

De verborgen valkuilen van reorganisaties – en wat succesvolle organisaties anders doen

Wie met de bril van changemanagement naar reorganisaties kijkt, ziet dat dit een bijzonder soort verandering is. Bij de meeste veranderprocessen draait het om mensen aan boord krijgen en samen leren om dingen anders te gaan doen. Een reorganisatie is anders. Daarbij verandert niet alleen het werk, maar ook de positie, zekerheid en toekomst van mensen. Bovendien is er vaak minder ruimte voor inbreng: besluiten zijn genomen en medewerkers moeten omgaan met de gevolgen. Wanneer je dat niet op de goede manier doet, heeft dat grote gevolgen. Zoals vertrekkende medewerkers die negatief over de organisatie praten. En blijvende medewerkers die soms nog jarenlang boos en wantrouwend zijn.

De sleutel om dat te voorkomen ligt in een heel goed georganiseerd proces, waardoor betrokken medewerkers ervaren dat het eerlijk, respectvol en met aandacht voor mensen is uitgevoerd. In deze whitepaper bespreken we de drie belangrijkste valkuilen die een goed reorganisatieproces in de weg kunnen zitten. En wat succesvolle organisaties fundamenteel anders aanpakken.

© Involve 2026

Een reorganisatie lukt altijd... maar zelden vanzelf

Voor veel organisaties is een reorganisatie een noodzakelijke stap in hun ontwikkeling. Soms vanuit financiële overwegingen, soms om een nieuwe manier van werken mogelijk te maken. Voor de mensen die het raakt, is het echter vaak een periode van onzekerheid, vragen en spanning. Technisch gezien 'lukt' een reorganisatie vrijwel altijd: uiteindelijk staat er een nieuwe organisatie. Maar welke nasmaak zo'n reorganisatie achterlaat, verschilt sterk. Soms is de impact zo ingrijpend dat medewerkers nog jaren met veel negatieve emoties terugkijken.

Die nasmaak wordt in grote mate bepaald door het proces dat organisaties volgen tijdens een reorganisatie. Hoe zorgvuldiger, transparanter en respectvoller dat proces verloopt — én zo wordt ervaren — hoe groter de kans dat mensen zich gehoord en serieus genomen voelen, ook wanneer de uitkomst voor hen persoonlijk moeilijk is. Helaas loopt dit in de praktijk niet altijd vlekkeloos, bijvoorbeeld doordat veel verschillende spelers onder hoge tijdsdruk aan de voorbereiding en uitvoering werken.

Drie valkuilen

Hoewel elke reorganisatie anders is, zien we drie terugkerende valkuilen die het succes van een reorganisatie ernstig kunnen ondermijnen:

1. Onvoldoende voorbereiding
2. Het ontbreken van regie
3. Het onderschatten van impact en risico's

Deze valkuilen ontstaan zelden bewust. Ze sluipen in het proces onder tijdsdruk, bestuurlijke spanning of overmatig vertrouwen in eerdere ervaringen. Juist daarom verdienen ze expliciete aandacht. We nemen ze hieronder één voor één onder de loep.

1. Onvoldoende voorbereiding

Een zorgvuldig proces is de kern van een goed uitgevoerde reorganisatie. De sleutel hiervoor is voorbereiding. Wij noemen het vaak een 'militaire operatie', waarin elke stap in het proces vooraf goed is doordacht vanuit het perspectief van de betrokken medewerkers. Wanneer medewerkers merken dat er goed over het proces is nagedacht, neemt het vertrouwen toe – en dat vertrouwen is essentieel om na de reorganisatie weer effectief verder te kunnen.

Wat zijn de belangrijkste punten in de voorbereiding?

