

'IN DE LOGISTIEK LEVEN WE VAN COMMUNICATIE'

Communiceren in de logistieke sector: wat wordt verwacht van een beginnend logisticus?

BRIGITTE FABER-DE LANGE
ELS VAN DER POOL

Samenvatting

Wat verwacht de beroepspraktijk van logistieke starters als het gaat om communicatieve competentie? In een exploratieve studie is in beeld gebracht welke rol communicatie speelt in de werkzaamheden van de logistieke starter, welke communicatieve producten de logistieke starter moet beheersen, welke kwaliteitseisen de leidinggevendenden daaraan stellen en hoe belangrijk communicatief competent zijn is in de beroepspraktijk.

Dit onderzoek maakt deel uit van een groter verkennend onderzoek van het lectoraat Human Communication Development van de HAN naar de communicatieve aspecten van FEM-afgestudeerden in diverse sectoren (accountancy, logistiek en rechten). Dit artikel beschrijft de resultaten van het onderzoek in de logistieke praktijk. Deze resultaten hebben geleid tot aanscherping van de Body of Knowledge and Skills (BoKS) op het gebied van communicatie voor logistici. Deze BoKS ondersteunt HRM-professionals en onderwijsontwikkelaars bij het gericht verbeteren van de communicatieve competentie van (aankomend) logistieke professionals.

1 Inleiding

De bacheloropleiding Logistiek en Economie (LE) van de Faculteit Economie en Management (FEM) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) is al enige jaren doordrongen van het feit dat de communicatieve competentie van cruciaal belang is voor het succes van haar afgestudeerden. Daarvoor zijn verschillende aanleidingen. Ten eerste heeft het lectoraat Logistiek en Allianties van de FEM een onderzoek uitgevoerd naar competenties die logistici het meest belangrijk vinden voor de uitoefening van hun beroep (Weijers et al., 2007). In de top-10 staan mondelinge en schriftelijke uitdrukingsvaardigheden. Mondelinge zelfs op de tweede plaats. Ook diverse (inter)nationale onderwijskundige



“In de logistiek leven we van communicatie”

Brigitte Faber-de Lange

kaders die het eindniveau van een HBO-bachelor aangeven, denk aan Dublindescriptoren en BBA-domeincompetenties, noemen communicatie expliciet als vereiste competentie. Bovendien maakt communiceren onderdeel uit van het logistieke beroeps- en opleidingsprofiel, opgesteld door het Landelijk Platform Logistiek. Daarin staat dat een afgestudeerde van de opleiding LE over de volgende deelcompetentie dient te beschikken (Landelijk Platform Logistiek hbo, 2013):

- ‘Communiqueert effectief en zakelijk in de gangbare bedrijfstaal en in relevante beroeps-situaties op alle niveaus.’
- Daarnaast ontving de curriculumcommissie van de opleiding LE regelmatig via diverse kanalen, zoals begeleiding van stage- en afstudeeropdrachten en dual studenten, signalen uit het beroepenveld over de noodzaak van het verbeteren van de communicatieve competentie van studenten.
- Dat die signalen niet specifiek voor LE waren, bleek al eerder uit een onderzoek onder HAN-studenten, docenten en het werkveld (Kral et al., 2006). De resultaten van dat onderzoek waren voor de FEM aanleiding om een faculteitsbrede leerlijn Communicatie te starten (Van der Pool & Vonk, 2008).

Vanuit de erkenning dat communicatie belangrijk is voor een logisticus, ontstond bij de curriculumcommissie de vraag hoe de communicatieleerlijn het beste een actuele en onderbouwde beroepsgerichte invulling kan krijgen. Om daaraan een bijdrage te leveren is een praktijkonderzoek uitgevoerd, waarvan we hier verslag doen. De volgende vragen stonden in het onderzoek centraal:

- Wat houdt het communicatieve gedeelte van de werkzaamheden van de logistieke starter in?

- Welke kwaliteitseisen stelt het beroepenveld aan de communicatieve producten voor adequate uitvoering van de werkzaamheden?
- Welk belang hecht het beroepenveld aan competent communiceren?
- 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 opleiding LE van de FEM. We duiden hen verder met logistieke starter aan.

