

**DE HUMAN FACTOR: COMPETENT COMMUNICEREN IN DE LOGISTIEK  
EEN EXPLORATIEVE STUDIE NAAR WAT LEIDINGGEVENDEN VERWACHTEN VAN EEN  
BEGINNEND LOGISTICUS OP HBO-NIVEAU**

B.E. Faber-de Lange, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (Lectoraat Human Communication Development)

E. van der Pool, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (Lectoraat Human Communication Development)

## Samenvatting

De Human Factor in de logistiek wordt meer en meer belangrijk. Dit artikel focust op de menselijke communicatie binnen de werkzaamheden van een beginnend logisticus. Wat verwacht de beroepspraktijk van hen op dit punt? In een exploratieve studie is in beeld gebracht welke rol communicatie speelt in de werkzaamheden van de logistieke starter, welke kwaliteitseisen de leidinggevenden daaraan stellen, hoe belangrijk communicatief competent is in de beroepspraktijk en wat een beginnend logisticus daarvoor aan bagage moet hebben.

De resultaten geven meer inzicht in de gewenste communicatieve competentie van medewerkers. Met deze kijk op communicatie kunnen professionals en hun leidinggevenden een rijker communicatief bewustzijn ontwikkelen. Dit is van belang voor professionals zelf bij het *uitvoeren* van dagelijkse werkzaamheden. Maar ook voor leidinggevenden bij het *begeleiden en beoordelen* van medewerkers en het samen verder *ontwikkelen* van de communicatieve competentie. Voor HRM-professionals is het relevant omdat ze hiermee hun beoordelingssystematiek meer kunnen verfijnen en de ontwikkelingsbehoefte van medewerkers beter in kaart kunnen brengen. Meer aandacht voor het communicatieve aspect van de human factor bij professionals, leidinggevenden en HRM-professionals leidt tot betere afstemming in de logistiek.

## 1 Inleiding

Afstemming is belangrijk in de logistieke beroepspraktijk. Het gaat immers om de integratie van informatie-, goederen- en geldstromen tussen en binnen meerdere ondernemingen in een bedrijfskolom (Visser & van Goor, 2004). Daarbij spelen ICT-systemen (ERP, barcodes, papierloze communicatie tussen systemen) altijd een rol. Maar alleen ICT is niet toereikend. Naast ICT-informatiesystemen wordt ook menselijke 'face-to-face' communicatie gebruikt, zoals formele overlegmomenten tussen managers van verschillende bedrijfsfuncties, maar ook informele communicatie om acute problemen op te lossen in de vorm van telefoongesprekken en besprekingen. Ditzelfde geldt voor afstemming met klanten en leveranciers (Pagell, 2004; Welker, Van der Vaart & Van Donk, 2008; Danese, Romano & Vinelli, 2004).

Er wordt doorgaans in onderzoek naar de integratie van de activiteiten in de supply chain veel aandacht besteed aan ICT-aspecten van communicatie. Er is veel minder aandacht voor de human factor van supply chain management. Uit onderzoek dat beide aspecten combineert blijkt dat de rol van 'mens-tot-mens' communicatie belangrijker is dan je op het eerste gezicht zou verwachten. Het menselijk oordeelsvermogen blijkt vooral nodig als het gaat om besluitvorming in niet-standaard situaties die niet eenvoudig in ICT-oplossingen gevat kunnen worden (Vereecke, Boute, Van Dierdonck & Serneels, 2010; Welker et al., 2008; Pagell, 2004).

Dat menselijke communicatie een belangrijke rol speelt in de logistiek, bleek al uit een onderzoek van het lectoraat Logistiek en Allianties van de Faculteit Economie en Management (FEM) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Opvallend daarin was dat in de top-10 van gedragscompetenties die logistici het meest belangrijk vinden voor de uitoefening van hun functie ook communicatieve gedragscompetenties staan: schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden op de tiende plaats en mondelinge op de tweede plaats (Weijers, Pieters & Glöckner, 2007).

In dit artikel gaan we dieper in op die communicatieve competentie en bespreken we de resultaten van een onderzoek naar de 'human factor' van communicatie in de logistiek dat onlangs is uitgevoerd door het lectoraat Human Communication Development eveneens van de FEM van de HAN.

Dit onderzoek geeft zicht op wat het beroepenveld verwacht van logistieke HBO-starters als het gaat om communicatie. Het onderzoek geeft antwoord op de volgende vragen:

1. Wat houdt het communicatieve gedeelte van de werkzaamheden van de logistieke starter in?
2. Welke kwaliteitseisen stelt het beroepenveld aan de communicatieve producten voor adequate uitvoering van de werkzaamheden?
3. Welk belang hecht het beroepenveld aan competent communiceren?
4. Wat houdt de communicatieve competentie concreet in voor een startende logisticus gegeven zijn werkzaamheden?

