kennis en we begonnen elkaar te bestoken met interessante wetenschappelijke papers en titels van boeken. Hij was ook een van de drie proeflezers van dit boek en ik durf te stellen dat door zijn feedback het boek veel beter is geworden. Ik ben hem dan ook enorm dankbaar! Ik sprak met mijn toenmalig zakenpartner af dat ik jaarlijks tachtig dagen zou besteden aan het doorploegen van wetenschappelijke papers, die ik dan zou omzetten naar theoretisch en praktisch opleidingsmateriaal. Dat kon ik gedurende vijftien jaar doen. Ik leerde hierdoor dat de meeste motivatietheorieën niet klopten of hooguit maar een fractie van onze behoeften en motieven, maar niet het ultieme ‘waarom’ verklaarden. Waarom doen wij vandaag bepaalde dingen? Waarom hebben we zes persoonlijkheidstrekken? Waar komt ons pestgedrag vandaan? Waarom kunnen wij zo ongemeen hard zijn tegen onze vermeende vijanden? Waarom zijn er zoveel conflicten en inefficiënties op het werk? Hoe kaderen we dat in in onze evolutionaire geschiedenis?

Nemen we de verschillende rollen die mannen en vrouwen vaak opnemen in hun gezinnen en op het werk. Waarom zien we bijvoorbeeld zo weinig vrouwen aan de top van organisaties? Bij dieren is de combinatie van mannelijke competitie en vrouwelijke keuze de aanjager achter seksuele selectie. Dat seksuele selectie niet al-

leen de mannelijke 'ornamenten' zoals opzichtige en onhandige pauwenstaarten, grotere mannetjeslichamen dan vrouwtjeslichamen (dimorfisme) en gigantische hertengeweien vormgaf, maar ook de menselijke psychologie, was een idee dat Darwin uitvoerig beschreef in zijn boek *The Descent of Man, and Selection in Relation to Sex* uit 1871. Het duurde meer dan honderd jaar voordat zowel biologen als sommige psychologen dit mechanisme serieus gingen nemen. Het was onder invloed van vrouwelijke wetenschappers dat de actieve rol van vrouwelijke dieren en van vrouwen ook echt serieus onderzocht werd. Ondertussen is het een theorema of bewezen theorie dat vrouwelijke voorkeuren een enorme evolutionaire kracht zijn. Niet alleen natuurlijke selectie was een belangrijk inzicht van Darwin, maar dus ook seksuele selectie. 'Gewone' natuurlijke selectie werkt vooral in op het overleven, seksuele selectie (meestal gezien als een uitbreiding op natuurlijke selectie) vooral op de voortplanting. Die seksuele selectie heeft nogal wat gevolgen, ook bij ons. Het verklaart onder meer waarom er ook nog bij ons dimorfisme optreedt (mannen zijn gemiddeld gezien groter en sterker dan vrouwen), dat sommige mannen enorm op status gericht zijn en dit ook op tal van manieren laten zien door *honest signaling* zoals dure spullen kopen, vooral in de periode waarop ze op het veroveringspad gaan, maar ook dat vrouwen net zoals mannen aan interne (intraseksuele) competitie doen en waarom zich dat bij hen uit in hun *consumptiedrift* om dure kleren, handtassen en juwelen te kopen als ze zich dat kunnen veroorloven. Alleen al de markt voor vrouwelijke cosmetica loopt wereldwijd in de vele miljarden. Dit gedrag is niet economisch noch rationeel gedreven, maar louter het gevolg van hoe onze psyche onbewust geëvolueerd is. De oorzaak moeten we zoeken in het communiceren van onze status, aantrekkelijkheid en persoonlijke eigenschappen naar potentiële partners (daar stoppen we trouwens niet mee, ook niet als we ons al in een langetermijnrelatie bevinden). Of nemen we de bevinding dat de objectief gemeten bovenlichaamskracht van mannen sterk correleert met het waargenomen (via 360 gradenbevragingen) grotere gebruik van agressieve communicatie. En dat bij vrouwen het subjectieve gegeven 'schoonheid' (zoals in een gave huid en symmetrisch gezicht) sterk correleert met een groter gebruik van agressieve communicatie. Beiden zouden dit doen vanuit de 'wetenschap' dat anderen hen niets kunnen maken door hun toevallige superieure positie (*sense of entitlement*).