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). Dit artikel beschrijft het onderzoek in de logistieke praktijk.

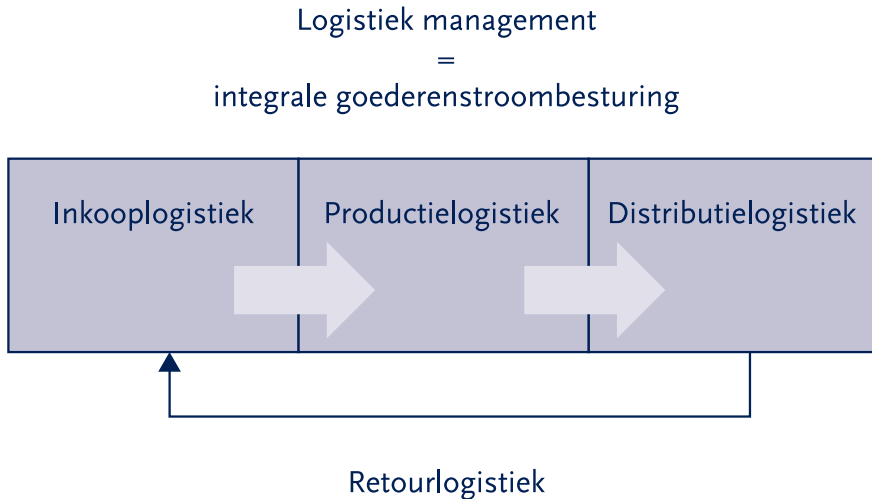
2 Theoretisch kader: Communicatieve competentie in het logistieke werkveld

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.

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 te bouwen'(Van Goor & Weijers, 2009). Grofweg bestaat logistiek dus uit vier deeltrajecten: inkooplogistiek, productielogistiek, distributielogistiek en retourlogistiek (zie figuur 1).

Een logisticus houdt zich meestal bezig met één of meer van de vier deeltrajecten. Ter illustratie een voorbeeld van de logistieke werkzaamheden bij een bierbrouwerij. Bij inkooplogistiek organiseert de logisticus de inkomende goederenstroom: het verkrijgen van grondstoffen (mout, hop, gist, water) en verpakkingsmateriaal. Bij productielogistiek gaat het om het organiseren van het feitelijke brouwen van het bier. Bijvoorbeeld wanneer welke ingrediënten op welke plaats beschikbaar moeten zijn om het productieproces zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Bij distributielogistiek zorgt de logisticus ervoor dat het bier in fusten of in kratten wordt afgeleverd bij horecabedrijven, groothandels of distributiecentra van supermarkten. Bij retourlogistiek richt hij zich op het verzorgen van de goederenstroom van de fusten, kratten en statiegeldflessen van de klant terug naar de bierbrouwerij.



Figuur 1: *Logistiek en haar deeltrajecten (Van Goor & Weijers, 2009)*

Meer en meer wordt het begrip Supply Chain Management (SCM) gehanteerd. SCM wordt in vakliteratuur omschreven als het proces dat afstemming tussen meer dan twee schakels behelst. Het begrip logistiek wordt gehanteerd voor afstemming binnen één organisatie. In de praktijk 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.

2.2 Competentieonderzoek in de logistieke sector

Uit diverse onderzoeken blijkt het belang van communicatie in de logistieke beroepspraktijk. Het onderzoek onder logistici naar competenties die zij belangrijk vinden is daar een voorbeeld van (Weijers et al., 2007). Ook internationaal wordt dat beeld bevestigd. 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 (2001:35,40) 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 & Percy, 2000:11-12). 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 et al., 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, is de centrale vraag van dit onderzoek. Doel is om te concretiseren wat de communicatieve competentie inhoudt volgens het beroepenveld. Om dat te kunnen doen is een definitie nodig van het begrip *communicatief competent*.