Het onderzoek richtte zich op beginnend beroepsbeoefenaars werkzaam in de logistiek en minder dan twee jaar geleden afgestudeerd aan de bacheloropleiding Logistiek en Economie (LE) van de FEM<sup>7</sup>. We duiden hen verder aan met logistieke starter.

## **2 Theoretisch kader: Communicatieve competentie in het logistieke werkveld**

In dit onderzoek zijn het *logistieke werkveld*, *competenties van logistici* en in het bijzonder de *communicatieve competentie* centrale begrippen. In de volgende paragrafen lichten we deze begrippen toe op basis van (vak)literatuur.

---

<sup>7</sup> Dit onderzoek maakt deel uit van een groter verkennend onderzoek van het lectoraat Human Communication Development naar de communicatieve aspecten van FEM-afgestudeerden in diverse sectoren (accountancy, logistiek en rechten)

## 2.1 Het logistieke werkveld

Logistiek omvat 'de organisatie, de planning, de besturing en de uitvoering van de goederenstroom vanaf de ontwikkeling en inkoop, via productie en distributie naar de eindafnemer, inclusief de retourstromen. Het doel is om tegen lage kosten en kapitaalgebruik te voldoen aan de behoeften van de markt teneinde een langdurige relatie met de klant op de te bouwen' (Van Goor & Weijers, 2009). Grofweg bestaat logistiek uit vier deeltrajecten: inkooplogistiek, productielogistiek, distributielogistiek en retourlogistiek. Een logisticus houdt zich meestal bezig met één of meer van de vier deeltrajecten. Voor logistiek wordt ook wel het begrip Supply Chain Management (SCM) gehanteerd. SCM wordt omschreven als het proces dat afstemming tussen meer dan twee schakels behelst. In de theorie wordt het begrip logistiek gehanteerd voor afstemming binnen één organisatie. In de praktijk echter wordt interne en externe logistieke afstemming van een organisatie veelal gezamenlijk aangestuurd en is er geen duidelijk onderscheid tussen logistiek en SCM. Waar sprake is van SCM wordt soms logistiek bedoeld en andersom (Vereecke et al., 2008; Mangan & Christopher, 2005). Voor dit onderzoek sluiten we aan bij de beroepspraktijk en gebruiken we de ruimere betekenis van logistiek.

## 2.2 Competentieonderzoek in de logistieke sector

De afgelopen jaren is het belang van de 'human factor' in de logistieke beroepspraktijk zowel nationaal (Weijers et al., 2007), als internationaal zichtbaar geworden. Zo blijkt uit onderzoek onder supply chain managers dat 'soft skills', waaronder communicatie, de belangrijkste vaardigheden van een supply chain manager zijn (Vereecke et al., 2008; Gammelgaard & Larson, 2001). Gammelgaard en Larson (2001) concluderen dat communicatieve vaardigheden uiterst belangrijk zijn voor supply chain managers. Dit geldt zowel voor mondelinge als schriftelijke communicatieve vaardigheden en luistervaardigheden. Maar ook voor inkoopprofessionals is communicatie belangrijk, met name interpersoonlijke communicatie en onderhandelen (Giunipero & Pearcy, 2000). Ander onderzoek naar logistici werkzaam bij hulpverleningsprojecten van humanitaire organisaties laat ook zien dat men moet beschikken over vaardigheden op het gebied van luisteren en mondelinge en schriftelijke communicatie (Kovacs, Tatham & Larson, 2012).

Mangan en Christopher (2005) geven aan dat het in de logistiek gaat om horizontale afstemming zowel in- als extern tussen verschillende afdelingen en organisaties met medewerkers die werken in verschillende vakgebieden (zoals inkoop, marketing, financiën, transport, productie). Om goed te functioneren in een dergelijke omgeving is het wenselijk dat een manager over een *T-shape* profiel beschikt. Hiermee wordt bedoeld dat specifieke expertise van een vakgebied (in dit geval logistiek; gesymboliseerd door de verticale lijn van de T), wordt gecombineerd met een brede kennis van

andere vakgebieden (de horizontale lijn). Zo is deze manager beter in staat om ook met niet-logistici af te stemmen (Mangan & Christopher, 2005).

### **2.3 Het begrip communicatief competent**

Wil een logisticus goed kunnen functioneren dan heeft hij daarvoor een zekere bagage nodig. Hoe die bagage er voor het communicatieve deel uitziet volgens het beroepenveld is de centrale vraag van dit onderzoek. Om dat te kunnen bepalen is een definitie nodig van het begrip communicatief competent (Van der Pool & Vonk, 2008).

