

Communicatie in positie

Hoe je de marketing- en communicatiefunctie
vernieuwt terwijl het werk doorgaat

WHITEPAPER · SEPTEMBER 2026



DE DUBBELE OPDRACHT

De afdeling die twee opdrachten tegelijk heeft

Een marketing- en communicatiefunctie vernieuwen terwijl campagnes doorgaan, producten verkocht moeten worden, vacatures aandacht vragen en collega's antwoord verwachten: het lijkt op sleutelen aan een motor die blijft draaien. Toch is dat precies de opgave waar veel organisaties voor staan.

De druk op de functie neemt toe. Organisaties opereren in een omgeving waarin vertrouwen minder vanzelfsprekend is, maatschappelijke kwesties sneller de bestuurskamer bereiken en medewerkers en andere stakeholders zich direct laten horen. De coronaperiode maakte zichtbaar hoe bepalend interne communicatie en crisiscommunicatie zijn voor continuïteit en geloofwaardigheid. Inmiddels verandert AI de productie, distributie en beoordeling van communicatie in hoog tempo. Tegelijk is talent schaars en is een grote afdeling voor veel organisaties financieel noch organisatorisch een realistisch antwoord.

Een plek in de structuur is nog geen positie

De eerste reflex is vaak een nieuw organogram: meer centraliseren, juist decentraliseren, extra specialisten aannemen of meer werk uitbesteden. Soms is dat nodig. Maar een plek in de structuur is nog geen positie. Een functie staat in positie wanneer zij de organisatie aantoonbaar helpt om betere keuzes te maken, gewenst gedrag mogelijk te maken en relaties op te bouwen die handelingsruimte geven. Daarvoor moet zij haar dagelijkse werk betrouwbaar kunnen leveren én zichzelf blijven vernieuwen.

Dit whitepaper is geschreven voor bestuurders, directieleden en leidinggevendenden van marketing- en communicatiefuncties die voelen dat het huidige model kraakt. Het biedt geen universele formatieformule. De juiste inrichting hangt af van strategie, sector, schaal, risico's en stakeholders. Wel zijn er terugkerende ontwerp vragen waarmee zichtbaar wordt waar de functie stevig staat en waar zij ruimte verliest.

HOOFDGEDACHTE

Een marketing- en communicatiefunctie komt in positie wanneer vakbasis, positie en mandaat, inrichting en werkwijze en collectieve kracht elkaar versterken. Impact en vertrouwen zijn het resultaat, geen los programma.

DE DUBBELE OPGAVE

Blijven leveren. En tegelijk opnieuw ontwerpen.

Dat vraagt meer dan een nieuw organogram.



HET MODEL

Vier bouwstenen, één resultaat

De hoofdstukstructuur volgt het model. De vier bouwstenen zijn gelijkwaardig en beïnvloeden elkaar. Een kundig team zonder mandaat blijft een uitvoeringsloket. Een ruim mandaat zonder werkende processen leidt tot teleurstelling. Een strak ingerichte functie zonder vakliefde verliest kwaliteit en initiatief. En veel productie zonder zichtbaar effect levert drukte op, geen positie.

Het model is geen volgorde en geen organogram. Het laat zien welke condities elkaar gelijktijdig moeten versterken. Resultaat ontstaat in het midden: waar vakmanschap, mandaat, inrichting en collectieve kracht samenkomen.



De vier bouwstenen zijn gelijkwaardig. Het resultaat is zichtbaar in relevantie, herkenbaarheid, wendbaarheid, impact en vertrouwen.

Communicatief leiderschap verbindt de onderdelen

Communicatief leiderschap is breder dan het werk van de communicatieafdeling. Het is het vermogen van bestuurders, managers en professionals om signalen uit de omgeving serieus te nemen, betekenis te geven aan keuzes, ruimte te maken voor tegenspraak en woorden, besluiten en gedrag met elkaar in overeenstemming te brengen. De marketing- en communicatiefunctie helpt dat vermogen organiseren. Zij brengt perspectieven binnen, maakt gevolgen zichtbaar en ondersteunt leiders om geloofwaardig te handelen.

DE VERSCHUIVING

De functie komt in positie wanneer zij niet alleen communicatie maakt, maar de organisatie helpt om betere keuzes te maken, gewenst gedrag mogelijk te maken en relaties op te bouwen die handelingsruimte geven.

01

VAKBASIS

Compact, compleet en kundig

DE KERN

Krapte op de arbeidsmarkt maakt het steeds belangrijker om de juiste mensen op de juiste plek te hebben. Grote afdelingen zijn geen vanzelfsprekend antwoord meer. Dat hoeft geen verschraling te betekenen. Een compacte kern kan snel schakelen, elkaar gemakkelijk vinden en intensief samenwerken, mits de relevante kennis aanwezig is en helder is wat de organisatie zelf wil beheersen.

Compact: kiezen in plaats van opstapelen

Compact betekent dat rollen zijn opgebouwd rond de waarde die de functie moet leveren, niet rond een verzameling historische taken. Het team kiest bewust welk werk structureel nodig is, welke expertise flexibel kan worden georganiseerd en welk werk stopt. Daardoor ontstaat minder overdracht en meer gezamenlijk eigenaarschap.

