



2024 - 2025

BACHELOR PROEF

De interne antenne: naar een sterkere connectie
tussen medewerkers en leidinggevenden bij VRT



Shakira Van Rymenant
Bachelor in Communicatiemanagement

Interne promotor
Joanna Desmet

Externe promotor
Lesley Hernalsteen

howest
/ hogeschool

INHOUDSTAFEL

05	VOORWOORD
07	ABSTRACT
11	INLEIDING
14	LITERATUUR
31	ONDERZOEK
52	ALGEMENE CONCLUSIE
54	COMMUNICATIEPRODUCT
77	REFLECTIE
79	LITERATUURLIJST
82	BIJLAGEN

VOORWOORD

1 VOORWOORD

Waar begin ik? Toen ik aan deze bachelorproef begon, wist ik eerlijk gezegd niet waar te starten. Het idee dat ik dit helemaal zelfstandig moest schrijven, was best overweldigend, maar ik besloot om er stap voor stap gewoon voor te gaan, en kijk waar het mij heeft gebracht? Maar eerlijk: alleen had ik het niet gekund.

Allereerst wil ik VRT bedanken voor de geweldige stageperiode, en in het bijzonder de communicatiedienst. Jullie hebben me laten zien wat het betekent om écht impact te maken. Ook alle respondenten binnen VRT: zonder jullie openheid en tijd was deze bachelorproef nooit gelukt.

Dankjewel aan mijn docent en interne promotor Joanna Desmet voor de begeleiding vanaf dag één – en voor het geduld met de boeken die ik misschien iets langer dan gepland heb gehouden. Ook mijn externe promotor Lesley Hernalsteen wil ik bedanken voor het altijd klaarstaan, het geduld en het geloof in mij. Jij was mijn rots in de branding tijdens dit hele traject.

Mijn beste vriendinnen Sophie, Rebecca en Loes: zonder jullie stond ik hier vandaag niet. Jullie hebben me aangemoedigd om te groeien en het beste uit mezelf te halen tijdens deze opleiding. Ik hoop dat ik nog lang van jullie vriendschap mag genieten.

Dankjewel ook aan mijn vriend Pierre-Louis. Zonder jou was ik waarschijnlijk nooit in Kortrijk terechtgekomen. Bedankt voor de talloze avonden waarop jij me steunde – ik zwoegend aan mijn bachelorproef, jij druk in de weer op de PlayStation. We vullen elkaar perfect aan, ieder op onze eigen manier. Je zorgde ervoor dat het leven naast de studie een stuk lichter en leuker bleef.

Daarna wil ik mijn ouders bedanken. Zonder mijn mama en papa had ik nooit de kansen gekregen die ik hier in België heb gehad. Het is een voorrecht om een bachelorproef te mogen en te kunnen schrijven, en dat besef ik elke dag. Ook mijn pluspapa wil ik in het bijzonder bedanken – jij en mama zijn altijd mijn grootste supporters geweest, in alles wat ik doe.

Mijn broer verdient ook een speciale vermelding. Jij houdt mij altijd jong en scherp. Ik kan me geen wereld voorstellen zonder jou.

Deze bachelorproef draag ik op aan mijn papa. Wanneer ik denk dat iets niet lukt, sluit ik mijn ogen en hoor ik jouw stem die me aanmoedigt, net zoals vroeger toen ik mijn typdiploma moest halen, of toen je langs de kant stond bij de jaarlijkse scholencross. Ook nu geloof ik dat je bij mij bent, bij elke stap die ik zet.

En tot slot: de kans is groot dat ik iemand vergeten ben. Dus als jij deze bachelorproef leest, weet dan dat ik ook jou ontzettend dankbaar ben.

ABSTRACT

2 ABSTRACT

2.1 Nederlands

Deze bachelorproef richt zich op het versterken van de verticale verbinding en het vertrouwen tussen directie en medewerkers binnen de Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie (VRT), met bijzondere aandacht voor de uitdagingen die zich voordoen tijdens veranderingsprocessen.

De centrale onderzoeksvraag luidt: "Hoe kan de verticale verbinding en het vertrouwen tussen directie en medewerkers bij VRT worden verbeterd?"

Om deze vraag te beantwoorden, bestaat het onderzoek uit drie opeenvolgende delen. In het eerste deel wordt, op basis van een literatuurstudie, geanalyseerd welke factoren en communicatiestrategieën bijdragen aan effectieve interne communicatie en vertrouwen in organisaties, met specifieke aandacht voor transparantie, betrokkenheid en de rol van leiderschap tijdens organisatieverandering.

In het tweede deel wordt kwalitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van twintig semigestructureerde interviews. Negentien interviews werden afgenomen met medewerkers uit diverse afdelingen van VRT. Deze gesprekken waren gericht op hun ervaringen, verwachtingen en behoeften met betrekking tot de communicatie met de directie. Daarnaast werd één interview gehouden met een medewerker van de communicatiedienst. In dit gesprek werd ingezoomd op de bestaande communicatiepraktijk en initiatieven binnen de organisatie. Deze aanpak brengt zowel de perspectieven van medewerkers als de inzichten van een ervaringsdeskundige binnen de communicatiedienst in kaart.

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat medewerkers vooral behoefte hebben aan transparante en toegankelijke communicatie, regelmatige updates vanuit de directie en laagdrempelige mogelijkheden tot persoonlijk contact. Daarnaast blijkt dat medewerkers zich meer betrokken en gewaardeerd voelen wanneer hun feedback zichtbaar wordt meegenomen in het beleid. Op basis van deze bevindingen worden in het derde deel concrete communicatieproducten ontwikkeld, die inspelen op de geïdentificeerde behoeften en gericht zijn op het versterken van de verticale verbinding en het vertrouwen binnen VRT.

De conclusie van deze bachelorproef is dat een combinatie van transparante communicatie, toegankelijke contactmogelijkheden en interactieve middelen essentieel is om de interne verbondenheid en het vertrouwen tussen directie en medewerkers te bevorderen. Deze aanpak biedt relevante inzichten voor organisaties die streven naar een open en betrokken organisatiecultuur, vooral in tijden van verandering.

2.2 Engels

This bachelor's thesis focuses on strengthening the vertical connection and trust between management and employees at the Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie (VRT, Flemish public broadcaster), with particular attention to the challenges that arise during organizational change processes.

The central research question is: "How can the vertical connection and trust between management and employees at VRT be improved?"

To answer this question, the research consists of three consecutive parts. The first part, based on a literature review, analyses which factors and communication strategies contribute to effective internal communication and trust within organizations, with specific attention to transparency, engagement, and the role of leadership during organizational change. In the second part, qualitative research is conducted through twenty semi-structured interviews: nineteen with employees from various departments at VRT, focusing on their experiences, expectations, and needs regarding communication with management, and one with a member of the communications department, providing insights into existing communication practices and initiatives within the organization. This approach captures both the perspectives of employees and the expertise of an internal communications specialist.

The results of the research show that employees primarily need transparent and accessible communication, regular updates from management, and low-threshold opportunities for personal contact. Furthermore, employees feel more engaged and valued when their feedback is visibly incorporated into policy. Based on these findings, the third part develops concrete communication products that address the identified needs and aim to strengthen the vertical connection and trust within VRT.

The conclusion of this bachelor's thesis is that a combination of transparent communication, accessible contact opportunities, and interactive tools is essential to foster internal cohesion and trust between management and employees. This approach provides relevant insights for organizations striving for an open and engaged organizational culture, especially in times of change.

2.3 Frans

Ce mémoire de fin d'études porte sur le renforcement de la connexion verticale et de la confiance entre la direction et les employés au sein de la Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie (VRT), en accordant une attention particulière aux défis qui se présentent lors des processus de changement organisationnel.

La question centrale de recherche est la suivante : Comment la connexion verticale et la confiance entre la direction et les employés peuvent-elles être améliorées au sein de la VRT ?

Pour répondre à cette question, la recherche se compose de trois parties successives. La première partie, fondée sur une étude de la littérature, analyse les facteurs et les stratégies de communication qui contribuent à une communication interne efficace et à la confiance au sein des organisations, avec une attention particulière pour la transparence, l'implication et le rôle du leadership lors des changements organisationnels.

Dans la deuxième partie, une recherche qualitative a été menée à l'aide de vingt entretiens semi-structurés. Dix-neuf entretiens ont été réalisés avec des employés issus de différents départements de la VRT. Ces entretiens portaient sur leurs expériences, attentes et besoins concernant la communication avec la direction. Un entretien supplémentaire a été mené avec un membre du service communication, afin d'approfondir la pratique et les initiatives de communication existantes au sein de l'organisation. Cette approche permet de cartographier à la fois les perspectives des employés et l'expertise d'un spécialiste interne de la communication.

Les résultats de la recherche montrent que les employés ont principalement besoin d'une communication transparente et accessible, de mises à jour régulières de la part de la direction et de possibilités de contact personnel aisées. En outre, ils se sentent davantage impliqués et valorisés lorsque leurs retours sont visiblement pris en compte dans la politique de l'organisation. Sur la base de ces constatations, la troisième partie développe des produits de communication concrets, qui répondent aux besoins identifiés et visent à renforcer la connexion verticale et la confiance au sein de la VRT.

La conclusion de ce mémoire est qu'une combinaison de communication transparente, de possibilités de contact accessibles et d'outils interactifs est essentielle pour favoriser la cohésion interne et la confiance entre la direction et les employés. Cette approche offre des perspectives pertinentes pour les organisations qui aspirent à une culture organisationnelle ouverte et engagée, en particulier en période de changement.

INLEIDING

3 INLEIDING

3.1 Onderwerp

De manier waarop organisaties intern verbonden zijn, speelt een centrale rol in hoe effectief zij kunnen functioneren en veranderen. Binnen organisaties verwijst de verticale verbinding naar de interacties en communicatie tussen verschillende hiërarchische lagen, zoals tussen medewerkers, leidinggevendenden en directie. Deze verticale relaties zijn van groot belang voor het delen van informatie, het creëren van betrokkenheid en het opbouwen van vertrouwen binnen een organisatie.

In veel organisaties, en zeker binnen grote publieke instellingen zoals VRT, is de verticale verbinding verweven met de organisatiestructuur en de cultuur. Communicatie stroomt niet alleen van boven naar beneden (top-down), maar ook van onder naar boven (bottom-up), en vraagt om vaardigheden en bereidheid van zowel leidinggevendenden als medewerkers. De manier waarop deze communicatie verloopt, bepaalt in belangrijke mate hoe medewerkers zich betrokken en gehoord voelen, en hoe goed zij zich kunnen verbinden met de doelstellingen van de organisatie.

Daarnaast zijn organisaties voortdurend in beweging. Veranderingen in structuur, strategie of samenstelling van het personeelsbestand stellen de verticale verbinding soms op de proef. In zulke periodes kan het versterken van de onderlinge relaties tussen de verschillende organisatielagen bijdragen aan een gevoel van veiligheid, eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het bevorderen van open dialoog, transparantie en wederzijds begrip tussen medewerkers en leidinggevendenden wordt dan ook steeds vaker gezien als een voorwaarde voor succesvolle samenwerking en organisatieontwikkeling.

Tegen deze achtergrond groeit de aandacht voor manieren om verticale verbindingen binnen organisaties te versterken. Het onderzoeken van deze verbindingen biedt inzicht in hoe organisaties kunnen bouwen aan een cultuur van vertrouwen, betrokkenheid en gezamenlijke groei.

3.2 Motivatie

Er werd gekozen voor dit onderwerp na een gesprek met externe promotor Lesley Hernalsteen, waarin duidelijk werd dat het versterken van vertrouwen en het verbeteren van interne communicatie een actueel aandachtspunt is binnen de VRT. Dit thema is bijzonder relevant gezien de invloed van communicatie en verbondenheid op de samenwerking tussen medewerkers en directie.

Met deze bachelorproef wordt gestreefd naar het aanreiken van handvatten die, op basis van literatuur en praktijkgerichte inzichten, bijdragen aan meer vertrouwen en een betere verticale verbinding binnen de organisatie.

3.3 Probleemstelling

De verticale verbinding binnen organisaties is een cruciaal aspect van interne communicatie. Het verwijst naar de interacties tussen verschillende hiërarchische niveaus binnen een bedrijf. Voor VRT, De Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie, een publieke omroep met een sterke maatschappelijke verantwoordelijkheid, is deze verbinding van fundamenteel belang. Recente interne veranderingen hebben echter geleid tot een afname van vertrouwen onder medewerkers.

De VRT heeft onlangs een ingrijpend transformatieplan uitgevoerd, waarbij enkele collega's het bedrijf hebben moeten verlaten. Deze verandering heeft geleid tot gevoelens van onzekerheid en wantrouwen onder medewerkers, wat de interne communicatie en samenwerking heeft bemoeilijkt. Medewerkers voelen zich minder verbonden met de directie, wat de kloof tussen beide groepen vergroot. In een dergelijke situatie is het versterken van de verticale communicatie essentieel voor het herstellen van het vertrouwen en het bevorderen van een positieve werkcultuur.

Het herstellen van de verbinding tussen medewerkers en de directie is essentieel voor de VRT om de interne samenwerking te versterken en een sfeer van wederzijds vertrouwen en transparantie te creëren. Het verlies van vertrouwen kan leiden tot lagere motivatie, verminderde betrokkenheid en zelfs een verhoogd personeelsverloop. Het herstellen van vertrouwen tussen de directie en medewerkers vereist niet alleen duidelijke communicatie, maar ook een herwaardering van de rol van medewerkers en een gevoel van erkenning. Het versterken van de verticale verbinding is niet alleen belangrijk voor de organisatie, maar ook voor de medewerkers zelf, die zich gehoord en gewaardeerd willen voelen. Zonder een solide verticale communicatie kan de VRT haar doelstellingen en haar maatschappelijke rol niet effectief vervullen.

3.4 Onderzoeksvraag

Hoe kan de directie van de VRT effectieve strategieën ontwikkelen om de verticale verbinding binnen het bedrijf te verbeteren en het vertrouwen van medewerkers te herstellen?

LITERATUUR

4 Literatuur

4.1 Inleiding

In een snel veranderende mediawereld staat de interne communicatie binnen organisaties als VRT onder druk. Door technologische ontwikkelingen, digitalisering en reorganisaties verandert niet alleen de manier waarop medewerkers samenwerken, maar ook hoe ze zich verbonden en betrokken voelen bij het grotere geheel. Deze literatuurstudie onderzoekt welke factoren van invloed zijn op interne communicatie, vertrouwen en medewerkersbetrokkenheid, met bijzondere aandacht voor de uitdagingen en kansen die ontstaan tijdens veranderingsprocessen.

Aan de hand van literatuur wordt bekeken hoe organisaties als VRT hun medewerkers kunnen meenemen in strategische veranderingen, hoe vertrouwen kan worden opgebouwd of hersteld, en welke communicatievormen en -kanalen het best aansluiten bij een diverse en hybride werkvloer. De studie biedt zo een theoretisch kader en praktische handvatten voor het versterken van verbinding en vertrouwen binnen een organisatie die voortdurend in beweging is.

4.2 Over VRT

De Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie, kortweg VRT, is een gevestigde naam in het Vlaamse medialandschap. Als publieke omroep speelt de VRT een essentiële rol in het informeren, inspireren en verbinden van de Vlaamse gemeenschap. Deze rol is doorheen de jaren geëvolueerd om in te spelen op maatschappelijke veranderingen en technologische innovaties.

Opgericht in 1930, heeft de VRT zich ontwikkeld tot een veelzijdige organisatie die actief is op verschillende mediaplatformen, waaronder radio, televisie en digitale media. Als publieke omroep onderscheidt de VRT zich door haar niet-commerciële karakter en haar toewijding aan het algemeen belang (VRT, z.d.).

4.2.1 Missie van VRT

De VRT informeert en inspireert met kwalitatieve, diverse programma's op het gebied van cultuur, educatie, ontspanning en sport, en wil zo een positieve impact hebben op de Vlaamse samenleving. Innovatie en inclusiviteit staan centraal, waarbij het aanbod via digitale kanalen voor iedereen toegankelijk wordt gemaakt.

De omroep stimuleert maatschappelijke gesprekken en richt zich op alle Vlamingen, met extra aandacht voor kinderen, jongeren, mensen met een migratieachtergrond, laaggeletterden en personen met een beperking. Zo weerspiegelt VRT de diversiteit van Vlaanderen en draagt ze bij aan een open en verdraagzame samenleving.

Daarnaast streeft VRT naar een zo breed mogelijk publiek en wil ze democratie,

cultuur en burgerschap versterken door onafhankelijke informatie en een breed maatschappelijk debat te ondersteunen (VRT, z.d.).

4.2.2 VRT in een veranderende mediaomgeving

De Vlaamse publieke omroep speelt een centrale rol in het medialandschap, maar door de groei van digitale media en sociale netwerken moet ze zich continu aanpassen en vernieuwen om haar positie in het medialandschap te behouden. In plaats van alleen traditionele tv of radio te maken, wordt nu volop ingezet op online formats zoals video's en podcasts, zodat het publiek altijd en overal toegang heeft tot content. In deze digitale omgeving is het belangrijk om medewerkers actief te betrekken en hen op de hoogte te houden van de koers die de VRT volgt in het digitale tijdperk (VRT, z.d.).

4.2.3 Communicatie-uitdagingen

De inzichten die via de externe promotor binnen VRT, Lesley Hernalsteen, zijn verkregen, geven een helder beeld van de communicatie-uitdagingen die de organisatie ervaart, vooral wanneer het gaat om het implementeren van strategieën in een dynamische werkomgeving. Volgens Hernalsteen is er een belangrijke kloof tussen de strategische focus van de directie en het online team, en de dagelijkse werkvloer, waar medewerkers vaak een meer kortetermijnfocus hebben. Terwijl het management zich richt op langetermijnstrategieën en de laatste innovaties, worden veel medewerkers geconfronteerd met dagelijkse routinetaken die minder strategisch van aard zijn. Dit verschil in snelheid kan leiden tot communicatiefriktie. Wanneer er snelle beslissingen moeten worden genomen, kunnen medewerkers op de werkvloer zich niet altijd verbonden voelen met de keuzes die zijn gemaakt, vooral als deze keuzes niet goed gecommuniceerd worden. Dit verschil in werkwijzen kan verwarrend zijn, vooral wanneer er onvoldoende uitleg is over hoe zij als team betrokken moeten worden bij de uitvoering van die nieuwe strategieën (L. Hernalsteen, persoonlijke communicatie, 24 oktober 2024).

De vraag die dan ontstaat is: hoe kan VRT de werkvloer écht meenemen in de nieuwe strategieën en hen zo meer verbinden met het grotere verhaal van de organisatie? Hernalsteen benadrukt dat het van cruciaal belang is om deze kloof te overbruggen, door duidelijke communicatiekanalen te creëren die de medewerkers in staat stellen om de veranderingen te begrijpen en zich erin te herkennen (L. Hernalsteen, persoonlijke communicatie, 24 oktober 2024).

Daarnaast wijst Hernalsteen op een tweede, vaak over het hoofd geziene uitdaging: de medewerkers die niet fysiek aanwezig zijn op de werkvloer. Dit kunnen journalisten zijn die voortdurend onderweg zijn voor verslaggeving, camerateams die op locatie werken, of medewerkers in andere buitendienstrollen die geen toegang hebben tot het intranet of de dagelijkse communicatiekanalen die voor de rest van het team beschikbaar zijn. Deze medewerkers missen niet alleen informele gesprekken, maar ook de mogelijkheid om zich direct te verbinden met de dagelijkse dynamiek van de organisatie. Dit creëert een kloof in de communicatie en het gevoel van verbondenheid met de rest van het team. Hernalsteen stelt de vraag: hoe zorg je ervoor dat álle medewerkers, ongeacht waar ze werken, zich even goed geïnformeerd en betrokken voelen? (L. Hernalsteen, persoonlijke communicatie, 24 oktober 2024).

4.3 Interne communicatie

Goede interne communicatie is onmisbaar voor elke organisatie en vervult vier belangrijke rollen. Ten eerste ondersteunt het de dagelijkse samenwerking. Een organisatie bestaat uit mensen die samen werken aan een gemeenschappelijk doel. Om effectief samen te werken, zijn duidelijke afspraken en goede afstemming nodig. Communicatie zorgt ervoor dat iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht en dat werkzaamheden soepel op elkaar aansluiten.

Daarnaast speelt interne communicatie een grote rol bij het delen en vernieuwen van kennis. Door kennis uit te wisselen, blijven medewerkers en de organisatie als geheel zich ontwikkelen. Nieuwe inzichten kunnen snel worden verspreid en toegepast, waardoor de organisatie flexibel en innovatief blijft.

Een derde functie van interne communicatie is het motiveren en verbinden van medewerkers. Het gaat hier niet alleen om het doorgeven van informatie, maar vooral om het geven van feedback en het stimuleren van betrokkenheid. Wanneer medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen, neemt hun motivatie toe en voelen zij zich meer verbonden met het team en de organisatie.

Tot slot helpt interne communicatie om richting te geven aan de organisatie en het gevoel van saamhorigheid te versterken. Door helder te communiceren over de koers en doelen van de organisatie, ontstaat er een gezamenlijk gevoel van richting. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich kunnen identificeren met de organisatie en zich inzetten voor het gezamenlijke succes (Koeleman, 2018).

4.3.1 Verschillende niveaus van interne communicatie

Binnen een organisatie zijn er verschillende manieren om informatie en ideeën te delen, elk type communicatie speelt een specifieke rol en heeft een ander doel (Koeleman, 2012).

Top-down communicatie

Dit is waarschijnlijk de meest herkenbare vorm van interne communicatie. Bij top-down communicatie komt informatie vanuit het management of de directie en wordt deze doorgegeven aan de medewerkers. Het voordeel van deze communicatiestijl is dat het zorgt voor duidelijke instructies en consistentie. Het nadeel? Als het alleen bij zenden blijft, voelen medewerkers zich misschien niet gehoord en creëert het afstand.

Bottom-up communicatie

Bij bottom-up communicatie gebeurt het omgekeerde: informatie stroomt van de medewerkers naar het management. Dit kan via feedbackmomenten, enquêtes of teamvergaderingen. Het geeft medewerkers een stem en benadrukt dat hun inbreng van belang is. Het is een belangrijke manier om verbeteringen te signaleren en betrokkenheid te vergroten. Het voordeel van deze stijl is dat het betrokkenheid en innovatie verhoogt, het nadeel is dat het zeer tijdrovend kan zijn aangezien deze een stijl een cultuur van openheid en vertrouwen vereist.

Horizontale communicatie

Deze vorm van communicatie vindt plaats tussen medewerkers of teams

op hetzelfde niveau. Bijvoorbeeld tussen collega's van dezelfde afdeling of tussen verschillende afdelingen die samenwerken aan een project. Horizontale communicatie bevordert samenwerking, versterkt relaties en zorgt ervoor dat iedereen dezelfde informatie heeft. Het voorkomt ook dat afdelingen langs elkaar heen werken, wat tijd en frustratie bespaart.

4.4 Verticale communicatie

Verticale communicatie verwijst naar de informatie-uitwisseling tussen verschillende hiërarchische niveaus binnen een organisatie. Dit kan van boven naar beneden gebeuren (top-down), maar ook van beneden naar boven (bottom-up). Het doel van verticale communicatie is ervoor zorgen dat iedereen binnen de organisatie op dezelfde golflengte zit, ongeacht hun positie (Koeleman, 2012).

4.4.1 Uitdagingen in verticale communicatie

Hoewel verticale communicatie van groot belang is, verloopt deze niet altijd zonder obstakels. Veelvoorkomende uitdagingen omvatten:

- **Hiërarchische barrières:** hoe meer lagen er in een organisatie zijn, hoe groter de kans dat informatie verdraait of verloren gaat, denk maar aan het spel Doorfluistertje. Medewerkers onderaan de hiërarchie voelen zich soms niet gehoord, terwijl beslissingen van bovenaf zonder voldoende uitleg kunnen overkomen als "orders" in plaats van samenwerking (Koeleman, 2012).
- **Gebrek aan transparantie:** wanneer niet iedereen begrijpt waarom beslissingen worden genomen, ontstaat er wantrouwen en frustratie. Transparantie is essentieel om medewerkers betrokken en gemotiveerd te houden (Koeleman, 2012).
- **Verkeerde inschatting van informatiebehoefte:** Doordat het management niet altijd goed inschat welke informatie medewerkers nodig hebben, ontvangen medewerkers belangrijke informatie vaak pas laat. Bovendien worden het nut en de noodzaak van gemaakte keuzes onvoldoende toegelicht. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers zich niet serieus genomen voelen, wat het vertrouwen in het management schaadt (Koeleman, 2012).

4.5 Verbinding en betrokkenheid

Binnen een organisatie zijn verbinding en betrokkenheid cruciaal. Ze zorgen ervoor dat medewerkers zich verbonden voelen met de missie en waarden van de organisatie, en versterken het gevoel van saamenhorigheid. Hierdoor ontstaat een omgeving waarin mensen zich gewaardeerd voelen en actief willen bijdragen aan gezamenlijke doelen (Koeleman, 2018).

4.5.1 Voordelen van verticale verbinding

Een sterke verticale verbinding binnen een organisatie biedt tal van voordelen. Wanneer medewerkers merken dat hun inbreng serieus wordt genomen en besluiten duidelijk worden toegelicht, groeit het vertrouwen in het management. Daarnaast zorgt open communicatie ervoor dat medewerkers zich meer verbonden voelen met de organisatie en haar doelstellingen, wat hun motivatie ten goede komt. Heldere richtlijnen en gezamenlijke doelen maken het bovendien mogelijk om efficiënter samen te werken en betere resultaten te behalen (Vormats, 2024).

4.5.2 Vier niveaus om betrokkenheid te vergroten

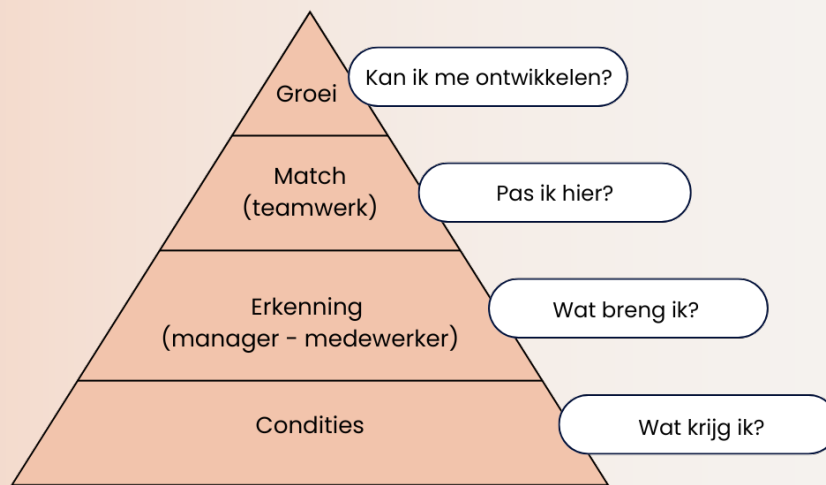
Het vergroten van medewerkersbetrokkenheid is een belangrijk aandachtspunt binnen organisaties. Huib Koeleman (2018) beschrijft, op basis van inzichten van Melcrum (2015) en Gallup (Wagner, 2006), dat betrokkenheid versterkt kan worden op vier niveaus: werkomstandigheden, erkenning, verbondenheid (match) en groeimogelijkheden.

Allereerst vormen goede werkcondities de basis. Dit omvat niet alleen een prettige en functionele werkplek, maar ook duidelijkheid over verwachtingen en de waarde van het werk. Vervolgens is erkenning belangrijk: medewerkers willen waardering en constructieve feedback ontvangen, en het gevoel hebben dat hun mening telt, zowel op de werkvloer als in het beleid.

Daarnaast is het essentieel dat medewerkers zich verbonden voelen met hun team en de organisatie. Het gevoel erbij te horen en te werken in een omgeving waar men naar elkaar omkijkt, draagt bij aan een positieve werkcultuur. Tot slot speelt groei een grote rol: medewerkers willen zich kunnen ontwikkelen en blijven leren via opleidingen en trainingen.

Net als bij de behoeftepiramide van Maslow is het belangrijk dat eerst de basis op orde is, voordat er verder gebouwd kan worden aan de volgende niveaus van betrokkenheid (Koeleman, 2018).

Figuur 1 De vier factoren voor engagement volgens Huib Koeleman



De afbeelding geeft de vier niveaus weer die samen zorgen voor meer betrokkenheid van medewerkers. Opmerking. Overgenomen uit Interne Communicatie: Strategieën, methoden en rollen (p. 82) door H. Koeleman, 2018, Boom uitgevers Amsterdam. Copyright 2018, Huib Koeleman & Boom uitgevers Amsterdam.

4.5.3 Strategieën voor verbinding en betrokkenheid

Het versterken van verbinding en betrokkenheid binnen organisaties vraagt om een doordachte en integrale aanpak. Effectieve strategieën richten zich niet alleen op het uitvoeren van tevredenheidsonderzoeken, maar vooral op het creëren van een open cultuur waarin medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen. Dit begint bij transparante communicatie: door regelmatig doelen, resultaten en veranderingen te delen, weten medewerkers waar ze aan toe zijn en voelen zij zich meer betrokken bij de organisatie.

Daarnaast is het belangrijk om actief te luisteren naar medewerkers en hun feedback serieus te nemen. Dit kan bijvoorbeeld door structureel feedbackmomenten te organiseren of medewerkers te betrekken bij besluitvormingsprocessen. Samenwerking tussen teams en afdelingen bevordert bovendien het onderlinge vertrouwen en de verbondenheid, zeker wanneer er ruimte is voor informele interactie en gezamenlijke projecten.

Leidinggevenden spelen hierin een sleutelrol door een mensgerichte stijl van aansturen, het tonen van waardering en het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden. De communicatiedienst kan deze processen ondersteunen door kanalen voor dialoog te faciliteren en leidinggevenden te coachen in effectieve communicatie. Zo ontstaat een organisatiecultuur waarin betrokkenheid en verbinding centraal staan en medewerkers actief bijdragen aan het gezamenlijke succes (Koeleman, 2018).

4.6 Verandercommunicatie: een specifieke tak van interne communicatie

Verandercommunicatie draait om de manier waarop organisaties hun medewerkers informeren, betrekken en ondersteunen tijdens transitie of veranderingsprocessen. Het kan gaan om structurele hervormingen, technologische updates of zelfs veranderingen in de bedrijfscultuur. Veranderingen kunnen ingedeeld worden in functie van het feit of ze al dan niet gepland zijn. Waar een niet-geplande verandering spontaan optreedt, zijn geplande veranderingen het gevolg van een bewuste sturing. Dit soort veranderingen treden op omdat er een verschil is tussen een bestaande en een gewenste situatie (Valkeneers, Mestdagh, & Benijts, 2021)

Effectieve verandercommunicatie zorgt ervoor dat iedereen binnen de organisatie begrijpt waarom de verandering nodig is, wat het doel is en hoe het hen zal beïnvloeden. Het is een cruciale schakel tussen leiderschap en medewerkers, omdat het zorgt voor duidelijkheid en richting tijdens soms uitdagende transitie (Koeleman, 2012).

4.6.1 Communicatie bij veranderingsprocessen

Verandertrajecten binnen organisaties verlopen zelden vlekkeloos, en communicatie speelt hierin een cruciale rol. Volgens Huib Koeleman (2012) is het niet ongebruikelijk dat er tijdens veranderingen óf te veel, óf te weinig wordt gecommuniceerd, dat boodschappen op het verkeerde moment of via de verkeerde personen worden overgebracht, of dat de gekozen communicatiestijl niet aansluit bij de doelgroep. Het is dan ook niet verwonderlijk dat communicatie vaak als de boosdoener wordt aangewezen wanneer een veranderingstraject mislukt.

Toch is effectieve communicatie slechts één van de factoren die het succes van een verandering bepalen. Koeleman benadrukt dat het slagen van een verandering afhankelijk is van zowel de kwaliteit van het traject als de mate waarin medewerkers de verandering accepteren (effectiviteit = kwaliteit x acceptatie). Acceptatie is echter niet vanzelfsprekend en kan door verschillende factoren worden vertraagd (Koeleman, 2012).

Informationele context

Vaak beschikken beslissers over meer informatie dan medewerkers op de werkvloer. Managers vergeten soms dat zij een kennisvoorsprong hebben, waardoor medewerkers onvoldoende worden meegenomen in het veranderverhaal. Daarnaast kan informatie dubbelzinnig zijn of zelfs tegenstrijdig uit verschillende bronnen komen, wat leidt tot verwarring en onzekerheid over wat nu precies de bedoeling is. Ook kunnen medewerkers de gevolgen van de verandering anders inschatten dan het management, bijvoorbeeld omdat zij andere informatiebronnen raadplegen of andere belangen hebben.

Andere factoren

Naast informatie spelen ook andere aspecten een rol bij het accepteren van verandering. Mensen hebben tijd nodig om te wennen aan nieuwe situaties, zoals

een andere werkplek of nieuwe collega's. Communicatie kan dit proces versnellen door tijdig en duidelijk te informeren, of door de verandering tastbaar te maken, bijvoorbeeld via een excursie naar een nieuwe locatie. Angst om iets waardevols te verliezen, zoals werkplezier, collega's of status, kan weerstand oproepen. Bovendien kunnen misverstanden en een gebrek aan vertrouwen in de leiding leiden tot extra terughoudendheid.

4.6.2 Acceptatie van een verandering bevorderen

Een negatieve houding tegenover verandering ontstaat vaak doordat medewerkers de verandering niet zien zitten, of omdat er onduidelijkheid bestaat over het waarom en het hoe ervan. Koeleman maakt duidelijk dat communicatie alleen niet voldoende is om acceptatie te bevorderen; aanvullende managementmaatregelen zijn vaak nodig, zoals training, coaching, het bieden van faciliteiten, of – indien noodzakelijk – het afdwingen van bepaald gedrag (Koeleman, 2012).

Reacties op inhoudsniveau

Het is belangrijk dat doelen en resultaten van de verandering helder zijn en regelmatig worden herhaald. Het opdelen van het hoofddoel in kleinere, haalbare stappen helpt daarbij. Ook helpt het als de gewenste situatie tastbaar wordt gemaakt, bijvoorbeeld door medewerkers kennis te laten maken met een nieuwe werkplek. Verder is het verstandig om periodes van radiostilte te vermijden; het delen van 'quick wins' en eerste successen houdt medewerkers betrokken en gemotiveerd.

Reacties op procesniveau

Wanneer aan verandering verloopt vaak in fasen, vergelijkbaar met een rouwproces: van ontkenning, via weerstand, naar uiteindelijk acceptatie en betrokkenheid. Het is essentieel dat het management oog heeft voor de dagelijkse zorgen van medewerkers en deze serieus neemt. Daarnaast is voorbeeldgedrag van leidinggevendens cruciaal: als nieuw gedrag wordt verwacht, moeten managers dit zelf als eerste laten zien.

Communicatie is een krachtig instrument bij veranderingen, maar geen wondermiddel. Alleen in combinatie met andere managementmaatregelen, zoals een juiste strategie of aanpak en voldoende aandacht voor de menselijke kant van verandering, kan een organisatie het acceptatieproces positief beïnvloeden.

4.6.3 Vijf veranderaanpakken

Het doorvoeren van veranderingen binnen organisaties is een ingewikkeld proces waarvoor geen universele methode bestaat. De manier waarop een organisatie met verandering en communicatie omgaat, hangt sterk af van het soort verandering en de specifieke context waarin deze plaatsvindt. Om inzicht te bieden in de verschillende benaderingen, wordt in het boek van Huib Koeleman (2018) verwezen naar het kleurenmodel van Léon de Caluwé en Hans Vermaak, zoals zij dit beschrijven in hun boek *Leren Veranderen* (2006).

Dit model maakt onderscheid tussen vijf soorten veranderstrategieën, elk gekoppeld aan een kleur: blauw, geel, rood, groen en wit. Elke kleur vertegenwoordigt een eigen visie op en aanpak van verandering. Het kleurenmodel helpt organisaties om verschillende strategieën te herkennen, te bespreken en te

bepalen welke aanpak het beste aansluit bij hun situatie. Hiermee wordt duidelijk dat er niet één standaardoplossing is, maar dat de gekozen strategie moet aansluiten op de mensen, doelen en omstandigheden binnen de organisatie.

De blauwe verandering

De blauwe veranderaanpak draait om structuur, plannen en controle. Het is een rationele en systematische aanpak waarbij het veranderingsproces wordt vastgelegd in gedetailleerde plannen en stappen. De focus ligt op heldere doelen en meetbare resultaten.

De gele verandering

Bij de gele veranderaanpak staan belangen en macht centraal. Het gaat om het creëren van coalities en het overtuigen van sleutelspelers binnen een organisatie. De nadruk ligt op onderhandelen en win-winoplossingen vinden. Het idee is dat verandering alleen lukt als de juiste mensen meewerken en hun belangen behartigd worden. Deze aanpak is vaak handig bij complexe situaties met veel stakeholders.

De rode verandering

De rode veranderaanpak draait om motivatie en gedrag. Hier gaat het minder om structuur en meer om mensen. De nadruk ligt op het inzetten van HR-beleid, beloningen en cultuur om het gewenste gedrag te stimuleren. Het idee is dat als mensen zich goed voelen en gemotiveerd zijn, ze eerder geneigd zijn om de verandering te omarmen.

De groene vergadering

De groene veranderaanpak is gericht op leren en ontwikkelen. Verandering wordt hier gezien als een groeiproces waarin medewerkers betrokken worden via trainingen, workshops en reflectie. Het idee is dat mensen niet zomaar veranderen, maar dat ze tijd en begeleiding nodig hebben om nieuwe vaardigheden te leren en een andere mindset te ontwikkelen.

De witte verandering

De witte veranderaanpak is de meest organische en spontane aanpak. Hier staat loslaten en vertrouwen centraal. Verandering ontstaat vanzelf door ruimte te geven aan creativiteit en innovatie. Medewerkers worden gestimuleerd om zelf met ideeën en initiatieven te komen.

Dankzij het kleurenmodel kunnen organisaties bewuster kiezen voor een aanpak die past bij hun unieke situatie en veranderdoelen. Koeleman werkte jarenlang zelf met de vijf kleuren van het model en helpt teams om vanuit verschillende veranderstrategieën te werken. Door de juiste strategie te bepalen, kunnen communicatie-interventies gericht worden ingezet. In de praktijk merkte Koeleman echter dat hij enkele kleuren miste binnen het bestaande model. Om het model completer te maken, voegde hij daarom twee extra kleuren toe (Koeleman, 2018).

De paarse verandering

De paarse veranderaanpak is bedoeld voor acute veranderingen die snel doorgevoerd moeten worden door hoge druk vanuit de omgeving, zoals bij een commandostrategie of machtsstrategie. Deze kleur richt zich vooral op situaties waarin snel en daadkrachtig optreden noodzakelijk is.

De oranje verandering

Ten slotte introduceerde Koeleman de oranje strategie, die vooral van toepassing is in organisaties waar interactie en cocreatie centraal staan. De oranje aanpak biedt ruimte voor ideeën en medewerking van verschillende partijen en past goed bij participatietrajecten. Zo sluit het kleurenmodel nog beter aan op de diverse veranderbehoeften binnen organisaties.

4.7 Reorganisatie binnen een organisatie

De impact van ontslagen binnen een organisatie kan enorm zijn, niet alleen voor de ontslagen werknemers, maar ook voor de overgebleven medewerkers en het bedrijf als geheel. Het verlies van werk kan leiden tot gevoelens van onzekerheid, verdriet en boosheid. Bovendien heeft het vaak effect op de cultuur en het vertrouwen binnen de organisatie. Dit proces van verlies, hoewel vaak onderbelicht, vraagt om zorgvuldige communicatie en ondersteuning van zowel leidinggevenden als HR-afdelingen om het herstel en de veerkracht van de organisatie te bevorderen (Koeleman, 2012).

4.7.1 Rouwproces

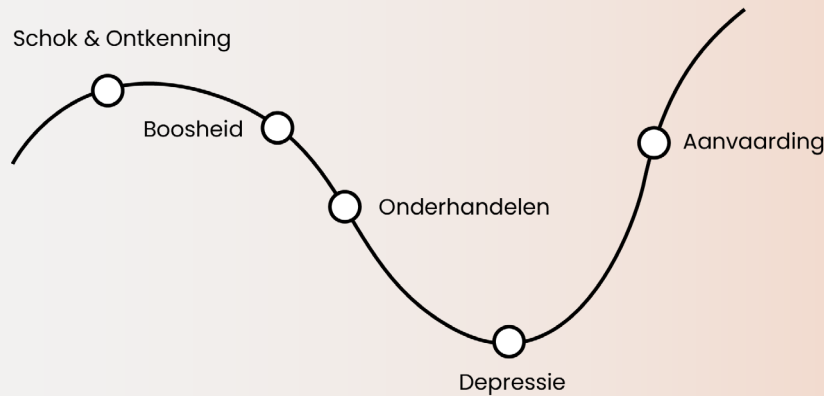
De verandercurve van Kübler-Ross, oorspronkelijk ontwikkeld om het rouwproces bij het verlies van dierbaren te beschrijven, is inmiddels breder toepasbaar. De vijf stadia van de curve – ontkenning, woede, onderhandelen, depressie en acceptatie – kunnen ook worden ingezet om te begrijpen hoe mensen omgaan met andere vormen van verlies, zoals het verlies van werk.

Wanneer medewerkers geconfronteerd worden met ontslagen, ervaren ze vaak een vergelijkbare emotionele reis. In eerste instantie kunnen ze zich in een staat van ontkenning bevinden, waarbij ze het verlies niet willen accepteren. Dit kan overgaan in woede, frustratie over het onrechtvaardige van de situatie of onbegrip over het besluit van de organisatie. Vervolgens kan de werknemer proberen te onderhandelen, bijvoorbeeld door te pleiten voor een andere rol of voorwaarden. Na verloop van tijd kan er een gevoel van depressie ontstaan, waarin de impact van het verlies op hun identiteit en toekomstperspectief wordt gevoeld. Uiteindelijk komt het proces bij acceptatie, waarbij de medewerker zich neerlegt bij de verandering en zich openstelt voor de nieuwe situatie.

Deze verandercurve biedt waardevolle inzichten voor organisaties die omgaan met ontslagen, omdat het hen helpt te begrijpen welke emotionele fasen medewerkers kunnen doormaken. Door communicatie en steun te bieden tijdens elk van deze fasen, kunnen organisaties het proces van ontslagen meer empathisch en effectief begeleiden, wat uiteindelijk het herstel van vertrouwen en het behoud van een gezonde bedrijfscultuur bevordert (Koeleman, 2012).

Figuur 2 Kübler-Ross Verandercurve

De Verandercurve van Kübler Ross



Opmerking. Overgenomen uit Interne Communicatie als managementinstrument (p. 188) door H. Koeleman, 2012, ADFO Groep. Copyright 1992, 2011; H.T. Koeleman, Amsterdam.

4.8 Vertrouwen in organisaties

Vertrouwen binnen een organisatie is cruciaal voor het functioneren van medewerkers en de algehele werksfeer, het is opgebouwd uit drie onmisbare pijlers: geloofwaardigheid, respect en eerlijkheid.

Geloofwaardigheid houdt in dat medewerkers vertrouwen hebben in hun leidinggevendenden omdat deze betrouwbaar, deskundig en oprecht zijn. Een geloofwaardige leider communiceert helder, is benaderbaar en handelt consistent naar zijn of haar waarden en beloften. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zelfstandig durven te handelen en beslissingen durven nemen die aansluiten bij de koers van de organisatie. Door minder te controleren en meer te ondersteunen, ontstaat er ruimte voor groei en initiatief, wat de samenwerking en resultaten ten goede komt. Respect betekent dat medewerkers zich gezien en gewaardeerd voelen als mens, niet alleen als werknemer. Leidinggevendenden tonen respect door aandacht te hebben voor de persoonlijke situatie van hun medewerkers, hen te ondersteunen in hun ontwikkeling en hen te betrekken bij het nemen van beslissingen. Een cultuur van respect moedigt samenwerking aan, stimuleert het delen van ideeën en zorgt ervoor dat medewerkers zich veilig voelen om initiatief te nemen. Dit draagt bij aan een positieve werksfeer en bevordert de motivatie en innovatiekracht van het team.

Eerlijkheid verwijst naar het gevoel dat iedereen binnen de organisatie gelijk wordt behandeld en dat beslissingen transparant en rechtvaardig worden genomen. Medewerkers ervaren eerlijkheid wanneer beloningen en kansen op basis van inzet en prestaties worden toegekend, en wanneer er geen ruimte is voor voortrekgedrag of discriminatie. Eerlijke communicatie over keuzes en veranderingen zorgt voor duidelijkheid en stabiliteit, vooral in onzekere tijden. Hierdoor voelen medewerkers zich onderdeel van het geheel en zijn ze gemotiveerd om bij te dragen aan het succes van de organisatie (Great Place To Work Nederland, 2023).

4.8.1 Dimensies van vertrouwen

Binnen interpersoonlijke relaties op de werkvloer zijn er twee essentiële dimensies van vertrouwen die vaak worden onderscheiden: cognitief vertrouwen en affectief vertrouwen.

Cognitief vertrouwen komt voort uit de overtuiging dat de ander competent en betrouwbaar is in het uitvoeren van taken. Het is gebaseerd op feiten, prestaties en eerdere ervaringen. Dit type vertrouwen is vooral belangrijk in professionele contexten waar taken en verantwoordelijkheden duidelijk gedefinieerd zijn.

Aan de andere kant gaat affectief vertrouwen verder dan de cognitieve dimensie en is gebaseerd op persoonlijke relaties en emotionele banden tussen medewerkers en management. Dit type vertrouwen ontwikkelt zich wanneer medewerkers zich ondersteund en gewaardeerd voelen, wat leidt tot een sterkere emotionele band en meer betrokkenheid bij het werk (Bardsley Group, 2024).

4.8.2 Belang van vertrouwen op de werkvloer

Vertrouwen speelt een fundamentele rol in het functioneren van teams. In een team waar vertrouwen heerst, is er een groter gevoel van veiligheid, wat leidt tot betere samenwerking, open communicatie en een hogere mate van creativiteit. Wanneer medewerkers vertrouwen in elkaar hebben, durven ze hun ideeën en zorgen te delen, wat de productiviteit en de algehele werktevredenheid verhoogt.

Echter, het ontbreken van vertrouwen kan ernstige gevolgen hebben. Zonder vertrouwen kunnen conflicten escaleren, kan informatie niet vrij gedeeld worden, en kan de motivatie afnemen, wat uiteindelijk leidt tot verminderde prestaties en een slechte werksfeer. Wanneer medewerkers niet geloven dat hun belangen eerlijk worden behandeld, kan dit ook leiden tot verhoogde werkdruk, burn-out en zelfs een hoger personeelsverloop (Meulenberg, 2025).

4.8.3 Zichtbaarheid en vertrouwen

Vertrouwen binnen organisaties ontstaat niet vanzelf; het vraagt om tijd, inzet en vooral om zichtbare aanwezigheid van leidinggevendenden. Medewerkers schenken hun vertrouwen niet direct aan hun managers, zeker niet als ze elkaar nog niet goed kennen. Door als leider bewust en regelmatig aanwezig te zijn – bijvoorbeeld op de werkvloer of tijdens belangrijke momenten – groeit het gevoel van vertrouwdheid en uiteindelijk ook het onderlinge vertrouwen. Dit effect, ook wel het ‘mere exposure effect’ genoemd, laat zien dat herhaalde en oprechte ontmoetingen het vertrouwen versterken.

Leiders die zich laten zien, tonen niet alleen hun professionele kwaliteiten, maar ook hun menselijke kant. Door actief contact te maken, te luisteren naar medewerkers en belangstelling te tonen voor het dagelijkse werk, worden ze toegankelijker en groeit het onderlinge vertrouwen. Werknemers waarderen het wanneer het management niet op afstand blijft, maar daadwerkelijk betrokken is bij wat er speelt (Vernooij, 2024).

