Grip op een complex landschap

Hoe kunnen diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en psychologische- en sociale veiligheid elkaar versterken?

Whitepaper 2 van 3: Over een positief werkklimaat

Auteurs

Jacques Veldscholten en Sean Stevenson

Inleiding

Organisaties besteden steeds meer aandacht aan diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en sociale- en psychologische veiligheid. Toch worden deze thema's in de praktijk nog vaak als afzonderlijke vraagstukken benaderd, terwijl ze nauw met elkaar samenhangen. Een diverse werkvloer is bijvoorbeeld niet automatisch inclusief of sociaal veilig, en gelijke behandeling betekent niet vanzelf dat iedereen daadwerkelijk kan deelnemen en zich kan uitspreken.

De samenhang tussen deze begrippen is niet vanzelfsprekend. Ze hebben verschillende ontstaansgeschiedenissen, definities en invalshoeken en raken aan verschillende aspecten van het organiseren van werk, zoals governance, leiderschap, wet- en regelgeving en organisatiecultuur. Dat roept in de praktijk de vraag op hoe deze begrippen zich tot elkaar verhouden en hoe ze elkaar kunnen versterken.

Meer inzicht in die samenhang helpt professionals om verbanden te leggen, het thema beter te doorgronden en beter te bepalen welke aanpak past bij een organisatie. Zo kunnen diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en veiligheid meer in samenhang worden meegenomen in beleid en in het dagelijks werk.

We beginnen dit whitepaper met een beschrijving van de ontwikkeling van de begrippen diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en psychologische veiligheid in de wetenschappelijke literatuur. Vervolgens onderzoeken we hoe deze begrippen en het begrip sociale veiligheid zich tot elkaar verhouden in de praktijk. Tot slot maken de samenhang concreet in een gedachtenexperiment en een voorbeeldcasus.

Whitepaper-serie najaar 2026

In het najaar van 2026 publiceert CAOP drie Whitepapers over het bevorderen van een positief werkklimaat. Het eerste deel zet de CAOP-visie uiteen over het bevorderen van een positief werkklimaat: de inzet op preventie, wat nodig is om het te bereiken, en wat het oplevert. Dit tweede deel bouwt daarop voort en verkent hoe diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en psychologische en sociale veiligheid zich tot elkaar verhouden. Het derde deel gaat in op de ontwikkelstadia van sociale veiligheid en de stappen die organisaties kunnen zetten om een positief werkklimaat structureel te borgen in de organisatie.

Eerder bracht CAOP een drieluik aan Whitepapers uit over sociale veiligheid:

1. Sociale veiligheid en de rol van gedrag;
2. De inbedding van sociale veiligheid in de organisatiestructuur;
3. Het bevorderen van een sociaal veilige cultuur.

Oktober 2026 © Stichting CAOP

Ontwikkeling van de kernbegrippen in de wetenschappelijke literatuur

Om de betekenis en samenhang van de begrippen diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en psychologische veiligheid te kunnen doorgronden, geven we hieronder een beknopte historische schets van de ontwikkeling van de begrippen in de wetenschappelijke literatuur.

Ontwikkeling in de literatuur: **Diversiteit**

Diversiteit werd vanaf de jaren '70 en '80 vooral onderzocht in termen van demografische kenmerken, zoals geslacht, etniciteit en leeftijd. Onderzoek liet al vroeg zien dat diversiteit verschillende effecten kan hebben op het functioneren van teams. Enerzijds kan diversiteit leiden tot *sociale categorisatie*, waarbij medewerkers zichzelf en anderen indelen in 'wij' en 'zij'. Dit kan onder andere leiden tot stereotypering en verminderde cohesie. Anderzijds kan diversiteit juist leiden tot rijkere informatieverwerking en betere besluitvorming, doordat teams beschikken over een grotere variatie aan kennis, ervaringen en perspectieven.[1]

Vanaf de jaren '90 verschuift de aandacht naar de vraag waarom diversiteit in de ene context anders uitwerkt dan in de andere. Harrison en Klein (2007) onderscheiden daarbij drie vormen: *separation* (meningsverschillen), *variety* (verschillende kennisachtergronden) en *disparity* (ongelijkheid in status of middelen). Deze driedeling laat zien dat diversiteit verschillende verschijningsvormen kent. Zo kan variatie in achtergronden en perspectieven (*variety*) bijdragen aan creativiteit, terwijl verschillen in opvattingen (*separation*) of status (*disparity*) juist spanning en ongelijkheid kunnen versterken. Diversiteit is daarmee geen eenduidig construct, maar een verzamelbegrip met uiteenlopende effecten.[2]

Meta-analyses uit de jaren 2000 en 2010 benadrukken het belang van context en de manier waarop met verschillen wordt omgegaan. Gemiddeld genomen zijn de directe effecten van diversiteit klein en wisselend. Onder bepaalde omstandigheden kan diversiteit juist positief uitwerken, bijvoorbeeld bij complexe taken en in teams met effectief leiderschap en goed ingerichte werkprocessen. Onderzoek naar multiculturele teams bevestigt dit beeld: culturele diversiteit kan zowel leiden tot verstoringen in samenwerking als tot meer leren en innovatie. Hoe diversiteit uitpakt, hangt mede af van de manier waarop teams met verschillen omgaan.[3]

Vanaf de jaren 2010 verschuift de focus naar **inclusie** als bepalende factor voor de mate waarin diversiteit zich vertaalt in positieve uitkomsten. Onderzoek van onder andere Nishii (2013) laat zien dat een *climate for inclusion* bepaalt of verschillen tussen medewerkers – bijvoorbeeld in achtergrond, identiteit en perspectief – bijdragen aan positieve uitkomsten, zoals hogere tevredenheid en minder conflict. Daarmee groeide de consensus dat diversiteit vooral potentieel

[1] Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research.
[2] Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations.
[3] Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review.

biedt en pas tot zijn recht komt binnen inclusieve en eerlijke, gelijkwaardige organisatorische processen.[4]

Ontwikkeling in de literatuur: **Gelijkwaardigheid**

Gelijkwaardigheid is in de wetenschappelijke literatuur sinds de jaren '60 en '70 nauw verbonden met het bredere begrip organisatorische rechtvaardigheid. Rechtvaardigheid wordt doorgaans beschouwd als een overkoepelend concept, terwijl gelijkwaardigheid betrekking heeft op de eerlijke verhouding tussen iemands inbreng en de ontvangen opbrengsten. In de klassieke *Equity Theory* stelt Adams (1965) dat mensen de eerlijkheid van een situatie beoordelen door hun eigen verhouding tussen inbreng en opbrengst te vergelijken met die van anderen.[5]