Compact is geen synoniem voor onderbezet. Een team dat structureel meer opdrachten krijgt dan het kan verwerken, wordt vanzelf reactief. De bedoeling is een kern die groot genoeg is om continuïteit, context en kwaliteit te dragen, maar klein genoeg om samenhang en wendbaarheid te behouden. Schaarste dwingt dan tot prioriteren in plaats van tot permanent overwerken.

Compleet: van strategie tot creatie

Compleet betekent dat de kern de hele beweging van strategie naar uitvoering begrijpt. Er is kennis van positionering, merk, reputatie, marketing, interne en externe communicatie, content, kanalen, data en verandering. Niet ieder teamlid hoeft alles te kunnen. Het geheel moet wel in staat zijn om een vraag te doorgronden, een sessie of traject te leiden, advies te geven, zelf te creëren en de kwaliteit van uitvoering te beoordelen.

Dat vermogen is belangrijk wanneer met bureaus en zelfstandige professionals wordt gewerkt. Een afdeling die uitsluitend adviseert en de uitvoering volledig buiten de deur legt, verliest op den duur gevoel voor het vak, snelheid en institutioneel geheugen. Zelf maken betekent niet dat alles intern moet gebeuren. Het betekent dat de kern voldoende makerskracht houdt om een gelijkwaardige partner te zijn.

ONTWERPPRINCIPE

Compact bepaalt de omvang. Compleet bepaalt de reikwijdte. Kundig bepaalt de kwaliteit. Pas samen vormen ze een vakbasis waarop de organisatie kan vertrouwen.

Kundig: het vak in de vingers houden

Kundige professionals begrijpen hoe aandacht, betekenis en gedrag werken. Ze weten wanneer communicatie kan bijdragen en wanneer een probleem elders ligt. Ze kunnen bruikbare inzichten uit gedragswetenschap en neuromarketing kritisch toepassen, effect en rendement bespreken en de beperkingen van data herkennen. Zo verbinden ze creativiteit aan een zakelijke of maatschappelijke opgave.

Tegelijk is het vak al jaren aan het technologiseren. Websites, marketingautomatisering, CRM, data-analyse en digitale kanalen hebben marketing en communicatie dichterbij ICT en bedrijfsvoering gebracht. AI versnelt die ontwikkeling. Taken veranderen, grenzen tussen disciplines verschuiven en nieuwe vragen ontstaan over bronkwaliteit, auteursrecht, privacy, vooringenomenheid en menselijke controle. Kundig zijn vraagt daarom om blijven leren en nieuwsgierig blijven naar ontwikkelingen buiten de eigen specialisatie.

De European Communication Monitor 2025/26 plaatst strategisch talentmanagement hoog op de agenda van Europese communicatieleiders. Dat bevestigt een belangrijk punt: de toekomst van de functie wordt niet bepaald door formatie alleen, maar door de combinatie van vakkennis, leervermogen, ervaring en toegang tot relevante expertise. [2]

VAKMANSCHAP VÓÓR AUTOMATISERING

AI vergroot de mogelijkheden, maar onderscheid ontstaat pas wanneer professionals weten welke impact zij willen maken, hoe gedrag wordt beïnvloed en wanneer menselijke creativiteit en verbinding noodzakelijk zijn.

02

POSITIE EN MANDAAT

Aan tafel komen begint buiten de vergaderzaal

DE KERN

Veel marketing- en communicatieteams zijn onmisbaar in de dagelijkse operatie en staan toch beperkt in positie. Ze leveren campagnes, webpagina's, events, speeches, proposities, nieuwsbrieven en jaarverslagen. De vraagstroom bewijst dat de organisatie hun productie nodig heeft. Dat zegt nog weinig over hun invloed op de keuzes die aan die productie voorafgaan.

Van opdracht naar diagnose

Dat verschil wordt zichtbaar wanneer de functie pas aanhaakt nadat een oplossing feitelijk is gekozen. De opdracht luidt dan: maak een folder, lanceer een campagne of schrijf een boodschap. Soms is dat precies de juiste vraag. Soms is het middel vooral de taal waarin de opdrachtgever zijn behoefte uitdrukt.

De opdrachtgever hoeft het vakjargon niet te spreken

Wie met een knipperend waarschuwingslampje naar een garage rijdt, hoeft niet te weten welk onderdeel defect is. Je beschrijft wat je ziet en verwacht dat de monteur onderzoekt wat er werkelijk aan de hand is. Die monteur begint meestal niet met een reeks technische vragen aan de balie. Eerst ontstaat contact, daarna volgt een diagnose die past bij de situatie.

Voor marketing en communicatie geldt hetzelfde. Een directeur die om een folder vraagt, hoeft de vraag niet te formuleren in termen van positionering, klantreis of gedragsbeïnvloeding. De professional maakt verbinding, luistert naar de bedoeling en onderzoekt gaandeweg wat de organisatie probeert te bereiken. Misschien is een folder nuttig. Misschien zit het knelpunt in de propositie, dienstverlening, interne uitvoering of het verkoopgesprek. De kwaliteit van de professional blijkt uit het vermogen om die vertaalslag te maken zonder de opdrachtgever het gevoel te geven dat zijn vraag verkeerd is.