4.8.4 Opbouw van vertrouwen

Mensen bouwen vertrouwen op in anderen om drie hoofdredenen. Allereerst speelt competentie een rol: we vertrouwen iemand als we geloven dat diegene beschikt over de juiste kennis, ervaring of achtergrond om situaties goed te kunnen inschatten en professioneel te handelen. Dit is een rationele, zakelijke vorm van vertrouwen, waarbij we ons afvragen of iemand daadwerkelijk bekwaam is in wat hij of zij doet.

Daarnaast is betrokkenheid belangrijk. Hierbij draait het om de intenties van de ander: is deze persoon oprecht geïnteresseerd in mijn welzijn, of spelen er vooral eigen belangen mee? We willen weten of iemand het goed met ons voorheeft en of er sprake is van wederzijds voordeel. Leiderschap vraagt om het tonen van betrokkenheid, maar ook om het nemen van duidelijke beslissingen, zelfs als die niet voor iedereen gunstig uitpakken.

Ten slotte is integriteit een essentieel element. Vertrouwen groeit wanneer iemand consequent handelt volgens duidelijke normen en waarden. Het gaat erom dat keuzes niet willekeurig zijn, maar gebaseerd op vaste principes. Integriteit is vaak het moeilijkst te beoordelen, omdat het zich pas over langere tijd laat zien, door daden en niet door beloften.

Bij veranderingen of nieuwe initiatieven is een stevige vertrouwensbasis onmisbaar. Snel en helder communiceren over afspraken en doelen helpt om vertrouwen te behouden. Zeker in periodes van crisis of onduidelijkheid, zoals bij reorganisaties, is het belangrijk dat zorgen worden gehoord en dat signalen serieus worden genomen. Vertrouwen blijft bestaan wanneer mensen erkenning krijgen en weten dat hun aanwezigheid ertoe doet (Marichal & Segers, 2022).

4.8.5 Impact van reorganisaties op vertrouwen

Reorganisaties hebben vaak een directe en ingrijpende invloed op het vertrouwen binnen een organisatie. Het proces van vertrouwensbreuk kan ontstaan wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze onterecht behandeld worden of wanneer belangrijke beslissingen zonder hen worden genomen. Dit kan gebeuren wanneer medewerkers het gevoel hebben dat het management niet transparant is of wanneer medewerkers het gevoel krijgen dat hun belangen niet worden gewaarborgd (PSYRES Consortium, 2011).

In de context van VRT, een organisatie die regelmatig te maken heeft met veranderingen door technologische ontwikkelingen en herstructureringen, kan het gevoel van onzekerheid tijdens reorganisaties het vertrouwen tussen het management en de medewerkers verminderen. Medewerkers kunnen zich verraden voelen, vooral wanneer ontslagen vallen, werkplekken verschuiven of doelstellingen onduidelijk worden gecommuniceerd.

De impact van reorganisaties op vertrouwen is dus ingrijpend, en organisaties moeten zorgvuldig omgaan met de manier waarop ze dergelijke veranderingen communiceren en implementeren. Medewerkers kunnen het gevoel krijgen dat ze slechts een nummer zijn in plaats van een gewaardeerd onderdeel van de organisatie, wat de relatie tussen medewerkers en management ernstig kan schaden (PSYRES Consortium, 2011).

4.8.6 Herstel van vertrouwen

Na een reorganisatie of vertrouwensbreuk is het van groot belang dat een organisatie strategieën inzet om het vertrouwen te herstellen. De theorie van Lewicki en Bunker biedt een waardevol kader voor het begrijpen van de ontwikkeling en het herstel van vertrouwen in werkrelaties. Zij onderscheiden drie fasen van vertrouwen: beginnend vertrouwen, opbouwend vertrouwen, en volledig vertrouwen (Lewicki & Bunker, 1996)

In tijden van crises, zoals reorganisaties, bevindt het vertrouwen zich vaak in de eerste fase, waar het vooral gaat om het herstellen van basisbetrouwbaarheid. Dit kan bereikt worden door het bieden van frequente updates en open dialogen, wat helpt om onzekerheden te verminderen en transparantie te waarborgen (Lewicki & Bunker, 1996).

Daarnaast is betrokken leiderschap cruciaal voor het herstel van vertrouwen. Leiders moeten laten zien dat ze zich inzetten voor de medewerkers, door niet alleen strategische beslissingen te nemen, maar ook actief betrokken te zijn bij het welzijn van de medewerkers. Betrokkenheid kan versterkt worden door regelmatig in gesprek te gaan met medewerkers, hun zorgen serieus te nemen en hen te betrekken bij het proces van verandering (Koeleman, 2018).

4.9 Kanalen

Binnen een organisatie is het belangrijk om verschillende communicatiekanalen te gebruiken om medewerkers te bereiken, vooral wanneer niet iedereen dagelijks op kantoor aanwezig is of een bureau heeft. Traditionele middelen zoals e-mail, intranet en vergaderingen zijn nog steeds belangrijk, maar in een moderne werkomgeving is het essentieel om aanvullende kanalen te implementeren die aansluiten bij de behoeften van medewerkers die veel onderweg zijn of op andere locaties werken (Koeleman, 2012).

Voor medewerkers die niet op een vaste werkplek zitten, kunnen mobiele apps een waardevolle oplossing bieden. Bedrijfsspecifieke apps of een intranet kunnen medewerkers direct toegang bieden tot belangrijke informatie, zoals agenda's, documenten en updates, waar ze zich ook bevinden. Daarnaast kunnen sociale media-platforms en chattools zoals Slack, Workplace of Yammer helpen om snel en efficiënt te communiceren. Deze platforms bieden de mogelijkheid om berichten in real-time te delen, vragen te stellen en informatie te verspreiden op een informele en directe manier (Koeleman, 2018).

Voor medewerkers die veel op de baan zijn of onderweg graag op de hoogte gehouden worden, kunnen video-updates, podcasts of vodcasts een effectief middel zijn. Dit zorgt ervoor dat ze niet alleen de belangrijkste informatie ontvangen, maar ook de bedrijfscultuur en het gevoel van verbondenheid kunnen ervaren, zelfs als ze niet op kantoor zijn (Koeleman, 2018).

Daarnaast kan ook het gebruik van interne nieuwsbrieven en virtuele bijeenkomsten bijdragen aan het versterken van de communicatie met medewerkers die niet op een bureau werken. Het creëren van een flexibel communicatieplan dat verschillende kanalen omvat, zorgt ervoor dat iedere

medewerker, ongeacht zijn locatie of functie, goed geïnformeerd blijft en zich betrokken voelt bij de organisatie (Koeleman, 2018).

4.10 Conclusie

Uit deze literatuurstudie blijkt dat sterke interne communicatie en het actief versterken van betrokkenheid en vertrouwen essentieel zijn voor organisaties die geconfronteerd worden met verandering en onzekerheid, zoals bij een reorganisatie. Transparantie, open dialoog en het actief luisteren naar medewerkers vormen daarbij de basis. Zowel uit de literatuur als uit de praktijk bij VRT blijkt dat het belangrijk is om medewerkers op verschillende niveaus te betrekken, rekening houdend met hun diverse rollen en werkplekken. Verticale verbinding – dus communicatie tussen directie, leidinggevenden en medewerkers – helpt om afstand te verkleinen en vertrouwen op te bouwen.

Verder tonen de bevindingen aan dat het inzetten op duidelijke communicatiekanalen, regelmatige feedback en het erkennen van de zorgen en ideeën van medewerkers, bijdraagt aan een cultuur waarin mensen zich gehoord en gewaardeerd voelen. Ook digitale tools en flexibele communicatievormen zijn belangrijk om alle medewerkers te bereiken, zeker in een hybride of verspreide werkomgeving.

Tot slot is het herstellen van vertrouwen na een reorganisatie een proces dat tijd en aandacht vraagt. Leiders spelen daarin een cruciale rol door transparant te zijn, empathie te tonen en medewerkers te betrekken bij het formuleren van de toekomst van de organisatie. Door te investeren in een open communicatieklimaat en het versterken van onderlinge verbinding, kan een organisatie niet alleen veerkrachtiger uit een verandering komen, maar ook de basis leggen voor duurzame samenwerking en groei.

4.10.1 Aanbevelingen voor verder onderzoek

De bevindingen uit de literatuurstudie geven aanleiding om binnen VRT gericht te onderzoeken welke strategieën daadwerkelijk bijdragen aan het versterken van vertrouwen en verticale verbinding tussen directie en medewerkers. Daarbij is het zinvol om niet alleen te kijken naar bestaande communicatiekanalen en -structuren, maar ook aandacht te besteden aan de ervaringen en behoeften van medewerkers zelf.

Het onderzoek zal zich daarom richten op het in kaart brengen van knelpunten in de huidige interne communicatie en het inventariseren van succesfactoren uit de praktijk, zowel binnen de VRT als bij vergelijkbare organisaties. Door middel van interviews met verschillende medewerkers kan een volledig beeld worden gevormd van de huidige situatie en de gewenste verbeteringen.

De inzichten uit dit onderzoek kunnen vervolgens worden vertaald naar concrete adviezen voor de directie en communicatiedienst, zodat er praktische en haalbare stappen gezet kunnen worden richting een open communicatiecultuur en hersteld vertrouwen binnen de organisatie.

4.11 Reflectie

Het uitvoeren van de literatuurstudie bleek verrassend boeiend—en eerlijk gezegd zelfs een tikkeltje spannend. Ik had nooit gedacht dat ik mezelf ooit zou betrappen op het enthousiast doorspitten van vakliteratuur, maar kijk: het is gebeurd. Tijdens het lezen vroeg ik me regelmatig af of al die inzichten die ik opdeed ook daadwerkelijk van pas zouden komen in mijn eigen onderzoek. Gelukkig bleek dat meer dan het geval. Vooral het duiken in de thema's vertrouwen en verbinding wakkerde mijn nieuwsgierigheid aan. Verbinding binnen een grote organisatie is altijd belangrijk, maar door deze studie ben ik het belang ervan nog meer gaan inzien.

De eerste versie van mijn literatuurstudie was, laten we eerlijk zijn, niet perfect. Ik merkte al snel dat ik af en toe wat creatief was omgesprongen met mijn bronnenlijst. Dat was een leerzaam moment: in de tweede ronde heb ik daar extra aandacht aan besteed en ben ik als een ware speurneus op zoek gegaan naar de juiste bronvermeldingen (bedankt mevrouw Desmet dat je boeken mijn beste studiemaatjes mochten zijn dit semester). Mijn literatuurstudie werd er inhoudelijk een stuk sterker van, en ik voelde me bijna even een onderzoeksjournalist.

Wat ik vooral meenam uit dit proces, is dat het helemaal oké is om af en toe over het muurtje te kijken bij anderen. Je hoeft het wiel niet steeds opnieuw uit te vinden—en soms is het gewoon fijn om te zien dat anderen ook worstelen met APA-richtlijnen. Door voorbeelden van vorige jaren te bekijken en af en toe een hulplijn in te schakelen, kreeg ik meer vertrouwen in mijn eigen werk.

Deze les nam ik mee naar de rest van mijn bachelorproef: leer van anderen, wees niet bang om hulp te vragen, en stuur bij waar nodig. En wie weet, misschien vind ik literatuuronderzoek ooit nog écht leuk—maar laten we niet te hard van stapel lopen.

ONDERZOEK

5 Onderzoek

5.1 Onderzoeksvragen

Hoe kan de directie van de VRT effectieve strategieën ontwikkelen om de verticale verbinding binnen het bedrijf te verbeteren en het vertrouwen van medewerkers te herstellen?

5.1.1 Deelvragen

1. Hoe ervaren VRT-medewerkers de verticale communicatie, interne informatievoorziening en kanaaleffectiviteit?
2. Hoe staan de medewerkers tegenover het directiecollege?
3. Welke factoren versterken verbondenheid en vertrouwen tussen medewerkers en directie bij VRT?
4. Welke strategieën stellen medewerkers zelf voor om vertrouwen en betrokkenheid te versterken?
5. Hoe ervaren medewerkers nieuwe strategische initiatieven, zoals Plan VRT?
6. Hoe betrokken voelen zij zich bij nieuwe initiatieven en veranderingen?

5.2 Organisatieanalyse

5.2.1 Methodologie

De organisatieanalyse vormde het startpunt van het onderzoek en bood een noodzakelijke basis om de interne structuur, de samenstelling van directies en de positionering van medewerkers binnen VRT te doorgronden. Door observaties tijdens de stage en aanvullend bronnenonderzoek werd een helder overzicht samengesteld van de verschillende directies en hun onderlinge verhoudingen. Deze verkenning maakte het mogelijk om de diepte-interviews en verdere analyses in de juiste context te plaatsen.

5.2.2 Gegevensverzameling

Voor de organisatieanalyse is gebruik gemaakt van verschillende bronnen om een volledig beeld te krijgen van de structuur, directies en onderlinge verhoudingen binnen VRT. De gegevensverzameling vond plaats via drie hoofdmethoden:

1. **Observaties tijdens de stage**

Gedurende de stageperiode zijn directe observaties gedaan van de

organisatiestructuur en de dagelijkse werking van de verschillende directies. Deze observaties boden inzicht in de formele en informele verhoudingen tussen afdelingen en directies, en hoe deze in de praktijk functioneren. Door aanwezig te zijn bij vergaderingen, overlegmomenten en dagelijkse werkzaamheden kon een realistisch beeld worden gevormd van de organisatiestructuur in actie.

2. Bronnenonderzoek

Er is gebruik gemaakt van interne documenten zoals het organigram, functieomschrijvingen, jaarverslagen en strategische plannen. Deze documenten gaven inzicht in de formele structuur van VRT, de taakverdeling tussen directies en de officiële communicatielijnen. Daarnaast zijn ook externe bronnen geraadpleegd, zoals de website van VRT en publieke informatie over de organisatiestructuur, om een breder perspectief te krijgen.

3. Informele gesprekken

Aanvullend zijn informele gesprekken gevoerd met medewerkers van verschillende directies om inzicht te krijgen in hoe zij de organisatiestructuur ervaren en hoe de communicatie tussen directies verloopt. Deze gesprekken waren niet gestructureerd als formele interviews, maar dienden als contextuele verdieping om de formele structuur beter te begrijpen vanuit het perspectief van de medewerkers.

5.2.3 Aanpak van de analyse

Bij de analyse van de verzamelde gegevens is een systematische benadering gehanteerd om de organisatiestructuur van VRT in kaart te brengen en te begrijpen hoe deze de interne communicatie beïnvloedt. De analyse is als volgt uitgevoerd:

- **Structurele analyse**
Eerst is een overzicht gemaakt van de formele organisatiestructuur, waarbij de zes directies en hun onderlinge verhoudingen in kaart zijn gebracht. Hierbij is gekeken naar de hiërarchische lijnen, de verdeling van verantwoordelijkheden en de formele communicatiekanalen tussen de directies.
- **Functionele analyse**
Vervolgens is per directie geanalyseerd welke specifieke functies en verantwoordelijkheden deze heeft binnen de organisatie. Hierbij is gekeken naar de kernactiviteiten, de doelstellingen en de rol die elke directie speelt in het bereiken van de organisatiedoelen van VRT.
- **Relationele analyse**
Ten slotte is onderzocht hoe de verschillende directies met elkaar samenwerken en communiceren. Hierbij is specifiek aandacht besteed aan de formele en informele communicatielijnen, potentiële knelpunten in de communicatie en de impact van de organisatiestructuur op de verticale verbinding tussen directie en medewerkers.

De bevindingen uit deze drie analyseniveaus zijn vervolgens samengebracht om een compleet beeld te krijgen van de organisatiestructuur van VRT en hoe deze de

interne communicatie en verticale verbinding beïnvloedt. Deze inzichten vormden de basis voor het verdere onderzoek naar de communicatieanalyse en de diepte-interviews.

5.2.4 Resultaten

De VRT kent een complexe en multidisciplinaire organisatiestructuur, die opgebouwd is rond zes directies, elk met een eigen focus en leidinggevende. Deze directies vormen samen met de gedelegeerd bestuurder het directiecollege, dat bevoegd is voor het operationele beleid van de organisatie.

De directies zijn als volgt samengesteld:

1. **Connectie**

Algemeen directeur: Tom Peeters

Deze directie omvat onder meer digitale strategie, digitale producten, data & intelligence, merkenportefeuille, marketing en jongerengerichte projecten zoals Generation Next.

2. **Talent, Organisatie en Publieke Opdracht**

Algemeen directeur: Karen Donders

Hier vallen onder andere HR, juridische dienst, communicatie, publieke meerwaarde en welzijn onder. Deze directie ondersteunt het personeelsbeleid, organisatieontwikkeling en de maatschappelijke opdracht van VRT.

3. **Content**

Algemeen directeur (ad interim): Liesbet Vrieleman

Content is verantwoordelijk voor het volledige aanbod op televisie, radio en digitale platformen. Hieronder vallen de netmanagers, radiozenders en het businessmanagement.

4. **Informatie**

Algemeen directeur (ad interim): Griet De Craen

Deze directie stuurt de nieuws- en sportredacties aan, met verschillende hoofdredacteurs voor specifieke domeinen zoals Journaal, Duiding, Digitaal & Jong en Sporza.

5. **Partnerships & Operations**

Algemeen directeur: Lieven Vermaele

Deze directie richt zich op commerciële partnerships, advertentie-inkomsten, archief, toegankelijkheid en operationele diensten zoals VRT Crew en faciliteiten.

6. **Technologie & Infrastructuur**

Algemeen directeur: Stijn Lehaen

Deze directie beheert de technologische innovatie, infrastructuur, nieuwbouw, IT-beveiliging, service & continuïteit en gebouwenbeheer.

De gedelegeerd bestuurder, Frederik Delaplace, staat aan het hoofd van het directiecollege en is eindverantwoordelijk voor het operationele beleid van de VRT.

5.2.5 Conclusie

De organisatieanalyse heeft een helder beeld opgeleverd van de complexe en multidisciplinaire structuur van VRT, die is opgebouwd rond zes directies met elk een eigen focus en leidinggevende. Deze directies vormen samen met de gedelegeerd bestuurder het directiecollege, dat verantwoordelijk is voor het operationele beleid van de organisatie.

De analyse toont aan dat de organisatiestructuur direct van invloed is op de interne communicatiekanalen en -strategieën binnen VRT. De manier waarop informatie wordt verspreid, hoe medewerkers worden bereikt en wie verantwoordelijk is voor welke communicatie, hangt nauw samen met de opbouw van de directies en de rol van de directiehoofden.

Uit de analyse blijkt dat de huidige structuur zowel kansen als uitdagingen biedt voor de interne communicatie:

- **Kansen:** De duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden per directie maakt gerichte communicatie mogelijk. De diversiteit aan expertises binnen de verschillende directies zorgt voor een rijke kennisuitwisseling.
- **Uitdagingen:** De complexiteit van de structuur kan leiden tot silo-vorming, waarbij informatie binnen directies blijft hangen en niet altijd de hele organisatie bereikt. Daarnaast kan de hiërarchische opbouw een drempel vormen voor directe communicatie tussen medewerkers en het hoogste management.

Door de organisatiestructuur te begrijpen, kan beter worden geanalyseerd waar communicatie goed verloopt, waar knelpunten ontstaan en hoe verticale verbinding tussen medewerkers en management tot stand komt of kan worden versterkt. Deze inzichten vormen een essentiële basis voor het verdere onderzoek naar de interne communicatie en verticale verbinding binnen VRT.

5.3 Communicatieanalyse

5.3.1 Methodologie

Aansluitend op de organisatieanalyse werd de communicatieanalyse uitgewerkt door gebruik te maken van verschillende methoden. Observaties tijdens de stage, informele gesprekken met collega's op de communicatiedienst en het actief meedraaien binnen het communicatieteam boden een praktijkgericht perspectief op de dagelijkse communicatieprocessen. Daarnaast leverde een interview met een communicatiemedewerker bij VRT aanvullende inzichten op. Voor dit interview werd een vragenlijst met open en thematische vragen opgesteld over de interne communicatie bij VRT; de volledige vragenlijst is opgenomen in bijlage op p. 82. Door deze combinatie van bronnen kon een genuanceerd en realistisch beeld worden gevormd van de interne communicatiekanalen en -praktijken binnen de organisatie.

5.3.2 Gegevensverzameling

Voor de communicatieanalyse werd gekozen voor een combinatie van praktijkgerichte en verkennende methoden. Tijdens de stage werd actief deelgenomen aan het dagelijkse werk binnen het communicatieteam, waardoor directe observaties mogelijk waren van interne communicatieprocessen en -kanalen. Daarnaast vonden informele gesprekken plaats met collega's op de communicatiedienst, wat een beter beeld gaf van de dagelijkse uitdagingen en routines. Om de inzichten verder te verdiepen, werd een intern interview afgenomen met een communicatiemedewerker. Hiervoor werd een gerichte vragenlijst opgesteld, die zowel open als thematische vragen bevatte over de sterke en zwakke punten van de interne communicatie, gebruikte kanalen, bereik, en de ervaringen met specifieke initiatieven zoals 'Vragen staat vrij' en de communicatie rondom #PlanVRT.

5.3.3 Aanpak van de analyse

De verzamelde data uit observaties, informele gesprekken en het interview werden systematisch geordend en geanalyseerd. Eerst werden de verschillende communicatiekanalen en -initiatieven in kaart gebracht, waarbij gelet werd op hun bereik, doelstelling en effectiviteit. Vervolgens werden de antwoorden uit het interview gecategoriseerd op thema's zoals bereik, kanaalvoorkeuren, obstakels, en betrokkenheid. Door deze thematische benadering konden patronen en terugkerende knelpunten worden geïdentificeerd. Ook werd er specifiek gekeken naar de mate waarin de communicatiekanalen verschillende groepen medewerkers wisten te bereiken, en hoe alternatieve middelen (zoals schermen en posters) worden ingezet om minder digitaal actieve medewerkers te betrekken.

5.3.4 Resultaten

De interne communicatie bij VRT verloopt via diverse kanalen. Het intranetplatform Auguste vormt de spil van de dagelijkse informatievoorziening. Hierop worden nieuwsberichten, praktische informatie, updates en ontspannende berichten gedeeld. Daarnaast ontvangt elke medewerker wekelijks de Auguste-nieuwsbrief op dinsdag, waarin de belangrijkste berichten en nieuwtjes worden samengevat.

Naast digitale kanalen wordt gebruikgemaakt van visuele communicatie in het gebouw, zoals de zogenaamde pancartes (digitale schermen) en A3-kaders in de liften voor posters. Deze fysieke dragers zorgen ervoor dat boodschappen ook medewerkers bereiken die minder vaak achter hun computer zitten.

Voor urgente of algemene communicatie wordt gebruikgemaakt van een mail-to-all, waarbij een boodschap rechtstreeks naar alle medewerkers wordt verstuurd. Daarnaast worden interne communicatie-evenementen georganiseerd, waarbij ook leden van het hoger management, zoals de CEO, actief participeren – bijvoorbeeld door persoonlijk drankjes uit te delen tijdens een event. Dit soort initiatieven draagt bij aan een persoonlijke communicatiecultuur.

Een bijzonder initiatief is 'Vragen staat vrij', waarbij medewerkers vooraf zelf vragen kunnen insturen die vervolgens door de CEO tijdens een livestream worden beantwoord, begeleid door een interne journalist. Dit format verlaagt de drempel om vragen te stellen en zorgt voor een gevoel van directe betrokkenheid van het management. In het verlengde hiervan zijn er duogesprekken, waarbij een kleine groep medewerkers in gesprek gaat met twee directieleden en de kans krijgt om in

een veilige setting rechtstreeks vragen te stellen en feedback te geven. Erkenning en waardering krijgen eveneens aandacht binnen de communicatiestructuur. Medewerkers worden na grote opdrachten expliciet bedankt, wat bijdraagt aan een positieve werkcultuur. Daarnaast maakt de communicatiedienst gebruik van het zogenaamde 'DC-lijstje' (Directiecollege-lijstje). Dit is een lijst die tijdens de dagelijkse vergaderingen wordt besproken. Communicatiemedewerkers houden actief de ogen open voor initiatieven op de verschillende werkvloeren, wanneer een relevant initiatief wordt gesignaleerd, kan dit op de DC-lijstje worden geplaatst. Vervolgens gaat een lid van het directiecollege persoonlijk langs op de vloer om het initiatief te bekijken en in dialoog te gaan met de betrokken medewerkers. Op deze manier wordt de verbinding tussen management en werkvloer versterkt.

Toch blijkt uit de praktijk dat niet iedereen zich bereikt voelt door deze initiatieven. Er zijn medewerkers die deze communicatie missen, bijvoorbeeld omdat ze minder digitaal actief zijn of zich niet aangesproken voelen door de bestaande kanalen. Er is reeds een voorstel gedaan om een app te ontwikkelen die meer medewerkers zou kunnen bereiken, maar dit blijkt voorlopig te duur en tijdrovend.

5.3.4.1 Key findings

1. Geen magische oplossing, maar een mix van communicatiekanalen:

Er bestaat niet één ideaal kanaal of format voor interne communicatie bij VRT. Een combinatie van verschillende kanalen (zoals Auguste, nieuwsbrieven, DL-lijsten, digitale schermen, posters en afdelingsniewsbrieven) is noodzakelijk om alle medewerkers te bereiken

2. Afdelingsspecifieke aanpak is essentieel:

Afdelingen zoals VRT Nieuws en Technologie hebben eigen nieuwsbrieven en filteren centrale communicatie naar wat voor hun teams relevant is. Dit zorgt ervoor dat boodschappen aangepast en aangevuld worden, afgestemd op de noden van elke groep.

3. Herhaling en variatie zijn belangrijk:

Belangrijke boodschappen worden via meerdere kanalen en op verschillende momenten herhaald, zodat medewerkers ze niet missen, zelfs als ze niet dagelijks elk kanaal volgen.

4. Bereiken van specifieke groepen blijft een uitdaging:

Vooraf medewerkers in de regio's of op de werkvloer zijn lastiger te bereiken omdat ze minder vaak achter een computer zitten of andere werkritmes hebben. Voor hen zijn alternatieve kanalen zoals schermen en posters belangrijk.

5. Succes wordt gemeten via verschillende indicatoren:

Het team kijkt naar klikcijfers, aanwezigheid bij evenementen en feedback van medewerkers om te bepalen of de communicatie werkt.

6. Communicatie is een gedeelde verantwoordelijkheid:

Niet alleen het centrale communicatieteam, maar ook collega's in de afdelingen spelen een rol in het filteren en doorgeven van belangrijke informatie.

5.3.5 Conclusie

De communicatieanalyse toont aan dat VRT een breed scala aan interne communicatiekanalen inzet, variërend van digitale platformen en nieuwsbrieven tot fysieke dragers en interactieve initiatieven. Deze mix is noodzakelijk om de diversiteit aan medewerkers te bereiken. Toch blijft het een uitdaging om alle medewerkers – ongeacht hun functie of werkplek, dus zowel op kantoor, op de werkvloer, in het veld als in de regio's – op een effectieve manier te informeren en te betrekken. Afdelingsspecifieke nieuwsbrieven en het gebruik van alternatieve kanalen bieden hiervoor deels een oplossing, maar niet iedereen voelt zich altijd aangesproken of bereikt. Initiatieven zoals 'Vragen staat vrij' en het DC-lijstje versterken de verbinding tussen directie en medewerkers, maar de praktijk wijst uit dat communicatie een gedeelde verantwoordelijkheid is en voortdurende aandacht vraagt. Herhaling, variatie en het inspelen op feedback zijn essentieel om de interne communicatie verder te optimaliseren en het gevoel van betrokkenheid binnen de organisatie te vergroten.

5.4 Analyse van strategische communicatie

5.4.1 Methodologie

De analyse van de strategische communicatie werd opgebouwd op basis van actieve deelname aan een sessie van Plan VRT en een grondige bestudering van de communicatie op het intranetplatform Auguste over deze sessies. Daarnaast werd gebruikgemaakt van interne documenten om inzicht te krijgen in de opzet, inhoud en doelstellingen van de verschillende sessies. Deze combinatie van directe observatie, interne communicatie en documentenanalyse bood een volledig beeld van de strategische keuzes, de manier van communiceren en de betrokkenheid van medewerkers bij deze grootschalige verandertrajecten binnen VRT.

5.4.2 Gegevensverzameling

Voor de analyse van de strategische communicatie rond Plan VRT werd gekozen voor een combinatie van participerende observatie, documentenanalyse en bestudering van interne communicatiekanalen. Deelneming aan een van de inspiratiesessies van Plan VRT bood de mogelijkheid om het proces van dichtbij te volgen en de interactie tussen directie en medewerkers direct te ervaren. Daarnaast werden interne documenten, zoals presentaties, actieplannen en verslaggeving over de sessies, grondig doorgenomen. Ook werd het intranetplatform Auguste geraadpleegd, waar updates, video's en feedback van medewerkers verzameld werden. Door deze diverse bronnen te combineren, kon een breed en genuanceerd beeld gevormd worden van de strategische aanpak, de betrokkenheid van medewerkers en de manier waarop de kernboodschappen werden overgebracht.

5.4.3 Aanpak van de analyse

De verzamelde gegevens zijn geanalyseerd door eerst de communicatiestrategieën en-middelen van Plan VRT in kaart te brengen. Daarbij werd gelet op de mate van participatie, transparantie en de zichtbaarheid van de directie tijdens het traject. Vervolgens werden de verschillende fasen van het verandertraject geanalyseerd: van de voorbereiding en uitrol van de inspiratiesessies tot aan de opvolging en het natraject. Er werd specifiek gekeken naar de manier waarop medewerkers werden uitgenodigd om deel te nemen, de interactie tijdens de sessies en de mogelijkheden voor feedback. Door de interne communicatie op Auguste en de gedeelde documenten te vergelijken met de observaties tijdens de sessie, konden opvallende patronen, succesfactoren en eventuele knelpunten in de strategische communicatie worden geïdentificeerd.

5.4.4 Resultaten

Plan VRT is een strategisch traject dat in het leven werd geroepen om de toekomst van de publieke omroep actief vorm te geven en te beantwoorden aan de snel veranderende mediacontext in Vlaanderen. Centraal in dit plan staan vragen als: "Hoe bouwen we de VRT van morgen?", "Wat maakt VRT uniek en onmisbaar voor Vlaanderen?" en "Hoe blijft VRT relevant en verbindend voor alle Vlamingen?" Plan VRT is het resultaat van een breed participatief proces, waarbij bijna 300 medewerkers betrokken werden via gesprekken, workshops en bevestigingen.

De uitrol van Plan VRT startte met een reeks inspiratiesessies, telkens met ongeveer 200 deelnemers per sessie. Deze sessies vonden plaats op verschillende dagen, zodat zoveel mogelijk medewerkers de kans kregen om aanwezig te zijn. In totaal namen meer dan 1600 collega's deel. De voltallige directie was zichtbaar aanwezig en nam om de beurt het woord, wat bijdroeg aan transparantie en betrokkenheid. De sessies werden ondersteund door creatieve video's en vonden plaats op een inspirerende locatie, waardoor het geheel aanvoelde als een grootschalig, verbindend event.

Elke sessie bestond uit een uur toelichting over de visie, missie, waarden en het actieplan van VRT, gevolgd door een halfuur nagesprek. Medewerkers kregen de mogelijkheid om in gesprek te gaan met de directie en hun vragen of feedback te delen. De sessies zijn nog maar het begin van Plan VRT, er volgt nog een natraject dat doorheen dit jaar uitgerold wordt.

Het doel van Plan VRT is om de visie, missie, waarden en concrete actiepunten van de organisatie helder te maken voor alle medewerkers. In een snel evoluerende mediasector wil VRT niet alleen inspelen op technologische en maatschappelijke veranderingen, maar ook een verbindende rol blijven spelen voor het brede Vlaamse publiek. Plan VRT zet daarom sterk in op participatie: medewerkers worden uitgenodigd om mee te denken over de toekomst van de organisatie, ongeacht hun functie of anciënniteit.

De nieuwe waarden van VRT – echt, creatieve durf en impact – vormen het fundament van het plan, ze worden samen het "VRT EFFECT" genoemd. Aan deze waarden zijn ambitieuze doelstellingen gekoppeld, zoals dagelijks 70% van de Vlamingen bereiken, 70% maatschappelijke impact realiseren, en het vertrouwen van 70% van de bevolking behouden.

Om deze ambities te verwezenlijken, werden zeven strategische werven opgestart:

1. Een bijzonder DNA en sterke merken
2. De mediaconsument van 0 tot 107 jaar bereiken
3. Vlaanderen in al zijn kleuren weerspiegelen
4. VRT als betrouwbare gids in de samenleving
5. VRT als motor van creatief Vlaanderen
6. Sterk van binnenuit: aandacht voor talent en veiligheid
7. Elk talent op de juiste plek: organisatiecultuur en werkprocessen

Voor elke werf wordt een werfleider aangesteld, maar medewerkers kunnen zich ook aansluiten bij werkgroepen om input te geven en mee te brainstormen. Op die manier blijft het plan niet beperkt tot een eenmalige sessie, maar wordt het een continu traject doorheen het jaar.

Plan VRT onderscheidt zich door zijn inclusieve en participatieve aanpak. Door medewerkers actief te betrekken bij de strategische keuzes, wordt niet alleen draagvlak gecreëerd, maar ook een cultuur van openheid en innovatie gestimuleerd. De directe aanwezigheid van de voltallige directie en de nadruk op dialoog zorgen ervoor dat medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen. Bovendien wordt het belang van een duidelijke, gedeelde visie en missie onderstreept, zodat elke medewerker weet wat van hen wordt verwacht en hoe zij kunnen bijdragen aan het gezamenlijke doel.

De aanpak van Plan VRT sluit aan bij actuele aanbevelingen uit het Vlaamse mediabeleid, waarin onder meer het belang van maatschappelijke relevantie, diversiteit, innovatie en samenwerking centraal staan. Door in te zetten op participatie, transparantie en gedeelde waarden positioneert VRT zich als een toekomstgerichte, verbindende en onmisbare publieke omroep voor Vlaanderen.

5.4.5 Conclusie

De analyse laat zien dat Plan VRT zich onderscheidt door een uitgesproken participatieve en transparante aanpak, waarbij medewerkers actief worden betrokken bij de strategische koers van de organisatie. De zichtbare aanwezigheid van de voltallige directie, de inzet van inspirerende communicatievormen en de nadruk op dialoog en feedback zorgen voor een breed draagvlak en versterken het gevoel van verbondenheid binnen VRT. Toch blijft het een uitdaging om álle medewerkers langdurig en actief te betrekken bij het verandertraject, zeker gezien de diversiteit aan functies en werkplekken. De gekozen aanpak sluit aan bij actuele inzichten uit de literatuur: openheid, herhaalde communicatie en het serieus nemen van feedback zijn essentieel om vertrouwen en betrokkenheid te vergroten tijdens strategische veranderingen. Plan VRT vormt daarmee een goed voorbeeld van hoe strategische communicatie kan bijdragen aan een gedeelde visie en een sterke interne verbinding, mits het participatieproces blijvend wordt ondersteund en geëvalueerd.

5.5 Diepte-interviews

5.5.1 Methodologie

Om dieper in te gaan op de ervaringen en percepties van medewerkers, is gekozen voor een kwalitatieve benadering met diepte-interviews. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, dat vooral cijfers en gemiddelden oplevert, bieden diepte-interviews ruimte voor nuance, context en het blootleggen van persoonlijke verhalen. Tijdens de gesprekken kwamen niet alleen positieve ervaringen aan bod, maar deelden medewerkers ook hun twijfels, frustraties en suggesties voor verbetering. Door flexibel in te spelen op hun antwoorden, kon dieper worden ingegaan op hun individuele beleving.

De steekproef werd bewust samengesteld om een zo divers mogelijk beeld te krijgen van de organisatie. In totaal werden negentien medewerkers geïnterviewd, verspreid over zes verschillende directies: Connectie, “Talent, Organisatie en Publieke Opdracht”, Content, Informatie, Partnerships & Operations en Technologie & Infrastructuur. Er werd gestreefd naar variatie in functie, anciënniteit, geslacht en digitale werkgewoonten. Zo werden zowel medewerkers met een lange staat van dienst als nieuwkomers bevestigd, en kwamen zowel kantoor- als veldmedewerkers aan bod. Door deze brede selectie kon een representatief beeld worden gevormd van de verschillende perspectieven binnen VRT.

De interviews werden in april 2025 afgenomen, zowel face-to-face als via Teams, afhankelijk van de beschikbaarheid van de respondent. Elk gesprek duurde gemiddeld dertig minuten en werd gevoerd aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst. Deze aanpak bood voldoende houvast, maar liet ook ruimte om door te vragen op onverwachte of relevante thema's. Na afloop werden de interviews zorgvuldig getranscribeerd en geanalyseerd op terugkerende patronen, thema's en opvallende uitspraken.

Om de privacy van de deelnemers volledig te waarborgen, zijn uit de rapportage en analyse alle gegevens verwijderd waaraan respondenten herkend zouden kunnen worden. Er zijn geen namen of andere identificerende kenmerken opgenomen; alleen strikt noodzakelijke achtergrondinformatie werd vermeld wanneer dit relevant was voor de interpretatie van het interview. Voor deze interviews werd een vragenlijst met open en thematische vragen opgesteld over de interne communicatie en de verticale verbinding bij VRT; de volledige vragenlijst is opgenomen in bijlage op p. 82.

5.5.2 Gegevensverzameling

Tijdens het wervingsproces voor de diepte-interviews zijn verschillende benaderingswijzen ingezet om een diverse groep medewerkers te bereiken. Allereerst werd een oproep geplaatst op Yammer, het sociale gedeelte van het intranet van VRT, om in interactie te gaan met collega's. In deze oproep werd het doel van het onderzoek kort toegelicht en werd benadrukt dat deelname anoniem zou verlopen. De exacte tekst van deze oproep luidde als volgt:

- “Hallo! Mijn naam is Shakira Van Rymenant, stagiaire bij VRT Communicatie. 🙌 Ik studeer Communicatie aan de Hogeschool West-Vlaanderen in Kortrijk en werk aan mijn bachelorproef over interne communicatie bij VRT. 🙌🇧🇪 Jouw input is hiervoor van onschatbare waarde. Mag ik jou kort interviewen? Slechts 30 minuten van jouw tijd, maar super belangrijk voor mijn onderzoek! En geen zorgen: het interview is volledig anoniem. ❤️ Wil je me helpen? Stuur een mailtje naar Shakira.vanrymenant@vrt.be Alvast een dikke merci! 🙌”

Daarna werd een wervingsmail opgesteld, gericht aan potentiële respondenten binnen de organisatie. Deze mail bevatte een heldere uitleg over het doel van het onderzoek, de verwachte tijdsinvestering en de waarborging van anonimiteit. De exacte tekst van deze mail was als volgt:

- “Hallo X!

Ik ben Shakira, laatstejaarsstudent Communicatie aan Howest en momenteel stagiaire op de communicatiedienst van VRT. Voor mijn bachelorproef ga ik na hoe de **interne communicatie bij VRT** kunnen verbeteren en versterken.

Om dit te onderzoeken doe ik korte individuele interviews van ongeveer een **halfuurtje** met medewerkers uit verschillende teams. Deze zijn volledig **anoniem**. Ik hoor nu al heel graag jouw communicatieverhaal en visie meewillen delen.

Je zou mij daar enorm mee helpen! 😊

Laat je me weten **vóór donderdag 17 april** of je hier even tijd voor kan maken? De interviews kunnen **tot en met maandag 28 april** plaatsvinden, en dat kan zowel live als via Teams – wat voor jou het beste past.

Alvast superbedankt, hopelijk tot snel!”

Door het inzetten van zowel een publieke oproep op het intranet als gerichte mails, werd gestreefd naar een brede en diverse respons. In beide gevallen werd duidelijk gecommuniceerd over het doel van het onderzoek, het anonieme karakter van de interviews en de praktische afspraken rond deelname. Deze aanpak droeg bij aan het creëren van vertrouwen en het verlagen van de drempel voor medewerkers om deel te nemen aan het onderzoek.

5.5.2.1 Respondenten

De 19 diepte-interviews in dit onderzoek zijn anoniem afgenomen. In alle rapportages, methodologische verslagen en transcripties worden geen namen of pseudoniemen gebruikt; in plaats daarvan worden neutrale placeholders zoals [Naam] of [functie] toegepast om de identiteit van de deelnemers te beschermen.

- Interview 1 – Talent, Organisatie en Publieke Opdracht – 4 april 2025
- Interview 2 – Technologie & Infrastructuur – 8 april 2025
- Interview 3 – Talent, Organisatie en Publieke Opdracht – 8 april 2025

- Interview 4 – Technologie & Infrastructuur – 9 april 2025
- Interview 5 – Partnerships & Operations – 9 april 2025
- Interview 6 – Technologie & Infrastructuur – 10 april 2025
- Interview 7 – Partnerships & Operations – 10 april 2025
- Interview 8 – CEO & Centrale Diensten – 10 april 2025
- Interview 9 – Talent, Organisatie en Publieke Opdracht – 14 april 2025
- Interview 10 – Connectie – 14 april 2025
- Interview 11 – Talent, Organisatie en Publieke Opdracht – 15 april 2025
- Interview 12 – Informatie – 16 april 2025
- Interview 13 – Content – 17 april 2025
- Interview 14 – Connectie – 17 april 2025
- Interview 15 – Partnerships & Operations – 22 april 2025
- Interview 16 – Technologie & Infrastructuur – 22 april 2025
- Interview 17 – Informatie – 23 april 2025
- Interview 18 – Talent, Organisatie en Publieke Opdracht – 24 april 2025
- Interview 19 – Informatie – 24 april 2025

5.5.3 Aanpak van de analyse

De diepte-interviews werden opgenomen en zorgvuldig getranscribeerd in verzorgd, algemeen Nederlands, om gedetailleerde en nauwkeurige data te verkrijgen. Tijdens het transcriberen werden opvallende uitspraken, emoties en terugkerende thema's genoteerd. Dit gebeurde volgens een iteratief proces, waarbij inzichten uit eerdere interviews werden gebruikt om gericht door te vragen in latere gesprekken.

5.5.4 Resultaten

De diepte-interviews leverden een rijk en veelzijdig beeld op van hoe medewerkers de interne communicatie en de verticale verbinding bij VRT ervaren. Respondenten uit verschillende directies, functies en met uiteenlopende anciënniteit deelden hun persoonlijke ervaringen, verwachtingen en bezorgdheden.

1. Intranetplatform Auguste als spil, maar niet voor iedereen even toegankelijk.

Motivatie: 16 van de 19 respondenten gaven aan Auguste te gebruiken voor nieuws, updates en praktische informatie. Toch ervaart ongeveer de helft van deze groep het platform als onoverzichtelijk, tijdrovend of niet relevant voor hun dagelijkse werk. Medewerkers die weinig achter een computer zitten, worden minder goed bereikt.

Quote: "Het intranet is handig, maar je moet weten waar je moet zoeken. Voor mensen op de vloer of freelancers is het minder bruikbaar."

2. Nieuwsbrief en mail-to-all: effectief, maar niet altijd relevant.

Motivatie: 14 van de 19 respondenten lezen de wekelijkse nieuwsbrief of mail-to-all, vooral voor belangrijke updates. Toch wordt de inhoud soms als te algemeen of weinig persoonlijk ervaren, zeker door medewerkers die al via andere kanalen (leidinggevende, teamoverleg) goed geïnformeerd zijn.

Quote: "De nieuwsbrief is handig, maar ik krijg veel informatie dubbel."

3. Visuele communicatie (schermen, posters) bereikt niet-digitale medewerkers.

Motivatie: 10 van de 19 respondenten benoemden de waarde van pancartes, schermen en posters, vooral voor medewerkers die niet vaak achter een computer zitten. Toch wordt aangegeven dat deze kanalen vooral praktische of luchtige boodschappen bevatten, en minder geschikt zijn voor diepgaande informatie.

4. Informatie-overload en gebrek aan structuur.

Motivatie: 12 van de 19 respondenten ervaren de hoeveelheid interne communicatie als overweldigend en missen structuur of prioritering. Vooral nieuwe medewerkers en freelancers geven aan dat het lastig is om relevante informatie te filteren.

Quote: *"Er is zoveel info, dat je soms niet meer weet wat echt belangrijk is."*

5. Directe communicatie via leidinggevenden blijft cruciaal.

Motivatie: 15 van de 19 respondenten geven aan dat ze het best geïnformeerd zijn via hun directe leidinggevende of teamoverleg. Centrale communicatie wordt als aanvullend gezien, maar de vertaalslag naar het eigen werk gebeurt vooral via de eigen leidinggevende.

Quote: *"Wat voor mij telt, hoor ik meestal eerst van mijn chef."*

6. Participatie-initiatieven zoals 'Vragen staat vrij' en duogesprekken worden gewaardeerd, maar bereiken niet iedereen.

Motivatie: 12 van de 19 respondenten vinden initiatieven als 'Vragen staat vrij' en duogesprekken waardevol, omdat ze zorgen voor meer directe betrokkenheid en dialoog met de directie. Toch merkt 1 op 3 respondenten op dat de drempel om actief deel te nemen hoog blijft, en dat niet iedereen zich gehoord voelt.

Quote: *"Het is goed dat je vragen kan insturen, maar ik voel me niet altijd aangesproken om deel te nemen."*

7. Erkenning en waardering worden explicieter uitgesproken, maar niet iedereen voelt zich gezien.

Motivatie: 11 van de 19 respondenten ervaren meer expliciete bedankjes en erkenning na grote opdrachten. Toch geven vooral medewerkers in ondersteunende of minder zichtbare functies aan dat zij zich minder gewaardeerd voelen dan contentmakers of zichtbare teams.

Quote: *"Er wordt vooral geapplaudisseerd voor de mensen op het scherm, maar de rest blijft vaak onder de radar."*

8. Verschillen tussen directies en functies.

Motivatie: Uit de interviews blijkt dat de ervaring met interne communicatie sterk verschilt per directie, functie en anciënniteit. Medewerkers met een korte lijn naar de directie voelen zich beter geïnformeerd en meer betrokken. Ondersteunende en operationele teams ervaren vaker afstand en missen soms erkenning of relevante communicatie.

9. Kennis van de directie versterkt gevoel van verbondenheid.

Motivatatie: Uit het onderzoek blijkt een duidelijk verband tussen het kennen van de directie en het ervaren van verbondenheid met de organisatie. Van de 19 respondenten gaven 12 respondenten aan dat zij één of meerdere directieleden persoonlijk kennen. Binnen deze groep rapporteerde iedereen een uitgesproken gevoel van verbondenheid met VRT. Daarentegen gaven alle respondenten die aangaven de directie niet of nauwelijks te kennen, de overige 7 van de 19 respondenten, ook aan zich minder of niet verbonden te voelen met de organisatie.

10. Directie wordt toegankelijker, maar fysieke aanwezigheid blijft beperkt.

Motivatatie: 13 van de 19 respondenten ervaren de directie als toegankelijker en opener dan vroeger, mede door hun aanwezigheid bij Plan VRT-sessies en informele events. Toch geeft meer dan de helft aan dat de fysieke afstand tot de directie groot blijft, en dat contact vaak via tussenpersonen loopt. Enkele medewerkers gaven zelfs aan de namen van directieleden niet te kunnen koppelen aan de gezichten of functies.

Quote: "De directie is zichtbaar op grote momenten, maar op de werkvloer zie je ze weinig."

11. Nood aan transparantie over beslissingen en beleid.

Motivatatie: In totaal gaven 17 van de 19 respondenten aan een duidelijke behoefte te hebben aan transparantie binnen de organisatie. Zij willen niet alleen weten wát er speelt, maar vooral ook waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Respondenten geven aan dat open en eerlijke communicatie over beleid, strategische beslissingen en veranderingen essentieel is voor hun vertrouwen in het management en hun motivatie om zich actief in te zetten voor VRT.