Deutsch (1975) verbreedde dit perspectief door te laten zien dat een gelijkwaardige verdeling niet alleen wordt beoordeeld op basis van de verhouding tussen iemands inbreng en opbrengst. Hij onderscheidde drie andere principes van distributieve rechtvaardigheid: *equity* (verdienste), *equality* (gelijkheid) en *need* (behoefte). Deutsch gebruikt de term *equity* hier in de specifieke betekenis van verdienste. Een verdeling is pas rechtvaardig wanneer de uitkomst in verhouding staat tot iemands bijdrage en inbreng. Wie daarin een achterstand of achterstelling heeft opgelopen, moet volgens Deutsch worden gecompenseerd om op gelijke wijze beoordeeld te kunnen worden. Zo worden ongelijke uitgangspunten erkend en gecorrigeerd.[6]

In de jaren daarna verschoof de aandacht naar het besluitvormingsproces zelf. Leventhal (1980) toonde aan dat niet alleen de uitkomst, maar ook het proces bepalend is voor de ervaren rechtvaardigheid. Hij formuleerde hiervoor criteria als consistentie, accuraatheid en ethiek.[7] Naast de verdeling van uitkomsten en de gevolgde procedure van verdeling, kwam er gaandeweg ook meer aandacht voor de interpersoonlijke dimensie van rechtvaardigheid. Bies en Moag (1986) benadrukten dat de mate waarin mensen te maken krijgen met degelijke communicatie en behandeld worden met respect en waardigheid van grote invloed is op hun perceptie van rechtvaardigheid.[8]

Rond de eeuwwisseling leidde dit tot een meer geïntegreerde benadering, waarin organisatorische rechtvaardigheid wordt gezien als een begrip met verschillende dimensies: distributieve, procedurele, interpersoonlijke en informationele componenten. Meta-analyses laten zien dat al deze dimensies bijdragen aan de tevredenheid, betrokkenheid en prestaties van medewerkers.[9] Gelijkwaardigheid vormt daarmee een rode draad binnen organisatorische rechtvaardigheid. Een eerlijke erkenning van iemands inbreng stelt eisen aan de verdeling van uitkomsten, de procedures die daaraan ten grondslag liggen én de manier waarop mensen worden behandeld.

---

[4] Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations.
[5] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Advances in Experimental Social Psychology.
[6] Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?
[7] Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis.
[8] Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness.
[9] Colquitt et al. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research.

Ontwikkeling in de literatuur: **Inclusie**

Onderzoek naar de onderliggende mechanismen van **inclusie** kennen hun oorsprong in de sociale psychologie. Brewer (1991) toonde aan dat individuen voortdurend balanceren tussen de behoefte ergens bij te horen (*belongingness*) en de behoefte om zichzelf te kunnen onderscheiden (*uniqueness*). Volgens Brewer ontstaat inclusie pas wanneer mensen zich onderdeel van een groep voelen, zónder daarbij hun eigenheid te hoeven opgeven. Het overkomen van het spanningsveld tussen zowel ergens bij horen als jezelf kunnen zijn is wat in later onderzoek wordt aangemerkt als inclusie.

In de organisatieliteratuur wordt het begrip inclusie expliciet in verband gebracht met de werkpraktijk. Barak (2000) introduceerde het concept van de *inclusive workplace*. Hierin staat niet enkel de aanwezigheid van diversiteit centraal, maar vooral de mate waarin medewerkers daadwerkelijk kunnen participeren, gelijke toegang hebben tot kansen en de mogelijkheid hebben zich in respectvolle werkrelaties te bewegen.[10] Shore et al. (2011) laten verder zien dat de vraag of medewerkers inclusie ervaren voor een groot deel afhangt van de door hen ervaren 'verbondenheid' en 'authenticiteit'.[11]

Empirisch onderzoek van Nishii (2013) laat zien dat demografische diversiteit zich pas vertaalt in positieve uitkomsten, zoals hogere tevredenheid, als sprake is van een *climate for inclusion*. Inclusie is daarmee een noodzakelijke voorwaarde om de voordelen van diversiteit te realiseren.[12]

In het verlengde hiervan is er in recente jaren steeds meer aandacht voor de rol van inclusief leiderschap. Leiders die open, waarderend en toegankelijk zijn, dragen bij aan een klimaat waarin medewerkers zich veilig voelen om zich uit te spreken. Dit versterkt de psychologische veiligheid binnen teams en creëert ruimte voor leren, innovatie en creativiteit.[13]

Ontwikkeling in de literatuur: **Psychologische veiligheid**

Het concept **psychologische veiligheid** werd door Kahn (1990) geïntroduceerd op de werkvloer. Hij liet zien dat medewerkers alleen hun volledige potentieel kunnen benutten wanneer zij zich veilig genoeg voelen om zichzelf te laten zien, zonder angst te ervaren voor negatieve gevolgen. Psychologische veiligheid vormt daarmee een essentiële voorwaarde voor betrokkenheid en leren van het individu.[14]

Edmondson (1999) breidde het concept uit naar teams. Volgens Edmondson is psychologische veiligheid de gedeelde overtuiging binnen een team dat het veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Haar onderzoek liet zien dat psychologische veiligheid samenhangt met de manier waarop mensen leren en zich uitspreken en indirect bijdraagt aan betere teamprestaties. Dit werk van Edmondson geldt als een belangrijk referentiepunt voor later onderzoek naar het begrip psychologische veiligheid binnen teams.[15]

---

[10] Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management.
[11] Shore et al. (2011.) Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research.
[12] Nishii en Rich (2014).
[13] Randel et al. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness.
[14] Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.
[15] Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams.

In de jaren daarna werd dit concept verder uitgewerkt. Edmondson & Lei (2014) beschreven hoe psychologische veiligheid samenhangt met andere belangrijke factoren op het werk.[16] Frazier et al. (2017) laten zien dat psychologische veiligheid op zichzelf invloed heeft op prestaties, tevredenheid en betrokkenheid.[17] Recentere studies (2022) laten zien dat psychologische veiligheid daarnaast van belang is voor leren, welzijn en leiderschap.[18]

In de Nederlandse context wordt naast psychologische veiligheid ook het begrip sociale veiligheid veel gebruikt in de beleid- en organisatiepraktijk. Binnen de wetenschappelijke literatuur is sociale veiligheid geen gangbaar begrip, terwijl het wel aan vergelijkbare onderwerpen raakt als psychologische veiligheid. In het volgende hoofdstuk vergelijken we beide begrippen.

[16] Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct.
[17] Frazier et al. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension.
[18] Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature.

Relatie tussen de kernbegrippen in de praktijk

Zoals we hebben gezien, gaat het om complexe begrippen waarvan de betekenis zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld. De begrippen staan niet los van elkaar, maar kunnen elkaar, afhankelijk van de context, versterken en beïnvloeden. Een inclusieve werkomgeving is niet automatisch divers, en een diverse werkomgeving is niet automatisch sociaal veilig. Hoe hangen deze begrippen met elkaar samen? Wanneer kunnen ze elkaar versterken en wanneer staan ze op gespannen voet met elkaar? En wat betekent dit voor beleid en de dagelijkse praktijk op de werkvloer?