Beweeg door de organisatie

Organisatiekennis ontstaat niet achter het bureau van de eigen afdeling. Professionals moeten zich bewegen tussen collega's, klanten, gebruikers, partners en andere stakeholders. Daar horen ze welke woorden wel en niet landen, waar processen vastlopen en welke belangen in een besluit samenkomen. Wie uitsluitend vanuit het eigen vak redeneert, mist precies de context die nodig is om strategisch relevant te worden.

Dat vraagt basiskennis van bedrijfsvoering. Hoe wordt waarde gecreëerd? Welke mensen en middelen zijn schaars? Hoe werkt planning en control? Welke financiële, HR- en technische afhankelijkheden bestaan? Welke risico's wegen voor bestuur en toezicht zwaar? Een marketing- of communicatieprofessional hoeft geen financieel directeur of IT-architect te worden. Wel moet zij hun werkelijkheid voldoende begrijpen om een vraagstuk gezamenlijk te kunnen duiden.

Positie en mandaat zijn verwant, maar niet hetzelfde

Positie wordt in de dagelijkse samenwerking verdiend. Kwaliteit, betrouwbaarheid, initiatief en organisatiekennis bepalen of collega's de functie vroeg betrekken. Mandaat wordt ontworpen. Het gaat om de formele rol, verantwoordelijkheden, beslisrechten, rapportagelijnen en toegang tot relevante besluitvorming.

Een sterke functie heeft beide nodig. Zonder verdiende positie blijft formeel mandaat papier. Zonder helder mandaat is de invloed afhankelijk van persoonlijke relaties en toevallige uitnodigingen. Daarom moet de leider van de functie met directie of bestuur expliciet maken voor welke vraagstukken vroege betrokkenheid nodig is, welke besluiten de functie zelf kan nemen en hoe effecten en risico's worden gerapporteerd.

PROFESSIONELE HOUDING

De vraag achter de vraag vinden begint met interesse, niet met een kruisverhoor. Eerst begrijpen waarom iemand deze oplossing logisch vindt; daarna samen bepalen wat werkelijk helpt.

Maak vroege betrokkenheid werkbaar

De opdrachtgever zit niet altijd te wachten op een extra reeks strategische vragen. Zeker onder tijdsdruk kan doorvragen voelen als vertraging. Het helpt daarom om diagnose in de werkwijze in te bouwen: een korte gezamenlijke intake, periodieke agendaverkenning met directieleden, een stakeholder- en gedragsparagraaf in grotere voorstellen en een terugblik op het effect van belangrijke interventies. Zo wordt goed uitvragen onderdeel van het proces en hoeft iedere professional de positie niet bij elke opdracht opnieuw te bevechten.

Onderzoek naar bedrijfsmodellen van communicatieafdelingen laat zien dat waardecreatie, positionering en de interne inrichting van de functie met elkaar samenhangen. Taken, processen, competenties, partners, technologie en governance bepalen gezamenlijk welk resultaat een afdeling kan leveren. [1] De consequentie is helder: wie op directieniveau uitsluitend over middelen spreekt, houdt de eigen bijdrage kleiner dan nodig.

03

INRICHTING EN WERKWIJZE

Organiseer de functie rond de opgave

DE KERN

De inrichting en werkwijze vormen het antwoord op een praktische vraag: hoe zorgen we dat de functie vandaag levert wat nodig is en zich tegelijk ontwikkelt voor morgen? Daaronder vallen de plaats in de organisatie, de verdeling tussen centraal en decentraal, processen, prioriteiten, capaciteit, bureaus, data, technologie en besluitvorming.

Er is geen ideaal organogram

Er bestaat geen ideaal organogram dat overal werkt. Een sterk merk met veel lokale uitvoering vraagt een ander model dan een concern met zelfstandige bedrijfsonderdelen. Een organisatie in crisis heeft tijdelijk andere accenten dan een organisatie die wil groeien. De kunst is de inrichting af te leiden van strategie, risico's en stakeholders, en niet van persoonlijke voorkeuren of historische grenzen.

Centraal, decentraal of hybride

Centraliseren kan samenhang, kwaliteit, gezamenlijke technologie en merkconsistentie vergroten. Het risico is afstand tot de praktijk en een centrale afdeling die als loket wordt ervaren.

Decentraliseren brengt professionals dicht bij klanten en de dagelijkse operatie. Het risico is versnippering, dubbel werk en lokale optimalisatie ten koste van het geheel.

Daarom kiezen veel organisaties voor een hybride vorm: een centrale kern bewaakt richting, reputatie, merk, data, standaarden en schaarse expertise; professionals dicht bij onderdelen of doelgroepen zorgen voor context en snelheid. Zo'n model werkt alleen wanneer verantwoordelijkheden, overleg en prioriteiten expliciet zijn. Anders ontstaan alsnog twee werkelijkheden: centraal bepaalt en decentraal ontwijkt, of decentraal vraagt en centraal produceert.