- Het begint met een goede **impactanalyse**: wat betekent deze reorganisatie voor wie? Impact gaat niet alleen over de vraag wie wel of niet een plek krijgt in de nieuwe organisatie. Het gaat veel vaker over: een andere functie, verandering in taken en rollen, scope, functieniveau, teamsamenstelling, een nieuwe baas. Allemaal zaken die voor medewerkers kunnen voelen als ingrijpende veranderingen. Om een goede aanpak te kunnen ontwikkelen moet je die impact heel goed begrijpen.
- Daarbij is het belangrijk om ook in kaart te brengen wat de **mogelijke uitkomsten** van de reorganisatie zijn. Dit moet je uiteindelijk per individu weten: welke opties en keuzes zijn er en wat heeft iemand nodig om die keuzes te maken? Hoe kunnen we daar zo goed mogelijk in voorzien?
- Op basis van deze inzichten kun je de **communicatie** voorbereiden. Wat is onze overall boodschap, maar ook: wat is onze boodschap voor de verschillende groepen en zelfs individuen die met de impact te maken krijgen?
- Bij de meeste reorganisaties is er sprake van een **selectieproces** (wie wordt boventallig, wie krijgt welke rol). Een zorgvuldig proces betekent op dit punt: een selectieproces dat **transparant** en **integer** is. Ook dat vraagt de nodige voorbereiding, je moet vooraf goed doordenken hoe je dat proces vormgeeft en communiceert. Welke informatie en begeleiding mensen nodig hebben gedurende de selectieperiode, wie die

begeleiding moet geven en wat de begeleider nodig heeft om die rol goed te kunnen vervullen.

- In de meeste gevallen spelen **leidinggeevenden** een rol in de communicatie en de begeleiding van medewerkers tijdens een reorganisatie. Soms ook anderen, zoals **HR-adviseurs**. Het is belangrijk om hen hier zo goed mogelijk voor toe te rusten, met prep-sessies, instructies, scripts etc.
- Uiteraard is het zorgvuldig en tijdig meenemen van **medezeggenschapsorganen** ook een belangrijk onderdeel van de voorbereiding.
- Daarnaast is het belangrijk om ook breder te kijken naar wie direct of indirect te maken kunnen krijgen met de gevolgen van de reorganisatie. Denk aan andere afdelingen of bedrijfsonderdelen, maar ook aan klanten, leveranciers, toezichthouders. Ook hierbij is het belangrijk om vooraf te bedenken hoe de communicatie met deze **stakeholders** gaat (wat is ons verhaal, communiceren we proactief of niet, schriftelijk of mondeling, wie doet dat?).
- En tot slot is het nadenken over een goed proces van **afscheid nemen** ook onderdeel van de voorbereiding. Dat gaat vaak om afscheid nemen van collega's die de organisatie verlaten. Maar ook veranderingen in teamsamenstelling of leidinggevende betekent afscheid nemen van een omgeving en routines waaraan je gewend was. Het is belangrijk om daarbij stil te staan.

Op zich zijn dit allemaal geen verrassende aandachtspunten. Toch zien we vaak dat een deel van deze voorbereidingen (nog) niet is gedaan op het moment dat een reorganisatie wordt aangekondigd. Het gevolg is dat de communicatie niet goed verloopt, dat medewerkers onnodig lang in onzekerheid zitten en ondertussen met vragen blijven zitten die niet kunnen worden beantwoord. Dit is een van de belangrijkste oorzaken van negatief sentiment rond een reorganisatie.



Een zorgvuldig proces betekent dat je wél vooraf over al de bovenstaande punten nadenkt en beslissingen neemt – met uiteindelijk nul open eindjes. Beslissingen over teams, mensen, rollen, procedures, boodschappen, sociale regelingen, brieven, gespreksscripts... En omdat veel van die keuzes met elkaar samenhangen is dit vaak een iteratief proces.

Daarbij helpt het om alle stappen in de besluitvorming steeds goed vast te leggen zodat er 'een geheugen' is in dit proces (anders blijf je in rondjes draaien). En nog belangrijker: het helpt als iemand de regie heeft over dit hele proces. Daarover gaat de tweede valkuil.

2. Het ontbreken van regie

Bij een reorganisatie zijn veel verschillende partijen betrokken, zoals directie, HR, Legal, Communicatie en leidinggeevenden. Iedereen heeft een eigen verantwoordelijkheid en perspectief. Juist doordat zoveel disciplines tegelijkertijd aan dezelfde reorganisatie werken, ontstaat het risico dat niemand het totale proces overziet. Besluiten worden vanuit verschillende invalshoeken genomen, afhankelijkheden raken uit beeld en communicatie sluit niet altijd aan op de keuzes die elders worden gemaakt. Daardoor ontstaan inconsistenties,

vertragingen of open eindjes die direct merkbaar zijn voor medewerkers.

