

ORATIE  
16 JUNI 2011



# DE INGENIEUZE COMMUNICATIE- PROFESSIONAL

PROF.DR. MENNO D.T. DE JONG

UNIVERSITEIT TWENTE.



---

PROF.DR. MENNO D.T. DE JONG

# DE INGENIEUZE COMMUNICATIE- PROFESSIONAL

REDE UITGESPROKEN BIJ DE AANVAARDING  
VAN HET AMBT VAN HOOGLEAAR

PROFESSIONELE COMMUNICATIE  
IN ORGANISATIES

AAN DE FACULTEIT GEDRAGSWETENSCHAPPEN  
VAN DE UNIVERSITEIT TWENTE  
OP DONDERDAG 16 JUNI 2011  
DOOR

PROF.DR. MENNO D.T. DE JONG

# INLEIDING

## MIJNHEER DE RECTOR MAGNIFICUS, DAMES EN HEREN,

Enkele weken geleden werd ik gebeld door de hoofdredacteur van het tijdschrift *Sprank*. Hij wilde een kort telefonisch interview naar aanleiding van een onderzoek van een van mijn afstudeerders, die zelf niet bereikbaar was. *Sprank* is, naar eigen zeggen, hét opinieblad over participatie, werk en inkomen. Hij zat omhoog met de rubriek "Bellen met ..." en dacht die met een kort telefoongesprek met mij te kunnen vullen. Ik stemde toe.

Het telefonisch interview begon. De eerste vraag die hij stelde, was: "Is communicatie wel een wetenschap?" De hoofdredacteur van *Sprank* vindt mij goed genoeg om een pagina van zijn blad te vullen, maar twijfelt aan het wetenschappelijk gehalte van mijn vakgebied. In de beperkte ruimte die hij heeft, vindt hij het kennelijk nodig om toch in ieder geval deze vraag aan de orde te stellen. Ik legde de hoorn op de haak en hervatte mijn werkzaamheden. De telefoon rinkelde nog een paar keer, maar ik nam niet op.

Dat is wat ik misschien had moeten doen. In plaats daarvan bleef ik beleefd. Ik zei dat dat nu een vraag is die steeds minder mensen stellen en dat communicatiewetenschap, zeker in Nederland, op een erkend hoog niveau wordt bedreven. Voor dat laatste kan ik gemakkelijk ondersteuning vinden. Ik kan wijzen op ronduit positieve onderzoeksvisitaties of op het verheugende nieuws dat mijn Amsterdamse collega Patti Valkenburg dit jaar de Spinozaprijs heeft gewonnen. Maar voor het eerste deel van mijn antwoord heb ik geen ondersteuning. Ik heb eigenlijk geen idee hoeveel mensen deze onzinnige vraag stellen. Ik ken ze niet. Als ze al bestaan, stellen ze de vraag niet aan mij. Maar mijn subprimaire reactie staat nu als zelfverklaarde trend in *Sprank*. Voor wat het waard is.

De rest van het artikel in *Sprank* suggereert dat ik vind dat relatie-management dé manier is om uitkeringsgerechtigden te stimuleren om zich te houden aan de regels voor een uitkering. Effectiever dan straffen, tandenborstels tellen, bestanden koppelen en – de nieuwste vondst – social network sites bezoeken om te zien of ze niet op te dure vakanties gaan. In de telefonische interactie was een mening geboren die ik tot dan toe helemaal niet had en die ik nadien eigenlijk ook niet heb. Een mening, namelijk, die veel stelliger is dan ik zou willen verdedigen, simpelweg omdat het omvattende ondersteunende onderzoek daarvoor op dit moment nog ontbreekt.

Taal en communicatie hebben een centrale plaats in ons leven. Dat hoef ik niemand te vertellen. Er zijn wetenschappers die stellen dat taal onze belevingswereld beïnvloedt. De bekende Sapir-Whorfhypothese veronderstelt bijvoorbeeld dat de rijkheid in terminologie ons onderscheidingsvermogen bepaalt (Skerett, 2010). Denk aan de verschillende woorden voor sneeuw die de inuit zouden hebben, een archetypisch voorbeeld dat niet helemaal schijnt te kloppen. Een ander voorbeeld is misschien de ontdekking van de vijfde basissmaak, naast, zout, zuur, zoet en bitter: umami (Lindemann, Ogiwara, & Ninomiya, 2002). Alleen mensen die daarvan gehoord hebben, kunnen de smaak onderscheiden. Er zijn daarnaast wetenschappers die communicatie centraal stellen in de praktijk van organisaties. Het wijdverbreide standpunt dat organisaties afhankelijk zijn van communicatie gaat voor hen niet ver genoeg: communicatie is het organiserend principe (Putnam & Nicotera, 2009; Taylor & Van Every, 2000). Een organisatie is communicatie en de rest is bijzaak, om het maar even scherp te stellen. En ook het eigen voorbeeld dat ik aanhaalde, laat zien hoe onze werkelijkheid in interactie kan ontstaan, waarbij taal zowel een rol speelt in het creëren van beelden als in het vastleggen daarvan. Communicatie is overal waar mensen zijn en in ons vakgebied maken we gebruik van het meest rekbare van alle materialen die aan deze universiteit worden gebruikt en bestudeerd: de menselijke taal.

Het communicatiewetenschappelijk onderzoek is zeer divers. Aan de Universiteit Twente beperken we ons tot de professionele communicatie van organisaties. Communicatie is in dit perspectief het middel dat organisaties in staat stelt hun doelen te bereiken, maar kan natuurlijk ook het middel zijn dat organisaties hierin belemmert. En dat laatste komt regelmatig voor.

Deze inperking sluit aan bij de identiteit van deze universiteit, waarin probleemoplossen van oudsher prominent vertegenwoordigd is. Het is de inbedding van gedrags- en maatschappijwetenschappen in een technisch georiënteerde omgeving die zorgt voor een uniek profiel in onderwijs en onderzoek. Een profiel dat in het onderwijs gekenmerkt wordt met de drie O's: onderzoeken, ontwerpen en organiseren. Studenten aan onze opleidingen ontwikkelen niet alleen hun vaardigheden in het zelf onderzoek doen (de eerste O, van onderzoeken), maar leren ook op systematische wijze praktijkproblemen op te lossen (de tweede O, van ontwerpen) en multidisciplinair samen te werken en daarbij hun vakkennis in te brengen (de derde O, van organiseren). Een modern concept dat onze opleidingen onderscheidt binnen het academische aanbod in Nederland en ook daarbuiten.

Hiermee ben ik beland bij de titel van mijn rede: de ingenieuze communicatieprofessional. Aan het onderwijsconcept van de Universiteit Twente wordt het werkwoord "ingenieuren" verbonden. Een omissie in de Nederlandse taal wordt met deze nieuwvorming goedge maakt. Het Engelse "engineering" laat zich in het Nederlands immers slecht vertalen. De betekenis laat zich omschrijven als "zoals een ingenieur te werk gaan". Twentse afgestudeerden hebben allen geleerd te ingenieuren. Zo ook de communicatiewetenschappers. Als we van het zelfstandig naamwoord "ingenieur" een werkwoord mogen maken, is het naar mijn mening ook geoorloofd om het om te vormen tot een bijvoeglijk naamwoord. In plaats van het dubieus klinkende "ingenieur-achtige" kies ik voor "ingenieuze", dat ook de betekenis van creatief en vinding-

rijk heeft. De ingenieuze communicatieprofessional: de creatieve en vindingrijke communicatieprofessional die als ingenieur te werk gaat.