Om de term *competent* te kunnen definiëren is geput uit studies op het gebied van competenties uit de onderwijscontext. Een gangbare omschrijving van het begrip *competent* is een combinatie van kennis, vaardigheden en houding (Bos, 2007). De mate waarin iemand competent is, blijkt uit het product en kan worden beoordeeld aan de hand van criteria. Zowel de communicatieve producten als de kwaliteitscriteria zijn bevraagd in dit onderzoek.

Het begrip *communicatief competent* omvat een aantal aspecten (Brinkman & Van der Geest, 2003):

- (tekst-)vakmanschap: de gereedschapskist met daarin het basismateriaal voor goed gebruik van de mondelinge en schriftelijke taal zoals spelling, grammatica en basisargumentatie. Het gaat daarbij om talig handelen.
- genrecompetentie: de conventies van diverse genres zoals een rapport, een beoordelingsgesprek, een uitnodigende mail, een presentatie.
- strategische competentie: kunnen afstemmen op de context en daarbij keuzes kunnen maken ten aanzien van vakmanschap en genre.
- feedback geven en ontvangen.

We hanteren in dit onderzoek de volgende definitie (Van der Pool & Vonk, 2008):

*Communicatieve competentie omvat kennis, vaardigheden en houding op vier gebieden: (tekst)vakmanschap, genres, strategisch communiceren, feedback geven en ontvangen.*

## **3 Opzet van het onderzoek**

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden zijn elf semi-gestructureerde interviews gehouden met leidinggevendenden van logistieke starters uit verschillende sectoren en werkzaam in verschillende logistieke deeltrajecten. De keuze voor de sectoren is gebaseerd op de resultaten van een vooronderzoek naar de sectoren waarin de logistieke starters van de opleiding HAN LE hun carrière beginnen: productie, logistieke dienstverlening en handel. Daarnaast is gezorgd voor een verdeling van de leidinggevendenden over de verschillende logistieke deeltrajecten waar logistieke starters

werkzaam zijn: inkooplogistiek, productielogistiek, distributielogistiek. Retourlogistiek is buiten beschouwing gelaten omdat daar, blijkens het vooronderzoek, vrijwel geen afgestudeerden werkzaam zijn. Dit om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de percepties in de beroepspraktijk.

De geïnterviewden waren afkomstig uit drie grote internationale voedselproducenten, een grote landelijke en een grote internationale retailer, een grote Europese logistieke dienstverlener, een geavanceerd distributiecentrum, een internationale handelonderneming, een hoogwaardig technisch installatiebedrijf en daarnaast nog een tweetal MKB-ondernemingen.

De semi-gestructureerde face-to-face interviews zijn afgenomen aan de hand van een gedetailleerd interviewprotocol, zodat alle relevante deelaspecten in elk interview aan bod kwamen. Het interview richtte zich op de (communicatieve) werkzaamheden, de kwaliteit daarvan en het belang van de kwaliteit. In elk interview heeft steeds één logistieke starter centraal gestaan.

De antwoorden van de geïnterviewden zijn verwerkt in een vooraf opgesteld rapportageformat dat aansluit bij het interviewprotocol. Bij de verwerking is steeds geprobeerd zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke gegevens te blijven. De gegevens zijn geclusterd naar gangbare en betekenisvolle categorieën uit de communicatietheorie, zoals in- en externe communicatie, taalgebruik, boodschap, houding, etc.

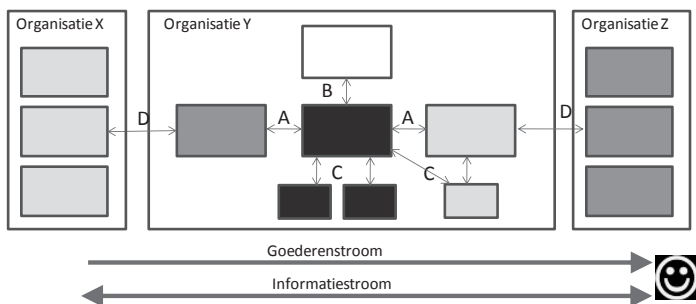
Daarnaast is, om het beeld te verbreden en te staven aan een andere bron dan de leidinggevende, een documentanalyse uitgevoerd. In totaal is een inhoudsanalyse gemaakt van zeven functiebeschrijvingen en zeven sets van documenten behorend bij beoordelingsmethodieken. Deze informatie is bekeken op informatie over communicatieve producten, kwaliteitseisen en het belang van communiceren voor de functie van logisticus.

## **4 Resultaten**

In de volgende paragrafen staan de resultaten van de interviews en documentanalyse geordend naar de onderzoeksvragen.

### **4.1 Wat houdt het communicatieve gedeelte van de werkzaamheden van de logistieke starter in?**

Logistici zijn werkzaam in verschillende posities in een logistieke keten en hebben diverse communicatieve contacten: in- en extern, verticaal en horizontaal. In figuur 1 staan ze schematisch weergegeven. De letters verwijzen naar verschillende communicatieve contacten.