12. Plan VRT zorgt voor meer betrokkenheid, maar vraagt om opvolging.

Motivatatie: 17 van de 19 respondenten waren positief over de aanpak van Plan VRT: de sessies werden als inspirerend en verbindend ervaren. Wel leeft bij 9 respondenten de bezorgdheid dat het niet bij mooie woorden mag blijven, en dat er concrete opvolging en terugkoppeling nodig is.

Quote: "De sessies waren goed, maar het mag niet bij een eenmalig event blijven."

13. Medewerkers tonen bereidheid tot actieve betrokkenheid bij strategische werven.

Motivatatie: Alle respondenten gaven aan zich te willen engageren voor één of meerdere van de zeven nieuwe creatieve werven die in het kader van Plan VRT worden opgestart, op voorwaarde dat hiervoor voldoende tijd en ruimte wordt voorzien binnen hun takenpakket. Deze bereidheid wijst op een groot draagvlak en enthousiasme om actief bij te dragen aan de toekomst van de organisatie, mits de praktische omstandigheden dit toelaten.

Quote: "Ik wil zeker meedenken en meewerken aan zo'n werf, als er ook ruimte is om dat te doen naast mijn gewone werk."

5.5.4.1 Key findings

Uit de diepte-interviews komen enkele duidelijke rode draden naar voren over hoe medewerkers de interne communicatie en verbinding met de directie ervaren. Allereerst blijkt dat het bereik van de bestaande communicatiekanalen niet voor iedereen gelijk is: medewerkers die minder digitaal werken of vaak op locatie zijn, voelen zich minder goed aangesproken door het huidige aanbod. Daarnaast geven veel respondenten aan moeite te hebben met het onderscheid tussen hoofd- en bijzaken in de interne communicatie, wat het risico vergroot dat belangrijke informatie over het hoofd wordt gezien.

Leidinggevenden spelen een sleutelrol in de interne communicatie. Medewerkers geven aan dat zij zich het best geïnformeerd voelen wanneer hun directe chef of teamleider algemene boodschappen vertaalt naar de eigen werkpraktijk. Dit persoonlijke contact zorgt ervoor dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij het beleid en de koers van de organisatie.

Initiatieven die directe interactie met de directie mogelijk maken, zoals 'Vragen staat vrij' of duogesprekken, worden dan ook gewaardeerd omdat ze de drempel verlagen om vragen te stellen of feedback te geven.

Toch blijft het voor sommige medewerkers lastig om actief deel te nemen aan deze initiatieven; de afstand tot de directie wordt niet door iedereen even makkelijk overbrugd. Opvallend is dat medewerkers die persoonlijk contact hebben met leden van de directie zich sterker verbonden voelen met VRT dan collega's die de directie alleen van naam kennen. Dit onderstreept het belang van zichtbaarheid en benaderbaarheid van de directie voor het versterken van de verticale verbinding binnen de organisatie.

Verder blijkt dat waardering en erkenning steeds vaker worden uitgesproken, maar dat medewerkers in ondersteunende of minder zichtbare functies zich soms minder gezien voelen. Tot slot leeft er bij veel medewerkers een duidelijke behoefte aan meer transparantie en opvolging van beleid: zij willen niet alleen weten wat er beslist wordt, maar vooral ook waarom en hoe hun feedback wordt meegenomen.

Deze bevindingen vormen de kern van de inzichten uit de interviews en geven richting aan mogelijke verbeterpunten voor de interne communicatie en verticale verbinding binnen VRT.

5.5.5 Conclusie

De diepte-interviews bevestigen dat interne communicatie bij VRT een complex en gelaagd proces is, waarin verschillende kanalen, rollen en verwachtingen samenkomen. Medewerkers waarderen de inspanningen voor openheid, dialoog en participatie, maar signaleren ook duidelijke verbeterpunten. De grootste uitdagingen liggen bij het bereiken van alle medewerkers, het bieden van structuur en relevantie in het communicatieaanbod, en het versterken van de zichtbaarheid en nabijheid van de directie.

De rol van leidinggevenden blijkt cruciaal voor het vertalen van centrale boodschappen naar de praktijk en het vergroten van betrokkenheid. Initiatieven

als Plan VRT en 'Vragen staat vrij' dragen bij aan een cultuur van openheid, maar vragen om blijvende opvolging en concrete terugkoppeling. Erkenning en waardering worden steeds meer uitgesproken, maar verdienen nog meer aandacht voor minder zichtbare teams.

De interviews tonen bovendien aan dat verbondenheid met de organisatie sterk samenhangt met persoonlijke contacten en transparantie over beleid. Wanneer medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen, groeit hun motivatie om actief bij te dragen aan de toekomst van VRT. Dit vraagt om een blijvende investering in diverse communicatiekanalen, toegankelijke leidinggevenden en een cultuur waarin feedback en participatie vanzelfsprekend zijn.

5.6 Conclusie

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat interne communicatie binnen VRT de afgelopen jaren aanzienlijke stappen heeft gezet richting meer openheid, transparantie en participatie. Medewerkers waarderen de inzet op diverse communicatiekanalen, de toegenomen zichtbaarheid van de directie tijdens strategische initiatieven zoals Plan VRT, en de mogelijkheden tot inspraak via onder meer 'Vragen staat vrij' en duogesprekken. Tegelijkertijd blijft het bereiken van álle medewerkers een uitdaging.

Uit de diepte-interviews blijkt dat medewerkers vooral behoefte hebben aan duidelijke, toegankelijke en relevante communicatie, meer fysieke aanwezigheid en herkenbaarheid van de directie, en structurele erkenning voor álle teams, ongeacht hun zichtbaarheid binnen de organisatie. De bereidheid tot participatie is groot: alle respondenten geven aan zich te willen engageren voor strategische werven, mits hiervoor voldoende tijd en ruimte wordt voorzien.

De analyse bevestigt dat een sterke verticale verbinding tussen directie en medewerkers niet alleen bijdraagt aan vertrouwen en verbondenheid, maar ook aan het succes van verandertrajecten en het realiseren van de missie van VRT als publieke omroep. Het is essentieel om te blijven investeren in communicatievormen die inspelen op de diversiteit van de organisatie en die inspraak, transparantie en waardering centraal stellen.

Deze inzichten vormden een waardevolle basis voor het communicatieproduct dat in de volgende fase van dit traject werd ontwikkeld. Door in te spelen op de geformuleerde noden en aanbevelingen kon een communicatieoplossing worden uitgewerkt die de interne verbinding en betrokkenheid bij VRT verder versterkte en toekomstbestendig maakte.

5.7 Case-studies

5.7.1 Lululemon – The Lululemon Leadership Series

Probleem

Lululemon kende een sterke groei, waardoor het aantal medewerkers wereldwijd in korte tijd verdubbelde. Door deze snelle expansie en de geografische spreiding van teams dreigde de band tussen het leiderschap en de medewerkers te verzwakken. Veel medewerkers voelden zich minder betrokken bij de bedrijfscultuur en misten directe verbinding met het management.

Oplossing

Om deze kloof te dichten, lanceerde Lululemon "The Lululemon Leadership Series": een interne podcastreeks waarin leidinggevend en externe gasten openhartig in gesprek gingen over thema's als leiderschap, bedrijfscultuur en de kernwaarden van het bedrijf. De afleveringen werden als audio-content aangeboden, zodat medewerkers wereldwijd—ook onderweg of thuis—de verhalen, inzichten en visie van het management konden horen.

Aanpak

De podcast werd professioneel geproduceerd en actief gepromoot binnen het bedrijf. Hosts kregen training in interviewtechnieken en de afleveringen werden zorgvuldig samengesteld om relevant te zijn voor een breed publiek. Medewerkers konden vragen insturen of thema's aandragen, waardoor er ruimte ontstond voor interactie en herkenning. De podcast werd aangeboden via interne kanalen, zodat medewerkers op hun eigen tempo en op een voor hen geschikt moment konden luisteren.

Resultaat

Het initiatief bleek bijzonder succesvol: 95% van de luisteraars volgde afleveringen volledig en 75% van het wereldwijde personeel nam de podcast op als vast onderdeel van hun interne communicatie. De podcast groeide uit tot een krachtig instrument om het engagement te verhogen, de bedrijfscultuur te versterken en medewerkers nauwer te betrekken bij de organisatie, ongeacht hun locatie.

5.7.2 Starbucks – Vertrouwen en verbinding via open communicatie

Probleem

Toen Howard Schultz terugkeerde als CEO van Starbucks, was het vertrouwen tussen het management en de medewerkers ("partners") laag. Door reorganisaties en snelle groei voelden veel medewerkers zich onvoldoende gehoord en erkend, wat leidde tot een afname van betrokkenheid en een verslechterde bedrijfscultuur.

Oplossing

Schultz koos voor radicale transparantie en open, tweerichtingscommunicatie. Hij communiceerde niet alleen openlijk over zijn plannen en de uitdagingen waar Starbucks voor stond, maar nodigde medewerkers ook uit om rechtstreeks feedback te geven en vragen te stellen.

Aanpak

Medewerkers kregen de mogelijkheid om Schultz persoonlijk te mailen en deel te nemen aan "Partner Open Forums", waar zij direct in gesprek konden gaan met het management. Daarnaast werden interne nieuwsbrieven, teammeetings en digitale platformen ingezet om informatie te delen en reacties te verzamelen. Het management liet zien dat de input van medewerkers serieus werd genomen door daadwerkelijk actie te ondernemen op basis van hun suggesties en opmerkingen.

Resultaat

Deze aanpak zorgde ervoor dat medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelden, wat leidde tot meer betrokkenheid en een sterkere bedrijfscultuur. Teams met betrokken medewerkers behaalden betere resultaten en het personeelsverloop daalde aanzienlijk. Starbucks groeide uit tot een voorbeeld van een organisatie waar transparantie, inclusiviteit en tweerichtingscommunicatie centraal staan.

Deze cases tonen aan dat moderne interne communicatie, zoals podcasts en open forums, krachtige middelen zijn om de verticale verbinding te versterken en het vertrouwen tussen directie en medewerkers te vergroten. Door leiders zichtbaar en hoorbaar te maken en medewerkers actief te betrekken, ontstaat een cultuur van openheid, betrokkenheid en gedeeld eigenaarschap.

5.8 Conclusie

De cases van Lululemon en Starbucks illustreren hoe transparante, persoonlijke en interactieve communicatie een sleutelrol speelt bij het versterken van de verticale verbinding en het vertrouwen tussen directie en medewerkers. Beide organisaties slaagden erin om met moderne communicatiemiddelen – zoals interne podcasts en open dialoog – medewerkers nauwer te betrekken bij de missie en het leiderschap van het bedrijf.

Uit het voorbeeld van Lululemon blijkt dat het delen van persoonlijke verhalen en het bieden van een direct inkijkje in de visie, dilemma's en ervaringen van leidinggevenden medewerkers kan inspireren en verbinden. Door medewerkers actief te betrekken bij het gesprek, bijvoorbeeld door het insturen van vragen en het centraal stellen van interactiviteit, ontstaat een cultuur waarin directieleden toegankelijker en menselijker worden. Regelmatige en herkenbare communicatie, zoals een vaste podcastfrequentie, zorgt bovendien voor duidelijkheid en betrokkenheid onder medewerkers.

De aanpak van Starbucks onderstreept het belang van radicale transparantie en het serieus nemen van feedback. Openheid over veranderingen, ook wanneer nog niet op alle vragen een antwoord is, wordt gewaardeerd boven rooskleurige boodschappen. Door actief te luisteren via verschillende kanalen en zichtbaar actie te ondernemen op basis van input van medewerkers, groeit het vertrouwen in het leiderschap en voelen medewerkers zich echt gehoord.

Beide cases benadrukken daarnaast het belang van inclusieve communicatiekanalen die alle medewerkers bereiken, ongeacht hun werkplek of functie. Door gebruik te maken van toegankelijke middelen zoals podcasts en digitale platformen, kunnen ook medewerkers die niet op kantoor werken betrokken blijven bij het beleid en de cultuur van de organisatie.

Voor VRT, dat voor vergelijkbare uitdagingen staat op het gebied van verticale communicatie en vertrouwen tijdens veranderingsprocessen, bieden deze inzichten waardevolle handvatten. Door te investeren in transparante communicatie, het faciliteren van laagdrempelig contact met de directie en het zichtbaar maken van opvolging op feedback, kan VRT bouwen aan een cultuur van openheid, betrokkenheid en innovatie. Dit is niet alleen essentieel voor het versterken van het interne vertrouwen, maar draagt ook bij aan een wendbare en toekomstgerichte organisatie.

5.9 Reflectie

Het onderzoeksdeel van mijn bachelorproef was eerlijk gezegd het stuk waar ik het meest tegenop zag. Alleen al het idee dat ik zelf kwalitatief onderzoek moest doen, bezorgde me een lichte paniekaanval – geef mij maar een literatuurstudie en een deskresearch, daar voel ik me stukken comfortabeler bij. Eén-op-één interviews afnemen? Daar had ik weinig ervaring mee, dus het voelde behoorlijk onwennig.

Gelukkig had ik een promotor die me bleef aanmoedigen en een communicatiedienst die me niet aan mijn lot overliet bij het opstellen van mijn vragenlijst en het vinden van respondenten.

Wat me echt verbaasde, was hoe soepel het werven van respondenten uiteindelijk ging. Eén oproepje op Yammer en voor ik het wist, zat mijn mailbox vol enthousiaste collega's die graag hun zegje wilden doen. Zelfs via e-mail kreeg ik binnen no-time reacties van mensen die hun agenda voor mij wilden vrijmaken. Die openheid en het enthousiasme van de respondenten maakten het interviewen niet alleen makkelijker, maar op sommige dagen zelfs ronduit gezellig. Ik had nooit gedacht dat ik interviews ooit als 'leuk' zou bestempelen, maar kijk: mensen kunnen veranderen.

Transcriberen daarentegen... Tsjja, laten we zeggen dat ik daar geen carrière in ambieer. Zelfs met de hulp van AI en een verkorte transcriptietijd leek het soms wel alsof ik vastzat in een oneindige loop van herhalen en terugspoelen. Je leert je eigen stem en die van anderen ineens wel héél goed kennen. Uiteindelijk heb ik niet alleen een bachelorproef afgeleverd, maar ook een bonte verzameling geluidsfragmenten waar de VRT-archieven jaloers op zouden zijn. 🤔

Wat ik vooral meeneem, is dat ik mezelf echt heb uitgedaagd. Van bibberend aan het begin tot trots op het eindresultaat – dat had ik vooraf niet durven voorspellen. Het was spannend, soms frustrerend, maar vooral ontzettend leerzaam.

Heb ik mijn onderzoek (de volgorde, niet de inhoud!) nog veranderd één dag voor de deadline? Euh, misschien. Is het tot een goed einde gekomen? Ja, volgens mij wel.

ALGEMENE CONCLUSIE

6 Algemene conclusie

Deze bachelorproef vertrekt vanuit de onderzoeksvraag: “Hoe kan de directie van de VRT effectieve strategieën ontwikkelen om de verticale verbinding binnen het bedrijf te verbeteren en het vertrouwen van medewerkers te herstellen?” In de inleidende situatieschets werd duidelijk dat, ondanks een grote betrokkenheid bij de organisatie, veel medewerkers zich niet altijd verbonden voelen met de directie. Dit vormde het uitgangspunt voor zowel de literatuurstudie als het toegepaste onderzoek.

Uit de literatuurstudie blijkt dat verbondenheid en vertrouwen binnen organisaties nauw samenhangen met transparante communicatie, zichtbaarheid van het management en het gevoel van erkenning. Theorieën over interne communicatie en verbinding binnen organisaties benadrukken het belang van openheid, het delen van informatie en het persoonlijk kennen van leidinggevenden als fundamentele voor een sterke organisatiecultuur.

Het eigen onderzoek bevestigt deze inzichten. Medewerkers die de directie persoonlijk kennen, geven vaker aan zich verbonden te voelen met de organisatie. Daarentegen ervaren medewerkers die weinig of geen contact hebben met de directie, ook minder verbondenheid. Daarnaast blijkt dat medewerkers een duidelijke behoefte hebben aan transparantie: ze willen niet alleen weten wat er speelt binnen de organisatie, maar ook begrijpen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Opvallend is dat veel medewerkers betrokken zijn bij VRT en graag op de hoogte blijven van het reilen en zeilen binnen de organisatie, maar dat tijdsdruk en informatie-overload op het intranet een drempel vormen om alles actief te volgen. Tot slot geven medewerkers aan de directie vaker te willen zien op de werkvloer en meer rechtstreeks contact te wensen, bijvoorbeeld door informele ontmoetingen.

De resultaten uit het onderzoek sluiten aan bij de bevindingen uit de literatuur: verbondenheid wordt versterkt door zichtbaarheid, transparantie en persoonlijk contact met de directie. Dit bevestigt het belang van initiatieven die gericht zijn op het vergroten van de herkenbaarheid van het management, het toegankelijk maken van informatie en het stimuleren van laagdrempelige interactie. Door deze inzichten te combineren, wordt duidelijk dat een gevoel van verbondenheid niet vanzelf ontstaat, maar vraagt om bewuste en structurele communicatie-inspanningen.

Deze conclusies vormen het vertrekpunt voor de verdere uitwerking van communicatieoplossingen in het vervolg van deze bachelorproef.

COMMUNICATIE- PRODUCT

7 Communicatieproduct

Op basis van inzichten uit het onderzoek en de literatuurstudie is gekozen voor de ontwikkeling van drie communicatieproducten: een interactief organigram, een directiepodcast en een vernieuwing van de directiecollege-lijst, een bestaand initiatief binnen VRT. Deze combinatie is gekozen omdat effectieve interne communicatie vraagt om een mix van kanalen en middelen die elkaar versterken. De producten worden als één geïntegreerde campagne gerealiseerd, met als doel de verticale verbinding en het vertrouwen tussen directie en medewerkers duurzaam te versterken.

7.1 Interactief organigram

Als eerste communicatieproduct wordt een interactief organigram op het intranet voorgesteld. Dit initiatief speelt in op het belang van verbondenheid binnen de organisatie. Uit zowel de literatuur als het interne onderzoek bij VRT blijkt dat medewerkers die vertrouwd zijn met de directie, zich nauwer met hen verbonden voelen. Medewerkers die aangaven geen gevoel van verbondenheid te ervaren, bleken de directie nauwelijks of niet te kennen. Door het organigram interactief en toegankelijk te maken, krijgt iedere medewerker de kans om op een laagdrempelige manier kennis te maken met de directieleden en hun rol binnen de organisatie. Zo wordt gewerkt aan meer herkenbaarheid, transparantie en verbinding.

7.1.1 Doelgroep

Het interactieve organigram is bedoeld voor alle VRT-medewerkers, ongeacht afdeling, functie of locatie. Specifieke aandacht gaat uit naar medewerkers die weinig contact hebben met de directie of nieuw zijn binnen de organisatie. Door het organigram digitaal aan te bieden, is het voor iedereen eenvoudig toegankelijk, zowel op kantoor als op andere locaties.

7.1.2 Communicatieboodschap

De centrale boodschap van het interactieve organigram is dat de directie zichtbaar en toegankelijk wil zijn voor alle medewerkers binnen VRT. Door directieleden op een persoonlijke en laagdrempelige manier voor te stellen, wordt gestreefd naar een organisatie waarin iedereen weet wie de directie vormt, gemakkelijk contact kan leggen en zich meer verbonden voelt met het beleid en de koers van VRT. Transparantie en herkenbaarheid staan centraal: iedere medewerker krijgt de kans om de directie te leren kennen en rechtstreeks vragen te stellen.

7.1.3 Communicatiedoelstellingen

Er zijn drie belangrijke doelstellingen die het interactieve organigram wil realiseren:

1. Het vergroten van het gevoel van verbondenheid door medewerkers de kans te geven de directie te leren kennen.
2. De zichtbaarheid en herkenbaarheid van directieleden verhogen, zodat medewerkers weten wie verantwoordelijk is voor welke afdeling.
3. Transparantie en openheid binnen de organisatie bevorderen door informatie over de directie laagdrempelig en overzichtelijk aan te bieden.

7.1.4 Strategie en kanalen

Het organigram wordt geplaatst op het intranet (Auguste), zodat het voor iedereen toegankelijk is – zowel op kantoor als op afstand. De lancering wordt ondersteund via interne nieuwsbrieven en digitale schermen in het gebouw. Medewerkers kunnen op de foto of naam van een directielid klikken om meer te weten te komen over hun functie, verantwoordelijkheden en achtergrond. Elk directielid stelt zich kort voor via een persoonlijke tekst, foto en een korte introductievideo. Via een ‘stel je vraag’-functie kunnen medewerkers rechtstreeks contact opnemen met een directielid, wat de drempel tot interactie verlaagt.

7.1.5 Budget

Alle werkzaamheden worden in-huis uitgevoerd: de communicatiedienst bouwt de pagina op Auguste in nauwe samenwerking met een IT-collega met expertise in user experience, de fotograaf maakt portretten en de videograaf maakt de introductievideo's. De interne promotie van de podcast wordt ook verzorgd door de communicatiedienst. Er zijn dus geen externe kosten, maar uiteraard wordt er wel tijd van deze medewerkers geïnvesteerd.

7.1.6 Evaluatie

Het succes wordt gemeten aan de hand van het aantal bezoeken aan de pagina en het gebruik van de contactfunctie. De reflectie richt zich op de mate waarin het organigram bijdraagt aan de zichtbaarheid van de directie en het gevoel van verbondenheid binnen de organisatie. Het organigram wordt telkens geüpdatet wanneer er iets verandert bij een directielid, en regelmatig wordt er feedback opgehaald om het verder te verbeteren – van inhoudelijke updates tot leuke details zoals een nieuwe profielfoto of een persoonlijk weetje.

7.1.7 Tijdsplanning

Ontwikkelingsfase

- **Week 1-2: Inhoudelijke voorbereiding en materiaalverzameling**
In deze eerste twee weken worden alle directieleden geïnterviewd. Er wordt persoonlijke informatie verzameld: een korte bio, functieomschrijving, verantwoordelijkheden, en eventueel een leuke anekdote of persoonlijke boodschap. Tegelijkertijd worden professionele foto's en korte introductievideo's gemaakt van elk directielid door de interne fotograaf en videograaf. De communicatiedienst zorgt voor het schrijven en redigeren

van de teksten, in overleg met de directieleden.

- **Week 3-4: Technische en grafische uitwerking**

De IT- en communicatiedienst werken samen aan het bouwen van de interactieve pagina op het intranet (Auguste). In deze periode wordt de pagina ook getest door een kleine groep medewerkers op gebruiksgemak, toegankelijkheid (ook voor minder digitaal vaardige collega's) en technische werking.

- **Eind week 4: Lancering**

Het organigram wordt officieel gelanceerd en aangekondigd via het intranet, interne nieuwsbrieven en op de digitale schermen in het gebouw.

Gebruik en opvolging na lancering

- **Toegang en gebruik**

Vanaf de lancering is het organigram 24/7 toegankelijk voor alle medewerkers, ongeacht afdeling, locatie of functie. Medewerkers kunnen door het organigram bladeren, directieleden aanklikken en hun profielen bekijken, inclusief video's en persoonlijke boodschappen. Via de "stel je vraag"-functie kunnen medewerkers rechtstreeks en laagdrempelig een vraag of bericht sturen naar een directielid. Deze vragen komen binnen bij de communicatiedienst, die ze vervolgens doorstuurt naar het juiste directielid.

- **Opvolging van vragen en interactie**

De communicatiedienst monitort dagelijks de binnenkomende vragen en berichten. Directieleden beantwoorden de vragen persoonlijk of via de communicatiedienst. Regelmatig worden veelgestelde vragen of interessante thema's gebundeld en gedeeld via het intranet of in de directiepodcast, zodat iedereen mee kan volgen.

- **Actualisatie en onderhoud**

De profielen van de directieleden worden elk semester gecontroleerd en geactualiseerd: bij wijzigingen in de samenstelling van de directie, functiewijzigingen, of wanneer er nieuwe foto's/video's nodig zijn. Nieuwe directieleden worden zo snel mogelijk toegevoegd, zodat het organigram altijd up-to-date blijft.

Samenvatting in chronologische stappen

Fase	Duur	Activiteit
Inhoudelijke voorbereiding	2 weken	Interviews, verzamelen bio's, foto's en video's
Technische/grafische uitwerking	2 weken	Bouwen en testen van de interactieve intranetpagina
Lancering	1 dag	Officiële uitrol via intranet, nieuwsbrief en op de schermen

Gebruik	Doorlopend	Medewerkers bekijken profielen, stellen vragen via het organigram
Opvolging	Doorlopend	Communicatiedienst monitort vragen, directieleden beantwoorden de vragen
Actualisatie	Elk semester	Profielen updaten, nieuwe directieleden toevoegen

7.1.8 Conclusie

Met deze aanpak draagt het interactieve organigram bij aan het vergroten van de verbondenheid, herkenbaarheid en transparantie binnen VRT. Het product vormt een belangrijke eerste stap in het dichterbij elkaar brengen van directie en medewerkers.

7.1.9 Uitwerking

7.1.9.1 Mock-up website



Organigram



Organigram



Frederik Delaplace
Gedelegeerd bestuurder

Hey, ik ben Frederik, CEO van VRT sinds 2020. Je vindt me meestal in overleg, op zoek naar koffie of enthousiast over een nieuw project. Ooit begonnen als journalist, nu mag ik samen met jullie bouwen aan de VRT van de toekomst.

Fan van open communicatie, een goed gesprek en af en toe een (slechte) woordspeling. Zin om kennis te maken? Spreek me gerust aan – ik blijf niet (tenzij er geen koffie meer is)!

[Stel je vraag](#)

7.1.9.2 Mock-up digitaal scherm



Wie is wie?

Altijd al willen weten wie er achter de directiebureaus schuilgaat? Ontdek het **interactieve organigram** op **Auguste** en leer de directieleden kennen zoals je ze nog nooit hebt gezien. Met één klik vind je meteen wie waar **verantwoordelijk** voor is – en hoe je hen kunt **bereiken**.

meer info
op Auguste



7.2 Directiepodcast “Aan ’t woord”

Voor het tweede communicatieproduct is gekozen voor een tweewekelijkse directiepodcast. Dit initiatief sluit naadloos aan bij het interactieve organigram, dat medewerkers de kans geeft om de directie beter te leren kennen.

De podcast biedt een laagdrempelig en persoonlijk platform waarop directieleden openlijk kunnen communiceren over actuele thema's, recente ontwikkelingen en hun eigen ervaringen binnen VRT. Daarnaast geeft de podcast medewerkers de kans om rechtstreeks vragen te stellen – zonder filter. Op deze manier wordt de afstand tussen directie en medewerkers verkleind en wordt er actief gewerkt aan meer transparantie en betrokkenheid.

Om de werkdruk voor de directieleden haalbaar te houden, komen om de twee weken 2 à 3 directieleden langs.

7.2.1 Titelkeuze

De titel “Aan ’t Woord” is gekozen omdat deze perfect aansluit bij de missie van VRT: informeren, inspireren en verbinden via taal, zowel gesproken als geschreven. De naam benadrukt dat directieleden letterlijk het woord nemen om medewerkers te betrekken bij wat er leeft binnen de organisatie. Zo sluit de titel aan bij de centrale rol die taal speelt binnen VRT, in al haar mediavormen.

7.2.2 Doelgroep

De doelgroep van de podcast bestaat uit alle VRT-medewerkers, met bijzondere aandacht voor medewerkers die weinig direct contact hebben met de directie of verspreid werken over verschillende locaties en diensten. Dit geldt ook voor

collega's die vaak buiten de hoofdzetel actief zijn, zoals journalisten en technici die op locatie werken of onderweg zijn. De podcast is toegankelijk voor zowel vaste als tijdelijke medewerkers, en voor alle functieniveaus binnen de organisatie. Hierdoor krijgen ook medewerkers die veel in het veld werken, en daardoor minder aanwezig zijn op kantoor, de kans om op een laagdrempelige manier betrokken te blijven bij wat er leeft binnen VRT.

7.2.3 Communicatiedoelstellingen

Er zijn vier belangrijke doelstellingen die de podcast wil realiseren:

1. De afstand tussen directie en medewerkers verkleinen door directieleden op een laagdrempelige en persoonlijke manier in beeld te brengen.
2. Transparantie en open communicatie bevorderen over belangrijke thema's, keuzes en ontwikkelingen binnen VRT.
3. Medewerkers het gevoel geven gehoord en betrokken te zijn bij het beleid en de koers van de organisatie.
4. Het vertrouwen van medewerkers in het management versterken. De podcast kiest bewust voor radicale eerlijkheid: geen vragen worden overgeslagen of gefilterd, en communicatie is nooit eenzijdig of rooskleurig.

7.2.4 Communicatieboodschap

De centrale boodschap van de podcast is dat de directie open en transparant wil communiceren over wat er speelt binnen VRT. Door keuzes toe te lichten en in gesprek te gaan met alle medewerkers, wordt gestreefd naar een sterke organisatie waarin iedereen goed geïnformeerd is en zich betrokken voelt.

De boodschap is helder: "Hier hoor je het echte verhaal, zonder goednieuwsshow of wollig taalgebruik. Eerlijkheid staat centraal: geen vraag wordt overgeslagen."

7.2.5 Strategie en kanalen

De communicatiestrategie is gebaseerd op vier pijlers: laagdrempeligheid, interactie, regelmaat en toegankelijkheid. In elke aflevering staat persoonlijk contact centraal: directieleden delen hun ervaringen, inzichten en beantwoorden vragen van medewerkers. Interactie wordt actief gestimuleerd doordat medewerkers vooraf vragen kunnen insturen of thema's mogen aandragen.

De podcast verschijnt tweewekelijks en wordt verspreid via verschillende interne kanalen zoals het intranet (Auguste) en de interne nieuwsbrief. Om de zichtbaarheid te vergroten, wordt extra ingezet op promotie via schermen en posters in het gebouw.

Toegankelijkheid is een belangrijke focus. De podcast is eenvoudig te beluisteren via een afgeschermd platform zoals Transistor, zodat medewerkers – of ze nu op kantoor, onderweg of extern werken – via hun favoriete app kunnen luisteren. Bovendien is er ook een vodcast beschikbaar, waardoor medewerkers kunnen

kiezen tussen luisteren of kijken. Dankzij het beeld krijgen luisteraars meteen een gezicht bij de stem van de directieleden, wat de communicatie persoonlijker maakt en de afstand tussen directie en medewerkers helpt verkleinen.

7.2.6 Inhoudelijke structuur en interactiviteit

Elke aflevering van de podcast start met een korte introductie van het thema en de deelnemende directieleden. Vervolgens volgt het hoofddeel, waarin de directieleden bespreken wat hen de afgelopen weken is opgevallen en waar zij momenteel mee bezig zijn. Dit zorgt voor openheid en transparantie over het reilen en zeilen binnen de organisatie. Daarna is er ruimte voor een vragenronde, waarin ingestuurde vragen of opmerkingen van medewerkers worden beantwoord. De aflevering wordt afgesloten met een korte vooruitblik en een uitnodiging aan medewerkers om input te blijven geven, waardoor de interactie en betrokkenheid blijvend gestimuleerd worden.

7.2.7 Budget

De productie gebeurt volledig in-huis: opnames, montage, grafisch ontwerp en promotie worden door eigen medewerkers verzorgd. De enige externe kost is het Transistor-abonnement voor podcast-hosting (€86/maand of €866,46/jaar). Dit platform biedt uitgebreide voordelen: meerdere podcasts, tot 3000 abonnees, privétoegang, geavanceerde analytics en onbeperkt aantal teamleden.

Voor hardware worden drie vaste microfoons (Trust Emta Studio USB, €85/stuk) aangeschaft. Posters worden intern gedrukt, wat een kleine kost met zich meebrengt.

7.2.8 Evaluatie

Het succes van de podcast wordt geëvalueerd aan de hand van verschillende methoden. Na enkele afleveringen wordt een korte enquête verspreid om feedback van medewerkers te verzamelen. Daarnaast worden de luistercijfers en het aantal ingezonden vragen geanalyseerd om inzicht te krijgen in het bereik en de betrokkenheid. Ten slotte vindt er regelmatig overleg plaats met de directie en de communicatiedienst om het format en de inhoud waar nodig bij te sturen, zodat de podcast optimaal blijft aansluiten bij de behoeften van de medewerkers.

7.2.9 Tijdsplanning

Ontwikkelingsfase

- **Week 1: Voorbereiding en locatie**
Er wordt een vaste locatie gekozen voor de podcastopnames, met aandacht voor een herkenbare, professionele uitstraling. In diezelfde week worden nieuwe microfoons aangekocht, en alle opnameapparatuur (audio en video) wordt geïnstalleerd en getest.
- **Week 2: Eerste opname**
De allereerste aflevering wordt opgenomen met drie directieleden.

De focus ligt op een vlotte opnameflow, het uittesten van de locatie, apparatuur en het aanvoelen van de dynamiek tussen de directieleden.

Daarnaast start de communicatiedienst met een gratis proefperiode op Transistor, zodat het team vertrouwd kan raken met het platform. Het podcastplatform wordt ingesteld en de privacy-instellingen worden geoptimaliseerd.

- **Week 3: Montage en afwerking**

De opgenomen audio en video worden gemonteerd tot een afgewerkte aflevering. Er wordt aandacht besteed aan geluidskwaliteit, ondertiteling voor de vodcast, en het toevoegen van grafische elementen zoals een intro-jingle en visuele herkenbaarheid. De communicatiedienst verzorgt de eindredactie en zorgt ervoor dat de aflevering voldoet aan de kwaliteitsstandaarden van VRT.

- **Week 4: Platform en testfase**

Na het leren kennen van het platform en een testfase is het tijd voor de lancering van de podcast. Het nieuwe initiatief wordt verspreid via Auguste, de interne nieuwsbrief, de schermen in het gebouw en posters in de liften.

Gebruik en opvolging na lancering

- **Regelmatige productie en publicatie**

De podcast verschijnt tweewekelijks, telkens met een actueel thema en twee à drie directieleden rond de tafel. Voorafgaand aan elke aflevering kunnen medewerkers vragen en thema's insturen, die door de directieleden open en eerlijk worden besproken.

- **Monitoring en opvolging**

De communicatiedienst monitort het aantal luisteraars, kijkers en ingezonden vragen. Veelgestelde of opvallende vragen worden meegenomen in volgende afleveringen, zodat de dialoog levend blijft. De directie verwijst in de podcast regelmatig naar andere initiatieven en nodigt actief uit tot verdere interactie.

- **Feedback en doorontwikkeling**

Na enkele afleveringen wordt een korte feedbackronde georganiseerd, bijvoorbeeld via een poll op het intranet of een korte digitale vragenlijst. Op basis van deze feedback worden het format, de thema's en de technische aanpak waar nodig bijgestuurd.

- **Inspirerende fragmenten en promotie**

Korte fragmenten of inspirerende quotes uit de podcast worden gedeeld via interne kanalen om het bereik te vergroten en collega's aan te moedigen om te luisteren of te kijken.

Samenvatting in chronologische stappen

Fase	Duur	Activiteit
Voorbereiding & locatie	1 week	Locatie kiezen, apparatuur kopen en installeren
Eerste opname	1 week	Opname van de eerste aflevering, format uittesten
Montage & afwerking	1 week	Audio/video monteren, ondertiteling, grafische elementen toevoegen
Lancering	1 dag	Interne campagne via intranet, nieuwsbrief, schermen, posters, podcastpagina
Productie & publicatie	Doorlopend	Tweewekelijkse opnames, publicatie en promotie
Interactie & monitoring	Doorlopend	Vragen verzamelen, luistercijfers monitoren, input verwerken in volgende afleveringen
Feedback & bijsturing	Periodiek	Feedbackronde, format en aanpak aanpassen op basis van input medewerkers
Inspirerende fragmenten	Periodiek	Quotes en fragmenten delen via interne kanalen

7.2.10 Conclusie

Met deze aanpak biedt de podcast “Aan ‘t Woord” een herkenbaar, toegankelijk en interactief communicatieproduct dat bijdraagt aan transparantie, verbinding en vertrouwen binnen VRT.

7.2.11 Uitwerking

7.2.11.1 Script: Aan ‘t Woord – Aflevering 1: “Eerlijk over verandering”

Deelnemers:

- Frederik Delaplace (CEO)
- Tom Peeters (Algemeen Directeur Connectie)
- Griet De Craen (Algemeen Directeur Informatie & Hoofdredacteur VRT NWS)

Intro (0:00 – 1:00)

[Jingle – korte, herkenbare tune]

Frederik:

Welkom bij de allereerste aflevering van “Aan ’t Woord”. We zitten hier vandaag samen – Tom, Griet en ikzelf – om open te praten over wat er leeft binnen VRT. We willen geen goednieuwsshow brengen, maar het echte verhaal. Eerlijk, zoals we dat zelf ook graag horen.

Tom:

En dat is nodig ook, want de afgelopen maanden is er veel veranderd. We merken dat er vragen en onzekerheden zijn bij collega’s. Vandaag willen we daar samen bij stilstaan, en vooral: antwoord geven op wat er écht leeft.

Griet:

Ik vind het belangrijk dat we dit doen. Als Algemeen Directeur Informatie en hoofdredacteur van VRT NWS weet ik hoe belangrijk transparantie is, niet alleen naar buiten toe, maar zeker ook intern. We willen laten zien dat we luisteren én delen.

Thema: Verandering en Vertrouwen (1:00 – 10:00)

Frederik:

Laat ons maar meteen met de deur in huis vallen. De veranderingen die we hebben doorgevoerd, zijn niet altijd makkelijk geweest. Ik voel als CEO de verantwoordelijkheid om uit te leggen waarom we bepaalde keuzes maken, maar ik weet ook dat het soms te snel of te onduidelijk overkomt.

Tom:

Als Algemeen Directeur Connectie zie ik vooral dat collega’s zich soms afvragen: “Wat betekent dit voor mij? Word ik wel gehoord?” Dat zijn terechte vragen. We willen niet alleen zenden, maar ook ruimte geven voor feedback en kritiek.

Griet:

En ik hoor op de redactievloer en in de nieuwsredactie dat mensen zoeken naar houvast. Ze willen weten waar ze aan toe zijn, maar ook hun zorgen kunnen uiten. Dat moeten we erkennen. Het is niet erg om onzeker te zijn, zolang we maar blijven praten.

Eerlijke antwoorden op ingezonden vragen (10:00 – 14:00)

Frederik:

We hebben vooraf heel wat vragen binnengekregen. Laten we er een paar bij nemen.

Eén collega vraagt: “Waarom horen we sommige beslissingen pas op het laatste moment?”

Tom:

Dat is een terechte opmerking. Soms zijn we zelf nog aan het onderhandelen, of wachten we op bevestiging. We willen geen halve waarheden delen, maar ik begrijp dat het wachten frustrerend is. Misschien moeten we vaker tussentijds delen waar we staan, ook als het nog niet definitief is.

Griet:

Absoluut. En soms denken we dat we collega’s niet willen ongerust maken, maar eigenlijk is het net beter om te zeggen: “We weten het nog niet, maar dit is wat we

nu kunnen delen.” Dat is eerlijker en zorgt voor meer vertrouwen.

Frederik:

Nog een vraag: “Hoe zorgen jullie ervoor dat medewerkers zich betrokken voelen bij de nieuwe strategie?”

Tom:

Voor mij begint dat bij luisteren. We organiseren binnenkort opnieuw inspraakmomenten, maar ik hoop ook dat deze podcast uitnodigt tot meer vragen en feedback. Betrokkenheid betekent dat iedereen zijn stem kan laten horen, niet alleen op papier, maar echt in de praktijk.

Griet:

En betrokkenheid is geen eenrichtingsverkeer. We moeten niet alleen vertellen wat de strategie is, maar ook uitleggen waarom bepaalde keuzes gemaakt worden, en wat dat betekent voor de dagelijkse realiteit van collega's.

Frederik:

Er kwam ook een anonieme vraag: “Is er ruimte voor kritiek, of verwachten jullie vooral dat iedereen gewoon volgt?”

Griet:

Kritiek is welkom, zolang het respectvol blijft. We willen niet dat mensen zich inhouden omdat ze denken dat het toch niets uitmaakt. Ik heb liever een pittig debat dan stilte uit onverschilligheid.

Tom:

En laten we eerlijk zijn: we maken fouten. Daar moeten we ook over kunnen praten, zonder dat het meteen als aanval wordt gezien. Alleen zo kunnen we leren en samen vooruitgaan.

Frederik:

Precies. Loyaliteit aan VRT is belangrijk, maar dat betekent niet dat je het altijd met alles eens moet zijn. Zolang het gesprek open en eerlijk is, is elke mening welkom.

Reflectie en vooruitblik (14:00 – 18:00)

Frederik:

Wat nemen jullie mee uit dit gesprek?

Griet:

Dat we vaker en eerlijker moeten communiceren, ook als we nog geen volledig antwoord hebben. Medewerkers willen geen perfecte antwoorden, maar wel eerlijkheid.

Tom:

En dat we niet moeten wachten tot alles perfect is. Medewerkers willen weten waar ze aan toe zijn, ook als dat soms betekent dat we het antwoord nog niet hebben. We moeten het gesprek blijven voeren, ook als het lastig is.

Frederik:

We blijven deze podcast maken, we blijven vragen beantwoorden. En we komen graag langs op de werkvloer – nodig ons gerust uit. We willen zichtbaar en

aanspreekbaar zijn, niet alleen als er iets misloopt, maar ook als het goed gaat.

Afsluiter (18:00 – 20:00)

Griet:

Bedankt voor het luisteren. Heb je zelf een vraag of een thema dat je graag besproken ziet? Stuur het in via het formulier op Auguste.

Tom:

Tot binnenkort, en vergeet niet: geen vraag is te gek, geen onderwerp te moeilijk. We gaan het gesprek aan, samen.

Frederik:

En onthoud: wij zijn er niet alleen om te beslissen, maar vooral om samen te bouwen aan de VRT van de toekomst. Tot de volgende keer.

[Jingle – tune fade-out]

Mockup podcast

7.2.11.2 Mock-up podcast



7.2.11.3 Mock-up posters



7.2.11.4 Mock-up digitale schermen





vr̥t

Aan 't Woord

Benieuwd wat er leeft bij de directie? Luister nu naar de nieuwe VRT-podcast 'Aan 't Woord', waarin directieleden openhartig in gesprek gaan over actuele thema's, keuzes en hun eigen ervaringen binnen de organisatie.

7.2.11.5 Voorbeeld podcast

Via de QR-code is een voorbeeldaflevering van de directiepodcast te beluisteren. Deze demo is gemaakt met behulp van AI en geeft een indruk van hoe een directiepodcast klinkt en werkt.



Aan 't Woord - Aflevering 1
VRT

01:22 05:11

◀ ▶

7.3 Directiecollege-lijst 2.0

De directiecollege-lijst 2.0 (DC-lijst) is een vernieuwend communicatieproduct dat de afstand tussen directie en medewerkers verder verkleint door de regie bij de medewerkers zelf te leggen. Waar de communicatiedienst voorheen suggesties aanreikte voor mogelijke bezoeken van directieleden, wordt het initiatief nu bij de medewerkers gelegd. Zij krijgen de mogelijkheid om op een laagdrempelige manier zelf een directielid uit te nodigen voor een korte, informele babbel. Of het nu gaat om een teamoverleg, een projectlancering, een koffiepauze of een spontaan gesprek over het dagelijks werk: de DC-lijst 2.0 stimuleert direct contact, wederzijds begrip en een cultuur van openheid binnen VRT.

Om de drempel verder te verlagen, wordt het bovendien mogelijk gemaakt om collega's of teams te nomineren voor een bezoek van de directie. De benaming 'DC-lijst 2.0' verwijst naar het directiecollege en bouwt voort op een bestaand initiatief binnen VRT, het originele DC-lijstje, maar krijgt nu een vernieuwde, interactieve invulling die nog meer inzet op betrokkenheid en verbinding.

7.3.1 Doelgroep

De DC-lijst 2.0 is bedoeld voor alle medewerkers en teams binnen VRT, ongeacht afdeling, functie of locatie. Extra aandacht gaat uit naar collega's die normaal gesproken minder snel in contact komen met de directie.

7.3.2 Communicatiedoelstellingen

- De drempel verlagen voor medewerkers om in gesprek te gaan met de directie.
- Openheid, betrokkenheid en wederzijds begrip stimuleren binnen de organisatie.
- Het contact tussen directie en medewerkers relevanter en persoonlijker maken, afgestemd op de behoeften van de werkvloer.
- Een cultuur van dialoog, erkenning en samenwerking bevorderen.

7.3.3 Communicatieboodschap

De centrale boodschap van de DC-lijst is dat elke medewerker of elk team op een laagdrempelige manier rechtstreeks contact kan leggen met de directie. Of er nu behoefte is aan een open gesprek, het delen van een succes, het bespreken van een uitdaging of het in de kijker zetten van een collega: via de DC-lijst nodigt de directie zichzelf uit op de werkvloer, op initiatief van de medewerkers. Het uitgangspunt is duidelijk: de directie komt graag langs voor een persoonlijk gesprek, erkenning of gewoon om te luisteren naar wat er leeft. Zo wordt gewerkt aan een organisatie waarin openheid, erkenning en verbinding centraal staan, en waar elke stem telt.

7.3.4 Strategie en kanalen

Via een eenvoudig digitaal formulier op het intranet kunnen medewerkers een directielid uitnodigen, eventueel anoniem of namens een team. Wie anoniem een bezoek aanvraagt, vult wel de locatie en het onderwerp in, zodat het directielid weet waar en bij wie hij/zij moet zijn – de communicatiedienst kan hierbij als discrete schakel optreden. De directie vertelt in de podcast over eerdere bezoeken: wat viel hen op, welke inzichten nemen ze mee? Zo wordt het initiatief extra gepromoot en ontstaat er een lerende organisatiecultuur.

7.3.5 Budget

De communicatiedienst werkt samen met een IT-collega met expertise in user experience aan het uitwerken van het formulier. Gezamenlijk zorgen zij voor zowel de grafische als de functionele ontwikkeling. De promotie verloopt via schermen, posters en het intranet. De enige kosten zijn de uren van de betrokken medewerkers.

7.3.6 Evaluatie

Het succes wordt gemeten aan het aantal aanvragen, de diversiteit van de bezochte teams en de feedback van zowel medewerkers als directie. Inspirerende voorbeelden worden gedeeld om het initiatief levend te houden. De reflectie richt zich op de impact op de organisatiecultuur en de mate waarin medewerkers zich gehoord voelen.

7.3.7 Tijdsplanning

Ontwikkelingsfase

- **Week 1-2: Ontwerp en bouw van het formulier**
In deze eerste twee weken wordt het digitale formulier op het intranet grafisch en functioneel uitgewerkt. De communicatiedienst en IT werken samen aan een gebruiksvriendelijke interface, duidelijke instructies en een aantrekkelijke visuele stijl. Het is de bedoeling dat medewerkers kunnen straks aangeven wie ze willen uitnodigen, voor welk type bezoek (bv. informele babbel, teamoverleg, projectvoorstelling), op welke locatie en rond welk thema.
- **Week 3: Testfase**
Gedurende één week wordt het formulier uitgebreid getest door een kleine groep medewerkers en directieleden. Er wordt gelet op gebruiksgemak, duidelijke communicatie en technische werking. Op basis van feedback worden eventuele aanpassingen doorgevoerd.
- **Eind week 3/begin week 4: Lancering**
Het formulier wordt officieel gelanceerd en breed aangekondigd via intranet, interne nieuwsbrief, digitale schermen doorheen het gebouw en een aankondiging in de directiepodcast.