Een zorgvuldig reorganisatieproces vraagt daarom om centrale regie. Iemand die het totaaloverzicht bewaakt, verbanden legt tussen alle onderdelen en ervoor zorgt dat keuzes, communicatie en uitvoering voortdurend op elkaar aansluiten. Alleen zo ontstaat een proces dat niet alleen juridisch en organisatorisch klopt, maar ook als zorgvuldig en betrouwbaar wordt ervaren door de mensen die ermee te maken krijgen.

Integraal changemanagement

Die samenhang ontstaat echter niet vanzelf. Onder tijdsdruk en met incomplete informatie focust ieder zich begrijpelijkerwijs op de eigen verantwoordelijkheid. Maar wie voert de regie? Juist daar zit een van de grootste valkuilen in reorganisaties: niemand is expliciet eigenaar van het geheel. Terwijl de verschillende perspectieven soms kunnen schuren. Wat juridisch klopt, kan communicatief onhandig landen. Wat strategisch logisch is, kan menselijk als respectloos worden ervaren. De kunst voor de beslissers is om steeds integrale afwegingen te maken.

Dit is waar wij bij reorganisaties een rol zien voor *integraal changemanagement*. Daarmee bedoelen we dat iemand de rol heeft om regie te voeren en het overkoepelende projectmanagement te verzorgen. Maar ook om vanuit gedetailleerde kennis van alle aspecten van een reorganisatie de besluitvorming te structureren en begeleiden. Om daarin telkens het perspectief van medewerkers en hun leidinggevend in te brengen en beslissingen te toetsen aan de eisen van een zorgvuldig proces. Om afhankelijkheden zichtbaar te maken en te adresseren, kritieke momenten te herkennen en de verschillende rollen actief met elkaar te verbinden. Onze ervaring leert dat die bredere blik helpt om rust en structuur te brengen én telkens de juiste afwegingen te maken.

3. Onderschatting van impact en risico's

Een derde valkuil voor degenen die samen een reorganisatie voorbereiden is onderschatting van de impact op mensen, van hun kennis en capaciteit en van mogelijke risico's. Je kunt het ook onrealistisch optimisme noemen, waarin mensen elkaar vaak versterken.

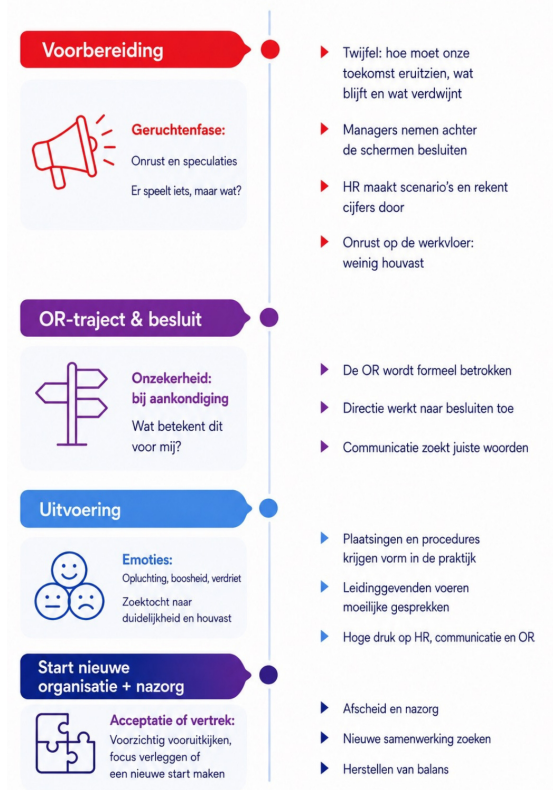


Dit soort uitspraken horen we vaak bij de voorbereiding van een reorganisatie. De aanname is dat de meeste medewerkers het waarom van een reorganisatie zelf al wel begrijpen, en de uitkomsten als positief zullen ervaren. In de praktijk blijkt dit beeld zelden te kloppen. Zeker voor degenen die daadwerkelijk te maken krijgen met baanverlies of ingrijpende veranderingen in hun dagelijks werk. Maar ook wanneer mensen te maken krijgen met andere verantwoordelijkheden, een andere leidinggevende of een gewijzigde teamsamenstelling, ervaren zij dat vaak als zeer impactvol. Voor leidinggevend komt hier nog bij dat zij een lastige rol hebben: zware gesprekken voeren, besluiten toelichten en omgaan met vragen waarop soms nog geen antwoord is.