## EMPATHIE

Er is nog wel iets in de omschrijving van de ingenieuze communicatieprofessional wat me niet bevalt. Het lijkt erop dat de kern van de zaak niet gedekt wordt door mijn omschrijving. Als communicatieprofessionals hun werk typeren, zien ze zichzelf vaak als de schakel tussen een organisatie en haar stakeholders. Stakeholders zijn alle partijen die invloed kunnen hebben op de organisatie of die zelf door de organisatie beïnvloed kunnen worden (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Communicatieprofessionals zien zichzelf als “the user’s advocate”. En het blijkt voor organisaties in elke sector belangrijk om voeling te houden met klanten, cliënten of andere stakeholders (Gorry & Westbrook, 2011). Om die reden zou empathie het belangrijkste kenmerk moeten zijn van de ingenieuze communicatieprofessional. Onder empathie versta ik de bereidheid en de vaardigheid om zich in te leven in de behoeften, wensen, gevoelens, voorkennis, vaardigheden en voorkeuren van de stakeholders (De Jong & Lentz, 2007).

In de communicatiewetenschappelijke literatuur kwam het begrip tot in de jaren '70 voor, maar het lijkt tegenwoordig zo goed als verdwenen (Gompertz, 1966; Speroff, 1955; Weinstein, Feldman, Goodman, & Markowitz, 1972). In de psychologie komt empathie wel voor, maar de nadruk ligt daarbij op persoonlijke ontwikkeling en de effecten op pro- of antisociaal gedrag (Jolliffe & Farrington, 2004). Ook in de medische literatuur is er aandacht voor empathie, die meer verwantschap heeft met ons perspectief (Bylund & Makoul, 2005; Di Lillo, Cicchetti, Lo Scalzo, Taroni, & Hojat, 2009). Immers, in beide gevallen gaat het om professionals die zich voor een effectieve beroepsuitoefening moeten

inleven in andere mensen die niet noodzakelijkerwijs op hen lijken. In de literatuur wordt ook wel gesproken van perspective-taking (Laurent & Myers, 2011), waaraan soms dezelfde en soms een meer cognitieve invulling wordt gegeven (Galinsky, Maddux, Gilin, & White, 2008).

Ik laat u nu een plaatje zien van een echte maar voor vandaag ook metaforische vis (figuur 1). Een vis die tot voor kort soms dood boven water werd gehaald, maar waarvan nu voor het eerst foto's en bewegende beelden bestaan. Het gaat om de transparent-head barreleye fish, vrij vertaald de transparant-hoofdige buis oogvis, ook wel spookvis genoemd. Hij kijkt een beetje nurks en somber, misschien wel omdat hij tegen zijn zin op de foto en op video is gezet.



*Figuur 1. De transparent-head barreleye fish*

Zoals de esculaap het symbool is van de geneeskunde, zo zou ik willen opteren voor het gebruik van deze vis als symbool voor de communicatieprofessional. Ik zal dit op twee manieren toelichten. Ten eerste



symboliseert de vis wat iedere communicatieprofessional nodig heeft: om optimaal te kunnen communiceren zouden we in het hoofd van de leden van de doelgroep moeten kunnen kijken. De vis is zeldzaam, en ook dat klopt met de praktijk. In plaats van te kijken naar hele scholen vissen en alleen maar te zeggen dat ze zilverkleurig zijn, schubben, kieuwen en staarten hebben, met velen zijn en een opmerkelijk saamhorigheidsgevoel hebben, zou de communicatieprofessional in overdrachtelijke zin op zoek moeten naar de transparent-head barreleye fish.

Ten tweede maakt de vis duidelijk dat een zorgvuldige bestudering kan leiden tot belangrijke inzichten (figuur 2). Wat we in eerste instantie aanzien voor ogen, zijn geen ogen maar vormen het reukorgaan. Dat ogen bij ons op deze plaats zitten, zegt nog niets over deze vis. Oordelen over een nurkse vis zijn dan ook misplaatst, nog afgezien



*Figuur 2. De transparent-head barreleye fish (detail)*

van het feit dat het projecteren van menselijke gevoelens en eigenschappen op vissen misplaatst is. De twee groene objecten die onder het doorzichtige voorhoofd zichtbaar zijn, zijn de ogen van deze vis. Hij heeft zijn doorzichtige voorhoofd nodig om zelf te kunnen zien.

Terug naar de professionele realiteit. Hoe is het gesteld met de empathie van communicatieprofessionals? Onderzoek wijst uit dat het daarmee niet goed gaat. Dat blijkt alleen al uit de grote hoeveelheid ernstige problemen die aan het licht komen wanneer communicatiemiddelen bij de doelgroep getest worden. Nagenoeg elke pretest brengt fatale problemen aan het licht. En de meeste communicatiemiddelen worden niet eens gepretest, op zich misschien al een teken van een geringe bereidheid om de stem van de doelgroep te horen. Daarnaast blijkt keer op keer uit onderzoek dat professionals niet goed in staat zijn te voorspellen welke problemen de doelgroep met communicatiemiddelen heeft (De Jong & Lentz, 1996; Lentz & De Jong, 1997). Ze blijken in hun commentaren bijvoorbeeld slecht onderscheid te kunnen maken tussen de behoeften van de doelgroep, professionele kwaliteitsstandaards en hun eigen persoonlijke voorkeuren (Lentz & De Jong, 2009). En hoe zouden deze professionals het ook goed moeten doen? Er is in onderzoek en onderwijs tot nu toe nauwelijks aandacht geweest voor hun inlevingsvermogen.

Het mogelijke belang van empathie wordt duidelijk in een opmerkelijke studie onder radiologen (Turner, Hadas-Halperin, & Raveh, 2008). In dat onderzoek bleken radiologen meer te zien op MRI en CT-scans wanneer ze in een dossier ook een gewone foto van de patiënt kregen aangeboden. Dezelfde radiologen kregen op een later tijdstip hetzelfde materiaal te beoordelen, maar dan zonder foto, en bleken aanmerkelijk minder gedetailleerde diagnoses te stellen. Empathie leidt in deze context dus tot een grotere inzet voor de patiënt in kwestie. Een mogelijke tegenwerping tegen het onderzoek is wel dat de patiëntfoto's twee dingen deden: ze herinnerden de radioloog aan de

mens van vlees en bloed, maar markeerden ook de dossiers als afwijkend van normaal. Misschien zouden ze met een kaartje van Superdieren tot even goede prestaties komen. Meer onderzoek is dus nodig. Maar de grondgedachte is interessant, ook in de communicatiewetenschap. Onthechting is een gevaar in alle bedrijfstakken.

Wat veroorzaakt empathieproblemen? Op basis van literatuurstudie kan een drietal categorieën van oorzaken worden onderscheiden (De Jong & Lentz, 2007). De eerste is een totale desinteresse in de doelgroep, ik zeg het maar even scherp. De tweede heeft te maken met de afstand tussen de communicatieprofessional en de doelgroep. Er zijn vaak verschillen in voorkennis, belangen, cultuur, taalgebruik, context en perspectief die het voor een communicatieprofessional moeilijk maken om zich in te leven in de doelgroep. Met betrekking tot voorkennis wordt wel gesproken van de "curse of expertise": de eigen kennis maakt het moeilijk in te schatten wat buitenstaanders weten en kunnen bevatten (Hinds, 1999). De derde categorie is mijns inziens nog interessanter: het gaat daar om contextuele factoren die in principe los staan van afstand tot de doelgroep.

