

De veilige leeromgeving

De uitdaging voor het hoger onderwijs, betoogt Saniye Çelik, is het ontwikkelen – en institutioneel verankeren – van een cultuur van warme zakelijkheid: een omgeving waarin mensen elkaar met respect aanspreken op gedrag en kwaliteit, en waarin fouten bespreekbaar zijn zonder personen af te schrijven.

Sociale veiligheid ontstaat niet op papier

Tussen goede intenties en een weerbarstige praktijk

Saniye Çelik

Universiteit Leiden

Sociale veiligheid staat hoog op de bestuurlijke agenda van universiteiten en hogescholen; alom kun je gedragscodes, meldpunten en trainingen ontwaren. Toch is de ervaring van studenten en medewerkers anders: sociale veiligheid op hogeronderwijsinstellingen is niet vanzelfsprekend. Intussen vragen bestuurders en leidinggevendenden zich af hoe zij in de praktijk dienen te handelen. Hoe kan het dat zo veel beleid en zo veel aandacht zo weinig zekerheid lijken op te leveren? De spanning tussen goede intenties en een weerbarstige praktijk is inmiddels kenmerkend voor het debat over sociale veiligheid in het hoger onderwijs. Maar die veiligheid laat zich niet organiseren via procedures alleen; daar is een samenhangende benadering van inclusie, psychologische veiligheid en professioneel leiderschap in de dagelijkse onderwijspraktijk voor nodig.

Geen vanzelfsprekendheid

Sociale veiligheid is een randvoorwaarde voor een gezonde en inspirerende academische werk- en leeromgeving. Studenten en medewerkers ervaren vertrouwen wanneer zij zonder angst voor repercussies, uitsluiting of machtsmisbruik kunnen studeren, werken en samenwerken. Die veiligheid betreft niet alleen de bescherming tegen ernstig grensoverschrijdend gedrag; ze raakt ook aan de vraag of mensen zich vrij voelen om professionele verschillen te benoemen, feedback te geven en spanning te verdragen. Helaas is sociale veiligheid in het hoger onderwijs geen vanzelfsprekendheid. Medewerkers en studenten maken melding van intimidatie, discriminatie, een roddelcultuur, niet-integer gedrag en

onveilig leiderschap. Het gaat zelden uitsluitend om één duidelijk incident; vaak is er sprake van een opeenstapeling van alledaagse ervaringen waarin grenzen onduidelijk blijven en mensen elkaar niet aanspreken.

Het is van groot belang om onderscheid te maken tussen de verschillende vormen van onveiligheid. Niet elk ongemak of conflict is grensoverschrijdend gedrag. Tegelijk kunnen juist herhaalde, ogenschijnlijk 'kleine' ervaringen op termijn grote gevolgen hebben. Denk aan subtiele uitsluiting, micro-agressies of sociale druk. De mensen die ermee te maken krijgen, kunnen zulke ervaringen vaak moeilijk benoemen of melden, maar ze leiden bij hen wel tot stressklachten, slaapproblemen en cognitieve vermoeidheid. Bovendien hebben ze aantoonbaar negatieve effecten op de leerprestaties en werkkwaliteit.

Waar het onderscheid tussen de vormen van onveiligheid verwaagt, ontstaat een dubbel risico: enerzijds worden ernstige uitingen van grensoverschrijding onvoldoende scherp genormeerd, anderzijds kan het normale professionele gesprek over gedrag, feedback en correctie verdwijnen. Mensen zwijgen dan, passen zich aan of zoeken pas laat hun toevlucht tot formele meldingen, met escalatie als gevolg.

Vooral mensen in kwetsbare posities, onder wie vrouwen, medewerkers en studenten met een migratieachtergrond, lhbtq+-personen en mensen met een beperking, ervaren onevenredig vaak sociale onveiligheid. Onderzoek laat zien dat juist deze groepen vaak terughoudend zijn om zich uit te spreken en er minder vertrouwen in hebben dat

De veilige leeromgeving

leidinggevend hun signalen zorgvuldig oppakken (Onderwijsinspectie, 2023; Çelik et al., 2023; KNAW, 2022). Voor hen is het vermogen van de organisatie om verschillen tussen mensen te erkennen, spanning te begeleiden en grenzen helder te stellen van doorslaggevend belang.