In de literatuur wordt op verschillende wijze inhoud gegeven aan het begrip *communicatieve competentie*. Om de term *competent* te kunnen definiëren is geput uit studies op het gebied van competenties uit de onderwijscontext (Van der Pool & Vonk, 2008). Een gangbare omschrijving van het begrip *competent* is een combinatie van kennis, vaardigheden en houding (Bos, 2007). Die kennis, vaardigheden en houding komen - in een onderwijscontext - tot uitdrukking in een situatie en leiden tot een product (Geerding & Jongepier, 2002). De mate waarin iemand *competent* is, blijkt uit het product en kan worden beoordeeld aan de hand van criteria.

Het begrip *communicatief competent* omvat een aantal aspecten. Het behelst meer dan een aangeboren-linguïstische competentie, die vooral de kennis van de structuur van een taal behelst. Om te kunnen communiceren op een wijze die past bij een bepaalde situatie is meer nodig, namelijk kennis van de context (Hymes, 1972).

Brinkman en Van der Geest (2003) onderscheiden vier onderdelen van *communicatieve competentie* die relevant zijn bij het opleiden van studenten tot *communicatief competente professionals*:

- (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.
- Voor dit onderzoek sluiten we aan bij deze vier aspecten van Brinkman en Van der Geest, die ook binnen de FEM-brede communicatie leerlijn gehanteerd worden.

Dat betekent dat we de volgende definitie hanteren in dit onderzoek:

Communicatieve competentie omvat kennis, vaardigheden en houding op vier gebieden: (tekst)vakmanschap, genres, strategisch communiceren en 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. Hierna volgt een meer specifieke verantwoording van de keuzes van geïnterviewden, de interviewprocedure en de wijze van gegevensverwerking.

Daarnaast is, om het beeld te verbreden en te staven aan een andere bron dan de leidinggevende, een documentanalyse uitgevoerd. Hoe die documentanalyse is uitgevoerd, staat beschreven in 3.4.

3.1 Geïnterviewden

De leidinggevendenden waren werkzaam in verschillende sectoren en verschillende logistieke deeltrajecten. Dit om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de percepties in de beroepspraktijk.

De keuze voor de sectoren sloot aan bij de sectoren waarin de logistieke starters van de opleiding LE van de HAN hun carrière beginnen. Daartoe is in een vooronderzoek eerst geïnterviewd wat de belangrijkste sectoren zijn waarin afgestudeerden werkzaam zijn: productie, logistieke dienstverlening, handel en retail.

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 handelsonderneming, een hoogwaardig technisch installatiebedrijf en daarnaast nog een tweetal MKB-ondernemingen.

“Een steeds complexere omgeving stelt steeds hogere eisen aan de communicatieve competentie van professionals”

Els van der Pool



Daarnaast is gezorgd voor een verdeling van de leidinggevenden over de verschillende logistieke deeltrajecten waar logistieke starters werkzaam zijn: inkooplogistiek, productielogistiek en distributielogistiek. Retourlogistiek is buiten beschouwing gelaten omdat daar, blijkens het vooronderzoek, vrijwel geen afgestudeerden werkzaam zijn. Eén leidinggevende was niet werkzaam in een logistiek deeltraject, maar was verkoopdirecteur van een logistieke dienstverlener.

3.2 Interviewprocedure

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.

Ook is er doorgevraagd naar wat een leidinggevende verstond onder een begrip of is gevraagd om concrete voorbeelden. Hoewel de leidinggevenden veelal leiding geven aan meer logistieke starters, heeft in een interview steeds één logistieke starter centraal gestaan. Zo ontstond een compleet beeld van de rol van communicatie in de praktijksituatie van de logistieke starter.

3.3 Verwerking gegevens

De antwoorden van de geïnterviewden zijn verwerkt in een vooraf opgesteld rapportageformat dat aansluit bij het interviewprotocol. Daarna heeft één onderzoeker alle gegevens ingevoerd in Excel en zijn overzichten gemaakt die de basis vormden voor de resultaten.

De verdere verwerking en analyse van de interviews is handmatig gebeurd door twee onderzoekers. Daarbij 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.