In de eerste plaats is dat functionele complexiteit (De Jong & Schellens, 2000a; Lentz & Pander Maat, 2004; Schellens, De Jong, & Witteveen, 1997). Vrijwel iedere communicatiesituatie is veel complexer dan op het eerste gezicht lijkt. Er zijn vaak meerdere doelgroepen te onderscheiden en vaak ook meerdere doelen. Er moet rekening worden gehouden met eventuele ongewenste effecten, bij de doelgroep of bij ruimere publieksgroepen. En dat alles compliceert het inleven in de behoeften van een specifieke groep. Ter illustratie: de overheidsvoorlichting over het wijzigen van een naam is gericht op minstens 16 verschillende doelgroepen, die in elkaars naamproblemen geen interesse zullen hebben.

De tweede contextuele factor is dat er onder communicatieprofessionals een gewoonte is gegroeid om bij de beoordeling van commu-

nicatieproducten een oppervlakkige reviewmodus aan te nemen. In plaats van de proef op de som te nemen bij werkelijk gebruik, wordt ernaar gekeken zoals een leraar Nederlands naar een opstel zou kijken. Op deze manier blijven de werkelijke problemen onontdekt. Denk bijvoorbeeld aan de menustructuur van gemeentelijke websites (De Jong & Lentz, 2006). Op het eerste gezicht lijken de meeste indelingen goed doordacht en helder; de problemen worden pas zichtbaar wanneer je gaat proberen specifieke informatie te vinden.

Een derde contextuele factor is de schijnbare incompatibiliteit van productie- en receptieprocessen. Onderzoek laat zien dat mensen wanneer zij een boodschap moeten creëren niet eens rekening lijken te houden met de voorkeuren die ze zelf als ontvanger zouden hebben (Wright, Lickorish, Hull, & Ummelen, 1995). Er lijkt een scheiding in het hoofd van mensen te bestaan. In de medische literatuur zien we dat rolverwisseling tot inzicht leidt: dokters die onverhoopt patiënt worden, zien allerlei dingen misgaan in de zorg en de gedragingen van doktoren waar ze zich eerst helemaal niet bewust van waren (Klitzman, 2006, 2007). Iedere communicatieprofessional staat van tijd tot tijd zelf aan de ontvangerskant, maar die rolverwisseling is kennelijk te weinig saillant om verschil te kunnen maken.

Zulke problemen zijn vooral te verwachten als het contact tussen de communicatieprofessional en de relevante stakeholdergroepen beperkt of oppervlakkig is (Andreoni & Rao, 2011). Psychologisch laboratoriumonderzoek laat zien dat empathieproblemen ook te maken kunnen hebben met macht. Meer macht leidt tot minder empathie (Galinsky, Magee, Inesi, & Gruenfeld, 2006). Ook kunnen ze te maken hebben met werkdruk, cognitieve belasting en de mores binnen de beroepsgroep. Uit onderzoek in de Verenigde Staten blijkt bijvoorbeeld dat geneeskundestudenten hun empathie verliezen aan het einde van het derde studiejaar (Hojat, Vergare, Brainard, Herrine, Isenberg, Veloski, & Gonnella, 2009).

Oplossingen voor een gebrek aan empathie kunnen in twee richtingen worden gezocht (De Jong & Lentz, 2007). De meest voor de hand liggende strategie is rolverwisseling. Een extreem voorbeeld: verpleegkundestudenten die gedwongen werden om een dag lang incontinentieluiers te dragen en daarvan, naar eigen zeggen, veel geleerd hebben (Karlovicz & Palmer, 2006). Rolverwisseling neemt bij communicatiewetenschappers vermoedelijk minder extreme vormen aan, met het gevaar dat deze minder beklijft. Stelselmatige confrontatie met het perspectief en de reacties van mensen uit de doelgroep is de andere voor de hand liggende strategie. Schriver (1992) en Couzijn (1999) lieten in de context van schrijfvaardigheidsonderwijs al zien dat deze benadering vruchtbaarder is dan de traditionele schrijfinstructie op basis van leerboeken. Toegepast onderzoek en wetenschappelijke onderzoeksresultaten zouden hierbij een belangrijke rol moeten spelen.

In het onderzoeksprogramma dat binnen de leerstoel wordt uitgevoerd, komt empathie op drie manieren voor. In de eerst plaats als zelfstandig studieobject: wat zijn precies de barrières die professionals tegenkomen en hoe kunnen deze worden geslecht? Ik denk aan een reeks experimenten waarin rolverwisseling centraal staat. Daarnaast komt empathie terug in twee andere onderzoeklijnen: in het kader van de communicatiekundige ontwerpmethodologie en binnen het domein van de organisatiecommunicatie.

## ONTWERPMETHODOLOGIE EN TOEGEPAST ONDERZOEK

In ons onderwijs en onderzoek neemt het begrip “ontwerpen” een centrale rol in (Schellens, Klaassen, & De Vries, 2000). Daaronder versta ik: het op systematische wijze oplossen van communicatieproblemen

in een organisatorische context. De benadering sluit nauw aan op de technische ontwerpprocessen van de ingenieur. In wetenschappelijke zin betekent het ontwerpparadigma dat de rollen van de zender van boodschappen en de manager van communicatieprocessen worden geproblematiseerd.

Binnen de sociale wetenschappen moet ik de ontwerpbenadering verdedigen omdat deze een wel heel instrumentele visie op het vakgebied vertegenwoordigt. Volstrekt ten onrechte wordt al snel de wetenschappelijke relevantie in twijfel getrokken zodra onderzoek ook een duidelijke praktische waarde heeft. Tegenover de technische wetenschappen moet ik vooral duidelijk maken dat er aan het communicatiekundig ontwerpen haken en ogen zitten die er mogelijk toe leiden dat onze ontwerpprocessen minder rechttoe-rechtaan zullen zijn dan in een technische context.

Een goed ontwikkelde ontwerpmethodologie is belangrijk voor de communicatiepraktijk. Er is op dit gebied al veel gebeurd, maar daarbij is ook duidelijk geworden dat dat ontwerpen in de praktijk veel ingewikkelder is dan in de handboeken wordt gesuggereerd. Er zijn in de praktijk legio voorbeelden te vinden van communicatie die niet optimaal is. Daarvoor worden al snel excuses als tijdgebrek, geldgebrek en een gebrek aan professionaliteit genoemd. In feite liggen de problemen vaak dieper. Ze zijn dan terug te voeren op fundamentele problemen in de ontwerpmethodologie.

Die problemen zijn te verhelderen wanneer we kijken naar de aspecten waaraan we in de definitie van ontwerpen de kwalificatie "systematisch" ontleen en naar de implicaties van de zinsnede "in een organisatorische context". Laat ik met dat laatste beginnen.