Gebruik en opvolging na lancering

- **Indienen van een verzoek**
Vanaf de lancering kunnen medewerkers of teams via het formulier een verzoek indienen om een directielid uit te nodigen.
- **Beoordeling en planning**
Zodra een verzoek binnenkomt, bekijkt de communicatiedienst dit verzoek. Zij nemen contact op met het desbetreffende directielid en proberen, in overleg met de agenda's, zo snel mogelijk een geschikt moment in te plannen.
- **Terugkoppeling naar de medewerker**
Zodra het bezoek is ingepland, ontvangt de medewerker of het team dat het verzoek indiende automatisch een mail met de bevestiging van het moment, het directielid en de praktische afspraken.
- **Het bezoek**
Het directielid bezoekt het team of de medewerker op het afgesproken moment voor een gesprek, overleg of andere activiteit.
- **Feedback en evaluatie**
Enkele dagen na het bezoek ontvangt de aanvrager een korte mail met de vraag om feedback te geven over het initiatief en het verloop van het bezoek. Deze feedback wordt gebruikt om de DC-lijst 2.0 verder te verbeteren en de impact op de organisatiecultuur te monitoren.
- **Inspirerende voorbeelden delen**
Positieve ervaringen of inspirerende verhalen kunnen (na toestemming) gedeeld worden via intranet of in de directiepodcast, zodat anderen worden aangemoedigd om ook deel te nemen.

Samenvatting in chronologische stappen

Fase	Duur/moment	Activiteit
Ontwerp & bouw	2 weken	Grafisch en functioneel uitwerken formulier
Testfase	1 week	Testen met kleine groep, feedback verwerken
Lancering	1 dag	Officiële uitrol via alle interne kanalen
Gebruik	Doorlopend	Verzoeken indienen door medewerkers/teams
Beoordeling & planning	Doorlopend	Communicatiedienst bekijkt verzoeken, plant bezoek in met directielid
Terugkoppeling	Direct na inplannen	Automatische bevestiging naar aanvrager

Nodig de directie uit!

Wil je graag in gesprek met een directielid? Heb je een succesverhaal dat je wilt delen, een collega die volgens jou erkenning verdient, of een team dat extra in de kijker mag worden gezet? Via dit formulier kun je eenvoudig een directielid uitnodigen voor een persoonlijk bezoek, een open gesprek of een gezamenlijke viering.

Of het nu gaat om het bespreken van een uitdaging, het vieren van een mijlpaal, het delen van ideeën of gewoon een informele babbel tijdens de koffiepauze: de directie komt graag langs om te luisteren, mee te denken of samen te vieren. Je bepaalt zelf het onderwerp, het moment en de locatie. Ook nominaties van collega's of teams zijn welkom.

Na het indienen van het formulier ontvang je snel een reactie over de verdere praktische afspraken.

Voor- en achternaam	E-mailadres
Afdeling	Wie wil je uitnodigen?
Datum- en tijdstip	Locatie
Reden van uitnodiging	
SCHRIJF JE IN!	

Anoniem versturen? *Kruis het vakje aan:* ☐

7.3.9.2 Mock-up digitale schermen



7.4 Conclusie

De drie uitgewerkte communicatieproducten – het interactieve organigram, de directiepodcast en de vernieuwde DC-lijst – vormen samen een geïntegreerde en strategisch onderbouwde aanpak om de verticale verbinding en het vertrouwen tussen directie en medewerkers bij VRT te versterken. Zowel de literatuurstudie als het praktijkonderzoek tonen aan dat effectieve interne communicatie in een moderne, hybride organisatie vraagt om een combinatie van zichtbaarheid, transparantie, dialoog en betrokkenheid.

Het interactieve organigram sluit direct aan bij de inzichten uit de literatuur die het belang van zichtbaarheid en transparantie van leidinggevendenden benadrukken. Door directieleden op een toegankelijke en persoonlijke manier zichtbaar te maken voor alle medewerkers, wordt de drempel om contact te leggen verlaagd en groeit het onderlinge vertrouwen. Uit het onderzoek blijkt bovendien dat medewerkers die de directie kennen, zich sterker verbonden voelen met de organisatie.

De directiepodcast vertaalt de nood aan open, frequente en toegankelijke communicatie naar een laagdrempelig en persoonlijk kanaal. Zoals de literatuur aangeeft, zijn digitale middelen zoals podcasts bijzonder geschikt om medewerkers te bereiken die niet op kantoor werken en om een cultuur van betrokkenheid en transparantie te bevorderen. Door medewerkers actief te betrekken via vragen en regelmatige updates, wordt niet alleen informatie gedeeld, maar ontstaat ook een continue dialoog tussen directie en werkvloer.

De vernieuwde DC-lijst legt de regie bij de medewerkers en faciliteert bottom-up communicatie, een strategie die in de literatuur wordt genoemd als essentieel voor het vergroten van erkenning, betrokkenheid en vertrouwen. Het initiatief maakt het mogelijk voor medewerkers om zelf, individueel of als team, een directielid uit te nodigen voor een informele ontmoeting. Dit verlaagt de drempel voor contact, stimuleert wederzijds begrip en creëert een cultuur waarin elke stem telt en medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen.

Door deze drie communicatieproducten te combineren, wordt niet alleen de afstand tussen directie en medewerkers verkleind, maar wordt ook actief gebouwd aan een transparante, inclusieve en toekomstgerichte organisatiecultuur. De aanpak is volledig afgestemd op de uitdagingen en behoeften die in de literatuur en het praktijkonderzoek naar voren komen: het vergroten van de zichtbaarheid en benaderbaarheid van de directie, het bevorderen van open communicatie, het stimuleren van actieve betrokkenheid en het inzetten van flexibele, digitale kanalen die alle medewerkers bereiken, ongeacht hun locatie of functie. Zo dragen de communicatieproducten concreet bij aan een organisatie waarin vertrouwen, verbinding en samenwerking centraal staan, en die klaar is voor de uitdagingen van een continu veranderend medialandschap.

7.5 Reflectie

Het maken van mijn communicatieproducten was misschien wel het leukste deel van deze bachelorproef. Tijdens de literatuurstudie had ik al een hoofd vol wilde ideeën, maar natuurlijk wist ik toen nog niet of die ook echt zouden werken in de praktijk. Zoals dat gaat, heb ik onderweg flink wat bijgestuurd en zelfs nieuwe vondsten gedaan – het creatieve proces draaide op volle toeren!

Het was heerlijk om een probleem helemaal uit te pluizen, eindeloos te brainstormen en dan eindelijk tot een oplossing te komen. Het deed me weer denken aan al die campagnes die we tijdens de opleiding moesten bedenken. Toen vond ik dat soms wat overdreven, maar nu snap ik helemaal waarom: alles valt op z'n plek en ik ben er stiekem best dankbaar voor.

Of het een beetje ambitieus was om meteen drie communicatieproducten te maken? Absoluut. Maar uiteindelijk vond ik dat ze juist samen een mooi geheel vormden binnen één campagne. Vertrouwen en verbinding zijn nu eenmaal geen simpele thema's waar je met één magisch product klaar bent – dat heb ik tijdens mijn stage nog maar eens ontdekt. Het vraagt altijd om een slimme mix van kanalen en ideeën, dus die aanpak heb ik helemaal omarmd.

Natuurlijk was niet alles rozengeur en maneschijn. De precieze uitwerking van het communicatieproduct vond ik soms best pittig. Vooral het budgetteren was een uitdaging: bij VRT wordt zoveel binnenshuis gedaan dat ik soms geen idee had welk prijskaartje ik ergens aan moest hangen. En over tijdsplanning gesproken... laten we zeggen dat dat niet mijn grootste talent is. Uiteindelijk komt het altijd wel goed, maar het blijft niet mijn favoriete klusje (al zie ik heus wel de meerwaarde).

Wat ik dan wél weer superleuk vond, was het grafische deel. Na twee maanden meekijken op de communicatiedienst weet ik: mijn collega's daar zijn echte kunstenaars. Mijn werk haalt hun niveau nog lang niet, maar hé – met wat oefening (en misschien een beetje geduld) kom ik er vast ook wel! 🤔

REFLECTIE

8 Reflectie

Wie had ooit gedacht dat ik nu écht mijn allerlaatste reflectie zou schrijven? Een reflectie die terugkijkt op een lange, stressvolle periode – al moet ik eerlijk bekennen dat ik pas écht in actie kwam toen de deadline gevaarlijk dichtbij kwam. Procrastinators zullen het herkennen: soms moet je kiezen tussen het lezen van het eerste deel van *The Hunger Games* of werken aan je onderzoek... De keuze was snel gemaakt. Maar hé, wie werkt er nu niet beter onder een beetje gezonde deadline-druk?

Toch, als ik alles overloop en terugblik, word ik stiekem wel een beetje emotioneel. Het voelt als het slotakkoord van mijn studentenjaren, het einde van een prachtige opleiding Communicatie – en dat is het natuurlijk ook.

Ik ben oprecht trots op wat ik heb neergezet: mijn literatuurstudie, mijn onderzoek en de communicatieproducten waar ik zoveel tijd en liefde in heb gestoken. Natuurlijk, er zijn altijd dingen die beter konden. En ja, ongetwijfeld zijn er zaken waar ik gewoon overheen heb gekeken of die ik pas na de deadline zal opmerken. Maar ik kijk terug met een gerust hart, wetende dat ik me voor de volle 100% heb ingezet en in deze laatste periode meer heb geleerd dan ik ooit had durven dromen.

Wat ik vooral meeneem, is dat het oké is om te twijfelen, om fouten te maken en om af en toe de weg kwijt te zijn. Uiteindelijk draait het om doorzetten, hulp vragen als het nodig is, en blijven geloven dat het goedkomt – zelfs als je dat pas gelooft op het allerlaatste moment. Deze bachelorproef was soms een rollercoaster, maar eentje waar ik met een grote glimlach en een flinke dosis trots op terugkijk.

Op naar het volgende hoofdstuk! (En voor wie niet kan wachten: de literatuurlijst staat al op je te wachten.)

LITERATUURLIJST

9 Literatuurlijst

- Bardsley Group. (2024, 7 juni). Affective Trust vs. Cognitive Trust: Building Stronger Relationships. Geraadpleegd op 27 mei 2025, van <https://bardsleygroup.com/affective-trust-vs-cognitive-trust-building-stronger-relationships/>
- Great Place To Work Nederland. (2023, 13 november). De bouwstenen van vertrouwen op de werkvloer. Geraadpleegd op 12 januari 2025 en 27 mei 2025, van <https://www.greatplacetowork.nl/inspiratie/blog/de-bouwstenen-van-vertrouwen-op-de-werkvloer>
- Harvard Business School. (z.d.) Leadership, Culture, and Transition at lululemon. Geraadpleegd op 3 juni 2025, van <https://www.hbs.edu/information-technology/tools-services/all-tools-list/multimedia/featured-cases/lululemon>
- JAR Audio. (z.d.) Lululemon: Leadership Series Case Study. Geraadpleegd op 3 juni 2025, van https://jaraudio.com/case_studies/lululemon/
- Katie Doll. (2024, 6 augustus). How Howard Schultz's Leadership Style Saved Starbucks. Geraadpleegd op 3 juni 2025, via <https://www.shortform.com/blog/howard-schultz-leadership/>
- Koeleman, H. (2012). Interne communicatie als managementinstrument (6e druk). ADFO Groep.
- Koeleman, H. (2018). Interne communicatie: Strategieën, methoden en rollen (7e druk). Boom uitgevers Amsterdam.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications.
- Marichal, K., & Segers, J. (2022). Over Leiderschap, 19 inzichten (1e druk). Pelckmans.
- PSYRES Consortium. (2011). Reorganisaties en het welbevinden van medewerkers: Belangrijkste resultaten [Factsheet]. Geraadpleegd op 27 mei 2025, van <https://gezondverbond.nl/wp-content/uploads/2016/12/Reorganisaties-en-het-welbevinden-van-medewerkers.pdf>
- Ruud Meulenberg. (2025, 1 januari). Een verstoorde arbeidsrelatie met een werknemer. Wat nu? Geraadpleegd op 27 mei 2025, van <https://ruudmeulenberg.nl/werkgevers/verstoorde-arbeidsrelatie/>
- Tahir Abbas. (2023, 5 juni). Change Management Insight Starbucks Crisis Management Case Study. Geraadpleegd op 3 juni 2025, via <https://changemanagementinsight.com/starbucks-crisis-management-case-study/>

- Valkeneers, G., Mestdag, S., & Benijts, T. (2021). Gedrag in organisaties (3e dr.). Lannoo Campus.
- Vernooij, C. (2024, 6 november). Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Boom Management. Geraadpleegd op 30 mei 2025, van <https://boommanagement.nl/artikel/vertrouwen-komt-te-voet-en-gaat-te-paard/>
- Vormats. (2024, 7 november). Top-down communicatie: Bouw je onbedoeld een cultuur van afstand op? Geraadpleegd op 16 januari 2025 en 26 mei 2025, van <https://vormats.com/blog/top-down-communicatie-bouw-je-onbedoeld-een-cultuur-van-afstand-op/>
- VRT. (z.d.). Onze opdracht – Missie en waarden. Geraadpleegd op 12 januari 2025 en 26 mei 2025, van <https://www.vrt.be/nl/over-ons/onze-opdracht/missie-en-waarden>
- VRT. (z.d.). VRT: Media die er écht toe doen. Geraadpleegd op 27 mei 2025, van <https://communicatie.vrt.be/vrt-media-die-er-echt-toe-doen>

BIJLAGEN

10 Bijlagen

10.1 Vragenlijsten

10.1.1 Vragenlijst voor een intern interview op de communicatiedienst

1. Hoe zie jij zelf de sterke en zwakke punten van de interne communicatie bij VRT?
2. Welke doelstellingen heeft VRT voor interne communicatie?
3. Hoe meet je of communicatie succesvol is geweest?
4. Welke kanalen werken volgens jou het best en waarom? Welke minder?
5. Wat zijn volgens jou de grootste frustraties of obstakels die medewerkers ervaren op vlak van interne communicatie?
6. Zijn er bepaalde groepen medewerkers die moeilijker te bereiken zijn?
7. Denk je dat een podcast een goede oplossing kan zijn om meer medewerkers te bereiken?
8. Wordt er onderzoek gedaan naar de tevredenheid over interne communicatie?
9. Hoe communiceert de directie met medewerkers?
10. Wat vond jij zelf van de sessies rond #PlanVRT?

10.1.2 Vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers

Introductie: Hallo, ik ben Shakira! Dankjewel dat je hier tijd voor neemt. Ik ben een laatstejaarsstudenten aan de opleiding Communicatie aan de Hogeschool West-Vlaanderen in Kortrijk. In het kader van mijn bachelorproef doe ik onderzoek naar de interne communicatie binnen VRT, meer bepaald naar hoe de directie met jullie communiceert en hoe jij met hen in dialoog kan gaan. Daarnaast doe ik ook onderzoek naar de verbinding met en het vertrouwen in de directie van VRT. Dit onderzoek verloopt volledig anoniem, antwoord zo eerlijk mogelijk, maar mocht er iets zijn waarop je liever niet ingaat, geef dit dan even aan.

Algemene informatie:

1. Welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie doe jij dat?
2. Hoelang werk je al voor VRT? Heb je altijd deze job gedaan of ook andere functies?
3. Zit je hiervoor voornamelijk aan een bureau? Hoeveel % van je tijd zit je aan een computer?

Thema 1: Algemene ervaring met communicatie

1. Hoe zou je de algemene interne communicatie binnen VRT beschrijven?
2. Welke communicatiemiddelen of kanalen (zoals e-mail, vergaderingen, intranet) gebruik je het meest om je te informeren? Kan je hier ook in interactie gaan, vragen stellen ... en doe je dat?

3. Op welke momenten heb jij contact met de directie? Op welke manier ontvang jij communicaties van de directie?
4. Hoe vaak en op welke manier zou jij informatie vanuit de directie willen ontvangen?
5. Hoe ervaar je de communicatie vanuit de directie? Wat werkt er goed? En wat niet?
6. Zijn er momenten dat je vindt dat je belangrijke info mist?
7. Heb jij het gevoel dat de directie weet wat er leeft op de vloer?

Thema 2: Vertrouwen en verbondenheid

1. Hoe verbonden voel je je met VRT-de directie? Op welke momenten voel je je het meest verbonden met de directie? Waar merk je dat aan? Is dat gevoel ooit veranderd, en waarom?
2. Wat zorgt er volgens jou voor dat collega's vertrouwen hebben in de directie?
3. Welke communicatie of acties kan dat vertrouwen eventueel nog sterker maken? Wordt dat gedaan?
4. Zijn er momenten dat je je extra gewaardeerd voelt door de top van het bedrijf? Aan wat merk je dat?
5. Heb je het gevoel dat collega's impact hebben op beslissingen van de directie en in dialoog kunnen gaan? Waarom wel/niet?
6. Op welke manier zou jij meer betrokken willen worden?

Thema 3: Alternatieve communicatiekanalen

1. Hoe toegankelijk vind jij jouw leidinggevende of manager? Is dat anders dan de directeur?
2. Ken je manieren om in gesprek te gaan met de directie, zoals duo gesprekken of 'Vragen staat vrij'-sessies? Heb je hier ooit gebruik van gemaakt? Waarom wel/niet?

Thema 4: Communicatie tijdens veranderingen

1. Wat zou je zeggen over de manier waarop VRT-veranderingen communiceert aan haar medewerkers? Zou de aanpak nog anders of beter kunnen?
2. Welke soorten informatie mis je vaak tijdens veranderingen of grote initiatieven?

Thema 5: #PlanVRT (Inbreng en Participatie)

1. Was je aanwezig bij een sessie van #PlanVRT? Zo ja, waarom schreef je je in voor #PlanVRT?
2. Wat vond je van de communicatie over Plan VRT?
3. Heb je de aanpak anders of beter ervaren dan bij andere initiatieven?
4. Dankzij #PlanVRT worden er nu nieuwe 7 strategische werven opgestart waardoor het mogelijk wordt om als medewerker belangrijke input te delen. Sta jij hiervoor open? Waarom wel/niet?
5. Heb jij zelf nog suggesties of ideeën over hoe de communicatie binnen VRT verbeterd kan worden?
6. Slotvraag. Stel, jij bent CEO van VRT. Wat zou jij veranderen aan de interne communicatie en de communicatie vanuit de directie?

10.2 Methodologische verslagen

In de methodologische verslagen en transcripties die volgen, zijn alle gegevens die naar een persoon te herleiden zijn zorgvuldig geanonimiseerd. Persoons- en afdelingsgegevens zijn vervangen door placeholders zoals [Naam] en [Functie], zodat de privacy van alle deelnemers volledig is gewaarborgd.

10.2.1 Interview op de communicatiedienst met communicatiemedewerker – 1 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: is [functie] en heeft een goed overzicht van de verschillende kanalen en processen. Hij benadrukt het belang van een team dat samenwerkt aan communicatie en het belang van campagnes om boodschappen duurzaam te laten landen. [NAAM]: is analytisch en kritisch: Hij benoemt zowel de sterke kanten van het huidige systeem als de uitdagingen, zoals het bereiken van medewerkers, zeker in de regio's en bij andere afdelingen. Hij geeft concrete voorbeelden en denkt actief mee over verbeteringen.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide rond de organisatie van interne communicatie bij VRT, de gebruikte kanalen en de bereikbaarheid van verschillende doelgroepen. [NAAM]: beschrijft hoe interne communicatie via meerdere kanalen verloopt: een intern platform, nieuwsbrieven, mailinglijsten, schermen en posters. In grote afdelingen zijn er collega's die de interne communicatie voor hun team opvolgen en nieuws filteren en bundelen, zodat het relevant blijft voor hun collega's. Er wordt veel aandacht besteed aan het bereiken van collega's in de regio's en aan het herhalen van belangrijke boodschappen via verschillende kanalen. [NAAM]: ziet als sterkte dat het team samenwerkt en dat er structurele aandacht is voor communicatie, maar als zwakte dat sommige groepen, zoals medewerkers in de regio's of bepaalde teams, moeilijk te bereiken blijven. Ook het feit dat interne communicatie snel extern kan gaan, is een uitdaging.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- Interne communicatie wordt afgestemd op verschillende doelgroepen via afdelingsniewsbrieven en aangepaste boodschappen.
- Er wordt bewust gewerkt met verschillende kanalen (intern platform, nieuwsbrieven, schermen, posters) om een brede groep te bereiken.
- Het blijft moeilijk om medewerkers te bereiken die niet vaak aan hun computer zitten, zoals in de regio's of bij bepaalde teams.
- Feedback over het intranet wordt meegenomen in aanpassingen, maar technische beperkingen blijven een uitdaging.
- Succes van communicatie wordt gemeten via klikcijfers, inschrijvingen op

- events en feedback van medewerkers.
- Directieleden zijn zichtbaar op events en via sessies zoals duo-gesprekken en 'Vragen staat vrij', wat bijdraagt aan de betrokkenheid.
- Er wordt geëxperimenteerd met nieuwe kanalen, zoals podcasts, om nog meer medewerkers te bereiken.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker interne communicatie VRT
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)
- Wanneer: 1 april 2025
- Duur: 27 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor een intern interview op de communicatiedienst in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Doorvragen naar ervaringen van moeilijk bereikbare groepen (regio's, nieuwsdienst)
- Peilen naar de effectiviteit van nieuwe communicatiekanalen zoals podcasts
- Vragen naar de rol van afdelingsverantwoordelijken in het filteren van nieuws

TRANSCRIPT

Shakira:

Mijn eerste vraag: hoe zie jij zelf de sterke en zwakke punten van de interne communicatie bij VRT?

[NAAM]:

Een sterkte is dat we een leuk team hebben om aan communicatie te werken. Iedereen beseft het belang van interne communicatie en dat er een campagne achter een boodschap moet zitten om die langdurig te laten leven. We hebben verschillende kanalen: een interne nieuwsbrief, DL-lijsten (mailinglijsten), een sociaal intranet waar collega's zelf nieuws kunnen delen, schermen op de gang, posters in de liften, en per grote afdeling zijn er collega's die de interne communicatie voor hun team opvolgen. Bijvoorbeeld bij VRT Nieuws is dat An Toeloose, die wekelijks een nieuwsbrief maakt met belangrijke info voor de nieuwsdienst, vaak ook met interne communicatie van ons erbij. Zo landt onze boodschap niet alleen via ons, maar ook via collega's in de afdelingen zelf. Dat zorgt ervoor dat grote groepen zoals de nieuwsdienst of technologie goed bereikt worden. Ook in de regio's, zoals de Radio 2-redacties in Kortrijk, Gent, Antwerpen, Leuven en Hasselt, wordt informatie gedeeld, aangepast aan hun noden. Het idee is dat iedereen zich betrokken voelt, ook wie in de regio werkt.

Shakira:

Dus de regio's zijn bijvoorbeeld de aparte Radio 2-redacties?

[NAAM]:

Ja, en het is belangrijk om die collega's te bereiken. Bijvoorbeeld bij een eindejaarsgeschenk moet je de communicatie aanpassen, zodat ook zij hun geschenk kunnen ontvangen. Als we successen vieren, proberen we ook de regio's niet te vergeten, bijvoorbeeld door daar ook een traktatie te bezorgen. Zo blijft de betrokkenheid groot, ook al werk je niet op de hoofdzetel.

Shakira:

Je zei dat mensen zoals An Toeloose het nieuws filteren voor hun team.

[NAAM]:

Ja, zij schat in wat relevant is voor haar collega's, bijvoorbeeld voor wie niet altijd op Auguste kijkt. Ze bundelt de highlights van de dienst in een nieuwsbrief, aangevuld met belangrijke topics waar wij op inzetten. Zo worden grote thema's toch doorgegeven binnen de afdeling.

Shakira:

Zitten jullie samen met die collega's om af te stemmen?

[NAAM]:

Meestal nemen zij de Augustepagina over en schatten zelf in wat belangrijk is. Als er echt iets is dat iedereen moet weten, sturen we dat apart uit. We hadden vroeger een DL-lijst met alle nieuwsbriefmakers, zodat we belangrijk nieuws konden doorsturen. Zij gebruikten dat dan in hun eigen nieuwsbrief. Zo heb je laagdrempelig afdelingsnieuws en daarnaast VRT-brede informatie.

Shakira:

Dat is goed, zo blijft iedereen op de hoogte.

[NAAM]:

Anders is het moeilijk om 2000 mensen te bereiken, zeker als sommigen niet vaak aan hun computer zitten. Daarom gebruiken we ook affiches in liften en herhalen we berichten op verschillende kanalen. Je kunt niet verwachten dat iedereen alles meteen ziet, dus herhalen we berichten op schermen, Auguste en in nieuwsbrieven. Zo bereik je stilaan meer mensen.

Shakira:

Wat zijn volgens jou de zwaktes van de interne communicatie?

[NAAM]:

Het blijft moeilijk om de nieuwsdienst te bereiken, omdat zij gefocust zijn op nieuws maken en hun eigen systemen gebruiken. Auguste zit niet echt in hun workflow. Ook de regio's blijven een uitdaging. Soms moeten we wachten op toelating om dingen te communiceren, terwijl de buitenwereld via de pers soms al sneller op de hoogte is. Alles wat we intern communiceren, kan extern gaan, dus interne communicatie is eigenlijk ook externe communicatie. Dat is een zwakte, maar ook de realiteit waarin we werken. Daarnaast werkt het intranet niet altijd vlot. Soms verschijnen berichten niet of zijn er technische problemen.

Shakira:

Hoe meten jullie of communicatiekanalen succesvol zijn?

[NAAM]:

We hebben klikcijfers van het intranet en de nieuwsbrief. Als een bericht duizend keer aangeklikt wordt, weet je dat het leeft. Sommige berichten, zoals gratis frietjes of appels, worden meer gelezen dan bijvoorbeeld woon-werkverkeer. Ook de inschrijvingen voor evenementen na een nieuwsbrief zijn een goede graadmeter. Voor schermen zou je met QR-codes kunnen werken om te meten, maar uiteindelijk telt het geheel: als bijna alle VRT'ers naar een Plan VRT-sessie komen, is dat geslaagde communicatie. Dinsdag is altijd een topdag, omdat dan de nieuwsbrief uitgaat en je meteen een piek ziet in de leescijfers.

Shakira:

Waarom kijken sommige mensen niet op Auguste?

[NAAM]:

Sommigen wachten liever op de nieuwsbrief en klikken dan door. Anderen denken er niet aan, of hebben geen tijd. Vanuit ons perspectief is het logisch om Auguste te gebruiken, maar voor veel collega's is werk de prioriteit en kijken ze alleen als ze tijd hebben.

Shakira:

Heb je feedback gekregen over het intranet of de schermen?

[NAAM]:

Zeker. Sinds 2014 hebben we al verschillende versies gehad. In het begin was alles door elkaar, nu is het gestructureerder. De meeste feedback is dat berichten snel wegzakken, terwijl iedereen zijn nieuws het belangrijkste vindt. Ik moet inschatten wat prioriteit krijgt. Voor de schermen is het doel om need-to-know-informatie te pushen, niet promotiefilmpjes.

Shakira:

Wat vond je van de Plan VRT-sessies?

[NAAM]:

Ik vond ze heel goed: inhoudelijk sterk, leuke locatie, helder gebracht en goed opgebouwd. Je kon kiezen uit verschillende sessies en het was overtuigend. Iedereen was aanwezig, dus dat was geslaagde interne communicatie.

Shakira:

Worden duo-gesprekken of 'Vragen staat vrij'-sessies nog georganiseerd?

[NAAM]:

Die zijn er geweest, bijvoorbeeld rond specifieke topics. Je kon dan vragen insturen en die werden besproken in een live Teams-sessie. Dat is een goede manier om openheid te creëren. Duo-gesprekken met directieleden zijn ook georganiseerd, waar je vragen of bezorgdheden kon delen.

Shakira:

Zijn er nog andere manieren waarop de directie communiceert?

[NAAM]:

Binnen de directie zijn er ook eigen interne sessies. Bij grote events zoals zomerbarbecues of het winterfeest zijn directieleden vaak aanwezig en tappen ze mee pinten. Dat draagt bij aan de betrokkenheid.

Shakira:

Wordt er iets gedaan met feedback van medewerkers?

[NAAM]:

We krijgen regelmatig feedback over het intranet en passen de structuur aan waar mogelijk. Het blijft puzzelen om alles een plek te geven, zeker als er veel nieuws tegelijk is. We proberen altijd prioriteit te geven aan need-to-know-nieuws.

Shakira:

Denk je dat een tool zoals Prodi Podcast de oplossing kan zijn?

[NAAM]:

Nieuwe kanalen uittesten is altijd goed. Het zal moeten blijken of het werkt, maar het kan zeker helpen om meer mensen te bereiken. Je hebt nooit één kanaal dat iedereen bereikt, dus een mix blijft nodig.

Shakira:

Heb je verder nog iets toe te voegen?

[NAAM]:

Ik denk dat je nu op een interessant moment onderzoek doet, net na Plan VRT. Dat is een nieuwe start met veel communicatie en impact. We kunnen alleen maar hopen dat het landt bij de collega's.

10.2.2 Interview 1 – 4 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

Het gesprek met [NAAM]: verliep vlot en open. [NAAM]: kwam over als een betrokken medewerker die kritisch en genuanceerd naar de interne communicatie bij VRT kijkt. De setting was informeel, wat zorgde voor een ontspannen sfeer. NAAM gaf blijk van kennis van zaken en was bereid om zijn persoonlijke ervaringen en meningen te delen. Verwachtingen waren vooral gericht op het verkrijgen van inzicht in de communicatie tussen directie en medewerkers, en hoe deze verbeterd kan worden

GROTE LIJNEN

Het interview draaide rond de interne communicatie binnen VRT, met specifieke aandacht voor de verbinding tussen directie en medewerkers. Belangrijke thema's die aan bod kwamen:

- De interne communicatie is volgens [NAAM]: erg persoonsafhankelijk; medewerkers moeten vaak zelf actief informatie zoeken.
- Er is een gebrek aan gestructureerde informatiestromen en de bestaande kanalen (zoals het intranet) zijn vaak verouderd.
- Communicatie vanuit de directie verloopt meestal via eenrichtingskanalen zoals mail en nieuwsbrieven.
- Initiatieven om de kloof tussen directie en medewerkers te verkleinen worden gewaardeerd, maar zijn volgens [NAAM]: nog onvoldoende.
- Fysieke aanwezigheid en informele ontmoetingen met directieleden worden als cruciaal gezien voor betere verbinding en vertrouwen.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- De afdeling waarin [NAAM]: werkt is recent organisatorisch verschoven, wat onzekerheid met zich meebrengt.
- Het intranet wordt als weinig bruikbaar ervaren door verouderde informatie.
- Directe communicatie met de directie is zeldzaam; contact verloopt hoofdzakelijk via algemene mails.
- Initiatieven zoals 'Vragen staat vrij' en duo-gesprekken worden positief beoordeeld, maar deelname blijft beperkt.
- Informele momenten (zoals barbecues of het weekend van de klant) worden gewaardeerd, maar leiden zelden tot echte interactie met de directie.
- Er is een duidelijke behoefte aan meer zichtbaarheid en betrokkenheid van directieleden op de werkvloer.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Talent, Organisatie en Publieke Opdracht
- Waar: Online (Microsoft Teams)
- Wanneer: 4 april 2025
- Duur: 30 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Nadruk leggen op concrete voorbeelden van succesvolle of minder succesvolle communicatie.
- Vragen naar ervaringen bij andere afdelingen of functies om te vergelijken.
- Verduidelijken wat onder "directie" wordt verstaan, om verwarring te voorkomen.

TRANSCRIPT

Shakira:
Goeiemorgen

[NAAM]:
Goeiemorgen

Shakira:
Mijn onderzoek gaat eigenlijk over de interne communicatie binnen VRT en ik doe onderzoek naar hoe de directie van VRT de verbinding tussen hen en medewerkers kan verbeteren en ondertussen ook het vertrouwen kan versterken. Dus ik ga beginnen met de introductie vragen. Hier mag je kort en krachtig op antwoorden. Welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie doe je dat?

[NAAM]:
Dus ik ben [functie]medewerker en ik val onder Talent, Organisatie en Publieke Opdracht. Hoewel Shakira, dat nu ondertussen ook al achterhaald is, maar voor de logica of voor de helderheid zal ik het bij Talent, Organisatie en Publieke Opdracht houden. Ik weet niet of je dat nieuws mee hebt gekregen dat we een herorganisatie hebben enzo.

Shakira:
Ah nee, dat wist ik nog niet.

[NAAM]:
Ja, we gaan zien waar dat naartoe gaat. We wachten af wat de beslissing daar is.

Shakira:
Spannend, inderdaad. En hoe lang werk jij al voor VRT?

[NAAM]:
Dat zal nu 2,5 jaar zijn.

Shakira:
2,5 jaar. En heb je ooit andere functies gedaan binnen VRT?

[NAAM]:
Nee, het is mijn eerste functie.

Shakira:
Oké. En zit jij voor jouw functie voornamelijk aan de computer? Hoe zou je dat ongeveer in procent beschrijven?

[NAAM]:
Ja, ik denk dat je 95% computer mag bestempelen.

Shakira:
Oké. Hoe zou jij de algemene interne communicatie binnen VRT beschrijven?

[NAAM]:
De algemene interne communicatie binnen VRT, die hangt af van vooral personen. Dus ik heb de indruk, of het is mijn ervaring, dat je als medewerker vooral zelf de informatie moet gaan halen. En ik toets dat een beetje af met een vorige functie die ik in een vorig bedrijf had, waar er eigenlijk een heel efficiënte structuur was uitgebouwd om informatie te gaan halen waar die zit. Die is bij VRT eigenlijk niet aanwezig. Dat heeft natuurlijk alles te maken met de opzet van het bedrijf, namelijk een mediabedrijf waar er zoveel dingen veranderen en voortdurend verschuivingen zijn, waardoor het eigenlijk heel moeilijk is om zo'n structuur echt op te zetten. Er is dus wel een losse structuur, maar met de nadruk op los. Dus voor eigenlijk intern je weg te vinden, moet je zelf een keer zoeken waar de informatie precies zit.

Shakira:
En welke communicatiekanalen gebruik je daar dan precies voor om je informatie eigenlijk te vinden?

[NAAM]:
Ja, dat is ofwel de telefoon ofwel de mail.

Shakira:
Oké, en gebruik je dan bijvoorbeeld ook het intranet om je te informeren of minder?

[NAAM]:
Ja, dus ik toets af aan mijn eigen functie. In een ideale wereld gebruiken we dat wel, dat intranet. Ik zal dat misschien even kaderen. Wij moeten heel vaak bij heel veel verschillende merken en redacties langsgaan voor input. Wij hebben op het intranet een Wie-Wat-Waar-pagina, maar die is hopeloos verouderd. Dus in een ideaal scenario kunnen we dat gebruiken voor te weten wie moeten we hebben, maar dat is gewoon vandaag de dag niet.

Shakira:
Oké, dat begrijp ik. Het is inderdaad niet handig als het allemaal een beetje verouderd is. Dan ga ik wat meer ingaan op de communicatie met de directie. Op

welke momenten heb jij contact met de directie?

[NAAM]:

Nooit. Of ja het is te zeggen, bedoel je dan één-op-één contact? Of wat bedoel je precies?

Shakira:

Dat je eigenlijk communicatie vanuit de directie ontvangt. Dat kan bijvoorbeeld via mail zijn of op de pancartes. Dus ook gewoon iets waarvan jij denkt, dat komt vanuit de directie.

[NAAM]:

Ja, oké. Dat is inderdaad een ander gegeven. Dan ontvangen wij inderdaad soms mailtjes van onze CEO, die een maandelijks nieuwsbrief uitzendt, maar even goed, om ons te informeren over de VRT-leerweken. Wat dus bijvoorbeeld de VRT-leerweken zijn, waar je opleidingen kan volgen. Dus dat vertrekt dan eigenlijk vanuit de HR-directie. Dat komt bij ons binnen via mail voornamelijk. En eigenlijk ook wel via het intranet, waar ook al die berichten worden geplaatst. Maar het is een éénrichtingskanaal, zal ik zeggen.

Shakira:

En mis je dat? Heb je het gevoel dat het meer in twee richtingen zou moeten zijn?

[NAAM]:

Dus daar worden wel inspanningen gedaan. En ik apprecieer dat wel. Onlangs was er een moment om met alle directie-leden een gesprek aan te gaan. Ik ben er niet op ingegaan, maar ik apprecieer wel de geste dat ze doen om die afstand te verkleinen. Maar ik denk, om de afstand effectief te verkleinen, dat er nog meer stappen nodig zijn.

Shakira:

Was er een reden dat je niet bent in gegaan op de uitnodiging om met directie-leden in gesprek te gaan?

[NAAM]:

Ik denk dat je niet moet onderschatten wat soms de afstand is tussen een gewone medewerker en een directielid. Dus ook als het aanbod daar is van: "kom bij ons langs, stel je vragen", dat ik daar nog wel wat voorbehoud bij plaats en dat die kloof nog net iets te groot is. Ik denk wat er nodig zou zijn, is dat we die mensen ook fysiek meer zien. En dat er eigenlijk ook fysiek meer informele momenten zijn om met hen te praten.

Shakira:

Oké, dat is begrijpelijk. Heb je het gevoel, als je ze dan eigenlijk niet vaak ziet hier, dat ze eigenlijk weten wat er leeft op de vloer?

[NAAM]:

Dat is moeilijk om in te schatten. We zitten in een bepaald hiërarchische structuur bij VRT. Dus ik ga er wel van uit dat informatie die leeft op de vloer doorstroomt naar hogerop via de teamcoaches, via de hogere geplaatsten. Of hoe zeg je dat? Dat er wel het één en ander doorstroomt. Maar om nu te zeggen of te verwachten dat wat er leeft bij ons dagelijks op de vloer, dat dat ook bij een Karen Donders of Frederik Delaplace belandt, dat denk ik eerder niet.

Shakira:

Dat snap ik. Zijn er momenten dat je je gewaardeerd voelt door de leidinggevende? En dan bedoel ik inderdaad wel echt de directie. Niet direct onze leidinggevende, maar door de top van het bedrijf.

[NAAM]:

Te weinig. Het wordt wel uitgesproken in heel algemene termen, dus via de mails van onze CEO, om ons te bedanken. Maar er is veel te weinig besef van wat wij doen als [afdeling]. En je voelt dat ook bij een Karen Donders. Er is een moment geweest, een aantal maanden geleden, waar ik met haar in gesprek ging en ik haalde dan iets aan over de [afdeling] en je merkte meteen dat zij eigenlijk totaal geen notie had van wat we doen. Die kleine dingen kunnen wel zorgen voor ofwel motivatie ofwel tegenovergesteld voor demotivatie. Dus ik denk dat dat te weinig bekend is nog wat de waarde is van [functie].

Shakira:

En heb jij het gevoel dat collega's impact kunnen maken op beslissingen van directieleden door bijvoorbeeld in gesprek te gaan met hen?

[NAAM]:

Mijn optimistische aard zegt dat dat wel het geval moest zijn. Ik ben hier nog maar tweeënhalf jaar, dus ik heb nog niet echt zoiets gedaan. Maar ik denk het wel, als het gebaseerd is op elkaar echt kennen. Een collega van mij, E., je kent die waarschijnlijk ook wel, die gaat vaak in gesprek met de directie en dat is een echt gesprek. Niet tussen medewerker en directie, maar echt wel gewoon informeel. En daar heb ik wel een indruk dat als je op dat niveau gaat zitten, van echt informele babbels te hebben, dat je wel kan doordringen tot hen. Maar dat is wel een belangrijke voorwaarde, het blijft een groot bedrijf met 1500 à 2000 medewerkers. En daar is je gezicht laten zien als directielid, volgens mij, cruciaal. Bij een klein bedrijf, bij een KMO, gaat dat automatisch al zo zijn. En ga je kortere lijnen hebben. Maar in een groot bedrijf kan dat wel echt cruciaal zijn om dat in het achterhoofd te houden. Wij organiseren één keer per jaar het weekend van de klant. Daar wordt het altijd enorm gewaardeerd als er een paar directieleden gewoon een keer langskomen. Gewoon hun gezicht laten zien. Zulke kleine dingen zijn heel belangrijk.

Shakira:

Ja. En ga je soms naar die evenementen die VRT dan ook wel zo organiseert? Ik heb daarvan gehoord, van bijvoorbeeld een barbecue, waar directieleden dan ook tappen?

[NAAM]:

Ja ja, absoluut.

Shakira:

En dat heeft dan wel een positieve invloed? Of hoe zie je dat dan als ze daar meehelpen?

[NAAM]:

Ik denk dat dat iets dat je niet moet overschatten. Het belang daarvan, van iemand te zien tappen, dan ga je zeggen 'ah, die staat daar en die is pinten aan het tappen', maar dat is het dan ergens ook.. Mijn ervaring zegt mij dat je dan toch in je eigen bubbel ergens blijft. In je eigen werksfeer. Dus dat je dan alsnog niet snel met elkaar zal spreken. Door geen grens heen.

Shakira:

Nee, tuurlijk. Wat ik mij dan afvraag is, heb je het gevoel dat dat gemeend is of dat ze dat uit zichzelf doen? Of meer van, dat is een beetje ingefluisterd van, 'ah het gaat goed zijn als je daar een beetje mee gaat helpen'?

[NAAM]:

De geste wordt gewaardeerd, dus ik denk dat je nooit mag twijfelen aan goeie intenties. Ja, je moet er ook geen torenhoge verwachtingen stellen. Ik heb vaak het sentiment bij onze CEO dat hij het oprecht meent om een brug te slaan tussen hem en zijn medewerkers. Hij doet dat op verschillende manieren, maar eigenlijk nooit, of toch niet dat ik weet, op een informele manier. En dan zo een moment als een barbecue waar je staat te tapen, ja, dan zie je hem staan. Het zou nog beter zijn, moest hij effectief op de werkvloer komen en zich een keer gewoon mengen onder collega's en zeggen van, 'wat ben jij aan het doen'? Ik denk dat dat een effectievere manier is.

Shakira:

Ja. Hoe toegankelijk vind je jouw eigen leidinggevende of manager?

[NAAM]:

Mijn eigen leidinggevende is super toegankelijk. En mijn manager, ik zal voor het gemak nog even X, voor mij nemen, hoewel die dus weg is, is niet toegankelijk.

Shakira:

Minder of helemaal niet?

[NAAM]:

Eigenlijk niet.

Shakira:

En is dat dan omdat hij in hiërarchie dichterbij de directeur?

[NAAM]:

Ik denk dat dat een persoonlijkheidseigenschap is.

Shakira:

Ah, niet per se, over het algemeen, bij managers?

[NAAM]:

Nee, ik denk dat dat echt een persoonlijkheidseigenschap is. Terwijl ik de woorden uitspreek, ben ik mij heel erg bewust van het feit dat we dit anoniem doen.

Shakira:

Zeker.

[NAAM]:

Voilà. Dus ja, hij is niet de meest open en beschikbare persoon. Ook als manager. Je kan het druk hebben, maar je moet wel op zijn minst de mensen die onder jou staan, ergens wat vertrouwen en openheid geven om je aan te spreken.

Shakira:

Ja.

[NAAM]:

En dat heb ik bij hem eigenlijk totaal niet gevoeld. Ik zou zeggen, hij is iemand die heel wispelturig is. Als hij gestrest is, dan zie je dat heel hard aan zijn lichaamstaal. Als hij vrolijk is, dan zie je dat ook heel hard. Of als hij boos is, zie je dat ook heel hard. En dat is allemaal goed, dat zijn allemaal menselijke eigenschappen, maar dat maakt wel dat je nooit goed weet hoe die het kantoor gaat binnenstappen. Als als medewerker is net dat heel belangrijk, dat je weet van, oké, nu moet ik die niet storen. Maar als je dan iets negatiefs ervaart of als die uitvliegt tegen je, voelt dat niet echt als beschikbaar. Dat is geen gezonde houding om feitelijk manager te zijn.

Shakira:

Nee, nee, dat snap ik. Er moet ergens altijd wel een gevoel van beschikbaarheid zijn, tenzij dat hij het heel druk heeft natuurlijk, maar wel van openheid natuurlijk. Dan weer terug naar de directie. Ken je manieren om in gesprek te gaan met de directie, zoals inderdaad wat je daarnet al zei, maar bijvoorbeeld ook de duo-gesprekken of de 'Vragen staat vrij'-sessies?

[NAAM]:

Ja, dat zijn inderdaad manieren om dat te doen. Ik zou misschien dan eerder de duo-gesprekken verkiezen, boven de 'Vragen staat vrij', omdat dat wat meer één-op-één is en geen one-to-many. Je snapt wat ik wil zeggen.

Shakira:

Ja, inderdaad. Dus je hebt dat tot nu toe nog nooit gedaan, aan zo'n sessie deelgenomen of aan een duo-gesprek?

[NAAM]:

Vragen staat vrij wel, een duo-gesprek nog niet.

Shakira:

En wat vond je daarvan, van 'Vragen staat vrij'?

[NAAM]:

Ja, daar worden goeie vragen gesteld, slimme vragen gesteld. Dat is ook wel nodig dat die sessies er zijn. Ja, kritische vragen lopen daar binnen, dus dat is absoluut een meerwaarde. Omdat je ook achteraf niet kunt zeggen dat je niet de kans hebt gehad om je vragen te stellen. Je moet je daar als directie ook van bewust zijn dat medewerkers vaak met veel vragen zit en daarom dat ik het ook wel een mooie naam vind, Vragen staat vrij. Je moet altijd wel de kans geven aan je medewerkers om die vragen te stellen. Ik zit dan meestal tijdens zo'n sessie een kwartier of een halfuur na te denken over mijn vraag. Ja, ga ik ze stellen, ga ik ze niet stellen? En dan komt het meestal voor dat er iemand mij voor is en de vraag stelt die ik had willen stellen. Maar ook goed, hè.

Shakira:

Ja, zolang ze beantwoord is uiteindelijk.

[NAAM]:

Zolang ze wordt beantwoord, voilà.

Shakira:

Dan een beetje over communicatie tijdens veranderingen, want zoals je daarnet al zei, zit VRT inderdaad in een supersnel veranderend medialandschap. En dat zorgt

er eigenlijk voor dat iedereen niet altijd even goed mee is met wat er gebeurt. De directie is altijd heel goed mee, maar medewerkers weten vaak niet wat er daar gebeurt en wat voor deze beslissing heeft gezorgd. Dus wat zou je zeggen over de manier waarop VRT veranderingen communiceert aan haar medewerkers?

[NAAM]:

Soms iets te vrijblijvend. Wij krijgen dagelijks heel veel mails binnen en als we dan nog een mail binnenkrijgen over een verandering of er wordt iets op Auguste geplaatst, dan is dat gewoon één van de zovele mails of één van de berichten in een rijtje. Ik neem nu iets heel concreet. Het klinkt banaal, maar eigenlijk is het dat niet. We hebben een nieuwe vervoers-app. Ja, als je dat niet onderschept en er actief je focus op zet, dan ben je niet meer mee. En zo zijn er nog tal van zaken. Soms is dat iets te vrijblijvend, denk ik. Maar over zo'n echte verandering, het is ook te zien dat je veel verschillende vormen van verandering hebt... Met het plan VRT nu, dat is ook eigenlijk een verandering, dus daar wordt dan wel heel groot op ingezet. Ja, dat vind ik wel een goeie. Het is altijd te zien dat je een goeie media-mix of communicatie-mix hebt, maar dat is gewoon niet gemakkelijk in een heel groot bedrijf. Het lijkt me bijna dat je rekening moet houden met wat er binnenkomt per communicatieflow, per directie, per afdeling. En daar dan nog een laag boven van wat er binnenkomt op VRT-breed niveau. Het is heel moeilijk om dat in hokjes onder te verdelen, om daar dan een helder schema voor te leggen aan medewerkers, om daar echt aandacht voor te hebben voor precies dat VRT-breed niveau. Dus dat is echt een moeilijke afweging. Ik denk oprecht, en dan met name Team N. en zo meer, daar heel veel effort in steken om na te denken van hoe kunnen wij het best iedereen meekrijgen. Ik ben daar een subjectieve persoon in, omdat ik in dat team zit, dus ik weet sowieso al wat er een beetje leeft. Maar ik denk dat als je dingen gaat vragen buiten onze dienst en je gaat naar VRT NWS of je gaat naar MNM of waar dan ook, dat dat anders gaat binnenkomen. Dat wij er sowieso automatisch wat meer van bewust zijn dan de rest. Dus het lijkt mij een boeiende om daar ook een keer bij andere redacties te rade te gaan.