Duidelijk begrippenkader

Om te begrijpen wat sociale veiligheid in het hoger onderwijs precies betekent, is het nodig om enkele nauw verwante begrippen van elkaar te onderscheiden en in samenhang te beschouwen. In beleid en praktijk gebruiken we termen als sociale veiligheid, inclusie en psychologische veiligheid vaak door elkaar, terwijl ze verschillende aspecten van dezelfde werkelijkheid beschrijven.

- *Sociale veiligheid* verwijst naar de mate waarin studenten en medewerkers zijn beschermd tegen grensoverschrijdend gedrag, discriminatie, intimidatie, uitsluiting of machtsmisbruik. Ook de ruimte om dergelijke ervaringen zonder angst voor repercussies te bespreken of te melden valt onder dit begrip. Het gaat zowel om feitelijke bescherming als om het ervaren veiligheidsgevoel.
- *Inclusie* betreft het feit dat mensen er daadwerkelijk bij horen en zichzelf kunnen zijn. Het gaat om de vraag of verschillen worden erkend, gewaardeerd en van betekenis mogen zijn in onderwijs en werk (Shore et al., 2011; Jansen et al., 2014). Een organisatie kan divers zijn zonder inclusief te zijn; pas wanneer mensen zich erkend en betrokken voelen, verandert diversiteit in een krachtbron in plaats van een bron van spanning.
- *Psychologische veiligheid* verwijst naar het gedeelde en vanzelfsprekende vertrouwen binnen een team dat de omgeving veilig genoeg is om interpersoonlijke risico's te nemen. Mensen voelen zich vrij om zich uit te spreken, vragen te stellen, fouten toe te geven, ideeën en afwijkende perspectieven te delen, zonder angst voor gezichtsverlies, vernedering, afwijzing of negatieve consequenties (Edmondson, 2018; Edmondson & Harvey, 2025). In de praktijk betekent dit: geen angstcultuur, fouten als leerpunten en respect voor elkaar als niet-onderhandelbare norm.

De drie begrippen vormen samen een samenhangend geheel. Inclusie en psychologische veiligheid vormen de voedingsbodem waarop sociale veiligheid kan bloeien. Waar psychologische veiligheid ontbreekt, verdwijnen afwijkende perspectieven uit beeld. Mensen zwijgen, passen zich aan of trekken zich terug, een patroon dat vooral zichtbaar is bij mensen in afhankelijke posities (Carmeli et al., 2009; Randel et al., 2016). Juist daarom is het onderscheid tussen grensoverschrijdend gedrag, professionele spanning en productief conflict cruciaal. Wanneer dat onderscheid vervaagt, ontstaan misverstanden: ernstig gedrag wordt onvoldoende scherp begrensd, terwijl normaal professioneel aanspreken wordt vermeden. Sociale veiligheid vraagt dus niet om het

Een minderheid
benoemt uitsluiting,
ongewenst gedrag of
beperkte spreekruimte

vermijden van spanning, maar om helder normeren in combinatie met ruimte voor dialoog en leren.

Ijsberg van (on)veiligheid

De spanning tussen formeel beleid en ervaren veiligheid wordt zichtbaar wanneer we niet alleen kijken naar incidenten, maar ook naar onderliggende patronen. Onderzoek naar inclusiebeleving onder medewerkers en studenten van de TU Delft laat zien dat het algemene beeld op hoofdlijnen positief is, terwijl daaronder aanzienlijke verschillen schuilgaan tussen groepen (Çelik et al., 2023; 2024). Veel respondenten typeren hun werk- en leeromgeving als professioneel, collegiaal en inhoudelijk stimulerend. Tegelijkertijd rapporteert een substantiële minderheid ervaringen van uitsluiting, ongewenst gedrag of beperkte spreekruimte.

Wanneer we deze ervaringen uitsplitsen naar achtergrondkenmerken, ontstaat een duidelijker beeld. Medewerkers en studenten die zelf zeggen te behoren tot een minderheidsgroep, ervaren gemiddeld minder inclusie, minder rechtvaardigheid en minder psychologische veiligheid dan de anderen. Zij rapporteren vaker dat zij zich moeten aanpassen aan dominante normen, terughoudend zijn om zich uit te spreken of weinig vertrouwen hebben dat leidinggevend hun signalen zorgvuldig oppakken. De patronen die deze data van de TU Delft laten zien, sluiten nauw aan bij wat ook landelijke onderzoeken in het hbo (hoger beroepsonderwijs) en het wetenschappelijk onderwijs aantonen. Deze verschillen blijven vaak onzichtbaar wanneer onderzoek uitsluitend naar gemiddelden kijkt.