Figuur 1. Schematische weergave van communicatie in de logistiek

Legenda

A	interne communicatie tussen medewerkers op gelijk hiërarchisch niveau	inkooplogistiek
B	interne communicatie met leidinggevenden (management)	productielogistiek
C	interne communicatie met ondergeschikten (aansturen)	distributielogistiek
D	externe communicatie met leveranciers of klanten (ketenpartners up- of downstream)	directie/management
☺	tevreden klant	

Tabel 1. Communicatieve producten van de logistieke starter

Communicatief product	Aantal keren genoemd		Interne communicatie	Externe communicatie
Face-to-face-gesprek	11		x	x
Mail	11		x	x
Telefoongesprek	10		x	x
Vergadering	9		x	
Vergaderverslag	9		x	
Projectplan	8		x	
Procedure/werkinstructie	8		x	x
Presentatie	8		x	x
Memo/korte adviesnota	7		x	
Managementrapportage	6		x	
Formulier	6		x	
Offerte- en prijsaanvraag	5			x
Contract	4			x
Brief	3			x
Rapport (intern)	3		x	
Wervende tekst	1		x	
Fax	1			x

= mondeling; = schriftelijk; x = wordt gebruikt

Binnen de verschillende communicatieve contacten komen verschillende communicatieve producten voor, zowel mondelinge als schriftelijke. De leidinggevenden noemden een verscheidenheid aan

communicatieve producten die voorkomen in de werkzaamheden van een logistieke starter (zie tabel 1).

De diverse communicatieve producten hebben zowel betrekking op in- als externe communicatie, waarbij de nadruk ligt op intern. Daarnaast valt op dat in de top 5 van de lijst het accent ligt op mondelinge communicatieve producten.

De drie communicatieve producten die door de meeste logistieke starters worden gebruikt (face-to-face-gesprek, mail en telefoongesprek), worden vooral gebruikt om informatie te verzamelen en te verstrekken, waarbij vragen stellen en beantwoorden een belangrijke rol speelt. Inhoudelijk gaat het dan om planning, controle, procedures of instructie.

Een aantal producten gebruiken logistieke starters alleen voor externe communicatie met leveranciers: offerte- en prijsaanvraag, contract, brief.

In de geanalyseerde documenten worden een aantal communicatieve producten specifiek benoemd: overleg, beoordelings- en functioneringsgesprek, prijsonderhandelingen, informeren leidinggevenden over prijsafspraken en prijzen in de markt, vergaderen, telefoongesprek en het schrijven van een klacht in de context van afwijkingen van productieplanning. Ze hebben betrekking op in- en externe communicatie. Het accent ligt ook hier op mondelinge communicatie. De documentanalyse onderstreept daarmee de bevindingen uit de interviews.

## **4.2 Welke kwaliteitseisen stelt het beroepenveld aan de communicatieve producten voor adequate uitvoering van de werkzaamheden?**

Bovengenoemde communicatieve producten moeten ook aan diverse eisen voldoen. In de volgende paragrafen staat welke eisen zijn genoemd in de interviews (4.2.1) en welke voorkomen in de documenten (4.2.2).

### *4.2.1 Kwaliteitseisen genoemd in de interviews*

Er is een breed scala aan kwaliteitseisen genoemd waaraan het communicatief handelen van de logistieke starter moet voldoen volgens de leidinggevenden. De meeste eisen hebben betrekking op de vijf meest voorkomende producten, met name een face-to-face-gesprek en in iets mindere mate het telefoongesprek, de mail, de vergadering en het vergaderverslag.

De specifieke eisen aan het face-to-face-gesprek staan in tabel 2. In tabel 3 zijn de eisen weergegeven die de leidinggevenden belangrijk vonden voor communicatie in het algemeen. Daarnaast was er een klein aantal eisen dat specifiek genoemd is ten aanzien van het



telefoongesprek, de mail, de vergadering en het vergaderverslag. Deze zijn niet apart vermeld omdat ze allemaal voorkwamen bij de algemene eisen.

In de tabellen staat een samenvatting van de genoemde kwaliteitsaspecten met daarbij citaten ter illustratie. De genoemde eisen zijn gegroepeerd op basis van overeenkomstige inhoud en gebruikte terminologie. De meeste eisen werden meerdere keren genoemd.