ONTWERPVRAAG

Welke expertise moet dichtbij de besluitvorming zitten, welke capaciteit hoort dichtbij de praktijk en welke standaarden moeten overal hetzelfde zijn?

De kern in huis, bureaus dichtbij

Ook de grens tussen intern en extern vraagt een bewuste keuze. Volledig intern organiseren geeft nabijheid en context, maar kan specialistische diepte en schaal beperken. Een kleine adviesfunctie die bijna alle uitvoering uitbesteedt, kan flexibel lijken en toch afhankelijk worden van leveranciers. De kern verliest dan kennis van productie, techniek en publieksreacties.

Recente internationale en Europese onderzoeken wijzen niet naar één winnend model. Organisaties combineren interne capaciteit met externe expertise en verschuiven de grens afhankelijk van strategie, werkvolume en beschikbare mensen. WFA-onderzoek naar contentproductie laat een groei zien van gemengde modellen en extern bemande teams dicht bij de organisatie. Nederlands SWOCC-onderzoek benadrukt dat sterke merken gebaat zijn bij een gelijkwaardige en goed onderhouden relatie tussen opdrachtgever en bureau. [3, 4]

Houd in de kern wat bepalend is voor identiteit, strategische keuzes, stakeholderrelaties, data-eigenaarschap, kwaliteitsbewaking en het leervermogen van de organisatie. Organiseer specialistisch, tijdelijk of sterk fluctuerend werk flexibel. De grens moet poreus zijn: interne professionals creëren mee en externe partners worden vroeg genoeg betrokken om werkelijk bij te dragen.

UIT DE PRAKTIJK

Bij de merktransitie van Yonder werden interne professionals en een extern bureau vanaf de kern van de opgave samengebracht. De dagelijkse werving en communicatie gingen door. Zo werd de merkvernieuwing geen los creatief project, maar onderdeel van een bredere organisatieontwikkeling.

Verbouwen terwijl het werk doorgaat

Een afdeling op orde brengen begint zelden op een leeg speelveld. Campagnes lopen, producten moeten worden verkocht, medewerkers geïnformeerd en kwesties beantwoord. De mensen die de nieuwe functie bouwen, houden vaak tegelijk de bestaande functie draaiend. Wie alle verandering boven op de lopende agenda legt, creëert overbelasting. Wie wacht op rust, begint nooit.

Maak daarom twee soorten werk zichtbaar. De basiswerkzaamheden ondersteunen vandaag de continuïteit, dienstverlening, omzet en reputatie. De veranderopgaven creëren morgen meer kwaliteit en ruimte: rollen verduidelijken, processen verbeteren, een merkarchitectuur vereenvoudigen, systemen opschonen of AI verantwoord invoeren. Beide soorten werk krijgen tijd, eigenaarschap en een eigen voortgangsgesprek. Nieuw werk verdringt aantoonbaar iets anders; capaciteit is geen elastiek.

TWEE SPOREN

Bescherm wat vandaag de continuïteit draagt. Organiseer daarnaast expliciet tijd, eigenaarschap en ritme voor de functie van morgen. Zonder dat tweede spoor wint de waan van de dag altijd.

Kies op effect én inspanning

Niet iedere vraag verdient dezelfde investering. Effect kan veel vormen aannemen: een groot bereik, zichtbaarheid bij een bepalende doelgroep, betrokkenheid, gedragsverandering, omzet, risicobeperking of legitimiteit. Inspanning bestaat uit tijd, beschikbare expertise en financiële middelen. Een jaarverslag kan veel werk vragen en toch gerechtvaardigd zijn voor een kleine, invloedrijke groep stakeholders. Een breed verspreide folder kan weinig waarde hebben wanneer niemand er iets mee doet.

De 80/20-regel blijft als denkhulp bruikbaar. Een organisatie hoeft niet honderd proposities, middelen of formats permanent op de plank te houden voor iedere mogelijke vraag. Een beperkte set sterke proposities kan het grootste deel van de behoefte afdekken. De rest wordt ontwikkeld wanneer de vraag werkelijk ontstaat. Dat verlaagt beheerlast en geeft ruimte aan werk dat meer waarde toevoegt.

Verbind de lange termijn met het werk van nu

Een meerjarenplan krijgt pas betekenis wanneer mensen herkennen wat hun werk deze maand bijdraagt aan de richting voor de komende jaren. Begin daarom bij de visie en maak die stapsgewijs concreter. Welke resultaten zijn aan het einde van de planperiode nodig? Wat vraagt dat ongeveer per jaar? Welke keuzes horen bij het komende kwartaal? En welk werk krijgt de komende weken voorrang?

Op korte termijn plannen teams vaak meer dan haalbaar blijkt. Er komt onverwacht werk tussendoor, een besluit duurt langer of een collega valt uit. Dat is geen bewijs dat plannen zinloos is. Juist door regelmatig terug te kijken ontstaat een realistischer beeld van capaciteit en voortgang. Over een heel jaar blijkt vaak hoeveel er, ondanks tegenslag, wél is bereikt. Die terugblik maakt leren zichtbaar en helpt om de bijdrage aan het grotere geheel beter te rapporteren.