Opvallend is bovendien het relatief hoge aandeel neutrale antwoorden in zowel medewerkers- als studentenonderzoek. Deze neutraliteit kan verschillende betekenissen hebben, maar geldt in de literatuur vaak als een signaal van voorzichtigheid of ambivalentie: mensen ervaren wel spanning, maar willen of durven deze niet expliciet te benoemen. Juist dit wijst op de aanwezigheid van een omvangrijkere 'ijsberg' van onveiligheid, waarvan de incidenten slechts het zichtbare topje vormen.

De veilige leeromgeving

In het studentenonderzoek bij de TU Delft wordt dit concreet in open antwoorden. Studenten beschrijven hoe taalgebruik, groepsvorming of impliciete normen bepalen wie zich volwaardig deelnemer voelt. Internationale studenten zeggen dat zij zich buitengesloten voelen wanneer overleg vanzelfsprekend in het Nederlands plaatsvindt; studenten in minderheidssituaties benoemen dat zij hun mening inslikken omdat zij verwachten dat deze weinig gewicht zal hebben. Deze ervaringen werken cumulatief door in het gevoel er wel of niet bij te horen.

Paradoxe situatie

Ook bij medewerkers komt een vergelijkbaar patroon naar voren. Hoewel de meerderheid zegt zelden ongewenst gedrag te ervaren, rapporteert een aanzienlijke groep herhaalde ervaringen van roddel, uitsluiting bij projecten, beperkte doorgroeimogelijkheden of ongelijke beoordeling. Met name in contexten met sterke hiërarchische verhoudingen, zoals de relatie tussen promotor en promovendus of die tussen leidinggevende en tijdelijk medewerker, ervaren respondenten een verhoogde drempel om zorgen bespreekbaar te maken. Deze bevindingen sluiten aan bij eerder onderzoek in het hbo, dat organisaties typeert als warm, collegiaal en betrokken, maar waarbij juist die nadruk op harmonie en verbondenheid het bespreekbaar maken van verschillen kan bemoeilijken. In zulke ‘warme’ culturen gaan mensen spanningen soms uit de weg, waardoor onderliggende ongelijkwaardigheid of uitsluiting minder snel zichtbaar wordt (Çelik et al., 2021). We zien een paradoxale situatie waarin een positieve sfeer voor velen kan samengaan met structurele onveiligheid voor sommigen.

De ijsbergmetafoor maakt duidelijk dat je sociale veiligheid niet kunt beoordelen op basis van incidentregistraties alleen. Zolang de aandacht vooral uitgaat naar meldingen en formele procedures, blijven patronen van aanpassing, stilzwijgen en zelfcensuur onder het oppervlak. Maar juist deze patronen bepalen of mensen zich veilig genoeg voelen om grenzen te

stellen, fouten te benoemen of afwijkende perspectieven in te brengen.

Daarmee verschuift de vraag van *of* er incidenten zijn naar *wie* zich vrij voelt om iets te zeggen, *wanneer* en *tegen wie*. Sociale veiligheid blijkt zo nauw verbonden met machtsverhoudingen, afhankelijkheid en informele normen in teams en opleidingen. Dat inzicht is cruciaal voor het begrijpen waarom beleid op papier niet altijd samenvalt met ervaring in de praktijk.

Sleutelfiguren

Sociale veiligheid krijgt in de praktijk vorm in de directe leer- en werkomgeving. Daar waar studenten, docenten en overige medewerkers dagelijks met elkaar samenwerken, worden normen bevestigd of bevraagd. De ijsberg van onveiligheid gaat vaak niet over één incident, maar vooral over wat mensen *niet* zeggen. Docenten en begeleiders beïnvloeden dat in de leeromgeving; leidinggevendenden doen dat in de werkomgeving. Zij bepalen in de praktijk wat bespreekbaar is en wat er gebeurt als iemand een signaal afgeeft.

Docenten en begeleiders zijn in de onderwijscontext meer dan vakspecialisten of beoordelaars. In hun dagelijkse handelen geven ze richting aan groepsdynamiek, normeren ze gedrag en beïnvloeden ze welke stemmen gehoord worden. Daarmee vervullen ze relationeel en normatief leiderschap. Juist in leer- en werkomgevingen waar mensen van elkaar verschillen, is deze rol cruciaal. Wanneer je spanning niet begeleidt, trekken mensen zich terug, passen ze zich aan dominante normen aan of zwijgen ze. Onveiligheid manifesteert zich hier in kleine, alledaagse interacties: wie spreekt, wie zwijgt en wie wordt gecorrigeerd.