*Tabel 2. Eisen aan een face-to-face-gesprek*

<b>Categorie</b>	<b>Kwaliteitsaspect</b>	<b>Citaat ter illustratie</b>
Taal- en beeldgebruik	Open vragen stellen	'Niet meteen aangeven dat iets niet goed is, maar open vragen stellen.' 'Doorvragen als iemand ergens niet aan wil meewerken.'
	Begrip checken	'Niet ervan uit gaan dat de ander wel weet wat je bedoelt.' 'Check of ander informatie begrijpt.'
	Luisteren	'Werken aan luistervaardigheid'
Boodschap	Afronding <u>in</u> het gesprek met een duidelijke conclusie	'Ik ga dit voor je regelen en het is klaar op die datum.'
	Terugkoppeling <u>na</u> het gesprek	'Zorg voor terugkoppeling, als het gaat om oplossingen voor problemen die iemand heeft geconstateerd.'
Houding	Non-verbaal (lichaamstaal)	'Niet te nonchalant overkomen: niet achteroverhangen in de stoel, wel actief en rechtop zitten en niet met de armen over elkaar.'
	Verbaal (expressieve aspect)	'Stel geen vragen waardoor de ander zich de mindere voelt, bijvoorbeeld drie keer per dag vragen: "Wat ben jij aan het doen"?' 'Laat je niet afbluffen door een leverancier.'
Situatiebewustzijn	De ander	'Bij woordkeus rekening houden met culturele achtergrond.' 'Let als jongere op hoe je communiceert met een oudere. Snap dat deze niet met 'je' aangesproken wil worden.' 'Als iemand emotie laat zien, benoem wat je ziet en zorg dat je een open gesprek start.'
	Het proces	'Ontevreden als de medewerker niet de verantwoordelijke personen in de eigen organisatie heeft geïnformeerd over welke order wanneer naar uitbesteder of klant moet.' 'Leg ook uit waarom iets verandert, om weerstand te voorkomen.'

*Tabel 3. Algemene eisen aan communicatie*

Categorie	Kwaliteitsaspect	Citaat ter illustratie
Taal- en beeldgebruik	Woordkeus en zinsbouw	'De medewerker vindt het lastig om een idee helder en duidelijk onder woorden te brengen.' 'Toon niet te populair: "Hai vrind" of "de mazzel".'
	Spelling	'Ik ben allergisch voor fouten met -d's en -t's.'
	Gebruik van beeld en grafieken	'Ik ben tevreden als grafieken en beeld goed zijn gebruikt.'
Boodschap	Inhoud	'Ik ben tevreden als alle inhoudelijke thema's duidelijk aan de orde zijn gebracht.' 'Het verhaal moet de essentie raken.' 'De informatie kan later in het proces nodig zijn en moet daarom feitelijk juist zijn.'
	Structuur	'Ik ben tevreden als het goed overzichtelijk is en de structuur klopt.'
	Gebruik van bronnen	'Verwijzen naar bronnen is cruciaal.'
Medium	Keuze medium	'Niet te veel mailen, soms is bellen beter.' 'Spreek iemand er later één op één aan, niet tijdens de vergadering zelf.'
Houding	Verbaal (expressieve aspect)	'Ik ben ontevreden als de medewerker te assertief omgaat met anderen.' 'Durven aangeven dat zaken niet kunnen of langer duren.' 'Zakelijke toon, geen emotie in de mail.'
Situatiebewustzijn	De ander	'Rekening houden met feit dat de ander niet dezelfde normen en waarden heeft als jezelf en niet zo is ingevoerd in de materie als jezelf.' 'Elkaar laten uitspreken.' 'Beleefdheidsnormen in acht nemen.'
	Het proces	'Tussentijds informeren over voortgang,' 'De medewerker moet leren in het belang van de organisatie te denken en niet meteen zaken persoonlijk te maken.' 'Vergadering goed voorbereiden, zorg dat je weet wat je met een agendapunt wilt bereiken.'

Voor zowel de eisen aan het face-to-face-gesprek als de algemene eisen geldt dat ze het brede spectrum van het communicatieve handelen bestrijken: het taal- en beeldgebruik, de boodschap, de mediumkeuze, de houding en het afstemmen op de situatie.

Een ander opvallend punt is dat de eisen aan verbale houding en het situatiebewustzijn voor het face-to-face-gesprek sterk overeenkomen met de algemeen genoemde eisen.

#### 4.2.2 Documentanalyse: kwaliteitseisen

In tabel 4 staan welke eisen genoemd zijn in de geanalyseerde documenten. Opvallend is dat er minder eisen voorkomen in de documenten dan in de interviews genoemd zijn. De documenten geven, zoals al eerder aangegeven, vooral een globale aanduiding. De eisen die wel expliciet genoemd zijn, hebben vooral betrekking op het taal- en beeldgebruik en op het kunnen afstemmen op

de ander en het proces. Binnen de categorie taal- en beeldgebruik gaan de eisen vooral over aspecten die betrekking hebben op het face-to-face-gesprek. Dit bevestigt het beeld uit de interviews.