Shakira:

Ja, dat ga ik proberen te doen met mijn onderzoek. Dus kan ik er dan van uitgaan dat je vooral informatie mist doordat het te vrijblijvend is? Zou het kunnen helpen als ze er nog eens op ingaan in kleinere teams tijdens vergaderingen?

[NAAM]:

Dat is gewoon echt een moeilijk ding. Het is ook waar plaats je de verantwoordelijkheid, want die berichten worden wel gecommuniceerd. Het is ook de verantwoordelijkheid van de medewerker om het te lezen of het niet te lezen. Dus dat is echt zo'n moeilijkheid. Ik kan alleen vanuit mijzelf zeggen dat ik soms echt wel berichten heb gemist, die ik eigenlijk niet hoorde te missen. En als ik nu nadenk, 'hoe komt dat?', dan heeft het wel aan mij gelegen. Soms is het gewoon heel druk, maar soms ben ik ook te laks in zaken. En ik denk wel dat een goede communicatie of echt praten met elkaar fysiek op kantoor, ook veel doet. Want ik ben ook niet altijd... Het is voor een periode dat ik minder naar kantoor ben geweest. En ik soms dat als ik toen meer was geweest, dat ik misschien van meer zaken op de hoogte was geweest. Dus voilà.

Shakira:

Ja, dat is inderdaad een lastige balans om te vinden dan.

[NAAM]:

Ik denk dat dat altijd iets moeilijks gaat blijven.

Shakira:

Dan ga ik over naar Plan VRT. Je had het daarnet ook al een beetje daarover. Was jij aanwezig bij een sessie van Plan VRT? Zoja, waarom schreef je jou in voor een sessie?

[NAAM]:

Omdat het moest. En omdat ik het wel wou horen, ik wou het wel weten, maar ik wou het ook snel uit de weg hebben. Dus ik heb de allereerste sessie meegemaakt.

Shakira:

Ja, ik wist eerst niet dat het verplicht was, dus ik dacht 'amai, daar komt heel veel volk vrijwillig op af,' maar ergens wou je het dan ook wel horen, wat er te zeggen was. Je zei daarnet al dat je de communicatie rond Plan VRT wel goed vond, dat ze daar wel veel rond hebben gedaan. Waaraan merkte je dat dan?

[NAAM]:

Met mails. En nog eens mails, en nog eens mails. Dus ja, best wel veel mails. Maar ook was iedereen wel gemobiliseerd bij ons. Dus dat heeft echt wel geleefd op onze vloer.

Shakira:

Ja, ik snap dat op deze vloer waarschijnlijk meer geleefd gaat hebben.

[NAAM]:

Ja, ik weet dat niet. Ik hoop van niet, eigenlijk. Ik hoop dat dat ook bij iedereen geleefd heeft. Want ik vermoed nu wel... Ze hebben daar zoveel effort in gestoken. Ik denk...Ik vermoed eigenlijk wel dat ze ook daar de leidinggevend en de directieleden en de managers hebben aangespoord van 'zorg dat dat leeft, praat daarover, communiceer daarover'. En ja, iedereen was wel snel mee om dit te gaan volgen.

Shakira:

Ja, het was echt een groot initiatief, dat is waar. Binnenkort worden er dankzij plan VRT zeven nieuwe strategische werven opgestart. Ik weet niet of je op de hoogte bent van deze werven?

[NAAM]:

Ik heb er horen over spreken.

Shakira:

Dat zijn dus eigenlijk belangrijke onderwerpen waarover medewerkers input kunnen delen. Er worden dan mensen werfleider en je kan dan input gaan delen. Sta je hier voor open?

[NAAM]:

Kan je nog eens herhalen wat precies het werfleider zijn inhoudt?

Shakira:

Dus er worden binnenkort nieuwe vacatures geopend voor werfleaders. En dat zijn dan eigenlijk de mensen die in zullen staan voor dat onderwerp, bijvoorbeeld

diversiteit en inclusie. En dan heb je er zo nog zes andere. En je kunt dan als medewerker eigenlijk deel worden van die werf of dat team. En dan kun je mee input gaan delen en gaan spreken over die bepaalde thema's. En ik vroeg me af, zou dat iets zijn dat je zou zien zitten? Om zo meer betrokken te worden? Of is dat eerder iets waarvan je zegt, dat hoeft voor mij eigenlijk niet?

[NAAM]:

Eerder wel. Daar wil ik me zeker voor opgeven.

Shakira:

En waarom zou je dat graag doen?

[NAAM]:

Omdat ik wil groeien. Omdat ik meer kennis en ervaring wil opdoen. Omdat ik VRT wat beter wil leren kennen. En dat lijken mij goede initiatieven daarvoor.

Shakira:

Ik ben daar helemaal mee mee, inderdaad. Dan zitten we eigenlijk al aan de slotvraag. En dat is, stel je bent CEO van VRT, wat zou jij veranderen aan de interne communicatie en de communicatie vanuit de directie?

[NAAM]:

Ik zou meer investeren in – ik vind dat er al heel veel goede dingen gebeuren nu. Nogmaals, niet onderschatten wat Team Noëlla doet om dat allemaal waar te maken. Ik denk dat we daar soms te weinig bij stilstaan. – Maar ik denk, om communicatie te verbeteren, moet je werken aan zichtbaarheid. Ja, je moet gewoon je gezicht laten zien. Daar komt het eigenlijk op neer. Ik heb de directieleden eigenlijk nog niet vaak gezien en dat is niet goed. Dat is gewoon niet goed. Het is ook goed wanneer ze aanwezig zijn wanneer er een evenement is: bijvoorbeeld het weekend van de klant bij ons, maar bijvoorbeeld ook, noem maar op, het opzetten of het bouwen van een bepaald decor, of het gaan bezoeken van een crew tijdens de zomerhit. Gewoon dat. Dus als CEO zou ik dat zeker meer doen. Ook laten voelen van, ik ben VRT. Onze CEO is een hele goeie, en ik meen dat ook, niet sarcastisch, dat is echt een hele goeie, een hele sterke persoon in het verdedigen van onze belangen op managementniveau. Die zorgt voor werkzekerheid, die zorgt voor de continuïteit van de toekomst van VRT, de nieuwe beheersovereenkomst. Dus dat is allemaal echt straf. Die zet zich 100% in voor ons. Maar dat deeltje van zijn gezicht laten zien en praten met mensen, dat ontbreekt volledig. Dus dan is soms de vraag van, hoe komt dat? Heeft dat ook te maken met misschien bepaalde schaamte ofzo? Dat kan zijn, dat je daar minder sterk in bent. Dus dat. En dan aansluitend voor het ganse directiecomité is om een beetje in het verlengde daarvan inderdaad hetzelfde te doen. Ik denk dat je bent geslaagd in je opzet als je als directie of als CEO feitelijk overal een beetje informeel kunt binnen vallen zonder dat dat awkward is. Of je hebt in ieder geval hier en daar een basis. Dan ben je volgens mij daarin geslaagd als CEO. Maar het verlengde daarvan, de andere directie leden, daar moeten ook alle medewerkers binnen VRT een notie van hebben van wie dat zij zijn. Die zijn ook te weinig zichtbaar. Die moeten niet met iedereen gesprekjes gaan doen of babbels. Dat verwacht ik niet. Maar ik wil wel een notie hebben van 'ah, die zit bij technologie, die zit bij VRT NWS,...' Dus die twee zaken.

10.2.3 Interview 2 – 8 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

Het interview met [NAAM]: verliep in een open en ontspannen sfeer. [NAAM]: kwam over als een toegankelijke en nuchtere gesprekspartner, die duidelijk zijn ervaringen en meningen kon verwoorden. De setting was informeel, wat bijdroeg aan een vlotte interactie. [NAAM]: werkt sinds 2024 bij VRT en is [functie]. De verwachtingen waren om inzicht te krijgen in de interne communicatie en de relatie tussen medewerkers en directie.

GROTE LIJNEN

Tijdens het interview kwamen vooral de volgende hoofdthema's aan bod:

- De interne communicatie binnen VRT wordt door [NAAM]: als minimaal ervaren. Veel informatie verloopt via het platform Auguste, maar dat vraagt actieve inspanning van medewerkers.
- Directe communicatie met de directie is beperkt; de meeste informatie komt via leidinggevenden of algemene e-mails.
- [NAAM]: ervaart weinig persoonlijk contact met de CEO of hogere directieleden. Hij vindt dat interne medewerkers hier meer behoefte aan hebben.
- Waardering en binding met de organisatie ontstaan vooral door zichtbaarheid van de directie op de werkvloer.
- Er is onzekerheid over veranderingen binnen VRT, zoals het Plan VRT, vooral omdat de concrete gevolgen voor medewerkers vaak onduidelijk zijn.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: gebruikt het communicatieplatform Auguste nauwelijks, mede omdat hij als externe medewerker geen VRT-laptop gebruikt.
- De wekelijkse nieuwsbrief bereikt hem mogelijk niet altijd, of hij herkent deze niet als zodanig.
- Persoonlijk contact met leidinggevenden (zoals Tom) is er wel, maar met de directie (zoals de CEO) nauwelijks tot niet.
- [NAAM]: waardeert het als leidinggevenden zichtbaar en benaderbaar zijn, maar voelt als externe minder nood aan direct contact met de CEO.
- Er zijn initiatieven zoals 'Vragen staat vrij' en duo-gesprekken, maar [NAAM]: neemt daar als externe niet aan deel.
- Onzekerheid over veranderingen zorgt bij sommige collega's voor verwarring; [NAAM]: zelf ervaart dit minder door zijn tijdelijke positie.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: extern medewerker onder Technologie & Infrastructuur
- Waar: Online (Microsoft Teams)
- Wanneer: 8 april 2025
- Duur: 28 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Nagaan of alle medewerkers de nieuwsbrief ontvangen en herkennen
- Dieper ingaan op verschillen tussen interne en externe medewerkers in communicatiebeleving

TRANSCRIPT

Shakira:
Hoi [NAAM];, bedankt dat je deelneemt aan dit onderzoek. Het interview is volledig anoniem.

[NAAM]:
Ja, geen probleem.

Shakira:
Top. Hoe lang werk jij al voor VRT?

[NAAM]:
Sinds vorig jaar.

Shakira:
Is dat de enige functie die je binnen VRT hebt uitgeoefend?

[NAAM]:
Ja.

Shakira:
Oké. En zit jij hiervoor voornamelijk aan een bureau? Hoeveel procent van de tijd zou je zeggen dat je aan een bureau zit?

[NAAM]:
Dat is een goede vraag. Ik werk normaal op maandag en dinsdag op kantoor, dus twee dagen. Dan heb ik veel meetings. Ik denk dat ik misschien 40% van de tijd achter mijn bureau zit. Het hangt er ook vanaf of anderen op kantoor zijn. Als we samen meetings hebben, zoeken we elkaar op en boeken we een lokaal. Soms werken anderen thuis en dan doe ik het gewoon van achter mijn bureau. Gemiddeld zal het misschien 50% zijn op die twee dagen.

Shakira:

Oké, ik zal even kort uitleggen waarover het interview gaat. Mijn onderzoek gaat over hoe de directie communiceert met jullie, dus de interne communicatie, en hoe jullie terug kunnen communiceren naar hen. Mijn eerste vraag hoe zou jij de algemene interne communicatie binnen VRT beschrijven?

[NAAM]:

Goede vraag. Ik vind het minimaal. Er wordt veel gecommuniceerd via Auguste, dat ken je wel, maar daar moet je actief naar op zoek. Ik doe dat niet vaak. Als interne medewerker met een VRT-laptop krijg je Auguste meteen te zien als je de browser opent. Ik heb een eigen laptop, dus dat is niet zo. Ik moet er echt naar zoeken en dat doe ik weinig. Pas als iemand zegt "Heb je dat gelezen op Auguste?" kijk ik even. Directe mails krijgen we vrij weinig. Mijn voorkeur zou zijn dat ze gewoon een directe mail sturen. Dan staat het meteen in je mailbox en werkvoorraad. Actief zoeken doe ik weinig.

Shakira:

En lees je dan bijvoorbeeld Auguste via de wekelijkse nieuwsbrief, of ook dat niet vaak?

[NAAM]:

Krijgen wij een wekelijkse nieuwsbrief?

Shakira:

Ja, die is normaal iedere dinsdag, dus vandaag ook weer.

[NAAM]:

Misschien krijg ik die helemaal niet, kan dat?

Shakira:

Dat wist ik niet. Dat zou je eens moeten navragen.

[NAAM]:

"Interne communicatie beste collega's", is dat die? Nee, dat is van Plan VRT. Die bijeenkomsten heb ik wel via de mail gezien. Daar kreeg ik gewoon een mail over, waar je op kon reageren.

Shakira:

Ja, natuurlijk.

[NAAM]:

Ik weet het niet. Ik weet ook niet of ik die krijg. Ik zal eens kijken op dinsdagen. Oh, wacht, is dat deze mail? Ik zal mijn scherm delen, is dat deze?

Shakira:

Dat is inderdaad een mail van Auguste, maar het zou echt wekelijks op dinsdag moeten zijn.

[NAAM]:

Ja, die laadt bij mij niet goed. Daar heb ik geen geduld voor.

Shakira:

Het zou handiger zijn als die direct geladen zou zijn.

[NAAM]:
Ja, inderdaad.

Shakira:
Dus je gebruikt eigenlijk niet veel van die communicatiekanalen, vooral e-mail en vergaderingen?

[NAAM]:
E-mail en vergaderingen, ja. De nieuwsbrief open ik soms, maar als er dingen in staan die me niet interesseren, zoals "duurzaam verhuizen" of "de Ronde van Vlaanderen", dan lees ik die niet. Als je het druk hebt, sla je dat over.

Shakira:
Dat snap ik.

[NAAM]:
Ja, dat zijn van die dingen.

Shakira:
Nu iets meer over de directie. Op welke momenten ontvang jij informatie echt vanuit de directie?

[NAAM]:
Bedoel je Stijn of Tom? Stijn is het hoofd van technologie, Tom zit daaronder. Tom heb ik elke twee weken een half uur 1-op-1 mee, dus daar kan ik alles kwijt. Dat is mijn directe leidinggevende. Stijn spreek ik minder, alleen als ik hem zie of als hij bij een overleg zit. Hij stuurt af en toe een mailtje.

Shakira:
En bijvoorbeeld Frederik, de CEO? Zie je die soms?

[NAAM]:
Nee, nooit. De eerste keer dat ik hem live zag was bij de presentatie van Plan VRT. Ik heb hem nooit echt gesproken.

Shakira:
Zou je het fijn vinden als je hem meer zou zien op de werkvloer?

[NAAM]:
Ja, misschien wel. Maar ik ben extern, dus ik hecht daar minder waarde aan. Mijn opdracht is tijdelijk, maximaal drie jaar. Als ik interne medewerker was, zou ik daar meer behoefte aan hebben.

Shakira:
Heb je het gevoel dat je voldoende waardering krijgt voor je werk?

[NAAM]:
Ja, maar die hoef ik niet van Frederik te krijgen. Ik heb hem nog nooit gezien, volgens mij weet hij niet eens wat ik doe.

Shakira:
Ik denk dat dat bij veel mensen zo is. VRT is ook groot.

[NAAM]:

Als ik vaste medewerker was, zou het wel goed zijn als hij af en toe over de werkvloer loopt en een praatje maakt. Dat schept binding.

Shakira:

Heb jij het gevoel dat de directie weet wat er leeft bij jullie?

[NAAM]:

Over Stijn wel, maar over Frederik heb ik geen idee. Ik heb hem nooit gesproken, dus ik weet niet of hij weet waar ik mee bezig ben.

Shakira:

Wat zorgt er volgens jou voor dat collega's vertrouwen hebben in de directie?

[NAAM]:

Als de directie zich meer laat zien op de werkvloer en een praatje maakt, wordt dat gewaardeerd.

Shakira:

Heb je het gevoel dat je inspraak hebt, bijvoorbeeld als je een mening hebt over iets?

[NAAM]:

Met Stijn heb ik daar nooit over gesproken, maar hij is wel toegankelijk. Ik werk in IT, en over zaken als cybersecurity heb ik een duidelijke mening.

Shakira:

Heb je het gevoel dat je inspraak hebt?

[NAAM]:

Niet echt. Ik ben extern, dus ik hoef geen inspraak te hebben. Mijn rol is advies geven, maar daar wordt niet altijd iets mee gedaan.

Shakira:

Tom en Stijn zijn wel redelijk toegankelijk?

[NAAM]:

Ja, Tom sowieso. Die spreek ik elke twee weken. Stijn loopt af en toe op de verdieping en zegt gedag. Als ik iets wil zeggen, kan dat.

Shakira:

Ken jij manieren om in gesprek te gaan met de directie?

[NAAM]:

Ik heb gehoord van ronde tafelgesprekken, maar daar heb ik nooit aan deelgenomen. Ik werk er ook nog maar een jaar.

Shakira:

Er zijn ook 'Vragen staat vrij'-sessies en duo-gesprekken met directieleden en medewerkers. Zou je daar aan deelnemen?

[NAAM]:

Als ik intern was wel, maar als externe niet zo snel. Ik vind dat vooral voor interne

medewerkers.

Shakira:

Heb jij ooit al veranderingen meegemaakt binnen VRT?

[NAAM]:

Nee, ik ben pas een jaar in dienst. Plan VRT is nu gelanceerd. Ik ben bij de bijeenkomsten geweest, maar de wijziging moet nog plaatsvinden.

Shakira:

Heb je het gevoel dat je mee bent met de veranderingen?

[NAAM]:

Niet echt. Stijn heeft in december een presentatie gegeven over veranderingen, maar daar is in de praktijk nog niks van terechtgekomen. Veel mensen vragen zich af wat het concreet betekent.

Shakira:

Zorgt dat voor verwarring?

[NAAM]:

Bij mij niet, maar bij anderen wel. Er is onzekerheid over wat de veranderingen betekenen, bijvoorbeeld voor medewerkers die misschien naar een andere afdeling moeten.

Shakira:

Wat vond je van de communicatie over Plan VRT?

[NAAM]:

Die vond ik goed. De presentatie was interactief en afwisselend. Er wordt duidelijk over gecommuniceerd.

Shakira:

Zou je willen meewerken aan een van de strategische werven?

[NAAM]:

Ik zou er wel voor openstaan, maar als externe weet ik niet of dat gewaardeerd wordt. Ik vind dat vooral iets voor interne medewerkers.

Shakira:

Stel, jij bent CEO van VRT. Wat zou jij veranderen aan de interne communicatie?

[NAAM]:

Ik zou meer persoonlijke mails sturen in plaats van via Auguste, omdat daar veel niet-relevante dingen op staan. En ik zou als CEO meer zichtbaar zijn op de afdeling, gewoon eens een praatje maken op de werkvloer.

Shakira:

Heb je Frederik al eens gezien op een evenement, zoals de barbecue?

[NAAM]:

Ik ben niet naar de barbecue geweest, maar wel naar andere evenementen. Ik heb Frederik daar niet gezien, misschien heb ik hem voorbij zien lopen.

Shakira:
Zou je het waarderen als de CEO zich onder de mensen mengt?

[NAAM]:
Ja, ik denk dat dat heel goed is.

Shakira:
Heb je nog iets toe te voegen over de interne communicatie?

[NAAM]:
Nee, volgens mij heb ik alles gezegd.

Shakira:
Dankjewel voor je input en tijd!

[NAAM]:
Geen dank, veel succes met je onderzoek.

Shakira:
Dankjewel!

10.2.4 Interview 3 – 8 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

Het interview met [NAAM]: maakte een open en vlotte indruk. De setting was informeel en [NAAM]: kwam over als een toegankelijke, goed geïnformeerde gesprekspartner. Ze werkt sinds drie jaar bij VRT en is [functie]. [NAAM]: gaf aan dat ze via haar functie relatief dicht bij de directie staat, wat niet voor iedereen bij VRT het geval is. De verwachtingen voor het gesprek waren om inzicht te krijgen in de interne communicatie en de verbinding tussen medewerkers en directie binnen VRT. Het gesprek werd gepland op basis van haar expertise en ervaring met zowel interne als externe medewerkers.

GROTE LIJNEN

Belangrijkste thema's die aan bod kwamen:

- De interne communicatie bij VRT wordt door [NAAM]: als hiërarchisch ervaren, met korte lijnen voor wie dicht bij de directie staat, maar minder toegankelijk voor anderen.
- [NAAM]: heeft regelmatig contact met directieleden, zowel via mail als in vergaderingen, vooral rond beleid en procedures.
- Ze merkt op dat niet iedereen weet wie zijn/haar directielid is en dat de afstand tot de directie in sommige afdelingen groot blijft.
- Initiatieven zoals spreektafels zijn positief, maar de drempel om direct met de directie in gesprek te gaan blijft voor veel medewerkers hoog.
- [NAAM]: vindt dat de communicatie transparanter kan en dat meer aandacht mag gaan naar ondersteunende diensten, niet alleen naar de contentmakers.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: voelt zich bevoorrecht door haar korte communicatielijnen met de directie, maar beseft dat dit uitzonderlijk is binnen VRT.
- Ze ziet dat procedures en regels rond externe medewerkers een lange adem vragen en dat aandacht van de directie hiervoor in golven verloopt.
- De algemene interne communicatie (zoals mails) wordt soms als vaag ervaren en de lay-out kan beter.
- [NAAM]: waardeert persoonlijke communicatie, zoals complimentenmailtjes van de CEO, meer dan algemene berichten.
- Ze gebruikt dagelijks het platform Auguste, zowel voor formele als informele communicatie, en vindt het nuttig voor het delen van informatie en sfeer.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Talent, Organisatie en Publieke Opdracht
- Waar: Online (Microsoft Teams)
- Wanneer: 8 april 2025
- Duur: 29 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Extra aandacht besteden aan medewerkers die verder van de directie staan en hun ervaringen met interne communicatie.
- Nagaan hoe medewerkers de drempel ervaren om met de directie in gesprek te gaan en wat hen zou helpen.
- Meer inzicht verkrijgen in de communicatiebehoeften van ondersteunende diensten versus contentafdelingen.

TRANSCRIPT

Shakira:

Dag [NAAM];, we zijn iets later gestart, maar dat komt helemaal goed. Ik begin met enkele korte introductievragen. Welke functie oefen jij uit en bij welke afdeling en directie?

[NAAM]:

Ik ben [functie] bij VRT.

Shakira:

Is dit je eerste functie bij VRT?

[NAAM]:

Ja, dit is mijn eerste job.

Shakira:

Ik neem aan dat je het grootste deel van je tijd achter de computer spendeert?

[NAAM]:

Zeker, fulltime. Ik heb veel meetings en geef vaak uitleg aan collega's, maar ik zit zeker 90 à 95% van de tijd achter de computer.

Shakira:

Mijn onderzoek gaat over de verbinding tussen directieleden en medewerkers bij VRT weten zij wat er leeft op de werkvloer, en kunnen medewerkers terugkoppelen naar de directie? Hoe zou jij de algemene interne communicatie bij VRT beschrijven?

[NAAM]:

Ik zit in een geprivilegieerde positie. Er zit maar één persoon tussen mij en mijn directielid, namelijk mijn baas. Ik heb al een paar keer aan tafel gezeten met directieleden, zoals Frederik Delaplace. Ik ben ook enkele keren naar het directiecollege geweest om [functie]. Ze kennen mij dus wel. Voor mij zijn de communicatielijnen kort, maar ik weet dat dat niet voor iedereen zo is. Er is veel hiërarchie, en sommige mensen weten niet eens wie hun directielid is. Dus ik beseft dat ik bevoordeeld ben.

Shakira:

Hoe verloopt dat contact? Enkel tijdens vergaderingen of ook via mail?

[NAAM]:

Ik [functie], dus ik mail hen soms [functie]. In vergaderingen gaat het meer over [functie]. Het contact is dus zowel operationeel als [functie].

Shakira:

Heb je het gevoel dat de directie weet wat er bij jou speelt?

[NAAM]:

Nu wel, maar dat is vrij recent. Het staat sinds een tweetal maanden weer hoog op de agenda. Daarvoor was dat minder, en had ik soms het gevoel dat ik tegen een muur praatte. Als directieleden niet weten wat er speelt, kunnen ze ook niet het goede voorbeeld geven. Maar nu is er meer aandacht voor.

Shakira:

Denk je dat dat zo blijft, of is het een tijdelijke piek?

[NAAM]:

Ik denk dat het altijd in golven zal gaan. [functie] is een proces van lange adem en vraagt een mentaliteitswijziging. Nu staat het hoog op de agenda, tot er weer een andere crisis komt. Maar het is wel de bedoeling dat de kennis bij de directieleden blijft hangen.

Shakira:

Krijg je genoeg informatie terug van de directie?

[NAAM]:

Niet rechtstreeks. Er zit een heel team onder hen, zoals business partners of zakelijk leidinggevend, die informatie doorgeven. Ik verwacht ook niet dat directieleden alles en iedereen kennen. Je zet een directielid meestal in cc om druk te zetten of je boodschap kracht bij te zetten, en dat werkt wel.

Shakira:

En als je het los van je functie bekijkt, hoe zie je dan de algemene communicatie?

[NAAM]:

Ik ken veel mensen die dicht bij de directie zitten, zeker binnen [functie]. Maar in andere afdelingen is de afstand groter. De spreektafels die georganiseerd werden zijn een goed initiatief, maar het blijft een drempel voor medewerkers om een meeting met een directielid in te plannen. Eigenlijk zou het omgekeerd moeten dat directieleden zelf naar de medewerkers stappen. In mijn functie kom ik veel met directie in aanraking, maar algemeen gezien is die feedback minder.

Shakira:

Voel je je verbonden met de directie, of is er toch nog een duidelijke afstand?

[NAAM]:

Ik val onder een manager die rapporteert aan Karen Donders, mijn directielid. Met Karen heb ik een goede band, maar andere directieleden, zoals Tom Peeters, ken ik vooral via connectie. Sommigen spreek ik nauwelijks, zoals de directieleden van content en nieuws. Daar is de afstand veel groter, omdat ik daar weinig mee te maken heb.

Shakira:

Je kent wel veel namen, dat is niet voor iedereen zo.

[NAAM]:

Dat klopt. Ik ken er veel, maar bijvoorbeeld Griet De Craen en Liesbeth Vrieleman ken ik vooral van naam. Ik weet niet altijd wie waar zit.

Shakira:

Heb je vertrouwen in het directiecollege?

[NAAM]:

Een maand geleden had ik mijn twijfels, zeker na de heisa van het afgelopen jaar. Maar sinds de presentatie van Plan VRT is dat vertrouwen gegroeid. Sommige directieleden, zoals Tom Peeters, Stijn Lehaen en Karen Donders, vind ik heel benaderbaar. Anderen, zoals Griet De Craen en Liesbeth Vrieleman, vind ik eerder intimiderend.

Shakira:

Ben je goed op de hoogte van veranderingen binnen VRT?

[NAAM]:

Wij zijn goed op de hoogte omdat mijn baas, [functie]. Die informatie stroomt goed door. Soms krijgen we ook informatie die niet voor iedereen bestemd is, omdat we met gevoelige dossiers bezig zijn. De algemene mails van de communicatiedienst vind ik soms wat vaag en de lay-out kan beter. Ik lees ze meestal vluchtig, omdat ik via mijn leidinggevende al veel weet.

Shakira:

Gebruik je het platform Auguste of nieuwsbrieven?

[NAAM]:

Ja, ik kijk dagelijks op Auguste. Ik vind het een fijn platform, ook voor informele dingen zoals sport of de pingpongtafel. Soms plaats ik er zelf iets op. Als er iets verandert [functie], komt dat daar ook op.

Shakira:

Waarom heb je je ingeschreven voor de sessie over Plan VRT?

[NAAM]:

Ik ben een grote fan van VRT en geloof in de missie en visie. Plan VRT betekent voor mijn functie niet veel, maar ik vind het belangrijk om te weten waar het bedrijf naartoe gaat. De sessies waren mooi opgebouwd en er werd veel moeite gedaan om iedereen te betrekken.

Shakira:

Zou je deelnemen aan een van de strategische werven?

[NAAM]:

Alleen als het thema aansluit bij mijn expertise, zoals [functie]. Over content of data-analyse heb ik weinig te zeggen, dus dat laat ik liever aan anderen over.

Shakira:

Stel, je bent CEO van VRT. Wat zou je veranderen aan de interne communicatie?

[NAAM]:

Ik zou stoppen met het systeem waarbij medewerkers zelf een afspraak moeten inplannen met de directie. Dat werkt niet. Ook zou ik de communicatie transparanter maken. De mails van interne communicatie zijn vaak vaag. Wat wel goed werkt, zijn de complimentenmailtjes van Frederik. Die zijn persoonlijker en geven waardering. Ik zou ook meer aandacht besteden aan de ondersteunende diensten, niet alleen aan de contentmakers.

Shakira:

Heb je verder nog iets toe te voegen?

[NAAM]:

Het is makkelijk om te zeggen wat er beter kan, maar in zo'n groot bedrijf is het niet evident. Er zijn veel CEO's gepasseerd de laatste jaren, dus geloofwaardigheid is soms een probleem. Al bij al doet Frederik wat hij moet doen.

Shakira:

Dankjewel voor je tijd!

[NAAM]:

Graag gedaan. Als je nog vragen hebt, mag je altijd contact opnemen.

10.2.5 Interview 4 – 9 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

Het interview met [NAAM]: verliep in een open en ontspannen sfeer. [NAAM]: kwam over als een toegankelijke en enthousiaste medewerker, die helder en genuanceerd antwoord gaf op de vragen. De setting was informeel en digitaal; het gesprek werd gehouden in het kader van een bachelorproef over interne communicatie bij VRT. [NAAM]: werkt sinds 2024 als [functie], onder de directie Technologie. De verwachting was om inzicht te krijgen in haar ervaringen met interne communicatie en de verbinding met de directie. [NAAM]: was bereidwillig en dacht actief mee tijdens het gesprek.

GROTE LIJNEN

Het gesprek draaide rond de algemene interne communicatie binnen VRT en de verbinding tussen medewerkers en directie. Belangrijke thema's waren:

- De werking en het gebruik van het interne communicatieplatform Auguste.
- De toegankelijkheid van leidinggevenden en directie.
- Waardering en feedback vanuit leidinggevenden en directie.
- Betrokkenheid bij beslissingen, zoals rond het nieuwe VRT-gebouw en Plan VRT.
- Ervaringen met communicatie over veranderingen en initiatieven zoals Treats and Talks, 'Vragen staat vrij'-sessies en strategische werven.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: ervaart Auguste als een duidelijk en handig platform, vooral door het overzicht en de mogelijkheid om informatie terug te zoeken.
- Ze gebruikt Auguste vooral passief en reageert zelden publiekelijk; bij vragen zou ze sneller persoonlijk mailen.
- Er is weinig direct contact met de directie; [NAAM]: ervaart geen grote afstand, maar voelt zich ook niet bijzonder verbonden.
- Waardering ontvangt ze vooral van haar directe leidinggevende, minder vanuit de directie.
- Initiatieven zoals Treats and Talks en 'Vragen staat vrij' worden gewaardeerd, maar er is behoefte aan meer laagdrempelige contactmomenten en transparantie.
- Bij belangrijke beslissingen (zoals het nieuwe gebouw) voelt [NAAM]: zich niet altijd voldoende betrokken en mist ze diverse manieren om feedback te geven.

- De communicatie over praktische zaken kan duidelijker.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Technologie
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)
- Wanneer: 9 april 2025
- Duur: 33 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Extra aandacht besteden aan de ervaringen van medewerkers die minder lang in dienst zijn.
- Doorvragen naar concrete voorbeelden van geslaagde en minder geslaagde communicatie.
- Nagaan hoe medewerkers anoniem of laagdrempelig feedback willen geven.

TRANSCRIPT

Shakira:

Ik ga eerst beginnen met een paar algemene vragen. Je mag daar gewoon kort en krachtig op antwoorden. Welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie?

[NAAM]:

Ik ben [functie], dat valt onder de directie Technologie.

Shakira:

Is dat de enige functie die je binnen VRT al hebt uitgeoefend?

[NAAM]:

Ja, het is ook mijn eerste job.

Shakira:

Hoelang doe je dat al?

[NAAM]:

Sinds 2024, dus een paar maanden.

Shakira:

Hoeveel procent van jouw tijd zit je aan de computer?

[NAAM]:

Negentig procent, zou ik zeggen. Dus wel heel veel.

Shakira:

Ik ga even uitleggen waar mijn onderzoek over gaat. Het is voor mijn bachelorproef en ik onderzoek hoe de directie met jullie communiceert en wat zij beter kunnen doen, maar ook hoe jullie naar de directie communiceren, de waardering die jullie krijgen en de verbondenheid.

Hoe zou jij de algemene interne communicatie binnen VRT beschrijven?

[NAAM]:

Goed. Met Auguste vind ik alles heel duidelijk. Je krijgt daar een overzicht van alle interne communicatie en je kan er altijd op terugzoeken. Over het algemeen ben ik heel positief.

Shakira:

Wat vond je van Plan VRT?

[NAAM]:

Dat vond ik goed aangepakt. Er was een presentatie op verschillende momenten waarop je kon inschrijven. Het was wel verplicht, maar dat is oké.

Shakira:

Ga je soms zelf in interactie via Auguste?

[NAAM]:

Zelf reageren doe ik niet echt, maar ik ga er wel af en toe eens naartoe. Het is ook handig dat ze een nieuwsbrief via mail sturen, dan kan je kijken wat erin zit en meteen doorklikken naar Auguste. Zelf een reactie achterlaten heb ik nog niet gedaan.

Shakira:

Zou je dat in de toekomst misschien wel doen?

[NAAM]:

Als ik een vraag zou hebben, zou ik misschien sneller een mailtje sturen dan echt publiekelijk reageren.

Shakira:

Heb je ooit contact gehad met de directie?

[NAAM]:

Eigenlijk nog niet. Stijn Lehaen is me eens gepasseerd en sprak me toen even aan, maar dat was een interactie van drie seconden.

Shakira:

Ben je ervan op de hoogte als je een mail krijgt van de directie?

[NAAM]:

Ja, ik heb al mailtjes gehad van hen, bijvoorbeeld over evenementen waar je je voor kon inschrijven. Maar ik heb daar nog nooit echt op moeten reageren.

Shakira:

Heb je het gevoel dat je meer communicatie van de directie zou willen, of is het oké zo?

[NAAM]:

Voor mij is het oké. Ik heb niet echt vragen. Misschien omdat ik er nog maar net werk, is de nood om met de directie te communiceren niet zo groot. Er staat ook altijd een leidinggevende tussen mij en de directie, dus als ik iets zou moeten vragen, zou dat sneller via hen gaan.

Shakira:

Staat er tussen jou en de directie één leidinggevende of meerdere?

[NAAM]:

Eén officiële leidinggevende. Maar per project zijn er soms mensen met een trekkersrol. Dus meestal twee, afhankelijk van het project.

Shakira:

Hoe toegankelijk vind je die leidinggevendenden?

[NAAM]:

Heel sympathiek en laagdrempelig. Ik kan gemakkelijk een berichtje sturen, meestal via Slack. Een mailtje zou ik minder snel doen.

Shakira:

Voel je waardering vanuit je leidinggevende?

[NAAM]:

Ja, vooral van mijn feitelijke leidinggevende. Hij geeft feedback als ik iets presenteer en benoemt expliciet wat goed is. Ook bij andere projecten krijg ik positieve feedback.

Shakira:

Voel je waardering vanuit de directie?

[NAAM]:

Op mij specifiek nog niet. Ze doen wel Treats and Talks, waar een team in de kijker wordt gezet. Dat is heel positief, maar ik heb daar zelf nog niet aan deelgenomen. Ik verwacht ook niet dat ze weten wat ik precies doe. Als ze van [team functie] weten wat er gebeurt, is dat voor mij voldoende.

Shakira:

Heb je het gevoel dat de directie weet wat er leeft op de werkvloer?

[NAAM]:

Ik heb daar geen duidelijk beeld van. Ik heb niet het gevoel dat ze veraf staan, maar ik heb ook weinig contact met hen. Er zijn ook nog geen problemen geweest die ik zou moeten aankaarten.

Shakira:

Zie je contact met de directie als iets negatiefs of positiefs?

[NAAM]:

Voor mij zou dat vooral zijn als ik een probleem wil aankaarten. Positief contact zou eerder van hun kant komen, bijvoorbeeld als een project goed loopt en ze het team daarvoor in de kijker zetten.

Shakira:
Voel je je verbonden met de directie?

[NAAM]:
Niet echt. Ik voel ook geen enorme afstand. Bij het Plan VRT-evenement vond ik ze sympathiek en toegankelijk, maar het heeft niet voor een grote verandering gezorgd.

Shakira:
Vertrouw je de directie?

[NAAM]:
Ik ga ervan uit dat ze beslissingen nemen in het belang van VRT, en dat dat uiteindelijk ook goed is voor de medewerkers. Ik denk dat ze alle stakeholders in rekening houden.

Shakira:
Heb je het gevoel dat je betrokken wordt bij beslissingen die jouw werkvloer aangaan?

[NAAM]:
Soms zou ik graag meer betrokken worden, bijvoorbeeld bij het nieuwe VRT-gebouw. Ik maak me zorgen over de flexplekken en minder ruimte. Ze organiseren wel evenementen om ons te betrekken, maar ik weet niet of er veel mogelijkheden zijn om feedback te geven. Het zou goed zijn als er verschillende manieren zijn om feedback te geven anoniem, per mail of fysiek.

Shakira:
Als je een bezorgdheid hebt, waar ga je dan naartoe?

[NAAM]:
Dan bespreek ik dat eerst met iemand die dichterbij staat, bijvoorbeeld mijn leidinggevende. Als die zegt dat het best bij de directie terechtkomt, zou ik dat overwegen.

Shakira:
Ken je manieren om in gesprek te gaan met de directie?

[NAAM]:
Ik weet dat er momenten zijn waarop je een gesprek kan inplannen, meestal in groep. Eén-op-één is volgens mij niet mogelijk, wat logisch is gezien hun drukke agenda. Je kan ze altijd mailen, denk ik. Er zijn ook duo-gesprekken en 'Vragen staat vrij'-sessies, waar je vooraf vragen kan insturen.

Shakira:
Wat vond je van de 'Vragen staat vrij'-sessie?

[NAAM]:
De vragen worden gecureerd, wat logisch is. De journalisten nemen hun rol als kritische vragenstellers op. Het was de eerste keer dat ik het zag, en het was in een journaalformaat. Ik vond het ergens grappig, maar misschien zou het beter zijn als medewerkers ook fysiek aanwezig kunnen zijn, met ruimte voor spontane vragen. Dat zou het echter en transparanter maken.

Shakira:

Wat vond je van de communicatie rond de ontslagen?

[NAAM]:

Dat is een moeilijke kwestie, want het is deels privé. Ze hebben niet het volledige verhaal gedeeld, maar ik begrijp dat. Ze hebben het naar mijn gevoel goed aangepakt, bijvoorbeeld met de mail van de directie waarin ze de CEO steunden. Dat vond ik positief.

Shakira:

Waarom heb je je ingeschreven voor de sessie van Plan VRT?

[NAAM]:

Vooral omdat het verplicht was. Ik wist niet goed waar het over zou gaan. De communicatie daarover was wat vaag, maar verder was de organisatie duidelijk.

Shakira:

Wat vond je van de communicatie over de trui?

[NAAM]:

Die mocht duidelijker. Het was niet meteen duidelijk tot wanneer je kon bestellen. Een duidelijke boodschap vanaf het begin zou handig zijn geweest.

Shakira:

Gebruik je Auguste vaak?

[NAAM]:

Ja, ik kijk er regelmatig op, vooral voor interne communicatie en updates.

Shakira:

Zou je deelnemen aan de strategische werven van Plan VRT?

[NAAM]:

Alleen als het vrijblijvend is, bijvoorbeeld om een keer input te geven. Ik zou me niet voor een langere periode engageren.

Shakira:

Stel, je bent CEO van VRT. Wat zou je veranderen aan de interne communicatie?

[NAAM]:

Ik zou Auguste zeker behouden. Misschien zou ik meer laagdrempelige momenten organiseren waarop je met de directie kan praten, bijvoorbeeld tijdens een evenement. Een ideeënbox bij de ingang zou ook goed zijn. Zichtbaarheid van de directie is belangrijk, bijvoorbeeld door aanwezig te zijn op evenementen.

Shakira:

Heb je Frederik al vaak gezien?

[NAAM]:

Eigenlijk maar één keer, toevallig bij een evenement.

Shakira:

Is er nog iets dat je zou veranderen aan de communicatie vanuit de directie?

[NAAM]:

Niet echt. Ik vind het leuk dat er positieve initiatieven zijn, zoals complimentenmailtjes en kleine attenties. Dat wordt gewaardeerd.

Shakira:

Heb je verder nog iets toe te voegen over de interne communicatie?

[NAAM]:

Niet direct.

10.2.6 Interview 5 – 9 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: is een ervaren medewerker die al vele jaren bij VRT werkt en verschillende functies heeft gehad, [functie]. Hij straalt betrokkenheid en kennis van zaken uit. Het gesprek vond plaats op kantoor, in een rustige setting. [NAAM]: was direct en eerlijk in zijn antwoorden, met een nuchtere kijk op de organisatie. De verwachting was om inzicht te krijgen in hoe een doorgewinterde medewerker de interne communicatie en de relatie met de directie ervaart. [NAAM]: werd benaderd vanwege zijn lange staat van dienst en brede blik op de organisatie.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide om de interne communicatie binnen VRT, de rol van Auguste, de benaderbaarheid van de directie en het gevoel van waardering. [NAAM]: beschrijft de interne communicatie als veel opener en transparanter dan vroeger, mede dankzij Auguste en snelle mailcommunicatie. De directie wordt als benaderbaar ervaren, maar [NAAM]: merkt op dat het echte gevoel op de werkvloer soms moeilijk doordringt tot de top. Initiatieven zoals duo-gesprekken, 'Vragen staat vrij' en aanwezigheid van de directie op events worden gewaardeerd. Kleine gebaren, zoals een eindejaarscadeau of een trui, dragen bij aan het gevoel van waardering. [NAAM]: benadrukt het belang van toegankelijke communicatie en het zichtbaar zijn van de directie.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: volgt Auguste actief en vindt het een duidelijke meerwaarde dat belangrijke informatie nu sneller intern gedeeld wordt.
- Hij waardeert het dat mails van de directie of van Frederik persoonlijk overkomen, zeker wanneer er een reactie volgt op een persoonlijk bericht.
- [NAAM]: ziet dat de directie als groep sterker en meer eensgezind naar voren treedt dan vroeger.
- Initiatieven zoals duo-gesprekken en 'Vragen staat vrij' zorgen voor meer dialoog, maar hij vindt dat de directie nog vaker informeel tussen de medewerkers aanwezig mag zijn.
- Bij veranderingen wordt soms te weinig gecommuniceerd uit voorzichtigheid, maar bij grote beslissingen (zoals ontslagen) is er wel duidelijke communicatie.
- [NAAM]: vindt het belangrijk dat er ook aandacht is voor de uitleg rond financiering en beleidskeuzes, bijvoorbeeld tijdens welkomstdagen.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Partnerships & Operations
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)

- Wanneer: 9 april 2025
- Duur: 41 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Extra doorvragen naar informele communicatie en hoe de directie nog zichtbaarder kan zijn op de werkvloer
- Nagaan hoe medewerkers de balans ervaren tussen digitale en persoonlijke communicatie
- Verdiepen in de verwachtingen rond uitleg over beleidskeuzes en financiering

TRANSCRIPT

Shakira:

Ik ga eerst even uitleggen waar mijn onderzoek over gaat. Het gaat over hoe de directie van VRT de verbinding met medewerkers kan verbeteren hoe zij kunnen communiceren met jullie, maar ook hoe medewerkers terug kunnen communiceren naar de directie. Dus dat de directie weet wat er leeft. Ik begin met de algemene informatie. Welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie?

[NAAM]:

Ik ben [functie], onder Partnerships & Operations met als directeur Lieven Vermaele.

Shakira:

Is dat jouw eerste functie bij VRT?

[NAAM]:

Nee, ik heb hiervoor [functie] gedaan. Ik [functie] gewerkt.

Shakira:

Wauw, en hoeveel jaar werk je hier dan in totaal? Dat is al een hele tijd, dus je kan mij vast goed vertellen hoe het zit.

[NAAM]:

Ja, ik werk hier al zo lang als jij waarschijnlijk op de wereld rondloopt.

Shakira:

Korter, of ja, ik ben jonger. Zit jij hier voornamelijk aan een bureau? Hoeveel procent van de tijd ongeveer?

[NAAM]:

Bureau en vergaderzalen, 90 procent.

Shakira:

90 procent? Dat is best veel. Dan gaan we eens kijken naar jouw algemene

ervaring met communicatie. Hoe zou je de algemene interne communicatie binnen VRT beschrijven?

[NAAM]:

Nu? Open, transparant en snel eigenlijk. Vroeger moesten we het in de krant lezen. Nu hebben we het meestal eerst via Auguste voor het in de krant staat. Dat is een enorme verbetering.

Shakira:

Dus je volgt Auguste wel actief?

[NAAM]:

Ja, ik volg dat. Ik vind het belangrijk om op te pikken wat er leeft. Je kunt niet alles communiceren, maar de belangrijkste dingen worden de laatste tijd redelijk snel en duidelijk gecommuniceerd.

Shakira:

Plaats je zelf ooit iets op Auguste of ga je in interactie?

[NAAM]:

Weinig. Af en toe laten we als dienst wel eens iets op Auguste plaatsen. Ik vind het soms heel amusant hoe er gejammerd wordt op Auguste, soms ook overdreven. Bijvoorbeeld over de parking het is wat het is, dat ligt niet aan de directie maar aan Brussel. Je kunt erover klagen, maar het verandert niets.

Shakira:

Is Auguste dan het platform dat je het meest gebruikt om je te informeren, of ook mails?

[NAAM]:

Mails sowieso, maar de allerbelangrijkste dingen worden sowieso per mail verstuurd, zodat je dat sneller ziet dan op Auguste. Via Belgapress krijg ik ook relevante VRT-nieuws in mijn mailbox. De echt belangrijke dingen hebben we al op mail gekregen of ze staan op Auguste. Soms hoor je het ook via de week, het is een mengeling.

Shakira:

Ontvang je soms via mail communicatie vanuit de directie?

[NAAM]:

Dat is meestal van Lieven als het over onze dienstdirectie gaat. Eigenlijk is dat eerder algemeen. Ik denk dat je van communicatie soms mails krijgt die zegge van Frederik komen, maar dat het niet altijd hij zelf is. Ik heb wel eens naar Frederik gemailld en ook een antwoord gekregen.

Shakira:

Hoe voelde je je bij die interactie?

[NAAM]:

Positief. Het was vooral om hem een hart onder de riem te steken toen hij in het oog van de storm zat. Hij heeft daar persoonlijk op gereageerd, ondanks zijn volle mailbox. Het waren maar drie lijnen, maar toch, dat toont waardering voor wat wij doen.

Shakira:

Heb je het gevoel dat de directie, dus hoger dan Lieven, weet wat er leeft op de werkvloer?

[NAAM]:

Lieven is onze directeur, maar hij zit niet bij ons op de vloer. Door de recente reorganisatie zit hij er nu nauwer op. Algemeen denk ik dat de directie te weinig weet van het echte gevoel op de vloer, niet bij de tussenmanagers maar bij de medewerkers zelf.

Shakira:

Zorgt dat ervoor dat je minder waardering voelt?

[NAAM]:

Nee, niet echt. Maar ik denk dat het soms belangrijker is om kleine gelukjes te voorzien voor mensen dan altijd grote dingen te organiseren. Het eindejaarscadeau en de trui waren fijn, en het nieuwe plan van aanpak spreekt iedereen aan, niet alleen de contentmakers. Dat is een vooruitgang.