In dit hoofdstuk brengen we de begrippen diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en psychologische veiligheid met elkaar in verband. Ook vergelijken we sociale en psychologische veiligheid. Zo brengen we in kaart hoe de begrippen zich tot elkaar verhouden en wat deze samenhang betekent voor de praktijk.

Begrippen in de praktijk

Diversiteit in de praktijk

Diversiteit verwijst naar alle aspecten waarop mensen binnen een groep van elkaar verschillen. Die verschillen kunnen zichtbaar of onzichtbaar zijn, zoals gender, leeftijd, seksuele voorkeur en sociaal-culturele achtergrond. Verschillen hebben geen eenduidige betekenis voor de werkvloer. Zij krijgen pas betekenis in de context waarbinnen mensen werken en met elkaar omgaan. Dat maakt het spreken over een 'divers' individu problematisch: daarmee bestempel je iemand immers als afwijkend van 'de norm'.

Op zichzelf kunnen bijvoorbeeld neurodivergentie of een sociaal-culturele achtergrond zowel een positieve als negatieve bijdrage leveren aan de inzetbaarheid van mensen binnen een team. Dat kan bijvoorbeeld samenhangen met bijzondere inzichten, een verhoogde sensitiviteit of specifieke ervaringskennis. Dit betekent dat:

- diversiteit betekenis krijgt in relatie tot de context, zoals de werkplek, het team en het werkveld;
- diversiteit door mensen verschillend kan worden ervaren;
- diversiteit geen eenduidige invloed heeft (niet alleen positief óf negatief)
- diversiteit niet altijd zichtbaar is en ook niet zichtbaar hoeft te worden.

Als er iets is dat onze samenleving en daarmee ook onze arbeidsmarkt kenmerkt, dan is het dat:

a) de samenleving divers is: mensen verschillen nu eenmaal van elkaar;
b) deze verschillen betekenisvol en van waarde kunnen zijn voor het individu,
c) we hebben afgesproken dat iedereen in die diverse samenleving de kans verdient om mee te doen, zoals ook is vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens uit 1948, in artikel 1 van de Grondwet en in andere wetten en verdragen, zoals de Participatiewet.

Uit de literatuur weten we ook dat diversiteit niet alleen een waarde is die de samenleving kenmerkt waaraan we gelijke kansen willen verbinden. Diversiteit biedt ook potentieel voor de werkomgeving en kan daar van meerwaarde zijn. Maar diversiteit leidt niet vanzelf tot betere samenwerking of

prestaties. Daarvoor zijn randvoorwaarden zoals **gelijkwaardigheid** en **inclusie** voor nodig, zo blijkt uit onderzoek.[19]

Juist in organisaties of teams waar diversiteit lange tijd heeft ontbroken, verlangt het vergroten van diversiteit om een vernieuwing van bestaande verwachtingen en normen. Dit is een proces dat van alle betrokkenen tijd, energie en inlevingsvermogen vraagt.

Gelijkwaardigheid in de praktijk

Gelijkwaardigheid betekent dat alle medewerkers eerlijke toegang, behandeling, uitkomsten en kansen krijgen om bij te dragen en deel te nemen. Gelijkwaardigheid gaat verder dan *gelijkheid*. Bij *gelijkheid* wordt iedereen gelijk behandeld zónder oog voor de onderlinge verschillen, maar *gelijkwaardigheid* vraagt juist om wél oog te hebben voor onderlinge verschillen, zodat daar waar nodig rekening mee gehouden kan worden. Mensen verschillen nu eenmaal van elkaar en hebben verschillende behoeften. Voor gelijkwaardigheid wordt niet iedereen *gelijk* behandeld, maar wordt rekening gehouden met die verschillen: er is oog voor de diversiteit tussen individuen. Alleen door oog te hebben voor die persoonlijke verschillen is het mogelijk om recht te doen aan de waardigheid die ieder mens toekomt.

Gelijkwaardigheid vraagt ook dat organisaties rekening houden met structurele ongelijkheden die in de samenleving bestaan. Soms betekent dit dat extra maatregelen nodig zijn om een gelijk speelveld te creëren of gelijke uitkomsten mogelijk te maken. Gelijkwaardigheid vormt zo een belangrijke basis waarop diversiteit tot bloei kan komen.[20] Het ‘anders’ zijn krijgt een volwaardige plek wanneer er ruimte is om rekening te houden met de verschillen tussen mensen.

Inclusie in de praktijk

Inclusie bouwt voort op diversiteit en gelijkwaardigheid, maar gaat nog een stap verder. Het zich richt op het *proces* tussen groepen mensen (zoals collega’s), zodat iedereen zich gerespecteerd en geaccepteerd voelt, ongeacht verschillen. Diversiteit en inclusie hebben elkaar nodig om tot hun recht te komen en effectief te zijn. Beleid moet zich daarom niet alleen richten op het vergroten van de diversiteit van het personeelsbestand, met aandacht voor verschillen en de formele *structuur*, maar ook op het creëren van een inclusief werkklimaat, met aandacht voor overeenkomsten en de informele *cultuur.*

Hierbij draait het om de ervaring van medewerkers in het dagelijkse werk. Het gaat om een werkomgeving waarin mensen zich welkom voelen, zich onderdeel weten van de groep (*belongingness*) en tegelijk zichzelf kunnen zijn (*uniqueness*). Inclusie betekent dat ieders stem telt en dat verschillen niet alleen worden geaccepteerd, maar ook worden gewaardeerd en benut in de praktijk. Inclusie is daarmee de voorwaarde om de potentie van diversiteit en de rechtvaardigheid van gelijkwaardigheid te vertalen naar samenwerking en resultaat.[21]

Kort gezegd: diversiteit gaat over wie we zijn, inclusie gaat over hoe we met elkaar omgaan.

---

[19] Nishii en Rich (2014).
[20] Shore et al. (2011).
[21] Campbell Institute. (2024). Psychological safety and inclusion: A literature review.

Psychologische veiligheid in de praktijk

Uit de literatuur blijkt dat psychologische veiligheid een belangrijke rol speelt in de samenhang tussen deze begrippen. Psychologische veiligheid gaat over het vertrouwen dat je interpersoonlijke risico's kunt nemen zonder negatieve gevolgen, zoals het delen van ideeën, geven van tegenspraak en toegeven van fouten. Waar diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie de voorwaarden scheppen, bepaalt psychologische veiligheid of diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie zich ook daadwerkelijk vertalen in positieve uitkomsten.