*Tabel 4. Eisen genoemd in de documenten*

<b>Categorie</b>	<b>Kwaliteitsaspect</b>	<b>Citaat ter illustratie</b>
Taal- en beeldgebruik	Open vragen stellen	'Stelt vragen om de feiten over een probleem of situatie boven tafel te krijgen.'
	Begrip checken	'Toetst of de ander de informatie begrepen heeft.'
	Luisteren	'Toont een goede luistervaardigheid.'
Situatiebewustzijn	De ander	'Houdt rekening met verschillende niveaus en doelgroepen.'
	Het proces	'Zorgt voor effectieve en efficiënte informatiestroom en juist geïnformeerde medewerkers'

### **4.3 Welk belang hecht het beroepenveld aan competent communiceren?**

In de interviews is gevraagd wat de consequenties zijn voor de logistieke starter (4.3.1) en de organisatie (4.3.2) als het communicatief handelen van onvoldoende kwaliteit is. Daarnaast is bekeken in hoeverre in de documenten communicatief handelen expliciet wordt genoemd (4.3.3).

#### *4.3.1 Consequenties voor de logistieke starter bij onvoldoende kwaliteit*

Op één na waren alle geïnterviewden duidelijk in de consequenties: er is geen of beperkte carrièregroei als een logistieke starter onvoldoende communicatief competent is (zie tabel 5).

*Tabel 5. Consequenties van onvoldoende kwaliteit voor de logistieke starter*

<b>Consequenties</b>	<b>Aantal keren genoemd</b>	<b>Citaten ter illustratie</b>
Geen carrièregroei	7	'Het contract van de medewerker wordt niet verlengd als de toon van de communicatie niet verbetert.' 'Als communicatief handelen niet goed is, kan de medewerker niet doorgroeien.'
Beperkte carrièregroei	3	'Medewerker moet ambitie bijstellen en kan minder groeien in functie.'
Lastig in te schatten	1	'Niet relevant, omdat de medewerker communicatie goed beheerst. Er heeft zich geen situatie voorgedaan waarbij niet aan de kwaliteitseisen werd voldaan.'

#### *4.3.2 Consequenties voor de organisatie bij onvoldoende kwaliteit*

Zeven leidinggevend en benoemden één of meer concrete consequenties voor de organisatie als de communicatie van de logistieke starter onvoldoende was (tabel 6). Vier leidinggevend en gaven aan dat de consequenties niet groot of niet aanwijsbaar waren.

*Tabel 6. Consequenties van onvoldoende kwaliteit voor de organisatie*

<b>Consequenties</b>	<b>Aantal keren genoemd</b>	<b>Citaten ter illustratie</b>
Het primaire proces verloopt stroever of minder efficiënt	4	'Bij slechte communicatie kunnen dingen mislopen, bijvoorbeeld het materiaal is niet op tijd voor een project.'
Extra kosten	2	'Als de medewerker zich laat overdonderen, levert dat problemen op zoals meerkosten.'
Lagere servicegraad	2	'Noodzakelijke afstemming vindt niet plaats en de servicegraad wordt niet behaald.'

#### *4.3.3 Documentanalyse: aandacht voor communicatie*

In het merendeel van de documenten wordt communicatie expliciet genoemd: in vier van de zeven beoordelingsdocumenten en in zes van de zeven functiebeschrijvingen. Dat betekent dat er communicatieve vaardigheden, kwaliteitseisen of producten vermeld staan.

Uit de documenten blijkt het belang van communicatie voor de logistieke starter, zij het op een globaal niveau. De documentanalyse ondersteunt daarmee de bevindingen uit de interviews.

#### **4.4 Wat houdt de communicatieve competentie concreet in voor een startende logisticus gegeven zijn werkzaamheden?**

Een belangrijke vraag in de begeleiding, beoordeling en ontwikkeling van -beginnend- professionals is: wat moet een beginnend logisticus kennen en kunnen op het gebied van communiceren? Om daar zicht op te krijgen zijn de producten en eisen die de leidinggevend en hebben genoemd, gecategoriseerd naar de vier aspecten van de communicatieve competentie, zoals beschreven in 2.3. In kader 1 zijn die aspecten geconcretiseerd. De vetgedrukte aspecten in het kader zijn in dit onderzoek door de leidinggevend en als belangrijk gekwalificeerd voor een beginnend logisticus om als bagage te hebben. Voor een uitvoerige toelichting van deze zogenaamde Body of Knowledge en Skills op communicatief gebied, zie Faber-de Lange en Van der Pool (2013).

