

Ik ben geen Cassandra

Welke rol speelt innovatie in internationale conflicten en in de ontwikkeling van oorlogsvoering? Maurits Jan Vink vroeg het aan Tim Sweijs, onderzoeksdirecteur bij het Den Haag Centrum voor Strategische Studies. Ze spraken over hoe vernieuwingen invloed hebben op de manier waarop internationale conflicten worden uitgevochten. En omgekeerd: welke rol conflicten spelen bij de ontwikkeling van nieuwe technologie.

■ DOOR MAURITS JAN VINK FOTO'S JOHN VAN HAMOND

U publiceert en adviseert over oorlogsvoering. Waar komt uw interesse in oorlog vandaan?

Al heel jong was ik geïnteresseerd in oorlog. Als negenjarige zette ik om drie uur 's nachts de wekker om te kijken of Amerika het Irak van Saddam Hussein in 1991 ging aanvallen. Ik was vooral geïnteresseerd in het bestuderen en begrijpen van oorlog, niet in het beoefenen ervan. Je kon alleen geen oorlog studeren in Nederland, dus ben ik na mijn studie filosofie en politicologie naar Engeland uitgeweken. Daar heb ik aan het King's College een master in *war studies* gedaan en later mijn proefschrift geschreven over conflicten en interstatelijke crises en dwangdiplomatie.

In de jaren negentig stuurden we onze militairen met de beste bedoelingen om de enclave in Srebrenica te beschermen. Dat heeft geleid tot een afschuwelijk drama waarin onder de ogen van Nederlandse militairen meer dan achtduizend moslimmannen en jongens werden gedeporteerd om vervolgens vermoord te worden. Het militair-strategisch analfabetisme,¹ het feit dat we zo weinig begrepen wat oorlog behelst en wat voor gruwelen daarbij komen kijken, leidde tot extra verschrikkingen. Dat fascineerde mij.

U heeft in uw werk ook veel aandacht voor de ontwikkeling van oorlogsvoering, voor innovatie.

Mijn interesse in de rol van innovatie in oorlogsvoering begon in Engeland. Ik leerde er hoe wetenschap en technologie internationale veiligheid beïnvloeden en hoe juist de competitieve druk van oorlog leidde tot ontwikkeling van nieuwe technologie zoals de tank en de atoombom. Die onderwerpen hebben me niet meer losgelaten en staan centraal in mijn werk als onderzoeksdirecteur bij HCSS. Vanaf de start van

HCSS in 2007 hebben we veel studies gedaan over de impact van nieuwe technologie op oorlog. Zo deden we in 2016 al onderzoek naar de impact van AI op veiligheid. Dat werd toen nog als science fiction beschouwd; nu is dat mainstream geworden. Defensieorganisaties wereldwijd besteden daar tegenwoordig enorme bedragen aan in de verwachting dat het grote voordelen zal opleveren. We voeren ook het secretariaat van de Global Commission on Responsible Artificial Intelligence in the Military Domain (GC REAIM), een initiatief van het Nederlandse ministerie van Buitenlandse Zaken. Deze commissie probeert normen te ontwikkelen voor het gebruik van nieuwe technologieën als kunstmatige intelligentie.

Ik ben eigenlijk altijd al geïnteresseerd geweest in hoe technologie de manier van oorlogsvoering verandert en hoe de organisationele en strategische inbedding meeverandert. Daar heb ik boeken en rapporten over geschreven. Begin dit jaar verscheen het boek *Beyond Ukraine: Debating the Future of War*, waar ik een van de redacteurs van ben.² In dit boek bieden we met allerlei experts een herziening van ideeën over de toekomst van oorlog sinds de Russische invasie van Oekraïne in 2022. Het laat zien dat de Oekraïne-oorlog ons perspectief op de aard en het karakter van toekomstige oorlog fundamenteel heeft veranderd.

Waarom vindt u het belangrijk om na te denken over de sociale en politieke context waarbinnen technologie in conflicten wordt toegepast?