De organisatorische context betekent in de eerste plaats dat er bij communicatie vaak sprake is van inbedding in andere ontwerpprocessen,

die niet allemaal noodzakelijkerwijs even doordacht en zorgvuldig zijn (De Jong & Steehouder, 2000; Klaassen, 2004). Het kan bijvoorbeeld gaan om ontwerpprocessen van apparaten, software of andere producten, om strategische of organisatieveranderingsprocessen of om beleidsprocessen. In het verleden kon de communicatieprofessional aan de slag op het moment dat er vanuit het hoger liggende proces een resultaat was. Tegenwoordig gaan organisaties hier veelal verstandiger mee om, en worden de communicatieaspecten van meet af aan meegenomen. Toch zorgt de inbedding ervoor dat effectieve communicatie niet altijd in het centrum van de belangstelling staat.

Daaraan gekoppeld is er de wisselwerking tussen strategie en uitwerking. In de praktijk bestaat soms de idee-fixe dat strategie en uitwerking twee nagenoeg losstaande activiteiten kunnen zijn. Op een hoog niveau in de organisatie wordt de strategie uitgezet, die vervolgens op uitvoerend niveau moet worden vertaald in communicatie of andere maatregelen. Dit onderscheid zorgt op twee manieren voor problemen. Mensen die op abstracte manier met strategie bezig zijn, overzien niet altijd de consequenties en de reikwijdte van hun ideeën, de aansluiting ervan op de werkvloer en hun communiceerbaarheid. Mensen die hun werk als uitvoerend gedefinieerd zien, beseffen niet dat er aan elke uitwerking van een communicatiemiddel nog steeds belangrijke strategische aspecten zijn.

Ook is er sprake van contextualiteit en intertekstualiteit. Communicatie staat nooit op zich. Er is een context waarbinnen de communicatie plaatsvindt, er wordt mogelijkwijs vanuit meerdere invalshoeken over hetzelfde gecommuniceerd. Er is een verleden, waarin de communicatie geplaatst wordt, soms puur inhoudelijk, soms associatief. Denk aan de BOHICA-reactie op organisatieveranderingen (Connell & Waring, 2002): *Bend Over, Here It Comes Again*, een uitdrukking waarvoor etymologisch heel verschillende verklaringen bestaan, maar die

op effectieve wijze uiting geeft aan het cynisme voor organisatieveranderingen dat na verloop van tijd kan ontstaan onder medewerkers.

Ook de organisatiedoelstellingen en de gehanteerde kwaliteitsindicatoren voor communicatie spelen een grote rol. In veel organisaties is beschikbaarheid en zichtbaarheid van communicatiemiddelen veel belangrijker dan de werkelijke kwaliteit ervan. Er wordt gefocust op deadlines, op oppervlakkige kenmerken, op look and feel, en niet op effectiviteit en gebruikersvriendelijkheid.

Tot slot hebben veel ontwerpprocessen een sterk intern gerichte focus: er zijn zoveel partijen bij betrokken, die alle verschillende expertise, belangen, verantwoordelijkheden en persoonlijke – soms hoogst individuele – voorkeuren hebben. De allereerste zorg is consensus te krijgen binnen een ontwerpteam; de ontvangers komen op de tweede plaats en blijven soms geheel buiten beeld. Ze fungeren wel als stroman in de discussies binnen het ontwerpteam, maar hun belangen staan niet centraal.

Kortom, organisatorische aspecten compliceren de totstandkoming van communicatie. Wat kunnen we hier aan systematische kenmerken tegenover zetten?

In de eerste plaats is dat de *fasering* van ontwerpprocessen. Deze belichaamt de planmatigheid van het proces. In ieder ontwerpproces kan een fase van probleemanalyse worden onderscheiden. Ook zal er een fase zijn waarin iets ontwikkeld, bedacht of gemaakt wordt: dat kan een concreet product zijn, maar het kan evengoed gaan om bijvoorbeeld communicatiebeleid of nieuwe communicatiestructuren. Vaak zal de communicatieve oplossing worden getest en bijgesteld. Dit wordt de fase van de formatieve evaluatie genoemd. Dan volgt de implementatie. En tot slot vindt er mogelijk een summatieve evaluatie plaats om de effecten van de communicatie vast te stellen.



Een dergelijke fasering moet overigens niet al te strikt worden opgevat. Er kan sprake zijn van recursiviteit. Daarnaast heeft onderwijskundig onderzoek duidelijk gemaakt dat een ontwerpproces op meerdere manieren kan worden ingericht (Visscher-Voerman & Gustafson, 2004). Naast het instrumentele paradigma, waarin heel systematisch en uitvoerig het probleem wordt verkend alvorens aan een oplossing wordt gewerkt, kan bijvoorbeeld ook gewerkt worden binnen het pragmatische paradigma, waarin juist snel naar een prototype van een oplossing wordt toegewerkt, aan de hand waarvan soms effectiever kan worden teruggekoppeld naar de aard van het probleem. Communicatieprofessionals zouden beide benaderingen moeten beheersen en moeten weten wanneer de ene en wanneer de andere het meest geëigend is.

Een tweede component betreft het *gebruik van wetenschappelijke theorieën en inzichten*. Keuzes die in ontwerpprocessen worden gemaakt, zouden idealiter ondersteund moeten worden met inzichten uit de literatuur. Zo vanzelfsprekend als dit klinkt, moet ik hierbij wel een aantal eigenaardigheden uit het sociaalwetenschappelijk bedrijf noemen (De Jong, 2009; Wright, 1998). In de eerste plaats is de transfer van wetenschap naar praktijk niet optimaal. Dat heeft te maken met de houding van professionals en universiteiten, de enorme versnippering van publicaties over verschillende domeinen en de barrières die auteursrechten vormen voor de verspreiding van wetenschappelijke inzichten. In de tweede plaats wordt de wetenschappelijke agenda niet gedomineerd en zelfs niet mede bepaald door de behoeften van communicatieprofessionals. De ontwikkeling van de wetenschap heeft haar eigen dynamiek. Daar kunnen we van alles over vinden. Maar wanneer je, zoals ik, het communicatiekundig ontwerpen een warm hart toedraagt, impliceert dat mijns inziens dat ook het funderende en fundamentele onderzoek een duidelijke en onomstreden praktische relevantie moet hebben. In de derde plaats heeft wetenschappelijk onderzoek in de sociale wetenschappen vaak de hinderlijke eigenschap dat het de zaken compliceert in plaats van oplost. Voortschrijdend onderzoek

leidt niet tot een steeds betere beantwoording van dezelfde simpele vraag, maar tot steeds complexere antwoorden op steeds nauwkeuri-ger onderzoeksvragen. En ten slotte is altijd de toepasbaarheidsvraag te stellen. Het is nooit helemaal zeker of inzichten uit wetenschappelijke studies van toepassing zijn op die ene specifieke ontwerpcontext.

De laatste component is misschien wel de belangrijkste: het *uitvoeren van toegepast onderzoek*, ook wel ontwerpondersteunend onderzoek genoemd. In alle fasen van het ontwerpproces is het mogelijk om toegepast onderzoek in te zetten. Te denken valt aan een imago- of reputatieonderzoek of een communicatieaudit om de huidige stand van zaken in de communicatie in kaart te brengen en/of om problemen te diagnosticeren. Of aan een taakanalyse of gedrags-determinantenonderzoek om de optimale strategie voor communicatiemiddelen te bepalen. Een pretest of usability test om communicatiemiddelen te optimaliseren. Een summatief evaluatieonderzoek om verantwoording achteraf te kunnen geven of om lering te trekken voor de toekomst. Het gaat hier om specifieke toepassingen van onderzoek waarin vakinhoudelijke inzichten en methodologie elkaar treffen.