Shakira:

Krijgen jullie vaak complimentjes over jullie werk?

[NAAM]:

Waarschijnlijk te weinig, maar dat komt ook omdat we met veel verschillende dingen bezig zijn en ze niet altijd weten wie wat gedaan heeft. Maar ik voel me wel gewaardeerd, anders zou ik hier niet al zo lang werken.

Shakira:

Voel je je verbonden met de directie die er nu is?

[NAAM]:

Ik heb nu vooral het gevoel dat we een directie hebben die als groep hetzelfde verhaal uitdraagt. Ze zijn begaan met ons en proberen toegankelijk te zijn. Ze moesten moeilijke beslissingen nemen, zoals ontslagen, maar dat was nodig voor het voortbestaan van VRT.

Shakira:

Heb je het gevoel dat de directie benaderbaar is?

[NAAM]:

Ja, ze zijn benaderbaar. Met duo-gesprekken en sessies waar je in kleine groepjes met directieleden kan praten, merk je dat ze openstaan voor dialoog. Frederik antwoordt ook op mails en zegt altijd goeiedag als je hem tegenkomt. Het ligt ook aan jezelf om contact te maken.

Shakira:

Vertrouw je de directie?

[NAAM]:

Ja, ik denk dat ze het beste voorhebben met de VRT. Ze maken fouten, net als iedereen, maar ik ben ervan overtuigd dat ze beslissingen nemen in het belang van de organisatie.

Shakira:

Heb je al eens deelgenomen aan 'Vragen staat vrij'-sessies of duo-gesprekken?

[NAAM]:

Ik heb al gekeken, maar nog nooit zelf een vraag gesteld. Meestal werd mijn vraag al beantwoord of was het niet meer relevant. Maar ik vind het wel goed dat die initiatieven er zijn.

Shakira:

Wat vind je ervan dat de directie aanwezig is op events, zoals de zomerbarbecue?

[NAAM]:

Ik vind het sympathiek, maar ik zou liever hebben dat ze gewoon tussen de mensen lopen en een praatje slaan. Dat maakt ze nog toegankelijker. Kleine dingen, zoals samen koffie halen, maken het verschil.

Shakira:

Heb je het gevoel dat er genoeg gecommuniceerd wordt bij veranderingen?

[NAAM]:

Soms wordt er te weinig gecommuniceerd uit schrik voor de vakbond of om geen angst te zaaien. Maar bij grote veranderingen, zoals ontslagen, werd er duidelijk gecommuniceerd. Wat nog beter kan, is uitleg geven over de gemengde financiering van VRT, zodat medewerkers begrijpen waarom bepaalde keuzes gemaakt worden.

Shakira:

Hoe zou je willen dat dat gecommuniceerd wordt?

[NAAM]:

Bijvoorbeeld tijdens welkomstdagen voor nieuwe medewerkers, zodat iedereen meteen weet waarom er reclame is en hoe de financiering werkt. Zo begrijpen mensen beter waarom bepaalde beslissingen genomen worden.

Shakira:

Was je aanwezig bij een Plan VRT-sessie? Waarom schreef je je in?

[NAAM]:

Ja, als de directie een plan heeft, vind ik het logisch om te gaan luisteren. Zo hoor je het uit eerste hand. Ik vond de sessie goed gebracht en de directie kwam als één geheel naar voren. Alleen jammer dat er vooral contentmakers in beeld kwamen; andere diensten hadden ook getoond mogen worden.

Shakira:

Wat vond je van de communicatie rond Plan VRT?

[NAAM]:

In het begin was het wat vaag, maar uiteindelijk werd alles duidelijk gecommuniceerd. Sommige mensen lezen de communicatie niet goed, maar de informatie stond er wel degelijk in.

Shakira:

Heb je de aanpak bij Plan VRT beter ervaren dan bij eerdere initiatieven?

[NAAM]:

Ja, het was geloofwaardig en voelde niet als een verplicht nummertje. Er was een duidelijke intentie om impact te maken op de werking, niet alleen op het imago.

Shakira:

Zou je deelnemen aan de strategische werven?

[NAAM]:

Ik ben nu [functie]. Als ik denk dat ik relevant ben voor een werf, zou ik zeker overwegen deel te nemen, als het combineerbaar is met mijn werk.

Shakira:

Stel, je bent CEO van VRT. Wat zou je veranderen aan de interne communicatie?

[NAAM]:

Ik zou zorgen voor een interne nieuwsbrief, niet alleen over grote strategische zaken, maar ook over kleine dingen. En ik zou als CEO minstens één keer per week in de cafetaria of koffiekamer gaan eten, zodat medewerkers je makkelijk kunnen aanspreken. Toegankelijkheid is belangrijk.

Shakira:

Heb je verder nog iets toe te voegen over interne communicatie?

[NAAM]:

Ik vind de vaste communicatiebordjes (posters) in de liften een verbetering. Kleine, duidelijke communicatie maakt veel verschil. En ik zie dat er de laatste jaren grote stappen zijn gezet in interne communicatie. Het wordt steeds beter.

10.2.7 Interview 6 – 10 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: is een zeer ervaren medewerker die bijna veertig jaar bij VRT werkt, waarvan een groot deel bij [functie]. Hij heeft [functie] en kent de organisatie goed. Tijdens het gesprek viel op dat [NAAM]: kritisch en eerlijk is over de interne communicatie en het management. Hij heeft een pragmatische kijk, spreekt vanuit zijn ervaring en benoemt zowel positieve als verbeterpunten.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide rond de interne communicatie binnen VRT, de rol van het management en de directie, en de manier waarop medewerkers betrokken worden bij veranderingen. [NAAM]: beschrijft de communicatie als vooral top-down en soms verwarrend. De toegankelijkheid van de CTO wordt positief benoemd, maar het menselijke contact met zijn directe leidinggevende is volgens hem de laatste jaren verminderd. Er is veel overleg en samenwerking binnen het team, maar het management blijft op afstand. Thema's als de verhuis naar het nieuwe gebouw, het gebruik van Auguste, en de nood aan duidelijke, menselijke communicatie kwamen uitgebreid aan bod.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: waardeert het directe contact met de CTO, maar mist bereikbaarheid bij het lagere management.
- Hij ervaart dat officiële communicatie vaak vaag blijft, zeker rond grote veranderingen zoals de verhuis.
- Er is onzekerheid over praktische zaken zoals ruimte, parking en opslag in het nieuwe gebouw.
- [NAAM]: merkt op dat vragen aan de directie soms onbeantwoord blijven, wat het vertrouwen schaadt.
- De informele contacten met collega's verlopen goed, mede dankzij regelmatige stand-ups en overlegmomenten.
- De rol van Auguste en digitale tools wordt erkend, maar persoonlijk contact blijft voor hem belangrijk.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Technologie
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)
- Wanneer: 10 april 2025
- Duur: 38 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage,

p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Meer aandacht hebben voor de rol van tussenmanagement en hun bereikbaarheid
- Vragen naar de impact van onbeantwoorde vragen op het vertrouwen in de directie
- Specifiek ingaan op de verwachtingen rond communicatie bij grote veranderingen, zoals de verhuis naar het nieuwe gebouw

TRANSCRIPT

Shakira:

Ik ga misschien eerst kort zeggen waarover mijn onderzoek gaat. Zoals je misschien al hebt gelezen, gaat het over de interne communicatie binnen VRT.

Ik onderzoek hoe de directie met medewerkers praat, maar ook hoe medewerkers kunnen communiceren naar de directie toe. Dus het gaat in twee richtingen. Ik wil ook onderzoeken wat daar invloed op kan hebben, waarom het soms beter of minder goed loopt.

[NAAM]:

De pogingen die nu ondernomen worden om het te verbeteren zijn er wel, maar in ons oog zijn ze niet echt succesvol.

Shakira:

Oké, dat is net het interessante. Niet alles moet perfect zijn, want dan kunnen we nog verbeteren.

Ik begin met een introductievraag Welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie?

[NAAM]:

Ik werk bij de afdeling Technologie, [functie]. De [functie] verwacht van ons dat we snel herstellen wat stuk gaat, maar ook dat we sterk inspelen op vernieuwingen. We moeten altijd voorlopen op nieuwe dingen.

Shakira:

Je hebt dus al veel veranderingen meegemaakt?

[NAAM]:

Ja, het gaat heel snel. Dat maakt het interessant.

Shakira:

Is dit je eerste functie bij VRT?

[NAAM]:

Nee, ik ben begonnen als [functie]. Daarna heb ik [functie].

Shakira:

Hoe lang werk je hier nu?

[NAAM]:
Bijna veertig jaar.

Shakira:
Hoeveel procent van je tijd zit je aan een computer?

[NAAM]:
Dat wisselt sterk. Gisteren heb ik geen tien minuten achter mijn computer gezeten. Ik doe gemiddeld 8.000 stappen per dag omdat ik vaak op en neer moet [functie]. Soms, als ik bezig ben met [functie], kan het wel acht uur per dag zijn.

Shakira:
Hoe blijf je op de hoogte van wat er speelt binnen VRT? Via Auguste, mails, vergaderingen?

[NAAM]:
Dat is tegenwoordig heel veel. We gebruiken Jira als ticketingsysteem. We werken agile, met een tweewekelijkse planning en stand-ups. We overleggen veel, want we zijn met zes mensen. We zijn echt goed op de hoogte. Met de [functie] is het wat indirecter, maar uiteindelijk kennen we die mensen goed. We hebben zowel officiële als informele kanalen, en beide zijn belangrijk.

Shakira:
Hoe zou je de algemene interne communicatie bij VRT beschrijven?

[NAAM]:
Top-down en soms verwarrend. We hebben een probleem: onze manager heeft ons twee jaar lang niet meer aangesproken of gezien. De CTO, Stijn Lehaen, is veel toegankelijker dan onze eigen manager. Dat is een probleem waar nu hard aan gewerkt wordt.

Shakira:
Was er een reden voor dat gebrek aan contact?

[NAAM]:
Vroeger hadden we twee managers, nu nog één. Die heeft te veel teams onder zich en te veel werk. Het menselijke aspect is daardoor verdwenen. Bij de welzijnsenquête kwamen wij er als beste team uit qua teamlead, maar over het management loopt het niet goed. De communicatie over het nieuwe gebouw en de technieken is niet wat wij nodig hebben; we willen vooral menselijk contact.

Shakira:
Hoe verliep het contact met Stijn?

[NAAM]:
Stijn is al een paar keer rechtstreeks met ons komen overleggen. Hij weet dat er een probleem is en luistert goed. Het management onder hem blijft echter moeilijk bereikbaar.

Shakira:
Is de communicatie vanuit de directie duidelijk?

[NAAM]:

Stijn kan heel overtuigend presenteren, maar het blijft vaak vaag en weinig concreet. Er zijn veel vragen over de toekomst, zeker omdat er een tekort is aan projectleiders voor het nieuwe gebouw. Een deel van dat werk schuift nu door naar [functie], maar wij hebben het ook druk.

Shakira:

Heb je het gevoel dat je met vragen bij Stijn terecht kan?

[NAAM]:

Ja, hij is heel toegankelijk. Mocht het management eronder even toegankelijk zijn als de CTO, dan was er geen probleem.

Shakira:

Hoe ervaar je de rest van het directiecollege?

[NAAM]:

We kregen ooit een kans om vragen te stellen aan de directie, maar de ondertekening was alleen met voornamen. We moesten navragen wie dat waren. Dat kwam niet vertrouwd over. We zien de directieleden zelden.

Shakira:

Zou je meer contact willen?

[NAAM]:

Ik weet niet of dat nodig is. VRT is groot. Ik heb in het verleden bij bedrijven gewerkt waar de manager bewust tussen het personeel kwam eten. Hier is de afstand veel groter. Ik vind dat het management vooral contact moet hebben met de mensen.

Shakira:

Voel je je verbonden met de directie?

[NAAM]:

Met VRT voel ik me sterk verbonden, met de directie niet. Ik zou het wel waarderen als ze soms een praatje slaan in de cafetaria of koffiekamer, maar ik vind het belangrijker dat het management aanwezig is.

Shakira:

Heb je vertrouwen in het management?

[NAAM]:

Dat zijn twee verschillende dingen. Voor ons is het belangrijk dat de boel draait en dat we mee zijn met de concurrentie. De samenwerking met [functie] is cruciaal. We hebben vertrouwen in het management, maar missen het menselijke contact.

Shakira:

Ken je duo-gesprekken of de 'Vragen staat vrij'-sessies?

[NAAM]:

Ik heb daar één keer een vraag gesteld via mail, maar die werd niet beantwoord. Er waren sowieso weinig vragen. Mijn vraag aan Frederik Delaplace was hoeveel procent van de VRT-mensen hij denkt dat nog vertrouwen in hem hebben. Die werd niet beantwoord, wat geen vertrouwen geeft.

Shakira:

Heb je het gevoel dat de directie altijd eerlijk antwoordt?

[NAAM]:

Niet altijd. Ze zijn getraind in communiceren en weten vaak al wat ze gaan antwoorden. Dat komt soms niet eerlijk of gemeend over.

Shakira:

Heb je vertrouwen in de CEO?

[NAAM]:

Niet echt. Hij is duidelijk politiek gestuurd. Andere CEO's zijn voor minder aan de deur gezet. Het vertrouwen is weg, vandaar mijn vraag over vertrouwen in de 'Vragen staat vrij'-sessie.

Shakira:

Wordt er voldoende gecommuniceerd bij grote veranderingen?

[NAAM]:

Er wordt nu wel werk van gemaakt, maar het blijft soms vaag. De grootste verandering is de verhuis naar het nieuwe gebouw. Iedereen wil weten waar hij terechtkomt, maar daar is nog veel onduidelijkheid over. Er zijn zorgen over minder ruimte, minder parking en het verlies van opslagruimte.

Shakira:

Kun je met bezorgdheden ergens terecht?

[NAAM]:

We hebben onze bezorgdheden van in het begin geuit, maar daar is weinig mee gedaan. Bij overleg werden vragen gesteld, maar daar kwam weinig concreet uit.

Shakira:

Was je aanwezig bij een sessie van Plan VRT?

[NAAM]:

Ik wilde me inschrijven, maar was te laat. Ik was vooral geïnteresseerd in de sessie over AI, omdat wij dat hier gebruiken. We hebben hier een opleiding gehad die voor ons heel belangrijk was, vooral rond netwerken. Dat was een basisopleiding en er zou nog een vervolgopleiding komen, veel dieper en intensiever, georganiseerd vanuit de EU. Die vervolgopleiding ging over de praktische toepassing, zoals hoe video over een netwerk gestuurd wordt. Dat is best complex, maar jammer genoeg is die opleiding uiteindelijk niet doorgegaan. Voor mij persoonlijk maakt dat niet zoveel uit, ik heb niet zo lang meer te gaan hier. Maar voor mijn collega's was dat wel heel belangrijk, want zij gaan het moeten toepassen. Nu zal het zelfstudie worden.

Shakira:

Dat is inderdaad jammer. Ben je ingeschreven voor een sessie van de Plan VRT-leerweken?

[NAAM]:

Ja, voor mindfulness, dat is het enige. Voor de rest was ik te laat of sprak het me niet aan.

Shakira:

Oké, en je was dus niet aanwezig bij de algemene sessies van een paar weken terug?

[NAAM]:

Nee, ook daarvoor was ik te laat ingeschreven. Veel van die sessies gaan over content, maar dat heb ik dertig jaar gedaan en daar heb ik geen behoefte meer aan.

Shakira:

Dat klopt, het ging inderdaad vooral over waarde, missie en visie.

[NAAM]:

Jammer genoeg werd het vaak op content getrokken. Wij zijn techneuten. Het creatieve is voor andere mensen. Wij zorgen dat de creatieve mensen kunnen werken, dat is een heel andere insteek. Soms hebben we het gevoel dat we een beetje vergeten worden, omdat we kleiner in aantal zijn en ondersteunend werken.

Shakira:

Dat kan ik me voorstellen. Je staat eigenlijk achter de schermen van degene achter de schermen.

[NAAM]:

Vroeger werd er misschien te veel aandacht besteed aan de technische kant, met veel cursussen. Nu is het het omgekeerde. De wereld verandert snel, zeker online. Alles gaat veel sneller, zeker met AI en automatische transcripties. Er zijn heel wat opleidingen geweest, bijvoorbeeld door Geert Halleman, die meer dan duizend mensen heeft opgeleid. Die cursussen waren superinteressant, vooral omdat ze de technische en contentkant samenbrachten.

Shakira:

Petje af voor zo'n inspanning.

[NAAM]:

Ja, maar dat zit niet in Plan VRT, dat is los daarvan. Wij hebben specifieke noden. Voor ons is een opleiding computernetwerken veel belangrijker dan hoe content gemaakt wordt. Wij willen weten of een camera scherp is of de kleurweergave juist, maar niet hoe je precies kadreert. Monteren en met een camera werken kan ik wel, maar dat is [functie]. Nu is de werking belangrijker.

Shakira:

Dat snap ik. Ik heb nog een slotvraag stel, je bent CEO van VRT. Wat zou je veranderen aan de interne communicatie en de communicatie vanuit de directie?

[NAAM]:

Dat vind ik een heel moeilijke vraag. Ik denk terug aan een CEO van lang geleden, iemand van Barco. Hij heeft ons geleerd hoe er in de privé wordt overlegd en had rechtstreeks contact met vakbonden en medewerkers. Wat ik nu zou veranderen, is de directe communicatie van het management met het personeel verbeteren. Dat is op dit moment echt een gebrek. Als dat verbetert, zal de relatie met de directie automatisch ook beter worden.

Shakira:

Dat kan ik me voorstellen. Kleine dingen kunnen soms een groot verschil maken.

[NAAM]:

Inderdaad. Uiteindelijk zijn zij het aanspreekpunt en zo bereik je de directie ook beter. Op die manier hoor je sneller waar dingen fout lopen of waar mensen mee bezig zijn.

Shakira:

Wil je nog iets toevoegen over de interne communicatie?

[NAAM]:

Ik denk dat het nu een moeilijk moment is om interviews te doen, want het is een heet hangijzer. Eén ding is zeker de meeste mensen werken hier heel graag. Ik kan al met pensioen, maar ik blijf graag werken. We werken goed samen. In een groot privébedrijf is de betrokkenheid van medewerkers veel kleiner dan hier. Die verbondenheid is bij VRT echt groot en dat moet je meenemen als je naar interne communicatie kijkt. We hebben zelfs een spin-off van de vakbonden, Iedereen VRT, die soms communiceert in plaats van de vakbonden. Alleen die naam zegt al veel Iedereen VRT. Iedereen voelt zich verbonden. De communicatie mag soms iets minder afstandelijk, iets minder koel.

Shakira:

Inderdaad, het is geen gewoon bedrijf.

[NAAM]:

Klopt. Ik heb op vijf andere plaatsen gewerkt, maar wat je hier ervaart, ervaar je nergens anders. Ondanks alle strubbelingen werken de meeste mensen hier echt graag.

Shakira:

Dat is mooi om te horen. Bedankt voor het gesprek!

10.2.8 Interview 7 – 10 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: is een medewerker met ruime ervaring binnen VRT Toegankelijkheid, waar ze [functie] op zich neemt. Ze heeft een brede kijk op de organisatie door haar jarenlange betrokkenheid en haar dubbele rol. Tijdens het gesprek kwam [NAAM]: analytisch en genuanceerd over. Ze benoemt zowel positieve evoluties als bestaande drempels in de interne communicatie.

GROTE LIJNEN

Het gesprek draaide rond de interne communicatie bij VRT, de rol van leidinggevenden en directie, en de betrokkenheid van medewerkers bij veranderingen. [NAAM]: beschrijft dat ze goed op de hoogte blijft via Auguste, mails en wekelijkse vergaderingen. Direct contact met de directie is er nauwelijks, maar via haar leidinggevende is de communicatielijn met Lieven Vermaele kort. Ze merkt op dat de zichtbaarheid van de directie op de werkvloer beperkt is, maar dat er via initiatieven zoals Plan VRT en 'Vragen staat vrij' wel inspanningen gebeuren om de drempel te verlagen. De communicatie rond veranderingen is volgens haar de laatste jaren sterk verbeterd.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: start haar werkdag standaard met Auguste en blijft zo goed op de hoogte van het bedrijfsnieuws.
- Ze heeft zelden direct contact met de directie en voelt daar ook weinig nood aan, zolang de informatie via haar leidinggevende goed doorstroomt.
- De zichtbaarheid van directieleden op de werkvloer is beperkt, maar wordt niet als gemis ervaren.
- Ze waardeert de inspanningen rond Plan VRT en vond de interactieve aanpak positief verrassend.
- De communicatie over veranderingen verloopt duidelijker dan vroeger, mede dankzij Auguste en regelmatige overlegmomenten.
- [NAAM]: ervaart een overgangsfase binnen haar team door een leidinggevende die met pensioen ging, maar verwacht dat het vertrouwen en de toegankelijkheid snel weer op peil zullen zijn.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Partnerships & Operations
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)
- Wanneer: 10 april 2025
- Duur: 25 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Extra doorvragen naar de verwachtingen rond direct contact met de directie
- Meer aandacht hebben voor de rol van leidinggevenden als schakel in informatieoverdracht

TRANSCRIPT

Shakira:

Ik ga eerst even uitleggen waar mijn onderzoek over gaat. Ik onderzoek de interne communicatie bij VRT, dus zowel van directie naar medewerkers als omgekeerd. Het gaat over de connectie, de verbinding en het vertrouwen tussen beide groepen.

[NAAM]:

Zeker, dat vind ik altijd interessant.

Shakira:

Ik begin met enkele korte introductievragen. Welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie?

[NAAM]:

Ik werk voor [functie]. Dat valt onder Lieven Vermaele, dus onder Technologie en Operations. Mijn functie is [functie].

Shakira:

Is dit je eerste job binnen VRT?

[NAAM]:

Ja, het is mijn eerste job binnen VRT, maar ik werk [functie].

Shakira:

Amai, dat is toch al een hele tijd en best breed.

[NAAM]:

Ja, het is leuk en afwisselend. We zijn nu bezig met een herstructurering, dus vandaar dat ik nu wat dubbele taken heb.

Shakira:

Hoeveel procent van je tijd zit je aan de computer?

[NAAM]:

Ongeveer 90 procent, echt veel.

Shakira:

En tijdens je werkuren, kijk je dan soms op Auguste?

[NAAM]:

Ja, vaak. Ik begin meestal mijn dag met Auguste open te zetten.

Shakira:

Dus je bent goed op de hoogte van wat er speelt in het bedrijf?

[NAAM]:

Ja, zeker.

Shakira:

Doe je dat ook via mails of vergaderingen?

[NAAM]:

Omdat ik de communicatie doe, zit ik elke maandag in de vergadering van de communicatiedienst. Daardoor weet ik vaak meer dan de andere mensen van onze dienst. Maar het meeste nieuws krijg ik via Auguste en mails, en dan die vergadering.

Shakira:

Heb je soms contact met de directie?

[NAAM]:

Bijna nooit.

Shakira:

Mis je dat? Of zou je dat vaker willen?

[NAAM]:

Nee, binnen mijn functie is dat niet per se nodig. Als we iets willen weten, hebben we onze leidinggevende als schakel. Dus eerst onze leidinggevende, dan Lieven, dan Frederik.

Shakira:

Zie je Lieven soms op de werkvloer?

[NAAM]:

Nee, bijna nooit.

Shakira:

En Frederik?

[NAAM]:

Misschien één keer, bij een bezoek van de minister van Media. Maar verder komt hij hier nooit op bezoek.

Shakira:

Zou je het fijn vinden als hij af en toe langskomt?

[NAAM]:

Dat zou wat geforceerd voelen, denk ik. Hij heeft waarschijnlijk wel andere prioriteiten. Van Lieven zou ik het misschien wel vaker willen zien.

Shakira:

Heb je het gevoel dat Lieven weet wat er leeft op de werkvloer?

[NAAM]:

Ik denk het wel, via onze leidinggevende die goed communiceert met hem.

Shakira:

Voel je je gewaardeerd door je leidinggevende?

[NAAM]:

We zitten nu in een overgangsfase. Onze vorige leidinggevende is met pensioen en de nieuwe is er nog niet helemaal. Maar ik denk dat het binnenkort wel weer goed zal zitten.

Shakira:

Hoe verbonden voel je je met de VRT-directie?

[NAAM]:

Niet echt. Ik heb daar geen affiniteit mee.

Shakira:

Is er iets dat ze zouden kunnen doen om dat gevoel te versterken?

[NAAM]:

Plan VRT vond ik wel positief. Dat was beter aangepakt dan gewoon een zaal toespreken. Er was echt nagedacht over interactie. Dat gaf een positiever gevoel.

Shakira:

Heb je vertrouwen in de directie?

[NAAM]:

Meer en meer. We worden als dienst meer op de kaart gezet, ook bij de directie. Ze houden steeds meer rekening met ons, mede door onze vorige leidinggevende en door Lieven. Ze weten nu wat [functie] is en zijn daar ook mee bezig.

Shakira:

Vind je de directie toegankelijk?

[NAAM]:

Ik heb het nog niet geprobeerd, maar ik denk dat het wel zou lukken als ik echt een vraag zou hebben. Er zijn ook drempelverlagende initiatieven, zoals de 'Vragen staat vrij'-sessies.

Shakira:

Heb je daar ooit aan deelgenomen?

[NAAM]:

Ik heb ze altijd gevolgd, maar nooit zelf een vraag ingestuurd vooral omdat ik geen concrete vragen had.

Shakira:

Hoe toegankelijk vind je je eigen leidinggevende?

[NAAM]:

Dat is nu wat moeilijker door de overgang, maar normaal gezien kan ik altijd een afspraak maken als ik ergens mee zit. Een jaar geleden zou ik gezegd hebben super toegankelijk.

Shakira:

Ben je voldoende op de hoogte van veranderingen?

[NAAM]:

Ja, ik vind dat beslissingen duidelijk gecommuniceerd worden, via het maandelijks overleg, Auguste en mails. Vroeger was dat misschien minder, maar sinds de enquête tijdens corona is er veel verbeterd.

Shakira:

Wat vind je ervan dat Frederik of andere directieleden aanwezig zijn op evenementen, zoals de zomerbarbecue?

[NAAM]:

Ik snap de filosofie erachter het maakt het laagdrempeliger. Maar het is niet zo dat je op zo'n evenement echt een gesprek aangaat. Het zorgt wel voor meer zichtbaarheid.

Shakira:

Waarom schreef je je in voor Plan VRT?

[NAAM]:

Omdat het moest, maar ook uit nieuwsgierigheid. Ik was sceptisch, maar uiteindelijk was ik aangenaam verrast. Het was goed aangepakt, met interactie en een algemeen beeld van wat er leeft.

Shakira:

Vond je de communicatie rond Plan VRT duidelijk?

[NAAM]:

Ja, het was duidelijk. De informatie stond op Auguste en in de mails. Dat werkt goed, want mails kunnen snel ondergesneeuwd geraken.

Shakira:

Zou je deelnemen aan de strategische werven?

[NAAM]:

Alleen als ik er iets over weet of als het over mijn eigen plek in het nieuwe gebouw gaat. Projectleider zie ik mezelf niet worden.

Shakira:

Stel dat je CEO bent van VRT, wat zou je veranderen aan de interne communicatie?

[NAAM]:

Misschien minder formele mails en meer communicatie via Teams of korte updates. De interne communicatie is nu eigenlijk al goed, zeker rond veranderingen. Alles is makkelijk terug te vinden op Auguste. De nieuwsbrief vind ik ook goed, omdat je zo weet waar iedereen mee bezig is.

Shakira:

Is er nog iets dat je wil toevoegen?

[NAAM]:

Nee, ik denk dat alles wel aan bod is gekomen. De interne communicatie is positief geëvolueerd. Auguste is het platform dat ik het meest volg, en de algemene nieuwsbrief vind ik ook waardevol.

10.2.9 Interview 8 – 10 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: combineert twee functies binnen VRT: hij werkt [functie]. Hij is enthousiast over de kansen die hij bij VRT krijgt en waardeert de mogelijkheid om zowel administratief als creatief te werken. [NAAM]: is positief ingesteld, voelt zich ondersteund door de organisatie en ziet de werkzekerheid als een belangrijk voordeel. Zijn kijk op interne communicatie is betrokken en genuanceerd: hij volgt het nieuws op de voet via Auguste, maar vindt het soms spannend om zelf iets te posten. [NAAM]: staat open voor vernieuwing en voelt zich goed in zijn rol, ook al ervaart hij geen persoonlijke band met de directie.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide om [NAAM]: zijn ervaringen met interne communicatie, de rol van Auguste, de zichtbaarheid en bereikbaarheid van de directie, en de betrokkenheid bij veranderingen. [NAAM]: beschrijft hoe hij via Auguste, mails en vergaderingen op de hoogte blijft van het reilen en zeilen binnen VRT. Hij ontvangt regelmatig algemene communicatie van de CEO, maar heeft weinig persoonlijk contact met directieleden, behalve met de CFO die op zijn gang zit. [NAAM]: voelt zich niet direct verbonden met de directie, maar waardeert hun aanwezigheid op events en bij initiatieven zoals Plan VRT. Hij vindt dat de communicatie bij veranderingen meestal duidelijk is en dat de inspanningen van de communicatiedienst goed werken.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: start zijn werkdag vaak met een blik op Auguste en blijft zo op de hoogte van het bedrijfsnieuws.
- Hij ervaart een drempel om zelf iets op Auguste te plaatsen, maar ziet wel het nut van het platform.
- De algemene mails van de CEO worden gewaardeerd, maar persoonlijk contact blijft beperkt tot de CFO.
- [NAAM]: voelt zich betrokken bij sessies zoals Plan VRT, ook al ligt de inhoud soms meer bij content dan bij aankoop.
- Hij vindt het positief dat de directie zichtbaar is op evenementen, wat de afstand verkleint.
- [NAAM]: zou graag meer enquêtes en communicatie vanuit verschillende directieleden zien, niet enkel van de CEO.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder CEO & centrale diensten en Content
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)
- Wanneer: 10 april 2025
- Duur: 34 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Peilen naar de drempel om zelf te communiceren via Auguste
- Meer inzicht krijgen in de verwachtingen rond persoonlijk contact met directieleden buiten de CEO

TRANSCRIPT

Shakira:

Ik ga misschien eerst kort uitleggen waar mijn onderzoek over gaat. Ik studeer communicatie en onderzoek de interne communicatie binnen VRT. Ik kijk vooral naar hoe de directie met medewerkers communiceert en hoe medewerkers terug communiceren naar de directie. Dus het gaat in twee richtingen verbinding en vertrouwen.

[NAAM]:

Oké, keigoed.

Shakira:

Ik begin met enkele korte introductievragen. Welke functie oefen jij uit en bij welke afdeling en directie?

[NAAM]:

Ik heb eigenlijk twee functies binnen VRT. Enerzijds werk ik bij [functie], dat valt onder de directie CEO en centrale diensten. Dat doe ik drie dagen per week, het is een administratieve functie waarbij ik collega's ondersteun met aankoopdossiers. Daarnaast werk ik op [functie], waar ik komische rubrieken bedenken en schrijf. Dat hoort bij directie Content. Het is een bijzondere combinatie, maar ik vind het heel leuk omdat ik graag creatief bezig ben. Ik ben begonnen bij aankoop, dat zie ik nog altijd als mijn hoofdjob, maar ik wil graag meer richting content en creatie gaan.

Shakira:

Amai, dat is een bijzondere combinatie! En ben je dan geleidelijk aan naar content gegaan?

[NAAM]:

Ja, eigenlijk wel. Ik werk hier nu ruim twee jaar. Na een halfjaar ben ik ongeveer vier vijfde gaan werken en ben ik één dag per week comedy beginnen schrijven voor [functie]. Door die [functie] ben ik in contact gekomen met HR en mijn baas bij [functie]. Zo ben ik nu vrij recent gestart met beide functies binnen VRT. Daarvoor deed ik vier vijfde aankoop en één dag per week comedy, los van VRT. Nu doe ik dus beide officieel bij VRT.

Shakira:

Dat hoor ik niet vaak, zo twee functies.

[NAAM]:

Het is inderdaad bijzonder, maar het fijne aan VRT is dat ze daarin steunen en kansen geven. Het is een soort testperiode tot eind augustus. Daarna kan ik altijd terug naar aankoop als er niets anders is. Die werkzekerheid vind ik heel fijn.

Shakira:

Hoeveel procent van je tijd zit je aan de computer?

[NAAM]:

Best veel, zeker vanuit aankoop bekeken. Van de acht uur per dag zit ik er zeker zeven aan de computer. Dat is confronterend om te zeggen, maar het is zo.

Shakira:

En ben je goed op de hoogte van wat er leeft op VRT? Hoe houd je jezelf op de hoogte?

[NAAM]:

Als je de nieuwe internetpagina opent, krijg je Auguste, onze interne pagina. Daar staan altijd updates, een beetje zoals krantenkoppen. Ik vind het leuk om daar even rond te kijken, niet om alles actief te lezen, maar wel om een idee te hebben van wat er speelt. Zo blijf ik op de hoogte van wat er over de afdelingen heen gebeurt.

Shakira:

Plaats je zelf ooit iets op Auguste of op Jammer?

[NAAM]:

Nee, dat durf ik niet goed. Ik heb nog niet het gevoel gehad dat ik het moest gebruiken. Het is wel een drempel, want ineens ziet iedereen het. Maar ik zie wel dat het zijn doel bereikt.

Shakira:

Ontvang je vaak communicatie vanuit de directie?

[NAAM]:

Vanuit de directie, vooral van Frederik Delaplace, krijg ik zeker vijf à zes keer per jaar een mail, misschien zelfs meer. Dat zijn algemene mails naar de hele organisatie, bijvoorbeeld over Plan VRT of bedankjes. Inhoudelijke, persoonlijke communicatie heb ik niet met hem of andere directieleden. Voor grote contracten heb ik soms contact via Adobe Sign, maar dat is puur administratief.

Shakira:

Zie je de directie vaak in het gebouw?

[NAAM]:

Wij zitten met [functie] op de elfde verdieping, samen met [functie]. Directieleden komen daar soms langs, vooral voor het directiecomité of de financiële delegatie. Die dossiers komen bij mij terecht, dus ik heb indirect contact. Op events zijn ze ook aanwezig en ik herken ze allemaal. Af en toe komt er eentje binnen in ons lokaal, maar ik praat er niet snel mee, behalve met de CFO. Die zit op onze gang en daar kan ik goed mee overweg.

Shakira:

Voel je je verbonden met de directie?

[NAAM]:

Persoonlijk niet echt, ik heb er geen band mee. Maar als ze als directie naar voren komen, zoals bij Plan VRT, vind ik dat wel motiverend. Dan voel ik me betrokken en vind ik ze benaderbaar.

Shakira:

En Brecht, de CFO, is voor jou echt toegankelijk?

[NAAM]:

Ja, ik vind dat een heel aangename man. Omdat hij op mijn gang zit, kan ik makkelijk een babbeltje met hem doen, ook over privé zaken. Het is gewoon een toffe mens.

Shakira:

Heb je vertrouwen in de directie?

[NAAM]:

Ja, eigenlijk wel. Ik ben vrij positief en werk hier graag. Ik besef dat besparingen en crisissen nooit makkelijk zijn, maar ik voel dat de directie actief bezig is met hoe ze communiceren en maatregelen nemen. Ik heb het volste vertrouwen in hun aanpak en ga mee in hun verhaal.

Shakira:

Heb je het gevoel dat ze voldoende communiceren bij grote veranderingen?

[NAAM]:

Gelukkig wel. Ik ben net na de grote ontslagronde begonnen, dus ik heb dat niet zelf meegemaakt. Maar ik hoor van collega's bij content dat het daar harder aankwam. Bij aankoop merken we daar minder van. Over veranderingen word ik goed geïnformeerd, zeker omdat alles zo snel in de media komt. Ze doen hun best om snel en duidelijk te communiceren.

Shakira:

Ben je ooit naar een 'Vragen staat vrij'-sessie of duo-gesprek geweest?

[NAAM]:

De 'Vragen staat vrij'-sessies volg ik altijd online, dat vind ik interessant. Duo-gesprekken met directieleden heb ik niet gedaan, omdat ik zelf geen nood heb om iets aan te kaarten. Alles loopt goed voor mij, dus ik voel geen behoefte om deel te nemen.

Shakira:

Heb je ooit een vraag ingestuurd voor 'Vragen staat vrij'?

[NAAM]:

Nee, dat heb ik nog niet gedaan. Ik ben gewoon gelukkig op mijn werk en heb geen dringende vragen.

Shakira:

Hoe ervaren je de aanwezigheid van de directie op events, zoals het Winterfeest of de zomerbarbecue?

[NAAM]:

Ik vind het goed dat ze daar zijn. Ik ga niet per se met hen praten, maar het verkleint wel de afstand. Meer events mogen altijd voor mij, het zorgt voor verbondenheid.

Shakira:

Was je aanwezig bij een sessie van Plan VRT? Waarom schreef je je in?

[NAAM]:

Ja, het was verplicht, maar ik vind die sessies sowieso interessant. Ik wil weten waar VRT naartoe wil. Ook bij het nieuwe aanbod van VRT ga ik altijd luisteren, gewoon uit interesse.

Shakira:

Voelde je je betrokken tijdens de sessie, ook al werk je bij [functie]?

[NAAM]:

Ja, ik voelde me zeker betrokken. Ik hoor wel van collega's bij aankoop dat ze zich minder aangesproken voelen, omdat het vaak over content gaat. Maar ik probeer toch betrokken te blijven en impact te hebben.

Shakira:

Wat vond je van de communicatie over Plan VRT?

[NAAM]:

Op voorhand wist ik niet goed wat te verwachten, dus de communicatie was wat vaag. Maar de sessie zelf was goed en interactief. Het contrast tussen de vage aankondiging en de sterke sessie viel wel op.

Shakira:

Ken je de zeven strategische werven die nu opgestart worden?

[NAAM]:

Nee, daar ben ik een beetje afgehaakt. Ik weet dat er eentje over diversiteit en inclusie is, en iets over innovatie, maar verder ben ik het kwijt.

Shakira:

Zou je deelnemen aan zo'n werf als het thema je aanspreekt?

[NAAM]:

Ja, als het bijvoorbeeld over sport of beweging gaat, zou ik graag bijdragen. Ik heb me ook opgegeven voor interne initiatieven rond beweging, omdat ik daar zelf veel mee bezig ben. Ook als vertrouwenspersoon zou ik me eventueel willen inzetten, maar ik voel me daar nu nog niet klaar voor.

Shakira:

Stel, je bent CEO van VRT. Wat zou je veranderen aan de interne communicatie?

[NAAM]:

Ik zou meer enquêtes doen, zoals bij Content toen er onrust was. De resultaten daarvan werden gedeeld en dat vond ik interessant. Misschien zou ik ook mails van andere directieleden laten komen, niet alleen van de CEO, zeker als het over hun eigen domein gaat.

Shakira:

Heb je verder nog iets toe te voegen over interne communicatie?

[NAAM]:

Nee, ik ben vrij enthousiast. Auguste werkt goed en de communicatiedienst doet het prima. Wat mij betreft zijn ze goed bezig.

10.2.10 Interview 9 – 14 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: is een doorgewinterde freelancer bij VRT die al sinds de jaren tachtig in verschillende rollen actief is, waaronder [functie]. Hij heeft een brede kijk op de organisatie en is gewend aan de flexibiliteit van het freelancerschap. [NAAM]: komt over als pragmatisch en nuchter. Hij volgt de interne communicatie vooral functioneel, zonder veel emotionele betrokkenheid bij de directie. Zijn verwachtingen van het gesprek waren vooral om zijn ervaringen te delen over hoe communicatie en betrokkenheid bij VRT verlopen, zeker vanuit het perspectief van een freelancer.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide rond [NAAM]:'s ervaringen met interne communicatie als freelancer bij VRT. Belangrijke thema's waren de beperkte directe communicatie met de directie, het belang van de leidinggevende als aanspreekpunt, en de uitdagingen bij praktische zaken zoals parking en veranderingen op de werkvloer. [NAAM]: geeft aan dat hij weinig nood heeft aan direct contact met de directie, zolang de communicatie met zijn leidinggevende goed verloopt. Hij merkt op dat beslissingen vaak top-down genomen worden en dat feedback van medewerkers niet altijd wordt meegenomen.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: ontvangt de meeste communicatie via telefoon en mail, en kijkt slechts sporadisch op Auguste.
- Direct contact met de directie is zeldzaam; gesprekken zijn meestal informeel en kort.
- Zijn leidinggevende is goed bereikbaar en aanspreekbaar, wat hij als positief ervaart.
- Praktische problemen zoals het parkeerbeleid zorgen voor frustratie, vooral omdat er weinig rekening wordt gehouden met de noden van freelancers en medewerkers met onregelmatige uren.
- [NAAM]: heeft het gevoel dat beslissingen vaak genomen worden zonder voldoende input van de werkvloer, zeker bij praktische zaken.
- Bij veranderingen wordt niet altijd duidelijk gecommuniceerd waarom keuzes gemaakt worden.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Talent, Organisatie en Publieke Opdracht
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)
- Wanneer: 14 april 2025
- Duur: 33 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Extra doorvragen naar de specifieke noden van freelancers en medewerkers met flexibele uren
- Nagaan hoe communicatie over praktische zaken sneller en duidelijker kan verlopen

TRANSCRIPT

Shakira:

Hallo [NAAM];, welke functie oefen je uit en bij welke afdeling doe je dat?

[NAAM]:

Ik ben freelance en werk voor [functie], al bijna tien jaar. Daarnaast ben ik ook freelance [functie]. Ik doe eigenlijk alles wat geld opbrengt. Ik werk ook nog op [functie] en kom daar net vandaan.

Shakira:

Dus eigenlijk twee verschillende functies binnen VRT?

[NAAM]:

Ja, maar ik ben freelance, dus ik doe van alles. Ik ben hier eind jaren zeventig begonnen. Na mijn afstuderen, begin jaren tachtig, ben ik hier als losse medewerker en [functie] gestart. Daarna heb ik periodes gehad dat ik hier wel en niet werkte. In 1989, ben ik bij [functie] gaan werken. Zo ben ik beginnen freelancen, binnen en buiten VRT.

Shakira:

Amai, je hebt dus al veel gezien en meegemaakt bij VRT.

[NAAM]:

Ja, televisie maken is altijd mijn leven geweest. Ik heb veel zien veranderen hier.

Shakira:

Als [functie], hoeveel procent van je tijd zit je aan een computer?

[NAAM]:

Niet veel, gemiddeld twee à drie uur per week. Ik loop vooral rond met mijn telefoon. Voor [functie] zit ik soms wat meer aan de computer, maar dat is sporadisch.

Shakira:

Hoe krijg je meestal je communicatie binnen? Via mail, telefoon, Auguste?

[NAAM]:

Vooral via mijn telefoon en mail. Ik kijk soms op Auguste, maar niet vaak. Er komt veel informatie op, maar vaak zijn dat dingen die me niet echt interesseren. Ik kijk alleen als iets mijn aandacht trekt.

Shakira:
Heb je soms communicatie met de directie?

[NAAM]:
Heel zelden. Soms is Frederik Delaplace erbij bij een speciale rondleiding, maar dat is eerder beleefdheid dan een echt gesprek.

Shakira:
Zou je het fijn vinden om meer met de directie te praten?

[NAAM]:
Het zou leuk zijn om eens van gedachten te wisselen, want ik heb wel een visie door mijn ervaring als zelfstandige en productie leider. Maar of mijn mening hier veel uitmaakt, weet ik niet. Meestal gebeurt zo'n gesprek eerder informeel, tussen pot en pint.

Shakira:
Heb je het gevoel dat de directie weet wat er leeft op de werkvloer?

[NAAM]:
Dat weet ik niet. Problemen bij het [functie] worden goed besproken met onze leidinggevende. We hebben een WhatsApp-groep en regelmatig een [functie]café. Maar dat contact is met directe leiding, niet met de hogere directie.

Shakira:
Voel je je verbonden met de directie?

[NAAM]:
Nee, en dat verwacht ik ook niet. Die mensen hebben andere dingen te doen. Dat is in elk bedrijf zo. Als er echt een probleem is, kan ik altijd mailen, maar ik mis dat contact niet.

Shakira:
Heb je vertrouwen in de directie?

[NAAM]:
Ik heb daar weinig zicht op. Ik hoor wat er in de pers verschijnt, soms verdwijnen er mensen, maar dat gebeurt overal. Zolang de dagelijkse dingen blijven draaien, voel ik daar weinig van.

Shakira:
Ben je op de hoogte van duo-gesprekken of 'Vragen staat vrij'-sessies?

[NAAM]:
Ik zie dat passeren, maar ik doe daar niet aan mee. Niet omdat het niet kan, maar omdat ik er geen tijd voor maak en niet het gevoel heb dat mijn inbreng doorslaggevend is. Als ik vast in dienst was, zou dat misschien anders zijn.

Shakira:
Hoe toegankelijk vind je je leidinggevende?

[NAAM]:

Heel toegankelijk. Als ik haar nodig heb, kan ik haar bellen of een bericht sturen en krijg ik snel antwoord.

Shakira:

Je werkt al lang bij VRT. Is het altijd duidelijk wat er verandert en waarom?

[NAAM]:

Niet altijd. Vooral het gedoe rond het nieuwe logo vond ik vervelend en onduidelijk. Zulke beslissingen lijken soms van bovenaf genomen zonder rekening te houden met de praktijk. De communicatie daarover mag sneller en duidelijker.

Shakira:

Ben je ooit bij een sessie van Plan VRT geweest?

[NAAM]:

Nee, ik heb dat gemist door mijn agenda. Ik hoor er wel positieve dingen over. Eerder heb ik wel zo'n sessie meegemaakt met een vorige CEO, en dat vond ik toen nuttig.

Shakira:

Voel je je altijd mee met de veranderingen?

[NAAM]:

Niet met alles, maar met wat nodig is voor het gidsen wel. In het nieuwe gebouw zal er veel veranderen. We hebben daar al overleg over gehad, maar of ze echt rekening houden met onze input weet ik niet.

Shakira:

Vind je dat er voldoende wordt gecommuniceerd over praktische zaken, zoals de parking?

[NAAM]:

Nee, het parkeerbeleid is echt een probleem. Er wordt niet genoeg rekening gehouden met mensen die onregelmatig werken of freelancers. Het systeem is vooral gemaakt voor mensen met een vaste bureaujob. Dat is respectloos tegenover wie flexibel werkt.

Shakira:

Heb je het gevoel dat er iets gedaan wordt met feedback van medewerkers?

[NAAM]:

Niet altijd. Het parkingprobleem is daar een goed voorbeeld van. Er wordt beslist en dan moet iedereen zich aanpassen, zonder echt naar de werkvloer te luisteren.

Shakira:

Stel dat jij CEO zou zijn van VRT, wat zou je veranderen aan de interne communicatie?

[NAAM]:

Ik zou zorgen voor snellere en meer adequate communicatie, zeker over praktische dingen. Vaak hoor ik nieuws via de pers. Voor freelancers en mensen die niet elke dag op VRT zijn, mag de communicatie duidelijker en directer.

Shakira:

Is er nog iets dat je wil toevoegen?

[NAAM]:

Het enige waar ik me echt aan erger is de parking. Voor de rest ben ik tevreden. De communicatie met mijn directe leidinggevende verloopt goed. Maar ik hoop dat er meer geluisterd wordt naar mensen op de werkvloer, zeker bij praktische problemen.