Als je alleen naar technologie kijkt, kan je niet voorspellen. Daar heb je de bredere context voor nodig. Stel je bijvoorbeeld voor dat je in 2006 keek naar Twitter, toen nog TWITR. Dat had enkele tienduizenden gebruikers, YouTube was voor mafkezen die filmpjes van zichzelf opnamen,



Maurits Jan Vink
is redactielid van dit tijdschrift.



de smartphone was er nog niet. Daarmee bestonden er nog geen ecosystemen, geen gebruikersgemeenschappen en geen mogelijkheden om zelf apps te ontwikkelen. In die context had je niet kunnen voorspellen dat er bijvoorbeeld in sociaaleconomisch minder ontwikkelde delen van de wereld mensen in grote aantallen toegang tot informatie en de rest van de wereld zouden krijgen. De ontwikkeling van sociale media in combinatie met smartphones heeft ervoor gezorgd dat mensen op een andere en veel snellere manier bereikt, gemobiliseerd, gerekruteerd en gecoördineerd kunnen worden.

In 2014 reisden tienduizenden *foreign fighters* uit de hele wereld af naar het Midden-Oosten om voor IS te vechten. De relevantie hiervan is dat het niet alleen gaat over wat voor technologieën er zijn, maar meer nog op welke wijze die door

Science fiction stelt een nieuwe toekomst voor die vervolgens werkelijkheid wordt

groepen mensen kunnen worden ingezet. Anders gezegd gaat het niet alleen over het *voorspellen*, maar juist ook over het *voorstellen*. Hoe kunnen verschillende ontwikkelingen in de technologie het karakter en het verloop van conflicten veranderen?



Het gaat dus niet alleen over voorspellen, maar ook over voorstellen. Hoe doen jullie dat?

Jaarlijks wordt er wereldwijd zo'n \$ 2500 miljard aan defensie uitgegeven. Heel veel geld daarvan gaat naar opleidingen, salarissen en wapentuig. Binnen de defensiegemeenschap is er een gemeenschap ontstaan die kijkt naar de toekomst. Strategische experts denken na over de technologieën die in ontwikkeling zijn en wat de impact daarvan op het slagveld in de toekomst kan zijn. De afgelopen jaren werd bijvoorbeeld nagedacht over de mogelijke impact als een partij niet gebruikmaakt van een of enkele onbemande systemen, maar duizenden. De inschatting was al dat daardoor investeringen zouden verschuiven van grote, dure systemen, zoals tanks, naar grotere goedkopere en makkelijk vervangbare systemen. Op het slagveld in Oekraïne zien we dit nu gebeuren met het gebruik van duizenden drones.

Een andere manier om de toekomst voor te stellen is door het gebruik van science fiction. Denk bijvoorbeeld aan Leonardo da Vinci die eind vijftiende eeuw al een tekening van een tank maakte. In de realiteit werd pas ruim vierhonderd jaar later de eerste echte tank gemaakt. Dat vind ik een mooi voorbeeld van hoe science fiction een nieuwe toekomst voorstelt die vervolgens werkelijkheid wordt. Defensieorganisaties maken gebruik van sciencefictionteams om nieuwe toepassingen van technologie voor te stellen. Dat mag raar en onwaarschijnlijk lijken, toch heeft dat op zichzelf al impact. Science fiction kan beeldend heel sterk en wervend zijn. Dat beïnvloedt vervolgens de voorbereidingen op toekomstige oorlogsvoering. Zo schreven Singer en Cole de technothriller *Ghost Fleet* over een fictieve oorlog tussen Amerika en China. Dat resoneerde zo dat zij in meer dan tachtig landen de hoogste generaals briefden, hetgeen weer impact had op de verdeling van R&D-gelden.

Aan welke toekomstige ontwikkelingen wordt nu gedacht?

Grote mogelijkheden hebben altijd een disproportioneel groot aandeel gehad in de hoeveelheid oorlogen die zijn gevoerd. In de laatste vijfhonderd jaar zijn volgens sommige schattingen bij ten minste 70% van de oorlogen grote mogelijkheden betrokken geweest. Daarmee zijn ze altijd voorlopers geweest in de ontwikkeling van nieuwe technologieën. Amerika neemt nu een derde van de wereldwijde defensieuitgaven voor haar

Tim Sweijts is onderzoeksdirecteur bij het Den Haag Centrum voor Strategische (HCSS) en onderzoeker bij het Nederlands Onderzoekscentrum Oorlogsstudies van de Nederlandse Defensie Academie.