#### *Kader 1 Communicatieve competentie voor de startende logisticus*

Communicatieve competentie omvat kennis hebben van en vaardig zijn op vier gebieden:

- a) Tekstvakmanschap
- b) Genres
- c) Strategisch communiceren
- d) Feedback geven en ontvangen

Ad a) Uitwerking deelgebied (Tekst)vakmanschap

Kennis hebben van en kunnen toepassen van:

- **De regels van correct en verzorgd taalgebruik (mondeling en schriftelijk)**
- **Innerlijke en uiterlijke structuur van schriftelijke en mondelinge presentaties**
- **Basiskennis lay-out en typografie**
- Effectieve en efficiënte planning van het schrijfproces
- **Basiskennis gespreksvaardigheden (opbouw gesprek, vraagsoorten, luisteren-samenvatten-doorvragen, (non-)verbale technieken)**
- Ondersteunende technieken voor een professionele en publieksgerichte presentatie
- Basiskennis argumenteren (argumentatieschema's, drogredenen)

Ad b) Uitwerking deelgebied Genres

Kennis hebben van en kunnen toepassen van de geldende conventies binnen de volgende 'genres':

Mondeling

- **Face-to-face-gesprek**
- **Telefoongesprek**
- **Vergadering**

Schriftelijk

- **Mail**
- **Vergaderverslag**

Ad c) Uitwerking deelgebied Strategisch communiceren

Om te kunnen afstemmen op de context en daarbij keuzes te kunnen maken t.a.v. vakmanschap en genres is het nodig kennis te hebben van en te kunnen toepassen:

- Communicatiemodellen
- **Doel- en doelgroepanalyse**
- **Gelaagdheid van het communicatieproces (inhoud-procedure-proces- emotie)**
- **Aspecten van de boodschap (m.n. expressief en relationeel)**
- **Mediumkeuze**
- Overtuigingsmiddelen (retorische elementen zoals logos, ethos en pathos)

Ad d) Uitwerking deelgebied Feedback geven en ontvangen

- Regels voor feedback geven en ontvangen (ik-boodschap) bij mondelinge en schriftelijke communicatie
- Reflecteren op ontvangen feedback en zorgen voor de gewenste follow-up

## 5 Conclusies

Samenvattend kunnen we stellen dat communicatie zit verweven in allerlei werkzaamheden van logistieke starters. Zij communiceren zowel in- als extern, waarbij de nadruk ligt op interne contacten. Een aantal starters heeft ook externe contacten, vooral met leveranciers en logistieke dienstverleners. Een logistieke starter heeft zelden directe klantcontacten. Daarnaast communiceert deze zowel

horizontaal als verticaal, namelijk met collega's, management en soms ondergeschikten, waarbij de nadruk ligt op horizontaal communiceren.

Opvallend is de grote diversiteit aan communicatieve genres in de werkzaamheden van logistieke starters met een accent op mondelinge communicatie. Het genre dat het meeste voorkomt, is het face-to-face-gesprek. Daarnaast zijn van belang: telefoongesprek, mail, vergadering en vergaderverslag.

Het werkveld stelt een groot aantal verschillende eisen aan de kwaliteit van de communicatie. Deze betreffen het brede spectrum van het communicatieve handelen: taal- en beeldgebruik, de boodschap, de mediumkeuze, de houding en het situatiebewustzijn. Het gaat dus niet alleen om correct taalgebruik, maar zeker ook om de meer strategische overwegingen, waarbij de logistieke starter zelf keuzes kan maken voor (een combinatie van) genres en de verschillende aspecten van tekstvakmanschap. Dit wordt bevestigd in de documentanalyse.

Leidinggevend in de logistieke beroepspraktijk vinden communicatie belangrijk. Onvoldoende kwaliteit op het gebied van communicatie heeft concrete negatieve consequenties voor de organisatie en de carrièreontwikkeling van de logistieke starter. Het belang blijkt ook uit het feit dat communicatie in de functieomschrijvingen en beoordelingsdocumenten genoemd wordt, maar slechts in globale termen.

De betekenis voor de beroepspraktijk van de resultaten van dit onderzoek is drieërlei. Ten eerste bestaat nu meer inzicht in wat professionals moeten kennen en kunnen als het gaat om communicatief handelen. Duidelijk is dat geslaagde communicatie afhangt van verschillende aspecten (tekstvakmanschap, genrecompetentie, strategische communicatie en feedback). Het globale begrip communicatie is daarmee concreet en betekenisvol gemaakt. Met deze kijk op communicatief handelen kunnen professionals en hun leidinggevend een rijker communicatief bewustzijn ontwikkelen.

Vervolgens helpt dit bewustzijn niet alleen professionals bij de uitvoering van hun werk, maar ook leidinggevend om professionals feedback te geven op hun communicatief handelen, opdat het primaire proces beter verloopt. Regelmatige feedback tijdens de dagelijkse aansturing ondersteunt de competentie-ontwikkeling beter dan alleen een periodieke beoordeling achteraf. De benoemde kwaliteitscriteria vormen bij de feedback een houvast.