Die statusdrang bij mannen verklaart vandaag nog deels waarom we veel patriarchale wetten en structuren hebben. Dit is wat evolutionair psychologen *evoked culture* noemen: cultuurfenomenen die voortkomen uit aangeboren psychologische mecha-

nismen die reageren op omgevingsverschillen. Afhankelijk van de omgeving waarin mensen zich bevinden, kunnen ze verschillende gedragingen of gewoontes ontwikkelen – of cultuur dus. Dat komt doordat hun universele menselijke natuur op verschillende manieren *geactiveerd* wordt door die omgeving. Statusdrang verklaart waarom die mannen zich aangetrokken voelen tot risicovol ondernemerschap en de hoogste posities in de politiek, ondernemingen en organisaties. Ook het gedrag van autoritaire mannelijke leiders kreeg plots een andere, spaarzamere en zeer accurate verklaring. Overleven en voortplanting blijken eens te meer de diepere oorzaken. Veel van die mechanismen ontsnappen aan onze bewuste dagelijkse waarnemingen. Het is voor onderzoekers bijzonder moeilijk om zonder vooringenomenheid de soort waartoe ze zelf behoren te onderzoeken. Onze biologie en psychologie doet ons een aantal assumpties maken die we maar moeilijk ter discussie kunnen stellen.

Als inhoudsverantwoordelijke bij de organisatie waar ik 24 jaar werkte, bracht ik dus veel tijd door met het zoeken naar verklaringen en interventies zoals beschreven in de academische literatuur. Te lang bleef ik echter hangen in het onderzoeken van leiderschap en volgerschap. Ik zocht het in de trekbenadering (het is de persoonlijkheid van de leider die ertoe doet), de situatiebenadering (het is de situatie of context die ons gedrag uitlokt) en een *multi level*-benadering (er is een complexe interactie tussen leiders en volgers, tussen volgers onderling, tussen persoonlijkheden en situaties, tussen individu, team en organisatie enzovoort). Tot er in de academische wereld zich stilaan een consensus begon af te tekenen dat ons gedrag het resultaat is van de complexe interactie tussen onze persoonlijkheid en de omgeving. Onze persoonlijkheid was op zich ook weer het product van een complexe interactie tussen biologie (voornamelijk genen) en omgeving (externe stoffen zoals voeding en zware metalen, sociale omgeving, natuurlijke omgeving, schaarste of overvloed enzovoort). En ‘omgeving’ is een heel brede term, gaande van de baarmoederlijke omgeving, tot de natuurlijke omgeving, onze sociale omgeving, die nog eens werd opgesplitst in gedeelde omgeving (vooral gezin) en niet-gedeelde omgeving (buiten het gezin, vooral willekeurige invloeden). Maar ook de groepen waarin wij leven of werken behoren tot die omgeving.

Toch bleef er een thema al die tijd onderbelicht, hoewel ik er in 2019 al relatief uitgebreid over geschreven heb. **Ik heb het over onze aangeboren coalitiepsychologie, die eigenlijk bestaat uit een aantal instincten.** Nu werkt het woord ‘instinct’ als een rode lap bij heel wat sociale wetenschappers en wie tot die groep behoort kan