3.4 Documentanalyse: functieomschrijvingen en beoordelingen

Bij elk interview is gevraagd naar functieomschrijvingen en documenten die behoren bij de beoordelingsmethodiek. Deze documenten zijn bekeken op informatie over communicatieve producten, kwaliteitseisen en het belang van communiceren voor de functie van logisticus. Niet elke organisatie beschikte over de gevraagde documenten. In totaal is een inhoudsanalyse gemaakt van zeven functiebeschrijvingen en zeven sets van documenten behorend bij de beoordelingsmethodiek. De bevindingen van die analyse zijn beschreven bij Resultaten.

4 Resultaten

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

4.1 Communicatie in de werkzaamheden van de logistieke starter

Om een uitspraak te doen over het communicatieve gedeelte van de werkzaamheden van logistieke starters, is het nodig eerst de werkzaamheden van de logistieke starter te beschrijven (4.1.1) en de communicatieve aspecten daarin aan te geven (4.1.2). Vervolgens worden de communicatieve producten benoemd (4.1.3). Tot slot komt aan bod wat er in de documenten –functieomschrijvingen en beoordelingsdocumenten- staat over communiceren.

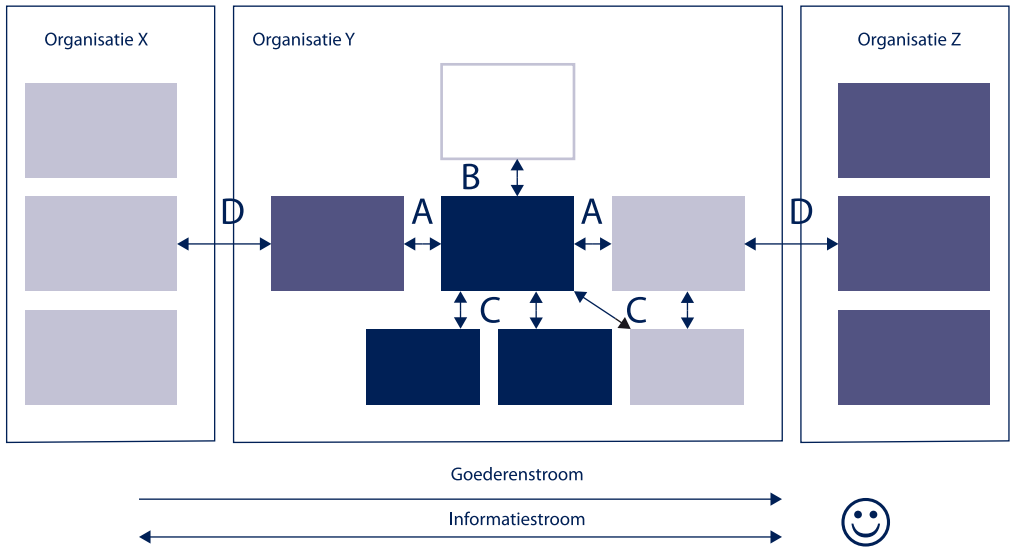
4.1.1 Werkzaamheden van de logistieke starter

Er bestaat een rijke schakering aan logistieke startersfuncties. Volgens de leidinggevenden zijn de werkzaamheden van de logistieke starter als volgt:

- Opereert met name op het niveau van *uitvoeren*;
- Werkt *zelfstandig* en wordt niet dagelijks aangestuurd;
- Sommige logistieke starters hebben het aansturen van medewerkers tot taak en anderen zijn helemaal niet bezig met het aansturen van medewerkers, wel behoort het *instrueren* van collega's tot het takenpakket;
- Levert nog geen bijdrage aan het ontwikkelen van beleid en strategie.

4.1.2 *Communicatie in de werkzaamheden*

Logistici zijn werkzaam in verschillende posities in een logistieke keten en hebben diverse communicatieve contacten: in- en extern, verticaal en horizontaal (zie figuur 2).




















Figuur 2: *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	

De rechthoek in het midden symboliseert de organisatiecontext van organisatie Y. Daarbinnen zijn verschillende afdelingen afgebeeld als kleinere rechthoeken. De kleur van de rechthoek verwijst naar het deeltraject van de logistiek in een organisatie. De letters verwijzen naar verschillende communicatieve contacten. Binnen de verschillende communicatieve contacten komen verschillende communicatieve producten voor, zowel mondelinge als schriftelijke.