Tot slot zijn de resultaten van dit onderzoek ook voor HRM-professionals relevant. Vanuit het belang dat aan communicatie wordt gehecht en het inzicht dat communicatie verschillende aspecten kent, kunnen beoordelingsdocumenten op dit punt verfijnd worden. Dit draagt bij aan een zichtbare en herkenbare plek van communicatie in de beoordelingssystematiek. Er kan dan gerichter worden gestuurd op de verschillende aspecten van de communicatieve competentie in hun samenhang, zodat

niet slechts aandacht bestaat voor één of enkele aspecten. Tevens biedt de systematiek ondersteuning bij het formuleren van de communicatieve opleidingsbehoefte.

Een goed samenspel tussen professionals, leidinggevend en HRM-ers levert een groter communicatief bewustzijn op dat positief doorwerkt in het primaire proces. Communicatief competente professionals kunnen nog beter in- en extern afstemmen tussen informatie-, goederen- en geldstromen, en dat is wat centraal staat in de logistiek.

## Literatuurverwijzingen

Baarda, B. (2009) *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Bos, E. (2007) *Competentie. Verheldering van een begrip*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.

Brinkman, G. & Van der Geest, Th. (2003) Assessment of Communication Competencies in Engineering Design Projects. In: *Technical Communication Quarterly* 12 (1), 67-81.

Danese, P., Romano, P., Vinelli A. Managing business processes across supply networks: the role of coordination mechanisms. In: *Journal of purchasing and supply management* 10. 2004: 165 – 177

Gammelgaard, B. & Larson, P. (2001) Logistics skills and competencies for supply chain management. In: *Journal of Business Logistics*, Vol. 22. No. 2

Faber-de Lange, B. en Pool, P. van der. (2013) In de logistiek leven we van communicatie. Communiceren in de logistieke sector: wat wordt verwacht van een beginnend logisticus? In: *HAN Business Publications*, 10, 103-124.

Geerding, A. & Jongepier, P. (2002) *Naar een hanteerbaar competentiebeprijp*. Nijmegen: KUN (IOWO).

Goor, A. van, & S. Weijers. (2009) *Logistiek Zakboek*. Doetinchem: Reed Business.

Giunipero, L. and Percy, D. (2000) World-Class Purchasing Skills: An Empirical Investigation. In: *The Journal of Supply Chain Management*, Fall 2000: 4-13.

Hout, J. van, Pool, E. van der & Cluitmans, J. (2011) *Cijfers & Letters. Praktijkonderzoek naar de communicatie van een assistant-accountant. Advies- en onderzoeksrapport*. Arnhem-Nijmegen: HAN [interne notitie]

Hymes, D. (1972) On Communicative Competence. In: Pride J. and Holmes J. (eds.), *Sociolinguistics*, 269-285. Harmondsworth: Penguin Books.

Kovács, G., Tatham, P. & Larson, P. (2012) What Skills Are Needed to be a Humanitarian Logistician? In: *Journal of Business Logistics*, 33(3): 245-248.

Landelijk Platform Logistiek hbo (2013) *Beroeps- en opleidingsprofiel Logistiek ten behoeve van de opleidingen Logistiek en Economie en Logistiek en Technische Vervoerkunde*. Geraadpleegd op 7 mei 2013. [http://www.vereniginghogescholen.nl/images/stories/competenties/logistiek\\_bop.pdf](http://www.vereniginghogescholen.nl/images/stories/competenties/logistiek_bop.pdf)

Kral, M., Pool, E. van der, & Ven, P. van de. (2006) *De wenselijkheid van een 'HAN communicatiestudio'*. Advies- en onderzoeksrapport. Arnhem-Nijmegen: HAN [interne notitie]

Mangan, J. & Christopher, M. (2005) Management Development and the Supply Chain Manager of the Future. In: *International Journal of Logistics Management*, Vol 16. No. 2: 178-191.

Nuffic. *Dublindescriptoren*. Geraadpleegd op 27 juni 2012. <http://www.nuffic.nl/nederlandse-organisaties/informatie/internationaliseringsbeleid/bolognaproces/achtergrondinformatie/drie-cycli/dublindescriptoren>

Pagall, M. (2004) Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. In: *Journal of Operations Management*, 22, 459 – 487.

Pool, van der E., Van Wijk, M. & Van Dongen, C. (2010) BoKS 1.0. Een voorstel voor een body of knowledge & skills van de communicatieve competentie. In: *HAN Business Publications*, 4, 161-170.

Pool, van der E. & Vonk, F. (2008) Communicatieve competentie van hbo-studenten: een model voor het ontwikkelen van een doorlopende leerlijn. In: *Levende Talen Tijdschrift*, 9 (3), 21-28.