

## Netwerk: Sudiegroep Morgen

# Van studieclub naar lerend netwerk met de ervaringenbank

Paul Galama

### Het kernidee: Van studieclub naar lerend netwerk

De studieclub Morgen bestaat al meer dan 30 jaar en heeft veel visie ontwikkeld over ontwikkelingen in de melkveehouderij, vooral op grootschalige melkveebedrijven. Zij doen dit door jaarlijks een voorjaars- en na-jaarsbijeenkomst te organiseren voor haar bijna 100 leden en door om de twee jaar een buitenlandse reis te organiseren, afwisselend dichtbij en veraf. Tijdens deze bijeenkomsten vindt veel informeel overleg plaats wat erg gewaardeerd wordt. Men heeft echt een familiegevoel en gaat na afloop altijd geïnspireerd naar huis.

Doordat nu ook de tweede generatie lid wordt veranderen de behoeftes van de leden. De jongere leden willen graag meer inzicht in de bedrijven die bezocht worden. Toen werd het idee geopperd om internet beter te benutten om meer te weten te komen over elkaars bedrijven. Het idee ontstond toen om een ervaringenbank op te zetten.

Dit idee is besproken met adviseurs van Gibo en AVM. Gaandeweg kwam het onderscheid in zicht tussen de onderneming en zijn prestaties (het harde deel met cijfers) en de ondernemer met zijn leerervaringen (het zachte deel met het verhaal achter de cijfers). Dit was de basisgedachte achter het ontwikkelen van twee tools, namelijk de bedrijfsvergelijkingstool 'Dairy Queen' en de ervaringenbank.

Door deze twee tools optimaal te benutten binnen de studieclub ontstaan er mogelijkheden om verder te groeien als lerend netwerk waarbij de kennis onder de leden meer uitgewisseld wordt. De verwachting is dat als men op internet informatie van andere leden kan bekijken, men elkaar vervolgens meer opbelt, bezoekt of gericht elkaar bevraagt tijdens de informele momenten op de tweedaagsen.

#### Netwerkanalyse:

*initiatiefnemer(s)*: klein groepje uit bestuur met adviseur, werkgroep 'zacht,' werkgroep 'hard'

*partners*: onderwijs, project Koeien & Kansen

*leveranciers*: Gibo, onderwijs, Wageningen UR (voor sharepoint), leden

*gebruikers*: leden, onderwijs, Melkvee Academie (alleen de formats), Koeien & Kansen

*schakels*: netwerkbegeleider, secretaris netwerk, indiener netwerk, Gibo



Gebruik van internet is niet meer weg te denken uit een moderne bedrijfsvoering.

### Van kernidee naar netwerkopbouw met vallen en opstaan

Het kernidee is geleidelijk verankerd in de gehele studieclub. Bij een startbijeenkomst zijn tien netwerkleden bevraagd over de betekenis van de bedrijfsvergelijkingstool en de ervaringenbank voor de studieclub. Welke kansen zijn er voor hun eigen bedrijf en voor de studieclub en wat verwachten ze als eindresultaat? Ze verwachten dat het hen ondersteunt bij bedrijfsbeslissingen op korte en lange termijn. Door ervaringen uit te wisselen wordt voorkomen dat er flopinvesteringen worden gedaan en het geeft mogelijkheden de bedrijfsvoering efficiënter te maken. Door tevens cijfers te vergelijken

met andere bedrijven weet je waar je staat. Door goed gebruik te maken van beide tools verwacht men dat de studieclub hechter wordt met een grotere betrokkenheid en dat er meer mogelijkheden ontstaan om zich naar buiten toe te profileren. Om deze ambitie uit te werken moest energie gemobiliseerd worden.

De voorzitter heeft de studieclub erg enthousiast gemaakt voor de kansen die internet biedt voor de studieclub. Het helpt de letter 'n' in de naam 'Morgen' die staat voor 'Netwerken' verder uit te bouwen. Het dagelijks bestuur is zelf enthousiast met Gibo (de werkgroep 'hard') aan de slag gegaan om de bedrijfsvergelijkingstool uit te werken. Deze is erg ambitieus opgepakt met veel cijfers, onder het motto "als we het doen, doen we het goed". Dit bleek later wel een drempel te zijn voor leden om mee te doen. Het inzicht in de financiële cijfers gaat erg ver. Momenteel zijn er ca. 60 van de 95 leden die meedoen.

Na de eerste startbijeenkomst is ook een werkgroep 'zacht' opgericht bestaande uit dagelijks bestuur, Gibo en nog drie leden.

Al snel werd duidelijk dat het zinvol was het onderwijs erbij te betrekken om ervaringen en cijfers vast te leggen en hiervan te leren. De netwerkbegeleider heeft met Van Hall Larenstein (VHL) het onderwerp boerenervaringen ook ingediend bij Rigo (Regeling Investering Groen Onderwijs). Het idee is gehonoreerd en daaruit is ook een deel van de begeleiding van studenten gefinancierd.