Tegelijkertijd is sociale veiligheid niet uitsluitend een vraagstuk van de klas of het projectteam. Medewerkers ervaren veiligheid ook in relatie tot hun leidinggevendenden: in beoordeling, taakverdeling, erkenning en de opvolging van signalen. Juist doordat leidinggevendenden in het hoger onderwijs vaak tegelijkertijd beoordelaar, loopbaanpoortwachter en cultuurdraager zijn, heeft hun handelen – en hun niet-handelen – directe gevolgen voor de bereidheid van medewerkers om zich uit te spreken. Onderzoek bevestigt telkens weer dat leidinggevendenden een sleutelrol vervullen, juist door hun invloed op rechtvaardigheid, vertrouwen en het serieus nemen van zorgen (Çelik et al., 2023). Dat vraagt niet om extra aandacht ‘erbij’, maar om expliciete verwachtingen, ondersteuning en gerichte professionalisering van leidinggevendenden.

We benoemen inclusie en sociale veiligheid vaak als gezamenlijke verantwoordelijkheid, maar zonder heldere rolverdeling blijft dat al snel vrijblijvend, dan blijft het bij beleid op papier. De uitspraak ‘we zijn met z’n allen verantwoordelijk’ krijgt pas betekenis wanneer je expliciet duidelijk maakt wie waarop aanspreekbaar is (Çelik et al., 2021). Daarmee raakt sociale veiligheid direct aan governance: aan sturing, verantwoordelijkheid en verantwoording. De kern is dat

**Een positieve sfeer voor
velen kan samengaan
met onveiligheid
voor sommigen**

De veilige leeromgeving

sociale veiligheid niet ontstaat via procedures alleen, maar via duidelijke rollen, goed leiderschap en structurele inbedding in de organisatie (KNAW, 2022). Docenten en begeleiders hebben tijd, professionele ruimte en rugdekking nodig om te normeren en te begeleiden. Leidinggevendenden hebben een expliciete opdracht en aanspreekbaarheid nodig om dat mogelijk te maken.

Wie de ijsberg van onveiligheid wil verkleinen, ziet dat dit samenhangt met de investeringen in de kwaliteit van het dagelijkse gesprek in teams en opleidingen, én in leiderschap dat dat gesprek ondersteunt. Sociale veiligheid en inclusie zijn daarbij geen afzonderlijke dossiers, maar een gezamenlijke opgave waarin onderwijspraktijk, leiderschap en organisatie-inrichting samenkomen.

Diep geworteld

De patronen die in de ijsberg van (on)veiligheid zichtbaar worden, zijn niet alleen het gevolg van individueel gedrag of leidinggeven in teams en opleidingen, ze zijn diep geworteld in de institutionele inrichting van het hoger onderwijs. Sociale veiligheid is daarmee niet uitsluitend een relationeel vraagstuk, maar ook een systeemvraagstuk. De manier waarop het hoger onderwijs functies, beoordelingen, loopbanen en afhankelijkheden heeft georganiseerd, bepaalt in hoge mate wie zich veilig voelt om zich uit te spreken en wie zwijgt. Binnen universiteiten en hogescholen kenmerken veel posities zich door structurele afhankelijkheid: promovendi zijn afhankelijk van hun promotor, tijdelijke docenten van hun opleidingsdirecteur en jonge onderzoekers van hun publicatie- en subsidiepositie. Deze afhankelijkheden zijn op zichzelf niet problematisch, maar worden risicovol wanneer ze samenvallen met beoordeling, selectie en informele macht binnen dezelfde relatie. Wie voor voortgang, beoordeling of contractverlenging afhankelijk is van één persoon of een kleine groep mensen, zal terughoudend zijn met het uiten van kritiek, het benoemen van ongewenst gedrag of het aanklaarten van spanningen. In zulke contexten wordt zwijgen een rationele strategie. Dat verklaart mede waarom juist de mensen die het kwetsbaarst zijn in de praktijk vaak weinig gebruikmaken van meldstructuren en gedragscodes. Formeel bestaat er ruimte om signalen te melden, maar de ervaren kosten, de reputatieschade, de verstoorde werkrelatie en de vertraging van promotie of loopbaan wegen vaak zwaarder dan het verwachte effect. Sociale onveiligheid wordt daarmee niet zozeer verborgen door onwil, maar door een systeem dat risico's ongelijk verdeelt.