10.2.11 Interview 10 – 14 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: is [functie] bij de directie Connectie, en werkt al vijf jaar bij VRT. Ze komt over als iemand die betrokken is bij haar werk en openstaat voor vernieuwing, maar ook kritisch kijkt naar de communicatie binnen de organisatie. [NAAM]: heeft ervaring met verschillende projecten rond jongeren, personal branding en online profilering. Ze benoemt spontaan waar ze tevreden over is, maar ook waar volgens haar nog ruimte voor verbetering zit. Het gesprek verliep vlot en [NAAM]: gaf concrete voorbeelden uit haar dagelijkse praktijk.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide om [NAAM]:'s ervaringen met interne communicatie binnen VRT, de rol van Auguste, de bereikbaarheid van de directie en de manier waarop medewerkers betrokken worden bij veranderingen. Ze geeft aan dat ze goed op de hoogte blijft via vergaderingen, Auguste en mail, maar dat de communicatie vanuit de directie vooral informatief is en waardering uitdrukt. [NAAM]: vindt dat de doorstroom van informatie beter kan en dat er soms afstand ontstaat doordat er meerdere lagen tussen haar en de directie zitten. Ze waardeert initiatieven zoals duo-gesprekken en 'Vragen staat vrij'-sessies, maar merkt op dat er een drempel blijft om vragen te stellen. Transparantie en openheid zijn voor haar belangrijke aandachtspunten.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: ontvangt regelmatig algemene communicatie van de directie, maar vindt dat het vooral bij informeren en bedanken blijft.
- Ze merkt dat de impact van nieuws uit de pers wordt onderschat en dat crisiscommunicatie beter kan.
- Ondanks haar verbondenheid met enkele directieleden, voelt ze soms afstand door de hiërarchische lagen.
- [NAAM]: neemt deel aan projecten met mensen uit het directiecollege en ervaart die samenwerking als positief.
- Ze vindt dat er bij veranderingen meer transparantie en ruimte voor eigen inbreng mag zijn.
- [NAAM]: waardeert de initiatieven rond interne communicatie, maar pleit voor meer openheid en zichtbaarheid van de directie op de werkvloer.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Connectie
- Waar: Online (Microsoft Teams)
- Wanneer: 14 april 2025
- Duur: 28 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Extra doorvragen naar de drempel om vragen te stellen aan de directie, ook anoniem
- Nagaan hoe medewerkers de balans ervaren tussen informatieve en interactieve communicatie

TRANSCRIPT

Shakira:

Ik ben stagiaire communicatie bij VRT en studeer aan Howest in Kortrijk. Voor mijn bachelorproef onderzoek ik hoe de directie communiceert naar medewerkers én omgekeerd, en of medewerkers zich gehoord voelen.

[NAAM]:

Is dat een eigen onderzoek of een opdracht van VRT of de school?

Shakira:

Het is een samenwerking. Ik moest sowieso een onderzoek doen, maar mijn externe promotor Lesley Hernalsteen stelde dit onderwerp voor.

[NAAM]:

Hoeveel mensen ga je in totaal interviewen?

Shakira:

Ongeveer twintig, verspreid over verschillende afdelingen.

[NAAM]:

Dat is veel! En je moet alles coderen en verwerken?

Shakira:

Ja, ik hoop iets te maken waar VRT ook echt mee aan de slag kan.

[NAAM]:

Tof, succes! Ik beantwoord graag je vragen.

Shakira:

Welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie?

[NAAM]:

Ik ben [functie] bij de directie Connectie, bij [functie].

Shakira:

Hoe lang doe je die functie al?

[NAAM]:

Specifiek deze functie nu twee à drie jaar, maar ik werk al vijf jaar bij VRT. Ik ben

begonnen met [functie].

Shakira:

Klinkt leuk! Zit je veel aan de computer?

[NAAM]:

Ja, bijna altijd. Soms geef ik workshops of sessies, maar het is vooral computerwerk.

Shakira:

Hoe ontvang je communicatie? Via vergaderingen, Auguste, mail?

[NAAM]:

Via vergaderingen, Auguste, mail en soms face-to-face.

Shakira:

Check je Auguste regelmatig?

[NAAM]:

Ja, zeker.

Shakira:

Ga je soms in interactie via Auguste of Jammer?

[NAAM]:

Nee, nooit. Jammer gebruik ik alleen als ik bijvoorbeeld iets verloren ben op VRT, maar verder niet.

Shakira:

Ontvang je soms communicatie vanuit de directie?

[NAAM]:

Ja.

Shakira:

Hoe vaak krijg je die communicatie?

[NAAM]:

Ongeveer één keer om de twee weken, bijvoorbeeld algemene mails van Frederik of van Tom, onze directeur Connectie.

Shakira:

Mag dat voor jou meer zijn?

[NAAM]:

Ja, dat mag altijd meer.

Shakira:

Heb je het gevoel dat de directie weet wat er leeft?

[NAAM]:

De communicatie is vooral informatief of om te bedanken. De doorstroom van informatie kan beter.

Shakira:
Zitten er veel mensen tussen jou en Frederik?

[NAAM]:
Er zitten nog twee mensen tussen mij en Frederik.

Shakira:
Zorgt dat voor afstand?

[NAAM]:
Ja, dat klopt.

Shakira:
Werk je samen met mensen uit het directiecollege?

[NAAM]:
Ja, aan projecten. Dat loopt goed.

Shakira:
Krijg je waardering voor je werk?

[NAAM]:
Ja.

Shakira:
Mis je soms belangrijke info vanuit de directie?

[NAAM]:
De impact van wat in de pers verschijnt wordt onderschat. Collega's worden daar vaak op aangesproken. Crisiscommunicatie kan beter.

Shakira:
Wordt er goed gecommuniceerd bij veranderingen?

[NAAM]:
Ik ben meestal op de hoogte, maar anderen niet altijd. Transparantie is belangrijk.

Shakira:
Kun je met zorgen of bezorgdheden ergens terecht?

[NAAM]:
Ja, altijd.

Shakira:
Heb je deelgenomen aan duo-gesprekken of 'Vragen staat vrij'-sessies?

[NAAM]:
Ik luister altijd, maar stel zelden vragen. Er is toch een drempel om een vraag te stellen, zelfs anoniem.

Shakira:
Vind je de sessies positief?

[NAAM]:

Zeker, maar ze mogen transparanter. Vaak hoor je niet meer dan wat ook in de krant staat. Meer openheid zou goed zijn.

Shakira:

Voel je je verbonden met de directie?

[NAAM]:

Ja, ik ken een aantal mensen goed. Soms ben ik teleurgesteld in de communicatie, maar over het algemeen voel ik me verbonden.

Shakira:

Heb je vertrouwen in de directie?

[NAAM]:

Ja, maar ik denk dat ze meer moeten luisteren, zich laten adviseren en zich meer moeten laten zien op de werkvloer.

Shakira:

Was je aanwezig bij een Plan VRT-sessie?

[NAAM]:

Ja, het was verplicht, maar ik wilde ook graag weten wat er speelt.

Shakira:

Vond je de communicatie goed?

[NAAM]:

Ja, maar inhoudelijk miste ik eigen inbreng en concrete info. Het mag nog concreter en interactiever.

Shakira:

Wat zou je veranderen als je CEO was?

[NAAM]:

Ik zou werken aan personal branding, transparantie, luisteren naar collega's en mezelf kwetsbaar opstellen. Interne communicatie moet niet alleen via Auguste, maar ook via persoonlijke mails en zichtbaar leiderschap.

Shakira:

Wil je nog iets toevoegen?

[NAAM]:

Ze moeten zichzelf meer laten zien en luisteren naar collega's, zowel intern als extern advies inwinnen.

Shakira:

Bedankt voor je tijd!

[NAAM]:

Graag gedaan, veel succes met de verwerking!

10.2.12 Interview 11 – 15 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: is een ervaren medewerker die al meer dan tien jaar bij VRT werkt, voornamelijk rond het thema [functie] binnen de directie Talent, Organisatie en Publieke Opdracht. Ze heeft een brede blik op de organisatie door haar werk in het Publieke Meerwaarde-team. [NAAM]: komt over als iemand die betrokken is bij haar werk, goed op de hoogte wil zijn en actief zoekt naar informatie. Ze heeft regelmatig contact met haar leidinggevende en enkele directieleden, en benoemt zowel de positieve evoluties als de uitdagingen in de interne communicatie. Ze waardeert openheid en betrokkenheid, maar is ook kritisch over inconsistentie en het gebrek aan een algemeen kanaal voor bezorgdheden.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide om [NAAM]:'s ervaringen met interne communicatie, haar contact met de directie, en haar rol bij veranderingen zoals Plan VRT. Ze beschrijft de communicatie binnen VRT als inconsistent: de communicatiedienst doet haar best, maar informatie bereikt niet altijd iedereen even goed. [NAAM]: waardeert dat er meer aandacht is voor heldere en menselijke communicatie bij veranderingen, maar merkt op dat de doorstroom via leidinggevendenden niet altijd werkt. Ze heeft direct contact met haar leidinggevende en enkele directieleden, wat ze als positief ervaart. Initiatieven zoals duo-gesprekken en 'Vragen staat vrij'-sessies zijn volgens haar waardevol, maar geven niet altijd echte antwoorden op bezorgdheden van medewerkers.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: zoekt informatie actief op en volgt Auguste en andere interne kanalen nauwgezet.
- Ze heeft regelmatig kort contact met directieleden, vooral met haar leidinggevende Karen Donders.
- De directie wordt als toegankelijk ervaren, maar veel medewerkers missen een algemeen kanaal voor bezorgdheden.
- [NAAM]: vindt dat de communicatie over veranderingen de laatste jaren verbeterd is, met meer aandacht voor helderheid en menselijkheid.
- Ze merkt dat kleine gebaren van de directie, zoals aanwezigheid op events, bijdragen aan het gevoel van betrokkenheid.
- [NAAM]: was zelf spreker bij Plan VRT en waardeerde de mogelijkheid om input te geven tijdens de voorbereiding.
- Er blijft twijfel of strategische plannen nu echt zullen worden uitgevoerd; geloofwaardigheid hangt af van concrete daden.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Talent, Organisatie en Publieke Opdracht
- Waar: Online (Microsoft Teams)
- Wanneer: 15 april 2025
- Duur: 29 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Nagaan hoe informatie via leidinggevenden beter kan doorstromen
- Peilen naar verwachtingen rond opvolging en uitvoering van strategische plannen

TRANSCRIPT

Shakira:

Ik begin met een paar introductievragen. Welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie doe je dat?

[NAAM]:

Ik ben [functie] bij VRT, binnen de directie Publieke Opdracht. Ik maak deel uit van het Publieke Meerwaarde-team, waar ook collega's bezig zijn met taalcultuur, muziek, beroepsethiek en educatie.

Shakira:

Hoe lang werk je al bij VRT?

[NAAM]:

Ik ben nu vast in dienst, al meer dan tien jaar. Daarvoor had ik enkele tijdelijke contracten. Ik ben, net als jij, begonnen met een stage.

Shakira:

Is dit je eerste functie bij VRT?

[NAAM]:

Het is altijd rond dit thema geweest, behalve een paar tijdelijke opdrachten om ervaring op te doen. Ik heb bijvoorbeeld ook meegedraaid bij [functie], om praktijkervaring te krijgen.

Shakira:

Hoeveel procent van je tijd spendeer je aan de computer?

[NAAM]:

Dat verschilt sterk. Als ik niet met mensen in gesprek ben – wat het grootste deel van mijn werk is, zoals uitleg geven en workshops – dan ben ik veel met de computer bezig. Sommige weken vooral mails en presentaties, andere weken bijna niet.

Shakira:
Werk je vaak extern?

[NAAM]:
Ja, ik ben regelmatig buitenhuis, omdat ik veel met externe mensen samenwerk.

Shakira:
Hoe communiceer je vooral met collega's? Lees je vooral via intranet, vergaderingen of Teams?

[NAAM]:
Meestal via mail, soms via chat op Teams en natuurlijk in meetings. Online meetings zijn handig om samen in een document te werken en kort af te stemmen. In-person meetings zijn meer om elkaar up-to-date te houden, dat gaat vanzelf als je elkaar ziet.

Shakira:
Heb je het gevoel dat je goed op de hoogte gehouden wordt, bijvoorbeeld via Auguste?

[NAAM]:
Ja, maar ik zoek die informatie ook actief op. Auguste staat op mijn homepage, net als Google. Ik wil graag alles weten en kijk vaak naar nieuwsberichten, zowel op Auguste als op Yammer – of Engage, zoals het nu heet – om te zien wat er leeft binnen VRT.

Shakira:
Hoe zou je de algemene interne communicatie bij VRT beschrijven?

[NAAM]:
Heel inconsistent. De communicatiedienst doet echt hun best om ons op de hoogte te houden, maar er wordt niet altijd genoeg gecommuniceerd over de belangrijkste zaken. Met Plan VRT vond ik het goed dat iedereen verplicht werd om het te volgen, want vroeger was het vrijblijvend en miste je snel iets als je niet actief op Auguste keek. Nu wordt het van leidinggevenden verwacht om informatie door te geven, maar niet elke leidinggevende doet dat even goed. Door de vele verschillende profielen en afdelingen is het moeilijk om alles consistent te houden.

Shakira:
Heb je soms contact met het directiecollege?

[NAAM]:
Ja, ik werk vrij dicht bij de directie. Mijn rechtstreekse baas is Karen Donders, waar ook communicatie onder valt. Met de CEO werk ik niet direct samen, maar ik zie regelmatig leden van het directiecollege, zeker nu met Plan VRT. Ik spreek hen een paar keer per maand, meestal kort. Ze zijn heel toegankelijk als ik iets moet vragen, krijg ik snel antwoord, zeker van Karen.

Shakira:
Voel je je verbonden met de directie?

[NAAM]:
Ja, omdat ik er dicht bij sta en ze ontvankelijk zijn voor wat ik te zeggen heb. Ik

kan me voorstellen dat anderen de directie als onbereikbaar zien, maar ik vind ze toegankelijk. Ze hebben het druk, maar als ik Karen iets stuur via WhatsApp, antwoordt ze bijna altijd snel.

Shakira:
Heb je vertrouwen in het directiecollege?

[NAAM]:
Over het algemeen wel. Met sommige leden, zoals Karen Donders, Tom Peeters en Griet De Craen, heb ik meer contact en dus ook meer vertrouwen. Met anderen, zoals Lieven Vermaele, heb ik minder contact. Maar ik heb redelijk vertrouwen in hen.

Shakira:
Zou je graag meer contact hebben met andere directieleden?

[NAAM]:
Niet per se, tenzij het relevant is voor mijn werk. Een goede verstandhouding is belangrijk, want zij beslissen mee over de toekomst van het bedrijf. Voor sommige afdelingen, zoals content, is het belangrijker om directieleden goed te kennen.

Shakira:
Als je bezorgdheden hebt, kun je die dan makkelijk kwijt?

[NAAM]:
Ik kan altijd bij Karen terecht, omdat zij mijn leidinggevende is. Maar voor andere medewerkers is dat minder evident. Er is niet echt een algemeen kanaal om bezorgdheden te delen.

Shakira:
Wat vind je van initiatieven zoals duo-gesprekken of de 'Vragen staat vrij'-sessies?

[NAAM]:
Het is goed dat ze er zijn, maar ik heb er zelf nog nooit een vraag gesteld. Veel collega's vinden dat de directie vooral vertelt wat ze zelf willen vertellen, en niet altijd echt antwoord geeft op bezorgdheden.

Shakira:
Hoe ervaar je de aanwezigheid van de directie op informele events, zoals de barbecue of het winterfeest?

[NAAM]:
Ik vind het goed dat ze daar aanwezig zijn. Het is belangrijk dat ze zich tussen de medewerkers begeven, bijvoorbeeld gewoon mee-eten in de cafetaria. Dat toont menselijkheid en betrokkenheid. Kleine gebaren, zoals de CEO die bij het feest mensen persoonlijk verwelkomt, maken echt een verschil.

Shakira:
Hoe ervaar je de communicatie over veranderingen?

[NAAM]:
Dat is nu veel beter dan vroeger. Er wordt meer nagedacht over hoe veranderingen helder en menselijk gecommuniceerd worden. Vroeger hoorde je pas iets als het

al beslist was. Nu is er meer uitwisseling, al kan het voor sommige groepen, zoals catering, nog beter.

Shakira:

Je was zelf spreker bij Plan VRT. Hoe heb je dat ervaren?

[NAAM]:

Ik vond het fijn om te doen, vooral omdat het thema [functie] zo expliciet aan bod kwam. De directie vond het belangrijk dat ik in alle sessies aanwezig was. Ik kon ook input geven tijdens de voorbereiding, bijvoorbeeld dat niet elk directielid per se het woord hoefde te nemen. Ze stonden open voor die feedback.

Shakira:

Denk je dat het nu anders zal zijn dan bij eerdere strategieën?

[NAAM]:

Dat zal de tijd uitwijzen. Iedereen staat er met goede intenties in, maar het is nu of nooit als ze het menen, moeten ze het nu echt doen en moedige beslissingen nemen. Anders dreigen ze geloofwaardigheid te verliezen.

Shakira:

Sta je open om input te geven bij de nieuwe strategische werven?

[NAAM]:

Zeker, vooral bij thema's als [functie]. Ik vind het goed dat medewerkers worden gevraagd om ideeën aan te brengen, maar dan moeten ze daar ook tijd voor krijgen.

Shakira:

Wat zou je veranderen aan de interne communicatie als je CEO was?

[NAAM]:

Ik zou vaste momenten inbouwen waarop medewerkers een update krijgen over de organisatie en de beheersovereenkomst. Niet te officieel, maar bijvoorbeeld via een Plan VRT-café, waar je spontaan vragen kunt stellen aan de directie.

Shakira:

Wil je nog iets toevoegen?

[NAAM]:

Nee, ik vind dat het team communicatie goed werk levert. Voor de rest heb ik geen opmerkingen.

10.2.13 Interview 12 – 16 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: werkt al dertien jaar als [functie] bij VRT, waar ze vooral actief is binnen nieuws en sport. Ze heeft een goed overzicht van de interne communicatie en de dagelijkse realiteit op de redactie. [NAAM]: komt over als nuchter, praktisch en betrokken. Ze is gewend aan een hoge werkdruk en probeert ondanks haar volle agenda op de hoogte te blijven van interne communicatie. [NAAM]: is kritisch over de snelheid en verspreiding van informatie binnen VRT, maar waardeert de inspanningen die er zijn om medewerkers te informeren. Haar antwoorden zijn genuanceerd en geven een eerlijk beeld van de huidige situatie.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide om [NAAM]:'s ervaringen met interne communicatie, de rol van verschillende communicatiekanalen zoals Auguste, mail en Slack, en de mate waarin de directie zichtbaar en bereikbaar is voor medewerkers. Ze beschrijft dat communicatie vanuit de directie vooral via mail en Auguste verloopt, maar dat deze kanalen soms versnipperd en niet altijd snel genoeg zijn. [NAAM]: vindt het positief dat er gecommuniceerd wordt, ook bij minder leuke boodschappen, maar mist soms inhoudelijke updates over de koers van de organisatie. Ze merkt op dat de directie zich langzaam bewuster wordt van wat er op de werkvloer leeft, mede door veranderde werkmethoden en meer open contactmomenten.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: gebruikt Auguste, mail en Slack als belangrijkste communicatiekanalen, maar merkt op dat niet alle collega's even actief zijn op Auguste.
- Ze heeft toegang tot directiedocumenten en is daardoor goed op de hoogte van veranderingen, maar vindt dat informatie soms sneller gedeeld mag worden met de rest van het team.
- De communicatie vanuit de directie wordt meestal als positief ervaren, maar er is volgens [NAAM]: ruimte voor meer snelheid en inhoudelijke updates.
- Er zijn maandelijkse momenten waarop medewerkers met de directie van de nieuwsdienst in gesprek kunnen gaan, wat als waardevol wordt gezien.
- [NAAM]: voelt zich niet direct verbonden met de directie, maar ervaart de huidige directie als toegankelijker en betrouwbaarder dan in het verleden.
- Ze waardeert haar eigen manager als attent en betrokken, en merkt dat collega's hun leidinggevers makkelijk kunnen aanspreken.
- Initiatieven zoals Plan VRT en de strategische werven worden positief beoordeeld, maar [NAAM]: vindt het jammer dat directieassistenten hier vaak niet actief bij betrokken worden.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Informatie
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)
- Wanneer: 16 april 2025
- Duur: 21 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

Extra doorvragen naar de verwachtingen rond inhoudelijke updates van de directie

Vragen naar de impact van maandelijkse contactmomenten met de directie op het gevoel van betrokkenheid

TRANSCRIPT

Shakira:

Dag [NAAM];, ik ga in het begin een paar algemene vragen stellen. Je mag daar gewoon kort en krachtig op antwoorden. Welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie doe je dat?

[NAAM]:

Ik ben [functie]. Dat is dus nieuws en sport, de redactie.

Shakira:

Hoe lang werk je al voor VRT?

[NAAM]:

Dertien jaar.

Shakira:

En is dat de functie die je altijd al hebt gedaan?

[NAAM]:

Ja, ik heb altijd dezelfde functie behouden.

Shakira:

Spendeer je veel tijd aan de computer voor jouw functie?

[NAAM]:

Heel de dag, eigenlijk.

Shakira:

Dan ga ik ervan uit dat je misschien veel tijd hebt om bijvoorbeeld Auguste te lezen?

[NAAM]:

Nee, ik ben heel druk bezig. Ik probeer het wel in de gaten te houden, maar er zijn

dagen dat het echt niet lukt. Soms kijk ik wel, want er staan interessante dingen in, ook dingen die je moet weten voor je werk, zeker als er iets veranderd.

Shakira:

Hoe ontvang je het vaakst communicatie van collega's? Is dat via mail of via vergaderingen?

[NAAM]:

Vooral via mail, en dan WhatsApp. Slack gebruiken wij ook heel veel, dagelijks eigenlijk, voor alle communicatie over de hele groep.

Shakira:

En van de directie uit?

[NAAM]:

Van de directie, dus Frederik Delaplace en zijn collega's, krijg ik heel af en toe een e-mail. Dat is niet veel, vooral bij grote momenten, positief of negatief. Het gebeurt onregelmatig en meestal via mail, niet systematisch wekelijks of maandelijks.

Shakira:

Hoe zou jij de algemene interne communicatie beschrijven?

[NAAM]:

Redelijk oké, maar het is wel veel en heel verspreid. Auguste is een prima communicatiekanaal, maar ik probeer het regelmatig te lezen. Ik weet dat sommige collega's daar nooit op kijken. Als er iets belangrijks op staat, neem ik dat mee in onze interne communicatiebrief, zodat iedereen de info zeker heeft.

Shakira:

En hoe bedoel je verspreid?

[NAAM]:

De ene keer is het via mail, dan weer via Auguste. Dat zijn de twee belangrijkste kanalen vanuit de directie. Andere kanalen zijn er eigenlijk niet echt.

Shakira:

Zou je vaker communicatie vanuit de directie willen ontvangen?

[NAAM]:

Dat is dubbel. Het is fijn om communicatie te krijgen, maar communiceren als er niets te melden is hoeft niet. Ik zou wel sneller en vaker inhoudelijke updates willen, bijvoorbeeld waar de directie mee bezig is en welke richting we uitgaan. Dat mis ik nu in de communicatie.

Shakira:

Heb je het gevoel dat je op de hoogte bent van veranderingen binnen VRT?

[NAAM]:

Ik persoonlijk wel, omdat ik toegang heb tot directiedocumenten en de agenda's van de wekelijkse vergaderingen. Maar buiten de directieleden en [functie] kan niemand dat zien. Ik vind dat ze soms sneller zouden mogen communiceren, zodat iedereen sneller mee is.

Shakira:
Dus je mist vooral snelheid in de communicatie?

[NAAM]:
Ja, klopt. Het is niet zozeer de inhoud, maar vooral de snelheid waarmee gecommuniceerd wordt.

Shakira:
Hoe ervaar je communicatie vanuit de directie? Vind je dat positief of negatief?

[NAAM]:
Meestal positief. Het is misschien niet altijd een leuke boodschap, maar het is goed dat ze communiceren.

Shakira:
Heb je het gevoel dat de directie weet wat er leeft op de vloer?

[NAAM]:
Nee, totaal niet. Het is wel aan het verbeteren, maar een paar jaar geleden wisten ze dat echt totaal niet. Nu beginnen ze zich langzaam te realiseren wat er op de vloer leeft.

Shakira:
Is daar iets veranderd waardoor dat nu beter is?

[NAAM]:
Sommige leidinggevendenden gaan daar anders mee om en zijn doorgegroeid of van functie veranderd. Daardoor is er een andere manier van werken en communiceren ontstaan.

Shakira:
Zie je de directie vaak?

[NAAM]:
Ik werk [functie], dus Griet De Craen zie ik dagelijks. De anderen zie ik minder, af en toe in vergaderingen.

Shakira:
Vind je de directie toegankelijk?

[NAAM]:
Ja, zeker. Allemaal.

Shakira:
Voel je je verbonden met de VRT-directie?

[NAAM]:
Niet echt verbonden, eerder neutraal. Het is niet negatief, maar ook niet direct verbonden.

Shakira:
Heb je vertrouwen in de directie?

[NAAM]:

Met de huidige directie wel. In het verleden was dat niet altijd zo, maar nu is dat veel verbeterd.

Shakira:

Voel je je gewaardeerd door het directiecollege?

[NAAM]:

Niet direct door het directiecollege, maar wel door mijn eigen manager. Die is heel attent en betrokken.

Shakira:

Kun je als collega meepraten over beslissingen of bezorgdheden met de directie?

[NAAM]:

Ja, vooral bij nieuws en sport mogen mensen altijd binnenlopen en vragen stellen. We organiseren maandelijks een uurtje waarin iedereen welkom is om met de directie van de nieuwsdienst in gesprek te gaan. Dat wordt gewaardeerd.

Shakira:

Neem je deel aan duo-gesprekken of 'Vragen staat vrij'-sessies?

[NAAM]:

Duo-gesprekken niet, maar 'Vragen staat vrij' volg ik wel live of kijk ik later terug via Auguste. Zelf stel ik geen vragen in die sessies; ik ga meestal met mijn vragen naar mijn manager.

Shakira:

Vind je je leidinggevende toegankelijk?

[NAAM]:

Ja, en ik denk dat dat voor de anderen ook geldt. Je kunt hen aanspreken als je ze tegenkomt.

Shakira:

Ben je aanwezig geweest bij een sessie van Plan VRT?

[NAAM]:

Ja, het was verplicht, maar ik vind het sowieso interessant om live te volgen. De boodschap was voor mij niet nieuw, maar ik vond het goed gebracht en heb toch nog dingen opgepikt.

Shakira:

Heb je meer vertrouwen in deze aanpak dan in eerdere, zoals de 'VRTRN'-strategie?

[NAAM]:

Ja, de 'VRTRN'-strategie voelde meer top-down. Dit voelt meer als iets van iedereen.

Shakira:

Wat vond je van de communicatie over Plan VRT?

[NAAM]:

Dat was oké. Je kreeg een vergaderverzoek met alle info, duidelijk en overzichtelijk. Voor mensen die minder vaak aan die kant van het gebouw komen, kan het wat zoeken zijn, maar ik vond de communicatie goed.

Shakira:

Heeft het aan je verwachtingen voldaan?

[NAAM]:

Ja, het was goed.

Shakira:

Zou je deelnemen aan de nieuwe strategische werven?

[NAAM]:

Zeker, ik denk graag mee en geef graag input. Ik vind het jammer dat [functie] daar meestal niet bij betrokken worden. Dat is een gemiste kans.

Shakira:

Wat zou je veranderen aan de interne communicatie als je CEO was?

[NAAM]:

Ik zou proberen een vast moment te creëren, zoals een 'VRTRN'-café, waar iedereen welkom is om informeel te praten met de directie. Dat zou positief zijn en veel opleveren.

Shakira:

Heb je verder nog iets toe te voegen?

[NAAM]:

Nee, niet meteen.

10.2.14 Interview 13 – 17 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: is sinds kort in dienst als [functie], na een periode als stagiaire en interim. Ze is enthousiast over haar werk en voelt zich snel opgenomen in het team. [NAAM]: waardeert vooral de open sfeer bij [functie], waar collega's en leidinggevendenden goed bereikbaar zijn. Ze is praktisch ingesteld en gebruikt interne communicatiekanalen vooral functioneel. Haar verwachtingen voor het gesprek waren om haar ervaringen te delen over hoe zij de interne communicatie en de verbinding met de directie ervaart als nieuwe medewerker.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide rond [NAAM]:'s ervaringen met interne communicatie, het gebruik van digitale kanalen zoals Auguste, Teams en mail, en de mate van waardering en verbondenheid met de directie. Ze geeft aan dat ze Auguste vooral gebruikt voor praktische informatie, en dat ze nieuwsberichten leest als ze in de nieuwsbrief staan. De communicatie vanuit de directie komt vooral via mail en wordt als persoonlijk en motiverend ervaren, zeker bij positieve resultaten of grote projecten. Binnen [functie] voelt [NAAM]: zich gewaardeerd en onderdeel van een gelijkwaardig team. Direct contact met de algemene directie heeft ze niet, maar ze vindt dat op dit moment niet storend.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: start haar werkdag meestal met Auguste open op haar computer, vooral voor praktische zaken zoals mobiliteit of collega's opzoeken.
- Ze leest nieuwsberichten op Auguste vooral als ze via de nieuwsbrief binnenkomen.
- Teams en mail zijn de belangrijkste communicatiekanalen binnen Radio 2; Whatsapp wordt gebruikt voor snelle, informele communicatie.
- Waarderende mails van de directie, bijvoorbeeld na De Warmste Week of bij goede CIM-cijfers, worden als positief ervaren.
- [NAAM]: voelt zich vooral verbonden met de directie van Radio 2, minder met de algemene directie.
- Haar leidinggevende is goed bereikbaar en toegankelijk, zowel voor professionele als privézaken.
- Ze heeft nog niet deelgenomen aan duo-gesprekken of 'Vragen staat vrij'-sessies, maar kent ze wel.
- Deelname aan strategische werven zou ze overwegen als het eenmalig is en aansluit bij haar interesses.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Content
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)
- Wanneer: 17 april 2025
- Duur: 38 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Extra doorvragen naar de ervaringen van nieuwe medewerkers met interne communicatie
- Peilen naar de behoefte aan direct contact met de algemene directie
- Suggesties verzamelen voor het verbeteren van zichtbaarheid en bereikbaarheid van de directie

TRANSCRIPT

Shakira:

Dag [NAAM]; ik ga eerst wat basisvragen stellen. Welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie doe je dat?

[NAAM]:

Officieel heet mijn functie [functie]. Die twee zenders zijn een beetje aan elkaar gekoppeld, maar eigenlijk is het meer een [functie]. Waarom die titel zo gekozen is, weet ik niet precies, dat heeft waarschijnlijk met het loonsysteem te maken. Voor mij is het allemaal prima, zolang ik hier maar mag werken.

Shakira:

Hoe lang werk je al voor VRT?

[NAAM]:

Met een contract nu twee maanden en twee weken. Als je mijn interimperiode erbij telt, bijna een jaar.

Shakira:

Dus eigenlijk ben je hier al bijna een jaar?

[NAAM]:

Ja, bijna.

Shakira:

Hoeveel procent van jouw tijd zit je aan de computer?

[NAAM]:

Toch wel 75 tot 80 procent. We hebben soms shootdagen op locatie, maar meestal ben ik bezig met content verwerken, meetings of voorbereidingen.

Shakira:

Heb je dan ook tijd om bijvoorbeeld op het intranet, Auguste, te kijken?

[NAAM]:

Ja, daar zit ik regelmatig op. Als ik mijn computer open, staat Auguste automatisch open. Ik zoek er vaak praktische informatie op, zoals het mobiliteitsplan of hoe ik een vervoersaanvraag kan doen. Ook wie-wat-waar gebruik ik vaak om snel collega's te vinden.

Shakira:

Lees je soms ook artikels die op Auguste verschijnen?

[NAAM]:

Dat minder, tenzij ze in de nieuwsbrief staan. Dingen over Plan VRT of andere grote projecten volg ik minder omdat ik toen nog geen contract had. Maar ik lees wel af en toe artikels om bij te leren of om te weten wat andere collega's doen.

Shakira:

Welke communicatiemiddelen gebruik je het meest om je te informeren?

[NAAM]:

Bij [functie] gebruiken we vooral Teams en mail. Teams heeft verschillende kanalen, bijvoorbeeld voor het online team of per programma. Dringende dingen bespreken we in aparte kanalen. Whatsapp gebruik ik vooral met dichte collega's voor snelle communicatie.

Shakira:

Ontvang je soms communicatie vanuit de directie?

[NAAM]:

Soms wel, zoals een mailtje van Frederik Delaplace of van de directie van [functie], bijvoorbeeld over de CIM-cijfers. Dan krijg je een aanmoedigende mail, meestal als het goed gaat. Het zijn fijne mails om te ontvangen, ze zijn persoonlijker en motiverend.

Shakira:

Voel je je gewaardeerd vanuit de directie?

[NAAM]:

Niet per se vanuit het hogere niveau, maar ik heb er ook niet veel aandacht aan gegeven omdat ik geen vaste medewerker was. Bij grote producties zoals De Warmste Week krijg je wel een mail waarin iedereen bedankt wordt, dat voelt wel gewaardeerd aan. Binnen [functie] voel ik me zeker gewaardeerd, het is een gelijkwaardige sfeer.

Shakira:

Voel je je verbonden met de directie?

[NAAM]:

Met de directie van [functie] wel, want mijn bureau zit vlak bij hun vergaderlokaal en ik zie ze vaak. Bij mijn sollicitatiegesprek zaten ze erbij en dat was heel vlot. Je kan makkelijk even iets gaan bespreken. Met de algemene directie, zoals Frederik Delaplace, heb ik geen contact gehad. Ik heb hem zelfs nog nooit in het echt gezien.

Shakira:

Zou je het fijn vinden om de directie meer te zien?

[NAAM]:

Op dit moment hoeft dat niet per se, maar als ik hier langer werk, zou ik dat wel fijn vinden. Het zou goed zijn om te weten wie er aan het hoofd staat en om die mensen eens te ontmoeten, bijvoorbeeld tijdens een onboardingdag.

Shakira:

Heb je het gevoel dat je leidinggevende toegankelijk is?

[NAAM]:

Zeker. Tijdens mijn interim en nu met de vervanger van mijn leidinggevende kan ik altijd bij hen terecht, zowel voor professionele als privévragen. Over de middag eten we soms samen, het voelt echt als een gelijkwaardig team.

Shakira:

Ken je manieren om in gesprek te gaan met de directie?

[NAAM]:

Niet echt. Ik zou het waarschijnlijk via Auguste moeten opzoeken. Meestal kaart ik problemen eerst aan bij mijn leidinggevende. Pas als het niet opgelost raakt, zou ik verder opschakelen. Duo-gesprekken of Vragenstaatvrij-sessies heb ik wel zien passeren, maar ik heb er nog niet aan deelgenomen.

Shakira:

Heb je ooit deelgenomen aan een sessie van Plan VRT?

[NAAM]:

Nee, ik was toen nog interim en kon niet gaan. Ik heb er wel positieve dingen over gehoord, vooral dat het goed in elkaar zat en interactief was. Ik had er graag bij geweest om een beter beeld te krijgen van de toekomstplannen van VRT.

Shakira:

Zou je deelnemen aan de strategische werven?

[NAAM]:

Misschien wel, als het eenmalig is. Het lijkt me interessant om te weten waar VRT naartoe wil, maar ik wil me nu vooral focussen op mijn werk.

Shakira:

Heb je het gevoel dat je impact kan hebben op beslissingen van de directie?

[NAAM]:

Bij [functie] is er zeker dialoog mogelijk binnen het team en met de baas, bijvoorbeeld over projecten of campagnes. Op het niveau van de algemene directie heb ik daar geen zicht op.

Shakira:

Heb je tijdens je periode hier al veranderingen meegemaakt?

[NAAM]:

Het enige grote dat ik heb meegemaakt is de wissel van het hoofd content, wat veel in de media kwam. Zelf heb ik daar weinig van gemerkt, behalve dat er nieuwe mensen zijn gekomen. De communicatie daarover was duidelijk via mail.

Shakira:

Wat zou je veranderen aan de interne communicatie als je CEO was?

[NAAM]:

Ik zou als CEO vaker een rondje doen door het gebouw, zodat medewerkers je makkelijker kunnen aanspreken. Meer zichtbaarheid zou het contact toegankelijker maken. Qua communicatie vind ik de toon van de mails goed joviaal maar professioneel.

Shakira:

Heb je verder nog iets toe te voegen?

[NAAM]:

Nee, ik ben tevreden. De communicatie werkt goed voor mij, vooral via Teams, mail en Auguste. Wat mij betreft mogen ze zo verder doen.

10.2.15 Interview 14 – 17 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: is sinds januari [functie], onder de dienst Connectie. Ze komt uit de [functie] en benoemt dat de overgang naar een grote overheidsorganisatie even wennen was. [NAAM]: is analytisch, kritisch en nieuwsgierig ingesteld. Ze observeert de interne communicatie met een frisse blik en merkt snel op waar er drempels of onduidelijkheden zijn voor nieuwe medewerkers. Tijdens het gesprek gaf ze open en genuanceerde antwoorden, met oog voor zowel positieve als verbeterpunten.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide om [NAAM]:'s ervaringen met interne communicatie, de toegankelijkheid van informatie en de zichtbaarheid van de directie. Ze beschrijft de interne communicatie als uitvoerig en uitgebreid, met veel informatie via Auguste en wekelijkse mailings. Tegelijk merkt ze op dat de hoeveelheid informatie overweldigend kan zijn en dat het zoeken naar relevante info soms lastig is. [NAAM]: heeft nog geen direct contact gehad met de directie, maar waardeert initiatieven zoals Plan VRT die meer duidelijkheid scheppen. Ze vindt het belangrijk dat medewerkers weten wie waarvoor verantwoordelijk is en pleit voor een duidelijke structuur, zoals een klikbaar organigram op Auguste.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: gebruikt Auguste vooral voor praktische zaken, maar vindt het platform soms onoverzichtelijk door de hoeveelheid informatie.
- Ze kreeg bij haar onboarding een organigram, maar merkt dat veel collega's hier niet spontaan toegang toe hebben. Het is voor haar niet duidelijk wie de directieleden zijn en wat hun functies zijn.
- Direct contact met de directie heeft ze nog niet gehad; communicatie verloopt vooral via haar leidinggevende of de marketingmanager.
- [NAAM]: ervaart dat de invloed van de directie op haar dagelijkse werk niet altijd duidelijk is, mede door de vele managementlagen.
- Ze voelt zich gewaardeerd door kleine attenties zoals een sportzak of trui, maar persoonlijke feedback van de directie ontbreekt.
- Initiatieven zoals teammeetings en Plan VRT-sessies worden gewaardeerd, maar [NAAM]: benadrukt dat de impact op de werkvloer afhangt van opvolging en concrete acties.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Connectie
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)
- Wanneer: 17 april 2025
- Duur: 32 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Extra doorvragen naar de toegankelijkheid van informatie voor nieuwe medewerkers
- Peilen naar de verwachtingen rond direct contact en feedback van de directie
- Vragen naar de impact van grote informatiestromen op het dagelijks werk
- Suggesties verzamelen voor het verbeteren van de interne structuur en communicatiekanalen, zoals een klikbaar organigram

TRANSCRIPT

Shakira:

Dag [NAAM];, mijn onderzoek gaat over interne communicatie hoe de directie met medewerkers praat, maar ook hoe medewerkers met de directie in contact kunnen komen. Het gaat dus over verbinding en vertrouwen tussen medewerkers en directie.

[NAAM]:

Oké, je focus is dus interne communicatie. Je mag gerust alles vragen, ik antwoord zo eerlijk mogelijk.

Shakira:

Welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie?

[NAAM]:

Ik ben [functie], onder de dienst Connectie. Mijn baas is Tom Peeters.

Shakira:

Hoelang werk je nu bij VRT?

[NAAM]:

Drie maanden, sinds januari.

Shakira:

En bevalt het je?

[NAAM]:

Het is even aanpassen, zeker omdat ik uit de privésector kom, maar het bevalt me wel. Werken binnen een overheidsbedrijf is echt anders.

Shakira:

Hoeveel procent van je tijd zit je aan een computer?

[NAAM]:

Ongeveer 97 procent van mijn werktijd, eigenlijk bijna de hele dag.

Shakira:

Hoe zou je de algemene interne communicatie binnen VRT beschrijven?

[NAAM]:

Uitvoerig, heel veel ook. Je hebt Auguste, dat heel goed onderhouden wordt en waar veel op gepost wordt, en elke week zijn er mailings. Het is heel groot en uitgebreid.

Shakira:

Kijk je graag op Auguste?

[NAAM]:

Ja, er staan zeker nuttige dingen op, vooral praktische zaken zoals fiscale attesten of vakantiedagen. Ik vind het ook leuk dat er af en toe luchtigere dingen tussen staan. Soms voelt het misschien wat overweldigend, maar dat kan ook komen doordat ik nog nieuw ben en niet gewend aan zo'n grote organisatie.

Shakira:

Heb je het gevoel dat de informatie via Auguste soms te veel is?

[NAAM]:

Misschien wel. Als je hier al lang werkt, kan het wat veel zijn. Ik lees zeker niet alles wat er op Auguste staat. Soms is het zoeken naar de juiste info, en het platform is zo groot dat je echt je weg moet zoeken. Een duidelijke paraplu of wegwijzer zou handig zijn, zeker voor nieuwe medewerkers. Bijvoorbeeld een overzicht van waar elke dienst zit, of waar je EHBO vindt. Je kan het wel vinden via subpagina's, maar het is echt zoeken.

Shakira:

Heb je ooit contact gehad met de directie?

[NAAM]:

Nee, voorlopig nog niet. Ik heb wel een sessie gemist waar je met de directie in gesprek kon gaan. Af en toe zie ik Tom Peeters in de gang. Tijdens de introductiesessie voor nieuwe werknemers heeft Frederik een speech gegeven, maar verder niet. Er is nu ook niets dringend waarvoor ik naar Frederik zou moeten stappen.

Shakira:

Zou een organigram op Auguste helpen?

[NAAM]:

Ja, absoluut. Ik heb bij mijn onboarding een organigram gekregen, maar dat was omdat ik ernaar vroeg. Veel collega's vroegen mij daarna ook om het door te sturen. Het is niet voor iedereen duidelijk wie waar zit of wie waarvoor verantwoordelijk is. Een klikbaar organigram op Auguste zou heel handig zijn.

Shakira:

Ontvang je soms mails vanuit de directie?

[NAAM]:

Af en toe krijgen we een update van onze marketingmanager, bijvoorbeeld als er iemand nieuw start of over projecten zoals nieuwe templates. Maar er zit geen vast stramien in; het gebeurt onregelmatig.

Shakira:

Zou je vaker informatie vanuit de directie willen ontvangen?

[NAAM]:

Misschien wel, vooral over operationele zaken of projecten die impact hebben op mijn werk. Maar ik heb daar nu geen grote nood aan, omdat er zoveel mensen boven en naast mij staan. Wat de directie doet, weet ik niet altijd, en de invloed op mij is niet altijd duidelijk.

Shakira:

Heb je het gevoel dat de directie weet wat er leeft op de werkvloer?

[NAAM]:

Niet echt. Door de vele managementlagen is het moeilijk om alles door te geven. Er zijn wel initiatieven zoals teammeetings om te horen wat er leeft, maar het blijft vaak op toplevel.

Shakira:

Ken je de leden van het directiecollege?

[NAAM]:

Niet allemaal. Op Plan VRT werd dat duidelijker, maar in het dagelijks werk weet ik niet altijd wie waarvoor verantwoordelijk is.

Shakira:

Voel je je verbonden met de VRT-directie?

[NAAM]:

Nog niet. Sommige collega's hebben wel een goede band met Tom Peeters, maar ik ben hier nog te kort om dat te hebben.

Shakira:

Heb je vertrouwen in het directiecollege?

[NAAM]:

Ja, ik denk dat ze de juiste belangen voor ogen hebben. Plan VRT was verhelderend en ambitieus. Ik voel dat ze pijnpunten aanpakken, maar het is afwachten of ze het ook echt zullen waarmaken.

Shakira:

Heb je het gevoel dat je genoeg informatie krijgt over veranderingen, zoals de beheersovereenkomst?

[NAAM]:

Nee, daar weet ik eigenlijk weinig over. Ik hoorde er iets over tijdens Plan VRT, maar het blijft vaag. Het zou helpen als er meer duidelijkheid of richting wordt gegeven, ook alsnog niet alles vastligt.

Shakira:
Voel je je gewaardeerd door de directie?

[NAAM]:
Ik voel wel appreciatie via de cadeaus zoals de sportzak of de trui voor Plan VRT.
Dat geeft een gevoel van trots en waardering.

Shakira:
Krijg je soms persoonlijke feedback van de directie?

[NAAM]:
Nee, niet rechtstreeks. Soms hoor ik via mijn leidinggevende dat iets goed gedaan is, bijvoorbeeld bij een screening waar Tom Peeters aanwezig was. Dat is wel fijn.

Shakira:
Heb je het gevoel dat collega's impact hebben op beslissingen van de directie?

[NAAM]:
Er is zeker dialoog mogelijk, bijvoorbeeld tijdens teammeetings. Maar ik zit hier nog te kort om te weten of er echt iets mee gedaan wordt.

Shakira:
Vind je Tom Peeters toegankelijk?

[NAAM]:
Hij lijkt heel toegankelijk, maar ik weet niet goed met welke bezorgdheden ik bij hem terecht kan. Een duidelijke rolverdeling zou helpen.

Shakira:
Wat vind je van de aanwezigheid van directieleden op events, zoals de zomerbarbecue of het winterfeest?

[NAAM]:
Ik heb dat nog niet meegemaakt, maar het lijkt me gezellig. Toch vind ik het belangrijker om te weten wie ze zijn en waarvoor ik bij hen terecht kan, dan dat ze pintjes tappen op een event.

Shakira:
Heb je al grote veranderingen meegemaakt?

[NAAM]:
Nee, daarvoor werk ik hier nog te kort.

Shakira:
Waarom schreef je je in voor een Plan VRT-sessie?

[NAAM]:
Omdat ik het belangrijk vind om te weten waar VRT naartoe wil. Ik geloof in de missie van de publieke omroep en vind het mijn plicht om te begrijpen waarom we doen wat we doen.

Shakira:
Wat vond je van de sessie?

[NAAM]:

Ik vond het heel interessant en goed verpakt. Ik ben benieuwd wat er nu zal gebeuren en hoop dat er echt iets mee gedaan wordt.

Shakira:

Zou je deelnemen aan de strategische werven van Plan VRT?

[NAAM]:

Ja, als het thema me interesseert. Het hangt wel af van hoeveel tijd het vraagt, want het lijkt me intensief.

Shakira:

Wat zou je veranderen aan de interne communicatie als je CEO was?

[NAAM]:

Ik zou zorgen voor een duidelijk organigram en grondplan, zodat iedereen weet wie waarvoor verantwoordelijk is. De algemene interne communicatie is goed, maar binnen teams mag er meer inhoudelijke en operationele communicatie zijn. Ook de communicatie tussen verschillende teams kan beter.

Shakira:

Wil je verder nog iets toevoegen?

[NAAM]:

Nee, ik denk dat ik alles gezegd heb. Ik zit hier nog maar drie maanden, dus misschien verandert mijn beeld nog, maar voorlopig ben ik tevreden.