4.1.3 Communicatieve producten

De leidinggevendenden noemden een verscheidenheid aan communicatieve producten die voorkomen in de werkzaamheden van een logistieke starter (zie tabel 1).

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

 mondeling  schriftelijk wordt gebruikt

Tabel 1: *Communicatieve producten van de logistieke starter*

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.

4.1.4 Documentanalyse: communicatieve werkzaamheden en producten

In de geanalyseerde documenten wordt een aantal communicatieve producten specifiek benoemd: overleg, beoordelings- en functioneringsgesprek, prijsonderhandelingen, informeren leidinggevend 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 Kwaliteitseisen communicatieve producten

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 leidinggevend. 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 leidinggevend 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.

Categorie	Kwaliteitsaspect	Citaat ter illustratie
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.’
Situatie-bewustzijn	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 2: Eisen aan een face-to-face-gesprek

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.'

Tabel 3: Algemene eisen aan communicatie

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 staat welke eisen genoemd zijn in de diverse documenten die zijn geanalyseerd.

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

Tabel 4: Eisen genoemd in de 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.

4.3 Belang dat beroepenveld hecht 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).

Consequenties	Aantal keren genoemd	Citaten ter illustratie
Geen carrièregroei	7	'Het contract van de medewerker wordt niet verlengd als 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.'

Tabel 5: Consequenties van onvoldoende kwaliteit voor de logistieke starter

4.3.2 Consequenties voor de organisatie bij onvoldoende kwaliteit

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

Consequenties	Aantal keren genoemd	Citaten ter illustratie
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.'

Tabel 6: Consequenties van onvoldoende kwaliteit voor de organisatie

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 Voorstel voor een BoKS van de Communicatieve competentie voor LE

De laatste vraag die in dit onderzoek centraal stond was: wat houdt de communicatieve competentie concreet in voor een startende logisticus gegeven zijn werkzaamheden? Deze vraag is belangrijk voor het onderwijs om de communicatieleerlijn een actuele en onderbouwde, beroepsgerichte invulling te geven.

Om die vraag te beantwoorden, zijn de resultaten van de eerste drie deelvragen (zie 4.1, 4.2, 4.3) vertaald in termen van een Body of Knowledge & Skills (BoKS). Een BoKS geeft aan wat studenten moeten kennen en kunnen aan het eind van hun studie om als professional succesvol te opereren in de beroepspraktijk.

Vanuit het lectoraat is gewerkt aan de specificatie van een BoKS voor de opleiding Bedrijfskunde MER (BoKS 1.0). De inhoud van de BoKS 1.0 richt zich in eerste instantie op de opleiding Bedrijfskunde MER, maar is zodanig opgezet dat deze breder toegepast kan worden. In de BoKS worden de vier onderdelen van de communicatieve competentie gespecificeerd, te weten tekstvakmanschap, genre, strategisch communiceren en feedback geven en ontvangen (zie ook 2.3). De invulling van de categorieën tekstvakmanschap, strategisch communiceren en feedback geven en ontvangen is gebaseerd op literatuuronderzoek. De categorie genres is gebaseerd op empirische gegevens (enquête onder beroepsbeoefenaren) (Van der Pool, Van Wijk & Van Dongen, 2010).

In dit onderzoek is toegewerkt naar een specificatie van de BoKS voor de opleiding LE. Deze bestond eruit dat de eisen genoemd door de leidinggevendenden zijn vertaald in termen van de bestaande aspecten van de BoKS 1.0 en gespecificeerd met LE-genres (zie de vetgedrukte aspecten in het kader). Daarnaast is er één aanvulling bij het onderdeel strategisch communiceren gedaan, namelijk mediumkeuze.

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 Tot slot

In deze paragraaf wordt het onderzoek op hoofdlijnen samengevat. Tevens wordt de betekenis voor de opleiding, het werkveld en het communicatieve kennisdomein beschreven.

5.1 Conclusies

Communicatie zit verweven in allerlei werkzaamheden van logistieke starters. Zij communiceren zowel in- als extern, waarbij de nadruk ligt op interne contacten, namelijk met collega's, management en soms ondergeschikten. Een aantal logistici heeft ook externe contacten, vooral met leveranciers en logistieke dienstverleners. Een logistieke starter heeft zelden directe klantcontacten.