AI verandert de verdeling van werk

AI is geen extra kanaal dat aan de bestaande taakverdeling kan worden toegevoegd. Het raakt onderzoek, analyse, segmentatie, contentproductie, personalisatie, monitoring en besluitvorming. Daarmee verandert wie welk werk doet, welke stappen verdwijnen en waar menselijke controle juist belangrijker wordt.

WFA-onderzoek onder in-house teams laat zien dat organisaties volop experimenteren met AI, terwijl integratie in processen, meetbaarheid en governance achterblijven. De Conference Board verwacht dat AI technische en data-gerichte rollen versterkt, maar maakt tegelijk duidelijk dat menselijke expertise en creativiteit belangrijker worden voor marketing en communicatie. [5, 6] De praktische opgave is daarom groter dan een licentie aanschaffen: processen opnieuw ontwerpen, data op orde brengen, mensen ontwikkelen en bepalen waar technologie aantoonbaar tijd of kwaliteit toevoegt.

KEUZE

Gebruik AI om productie te versnellen én het denkvermogen van de functie te vergroten. Meer output is geen doel wanneer de organisatie daardoor vooral meer ruis produceert.

AI · ONTWERPVRAGEN

Vier vragen voor verantwoord ontwerp

01 TAKEN EN VAARDIGHEDEN

Welke werkzaamheden verdwijnen, veranderen of ontstaan? Welke kennis moet de kern zelf beheersen om kwaliteit te beoordelen?

02 GOVERNANCE

Wie is verantwoordelijk voor bronkwaliteit, privacy, intellectueel eigendom, vooringenomenheid, toon en menselijke eindcontrole?

03 WERKPROCES

Waar versnelt AI het werk zonder betekenis of onderscheid te verliezen?
Waar voegt een extra controle juist waarde toe?

04 LEREN

Hoe worden toepassingen, prompts, fouten en resultaten gedeeld, zodat losse experimenten collectief vermogen worden?

04

COLLECTIEVE KRACHT

Werkplezier is professioneel kapitaal

DE KERN

Bij afdelingen die onder druk staan, wordt werkplezier vaak uitgesteld. Eerst de formatie rond, de achterstanden weg en de processen op orde; daarna ontstaat hopelijk ruimte voor plezier. In de praktijk werkt het ook de andere kant op. Plezier in het vak geeft energie om kwaliteit te leveren, elkaar op te zoeken en te herstellen van tegenslag.

Dat is geen pleidooi voor verplichte gezelligheid of een borrel als reparatie voor slecht leiderschap. Werkplezier groeit waar mensen goed werk kunnen maken, invloed ervaren, zich ontwikkelen, erkenning krijgen en zich met collega's verbonden voelen. Informele momenten helpen omdat ze relaties menselijk maken. De kern blijft dat mensen samen iets tot stand brengen waar ze trots op kunnen zijn.

Plezier en prestatie versterken elkaar

Een team dat vakmanschap laat zien, krijgt vertrouwen. Dat vertrouwen geeft ruimte voor interessanter werk en meer verantwoordelijkheid. Interessanter werk versterkt eigenaarschap en samenwerking. Goede resultaten maken professionals zekerder in gesprekken met directie en opdrachtgevers. Zo ontstaat een opwaartse beweging.

Het omgekeerde patroon bestaat eveneens. Versnipperde opdrachten, weinig invloed en voortdurende haast trekken energie uit het systeem. De kwaliteit daalt, waarna de organisatie vaker controleert of werk elders onderbrengt. Daarom is de menselijke kant geen sluitstuk van de inrichting. Zij bepaalt mede of het model in de praktijk werkt.

Gallup rapporteert in 2026 dat wereldwijd slechts twintig procent van de medewerkers betrokken is bij het werk; in Europa ligt dat aandeel nog lager. [7] Zulke cijfers zeggen niets over één specifieke afdeling, maar ze onderstrepen wel dat betrokkenheid niet vanzelf ontstaat. Voor marketing en communicatie is dat dubbel relevant: de functie helpt organisaties aan betrokkenheid en moet datzelfde vermogen intern geloofwaardig organiseren.

De leider bewaakt lat én ruimte

De leider van de functie maakt keuzes zichtbaar, beschermt focus en spreekt mensen aan op kwaliteit. Tegelijk creëert zij ruimte voor initiatief, creativiteit, feedback en leren. Te weinig structuur leidt tot brandjes, willekeur en overbelasting. Te veel sturing reduceert professionals tot processtappen en kan de liefde voor het vak uitputten.

Collectieve kracht ontstaat bovendien over afdelingsgrenzen heen. Finance is nodig om effect en rendement te duiden. HR helpt bij gedrag, leiderschap en werkgeverschap. IT en informatiebeveiliging zijn onmisbaar bij data, martech en AI. Collega's uit de operatie brengen klant- en uitvoeringskennis. Externe partners voegen expertise en perspectief toe. Een volwassen functie organiseert deze samenwerking als onderdeel van het werk, in plaats van haar afhankelijk te maken van toevallige persoonlijke contacten.