Zonder psychologische veiligheid blijven diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie steken op goede intenties op papier. Andersom kan de aanwezigheid van psychologische veiligheid ervoor zorgen dat intenties kunnen worden vertaald in het benutten van de potentie van ieders unieke inbreng.[22]

Relatie tussen de begrippen sociale- en psychologische veiligheid

In de Nederlandse beleid- en organisatiepraktijk wordt het begrip sociale veiligheid veel gebruikt, terwijl het binnen de internationale wetenschap geen gangbaar concept is. Psychologische veiligheid is daarentegen een scherp afgebakend en uitgebreid wetenschappelijk onderzocht begrip. Sociale veiligheid kent verschillende definities en wordt in de praktijk eerder gebruikt als een overkoepelend begrip, waarin verschillende dimensies samenkomen, van organisatiebeleid tot werkcultuur. Omdat beide begrippen aan dezelfde onderwerpen raken, maar verschillende accenten leggen, is het zinvol om ze naast elkaar te zetten en met elkaar te vergelijken.

Dit doen we allereerst door voor het begrip sociale veiligheid een drietal gebruikte definities naast elkaar te zetten en te kijken welke overeenkomsten en verschillen daarin naar voren komen. Vervolgens plaatsen we het beeld van sociale veiligheid dat hieruit ontstaat tegenover de meer gangbare definitie van psychologische veiligheid.

Definities van sociale veiligheid

Een invloedrijke definitie van sociale veiligheid komt van Mariëtte Hamer, Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld:

> *Een situatie waarin medewerkers beschermd zijn en zich beschermd voelen tegen grensoverschrijdend gedrag en zij geen negatieve gevolgen ondervinden van grensoverschrijdend gedrag.*[23]

De Sociaal-Economische Raad (SER) verbreedt dit perspectief:

> *De mate waarin werknemers zich beschermd voelen tegen risico's veroorzaakt door anderen – en de mate waarin ze echt beschermd zijn. Zo'n risico kan ongewenst gedrag zijn, maar ook bijvoorbeeld gebrek aan ontwikkelingskansen of waardering van werk.*[24]

[22] Bresman, H., & Edmondson, A. C. (2022). Exploring the relationship between team diversity, psychological safety and team performance:
[23] RCGOG. (2024). Handreiking cultuurverandering op de werkvloer.
[24] SER. (2024). Handreiking sociale en psychologische veiligheid. Samen veilig, samen vooruit.

CAOP definieert een sociaal veilige werkomgeving als volgt:

> *Een omgeving waarin mensen zichzelf kunnen zijn, optimaal hun vakmanschap kunnen inbrengen, kunnen leren van hun fouten en de fouten van anderen, het open gesprek kunnen voeren en tegenspraak kunnen geven, op elkaar kunnen vertrouwen en onveilige situaties op een veilige manier kunnen bespreken. Dit vindt plaats in een omgeving waarin incidenten rond ongewenst en grensoverschrijdend gedrag rechtvaardig worden behandeld en er geleerd wordt van incidenten.* [25]

De definities van Mariëtte Hamer, de SER en CAOP leggen verschillende accenten, maar vertrekken vanuit een vergelijkbare normatieve basis: organisaties behoren omstandigheden te creëren waarin mensen beschermd zijn én zich beschermd voelen. In alle drie de definities komt daarnaast naar voren dat sociale veiligheid niet alleen gaat over de individuele ervaring, maar sterk afhankelijk is van de organisatiecultuur en de wijze waarop organisaties omgaan met gedrag, onderlinge verhoudingen en risico's. Waar Hamer vooral de nadruk legt op bescherming tegen grensoverschrijdend gedrag, verbreedt de SER dit naar bredere arbeidsrelaties en kwaliteit van werk. CAOP legt daarnaast de nadruk op het lerend vermogen van organisaties, ruimte voor tegenspraak en de mogelijkheid om jezelf te zijn.

Daarmee laten bovenstaande definities zien dat sociale veiligheid in de Nederlandse context een breed beleidsmatig begrip is waarin bescherming, organisatiecultuur, organisatiestructuur en goed werkgeverschap samenkomen.

Definitie psychologische veiligheid

Binnen de wetenschap is psychologische veiligheid een duidelijk afgebakend en uitgebreid onderzocht begrip. De klassieke definitie van Amy Edmondson luidt:

> *De gedeelde overtuiging dat het veilig is om je uit te spreken, fouten te maken en afwijkende ideeën te delen zonder negatieve consequenties.*[26]

In vergelijking met sociale veiligheid is psychologische veiligheid duidelijker afgebakend. Het richt zich specifiek op het nemen van interpersoonlijk risico's binnen teams. Het gaat om de vraag of mensen zich durven uitspreken, fouten durven delen en kunnen bijdragen aan gezamenlijke leerprocessen. Structurele risico's of bescherming tegen onveiligheid vallen buiten deze definitie.

Overeenkomsten tussen sociale- en psychologische veiligheid

Beide begrippen:

- zijn relationeel van aard en ontstaan onder meer in interactie met anderen;
- benadrukken het ervaren gevoel van veiligheid;
- zijn afhankelijk van sociale interactie, sociale dynamiek en cultuur;
- dragen bij aan functioneren, leren en welzijn.

[25] CAOP. (2022). Sociale veiligheid en de rol van gedrag (Whitepaper, deel 1). Stichting CAOP.
[26] Edmondson, A. C. (1999). "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams."

Verschillen tussen sociale en psychologische veiligheid

Sociale veiligheid	Psychologische veiligheid
Richt zich zowel op de ervaren veiligheid als op de veiligheid die binnen een organisatie of collectief daadwerkelijk is georganiseerd en geborgd.	Gaat over de individuele overtuiging (ervaring) dat het veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen.
Omvat ook bescherming tegen schadelijk gedrag en structurele risico's binnen organisaties.	Richt zich vooral op de ruimte om jezelf te zijn, je eigen mening te geven en bij te dragen aan communicatie, leren en samenwerken.
Heeft ook betrekking op de bredere organisatiecontext, zoals beleid, procedures en omgangsvormen.	Richt zich vooral op groepsdynamiek en onderlinge interacties.
Heeft een normatief karakter door te beschrijven hoe organisaties veiligheid behoren te organiseren en waarborgen.	Beschrijft vooral de ervaren veiligheid binnen een bepaalde cultuur en de ervaren ruimte om interpersoonlijke risico's te nemen.

Meerwaarde van het onderscheid tussen sociale en psychologische veiligheid

Ondanks dat sociale veiligheid en psychologische veiligheid duidelijke raakvlakken hebben, maken de verschillen tussen beide begrippen verschillende dimensies van veiligheid zichtbaar. Sociale veiligheid maakt zichtbaar in hoeverre mensen worden beschermd tegen schade en structurele risico's. Psychologische veiligheid laat zien of zij zich binnen die context ook daadwerkelijk vrij voelen om zich uit te spreken en bij te dragen.