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

Het werkveld stelt een groot aantal verschillende eisen aan de kwaliteit van de communicatie. De meeste eisen hebben betrekking op het face-to-face-gesprek en in iets mindere mate

op het telefoongesprek, de mail, de vergadering en het vergaderverslag. Voor het geheel aan eisen valt op dat ze het brede spectrum van het communicatieve handelen betreffen: taal- en beeldgebruik, de boodschap, de mediumkeuze, de houding en het situatiewustzijn. Het gaat dus niet alleen om correct taalgebruik, maar zeker ook om de meer strategische overwegingen. Dit wordt bevestigd in de documentanalyse.

Leidinggevend vinden communicatie belangrijk in de logistieke beroepspraktijk. Onvoldoende kwaliteit op het gebied van communicatie heeft concrete negatieve consequenties voor de organisatie en voor de carrièreontwikkeling van de logistieke starter. Het belang blijkt ook uit het feit dat communicatie in de functieomschrijvingen en beoordelingsdocumenten expliciet aan de orde komt.

Bovenstaande bevindingen zijn vertaald in termen van een Body of Knowledge & Skills (BoKS), zodat duidelijk is wat studenten moeten kennen en kunnen aan het eind van hun studie om als logistieke starter succesvol te opereren in de beroepspraktijk. De BoKS specificiert de communicatieve competentie in de categorieën tekstvakmanschap, genre, strategisch communiceren en feedback geven en ontvangen. Met deze BoKS kan de opleiding LE de communicatieleerlijn een actuele en onderbouwde, beroepsgerichte invulling geven.

5.2 *Betekenis voor opleiding LE, communicatieve kennisdomein en logistieke beroepspraktijk*

Naast het belang voor de opleiding heeft dit onderzoek ook relevantie voor de beroepspraktijk en draagt het bij aan de verdere ontwikkeling van het communicatieve kennisdomein.

5.2.1 *Betekenis voor opleiding LE*

Het onderzoek bevestigt dat communicatie een betekenisvolle plek verdient in het curriculum van de opleiding LE. Specifieke aandacht voor communicatie binnen het onderwijs zal de studenten beter voorbereiden op een succesvolle uitvoering van hun functie in de praktijk. Dit onderzoek kan ook gebruikt worden om studenten het belang van communicatie in hun toekomstig beroep te laten inzien en hun motivatie te vergroten om te werken aan hun communicatieve vaardigheden.

Naast het waarom geeft dit onderzoek ook inzicht in waaraan de opleiding LE aandacht moet besteden, namelijk de genres die veel voorkomen in de praktijk van de logisticus: gespreksvoering (face-to-face-gesprek en vergaderen) en korte schriftelijke genres (mail, memo). Daarbij is het niet voldoende om alleen aandacht te besteden aan spelling en zinsbouw, ook de beheersing van het strategische aspect van communicatie is belangrijk. Het gaat dan om afstemmen op de communicatieve situatie (de ander en het proces).

Uiteraard moet er in het curriculum ruimte zijn voor de meer onderwijsgerichte genres, die nodig zijn om de opleiding met succes te kunnen afronden, zoals een reflectieverslag.

Voor het ontwikkelen van de verschillende aspecten van strategisch communiceren is het raadzaam om te werken vanuit concrete beroepssituaties, waarbij de student zelf keuzes leert maken voor (een combinatie van) genres en de verschillende aspecten van tekstvakmanschap. Dit pleit voor een integrale aanpak waarbij vakinhoud en communicatie hand-in-hand gaan. Voor de beoordeling kunnen de kwaliteitseisen dienen als indicatie.

Naast de inhoudelijke resultaten heeft dit onderzoek ook een gedetailleerd overzicht opgeleverd van de functies en organisaties waar HAN LE-afgestudeerden werkzaam zijn. Dit is waardevolle informatie in het kader van alumnibeleid.