aversie voelen. Dus even een korte duiding: ik gebruik hier het woord ‘instinct’ zoals gebruikt in de psychologie, waarbij het gaat om **geëvolueerde psychologische mechanismen of adaptaties die aangeboren zijn maar wel omgevingsgevoelig**. Een beetje zoals een leeuw wel een aangeboren jachtinstinct heeft, maar weinig succes zal hebben zonder de finesses van de jacht van ervaren leeuwen te hebben geleerd. Het is dus een flexibel systeem dat onder specifieke omstandigheden wordt geactiveerd. De organisatiepsychologie schrijft er al haast helemaal niet over. We zijn er ook niet in geslaagd om het op de agenda van organisaties te krijgen, terwijl het werkelijk de olifant in de kamer is. Niemand kon ontkennen dat het fenomeen er was en we hadden er continu mee te maken. Toch leek iedereen ziende blind. Misschien kreeg het thema weinig aandacht omdat het zelden tot geweld leidt in organisaties en bedrijven, terwijl het evident tot geweld leidt in de wereld? Uit een overzicht van Carsten de Dreu en Zegni Triki uit 2022 blijkt dat sinds 1946 meer dan veertig miljoen mensen de dood vonden door conflicten tussen groepen: politieke revoltes, burgeroorlogen en interstatelijke oorlogen. Dus de Holocaust werd in dit overzicht niet eens meegenomen – de Tweede Wereldoorlog alleen al was verantwoordelijk voor de dood van 70 tot 85 miljoen mensen (schattingen lopen uiteen), waarvan zes miljoen Joden en vijf miljoen mensen van andere etnische groepen en nationaliteiten werden vermoord in de vernietigingskampen.

Toch zijn ook de gevolgen van onze coalitiepsychologie in organisaties en bedrijven niet te onderschatten. Gigantisch veel geld gaat verloren door interne rivaliteit tussen afdelingen, arbeiders en bedienden, regisseurs en monteurs, leidinggevend en medewerkers enzovoort. Evenzeer zo door conflicten tussen vakbonden en werkgevers. Dat kan tot drama's leiden, ook al vallen er geen doden. Volgens vele analisten is het faillissement van de Belgische nationale luchtvaartmaatschappij Sabena mede het gevolg van de onverzettelijkheid van de elkaar bestrijdende vakbonden en directie. Sabena, de nationale luchtvaartmaatschappij van België, kampte al jaren met financiële problemen. De spanningen tussen de directie en de vakbonden namen toe naarmate de situatie verslechterde. Vakbonden verzetten zich tegen herstructureringsplannen en bezuinigingen die door de directie werden voorgesteld om de financiële gezondheid van het bedrijf te herstellen. Deze plannen omvatten vaak ontslagen, loonsverlagingen en veranderingen in arbeidsvoorwaarden, wat leidde tot stakingen en andere vormen van protest. De aanhoudende conflicten tussen de directie en de vakbonden leidden tot operationele verstoringen en een verslechtering van de bedrijfsvoering.

Deze interne strijd ondermijnde het vertrouwen van klanten en investeerders, wat bijdroeg aan de uiteindelijke beslissing om het faillissement aan te vragen.

Hoewel sociale conflicten tussen werknemers en werkgevers meestal niet de enige oorzaak zijn (maar soms het gevolg van het minder presteren in een concurrentiële markt), is er ook een Nederlands voorbeeld waarbij een arbeidsconflict een zeer grote rol speelde. VDL Nedcar, de autofabriek in Born die een belangrijke productiesite voor BMW was, heeft de afgelopen jaren te maken gehad met verschillende sociale conflicten tussen de directie en de vakbonden. Deze conflicten laaiden hoog op door zorgen over de toekomst van de fabriek en de werkgelegenheid na het verlies van het contract met BMW dat werd aangekondigd in juni 2020. In 2023 uitte Ron Peters van de vakbond FNV Metaal zijn boosheid omdat hij vond dat de directie hen niet serieus nam. Volgens krantenberichten eiste de directie dan weer excuses van de vakbond omdat deze in een pamflet de te hoge vraagprijs voor een potentiële verkoop aan de Amerikaanse autofabrikant Rivian van de directie hekeld. Na druk van BMW en verschillende stakingen en gesprekken bereikten beide partijen een akkoord over een nieuw sociaal plan. Dit plan voorzag in hogere ontslagvergoedingen voor de ongeveer tweeduizend werknemers die in november 2023 hun baan zouden verliezen. Op zijn top had VDL Nedcar ruim vierduizend medewerkers, maar eind september 2024 waren dat er slechts 350. Op dit moment hebben ze twee activiteiten, die ondergebracht werden in twee nieuwe bedrijven van de VDL-groep (wereldwijd toch nog goed voor zo'n veertienduizend werknemers): het ombouwen van speciale voertuigen (VDL Special Vehicles) in Born, goed voor zo'n honderd medewerkers, en de assemblage van batterijpakketten (voornamelijk voor BMW) via dochterbedrijf VDL Mobility Innovation Centre.