Al bijna twintig jaar adviseert hij internationale organisaties, overheden en defensiedepartementen over de hele wereld. Hij getuigde onder meer voor de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties, het Europees Parlement en het Nederlandse parlement. Tim Sweijts werkt multidisciplinair, zijn werk bestrijkt het gebied van politieke wetenschappen, wetenschap en technologie, strategische studies en oorlogsstudies. Hij is auteur van talloze publicaties op het gebied van strategische vooruitziendheid, interstatelijke dwang, hedendaagse en toekomstige oorlogen en opkomende technologieën, waaronder AI.

rekening. Ruim \$ 4 miljard daarvan gaat jaarlijks naar de financiering van 'de technologie van de toekomst'. GPS, de ontwikkeling van het internet, autonoom rijden zijn allemaal mede ontwikkeld met dit soort defensiegelden. In de openbare aanvragen voor innovatiebudgetten van het Amerikaanse Defense Advanced Research Projects Agency kan je volgen aan wat voor technologieën voor de komende vijftien tot twintig jaar wordt gedacht. Dan gaat het onder meer over *human enhancement*, daarbij kan je denken aan de vraag hoe we ogen van adelaars kunnen creëren, wat er nodig is om te zorgen dat mensen langer wakker kunnen blijven, maar ook hoe ze scherper en verder kunnen zien. *Man-machine teaming* is ook zo'n onderwerp. Een paar jaar geleden ging het al over het besturen van meerdere gevechtsvliegtuigen met een herseninterface. Dat klinkt nu als behoorlijk science fiction, maar dat was GPS destijds ook. Ook houden ze zich bezig met AI en het zogenaamde *alignment* probleem, namelijk hoe we voorkomen dat AI het van de mensen overneemt. Dat grijpt terug op werk van sciencefictionschrijvers zoals Isaac Asimov uit de twintigste eeuw. Dit zijn voorbeelden over hoe we proberen ons de toekomst van oorlogsvoering voor te stellen. Fascinerend toch?

U zei ook dat je de toekomstige manieren van oorlogsvoering niet kan voorspellen als je alleen naar de technologie kijkt. Wat bedoelt u daarmee?

Ik benadruk altijd dat oorlog niet alleen iets sec militair is, maar dat oorlog altijd een reflectie is van hoe mensen consumeren, produceren en communiceren. Als je oorlog probeert te doorgronden, dan is het belangrijk ook die factoren in ogenschouw te nemen.

Hoe is het een reflectie van hoe mensen consumeren en produceren?

Vóór de industriële revolutie werd bijvoorbeeld gevochten om de controle over land en agrarische producten. Daarbij gebruikte men pre-industriële instrumenten. Eerst zwaarden, daarna werd buskruit gemilitariseerd en kwamen er kanonnen en geweren. Vervolgens leidde de industriële revolutie tot schaalvergroting en deed het gebruik van fossiele brandstoffen haar intree. Dat leidde militair bijvoorbeeld tot de ontwikkeling van raketten. De strijd vond niet meer alleen plaats over land, tussen feodale krijgsheren, maar ook tussen natiestaten gecentreerd rondom een nationale identiteit. Daarmee konden ze op een veel grotere schaal geweld gebruiken, met inzet van modernere communicatiemiddelen. Zo is oorlog een reflectie van die bredere sociale en politieke context.

En hoe ziet u de relatie met consumeren en communiceren?

Bij consumeren speelt energie een hele grote rol. Het is dan ook niet verrassend dat er in het Midden-Oosten al bijna een eeuw onafgebroken conflicten zijn met externe bemoeienis, omdat brandstoffen essentieel zijn voor consumptie. Je kan ook kijken naar onze mobieltjes. De grondstoffen voor mobieltjes komen vooral uit landen in Afrika en Zuid-Amerika. Dat is een reden van conflict, nu en in de komende jaren.