Een van doelstellingen van het onderzoeksprogramma waarvoor ik de verantwoordelijkheid draag, is te komen tot een empirisch gevalideerde gereedschapskist met toegepaste onderzoeksmethoden voor de communicatieprofessional. Dit is in mijn ogen essentieel voor de verdere ontwikkeling van onze discipline.

Vanuit deze universiteit zijn de afgelopen jaren herkenbare bijdragen geleverd aan de methodologie voor toegepast communicatieonderzoek. Deze bijdragen liggen op het gebied van formatief evaluatieonderzoek – methoden om brochures en websites te testen (De Jong & Schellens, 1997, 2000b; Elling, Lentz, & De Jong, 2011; Van den Haak, De Jong & Schellens, 2003; Welle Donker-Kuijjer, De Jong & Lentz, 2008) – communicatieaudits (Zwijze-Koning & De Jong, 2005, 2007),

imago- en reputatieonderzoek (Hofstede, Van Hoof, Walenberg, & De Jong, 2007; Ten Klooster, Visser & De Jong, 2008) en mystery shopping (Gosselt, Van Hoof, De Jong, & Prinsen, 2007).

We zullen de komende jaren het toegepast-methodologisch onderzoek voortzetten. Gezien mijn beweringen over het belang van empathie zal het u niet verwonderen dat we vooral zullen werken aan methoden die de empathie bevorderen. Vaak gaat het om kwalitatief onderzoek.

## ORGANISATIECOMMUNICATIE

Het laatste thema van deze rede betreft het domein van de organisatiecommunicatie. Ik heb het daarbij over de interne en externe communicatie van organisaties. Het doel van ons onderzoek op het gebied van de organisatiecommunicatie is meer begrip te krijgen van interne en externe communicatieprocessen en hun invloed op stakeholders. Op die manier proberen we met ons onderzoek binnen dit domein bij te dragen aan de empathie van de professional.

Het onderzoek naar organisatiecommunicatie heeft de afgelopen jaren in Nederland een sterk functionalistische en psychologische inkleuring gekregen. Gestructureerde vragenlijsten waren in dat onderzoek de dominante methode. Communicatie werd gezien als een variabele die effect had op de cognitie, attitudes of gedragingen van mensen. Communicatie was datgene wat kennelijk plaatsvond voorafgaand aan een meting of tussen twee metingen in. Daarmee werd ons studieobject, de communicatie, tot een randverschijnsel gereduceerd en kon met geen mogelijkheid worden volgehouden dat het onderzoek erop gericht was inzicht te krijgen in het perspectief van stakeholdergroepen. In de toekomst zullen we functionalistisch onderzoek completeren met meer interpretatieve studies.

Het onderzoeksprogramma valt uiteen in drie hoofdthema's. Twee van de thema's hebben een dominante interne focus; het derde thema heeft een dominante externe focus.

Het eerste thema heeft betrekking op de vorming en het welbevinden van medewerkers in een organisatie. We sluiten hierbij aan bij de Positive Organizational Scholarship beweging, die vooral het goede in organisaties probeert te benadrukken (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Dutton, Roberts, & Bednar, 2010). Communicatie is in dat perspectief iets wat in potentie een positieve bijdrage levert aan het functioneren van een organisatie en aan de ontplooiing van medewerkers (Heaphy & Dutton, 2008; Quinn & Dutton, 2005).

Concrete projecten richten zich op de identificatie van medewerkers en de manier waarop zij betekenis geven aan hun werk (Bartels, Pruyn, & De Jong, 2010; Van Vuuren & Cooren, 2010). Bij identificatie gaat het niet langer om de identificatie met de organisatie als geheel, maar vooral om de vraag hoe medewerkers jongleren met hun identificatie met verschillende niveaus binnen de organisatie en met de verhouding tussen organisatie- en professionele identificatie (Van Vuuren, Beelen, & De Jong, 2010; Van Vuuren & Brummans, 2010).

In het verlengde daarvan ligt een recent gestart project op het gebied van informele mentoring. In de organisatiepraktijk ontstaan er als vanzelf mentor-protégérelaties. Het huidige onderzoek naar deze spontane relaties focust sterk op enkelvoudige relaties (Higgins & Kram, 2001) en beschouwt deze als een geven (van de mentor) en nemen (van de protégé) (Molloy, 2005). Dat lijkt te eenvoudig. In het onderzoek willen we de mentor-protégérelatie vanuit een rijkere context beschouwen. Er kunnen simultaan of sequentieel meerdere mentor-protégérelaties bestaan, mentoren zijn wellicht zelf ooit protégés geweest, er zijn buitenstaanders die vermoedelijk hun opvattingen hebben over dergelijke relaties, en de relaties hebben een levensloop, waaronder vermoedelijk ook een eind.

Ook onderzoek naar professionele vaardigheden valt onder het eerste thema. Te denken valt aan de ontwikkeling van communicatiegenres binnen organisaties. Een interessant verschijnsel is bijvoorbeeld de stand-alone PowerPointpresentatie, die omvangrijker rapporten lijkt te vervangen. Ook gespreksvoering en werkoverleg in organisaties vragen om meer empirisch onderzoek. En tot slot zijn we begonnen met onderzoek op het gebied van netwerken (het werkwoord). Doel van dat onderzoek is te komen tot empirisch onderbouwde aanbevelingen voor effectief netwerken.

Het tweede thema richt zich op het meer negatieve in de communicatie: met name op de noodzaak dat medewerkers en andere stakeholders regels naleven. We hebben in Twente een stevige naam opgebouwd met mystery shopping onderzoek naar de naleving van de leeftijds grenzen bij de verkoop van alcohol en schadelijke mediaproducten (Gosselt, Van Hoof, De Jong, Dorbeck-Jung, & Steehouder, 2008; Gosselt, Van Hoof, De Jong, & Prinsen, 2007). Dit betekent dat we jongeren die nog niet de wettelijk vereiste leeftijd hadden bereikt, de winkel in stuurden om alcohol of 16+ mediaproducten te kopen. De resultaten van dat onderzoek laten zich gemakkelijk samenvatten: het is voor jongeren in Nederland kinderlijk eenvoudig om alcohol, DVD's en games te kopen waarvoor ze nog niet de vereiste leeftijd hebben bereikt. De vraag waar we nu voor staan, is: hoe komt het dat dit zo gemakkelijk is; wat gaat er mis in de branche en in de verschillende verkooppunten?

Maar de nalevingsvraag strekt verder. In de context van huisstijlmanagement is de vraag relevant waarom medewerkers afwijken van de huisstijlrichtlijnen (Van den Bosch, De Jong, & Elving, 2004; Van den Bosch, Elving, & De Jong, 2006). Hetzelfde geldt voor gedragscodes van organisaties en voor kernwaarden (Dragga, 2011). De literatuur roept in deze contexten vraagtekens op over het top-down afkondigen daarvan. Het lijkt hier belangrijk om ook te kijken naar de totstandkoming en de formulering.