LEIDERSCHAPSPRINCIPE

Een opdracht is geslaagd wanneer resultaten worden bereikt in een omgeving waarin mensen met plezier samenwerken. Die twee versterken elkaar.

05

IMPACT EN VERTROUWEN

De uitkomst van communicatief leiderschap

DE KERN

Impact en vertrouwen staan bewust niet als vijfde bouwsteen naast de andere onderdelen. Het zijn uitkomsten van de manier waarop de functie werkt en van de manier waarop de organisatie handelt. Een afdeling kan vertrouwen niet produceren zoals zij een campagne produceert. Zij kan wel helpen om keuzes begrijpelijk te maken, verwachtingen realistisch te houden en woorden en gedrag beter op elkaar te laten aansluiten.

Van productie naar effect

Productie blijft nodig. Een campagne, persbericht, bijeenkomst of jaarverslag kan uitstekend werk zijn. De managementvraag begint één stap verder: welk effect moest dit werk hebben en wat weten we daar inmiddels over? Bereik en zichtbaarheid zijn soms relevante maatstaven. In andere situaties gaat het om betrokkenheid, gedrag, verkoop, reputatie, vertrouwen, risicobeperking of de kwaliteit van een relatie.

Niet alles laat zich eenvoudig in één financieel getal vangen. Dat ontslaat de functie niet van meten en leren. Maak vooraf de veronderstelling expliciet: als we deze interventie inzetten, wat verwachten we dan dat een specifieke groep anders weet, voelt of doet? Combineer data met kwalitatieve signalen uit gesprekken, media, klantcontact en de organisatie. Zo ontstaat een gesprek over bijdrage en consequenties in plaats van een rapportage vol activiteiten.

Transparantie is geen vertrouwensmachine

De coronaperiode gaf interne communicatie en crisiscommunicatie een centralere plaats. Organisaties ervoeren hoe snel onzekerheid, gezondheid, werk, beleid en reputatie elkaar beïnvloeden. Medewerkers bleken geen eindstation van boodschappen. Zij geven zelf betekenis aan besluiten, toetsen die aan hun dagelijkse werkelijkheid en dragen hun oordeel mee naar buiten.

Daarmee werd ook een misverstand zichtbaar: meer informatie leidt niet automatisch tot meer vertrouwen. Openheid helpt wanneer mensen begrijpen wat er gebeurt, waarom een keuze wordt gemaakt, welke belangen zijn afgewogen en wat nog onzeker is. Zij kan aveerchts werken wanneer communicatie procedureel voelt, context ontbreekt of gedrag de woorden tegenspreekt.

Onderzoek naar leiderschapscommunicatie verbindt vertrouwen aan een combinatie van authenticiteit, empathie en transparantie. [8] Experimenteel onderzoek naar het bekendmaken van AI-gebruik laat een actuele transparantieparadox zien: openheid over AI kan vertrouwen verlagen wanneer mensen het gebruik als ongepast ervaren of vermoeden dat menselijk oordeel is verdwenen. [9] Transparantie maakt beoordeling mogelijk; zij garandeert geen positieve beoordeling.

Vertrouwen geeft handelingsruimte

Vertrouwen verlaagt de behoefte aan controle, versnelt samenwerking en vergroot de bereidheid om onzekerheid te verdragen. Voor bestuurders is het daarom geen zachte reputatiescore. Het beïnvloedt hoeveel ruimte de organisatie krijgt van medewerkers, klanten, samenleving, media, partners en toezichthouders.

De Oxford-GlobeScan Corporate Affairs Survey signaleert in 2025 en 2026 een beweging naar directer en relationeler stakeholdercontact. Persoonlijke dialoog, interne netwerken en het verbinden van functies worden belangrijker in een gepolariseerde en onvoorspelbare omgeving. [10] Dat sluit aan bij de rol van communicatief leiderschap: luisteren voordat een standpunt wordt dichtgezet, dilemma's zichtbaar maken en bestuurders helpen om geloofwaardig aanwezig te zijn.

Vertrouwen hoort niet onder mandaat

Mandaat is de formele ruimte om te handelen en mee te beslissen. Vertrouwen is de relationele ruimte die ontstaat door deskundigheid, consistentie, luisteren en resultaat. Vertrouwen kan leiden tot meer mandaat en eerdere betrokkenheid. Het kan ook snel afnemen wanneer de functie haar belofte niet waarmaakt. Door beide begrippen te scheiden, wordt duidelijk waar een probleem werkelijk zit: in het formele ontwerp, in de kwaliteit van de samenwerking of in beide.

Van crisisfunctie naar permanent vermogen

Crisiscommunicatie is geen draaiboek dat pas wordt geopend wanneer het misgaat. Zij rust op relaties, rollen, monitoring en besluitvorming die in rustige tijden zijn opgebouwd. Hetzelfde geldt voor interne communicatie. Een organisatie die structureel luistert, leidinggevend en toerust en onzekerheid bespreekbaar maakt, hoeft in een crisis minder achterstand in vertrouwen in te halen.