Ook op organisatieniveau spelen dergelijke mechanismen. Facultaire en opleidingsculturen hebben te maken met externe druk: competitie om studenten, onderzoeksfinanciering, rankings en accreditaties. In omgevingen waar prestaties centraal staan en marges klein zijn, ontstaat gemakkelijk een cultuur waarin mensen conflict en

afwijking als bedreiging zien. Dat vergroot de neiging om problemen te minimaliseren, te depersonaliseren of te formaliseren, in plaats van ze relationeel en inhoudelijk te bespreken.

Dit maakt sociale veiligheid tot een governancevraagstuk. Het vraagt om bewuste keuzes in de manier waarop instellingen functies inrichten, beoordeling en begeleiding scheiden, loopbaanpaden vormgeven en collectieve verantwoordelijkheid organiseren. Zonder dergelijke institutionele waarborgen blijft sociale veiligheid afhankelijk van individuele moed en goed leiderschap, en blijft ze daarmee structureel kwetsbaar.

Hardnekkige patronen

Veel instellingen hebben de afgelopen jaren stappen gezet om sociale veiligheid te bevorderen. Ze hebben gedragscodes aangescherpt, meldstructuren ingericht en trainingen uitgerold. Toch blijkt in de praktijk dat de sociale veiligheid ondanks deze inspanningen niet vanzelf groeit. Dat heeft te maken met een aantal hardnekkige patronen die elkaar vaak versterken.

Een eerste patroon is *versnippering*. Binnen instellingen circuleren begrippen als sociale veiligheid, diversiteit, inclusie en psychologische veiligheid naast elkaar, zonder dat altijd duidelijk is hoe die zich tot elkaar verhouden of wie waarvoor verantwoordelijk is. Voor medewerkers en studenten blijft sociale veiligheid daardoor regelmatig een abstract beleidsbegrip, terwijl instellingen hun concrete ervaringen onvoldoende herkennen of benoemen.

Een tweede patroon is een *beperkt zicht op psychosociale risico's*. Hoewel risico-inventarisaties wettelijk verplicht zijn, blijven factoren als machtsverhoudingen, afhankelijkheid in beoordeling, informele normen, uitsluiting en zwijgculturen vaak onderbelicht. Zelden maken instellingen expliciet hoe tijdelijke contracten, hiërarchische beoordelingsrelaties en geconcentreerde beslissingsmacht deze mechanismen institutioneel versterken. Juist deze mechanismen bepalen of mensen zich veilig voelen om zich uit te spreken, feedback te geven of grenzen te stellen.

Het derde patroon betreft een *symptoomgerichte aanpak*. Instellingen introduceren trainingen, workshops en meldvoorzieningen zonder eerst te onderzoeken welke onderliggende patronen sociale onveiligheid in stand houden. Ook analyses vanuit juridisch perspectief benadrukken dat formele procedures noodzakelijk zijn, maar zonder aandacht voor cultuur, leiderschap en dagelijkse normering slechts beperkt effect sorteren (Laagland & Ellemers, 2024).

Zo ontstaat er een kloof tussen beleid op papier en ervaring in de praktijk. Precies in die kloof kan sociale onveiligheid blijven bestaan, wanneer instellingen de dagelijkse praktijk van aanspreken, normeren en leidinggeven onvoldoende ondersteunen, zelfs als de formele structuren op het eerste gezicht op orde lijken.

De veilige leeromgeving

Onder spanning

Een extra complicatie is dat het gesprek over sociale veiligheid zelf onder spanning kan komen te staan. Het is winst dat we gedrag dat we voorheen normaliseerden, nu kritischer bevragen. Tegelijkertijd ontstaat het risico dat mensen elk ongemakkelijk gesprek direct interpreteren als onveiligheid. In de dagelijkse praktijk gaat het bijvoorbeeld om gesprekken over functioneren, feedback op gedrag of het benoemen van verbeterpunten. Dergelijke gesprekken kunnen confronterend of ongemakkelijk zijn, maar zijn tegelijkertijd een essentieel onderdeel van professioneel leren en normeren. Wanneer je ongemak en onveiligheid niet langer van elkaar onderscheidt, verdwijnt het normale professionele gesprek over aanspreken, corrigeren en ontwikkelen. Wat bedoeld is om de veiligheid te vergroten, kan zo paradoxaal genoeg leiden tot meer terughoudendheid, vermijding en formalisering. Medewerkers en studenten durven elkaar minder snel aan te spreken, uit angst iets verkeerd te zeggen of een situatie te laten escaleren. Die angst werkt verlamdend. Onveiligheid verschuift daarmee van het informele naar het formele domein, vaak pas wanneer relaties al zijn beschadigd.