En om terug te keren op het begin van deze rede: voor uitkeringsinstanties is het de vraag hoe ze uitkeringsgerechtigden ertoe kunnen aanzetten om de regels voor een uitkering na te leven. Moet dat met dreigen, met een normatieve benadering, of neutraal? Of met een combinatie van dreigen en normatief? Wat doen de uitstraling van de uitkeringsinstantie en de bejegening van uitkeringsgerechtigden met hun bereidheid om de regels na te leven? Ook onderzoek naar pesten op de werkvloer en cyberpesten past binnen dit tweede thema.

Het derde thema betreft de organisatie en haar externe stakeholders. We kiezen vooralsnog voor drie projecten. Het eerste betreft vertrouwen, in het bijzonder met betrekking tot online transacties (Beldad, De Jong, & Steehouder, 2010; De Jong, Van Hoof, & Gosselt, 2008). Steeds meer overheids-, profit- en not-for-profitorganisaties bieden diensten aan via het internet. Waarop baseren potentiële klanten hun vertrouwen in de dienst en in de organisatie? Op welke manier wegen zij beide tegen elkaar af? En hoe verhoudt het vertrouwen zich tot de werkelijke risico's zoals die onderkend worden door experts?

Het tweede project richt zich op de corporate social responsibility van organisaties, waaronder hun aandacht voor duurzaamheid. Corporate social responsibility is een belangrijk aspect van de reputatie van organisaties. De literatuur over dit verschijnsel richt zich op de verzamelterm van corporate social responsibility- en duurzaamheidgerelateerde activiteiten, terwijl het vruchtbaarder lijkt om een uitvoeriger en meer geschakeerd beeld te schetsen. Ook wordt de communicatie over corporate social responsibility geproblematiseerd, waarbij vooral gerefereerd wordt aan het gevaar van scepsis onder de bevolking (Dawkins, 2004; Du, Bhattacharya, & Sen, 2010). De communicatieaspecten worden in de literatuur echter veel te simpel voorgesteld, dus daar zullen we op ingaan.

Het laatste project betreft public affairs, de nette opvolger van het vroegere lobbyen. Het onderhouden van goede relaties met stakehol-

ders is vaak veel effectiever dan het inzetten van formele of massamediale communicatie. In public affairs gaat het niet om het eenzijdig behalen van quick wins; het gaat om het vinden van een duurzame balans tussen de organisatie en haar omgeving. Het gaat dus om tweerichtingsverkeer (De Lange & Linders, 2003). De wetenschappelijke aandacht voor public affairs is tot nu toe beperkt. In ons onderzoek willen we de werking van public affairs nader onderzoeken, zowel bij de public affairs medewerkers als bij de stakeholders.

Hiermee besluit ik het overzicht van de onderzoeksplannen. Het moge duidelijk zijn dat er op verschillende fronten veel te verwachten is van deze groep. Theoretisch op het gebied van empathie, methodologisch op het gebied van toegepast onderzoek en theoretisch en toegepast op het gebied van de organisatiecommunicatie.

## DANKWOORD

Graag maak ik gebruik van deze gelegenheid om een dankwoord uit te spreken. Vandaag is feitelijk de meest uitgelezen mogelijkheid in mijn carrière om dat te doen. Ten eerste ben ik dank verschuldigd aan het College van Bestuur, de leden van de sollicitatiecommissie en de voormalige decaan van de faculteit Gedragswetenschappen, Hubert Coonen. Ik ben ontzettend dankbaar voor de kans die mij is geboden en het vertrouwen dat in mij is gesteld. Ik ben 22 jaar geleden in dienst gekomen van deze universiteit en ben een beetje met deze instelling vergroeid geraakt. De Universiteit Twente is een instelling, in beide betekenissen van het woord. Ik ben trots op mijn leerstoel en trots op mijn universiteit.

Ook wil ik mijn ouders bedanken. Wellicht omdat zij zelf een academische opleiding hebben afgerond, hebben ze hun kinderen steeds gestimuleerd om door te leren aan de universiteit. Gehoorzaam als we wa-

ren, zijn we alledrie zo ver gegaan als maar kon. Drie gepromoveerde kinderen, waarvan nu twee hoogleraren en een directeur bedrijfsvoering. Maar dit is niet de essentie van mijn dank, want ik besef inmiddels dat het ook buiten de academie mogelijk is een zinvol en gelukkig leven te leiden. Ik wil mijn ouders vooral bedanken voor de mensen die ze zijn, voor hun humor, zorg, belangstelling, warmte, liefde en steun.

Hans Palm is van beslissende invloed geweest voor mijn keuze voor een academische carrière. Ik ben hem daar dankbaar voor. Ik studeerde bij hem af aan de Universiteit Utrecht en hij vertrok naar Nyenrode. Hij zorgde voor mijn eerste baan, als toegevoegd docent bij de afdeling Taalbeheersing, met een contract voor drie maanden. Ik weet niet waar ik nu zou staan als hij dit niet had gedaan, maar ik weet wel dat wij allen vandaag niet hier zouden zijn.

Voor mijn wetenschappelijke ontwikkeling is mijn promotor Peter Jan Schellens ontzettend belangrijk geweest. Er is niemand in ons vakgebied, in binnen- en buitenland, voor wie ik meer respect heb dan voor hem. Vrijwel alles wat ik kan en wat waarde heeft, heb ik van hem geleerd.

Ik wil nog drie andere hooggeplaatste personen in mijn naaste omgeving noemen. Michaël Steehouder, mijn voorganger als leerstoelhouder, heeft de technische communicatie vormgegeven aan deze universiteit en heeft mij binnen zijn vakgroep altijd de ruimte geboden om toch ook mijn eigen dingen te doen. Ook heeft hij mij in onze carpoolgesprekken deelgenoot gemaakt van en ingewijd in de bestuurlijke aspecten van een universitaire loopbaan. Egbert Woudstra, mijn voorganger als opleidingsdirecteur Communicatiewetenschap, heeft mij gestimuleerd om mij te ontwikkelen in de richting van de organisatiecommunicatie en heeft natuurlijk een fantastische opleiding Communicatiewetenschap opgebouwd. Hij was onvervangbaar als opleidingsdirecteur en ik begrijp niet goed waar ik destijds



de moed vandaan haalde om hem te willen opvolgen. Erwin Seydel beschouw ik als mijn voorganger op het gebied van de organisatie-communicatie. Ik zie mijn leerstoel dus ook als een voortzetting van het werk dat hij op dat terrein heeft gedaan. Ik weet dat alle drie genoemde personen zich sterk hebben gemaakt om deze leerstoel in te stellen. Voor die inspanningen ben ik natuurlijk ook heel dankbaar.

Heel belangrijk voor mij zijn ook mijn promovendi. Ik heb van een ieder van hen minstens evenveel geleerd als zij van mij. Annette van den Bosch, Jos Bartels, Mark van Vuuren, Maaïke van den Haak, Claartje ter Hoeven, Joris van Hoof en Ardion Beldad zijn inmiddels in het gelukkige bezit van hun doctorstitel. Karen Zwijze, Jordy Gosself, Marieke Welle Donker en Sanne Elling zien op heldere dagen hun doctorsbul aan de horizon. Suzanne Janssen, Jeroen Timmer, Wendy Bolhuis, Niels Baas en Jim Krokké moeten langer wachten, maar het gaat er ook in hun geval zeker van komen. Dat geldt ook voor de diverse buitenpromovendi die aan een veelbelovend promotietraject zijn begonnen. Ik ben ontzettend trots op een ieder van jullie.