In de jaren negentig en nul hebben computerspelletjes een grote vlucht genomen. Vervolgens is de entertainmentindustrie enorm gegroeid. Daarin zijn *graphic processing units* ontwik-

keld die zich goed leenden voor de ontwikkeling van algoritmes. Dat heeft de revolutie in *deep learning* mogelijk gemaakt vanaf 2011. Als gevolg daarvan zie je nu de opkomst van allerlei onbemande systemen op het strijdveld. Eerst werden die bestuurd met een controller. De volgende stap is dat ze zelfstandig boven het front vliegen en gebruikmaken van algoritmes om doelen te identificeren. Het is een hele gevaarlijke ontwikkeling, omdat de mens er niet meer bij betrokken is.

Het lijkt bijna een autonome ontwikkeling die we alleen maar kunnen volgen. Hoe kunnen we er invloed op uitoefenen?

Hoe kunnen we oorlogsvoering beïnvloeden? Dat is een hele prangende kwestie.

Altijd als er nieuwe technologieën beschikbaar komen, proberen landen die nieuwe technologieën te reguleren. Van het gebruik van biologische wapens (gif) en chemische wapens tot het gebruik van vliegtuigen, onderzeeërs en kernwapens. Mensen hebben altijd getracht om nieuwe toepassingen vroegtijdig te reguleren. Dat proberen we nu ook met AI. De vraag is of we dat kunnen. Dan moet er ten minste aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Ten eerste moet er een strategisch nut zijn voor strijdende partijen om technologie te reguleren. Neem bijvoorbeeld kernwapens. De kleine groep landen die beschikt over nucleaire technologie was in staat afspraken te maken over het controleren van de nucleaire productie en over de regulering van het aantal raketten dat ze

Hoe kunnen we oorlogsvoering beïnvloeden? Dat is een hele prangende kwestie

op elkaar hadden gericht. Dat kon omdat het in hun belang was een catastrofe te voorkomen. Het tweede is dat dat ook verifieerbaar moet zijn. Met technische controlemiddelen zoals satellieten en inspectieregimes kon je erachter komen of de ander zich aan de afspraken hield. Wat we nu zien, is dat soms een van beide voorwaarden ontbreekt. Het is bijvoorbeeld wel in het belang van een partij om het gebruik van een technologie door te zetten in een oorlogssituatie en als dat niet is te verifiëren, dan zie je dat het heel moeilijk is om zaken te beïnvloeden. Een goed voorbeeld zijn de restricties op onderzeeboot-oorlogsvoering waarover partijen afspraken hadden gemaakt. Tijdens de Eerste Wereldoorlog werden die afspraken overboord gegooid. Nu zie je dat de grootmachten zich waar het AI betreft, nog niet willen vastleggen op het aangaan van bindende afspraken om bepaalde toepassingen van AI in oorlogsvoering te verbieden. Een voorbeeld hiervan gaat om de definitie van '*meaningful human control*' en de toepassing van autonomie in wapensystemen. Kennelijk denken partijen er een strategisch voordeel mee te kunnen behalen. Daarbij is het ook moeilijk bij AI om te verifiëren wie wat waar doet en wat partijen ontwikkelen. AI is veel moeilijker zichtbaar te maken dan ontwikkelingen in het nucleaire domein.

Kun je het als samenleving beïnvloeden?

Ja, dat kan. Je hebt voorbeelden waarin samenlevingen invloed uitoefenden om bepaalde militair-technische toepassingen verboden te krijgen. Het taboe op chemische wapens



bijvoorbeeld. Ze zijn niet de wereld uit, maar er rust wel een taboe op waardoor het aanzienlijk minder wordt toegepast. Dat is zo sinds de Eerste Wereldoorlog, uitzonderingen als Irak en Syrië daargelaten. Een ander voorbeeld is het gebruik van landmijnen. Door een succesvolle campagne in de jaren negentig hebben inmiddels ruim 160 landen ervoor gezorgd dat er een taboe kwam op het gebruik van landmijnen. Dit is vastgelegd in het Ottawa Verdrag en heeft ervoor gezorgd dat die landen niet langer gebruikmaken van landmijnen.