COMMUNICATIEF LEIDERSCHAP

De kernvraag is niet hoeveel de organisatie kan vertellen, maar wat mensen moeten begrijpen, ervaren en in het handelen moeten terugzien om haar keuzes te kunnen beoordelen.

06 · ZELFSCAN

Hoe stevig staat de functie?

Geef iedere uitspraak een score van 1 tot 4: 1 = zelden of nooit, 2 = soms, 3 = meestal, 4 = structureel. Laat bij voorkeur bestuur, interne opdrachtgevers en het marketing- en communicatieteam afzonderlijk scoren. De verschillen tussen perspectieven zijn vaak informatiever dan het gemiddelde.

VAKBASIS**1**

De kern beschikt over voldoende kennis om strategie, advies, creatie en uitvoering met elkaar te verbinden. Score: ____

2

Professionals houden hun vakkennis, gedragskennis en data- en AI-geletterdheid aantoonbaar bij. Score: ____

3

Het team kan zelf werk maken en de kwaliteit van interne en externe uitvoering beoordelen. Score: ____

POSITIE EN MANDAAT**4**

De functie begrijpt de organisatie, beweegt tussen collega's en klanten en brengt verschillende belangen in kaart. Score: ____

5

Rol, verantwoordelijkheden, beslisrechten en rapportagelijnen zijn voor directie en team helder. Score: ____

Vervolg zelfscan

6

De functie wordt tijdig betrokken bij besluiten met gevolgen voor gedrag, merk, reputatie of stakeholders. Score: ____

INRICHTING EN WERKWIJZE

7

De keuze voor centraal, decentraal of hybride werken sluit zichtbaar aan op strategie en uitvoering. Score: ____

8

Nieuwe vragen worden afgewogen tegen bestaand werk, beschikbare capaciteit en financiële middelen. Score: ____

9

Basiswerkzaamheden en veranderopgaven hebben beide tijd, eigenaarschap en een vast voortgangsrhythme. Score: ____

10

De mix van vaste mensen, flexibele expertise, bureaus en technologie is een bewuste ontwerpkeuze. Score: ____

Vervolg zelfscan

COLLECTIEVE KRACHT

11

Mensen ervaren ruimte om goed werk te maken, te leren en elkaar professioneel uit te dagen.
Score: ____

12

Samenwerking met directie, operatie, HR, Finance, IT en externe partners is onderdeel van de werkwijze. Score: ____

13

Het team bespreekt tegenslag, waardeert resultaten en houdt energie voor ontwikkeling. Score: ____

IMPACT EN VERTROUWEN

14

Voor belangrijk werk is vooraf duidelijk welk effect wordt beoogd en hoe daarvan wordt geleerd.
Score: ____

15

De organisatie verbindt openheid aan context, zichtbaar gedrag, luisteren en opvolging. Score: ____

Lees de score, onderzoek het patroon

Tel de vijftien scores op. De bandbreedtes hieronder zijn indicatief en geen keurmerk. Kijk vooral naar laag scorende bouwstenen en naar verschillen tussen groepen. Een directie kan het mandaat helder vinden terwijl het team dat anders ervaart. De afdeling kan trots zijn op de output terwijl opdrachtgevers weinig effect herkennen. Juist daar begint het inhoudelijke gesprek.

51–60

De functie staat stevig. Onderzoek waar innovatie, meetbaarheid of bestuurlijke invloed de volgende stap mogelijk maakt.

40–50

De basis is bruikbaar; één of twee zwakke schakels remmen het geheel. Kies gericht en voorkom een brede reorganisatie.

29–39

De operationele druk is sterker dan het ontwerp. Maak mandaat, portfolio, vaardigheden en capaciteit expliciet.

15–28

Een herontwerp is nodig. Stabiliseer de continuïteit en bouw vervolgens in overzichtelijke stappen aan de nieuwe functie.

07 · VAN INZICHT NAAR BEWEGING

Begin bij de opgave, niet bij het organogram

Welke ontwikkeling moet de organisatie de komende jaren doormaken? Welke groepen bepalen het succes? Welke bijdrage moet marketing en communicatie leveren aan klantwaarde, gedrag, reputatie, omzet, verandering of legitimiteit? En welke risico's moet de functie helpen beheersen? Pas daarna volgen keuzes over structuur, rollen, mensen, technologie en partners.

Werk in twee sporen

Stabiliseer in het eerste spoor wat vandaag betrouwbaar moet functioneren: urgente dossiers, bereikbaarheid, kwaliteit en basisprocessen. Bouw in het tweede spoor de toekomstige functie: diagnose, doelbeeld, mandaat, inrichting, vaardigheden en werkwijze. Reserveer capaciteit voor beide en maak iedere zes tot acht weken zichtbaar wat is veranderd. Zo blijft de winkel open, maar blijft de verbouwing evenmin liggen.

Kies de eerste ingrepen klein genoeg

Een korte gezamenlijke intake, het stoppen van vijf laagwaardige producten, een vaste agendaverkenning met de directie of één veilige AI-toepassing kan snel ruimte en geloofwaardigheid geven. Kleine stappen zijn waardevol wanneer ze aantoonbaar onderdeel zijn van een groter ontwerp. Losse verbeteracties zonder richting leveren vooral een nieuwe lijst werkzaamheden op.