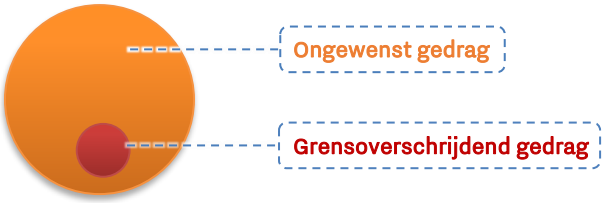
Een organisatie kan formeel sociaal veilig georganiseerd zijn, maar voor specifieke personen weinig psychologische veiligheid kennen in hun team. Zo beleven mensen de vrijheid om zich uit te spreken verschillend, ook al bevinden zij zich in dezelfde context. Omgekeerd kan een open teamcultuur bestaan binnen een context waarin structurele risico's onvoldoende worden aangepakt.

Juist doordat sociale veiligheid een breed beleidsbegrip is en psychologische veiligheid een specifieker wetenschappelijk concept vanuit de beleving van het individu, vullen de begrippen elkaar aan. Het naast elkaar gebruiken van beide begrippen maakt het mogelijk om zowel structurele voorwaarden voor veiligheid als dagelijkse interacties en ervaren openheid binnen teams systematisch te analyseren. Het voorkomt daarnaast dat deze verschillende dimensies onder één containerbegrip uit het zicht verdwijnen.

Deze meerwaarde bepaalt ook het onderscheid tussen ongewenst en grensoverschrijdend gedrag, omdat ongewenst gedrag gaat over wat het *individu* als ongewenst ervaart en grensoverschrijdend gedrag gaat over wat *structureel* als onacceptabel wordt bestempeld.

Onderscheid tussen ongewenst en grensoverschrijdend gedrag

Vanuit CAOP vinden we het belangrijk om het verschil te benadrukken tussen ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Dit zit vooral in de manier waarop we bepalen wanneer gedrag als problematisch wordt gezien. Ongewenst gedrag is gedrag dat door iemand als ongewenst wordt ervaren. Grensoverschrijdend gedrag gaat om gedrag dat een grens overschrijdt en zo de waardigheid of veiligheid van een ander aantast. Voor dit onderscheid zijn naast de ervaring van het individu ook professionele normen, afspraken en wet- en regelgeving van belang.



Al het gedrag dat als ongewenst wordt ervaren.
Spreek elkaar hier op aan: “Dit vind ik niet fijn…”

Gedrag dat iemands waardigheid aantast, vooraf vastgesteld in o.a. de Gedragscode en (Arbo)wet
Aanspreken én melden bij leidinggevende of HR.

In een professionele werkomgeving gaan collega’s respectvol met elkaar om. Een misverstand of meningsverschil wordt op professionele wijze besproken. Als iemand gedrag als ongewenst ervaart, is het belangrijk dat diegene dit kan aangeven en erop kan vertrouwen dat de ander daar rekening mee houdt. Dat vraagt van medewerkers dat zij: verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen gedrag, openstaan voor feedback, en rekening houden met hun collega’s.

① **Ongewenst gedrag** is al het gedrag dat als ongewenst wordt ervaren. Ongewenst gedrag komt overal voor waar mensen samenwerken. Het kan onbewust zijn of niet zo bedoeld. Dat maakt het belangrijk om het te bespreken. Wanneer iemand aangeeft bepaald gedrag als ongewenst te ervaren, geeft dat de ander de mogelijkheid om het gedrag aan te passen. Als gedrag na zo’n expliciete grens toch doorgaat, krijgt het een grensoverschrijdend karakter.

② **Grensoverschrijdend gedrag** is al het gedrag dat de waardigheid aantast van een ander. Het gaat om gedrag waarvan je kunt en hoort te weten dat het ontoelaatbaar is, ongeacht hoe het door de ander wordt ervaren. Een grens is een afspraak die aangeeft waar iets eindigt en iets anders begint, zodat men elkaar daarop kan aanspreken. Grensoverschrijdend gedrag is:

- gedrag met een seksuele component;
- discriminerend gedrag;
- pesten of dreigen;
- agressief of gewelddadig gedrag;
- gedrag waarbij misbruik wordt gemaakt van een afhankelijkheidsrelatie;
- gedrag dat expliciet als *ongewenst gedrag* is benoemd en vervolgens niet stopt.

Grensoverschrijdend gedrag is niet alleen onprofessioneel, maar tast ook de waardigheid van een ander aan, zoals vastgesteld in de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens uit 1948. Meestal wordt dan ook een formele norm of wet overtreden. Grensoverschrijdend gedrag vraagt daarom om een passende reactie van de organisatie. Het is daarbij belangrijk dat organisaties van incidenten leren en dat relevante meldingen en signalen zorgvuldig worden vastgelegd, zodat een organisatie ervan kan leren en patronen kan herkennen.

Gedachtenexperiment

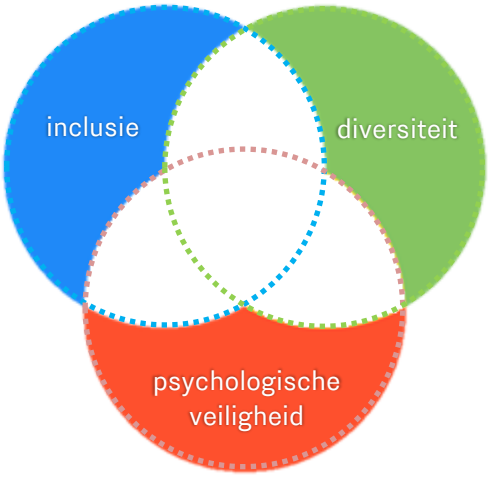
We hebben hierboven ideeën uit de wetenschap bij elkaar gebracht en beschreven hoe zij betekenis krijgen in de praktijk. Maar om de mogelijke relaties tussen deze kernbegrippen nog beter te kunnen begrijpen, maken we de verschillen én de overlap hieronder concreet zichtbaar in een gedachtenexperiment. Om dit praktisch mogelijk te maken, hebben we de definities ingeperkt tot de essentie:

Inclusie: er is acceptatie en betrokkenheid tussen de collega's

Diversiteit: er zijn onderlinge verschillen aanwezig op het werk

Psychologische veiligheid: collega's durven zich uit te spreken

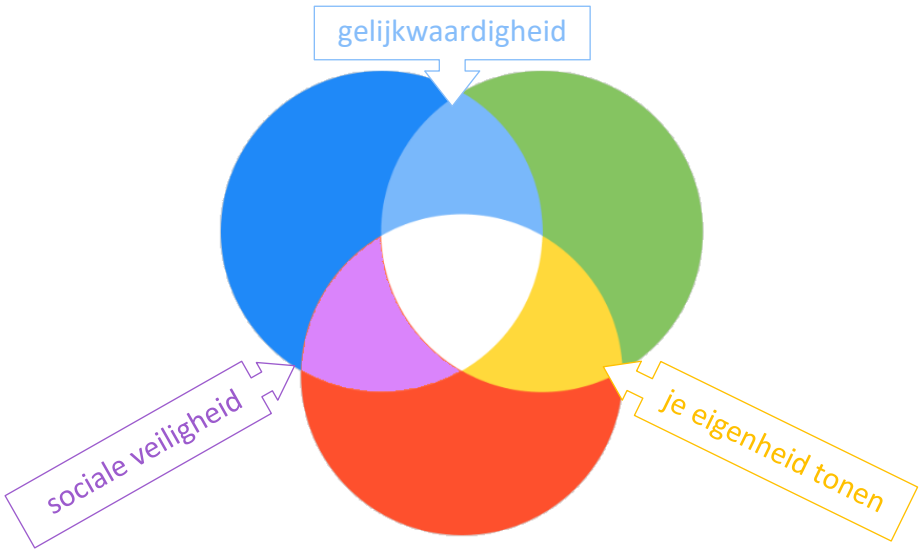
Als we deze begrippen los van elkaar behandelen, dan is niet meteen duidelijk hoe zij elkaar kunnen versterken en beperken. In onderstaand figuur overlappen deze drie begrippen gedeeltelijk met elkaar, maar we kunnen de overlap nog niet zien.



We zien de vlakken waar deze begrippen niet overlappen en duidelijk van elkaar verschillen. Als er sprake is van het één, betekent dit nog niet dat er ook sprake is van het ander:

Inclusie: er is acceptatie en betrokkenheid tussen collega's — Maar is er onderling verschil? Durf je je uit te spreken?
Diversiteit: er zijn onderlinge verschillen aanwezig op werk — Maar wordt je geaccepteerd? Durf je je uit te spreken?
Psychologische veiligheid: collega's durven zich uit te spreken — Maar is er onderling verschil? Wordt je geaccepteerd?

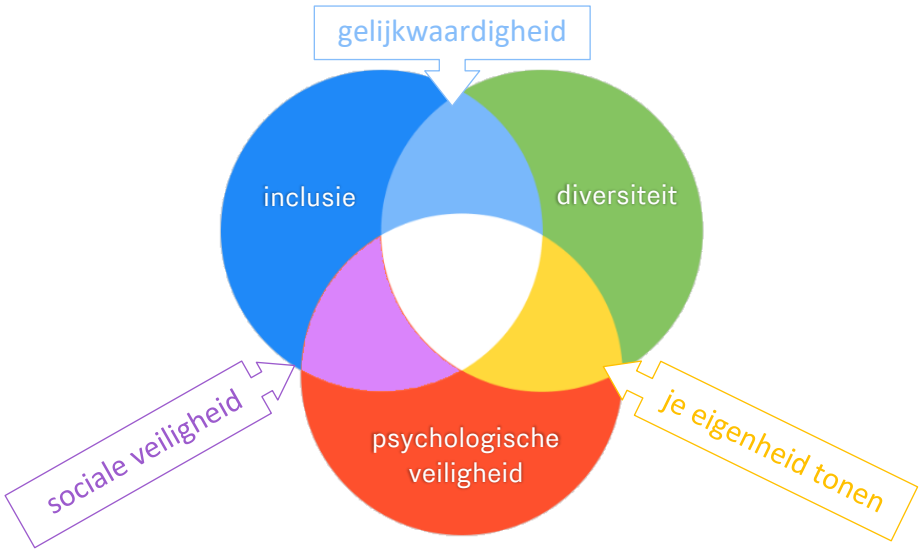
Als we deze figuur verder invullen, dan vinden we precies waar diversiteit, inclusie en psychologische veiligheid wel met elkaar overlappen. De overlap bevindt zich in drie specifieke waarden:



Waar Diversiteit overlapt met Inclusie is **Gelijkwaardigheid**: verschillen worden gewaardeerd en eerlijk behandeld.
Waar Inclusie overlapt met Psychologische veiligheid is **Sociale veiligheid**: collega's houden er rekening met elkaar.
Waar Diversiteit overlapt met Psychologische veiligheid is **Je eigenheid tonen**: jezelf zijn en je mening durven geven.

Dit betekent dat als we elk kernbegrip met de andere twee in verband brengen, er steeds een **overlap** ontstaat. Maar wat we ook kunnen zien, is dat er tegenover elk kernbegrip een overlappend stuk ligt waar de andere twee kernbegrippen overlappen:

- tegenover Inclusie vinden we Je eigenheid tonen
- tegenover Diversiteit vinden we Sociale veiligheid
- tegenover Psychologische veiligheid zien we Gelijkwaardigheid



Waarin verschillen deze '**tegenovergestelde waarden**' van elkaar? Het zou kunnen zitten in de spanning tussen individu en de ander: **Je eigenheid tonen** gaat uit van het individu en **Inclusie** gaat over de ander accepteren. **Diversiteit** is waarin je verschilt als individu, **Sociale veiligheid** gaat over rekening houden met de ander. **Psychologische veiligheid** gaat over je als individu durven uiten, daartegenover ligt **Gelijkwaardigheid**: het eerlijk behandelen van de ander.

Daar waar twee van de kernwaarden overlappen, ontbreekt steeds de derde kernwaarde:

Gelijkwaardigheid: eerlijke behandeling van verschillen	maar voelt iedereen zich er **veilig**?
Sociale veiligheid: cultuur/structuur van rekening houden met elkaar	maar is dit team wel echt **divers**?
Je eigenheid tonen: jezelf (verschillend) durven zijn en jezelf tonen	maar voel je je wel **geïncludeerd**?

Het centrale vlak van het model is waar alle drie kernwaarden gelden: **Inclusie** van iedereen, **Diversiteit** binnen het team, en **Psychologische veiligheid** zodat men zich durft uit te spreken. Maar ook de afgeleide kernwaarden **Je eigenheid tonen** in het team, waarbij **Gelijkwaardig** met elkaar wordt omgegaan, en men **Sociale veiligheid** ervaart.

Dit is de zone waarin individuen, teams en organisaties het beste kunnen floreren en waar we naar streven. In het derde Whitepaper in de serie 'Over een positief werkklimaat' gaan we nader in op de optimale organisatie. Om daar te komen is het belangrijk om te begrijpen hoe deze begrippen elkaar kunnen versterken, maar ook kunnen verzwakken. Waar ontstaan in de praktijk spanningen tussen de begrippen? Om dit te verkennen, passen we de inzichten uit de verkenning van de kernbegrippen en het gedachtenexperiment toe in een voorbeeldcasus.