Je hebt dus wel het maatschappelijke middenveld nodig?

Jazeker, in combinatie met die eerdere randvoorwaarden. Landen moeten niet het gevoel hebben dat ze een strategisch voordeel uit handen geven. In de Oekraïne-oorlog zie je dat Rusland – dat overigens dat verdrag niet had ondertekend – grootschalig gebruikmaakt van landmijnen omdat ze er wel een groot voordeel mee denkt te kunnen behalen. Daarmee negeert zij het moratorium.

Samenlevingen kunnen invloed uitoefenen om bepaalde militair-technische toepassingen verboden te krijgen

U noemde ook als voorwaarde verifieerbaarheid. Wordt dat niet veel moeilijker met nieuwe, digitale technologieën?

Een belangrijke trend is dat slagvelden transparanter worden, simpelweg omdat er veel meer sensoren zijn, zoals in mobiele telefoons en satellieten. Denk bijvoorbeeld aan de reconstructie van Bellingcat en de Onderzoeksraad voor de Veiligheid over de wijze waarop dat Russische buksysteem over de grens werd gebracht waarmee de MH17 in 2014 werd neergehaald.

Verandert de manier van innoveren zelf ook?

Het twintigste-eeuwse model van innovatie was een industrieel model met overheden die veel geld gaven aan defensiefabrikanten die steeds geavanceerdere en duurdere systemen ontwikkelden zoals onderzeeërs, raketten en nieuwere generatie gevechtsvliegtuigen. Defensieorganisaties betaalden dus steeds hogere bedragen voor steeds kleinere aantallen.

Dat proces noemen we techflatie. De democratisering van innovatie en de decentralisatie van innovatie past niet goed bij dat twintigste-eeuwse model.

We leven nu meer in het tijdperk van de Willie Wortels, de knutselaars op de zolderkamer of in de kelder, net zoals honderd jaar geleden, denk bijvoorbeeld aan Alexander Graham Bell en Guglielmo Marconi en draadloze telegrafie en de radio of aan Alfred Nobel en dynamiet. Innovatie is niet langer het monopolie van grote defensiebedrijven maar wordt ook gedreven door individuen en groepen die *do it yourself*-systemen bouwen of nieuwe software-algoritmes ontwikkelen. Dat laatste zie je ook in Oekraïne, waar meer dan honderd dronefabrieken staan met hele korte R&D-loops dicht bij het strijdtoneel. Daar zitten programmeurs die softwareprogramma's van systemen aanpassen die direct weer terug de strijd in worden gestuurd.

Kunnen we iets leren van de innovatie in de Oekraïne-oorlog?

Er is een organisatorische component die gaat over het buiten corporate structuren opereren en zo veel sneller innoveren. Dat gebeurt nu in Oekraïne. Dat is niet met een lineair uitgedacht innovatieproces voor de komende vijf jaar, maar gedecentraliseerd met talloze brigades die in direct contact staan met hun eigen R&D-clubs.

Vertaald naar Nederland zou je een fractie van het defensie-budget, bijvoorbeeld € 100 miljoen van de jaarlijkse € 20 miljard, kunnen gebruiken voor het oprichten van een unit die zich alleen richt op disruptief veranderen van de manier van oorlogsvoering. Probeer de oorlog van de toekomst voor te stellen, inclusief de systemen en de wijze van optreden maar ook de fundamentele principes van het oorlogsrecht waar je je aan te houden hebt. Als je dat onderzoekt vanuit een nieuwe unit, los van bestaande structuren, dan kunnen bestaande eenheden binnen de organisatie dat op termijn over gaan nemen.

Die lessen kunnen we leren, zegt u. Leren we die lessen ook?

Wat mij betreft nog veel te weinig. Dat komt ten eerste door het gebrek aan urgentie. Ondanks dat er al ruim twee jaar een oorlog woedt in een land dat dichterbij is dan veel Zuid-Europese vakantiebestemmingen, lijkt die voor veel mensen ver weg. Maar oorlogen kunnen escaleren ver over de grenzen heen. Ten tweede vraagt het leren van lessen om het doorbreken van bestaande structuren en belangen. Dat lukt doorgaans alleen als er een crisis is of een andere directe dreiging. Ik heb in het Nederlands parlement voorgesteld om een commissie Contemporaine conflicten op te richten om lessen te identificeren en te kijken hoe we daarmee de innovatie van de defensieorganisatie kunnen voeden. Die commissie is er nog niet. Ik denk dat we nog steeds gegijzeld worden door een status quo bias: mensen willen dingen graag bij het oude houden en overgaan tot de orde van de dag.