Ook de leden van de vakgroep Technische en Professionele Communicatie wil ik natuurlijk noemen. We zijn een relatief jonge groep met een geweldig potentieel. We hebben het de afgelopen maanden erg zwaar gehad door de hoge onderwijsdruk, maar we hebben het overleefd en we zijn de creativiteit, de goede onderlinge verstandhouding en de mentaliteit van ondernemen en aanpakken ook in deze zware periode niet kwijtgeraakt. Ik geloof voor de volle honderd procent in deze groep en in ieder van jullie afzonderlijk. Een speciaal woord van dank aan onze vakgroepsecretaresse, Emmy Cheret, die in het reilen en zeilen van de vakgroep een centrale rol inneemt en van wie ik inmiddels totaal afhankelijk ben voor mijn eigen functioneren. Een speciaal woord van dank ook aan Mark van Vuuren, die zich in de aanloop naar deze oratie opwierp als een inspirerende en enthousiasmerende sparring partner. En zo ken ik hem al langer.

Ook mijn Utrechtse collega Leo Lentz wil ik hier noemen. We werken nu zo'n 20 jaar met veel plezier en succes samen. Onze samenwerking is mij heel veel waard, niet alleen vanwege de inhoud maar ook omdat het altijd leuk is. Ik vind het daarom mooi dat we allebei in dezelfde periode hoogleraar zijn geworden en het doet me veel om Leo hier vandaag in het cortège te zien.

Als opleidingsdirecteur Communicatiewetenschap heb ik, naast mijn eigen vakgroep, nog een tweede team: de ondersteunende staf voor de opleiding. Dit zijn de mensen die er met hart en ziel voor zorgen dat de opleiding niet alleen blijft draaien maar ook steeds beter wordt. Ik noem onze onderwijscoördinator John Sevens, onze studieadviseurs Jeanette Luijterink en Gert Brinkman, onze stage- en afstudeercoördinator Mark Tempelman en onze vaste medewerksters bij Bureau Onderwijszaken Astrid Oppers-van den Berg en Ingrid Zoontjes-Visser.

Ook onze studenten wil ik bedanken. We zijn als opleiding gezegend met een bijzonder slag studenten: ondernemend, initiatiefrijk, actief, nieuwsgierig, eigenwijs en leuk. Leuk, zeg je dat van studenten? Waarom niet, ik heb zo gauw geen beter woord. Ik wil ook de studievereniging Communiqué noemen. Bij elke gelegenheid waarbij ik als opleidingsdirecteur moet optreden, betuig ik namens de opleiding de liefde voor onze studievereniging, die zo belangrijk is voor de uitstekende sfeer binnen de opleiding. Dus nu ook, bij deze.

Het laatste woord van dank is bestemd voor de mensen die dat het meest verdienen. Valery, Elisabeth en Nick, Lieuwco, en Philippine en Pim, als jullie denken dat dit alles hier vandaag belangrijk is, dan hebben jullie jezelf nog niet gezien.

Ik heb gezegd.

# LITERATUUR

- Andreoni, J., & Rao, J. M. (2011). The power of asking: How communication affects selfishness, empathy, and altruism. *Journal of Public Economics* 95, 513–520.
- Bartels, J., Pruyn, A., & De Jong, M. (2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 113–126.
- Beldad, A., De Jong, M., & Steehouder, M. (2010). How shall I trust the faceless and the intangible? A literature review on the antecedents of online trust. *Computers in Human Behavior*, 26, 857–869.
- Bylund, C. L., & Makoul, G. (2005). Examining empathy in medical encounters: An observational study using the Empathic Communication Coding System. *Health Communication*, 18, 123–140.
- Cameron, K., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Connell, J., & Waring, P. (2002). The BOHICA syndrome: A symptom of cynicism towards change initiatives. *Strategic Change*, 11, 347–356.
- Couzijn, M. (1999). Learning to write by observation of writing and reading processes: Effects on learning and transfer. *Learning and Instruction*, 9, 109–142.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9, 108–119.
- De Jong, M. D. T. (2009). Practically meaningful academic research and academically relevant practitioner research. *Technical Communication*, 56, 97–98.
- De Jong, M. D. T., & Lentz, L. R. (1996). Expert judgments versus reader feedback: A comparison of text evaluation techniques. *Journal of Technical Writing and Communication*, 26, 507–519.
- De Jong, M., & Lentz, L. (2006). Scenario evaluation of municipal websites. Development and use of an expert-focused evaluation tool. *Government Information Quarterly*, 23, 191–206.
- De Jong, M., & Lentz, L. (2007). Professional writers and empathy: Exploring the barriers to anticipating reader problems. In: *Proceedings IEEE Professional Communication Conference 2007*. Piscataway, NJ: IEEE.

- De Jong, M., & Schellens, P. J. (1997). Reader-focused text evaluation: An overview of goals and methods. *Journal of Business and Technical Communication*, *11*, 402–432.
- De Jong, M., & Schellens, P. J. (2000a). Meervoudige doelen en doelgroepen in voorlichtingsbrochures. In: R. Neutelings, N. Ummelen & A. Maes (Red.), *Over de grenzen van de taalbeheersing. Onderzoek naar taal, tekst en communicatie* (pp. 263–272). Den Haag: SDU.
- De Jong, M., & Schellens, P. J. (2000b). Toward a document evaluation methodology. What does research tell us about the validity and reliability of evaluation methods? *IEEE Transactions on Professional Communication*, *43*, 242–260.
- De Jong, M., & Steehouder, M. (2000). Het ontwerpen van teksten. In: P. J. Schellens, R. Klaassen, & S. de Vries (2000). *Communicatiekundig ontwerpen. Methoden, perspectieven en toepassingen* (pp. 284–302). Assen: Van Gorcum.
- De Jong, M., Van Hoof, J., & Gosselt, J. (2008). Voters' perceptions of voting technology: Paper ballots versus voting machine with and without paper audit trail. *Social Science Computer Review*, *26*, 399–410.
- De Lange, R., & Linders, P. C. J. (2003). *Public Affairs & werkelijkheidsconstructie*. Dissertatie Universiteit Twente.
- Di Lillo, M., Cicchetti, A., Lo Scalzo, A., Taroni, F., & Hojat, M. (2009). The Jefferson Scale of Physician Empathy: Preliminary psychometrics and group comparisons in Italian physicians. *Academic Medicine*, *84*, 1198–1202.
- Dragga, S. (2011). Cooperation or compliance: Building dialogic codes of conduct. *Technical Communication*, *58*, 4–18.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 8–19.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways to positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, *35*, 265–293.
- Elling, S., Lentz, L., & De Jong, M. (2011). Retrospective think-aloud method: Tsing eye movements as an extra cue for participants' verbalizations. *Proceedings CHI 2011*. New York, NY: ACM.