Juist daarom is het van belang onderscheid te blijven maken tussen conflict, spanning en grensoverschrijdend gedrag. Sociale veiligheid betekent niet dat frictie verdwijnt, maar dat verschillen en spanningen bespreekbaar blijven binnen duidelijke professionele kaders. Psychologische veiligheid gaat niet over comfort, maar over het vertrouwen dat je interpersoonlijke risico's kunt nemen zonder negatieve consequenties, ook wanneer gesprekken ongemakkelijk zijn (Edmondson, 2018).

Collectieve opdracht

Sociale veiligheid is geen belofte van frictieloos samenwerken. Diversiteit kan innovatie versterken, maar ook spanning vergroten. De uitdaging voor het hoger onderwijs is het ontwikkelen van een cultuur van warme zakelijkheid: een omgeving waarin mensen elkaar met respect aanspreken

op gedrag en kwaliteit, en waarin fouten bespreekbaar zijn zonder personen af te schrijven. Dat vraagt om realisme. Organisaties zijn complexe sociale systemen. Maar wanneer je sociale veiligheid verbindt met inclusie, leiderschap en organisatie-inrichting, verschuift ze van een reactief dossier naar een collectieve opdracht.

Sociale veiligheid begint bij inclusie. Waar mensen zich gezien en erkend weten, durven zij zich uit te spreken en verantwoordelijkheid te nemen. Waar psychologische veiligheid aanwezig is, wordt leren mogelijk. En waar docenten, begeleiders en leidinggevendenden hun relationele en normatieve rol bewust invullen, ontstaat ruimte om spanning niet te vermijden, maar te dragen. De opgave voor het hoger onderwijs is deze cultuur niet aan het toeval over te laten, maar haar stap voor stap te bouwen: in beleid, in leiderschap en in dagelijkse interacties. Sociale veiligheid is geen bijzaak, maar een kernvoorwaarde voor goed onderwijs.

Saniye Çelik

is bijzonder hoogleraar Diversiteit en Inclusie bij de Politie aan de Universiteit Leiden. Ze is tevens voorzitter van de Integriteitscommissie Rijk en Kroonlid van de SER

Literatuur

- Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J.E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Carter, E.R. & Phillips, K.W. (2017). The double-edged sword of diversity: Toward a dual pathway model. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(5), e12313.
- Çelik, S., Van der Poel, C. & Sabajo, N. (2023). *Inclusiebeleving van medewerkers TU Delft doorgelicht*. Hogeschool Leiden.
- Çelik, S., Van der Poel, C. & Sabajo, N. (2024). *Inclusiebeleving van studenten TU Delft doorgelicht*. Hogeschool Leiden.
- Çelik, S., Geutjes, L.-L., van Oijen, J. e.a. (2021). *Een kritische blik in de spiegel. Lessen en bouwstenen voor een inclusieve hogeschool Leiden*. Leiden: Hogeschool Leiden.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Edmondson, A.C. & Harvey, J.F. (2025). Team learning in the field: An organizing framework and avenues for future research. *Academy of Management Annals*, 19(1), 1-42.
- Onderwijsinspectie (2023). *Sturen op blijvende sociale veiligheid in het hoger kunst- en mode-onderwijs Voer (voor) het gesprek*.
- Jansen, W.S., Otten, S., Van der Zee, K.I. e.a. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385.
- KNAW (2022). *Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap. Van papier naar praktijk*. Amsterdam: KNAW.
- Laagland, F. & Ellemers, N. (2024). Sociale veiligheid en de aanpak van grensoverschrijdend gedrag: De toegevoegde waarde van een multidisciplinaire benadering. *Nederlands Juristenblad*, 99(23), 1752-1759.
- Randel, A.E., Dean, M.A., Ehrhart, K.H. e.a. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviours. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 754-774.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G. e.a. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

Zo ontstaat er
een kloof tussen
beleid op papier en
ervaring in de praktijk