Dan heeft u het eigenlijk over 'voorstellen en voorspellen' waar dit gesprek mee begon. U lijkt te zeggen dat mensen slecht in staat zijn zich voor te stellen dat er een reële dreiging is.

Mooie cirkel. Het gebrek aan voorstellingsvermogen als fundamenteel gevaar voor onze nationale veiligheid. Dat klopt.



Dat klinkt knap frustrerend en toch klinkt u er vrij optimistisch over. Alsof u er vertrouwen in heeft dat het zich toch de goede kant uit ontwikkelt.

Vroeger werd mij gevraagd 'waarom bestudeer je oorlog?' Inmiddels snappen mensen dat er wel degelijk een kans op oorlog bestaat.

Het gebrek aan voorstellingsvermogen als fundamenteel gevaar voor onze nationale veiligheid

Dat vind ik een belangrijke verandering. Daarnaast vind ik het sociologisch fascinerend om te zien hoe niet alleen bij beleidsmakers maar ook bij bredere lagen van de bevolking hun *Weltanschauung*, hun wereldbeeld, eventjes opengaat, en dan weer dichtslaat. Ik vind het uitdagend om te proberen dat perspectief op de wereld meer te openen. Dat geeft juist energie en inspiratie, niet om Cassandra te zijn, maar wel om die oogkleppen weg te halen.³

En laten we niet vergeten: in een gezond democratisch discours heb je mensen vanuit allerlei professionele achtergronden en expertises die ons informeren. Dat is juist de kracht van democratie. En in democratieën gaan veranderingen nou eenmaal in de regel niet snel. Ik zie het als mijn rol en de rol van ons instituut om een bijdrage te leveren aan dit discours en daarmee tot bewustwording te komen. Dan kunnen we voorbereidingen treffen om zo, en zo keren we terug bij het begin van ons gesprek, het soort tragedies zoals Srebrenica te helpen voorkomen. ■

NOTEN

1. Isabelle Duyvesteyn, *Strategisch analfabetisme. De kunst van strategisch denken in moderne militaire operaties* (oratie Universiteit Leiden), 2013.
2. Tim Sweijts & Jeffrey H. Samuels (eds.), *Beyond Ukraine - Debating the Future of War*, London: Hurst Publishers 2024.
3. Cassandra of Kassandra was een Trojaanse priester in de Griekse mythologie, gewijd aan de god Apollo en was door hem voorbestemd om ware profetieën uit te spreken, die nooit werden geloofd.

zelf over dat zij zich 'zo onder een vergrootglas voelde liggen, dat zij niet meer vrij kon ademen'. De kantonrechter wijst het ontbindingsverzoek af.

Wat valt hieruit op te maken? Dat wanneer sprake is van een groter onderliggend probleem, zoals een breed psychologisch onveilig ervaren werkomgeving, het functioneren van een individu dat daaronder lijdt, niet met een verbetertraject opgelost kan worden. Dat is dweilen met de kraan open; het werkelijke probleem – de onveilige werkomgeving – wordt er ten onrechte mee teruggebracht tot een probleem van één individu. Terwijl de Brabantse gemeente de zaak in veel opzichten volgens het boekje had aangepakt: coaching, begeleiding, een verbetertraject met helder benoemde consequentie bij niet-slagen ervan, is zo'n traject dan tegen beter weten in. Of om met in de rechtspraak gehanteerde termen te spreken: het traject kan niet worden aangemerkt als een reële en serieuze gelegenheid voor verbetering.