Gedachtenexperiment toegepast in een voorbeeldcasus: Toren B

Toren B is een middelgrote organisatie die al jarenlang bestaat uit een relatief homogene groep medewerkers. Het grootste deel van de medewerkers heeft een vergelijkbare culturele achtergrond en leeftijd. De samenwerking verloopt over het algemeen prettig en de organisatie kent weinig verloop. Het management merkt echter dat de organisatie moeite heeft om aan te sluiten bij een steeds diverser wordende samenleving en arbeidsmarkt. Om de dienstverlening van toren blijvend aan te laten sluiten bij de samenleving zijn nieuwe inzichten, kennis en ervaringen nodig die nog onvoldoende aanwezig zijn in het huidige medewerkersbestand. Daarom besluit Toren B actief medewerkers te werven uit groepen die nog ondervertegenwoordigd zijn binnen de organisatie.

Diversiteit: het zichtbaar maken van verschillen

Door een aanpassing in het wervings- en selectiebeleid ontstaat geleidelijk een diversere personeelsopbouw. Nieuwe medewerkers zorgen voor een grotere variëteit aan perspectieven, ervaringen en ideeën. Vanuit het organisatieperspectief biedt de grotere diversiteit nieuwe kansen voor innovatie en wordt beter aangesloten op de samenleving.

Tegelijkertijd zorgt de diversiteit ook voor verandering in groepsdynamieken. Waar medewerkers voorheen vooral dezelfde referentiekaders hadden, ontstaan nu eerder misverstanden of irritaties door verschillen in communicatie en verwachtingen. Medewerkers die al langer bij de organisatie werken moeten wennen aan nieuwe perspectieven die vertrouwde werkwijzen ter discussie stellen. Nieuwe medewerkers merken op hun beurt dat veel ongeschreven regels niet direct zichtbaar zijn en hebben moeite om hun weg te vinden binnen de bestaande cultuur. De grotere verschillen tussen medewerkers door een diverser medewerkersbestand leiden niet automatisch tot meer verbinding, samenwerking of wederzijds begrip.

Stel dat Toren B experimenteert met ‘blinde’ sollicitaties. Dit is een sollicitatieproces waarbij in de selectie zo min mogelijk wordt geselecteerd op basis van persoonlijke kenmerken. Deze maatregel kan op zichzelf vooroordelen in het selectieproces verminderen en de kans vergroten dat kandidaten uit verschillende groepen worden aangenomen. Maar als het blijft bij die losse maatregel, en er nog niet wordt geïnvesteerd in de acceptatie van verschillen, worden de verschillen slechts tijdelijk onzichtbaar gemaakt. Wanneer de nieuwe medewerkers vervolgens starten met hun baan, ontdekken ze al gauw dat de organisatie helemaal niet klaar is voor meer **diversiteit**, want er is geen **inclusiviteit**: men stroomt weer uit.

Gelijkwaardigheid: zorgen dat verschillen meetellen

Toren B merkt dat de diversiteit is toegenomen, maar dat niet alle medewerkers dezelfde mogelijkheden hebben om inbreng in de organisatie te geven. Het blijkt dat nieuwe medewerkers minder snel betrokken worden bij informele netwerken, belangrijke projecten of besluitvorming. De andere collega’s sluiten hen niet bewust uit, maar de bestaande routines en structuren pakken vooral gunstig uit voor medewerkers die al langer bij Toren B werken.

Om dit aan te pakken onderzoekt Toren B hoe verantwoordelijkheden en ontwikkelkansen gelijk kunnen worden verdeel binnen de organisatie. De organisatie vindt het belangrijk om iedereen hetzelfde te behandelen, zodat iedereen kan meedoen. Het management hoopt dat wanneer

medewerkers ervaren dat hun bijdrage gelijk wordt gewaardeerd en zij gelijke kansen krijgen als andere collega's, er een bredere basis voor betrokkenheid en vertrouwen ontstaat.

In de praktijk blijkt echter dat dezelfde behandeling niet voor iedereen tot hetzelfde uitpakt. Sommige medewerkers hebben meer ondersteuning nodig en anderen juist minder. Sommige collega's hebben de behoefte hun vaardigheden te trainen, terwijl anderen een theoretische verdieping willen. Ook maakt niet iedere medewerker zijn behoefte op dezelfde manier kenbaar. De goedbedoelde gelijke behandeling van medewerkers pakt daardoor anders uit dan beoogd. Sommige teamleden durven de eigenheid te tonen terwijl anderen niet gehoord worden.

Dit laat zien dat inclusie nog ontbreekt: de verschillen krijgen nog onvoldoende aandacht waardoor niet alle medewerkers volwaardig bij kunnen dragen aan het team.

Inclusie: zorgen dat mensen erbij horen én zichzelf kunnen zijn

Door meer nadruk op een gelijkwaardige behandeling, geven medewerkers steeds vaker aan dat zij eerlijk worden behandeld. Dit betekent echter niet automatisch dat deze medewerkers zich ook onderdeel van de organisatie voelen. Sommige nieuwe medewerkers hebben nog steeds moeite met de dominante cultuur, en voelen zich gedwongen om hierin mee te gaan. Daardoor kunnen zij in hun werk nog onvoldoende hun eigen perspectief, ervaring en identiteit inbrengen.

Toren B wil daarom investeren in een inclusieve werkomgeving. Teams worden gestimuleerd om gesprekken te voeren over de samenwerking. Leidinggevenden halen actief verschillende perspectieven op en medewerkers worden gestimuleerd om hun eigen ervaringen en ideeën in te brengen. Inclusie wordt zichtbaar wanneer medewerkers zich niet alleen onderdeel voelen van de groep, maar ook het gevoel hebben dat hun unieke inbreng wordt gewaardeerd. Diversiteit is zo niet langer alleen zichtbaar in de personeelsopbouw, maar ook in de manier waarop mensen samenwerken en besluiten nemen.

Psychologische veiligheid: ruimte om je uit te spreken

Ondanks een inclusieve werkcultuur zullen zich nog steeds conflicten, misverstanden en ongewenste gedragingen voordoen op de werkvloer. Medewerkers worden opgeroepen om zich hierover uit te spreken en ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. Ondanks deze inspanningen aarzelen medewerkers om fouten toe te geven, kritische vragen te stellen of afwijkende standpunten naar voren te brengen. Met name bij grote verschillen in achtergrond of positie kunnen deze interpersoonlijke risico's groot aanvoelen.