Dus veel onderzoek dat wij consulteerden ging over het beter laten functioneren van teams, door de juiste mensen te selecteren als leidinggevende of als complementair teamlid, door de verbetering van de onderlinge relaties (onder meer op basis van de *leader-member exchange*- of LMX-theorie over leiderschap), over emotie-management, over mechanismen die samenwerking bevorderden, zoals het formuleren van gemeenschappelijke doelstellingen, duidelijke rolverdelingen, heldere maar minimale procedures, wederkerigheid en vertrouwen als glijmiddel voor samenwerking, beloningen voor mensen die veel bijdragen, maar ook inzichten vanuit de evolutionaire psychologie, zoals het belang van onze *cheater detection* breinmodule om *free riders* te detecteren en het inzetten van milde straffen om deze in

toom te houden. Allerhande consultants waren naarstig op zoek naar (maar vonden zelden) remedies om disfunctionele teams beter te laten werken.

Maar de olifant in de kamer, dat coalitie-instincten voor veel problemen in organisaties en bedrijven zorgen, bleef en blijft grotendeels onderbelicht. Nochtans is er veel onderlinge strijd tussen teams, afdelingen, arbeiders en bedienden, werkgever en werknemers (onder andere verenigd in vakbonden). Daarom heb ik mij nog meer verdiept in deze materie dan voor mijn vorig boek.

In dit boek ga ik op zoek naar de evolutionaire wortels van dit deel van onze psychologie. Ik heb het over de vele verschijningsvormen zoals racisme, discriminatie, denigrerende opmerkingen en reputatievernietigende roddels. Ik onderzoek waarom het moeilijk is om je als individu te verzetten tegen onethisch of frauduleus gedrag van je eigen team, afdeling of zelfs bedrijf. Tegelijkertijd houdt dit boek ook een spiegel voor om de nog veel dramatischere effecten van onze coalitiepsychologie te belichten, van pijnlijke pesterijen en uitsluiting tot genocide.

Ten slotte vat ik ook de huidige stand van de wetenschap samen die poogt remedies of interventies te bieden om de negatieve effecten van onze coalitiepsychologie te voorkomen of in ieder geval te verminderen. De pogingen die ik tot nu toe heb gezien om dit fenomeen te verklaren en op te lossen, vind ik ronduit bedroevend. In Vlaanderen is er bijvoorbeeld de website *wij-zij.be*, die als ambitie heeft om kennis te ontwikkelen en te verspreiden, tools en strategieën om schadelijke polarisatie in de samenleving aan te pakken. De partnerorganisaties erachter zijn bijvoorbeeld Kazerne Dossin, het Vlaams Vredesinstituut en het Hannah Arendsinstituut. Ze richten zich op professionals, beleidsmakers en burgers en bieden ondersteuning bij het omgaan met toxische vormen van *wij-zij-denken*. Het platform is een netwerk van diverse partnerorganisaties die samenwerken om een duurzaam antwoord te bieden op polarisatievraagstukken. Op hun pagina 'Wat is polarisatie' leggen ze de oorsprong van polarisatie terecht bij *wij-zij-denken*, maar de oorzaak van wat zij een universele dynamiek noemen, leggen ze bij 'een manier om in te schatten of een omgeving veilig is of niet'. Dit klopt niet, zoals ik uitgebreid aantoon in hoofdstuk 4. Ze verwijzen ook naar de Nederlandse filosoof Bart Brandsma, die vijf rollen ziet in polarisatie: *pushers*, *joiners*, *the silent*, *bridgebuilder* en *scapegoat* (zondebok). Wie mijn vorige boeken kent, weet dat ik betoog dat elke indeling in typologieën gedoemd is te mislukken. De mens is vele malen complexer, zoals ik ook in hoofd-