Boven op deze veranderingen ligt de emotionele impact. Medewerkers nemen afscheid van collega's, ervaren schuldgevoelens, loyaliteitsconflicten of onveiligheid. Juist daarom is het belangrijk om niet uit te gaan van aannames, maar het proces bewust te

bekijken vanuit het perspectief van de mensen die het moeten doormaken.

De emotionele tijdlijn van een reorganisatie



Onderschatting van de benodigde kennis en capaciteit

In hoeverre zijn leidinggevenden in staat om hun rol in de reorganisatie te vervullen? Ook hier zien we nog weleens enige onderschatting: *"Dat moeten ze gewoon kunnen, daar betalen we ze voor"*. De praktijk laat zien dat leidinggevenden dit vaak ongelooflijk lastig vinden. Hoe breng je een lastige boodschap? Hoe ga je om met vragen die je eigenlijk wel terecht vindt? Hoe begeleid je je team in een periode van onzekerheid? Hoe ga je om met stress en emoties van je medewerkers? Hoe voer je die hele pijnlijke gesprekken met individuele medewerkers en hoe zorg je dat je daarin niets verkeerd zegt? Hoe ga je om met je eigen emoties en onzekerheid? Allemaal vragen waar leidinggevenden mee te maken hebben en waar zij niet altijd ervaring mee hebben.

Het gevolg kan zijn dat teams niet goed worden meegenomen en begeleid. Dat geruchten en verkeerde beeldvorming de ruimte krijgen. En dat medewerkers de reorganisatie niet als een respectvol proces ervaren.

Juist daarom is het belangrijk om leidinggevenden en managers actief te ondersteunen in hun rol. Door voorbereidings sessies en eventueel training en met praktische toolkits en instructies.

Onderschatting van risico's en lekken

Wat doe je wanneer zich onverwachte situaties voordoen, zoals voortijdig uitgelekte informatie, media-aandacht, juridische stappen of stakingen? Ook op dit vlak zien we vaak de neiging tot 'onrealistisch optimisme', bij de mensen die een reorganisatie voorbereiden: zij bevestigen elkaar in het idee *'dat gebeurt toch niet'*. Tot het wel gebeurt. Het is al heel vervelend als plannen vroegtijdig naar de media lekken, het is nog veel vervelender als je op dat moment nog moet bepalen hoe je gaat reageren en wat je verhaal is.

Daarom is het belangrijk om vanaf het begin een contingencyplan te maken. Hierin staan alle mogelijke ongewenste scenario's en bijbehorende handelingsperspectieven. Wat gaan we in elk scenario doen, hoe ziet de communicatie eruit, wat is onze boodschap en wie brengt die? Daarnaast regelt zo'n plan ook de monitoring (welke signalen worden gevolgd om op tijd vast te stellen dat er iets misgaat) en hoe in een mogelijke crisissituatie de besluitvorming plaatsvindt. Op het moment dat zich daadwerkelijk een incident voordoet, is er vaak geen tijd meer om deze afwegingen nog uitgebreid te maken. Door ze vooraf zorgvuldig uit te werken, kan snel en doordacht worden gehandeld en blijft het proces beheersbaar, ook wanneer de werkelijkheid anders loopt dan gepland.

Tot slot: aandacht voor mensen en hun dagelijks werk is essentieel om te blijven functioneren

Het zal inmiddels duidelijk zijn: Het succes van een reorganisatie zit niet alleen in het realiseren van de gewenste veranderingen, maar vooral in de manier waarop het proces wordt geleid en uitgevoerd. Zorgvuldigheid, transparantie en respect zijn de belangrijkste ingrediënten. En om dat te realiseren zijn een goede voorbereiding (ook op mogelijke risico's) en stevige regie door integraal changemanagement cruciaal.