Toren B besluit daarom om expliciet aandacht te geven aan psychologische veiligheid. Leidinggevenden worden gestimuleerd om fouten bespreekbaar te maken, actief om feedback te vragen en constructief te reageren op afwijkende meningen. Na verloop van tijd ontstaat hierdoor een klimaat waarin medewerkers het gevoel hebben dat zij zich kunnen uitspreken, zonder daarbij te hoeven vrezen voor hun positie. Deze gevoelde vrijheid voor een medewerker om zich uit te spreken is juist in een diverse organisatie essentieel, omdat zo de verschillen tussen medewerkers daadwerkelijk zichtbaar worden.

Maar men weet nog onvoldoende wat gewenst gedrag en ongewenst gedrag precies is, het beleid rondom melden en klagen is nog niet uitgewerkt en er is nog onvoldoende oefening in het geven van feedback, metacommunicatie en een veilige omgang met onveilige situaties.

Sociale veiligheid: beschermd zijn en voelen tegen grensoverschrijdend gedrag

Naast een klimaat waarin medewerkers zich kunnen uitspreken, is het van belang dat zij beschermd zijn en zich beschermd voelen tegen grensoverschrijdend gedrag. Naarmate verschillen zichtbaarder worden binnen de organisatie, neemt ook het belang toe van duidelijke normen over hoe medewerkers met elkaar omgaan.

Toren B investeert daarom in een sociaal veilige werkomgeving. De organisatie maakt gedragsnormen expliciet, actualiseert periodiek de gedragscode, zorgt voor een gedegen meldlandschap en positioneert vertrouwenspersonen zichtbaar binnen de organisatie. Door deze veranderingen weten medewerkers welke gedragingen wel en niet thuishoren in de organisatie, waar zij terecht kunnen met signalen en meldingen, en wie waarvoor verantwoordelijk is op het gebied van sociale veiligheid. Sociale veiligheid creëert daarmee de voorwaarden voor een goede samenwerking en gezonde organisatie waarin medewerkers beschermd zijn en zich beschermd voelen.

Reflectie

De voorbeeldcasus laat zien dat diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie, psychologische veiligheid en sociale veiligheid verschillende aspecten van dezelfde organisatieontwikkeling beschrijven. Door diversiteit zijn er verschillen, door gelijkwaardigheid worden deze verschillen eerlijk gewaardeerd, door inclusie voelen medewerkers zich onderdeel van een groep én kunnen zij zichzelf zijn, door psychologische veiligheid kunnen verschillen bespreekbaar worden gemaakt en sociale veiligheid creëert de omstandigheden waarbinnen medewerkers beschermd zijn en zich beschermd voelen. Juist in hun onderlinge samenhang bepalen deze begrippen of een organisatie erin slaagt de kracht van verschillen daadwerkelijk te benutten.

De casus dient ter illustratie en kan ik de praktijk, afhankelijk van de context van de organisatie, anders vorm krijgen. In de casus zijn de eerder behandelde begrippen een voor een langsgelopen, terwijl ze in de praktijk niet bedoeld zijn als lineair stappenplan. In de praktijk kunnen de begrippen dan ook niet los van elkaar gezien worden, maar verdienen ze een gezamenlijke aanpak voor een zo groot mogelijk effect. Afhankelijk van de organisatiecontext kan het zwaartepunt per thema verschillen.

Tot slot

In dit whitepaper hebben we eerst de ontwikkeling van de begrippen diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en psychologische veiligheid in de literatuur verkend. Vervolgens hebben we uitgewerkt hoe deze begrippen zich in de praktijk tot elkaar verhouden. Met het gedachtenexperiment hebben we deze onderlinge verhouding grafisch verder uitgewerkt en toegepast op de casus van de fictieve organisatie Toren B.

Wij willen graag benadrukken dat het gedachtenexperiment een model is: een hulpmiddel om de onderlinge samenhang tussen deze begrippen te verkennen. Het is geen empirisch bewezen waarheid of de enige juiste manier om naar deze begrippen te kijken. Een andere indeling, andere definities of een andere casus hadden tot een ander beeld kunnen leiden. Wij hopen dat het visualiseren van de relatie tussen de kernbegrippen als een denkkader dient dat inzichtelijk maakt waar de begrippen elkaar in de praktijk kunnen versterken of waar juist spanning kan ontstaan, zodat het uitnodigt voor gesprek en reflectie.

Voor iedere organisatie geldt dat een goede invulling in de praktijk vraagt om deze begrippen in samenhang te brengen. In het derde en laatste deel van deze Whitepaperreeks bouwen we voort op de inzichten uit dit Whitepaper. Daarin staan de ontwikkelstadia van sociale veiligheid centraal en bespreken we welke de stappen organisaties kunnen zetten om een positief werkklimaat structureel te verankeren binnen de cultuur en het beleid van een organisatie.

Over CAOP

Stichting CAOP zet zich in voor het bevorderen van sociale veiligheid en integriteit in organisaties. Onze visie is dat een positief werkklimaat voortkomt uit de samenhang tussen gedrag, organisatiestructuur en cultuur. Daarom ondersteunen we organisaties breed: met onderzoek en metingen, advies over beleid, structuur en leiderschap, de inzet van externe vertrouwenspersonen en trainingen.

Bekijk op de website van CAOP ons volledige aanbod aan diensten en producten rond sociale veiligheid en integriteit.

Over de auteurs

Sean Stevenson is senior onderzoeker met een focus op sociaal veiligheid en inclusieve werkomgevingen in het publieke domein. Hij richt zich vooral op de universitaire sector, met thema's als diversiteit en sociale veiligheid, AI en duurzame inzetbaarheid. Hij ervaart in zijn rol als Integriteitscoördinator van Stichting CAOP de complexiteit van het borgen van een gezonde werkcultuur. Zijn kracht ligt in het systematisch ontrafelen van de sociale, psychologische en juridische werkelijkheid binnen organisaties. Sean heeft een achtergrond in management, economie en recht (MER) en in sociologie.

Jacques Veldscholten is adviseur op het gebied van integriteit en sociale veiligheid. Hij ondersteunt (semi)publieke organisaties bij het ontwikkelen en actualiseren van integriteitsbeleid, verzorgt trainingen en is als secretaris verbonden aan diverse integriteitscommissies. Zijn kracht ligt in het overzien van het grotere geheel, zonder de menselijke maat en praktijk uit het oog te verliezen. Jacques heeft een achtergrond in integrale veiligheidskunde en filosofie.

Verantwoording AI

Bij de totstandkoming van dit whitepaper is gebruikgemaakt van kunstmatige intelligentie (AI) als hulpmiddel: bij het verkennen van literatuur, het structureren van teksten en het corrigeren van taal. Alle inhoud, bronnen en citaten zijn door de auteurs gecontroleerd. De inhoudelijke regie en de eindverantwoordelijkheid liggen volledig bij de auteurs.

CAOP

Postbus 556

2501 CN Den Haag

caop.nl

Partner voor de publieke sector