Andersom: een medewerker kan niet volstaan met de reactie 'ik voel mij niet veilig' als hij wordt aangesproken op het niet naar behoren functioneren en hij de gegeven feedback niet leuk vindt. Het is dan zaak om in kaart te brengen wat er daadwerkelijk speelt en schuilt achter de woorden 'ik voel mij niet veilig': onzekerheid, onvrede, angst voor baanverlies, moeite met bepaalde eisen e.d. Dergelijke gevoelens en zorgen – hoe begrijpelijk ook – kunnen reëel zijn, maar zien niet op een situatie waarvoor het begrip psychologische veiligheid bedoeld is. Het begrip onveiligheid mag niet als een beschermend schild worden gebruikt voor zaken die zich daar niet voor lenen of een vluchtheuvel worden voor de medewerker die zich in het nauw gedreven voelt. Niet voor niets kan de mate waarin de medewerker openstaat voor kritiek en zich inzet voor verbetering, een van de gezichtspunten zijn voor het in te richten verbetertraject. De medewerker moet concreet kunnen aangeven wat hem dwars zit en daarin specifiek zijn, ook in het gesprek over hoe dat kan worden opgelost en wat hij daarin zelf kan doen.

Meer winst van psychologische veiligheid

Laten we positief afsluiten. Amy Edmondson, hoogleraar aan de Harvard Business School en algemeen beschouwd als expert op het gebied van psychologische veiligheid en gedrag op de werkvloer, deed jaren onderzoek naar de oorzaken en kenmerken van psychologische veiligheid in de Verenigde Staten. In haar boek *The Fearless Organization* schrijft ze dat een kenmerk van psychologische onveiligheid is dat mensen elkaar níét aanspreken op functioneren.⁸ Dat aanspreken dient te gebeuren in een cultuur van openhartigheid, ruimte bieden, ook aan productieve meningsverschillen en in een omgeving

waarin duidelijke grenzen gelden over wat wel en niet toelaatbaar wordt geacht. Uit Edmondson's onderzoek blijkt dat in zo'n setting van psychologische veiligheid prestaties alleen maar worden bevorderd. Ook Nijhuis en Van Eijbergen schrijven in hun recent verschenen boek over psychologische

Het begrip onveiligheid mag niet een vluchtheuvel worden voor de medewerker die zich in het nauw gedreven voelt

veiligheid en op basis van in Nederland uitgevoerd onderzoek, dat niet ingrijpen jegens iemand die consequent en langere tijd niet naar behoren functioneert, een negatief effect heeft op de psychologische veiligheid. In datzelfde boek benadrukken ze dat een hoge psychologische veiligheid de prestaties bevordert en helpt bij het ontsluiten van het potentieel van medewerkers.⁹ Zo bezien zijn het kanten van dezelfde medaille voor een win-winsituatie: aanspreken op functioneren is nodig voor psychologische veiligheid en psychologische veiligheid is nodig om iemand serieus en reëel de gelegenheid te bieden te verbeteren. ■

NOTEN

1. Ook regeringscommissaris Hamer dringt hier nadrukkelijk op aan, onder meer in *Handreiking cultuurverandering op de werkvloer*, Regeringscommissaris Seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, 13 maart 2024.
2. 'Niets gezien, niets gehoord, niets gedaan – de zoekgeraakte verantwoordelijkheid', onderzoeksrapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen, januari 2024.
3. Onderzoeksrapport Omgangsvormen op de werkvloer Ministerie VWS, FNV, februari 2024.
4. Inspectie van het Onderwijs (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap), Onderzoek naar naleving wet- en regelgeving Technische Universiteit Delft, 16 februari 2024.
5. HR 16 februari 2018, ECLI:NL:HR:2018:182.
6. HR 14 juni 2019, ECLI:NL:HR:2019:933.
7. Rechtbank Oost-Brabant, 6 februari 2024, ECLI:NL:RBOBR:2024:440.
8. Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Wiley 2018, in Nederland verschenen onder de titel: *De onbevreesde organisatie: creëer psychologische Veiligheid op de werkvloer, om innovatie en groei te stimuleren* (Business Contact, 2019).
9. Elmira Nijhuis & Rob van Eijbergen, *Psychologische veiligheid in organisaties. Het kan wél*, Mediawerf 2024, p. 45 e.v. en p. 98 e.v.