Rapporteer bijdrage, keuzes en leerpunten

Een volwassen managementrapportage bevat meer dan aantallen middelen en activiteiten. Zij laat zien welke doelen en groepen centraal stonden, welke keuzes zijn gemaakt, wat is gestopt of uitgesteld, welke capaciteit is ingezet, wat het zichtbare effect was en wat de volgende periode anders wordt gedaan. Daarmee maakt de functie haar professionele afwegingen bespreekbaar en bouwt zij aan vertrouwen in haar rol.

08 · SLOT

Een functie die ertoe doet

Een goed gepositioneerde marketing- en communicatiefunctie helpt de organisatie begrijpen wat er binnen en buiten gebeurt. Zij vertaalt strategie naar keuzes en gedrag, brengt perspectieven de besluitvorming in en bouwt mee aan relaties die handelingsruimte geven. Dat lukt wanneer de vakbasis klopt, positie en mandaat helder zijn, het werk professioneel is ingericht en mensen samen kwaliteit kunnen leveren.

Compact, compleet en kundig is daarbij een ontwerpprincipe. Compact genoeg voor focus en samenwerking. Compleet genoeg om van strategie tot uitvoering regie te voeren. Kundig genoeg om technologie, creativiteit, data en gedragskennis verantwoord te combineren.

De directietafel is geen einddoel. Het is een van de plekken waar de functie waarde toevoegt. Positie blijkt uiteindelijk uit de kwaliteit van besluiten en uitvoering: de organisatie kiest scherper, handelt geloofwaardiger, leert sneller en kan beter omgaan met verandering en tegenspraak.

Wie de afdeling op orde brengt terwijl het dagelijks werk zichtbaar beter doorgaat, bouwt tijdens de verandering al aan vertrouwen. Dat is communicatief leiderschap in de praktijk.

RESULTAAT

De vraag is niet hoe de organisatie meer communicatie kan produceren. De vraag is hoe de functie helpt om relevanter te kiezen, herkenbaarder te handelen en wendbaarder te organiseren.

Over Philosophy Communicatie

Philosophy Communicatie helpt organisaties bij strategische marketing- en communicatievraagstukken, positionering, merk, reputatie en de inrichting of tijdelijke leiding van marketing- en communicatiefuncties. De aanpak verbindt analyse en realisatie: koers bepalen, mensen in positie brengen en zorgen dat het dagelijkse werk resultaat blijft leveren.

Alex Offermans werkt als interim leider en strategisch adviseur op het snijvlak van communicatie, marketing, bestuur en organisatieontwikkeling. Haar vertrekpunt: resultaten en een omgeving waarin mensen met plezier samenwerken versterken elkaar.

BRONNEN

Vakliteratuur en onderzoeken

1. Link, J., Vaassen, F., Lautenbach, C. & Zeffass, A. (2025). A mixed-method approach to assess business models of communication departments: insights from a pilot study. *Frontiers in Communication*, 10. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1547040>.
2. Tench, R., Moreno, Á., Romenti, S., Zeffass, A., Laborde, A. & Buhmann, A. (2025). European Communication Monitor 2025/26. EUPRERA / European Communication Monitor. communicationmonitor.eu.
3. World Federation of Advertisers (2025). WFA research reveals new trends showing how brands are responding to changes in content production. 25 maart 2025. wfanet.org.
4. Muntinga, D. / SWOCC (2025). Hoe werken klanten en bureaus effectief samen? SWOCC-publicatie over effectieve bureausamenwerking. swocc.nl.
5. World Federation of Advertisers (2025). How AI is changing in-house agencies. 4 november 2025. wfanet.org.
6. The Conference Board (2026). How AI May Change Marketing and Communications Teams. 19 maart 2026. conference-board.org.
7. Gallup (2026). State of the Global Workplace 2026. gallup.com/workplace.
8. Men, L.R. e.a. (online 2024). Leading Through Communication: Authenticity, Empathy, Transparency and Employee Trust. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884241226567>.
9. Schilke, O. & Reimann, M. (2025). The transparency dilemma: How AI disclosure erodes trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 188, 104405. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2025.104405>.
10. GlobeScan & Oxford University Corporate Affairs Academy (2025). Oxford-GlobeScan Global Corporate Affairs Survey 2025; aangevuld met de duiding uit de Oxford-GlobeScan Corporate Affairs Survey 2026. globescan.com.

Leeswijzer

De onderzoeken verschillen in methode, markt en representativiteit. Ze zijn gebruikt om ontwikkelingen en ontwerp vragen te toetsen, niet om één universeel organisatie model voor te schrijven. De praktijkvoorbeelden en interpretaties in dit whitepaper zijn van Philosophy Communicatie.



Verder praten?

Over de positie en inrichting van de
marketing- en communicatiefunctie.

info@philosophycommunicatie.nl

philosophycommunicatie.nl



Alex Offermans | Philosophy Communicatie

© 2026 Philosophy Communicatie | Alle rechten voorbehouden