10.2.16 Interview 15 – 22 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: werkt al 25 jaar bij VRT, momenteel als [functie] bij Partnerships & Operations. Ze heeft een brede ervaring, van [functie] tot [functie]. [NAAM]: is praktisch ingesteld en heeft een goed beeld van de dagelijkse werking, zowel op kantoor als op de vloer. Ze observeert kritisch hoe interne communicatie verloopt, vooral voor medewerkers die niet continu achter een computer zitten. [NAAM]: benoemt vlot waar communicatie goed loopt, maar ook waar het beter kan. Ze waardeert openheid en betrokkenheid, maar merkt tegelijk op dat de communicatie niet altijd alle medewerkers bereikt en dat praktische problemen soms blijven liggen.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide om [NAAM]:'s ervaringen met interne communicatie, de toegankelijkheid van leidinggevenden en directie, en de uitdagingen voor operationele medewerkers. Ze beschrijft dat communicatie via Auguste en mail goed werkt voor mensen op kantoor, maar dat collega's op de baan of met onregelmatige uren vaak informatie missen. Teams, WhatsApp en OneNote zijn belangrijke aanvullende kanalen binnen het team. [NAAM]: heeft weinig direct contact met de directie; de meeste communicatie verloopt via haar manager. Ze vindt Lieven (directeur Partnerships & Operations) toegankelijk, maar merkt dat de afstand tot de directie groot blijft. Praktische problemen, zoals het parkeerbeleid, worden wel erkend, maar niet altijd opgelost. Ze waardeert dat de directie nu meer zichtbaar is dan vroeger, bijvoorbeeld via events en algemene communicatie.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: stuurt regelmatig relevante info door aan collega's die veel op de baan zijn, omdat zij Auguste of mails vaak missen.
- Ze ervaart dat er te veel managementlagen zijn, waardoor communicatie soms verloren gaat of vertraagd raakt.
- Direct contact met de directie is zeldzaam; Lieven komt ongeveer eens per maand langs, maar de meeste beslissingen en feedback verlopen via de manager.
- Ze merkt dat feedback van de werkvloer niet altijd wordt opgevolgd, al ziet ze wel positieve evoluties, zoals meer interne aanwervingen.
- [NAAM]: waardeert de openheid van de directie op events, maar vindt het belangrijker dat praktische problemen zoals HR-communicatie en welzijn meer aandacht krijgen.
- Ze heeft vertrouwen in de huidige directie, maar mist soms duidelijkheid en snelheid bij veranderingen.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Partnerships & Operations
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)
- Wanneer: 22 april 2025
- Duur: 25 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Doorvragen naar de specifieke noden van operationele medewerkers en collega's met onregelmatige uren
- Peilen naar de impact van managementlagen op de snelheid en duidelijkheid van communicatie
- Suggesties verzamelen voor het verbeteren van communicatie en betrokkenheid bij medewerkers die niet continu achter een computer zitten

TRANSCRIPT

Shakira:

Ik ga beginnen met een paar introductievragen. Welke functie oefen jij uit en bij welke afdeling en directie doe je dat?

[NAAM]:

Ik zit bij de [functie] dat is Operations onder Lieven Vermaele, de directeur. Wij zijn een onderdeel van [functie] en doen alles rond de operationele werking voor projecten: tv, radio, online, eigenlijk alles. We leveren middelen zoals camera's, regies, studio's, materiaal, en we plannen ook mensen in: cameramensen, klankmensen, lichtmensen, styling. Dat gaat heel breed en wij zorgen ervoor dat alles op antenne of in opname gaat, of gestreamd wordt.

Shakira:

En hoelang werk jij al voor VRT? En heb je altijd deze functie gedaan?

[NAAM]:

Voor VRT werk ik sinds 2000, dus vijfentwintig jaar. Ik heb niet altijd deze functie gedaan. Eerst werkte ik op de vloer als [functie], daarna tijdelijk bij [functie]. Toen ik zwanger werd, ben ik op [functie] beland en zo doorgroeid tot [functie].

Shakira:

Hoeveel procent van jouw tijd zit je aan de computer?

[NAAM]:

Eigenlijk 100 procent. Alles gebeurt via de computer, ook meetings. Zelfs als ik thuis werk, zit ik altijd achter mijn laptop.

Shakira:

Hoe zou je de algemene interne communicatie binnen VRT beschrijven?

[NAAM]:

Voor mensen die achter een bureau zitten, werkt de communicatie goed: via Auguste, mails, enzovoort. Maar voor mensen die veel op de baan zijn of onregelmatig werken, wordt er veel gemist. Zij lezen de Auguste-meldingen soms dagen te laat of helemaal niet. Dat is frustrerend, want het voelt alsof de communicatie vooral gemaakt is voor mensen die continu achter hun scherm zitten. Wij moeten dus alert blijven en sturen vaak relevante info door per mail, maar dat is extra werk.

Shakira:

Worden die collega's dan op een ander moment gebriefd?

[NAAM]:

We sturen veel door als we denken dat het belangrijk is, maar je moet er altijd mee bezig zijn. Mensen die op de baan zitten, hebben meestal om de twee à drie maanden een teamvergadering op VRT. Niet iedereen kan daar altijd bij zijn. Daarna wordt er een verslag gestuurd, maar het blijft lastig voor hen om alles te volgen.

Shakira:

Welke communicatiekanalen gebruik je nog?

[NAAM]:

We zitten op Teams in een chat met ons team, gebruiken veel WhatsApp, en uiteraard veel mails. We hebben ook een gezamenlijke OneNote-pagina voor agendapunten en verslagen. Bellen gebeurt ook veel. OneNote en verslagen zijn vooral achteraf te lezen voor wie op de baan is.

Shakira:

Op welke momenten heb jij contact met de directie, bijvoorbeeld met Lieven?

[NAAM]:

Heel weinig. Lieven komt ongeveer één keer per maand langs om bij te praten. De staf heeft meer contact met haar. Tussen mij en Lieven staat nog onze manager van [functie]. Zij heeft wekelijks overleg met Lieven.

Shakira:

Zou je willen dat Lieven vaker langskomt?

[NAAM]:

Dat is moeilijk. Als er iets is, moet ik bij mijn manager terecht kunnen. Maar het zou niet slecht zijn als directieleden meer voeling houden met de vloer. Als Lieven vaker zou langskomen, zou ik misschien sneller iets melden. Je wilt je manager niet passeren, dus het blijft zoeken naar het juiste evenwicht.

Shakira:

Heb je het gevoel dat de directie weet wat er leeft op de vloer?

[NAAM]:

Ik denk dat ze genoeg informatie doorkrijgen, maar ik weet niet of ze er altijd

rekening mee kunnen houden. Er is begrip, maar het lukt niet altijd om er iets mee te doen. Bijvoorbeeld het parkeerprobleem: iedereen weet het, maar er kan niet altijd iets aan gedaan worden.

Shakira:
Vind je Lieven toegankelijk?

[NAAM]:
Ja, absoluut. Hij zegt ook dat je altijd bij hem terecht kan. Ik ben niet het type dat snel langskomt, maar het kan wel.

Shakira:
Zie je de rest van het directiecollege soms, zoals Frederik of Karen?

[NAAM]:
Eigenlijk alleen bij VRT-sessies. Karen zie ik soms omdat ik [functie] ben, maar de rest zelden.

Shakira:
Ontvang je communicatie van Frederik, bijvoorbeeld via mail?

[NAAM]:
Ja, de algemene communicatie krijg ik allemaal. Ik vind dat goed. Er is nu veel meer communicatie vanuit de directie dan vroeger. Vroeger kende je de directie amper, nu is er veel meer openheid.

Shakira:
Zou je Frederik beter willen kennen?

[NAAM]:
Voor mij hoeft dat niet. Ik denk dat hij druk genoeg heeft en dat er genoeg manieren zijn dat informatie tot bij hem komt. Het is een groot bedrijf, dus dat is logisch.

Shakira:
Voel je je verbonden met de directie?

[NAAM]:
Ik ga ervan uit dat de juiste mensen op hun plaats zitten. Er zijn wel dingen gebeurd waardoor je merkt dat niet altijd de juiste keuzes gemaakt worden, vooral bij de laag onder de directie. Ik maak me soms zorgen over hoe mensen op belangrijke posities worden aangeworven, zeker als ze van buitenaf komen. Maar na feedback van de werkvloer zie ik dat er nu vaker voor interne mensen gekozen wordt, wat beter past bij de mindset van het bedrijf.

Shakira:
Heb je het gevoel dat er iets gedaan wordt met feedback?

[NAAM]:
Dat weet ik niet zeker, maar ik denk dat veel mensen hetzelfde hebben gemeld. Toen er veel druk was binnen onze afdeling, is die feedback wel aangekomen, denk ik.

Shakira:
Heb je vertrouwen in de directie?

[NAAM]:
Ja, ik heb vertrouwen. Je weet nooit alles, maar ik heb het gevoel dat de juiste mensen er nu zitten. Het vertrouwen is hetzelfde gebleven, maar je hebt nu meer kennis van wie ze zijn en wat ze doen, omdat er meer gecommuniceerd wordt.

Shakira:
Wat vind je van de aanwezigheid van de directie op events, zoals de zomerbarbecue?

[NAAM]:
Dat vind ik positief. Het komt natuurlijk over als ze zich onder de mensen begeven. Dat mogen ze zeker blijven doen, op alle manieren.

Shakira:
Vind je je leidinggevende toegankelijk?

[NAAM]:
Ja, zeker. Mijn leidinggevende is nu de manager, en zij is goed bereikbaar. Je kan altijd bij haar terecht, zeker als het dringend is.

Shakira:
Ken je manieren om in gesprek te gaan met de directie?

[NAAM]:
Ik heb gezien dat je via Auguste een afspraak kan maken met de directie, bijvoorbeeld per vakgroep. We hebben dat ooit met de planning gedaan, rechtstreeks met Lieven. Toen konden we onze bezorgdheden uiten en daar werd tijd voor gemaakt.

Shakira:
Heb je ooit deelgenomen aan duo-gesprekken of 'Vragen staat vrij'-sessies?

[NAAM]:
Nee, zelf nog niet.

Shakira:
Je werkt hier al 25 jaar. Wat vind je van de communicatie bij veranderingen?

[NAAM]:
Ik denk dat die meestal duidelijk is. Je weet nooit alles, soms kom je achteraf te weten dat beslissingen al langer vastlagen. Dat is waarschijnlijk logisch in zo'n groot bedrijf. Wat ik vooral mis, is duidelijke communicatie vanuit HR, bijvoorbeeld over verlof, personeelsbeslissingen of opvolging van sollicitaties. Dat verloopt traag en moeizaam.

Shakira:
Heb je het gevoel dat er te veel lagen zijn binnen de organisatie?

[NAAM]:
Ja, dat zorgt soms voor verschillende verhalen en te veel meningen. Het maakt het

moeilijk om beslissingen door te duwen of informatie van beneden naar boven te krijgen. Er zijn te veel verschillende rollen en lagen, waardoor communicatie soms verloren gaat of anders wordt verteld.

Shakira:

Was je aanwezig bij een sessie van Plan VRT?

[NAAM]:

Ja, ik vond het belangrijk om te horen wat hun toekomstvisie is. De sessie was goed, de inhoud was sterk. Ik maak me soms zorgen over de kosten van zulke events, maar uiteindelijk draait het om de inhoud.

Shakira:

Heb je vertrouwen in wat er tijdens Plan VRT werd gebracht?

[NAAM]:

Het was weinig concreet, veel algemeen. Ik miste wat meer duidelijkheid over wat er precies gaat gebeuren, maar ik denk dat dat nog uitgewerkt moet worden. De volgende stappen zullen duidelijker worden.

Shakira:

Zou je deelnemen aan de strategische werven?

[NAAM]:

Zeker, als het aansluit bij mijn werk of als ik een bijdrage kan leveren.

Shakira:

Wat zou je veranderen aan de interne communicatie als je CEO was?

[NAAM]:

Ik zou een werkgroep oprichten met mensen uit verschillende functies, zeker ook van de vloer, om te kijken hoe we iedereen kunnen bereiken. Er moet meer aandacht zijn voor collega's die niet continu achter een computer zitten. Ook zou ik meer doen rond welzijn en beweging op de werkvloer.

Shakira:

Heb je verder nog iets toe te voegen?

[NAAM]:

Ik vind dat er genoeg gedaan wordt qua binding met het personeel. Voor de rest ben ik tevreden.

10.2.17 Interview 16 – 22 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: werkt al twintig jaar als [functie] bij de directie Technologie van VRT. Hij heeft een lange staat van dienst en kent de organisatie door en door, zowel vanuit zijn technische rol als door zijn ervaring met verschillende projecten en programma's. [NAAM]: kijkt kritisch naar de interne communicatie en de werking van de organisatie. Hij benoemt waar het goed loopt, maar is ook uitgesproken over wat beter kan. Zijn antwoorden zijn genuanceerd, eerlijk en gebaseerd op jarenlange ervaring met de dagelijkse praktijk op de werkvloer.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide om [NAAM]:s ervaringen met interne communicatie, het gebruik van Auguste, de rol van de communicatiedienst en de werking van de directie. [NAAM]: beschrijft Auguste als een handig platform, vooral voor praktische zaken en contactgegevens, maar merkt op dat het soms onoverzichtelijk is en dat niet alle informatie even duidelijk wordt gedeeld. Hij vindt dat nieuwsberichten vaak te positief worden voorgesteld, terwijl de realiteit op de werkvloer genuanceerder is. De communicatie vanuit de directie wordt als top-down en hiërarchisch ervaren, met te veel nadruk op imago en cijfers en te weinig op de echte noden van medewerkers. [NAAM]: mist concrete plannen en opvolging bij grote projecten zoals Plan VRT.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: gebruikt Auguste vooral voor praktische zaken, zoals de 'wie wat waar'-tool, maar vindt het soms lastig dat contactgegevens niet volledig zijn ingevuld.
- Hij ervaart dat communicatie over grote veranderingen, zoals ontslagen of het nieuwe loonmodel, positiever wordt voorgesteld dan de realiteit.
- Volgens [NAAM]: zit de communicatiedienst te ver van de werkvloer en mist ze voeling met de dagelijkse praktijk.
- De directie is volgens hem te weinig zichtbaar en te veel gericht op rapporteren naar boven in plaats van luisteren naar medewerkers.
- Negatieve feedback en kritische analyses worden volgens [NAAM]: vaak weggefilterd en niet gedeeld via Auguste.
- Hij heeft weinig vertrouwen in de directie, vooral door het gebrek aan concrete opvolging en de vele managementlagen.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Technologie
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)
- Wanneer: 22 april 2025

- Duur: 41 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Doorvragen naar de impact van top-down communicatie op motivatie en betrokkenheid
- Vragen naar de rol van Auguste als informatie- en feedbackkanaal
- Meer aandacht hebben voor de verwachtingen rond zichtbaarheid en aanspreekbaarheid van de directie

TRANSCRIPT

Shakira:

Welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie doe je dat?

[NAAM]:

Ik ben [functie] en val onder de directie Technologie.

Shakira:

Hoe lang doe je dat al?

[NAAM]:

Twintig jaar. Ik ben hier begonnen eind 2001 als [functie]. Daarvoor moest je televisie studeren. Ik heb eerst freelanceprogramma's gedaan voordat ik vast begon bij VRT. In het begin moest je echt dat diploma hebben. De job is doorheen de jaren technischer geworden.

Shakira:

Dus altijd bij VRT gewerkt?

[NAAM]:

Sinds 2001 vast in dienst bij VRT.

Shakira:

Hoeveel procent van je tijd zit je aan de computer?

[NAAM]:

Honderd procent. Ik zit de hele dag achter de computer.

Shakira:

Heb je dan tijd om op Auguste te kijken?

[NAAM]:

Absoluut. Ik vind Auguste als communicatiemiddel goed en handig, maar je moet er wel je weg in vinden. Bepaalde dingen, zoals het plannen van een conciërge, zijn niet altijd duidelijk. Alles loopt via Auguste, en soms is het veel. Je weet niet altijd of

je via de HR-tool of via Auguste moet gaan.

Shakira:

Wat gebruik je het meest op Auguste?

[NAAM]:

Vooraf de 'wie wat waar'-tool. We werken met veel verschillende mensen, dus ik zoek vaak contactgegevens op. Het is jammer dat veel mensen hun gsm-nummer niet invullen of geen duidelijke e-mailhandtekening hebben. Dat maakt het soms lastig.

Shakira:

Vind je Auguste handig voor nieuwsberichten?

[NAAM]:

Ja, maar het is vaak te veel een goednieuwsshow. Veel dingen worden rooskleuriger voorgesteld dan ze in werkelijkheid zijn. Bijvoorbeeld bij de ontslagronde eind 2022 of de invoering van het nieuwe loonmodel die communicatie was positiever dan de realiteit.

Shakira:

Heb je een voorbeeld?

[NAAM]:

Het succesverhaal van de Ketnet-studio wordt gebracht alsof alles perfect loopt, terwijl de mensen die er werken vinden dat het geen succesverhaal is. Er zijn vaak technische problemen en te weinig budget. Toch wordt het gepresenteerd als een groot succes.

Shakira:

Heb je het gevoel dat de communicatiedienst weet wat er leeft op de vloer?

[NAAM]:

Niet echt. Ik vind dat de communicatiedienst soms in een ivoren toren zit. Ze zijn vaak geen programmamakers en missen de finesses van de werkvloer, zoals stress, ontevredenheid en budgetproblemen.

Shakira:

Is dat ook zo bij de directie?

[NAAM]:

Ja, zeker. De directie lijkt niet altijd te willen weten wat er leeft. Een goede CEO of manager zou af en toe tussen de mensen moeten komen, maar dat gebeurt weinig. De huidige directie is heel top-down en hiërarchisch. Dat sijpelt door naar alle managementlagen.

Shakira:

Hoe ervaar je de communicatie vanuit de directie?

[NAAM]:

Er wordt veel gepraat, maar weinig gedaan. Plan VRT bestaat vooral uit slogans en show, niet uit concrete plannen met duidelijke doelen en deadlines. Mensen die hier langer werken zijn daar cynischer over dan nieuwere collega's.

Shakira:
Heb je vertrouwen in de directie?

[NAAM]:
Nee, niet echt. Ik heb niet het gevoel dat ze beslissingen nemen met de medewerkers in gedachten. Er is veel verloop geweest in het management en daardoor zijn veel mensen vooral bezig met zichzelf en hun positie veiligstellen.

Shakira:
Merk je dat in de praktijk?

[NAAM]:
Ja, er wordt veel meer naar boven gerapporteerd dan naar beneden gewerkt. Er zijn te veel managementlagen die vooral bezig zijn met hun imago en cijfers, in plaats van met het echte werk.

Shakira:
Wordt negatieve feedback opgepikt?

[NAAM]:
Nee, negatieve rapporten worden vaak weggefilterd. Externe analyses over leiderschapscultuur waren vernietigend, maar die zie je niet terug op Auguste.

Shakira:
Wat zou je veranderen als je CEO was?

[NAAM]:
Ik zou inzetten op de omschakeling naar een modern mediabedrijf, niet alleen in woorden maar ook in daden. Wat echt ontbreekt is een COO – iemand die operationeel overzicht houdt en zorgt dat afspraken worden nageleefd. Nu zijn er te veel directieleden, te veel meetings en te weinig beslissingen. Met een duidelijke structuur zou alles eenvoudiger en efficiënter verlopen.

10.2.18 Interview 17 – 23 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: is [functie] onder de directie Informatie en werkt sinds 2004 bij VRT. Hij heeft een ruime ervaring binnen verschillende redacties en is vertrouwd met de dynamiek van de organisatie. [NAAM]: kijkt kritisch naar de interne communicatie en digitale tools, en benoemt zowel sterke punten als frustraties. Hij is pragmatisch ingesteld, zoekt direct contact met de juiste personen en waardeert openheid, maar vindt dat communicatie en digitale platformen gebruiksvriendelijker en relevanter kunnen.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide om [NAAM]: zijn ervaringen met interne communicatie, het gebruik van Auguste, de bereikbaarheid van de directie en de manier waarop medewerkers betrokken worden bij veranderingen. [NAAM]: beschrijft Auguste als een weinig gebruiksvriendelijk en onoverzichtelijk platform, dat hij vooral functioneel gebruikt. Inhoudelijk mist hij relevantie en actualiteit. De communicatie met de directie verloopt vooral via directe contacten met Lieven Vermaele en Tom Peeters; met de CEO is het contact beperkt. [NAAM]: vindt de directie over het algemeen goed bereikbaar, behalve de CEO, wat hij logisch vindt. Hij merkt op dat de directie beter weet wat er leeft op de werkvloer dan vroeger, mede dankzij tussenpersonen. Input van de redactie wordt regelmatig opgepikt, vooral als het gaat om middelen of projecten.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: gebruikt Auguste vooral als praktische tool, maar vindt het platform onhandig en niet afgestemd op de noden van de gebruiker.
- Hij leest zelden nieuwsberichten op Auguste en vindt LinkedIn relevanter voor VRT-nieuws.
- Direct contact met de juiste persoon verkiest hij boven deelname aan algemene sessies zoals duo-gesprekken of 'Vragen staat vrij'.
- Waardering vanuit de directie wordt vooral gevoeld na grote sportevenementen en via het eigen team.
- [NAAM]: waardeert de daadkracht van de huidige CEO en de digitale strategie, maar vindt dat communicatie en strategie nog beter kunnen doordringen tot de werkvloer.
- Hij pleit voor een grondige herwerking van Auguste en meer directe communicatie via mensen op de vloer.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Informatie)
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)

- Wanneer: 23 april 2025
- Duur: 29 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Doorvragen naar de impact van digitale tools op dagelijkse communicatie
- Peilen naar de verwachtingen rond directe versus algemene communicatie
- Vragen naar de rol van tussenpersonen in het doorgeven van signalen van de werkvloer

TRANSCRIPT

Shakira:

Dag [NAAM];, welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie doe je dat?

[NAAM]:

Ik ben [functie]. Dat valt onder de directie Informatie, dus nieuws en sport.

Shakira:

Hoe lang werk je al bij VRT?

[NAAM]:

Sinds 2004. Ik ben begonnen bij Ketnet en in 2009 naar Sporza verhuisd.

Shakira:

Hoeveel procent van je tijd zit je aan de computer?

[NAAM]:

Ongeveer 60 tot 70 procent. De rest van de tijd ben ik in vergaderingen, die nemen ook veel tijd in beslag.

Shakira:

Heb je tijdens je computerwerk tijd om bijvoorbeeld Auguste te bekijken?

[NAAM]:

Af en toe kijk ik wel eens op Auguste, bijvoorbeeld als we zelf in de kijker staan met onze pingpongtafel. Maar meestal gebruik ik het niet bewust; het passeert gewoon.

Shakira:

Wat vind je van Auguste, zowel qua inhoud als structuur?

[NAAM]:

Ik vind het een draak van een site. Het is niet gebruiksvriendelijk en lastig om op te navigeren. Bijvoorbeeld een bezoeker aanmelden of productieplanning bekijken, dat floept vaak weg. Alles lijkt erop gepropt volgens een logica die voor mij niet

duidelijk is. Er zou echt eens een UX-designer naar moeten kijken. Omdat het zo onhandig is, vermijd ik het zoveel mogelijk en gebruik ik het alleen functioneel als het moet.

Shakira:

En de inhoud van de berichten op Auguste?

[NAAM]:

Ik klik zelden door op iets. Er staan weinig dingen op die mij echt aanspreken of triggeren. Op LinkedIn ben ik sneller geneigd om op VRT-gerelateerde posts te klikken, die zijn relevanter en up-to-date. Op Auguste vind ik de relevantie vaak zoek.

Shakira:

Op welke momenten heb je contact met de directie?

[NAAM]:

Ik heb vooral contact met Lieven Vermaele, omdat we via Partnerships samenwerken aan projecten. Soms ook met Tom Peeters als het over een product gaat. De rest van de directie kan ik bellen als het nodig is, behalve Frederik Delaplace, dat doe ik niet rechtstreeks. Omdat ik hier al lang werk, zijn die contacten laagdrempelig.

Shakira:

Vind je de directie toegankelijk?

[NAAM]:

Ja, de meeste directieleden zijn goed bereikbaar. Alleen met Frederik Delaplace is dat anders, maar dat is logisch als CEO.

Shakira:

Heb je het gevoel dat de directie weet wat er leeft op de werkvloer?

[NAAM]:

Dat is verbeterd. Ze weten nu beter waar we mee bezig zijn en wat we opleveren. Via tussenpersonen die rechtstreeks rapporteren aan Lieven en Frederik, blijft de directie goed op de hoogte van wat er bij sport leeft.

Shakira:

Wordt er iets gedaan met jullie input?

[NAAM]:

Ja, bijvoorbeeld bij de samenwerking met commerciële partners of als we extra middelen nodig hebben voor sociale media, kunnen we dat bepleiten bij Tom Peeters en krijgen we vaak de nodige steun.

Shakira:

Neem je deel aan duo-gesprekken of 'Vragen staat vrij'-sessies?

[NAAM]:

Ik heb dat één keer gedaan, maar meestal ga ik rechtstreeks naar de juiste persoon als ik iets wil bespreken. Die sessies zijn goed voor openheid, maar echte openheid zit voor mij in het directe contact.

Shakira:

Voel je je gewaardeerd door de directie?

[NAAM]:

Ik voel me vooral gewaardeerd door mijn chef en mijn team, maar ook door de directie. Zeker na grote sportevenementen krijgen we waardering, bijvoorbeeld na de Olympische Spelen of het EK voetbal.

Shakira:

Hoe ervaar je communicatie bij veranderingen?

[NAAM]:

Ik ben blij dat Frederik Delaplace nu CEO is. Hij pakt dingen daadkrachtig aan, vooral op het vlak van digitalisering. Eerdere CEO's waren minder krachtdadig. De huidige directie durft keuzes te maken en zet in op digitale strategie, wat nodig was.

Shakira:

Was je aanwezig bij een Plan VRT-sessie?

[NAAM]:

Nee, door de drukte ben ik niet kunnen gaan. Ik had het wel graag bijgewoond, maar het kwam er niet van.

Shakira:

Zou je betrokken willen worden bij strategische brainstormsessies of de nieuwe werven?

[NAAM]:

Ik heb er ooit aan deelgenomen, maar ik deel mijn ideeën liever direct met mijn team of de juiste persoon. Mijn invulling van de strategie is dat we impact moeten maken met relevante content en breedte creëren, bijvoorbeeld door ook vrouwensporten meer in beeld te brengen.

Shakira:

Wat zou je veranderen aan de interne communicatie als je CEO was?

[NAAM]:

Ik zou Auguste grondig laten herwerken, het platform is nu te star en te corporate. Daarnaast zou ik inzetten op directe communicatie via mensen op de vloer, zodat belangrijke info en strategie echt doordringen tot iedereen.

Shakira:

Heb je verder nog iets toe te voegen?

[NAAM]:

Nee, ik denk dat alles aan bod is gekomen. De belangrijkste boodschap is dat communicatie via de juiste mensen moet verlopen en dat het platform Auguste gebruiksvriendelijker moet worden.

10.2.19 Interview 18 – 24 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: is [functie] bij VRT en werkt volledig vrijgesteld voor de [functie] binnen Talent, Organisatie en Publieke Opdracht bij [functie]. Ze heeft een ruime ervaring binnen VRT, onder andere bij [functie], en kent de organisatie vanuit zowel medewerkers- als [functie]perspectief. [NAAM]: is kritisch, analytisch en hecht veel belang aan duidelijke, toegankelijke communicatie. Ze benoemt zowel positieve evoluties als blijvende knelpunten in de interne communicatie. Het gesprek was open en [NAAM]: bracht haar ervaringen genuanceerd en met kennis van zaken.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide om [NAAM]:'s ervaringen met interne communicatie, de toegankelijkheid van informatie via Auguste, en de relatie tussen vakbond, medewerkers en directie. Ze beschrijft Auguste als een platform waar veel nieuws samenkomt, maar dat minder gebruiksvriendelijk is dan het vorige intranet. Belangrijke personeelsinfo raakt snel ondergesneeuwd tussen corporate berichten. [NAAM]: merkt op dat medewerkers vaak belangrijke informatie missen als ze niet dagelijks op Auguste kijken en dat de wekelijkse nieuwsbrief weinig samenvattend is. Contact met de directie verloopt voor haar vlot via [functie], maar voor gewone medewerkers zijn er veel drempels. Ze waardeert dat de directie beter luistert dan vroeger, maar vindt dat communicatie nog menselijker en minder wollig mag. [NAAM]: benadrukt het belang van transparantie en betrokkenheid, en pleit voor meer recht-doorzee-communicatie.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: gebruikt Auguste en mail als belangrijkste informatiebronnen, maar vindt het zoeken naar procedures en reglementen omslachtig.
- Ze merkt dat belangrijke personeelsinformatie snel verdwijnt tussen andere berichten op Auguste.
- De wekelijkse nieuwsbrief biedt weinig overzicht; medewerkers verwachten belangrijke info nog steeds per mail.
- Contact met de directie is voor haar als [functie] laagdrempelig, maar voor andere medewerkers zijn er veel hiërarchische lagen.
- [NAAM]: waardeert de constructievere samenwerking met de directie sinds het bemiddelingsproject, maar volledig vertrouwen blijft moeilijk in sociaal overleg.
- Ze vindt dat de directie transparanter is geworden, maar nog explicieter mag communiceren, ook over minder positieve zaken.
- [NAAM]: ervaart dat er meer geluisterd wordt naar de vakbond dan vroeger, maar dat niet alle signalen worden opgevolgd.
- Afdelingsnieuwsbrieven en eigen communicatiekanalen van de vakbond

zijn volgens haar een meerwaarde.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Talent, Organisatie en Publieke Opdracht
- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)
- Wanneer: 24 april 2025
- Duur: 32 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Extra doorvragen naar de verwachtingen rond transparantie en menselijke communicatie
- Peilen naar de ervaringen van gewone medewerkers met het vinden van informatie op Auguste
- Vragen naar de impact van afdelingsnieuwsbrieven en alternatieve communicatiekanalen

TRANSCRIPT

Shakira:

Ik ga mijn onderzoek even introduceren. Ik doe onderzoek naar de interne communicatie binnen VRT wat je ontvangt van interne communicatie, maar ook hoe de directie naar jullie communiceert en hoe jullie terug communiceren naar de directie. Alles is anoniem, en je mag gerust aangeven als je ergens niet op wil antwoorden.

Welke functie oefen jij uit en bij welke afdeling en directie doe je dat?

[NAAM]:

Ik ben volledig vrijgesteld voor [functie]. Dat valt onder Talent, Organisatie en Publieke Opdracht, bij Sociaal Overleg en Vakverenigingen. We hebben geen echte hiërarchische leidinggevende; we zijn verkozen door het [functie] en leggen alleen verantwoording af aan onze leden, niet aan een leidinggevende. Anders kun je niet in alle vrijheid je job doen.

Shakira:

Hoe lang doe je dat al?

[NAAM]:

Tweeënhalf jaar. Daarvoor werkte ik achttien jaar bij [functie].

Shakira:

Hoeveel procent van je tijd zit je aan de computer?

[NAAM]:

Ongeveer de helft. De rest van de tijd ben ik in gesprekken en vergaderingen.

Shakira:

Hoe krijg je je nieuws binnen? Via gesprekken, computer, mails, Auguste?

[NAAM]:

Vooral via mails en Auguste. Vroeger was het Insight, dat vond ik beter. Nu met Auguste en die SharePoint-structuur is het zoeken naar informatie lastiger. Vooral dingen als reglementen, HR-kennisbank en procedures zijn moeilijker terug te vinden. Ik heb alles gedownload en in een mapje gezet, omdat het via Auguste te lang duurt. Qua nieuws is Auguste oké, maar het blijft er niet lang op staan en je mist soms belangrijke dingen als je een paar dagen niet kijkt.

Shakira:

Helpen de koppen op Auguste je om sneller info te vinden?

[NAAM]:

Niet echt. Er zijn nog veel stappen nodig voor je bij de juiste info bent. Het is niet dat je het niet vindt, maar de weg ernaartoe is veel langer dan vroeger.

Shakira:

Wat vind je van de nieuwtjes op Auguste?

[NAAM]:

Het is een beetje alles door elkaar belangrijke dingen staan naast triviale zaken. Er is nu veel meer corporate marketingcommunicatie op Auguste dan vroeger. Dat staat vaak bovenaan, terwijl medewerkers daar niet altijd iets aan hebben. Belangrijke personeelsinfo zou apart en langer zichtbaar moeten zijn, zoals bijvoorbeeld Umbrella (de vervoersapp). Nu schuift alles snel door, waardoor je dingen mist.

Shakira:

Lees je de leuke, minder corporate artikels?

[NAAM]:

Ja, ik ga er bewust naar op zoek. Ik controleer ook vaak of de toon van de communicatie verbeterd is, omdat ik daar in het verleden veel feedback op heb gegeven aan de directie. Maar ik hoor van anderen dat zij Auguste niet dagelijks checken en soms dingen missen. Ze verwachten belangrijke info ook per mail te krijgen.

Shakira:

En de wekelijkse nieuwsbrief, houdt die je voldoende op de hoogte?

[NAAM]:

Eigenlijk niet. Het is vooral een lijstje met de meest gelezen berichten, waar je nog veel moet doorklikken. Een echte samenvatting met de highlights zou handiger zijn, zeker mobiel. Nu zijn het vooral links naar Auguste, en als je daarop klikt, moet je eerst authenticeren.

Shakira:

Op welke momenten heb je contact met de directie?

[NAAM]:

Vooraf via sociaal overleg, zowel formeel als informeel. Wij hebben hun gsm-nummers en kunnen snel schakelen. Dat is meer dan voor gewone medewerkers geldt.

Shakira:

Vind je de directie toegankelijk?

[NAAM]:

Voor ons wel, maar voor de gemiddelde medewerker niet. Er zitten veel lagen tussen, en hoewel directieleden graag benaderbaar willen zijn, is dat bij zo'n groot bedrijf moeilijk. Het huidige systeem met vaste contactmomenten werkt goed, maar ze moeten daar niet te veel op focussen. Als mensen echt iets willen zeggen, moet het kunnen, en dat kan ook.

Shakira:

Vind je het gepast dat directieleden benaderbaar zijn?

[NAAM]:

Het is goed dat er momenten zijn waarop het kan, maar ze hoeven niet de vloer op te gaan om iedereen persoonlijk te spreken. Ze moeten vooral beseffen wat de impact is van hun aanwezigheid en daar een balans in zoeken.

Shakira:

Voel je je verbonden met de directie?

[NAAM]:

Dat is moeilijk te zeggen. Wij zitten vaak aan de andere kant van de tafel. Soms werk je samen, soms sta je tegenover elkaar. Wat het beste is voor VRT, zien wij soms anders dan de directie. Verbondenheid is dus relatief en kan per moment verschillen.

Shakira:

Heb je het gevoel dat je constructief samenwerkt met de directie?

[NAAM]:

Nu meer dan vroeger. Door een bemiddelingsproject afgelopen zomer is er aan hun kant meer inzicht gekomen in onze standpunten, vooral rond communicatie en de impact van hun woorden.

Shakira:

Heb je vertrouwen in de directie?

[NAAM]:

Dat is moeilijk te beantwoorden. In sociaal overleg ben je altijd deels tegenstander, dus volledig vertrouwen is er niet. Soms ben ik het eens, soms niet.

Shakira:

Vind je de directie transparant genoeg?

[NAAM]:

Ze zijn beter geworden in transparantie, maar gaan er soms te snel van uit dat mensen wel weten dat het goed zit. Ze mogen explicieter communiceren, niet

alleen over successen, maar ook over wat er minder goed loopt. Ze schieten minder in de verdediging bij kritiek, en dat is positief. Meer menselijke, minder wollige communicatie zou helpen.

Shakira:

Wordt er voldoende gecommuniceerd bij veranderingen?

[NAAM]:

In het verleden zeker niet. De 'waarom' was vaak niet duidelijk. Het leek soms alsof het hen niet kon schelen of medewerkers mee waren. Ze zitten in hun bubbel, waardoor de impact van hun beslissingen niet altijd doordringt. Van beneden gezien lijkt het dan soms kwaadwillig, ook al is dat niet zo bedoeld.

Shakira:

Wordt er geluisterd naar de [functie]?

[NAAM]:

Meer dan vroeger, zeker. Sommige dingen die we al jaren zeiden, zijn nu eindelijk erkend. Niet alles wordt overgenomen, maar er wordt meer geluisterd.

Shakira:

Krijgen jullie genoeg kans om te communiceren met medewerkers?

[NAAM]:

Ja, via een tweewekelijkse nieuwsbrief naar onze leden, affiches in het gebouw en via onze delegees op de werkvloer. Die nieuwsbrief wordt goed gelezen, en we brengen nieuws van het sociaal overleg en korte updates.

Shakira:

Zou je graag een vaste kop op Auguste hebben voor de vakbond?

[NAAM]:

Dat vragen we al lang, maar daar is nooit gehoor aan gegeven. Ze willen dat niet, waarschijnlijk omdat ze bang zijn voor kritische berichten. Alles op Auguste is een beetje een goednieuwsshow en gefilterd.

Shakira:

Wat vind je van de kleinere nieuwsbrieven per afdeling?

[NAAM]:

Heel positief. Niet alle interne communicatie moet VRT-breed zijn. Afdelingsniewsbrieven zijn een meerwaarde voor specifieke teams.

Shakira:

Was je aanwezig bij een sessie van Plan VRT?

[NAAM]:

Nee, ik was ingepland, maar moest last minute iets oplossen. Ik heb het niet herbekeken, maar hoorde van collega's dat het vooral naar buiten gericht was en weinig over welzijn ging. Veel mensen hadden het gevoel dat het niet echt over hen ging.

Shakira:

Wordt die feedback teruggekoppeld aan de directie?

[NAAM]:

Soms, afhankelijk van de omstandigheden. We leggen het bij hen neer, maar het hangt af van wat ze ermee doen.

Shakira:

Hoe kijk je naar de verschillende strategieën zoals de VRTRN-strategie of Plan VRT?

[NAAM]:

Elke zoveel jaar is er een nieuwe strategie, maar in essentie verandert er weinig. Het is telkens een andere verpakking, met gadgets en campagnes, maar de kern blijft hetzelfde.

Shakira:

Zou je deelnemen aan strategische werven?

[NAAM]:

Niet als [functie]. Wij onderhandelen sowieso met de directie over belangrijke thema's.

Shakira:

Wat zou je veranderen aan de interne communicatie als je CEO was?

[NAAM]:

Veel meer recht-doorzee-communicatie, minder corporate en meer menselijk. Iedereen moet betrokken worden, niet alleen de zichtbare afdelingen. Het is nu beter dan vroeger, maar er is nog veel ruimte voor verbetering.

Shakira:

Heb je verder nog iets toe te voegen?

[NAAM]:

Nee, behalve dat het goed is dat afdelingen hun eigen nieuwsbrieven hebben. Dat is echt een meerwaarde.

10.2.20 Interview 19 – 24 april 2025

EERSTE INDRUKKEN

[NAAM]: is [functie], met een loopbaan die teruggaat tot 1991. Ze heeft gewerkt op verschillende redacties, projecten geleid en ook ervaring opgedaan als [functie] en [functie]. [NAAM]: kijkt kritisch naar de interne communicatie en benoemt zowel positieve punten als verbeterpunten. Ze is betrokken bij de missie van de openbare omroep en hecht veel waarde aan openheid, eerlijkheid en directe communicatie. Haar antwoorden zijn genuanceerd en gebaseerd op jarenlange ervaring in de [functie] en andere afdelingen.

GROTE LIJNEN

Het interview draaide om [NAAM]:s ervaringen met interne communicatie, het gebruik van Auguste, de bereikbaarheid van de directie en de betrokkenheid van medewerkers bij veranderingen. [NAAM]: beschrijft Auguste als een visueel aantrekkelijk platform dat uitnodigt om te kijken, maar merkt op dat ze door tijdsdruk niet altijd diep op berichten kan ingaan. Ze gebruikt vooral Slack, mail en iNews voor haar dagelijkse communicatie. [NAAM]: vindt dat communicatie vanuit de directie soms te veel een 'good news show' is en dat gevoelige of complexe thema's vaak te vaag en langdradig worden gebracht. Ze waardeert de zichtbaarheid en empathie van haar directe chef en van Griet De Craen, ad interim directeur nieuws, maar merkt dat de CEO voor haar ver van het dagelijkse werk staat. [NAAM]: pleit voor meer concrete, heldere en eerlijke communicatie, en voor meer directe contacten tussen directie en medewerkers.

DETAILS DIE ZIJN OPGEVALLEN

- [NAAM]: gebruikt Auguste vooral als startpunt, maar leest vooral berichten die haar direct interesseren of relevant zijn voor haar werk.
- Ze waardeert het initiatief van de directie om sessies te organiseren, maar vindt dat deze soms te geregisseerd en weinig spontaan zijn.
- [NAAM]: voelt zich gewaardeerd door haar manager en door Griet De Craen, die zichtbaar en aanspreekbaar is op de nieuwsvloer.
- Ze mist soms het VRT-DNA bij freelancers en directieleden die van buitenaf komen.
- Workshops rond veranderingen zijn positief, vooral als er ruimte is voor input, maar communicatie blijft vaak abstract.
- [NAAM]: vindt dat communicatie altijd eerst intern moet gebeuren, helder en eerlijk, en dat medewerkers actief betrokken moeten worden bij verbetertrajecten.

PRAKTISCHE INFORMATIE

- Wie: medewerker onder Informatie

- Waar: VRT-gebouw, Brussel (face-to-face)
- Wanneer: 24 april 2025
- Duur: 27 minuten

VRAGENLIJST/BELANGRIJKSTE THEMA'S

Raadpleeg de vragenlijst voor diepte-interviews met VRT-medewerkers in bijlage, p. 82.

AANDACHTSPUNTEN VOOR VOLGENDE INTERVIEW/FOCUSGROEP

- Doorvragen naar de verwachtingen rond interne communicatie bij complexe of gevoelige thema's
- Meer aandacht voor het betrekken van medewerkers bij verbetertrajecten en strategische projecten
- Suggesties verzamelen voor het verbeteren van de balans tussen corporate communicatie en authentieke boodschappen

TRANSCRIPT

Shakira:

Ik ga eerst kort uitleggen waarover mijn onderzoek gaat. Ik onderzoek de interne communicatie binnen VRT hoe jij die ervaart, hoe je met de directie kunt communiceren en hoe zij naar jullie toe communiceren. Alles is anoniem, dus je mag zo eerlijk mogelijk antwoorden. Als je ergens liever niet op antwoordt, is dat geen probleem.

Welke functie oefen je uit en bij welke afdeling en directie doe je dat?

[NAAM]:

Ik ben [functie].

Shakira:

Hoelang doe je dat al?

[NAAM]:

Ik ben begonnen bij [functie] in 1991. In 2005 ben ik gestart [functie], waarbij radio, tv en online nieuwsredactie op één vloer werden samengebracht. Daarna werkte ik bij [functie], het digitaliseringsproject van het VRT-archief. Vervolgens ben ik teruggekeerd naar [functie], maar heb ik ook gewerkt als [functie] bij VRT (2010-2012). Sindsdien ben ik weer bij [functie].

Shakira:

Zit je veel aan de computer of ben je vaak op de baan?

[NAAM]:

Ik zit veel op mijn iPhone en laptop, zowel om berichten te schrijven als om nieuws te volgen. Ook onderweg, bijvoorbeeld op de trein, blijf ik bezig met het nieuws.

Shakira:

Wat gebruik je vooral om te communiceren?

[NAAM]:

Bij nieuws is Slack het belangrijkste, maar ik gebruik ook veel mail, zeker voor grote dossiers. Daarnaast werken we met iNews voor directe communicatie met de eindredacteur.

Shakira:

Gebruik je Auguste voor de interne communicatie?

[NAAM]:

Ja, Auguste wordt automatisch geopend op mijn computer. Als ik tijd heb, kijk ik wat er op staat en blijf ik soms even hangen bij interessante berichten. Het is visueel aantrekkelijk en nodigt uit om te kijken. Maar in mijn job is het vaak snel, snel, dus ik kan er niet altijd diep op ingaan.

Shakira:

Vind je het makkelijk om te navigeren op Auguste?

[NAAM]:

In het begin was het even zoeken, maar als je weet dat je via de bovenste balk naar HR en andere zaken kan, is het handig. Ik gebruik Auguste nu veel om snel naar de juiste info te gaan.

Shakira:

Ga je zelf in interactie via Auguste, bijvoorbeeld via Jammer?

[NAAM]:

Niet veel. Ik heb het ooit eens gedaan, bijvoorbeeld om bureaumateriaal over te nemen. Ik kijk wel regelmatig wat collega's posten, maar zelf zet ik er weinig op.

Shakira:

Ontvang je vaak informatie vanuit de directie?

[NAAM]:

Vooral bij grote projecten zoals het VRT-plan of de beheersovereenkomst krijg je mails over infosessies. Ook bedankmails na drukke periodes komen binnen. Soms voelt het wat als een 'good news show', zeker als je weet dat de realiteit complexer was. Bij gevoelige onderwerpen, zoals het grensoverschrijdend gedrag rond Bart De Pauw, vond ik de communicatie soms wat vaag en te langdradig. Ik heb liever concrete, to-the-point communicatie.

Shakira:

Heb je het gevoel dat de directie weet wat er leeft op de vloer?

[NAAM]:

Griet De Craen, nu ad interim directeur Informatie, komt van de vloer en is heel zichtbaar, aanspreekbaar en empathisch. Dat doet ze heel goed. Ze blijft vaak op de nieuwsvloer en is makkelijk benaderbaar. Dat waardeer ik enorm.

Shakira:

Zie je Frederik Delaplace soms op de werkvloer?

[NAAM]:

Heel weinig. Ik heb hem misschien één keer gezien tijdens een rondleiding. Er zijn

wel sessies geweest met journalisten, maar ik ben daar nooit geraakt. Frederik staat voor mij ver van het dagelijkse werk.

Shakira:

Zou je meer contact willen met de CEO?

[NAAM]:

Soms wel. Tijdens projecten heb ik gemerkt dat er veel goede ideeën op de werkvloer zijn. Het zou waardevol zijn als de CEO daar meer gebruik van zou maken. Er zijn sessies geweest waar je een afspraak kon maken met de directie, maar dat kwam bij mij niet uit. Het initiatief is goed, maar het zou beter zijn als de directie zelf actief op zoek gaat naar input van medewerkers met veel ervaring.

Shakira:

Voel je je gewaardeerd?

[NAAM]:

Door mijn rechtstreekse leidinggevende en door Griet zeker wel. Mijn chef betreft mij bij verbetertrajecten en waardeert mijn ervaring. Dat geeft een goed gevoel. Ook collega's waarderen mijn bijdrage.

Shakira:

Voel je je verbonden met de VRT-directie?

[NAAM]:

Ik voel me sterk verbonden met de VRT en haar missie. De echte VRT'ers dragen de openbare omroep in hun hart. Dat DNA mis ik soms bij freelancers en bij sommige directieleden die van buitenaf komen. Griet heeft dat wel, en dat voel je.

Shakira:

Hoe vond je de communicatie bij veranderingen?

[NAAM]:

De workshops rond veranderingen vond ik positief, vooral omdat je daar input kon geven. Maar het bleef vaak abstract. Ik heb liever concrete, heldere communicatie. Soms is het beter om even te wachten tot alles duidelijk is, dan om te vroeg vaag te communiceren.

Shakira:

Was je aanwezig bij een Plan VRT-sessie?

[NAAM]:

Ja, ik was sowieso van plan te gaan, maar vond het jammer dat het verplicht werd gemaakt. Dat voelde betuttelend. De sessie zelf was goed opgebouwd, maar heel geregisseerd en weinig spontaan. Ik miste openheid en eerlijkheid. Ik vind dat communicatie beter werkt als ze vertrekt vanuit het hart en ook de moeilijkheden benoemt.

Shakira:

Stel dat je CEO was van VRT, wat zou je veranderen aan de interne communicatie?

[NAAM]:

Ik zou veel meer inzetten op directe contacten met mensen uit verschillende

afdelingen, en medewerkers uitnodigen om vrijwillig mee te denken. Interne communicatie moet altijd eerst gebeuren, vóór externe communicatie. Alles moet helder, eerlijk en open zijn. Ik zou communicatie ook altijd testen bij medewerkers hoe komt het binnen, is het duidelijk? En ik zou HR inschakelen om expertise van medewerkers beter te benutten, ook als die nu in een andere functie zitten.

Shakira:

Heb je verder nog iets toe te voegen?

[NAAM]:

Nee, ik heb gezegd wat ik belangrijk vind.

vrč