Waar we het nog niet over hadden, is de noodzaak om gedurende een reorganisatie het dagelijks werk zo min mogelijk te verstoren. Ook hier geldt: een zorgvuldig en transparant proces neemt niet alle onzekerheid weg maar zorgt er wel voor dat mensen vertrouwen hebben. De praktijk leert dat zij zich daardoor in hoge mate kunnen blijven richten op hun dagelijkse taken.

De paradox is dat je hiervoor als organisatie relatief veel tijd en aandacht moet besteden aan het gesprek over de reorganisatie, over hoe medewerkers die beleven, over hoop, vrees en alle andere emoties. Dat lijkt ten koste te gaan van focus voor het dagelijks werk maar het is juist een voorwaarde voor die focus. Aandacht voor mensen dus, om ook aandacht te houden voor het dagelijks werk. Hoe ziet dat eruit bij succesvolle reorganisaties?

- Leidinggevenden houden goed in de gaten hoe hun mensen erbij zitten en wat zij ervaren, maken dat bespreekbaar en begeleiden ze hierin;
- Leidinggevenden zorgen voor voldoende veiligheid in de teams, emoties mogen er zijn;
- Leidinggevenden doen expliciet beroep op teams om zich ondanks onzekerheid te blijven richten op het zo goed mogelijk bedienen van de klant, de patiënt, de burger, de leerling (dus externe focus);
- De organisatie investeert in wendbaarheid en weerbaarheid van medewerkers, bijvoorbeeld

door ontwikkeltrajecten (zodat mensen inzetbaar blijven en nieuwe opties hebben);

- Teams besteden op een zorgvuldige manier aandacht aan afscheid van het oude. Niet alleen van mensen, maar ook van alle andere dingen die zij gewend waren;
- De organisatie maakt ruimte voor een nieuwe start, inclusief aandacht voor cultuur en samenwerking.

Echt leuk wordt een reorganisatie vrijwel nooit. Maar door het ontwijken van de drie valkuilen en door op de juiste manier aandacht te besteden aan mensen, is de kans groot dat de betrokken medewerkers en leidinggevenden achteraf zeggen: het was wel een zorgvuldig proces. Daarmee kunnen 'de vertrekkers' ambassadeurs blijven. En 'de blijvers' kunnen vanuit vertrouwen verder bouwen aan de toekomst van hun organisatie.

Over Involve

Involve werkt voor ambitieuze opdrachtgevers die hun organisatie verder willen brengen. Of het nu gaat om een reorganisatie, fusie of overname, een nieuw operating model of een IT-implementatie: wij geloven dat succesvolle organisatieverandering uiteindelijk altijd over mensen gaat.

Al meer dan 30 jaar ontwerpen en begeleiden wij veranderprocessen waarin richting, leiderschap, communicatie en betrokkenheid samenkomen. Met ruim 15 professionals op het gebied van change, leiderschap en programmamanagement ondersteunen we organisaties bij veranderingen die niet alleen goed zijn doordacht, maar ook zorgvuldig worden uitgevoerd.

Reorganisaties vormen daarin een belangrijk onderdeel van onze praktijk. We begeleiden zowel grote als kleine reorganisaties: van noodzakelijke kostenreducties tot reorganisaties die onderdeel zijn van een bredere organisatieontwikkeling of een fusie- en integratietraject. In al deze situaties helpen we organisaties om het reorganisatieproces zorgvuldig, transparant en beheerst vorm te geven, volgens de principes die we in deze whitepaper hebben besproken.

Afhankelijk van de behoefte vervullen wij de regierol tijdens de reorganisatie en voegen we integraal changemanagement toe aan het team. Ook kunnen we ons richten op een specifiek onderdeel, zoals de verandercommunicatie, wanneer de organisatie zelf andere rollen invult.

Kennismaken?

De snelste manier om eens vrijblijvend kennis te maken is door een [e-mail](#) te sturen naar Michiel van Delden, managing partner van Involve.

Meer informatie is te vinden op onze [website](#).

Involve

Postadres:

Albertus Perkstraat 88
1217 NW Hilversum

Bezoekadres:

Jan de Bakkerstraat 13-15
3441 ED Woerden

Telefoonnummer:

024 – 323 77 39

**Meer inspiratie? Volg ons op social media
of schrijf je in voor onze nieuwsbrief**

