

Subtiele uitsluiting op werk: kleine gebeurtenissen maar grote gevolgen

18.8.2026 - | Radboud Universiteit

Werknemers die op het werk subtiel worden buitengesloten, hebben vaak lange tijd niet door wat er precies gebeurt. Vaak gaat het om ogenschijnlijk kleine gebeurtenissen zoals een gemiste uitnodiging, een achtergehouden update of grap die verkeerd overkomt. De signalen zijn zo onopvallend dat werknemers in eerste instantie aan zichzelf twijfelen of denken dat het gaat om een misverstand. Uit onderzoek van de Radboud Universiteit, Tilburg University en TIAS School for Business and Society blijkt dat werknemers juist harder hun best gaan doen om erbij te horen, terwijl de psychologische druk toeneemt.

De onderzoekers, waaronder universitair hoofddocent Transformatiemanagement Marloes van Engen, interviewden 26 werknemers uit verschillende sectoren over hun ervaringen in de praktijk en publiceerden hierover in *Academy of Management Discoveries*. Van Engen: "In ons vakgebied is het een gangbare aanname dat werknemers doorhebben wanneer ze worden buitengesloten. Uit ons onderzoek blijkt echter dat ze in eerste instantie juist worstelen met onduidelijkheid over de oorzaak. Werknemers gaan harder werken, conflicten vermijden of zijn extra behulpzaam."

Op basis van de bevindingen van het onderzoek ontwikkelden de onderzoekers het '*Subtle Workplace Exclusion Attributions and Reactions*' (SWEAR)-model. Hierin staat het mentale omslagpunt centraal: het moment waarop werknemers beseffen dat de terugkerende ervaringen geen toeval zijn en de oorzaak niet bij hunzelf ligt. Vaak ontstaat dit inzicht door een opeenstapeling van meerdere incidenten, een vergelijking van zichzelf met collega's of externe prikkels zoals wanneer iemand uit hun omgeving hen wijst op een patroon.

Na zo'n omslagpunt veranderen de reacties vaak ingrijpend. Werknemers spreken collega's of leidinggevenden aan, schakelen HR (*Human Resources*) in, ontwikkelen burn-out klachten of besluiten de organisatie te verlaten. Dat is problematisch volgens de onderzoekers, omdat organisaties tegen die tijd vaak al maanden of zelfs jaren aan signalen hebben gemist. Van Engen: "Het is belangrijk dat subtiele uitsluiting niet wordt gezien als een individueel conflict, maar als een organisatierisico. Er ligt een verantwoordelijkheid bij leidinggevenden om signalen zoals overmatig overwerken, terugtrekgedag of werknemers die aangeven zich niet thuis te voelen in het team, vroegtijdig te herkennen en bespreekbaar te maken."

[Lees hier meer over het onderzoek.](#)

<https://www.ru.nl/onderzoek/onderzoeksnieuws/subtiele-uitsluiting-op-werk-kleine-gebeurtenissen-maar-grote-gevolgen>