stuk 3 nog kort uitleg. Ook de strategie om polarisatie te doorbreken die Brandsma voorstelt, lijkt me te eenvoudig. In een gesprek kun je dan wel van onderwerp veranderen, maar dat is niet haalbaar wanneer het over politieke of religieuze thema's gaat bijvoorbeeld. Het vergt vooral veel moed van morele rebellen en klokkenluiders om in te gaan tegen polariserende uitspraken van leden van je eigen groep bijvoorbeeld. De rest van de teksten lijken mij meer op kinderen gericht dan op de 'professionals, beleidsmakers en burgers' waarop ze zelf stellen hun ondersteuning te richten.

Patrick Loobuyck, een filosoof van de Universiteit van Antwerpen, gelooft dat je kunt leren om uit je 'comfortzone van het wij-zij-denken' te raken door een manier van denken die hij combinatiedenken noemt. Dit gaat voorbij aan het feit dat de meeste mensen echt niet anders willen denken of andere standpunten bekijken dan die waar zij én hun medestanders van overtuigd zijn. Ik leg in de hoofdstukken 4 en 5 uit waarom het zo moeilijk is om een ander standpunt of ander perspectief in te nemen. In februari 2025 riepen veertig toplui van Belgische bedrijven en organisaties op tot wederzijds begrip op de werkvloer. Het initiatief hiervoor werd genomen door Leen Van den Neste, topvrouw van de VDK-bank, en de oproep werd mede-ondertekend door de rectoren van de KU Leuven en de UGent. Zij brengen de boodschap dat een 'warme werkplek' veel problemen die het gevolg zijn van polarisatie kan oplossen. Ik vind dat hartverwarmend maar ook hopeloos naïef. Met dit soort oproepen om lief te zijn gaan we er niet komen. Wie nu nog niet doorheeft dat de mens geen lessen trekt uit het verleden zal het wellicht nooit doorhebben. 'Nie wieder' – de slogan die na de Holocaust werd gelanceerd, was oorspronkelijk bedoeld om te waarschuwen tegen het herhalen van dergelijke gruweldaden. Deze slogan heeft in de loop der tijd zijn betekenis verloren en wordt vaak gebruikt zonder concrete actie. Ik zie geen heil in het trachten te sleutelen aan geprogrammeerde gedragsmechanismen van de mens om onze coalitie-instincten te wijzigen. Dit is louter wensdenken, wat ze in de filosofie de moralistische drogreden noemen: de foutieve redenering waarbij we veronderstellen dat iets niet waar of niet mogelijk kan zijn, omdat het *moreel onwenselijk zou zijn als het wél zo was*. Met andere woorden: we verwarren wat *zou moeten zijn* met wat *is*.

Ik zie wel heil in het opzetten van systemen ter preventie en die snel ingrijpen mogelijk maken, nog voor polarisatie een kans maakt. Dit beschrijf ik in het laatste hoofdstuk 12.

Helaas ben ik door mijn literatuuronderzoek gaan beseffen hoeveel van de miserie in de wereld wordt veroorzaakt door onze coalitie-instincten. Kruistochten, territoriumoorlogen, religieuze en politieke moorden, geopolitieke strubbelingen, genocides (en de ontkenning ervan) enzovoort: we kunnen ze allemaal terugvoeren tot onze coalitie-instincten, die diep in ons DNA zitten ingebakken. Ik hoop dat wetenschappers ooit een goede remedie vinden ter preventie van de negatieve gevolgen van dit instinct.