- Galinsky, A. D., Maddux, W. W., Gilin, D., & White, J. B. (2008). Why it pays to get inside the head of your opponent: The differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological Science, 19*, 378–384.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science, 17*, 1068–1074
- Gompertz, K. (1966). The relation of empathy to effective communication. *Journalism Quarterly, 4*, 533–546.
- Gorry, G. A., & Westbrook, R. A. (2011). Once more, with feeling: Empathy and technology in customer care. *Business Horizons, 54*, 125–134.
- Gosselt, J. F., Van Hoof, J. J., De Jong, M. D. T., & Prinsen, S. (2007). Mystery shopping and alcohol sales: Do supermarkets and liquor stores sell alcohol to underage customers? *Journal of Adolescent Health, 41*, 302–308.
- Gosselt, J. F., Van Hoof, J. J., De Jong, M. D. T., Dorbeck-Jung, B., & Steehouder, M. F. (2008). *Horen, zien en verkrijgen? Een onderzoek naar het functioneren van Kijkwijzer en PEGI (Pan European Game Information) ter bescherming van jongeren tegen schadelijke mediabeelden*. Den Haag: Ministerie van Justitie, WODC.
- Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review, 33*, 137–163.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review, 26*, 264–288.
- Hinds, P. J. (1999). The curse of expertise: The effects of expertise and debiasing methods on prediction of novice performance. *Journal of Experimental Psychology: Applied, 5*, 205–221.
- Hofstede, A., Van Hoof, J., Walenberg, N., & De Jong, M. (2007). Projective techniques for brand image research: Two personification-based methods explored. *Qualitative Market Research, 10*, 300–309.
- Hojat, M., Vergare, M. J., Brainard, G., Herrine, S. K., Isenberg, G. A., Veloski, J., & Gonnella, J. S. (2009). The devil is in the third year: A longitudinal study of erosion of empathy in medical school. *Academic Medicine, 84*, 1182–1191.
- Jolliffe, D., & Farrington, D. P. (2004). Empathy and offending: A systematic review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior, 9*, 441–476.

- Karlowicz, K. A., & Palmer, K. L. (2006). Engendering student empathy for disabled clients with urinary incontinence through experiential learning. *Urologic Nursing, 26*, 373–378.
- Klaassen, R. (2004). *Voorlichtingskundig ontwerpen. De totstandkoming van Postbus 51-campagnes*. Dissertatie Universiteit Twente.
- Klitzman, R. (2006). Improving education on doctor–patient relationships and communication: Lessons from doctors who become patients. *Academic Medicine, 81*, 447–453.
- Klitzman, R. (2007). “Patient-time”, “doctor-time”, and “institution-time”: Perceptions and definitions of time among doctors who become patients. *Patient Education and Counseling, 66*, 147–155.
- Laurent, S. M., & Myers (2011). I know you’re me, but who am I? Perspective taking and seeing the other in the self. *Journal of Experimental Social Psychology*. Advance online publication. doi:dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2011.05.018
- Lentz, L., & De Jong, M. (1997). The evaluation of text quality: Expert-focused and reader-focused methods compared. *IEEE Transactions on Professional Communication, 40*, 224–234.
- Lentz, L., & De Jong, M. (2009). How do experts assess usability problems? An empirical analysis of cognitive shortcuts. *Technical Communication, 56*, 111–121.
- Lentz, L., & Pander Maat, H. (2004). Functional analysis for document design. *Technical Communication, 51*, 387–398.
- Lindemann B., Ogiwara Y., & Ninomiya Y. (2002). The discovery of umami. *Chemical Senses, 27*, 843–844.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle who and what really counts. *Academy of Management Review, 22*, 853–886.
- Molloy, J. C. (2005). Developmental networks: Literature review and future research. *Career Development International, 10*, 536–547.
- Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). Building theories of organizations: *The constitutive role of communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum/Routledge.
- Quinn, R., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation: A process theory of organizing. *Academy of Management Review, 30*, 36–57.

- Schellens, P. J., De Jong, M. & Witteveen, M. (1997). Functional evaluation of public information about laws and regulations. In: L. Lentz & H. Pander Maat (Eds.), *Discourse analysis and evaluation: Functional approaches* (pp. 157–175). Amsterdam/Atlanta, GA: Rodopi.
- Schellens, P. J., Klaassen, R., & De Vries, S. (2000). *Communicatiekundig ontwerpen. Methoden, perspectieven en toepassingen*. Assen: Van Gorcum.
- Schrifer, K.A. (1992) Teaching writers to anticipate readers' needs. A class-room evaluated pedagogy. *Written Communication, 9*, 179–208.
- Skerett, D. M. (2010) Can the Sapir-Whorf hypothesis save the planet? Lessons from cross-cultural psychology for critical language policy. *Current Issues in Language Planning, 11*, 331–340.
- Speroff, B. J. (1955) Empathy and role-reversal as factors in communication. *Journal of Social Psychology, 41*, 163–165.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ten Klooster, P. M., Visser, M., & De Jong, M. D. T. (2008). Comparing two image research methods: The Q-sort method versus the Likert attitude questionnaire. *Food Quality and Preference, 19*, 511–518.
- Turner, Y. N., Hadas-Halperin, I., & Raveh, D. (2008). *Patient photos spur radiologist empathy and eye for detail*. Paper presented at the Annual Meeting of the radiological Society of North America.
- Van den Bosch, A. L. M., De Jong, M. D. T., & Elving, W. J. L. (2004). Managing corporate visual identity: Use and effects of organizational measures to support a consistent self-presentation. *Public Relations Review, 30*, 225–344.
- Van den Bosch, A. L. M., Elving, W. J. L., & De Jong, M. D. T. (2006). The impact of organisational characteristics on corporate visual identity. *European Journal of Marketing, 40*, 870–885.
- Van den Haak, M. J., De Jong, M. D. T., & Schellens, P. J. (2003). Retrospective versus concurrent think-aloud protocols: Testing the usability of an online library catalogue. *Behaviour & Information Technology, 22*, 339–351.
- Van Vuuren, M., Beelen, P., & De Jong, M. (2010). Speaking of dominance, status differences, and identification: Making sense of a merger. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 627–643.

- Van Vuuren, M., & Brummans, B. H. J. M. (2010). *The accomplishment of meaningfulness in everyday work life through communication*. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Republic of Singapore.
- Van Vuuren, M., & Cooren, F. (2010). 'My attitude made me do it': Considering the agency of attitudes. *Human Studies*, *33*, 85–101.
- Visscher-Voerman, I., & Gustafson, K. I. (2004). Paradigms in the theory and practice of education and training design. *Educational Technology Research and Development*, *52*(2), 69–89.
- Weinstein, E., Feldman, K. A., Goodman, N., & Markowitz, M. (1972). Empathy and communication efficiency. *Journal of Social Psychology*, *88*, 247–254.
- Welle Donker-Kuijjer, M., De Jong, M., & Lentz, L. (2008). Heuristic Web site evaluation: Exploring the effects of guidelines on experts' detection of usability problems. *Technical Communication*, *55*, 392–404.
- Wright, P. (1998). Printed instructions: Can research make a difference? In: H. J. Zwaga, Th. Boersma, & H. C. M. Hoonhout (Eds.), *Visual information for everyday use. Design and research perspectives* (pp. 45–66). London: Taylor & Francis.
- Wright, P., Lickorish, A., Hull, A. J., & Ummelen, N. (1995). Graphics in written directions: Appreciated by readers but not writers. *Applied Cognitive Psychology*, *9*, 41-59.
- Zwijze-Koning, K. H., & De Jong, M. D. T. (2005). Auditing information structures in organizations: A review of data collection techniques for network analysis. *Organizational Research Methods*, *8*, 429–453.
- Zwijze-Koning, K. H., & De Jong, M. D. T. (2007). Measurement of communication satisfaction. Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, *20*, 261–282.