5.2.2 Betekenis voor communicatieve kennisdomein

Dit onderzoek maakt deel uit van een serie verkennende onderzoeken naar de communicatieve aspecten van FEM-afgestudeerden in diverse beroepspraktijken (accountancy, logistiek en rechten). De volgende stap is om op basis van de gezamenlijke resultaten van de drie kwalitatieve onderzoeken de generieke elementen uit de BoKS verder aan te scherpen.

Daarnaast is het, nu er meer zicht is op de verschillende genres en kwaliteitseisen, mogelijk om een kwantitatief beschrijvend onderzoek uit te voeren bij een grotere groep logistieke starters en meer ervaren logistici.

5.2.3 Betekenis voor logistieke beroepspraktijk

Vanwege het grote aantal diverse kwaliteitseisen en de grote consequenties van het niet voldoen aan deze eisen, was de verwachting dat er ruim aandacht zou zijn voor communicatie in de functieomschrijvingen en beoordelingsdocumenten. Dit bleek niet het geval te zijn. Dat betekent dat er ruimte is voor verbetering van deze documenten als het gaat om communicatie. In de beoordelingscyclus kan gericht worden gestuurd op de communicatieve competentie. De BoKS kan bedrijven ondersteunen bij het formuleren van expliciete beoordelingscriteria die de gehele communicatieve competentie weerspiegelen in plaats van slechts één of enkele aspecten.

Professionals werken in een steeds complexere en snel veranderende omgeving. Dit stelt op het gebied van communicatieve vaardigheden steeds hogere eisen aan professionals. De BoKS ondersteunt HRM-professionals en onderwijsontwikkelaars bij het gericht verbeteren van de communicatieve competentie van (aankomend) logistieke professionals.

Literatuur

- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Bos, E. (2007). *Competentie. Verheldering van een begrip*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Brinkman, G. & Geest, Th. van der (2003) Assessment of Communication Competencies in Engineering Design Projects. In: *Technical Communication Quarterly* 12 (1), 67-81.
- Gammelgaard, B. & Larson, P. (2001) Logistics skills and competencies for supply chain management. In: *Journal of Business Logistics*, Vol. 22. No. 2.
- Geerding, A. & Jongepier, P. (2002) *Naar een hanteerbaar competentiebegrrip*. Nijmegen: KUN (IOWO).
- Goor, A. van, & Weijers, S. (2009) *Logistiek Zakboek*. Doetinchem: Reed Business.
- Giunipero, L. & 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.
- 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.
- 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.
- Pool, van der E. & Vonk, F. (2010) Ge(s)laagde communicatie: aspecten van professioneel communiceren in beeld. (2010) In: *HAN Business Publications*, 4, 13-39.
- Schulz von Thun, F. (2010) *Hoe bedoelt u? Een psychologische analyse van menselijke communicatie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers (vertaling van een oorspronkelijke uitgave uit 1977 *Psychologische vorgänge in der zwischen-menschlichen Kommunikation*. In: B. Fittkau, H.M. Müller-Wolf en F. Schulz von Thun. *Kommunizieren lernen (und umlernen)*. Braunschweig 1977: 9-100).

- Stevens, B. (2005) What communication skills do employers want? Silicon Valley recruiters respond. In: *Journal of Employment Counseling* 42 (1), 2-9.
- Vereecke, A., Boute, R., Dierdonck, R. van & Serneels, Steven (2008) *Supply Chain Managers. Who needs them? Insights from a European Survey on the profile and role of the Supply Chain Manager*. Vlerick Leuven Gent Management School.
- Visser, H. & Goor, A. van (2004) *Werken met Logistiek*. Houten: Stenfert Kroese, 401.
- Watzlawick, P. Beavin, J. & Jackson, D. (1974) *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Weijers, S., Pieters, R., & Glöckner H.-H. (2007) *Wat maakt een logistiek manager competent? Onderzoek naar competenties en profielen*. Paper Vervoerslogistieke Werkdagen.
- Welker, G, Vaart, T. van der & Donk, D. van. (2008) The influence of business conditions on supply chain information-sharing mechanisms: A study among supply chain links of SMEs. In: *International Journal of Production Economics* 113: 706–720.

Websites

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