Op centrale bijeenkomsten van de gehele groep is het belang van de tools aangegeven. Niet iedereen was meteen overtuigd van het nut. Met name als de harde cijfers op tafel komen, heeft men het gevoel dat men met de billen bloot moet. Bovendien is er de angst dat informatie op straat komt. Door te laten zien welk nut de bedrijfsvergelijkingstool kan hebben bij bedrijfsbezoeken raakte men meer overtuigd. Het belang van de ervaringenbank zag men eerder in. Een korte demonstratie met fotovoorbeelden werkte goed.

## Zoeken naar de juiste tools en formats was lastig

'Hoe gaan we ervaringen vastleggen?' was een moeilijk vraag. Via chatten of discussierubrieken was een optie. Dit is echter te ongestructureerd en leidt waarschijnlijk tot veel bla bla. Ook is gekeken hoe het bij verschillende projecten plaatsvond, zoals bij het project Bioveem. Uiteindelijk is ervoor gekozen om het volgens een vast format te gaan doen, en daarbij een tool te zoeken die ervoor zorgt dat leden zelf kunnen invoeren en dat er gemakkelijk gezocht kan worden. Hierbij is uiteindelijk gekozen voor sharepoint, een applicatie die binnen Wageningen UR veel gebruikt wordt. Eind 2006 is besloten een nieuwe site te maken waarin privacy (authorisatie) en gebruikersvriendelijkheid (invullen en zoeken) beter geregeld kan worden. Deze site is te vinden op [www.ervaringenbank.wur.nl](http://www.ervaringenbank.wur.nl). Met toegangscodes kan men inloggen. De structuur van de site is zodanig gemaakt dat verschillende groepen, zoals studieclubs of netwerken, onderwijsgroepen of onderzoekprojecten, er gebruik van kunnen maken.

## Onderwijs erbij betrekken was een gouden greep

Een doorbraak in het proces was toen twee studenten werden ingeschakeld om ervaringen van boeren vast te leggen volgens de opgestelde formats. Daardoor werd opeens inzichtelijk wat mogelijk was. Ook werd duidelijk dat het enthousiasme van de studenten aanstekelijk werkte op de veehouders, vooral de jonge leden. Bij enkele gesprekken tussen student en veehouder is ook een andere veehouder betrokken om de juiste toppers en floppers te leren ontdekken en goed door te vragen. Dit was een succes. Het was echter lastig te plannen dat bij ieder gesprek een collega-veehouder aanwezig was.

Tijdens deze experimenteerfase met studenten werd een aantal lessen duidelijk. Ten eerste dat studenten veel kunnen leren van een goed gesprek met de melkveehouder over visie & strategie en het opsporen en doorgronden van ervaringen. Ten tweede blijkt het lastig te zijn voor boeren zelf hun toppers en floppers te benoemen, omdat ze erg vervlochten zijn met hun bedrijf. Het uitleggen van ervaringen aan studenten vinden veel

**Innovatiespiraal:** De ervaringenbank is opgezet met sharepoint en is voor 90% gereed. Gedurende de looptijd van het project is de stap doorlopen van ideevorming naar realisatiefase. De tool wordt echter nog niet voldoende gebruikt. De tool wordt omgezet naar een gebruikersvriendelijker tool die dan breder gebruikt kan worden. De kracht van dezelfde structuur voor meerdere groepen is dat dan gezocht kan worden in een bredere pool van boerenervaringen.

**Coherentiecirkel:** Inspiratie was nodig om de mogelijkheden / kansen te laten zien; het gevaar was echter dat het in het begin te ambitieus werd aangepakt.

Een warme interventie was nodig om meer mensen erbij te betrekken, zoals onderwijs, een journalist en Gibo. Een koud interventie was nodig nadat bleek, dat kinderen van leden een rol te geven bij het beheer van de site, toch niet geschikt leek.

Zowel tussen de leden onderling als tussen de studieclub en onderwijs is sprake van een ruilhandel. Voor beide relaties geldt dat 'gekke henkie' niet bestaat. Je kunt niet alleen maar halen. Je zult ook moeten geven om te mogen nemen.

boeren leuk om te doen. Bovendien zijn veel melkveehouders niet erg *computer minded*, zodat de boerenervaringen beter door een buitenstaander kunnen worden vastgelegd.

Studenten hebben in het kader van hun afstudeeropdracht ook gekeken welke plek de ervaringenbank heeft in de leeracyclus van Kolb. Deze leeracyclus geeft aan dat mensen verschillend leren. De ervaringen in een ervaringenbank zijn ervaringen van die specifieke veehouder met zijn bedrijfsomstandigheden. Het is nog geen ervaring die de ander die het leest ook zelf doorleeft heeft. Toch is er bij de ervaringenbank de mogelijkheid om aan te geven voor welke type ondernemer of bedrijf de ervaring ook interessant kan zijn. Dit is een eerste stap naar veralgemenisering. Een bijzonder geval was een lid in Denemarken. Deze is door studenten apart bezocht en hij ontdekte dat er een wereld voor hem openging. Hij kreeg nu makkelijk toegang tot leden die ver weg wonen in Nederland.

Enkele conclusies na het eerste gebruik van de ervaringenbank zijn dat allereerst een snelle internetverbinding vereist is. Dat 75% verwacht het in de toekomst te gaan gebruiken. Dat men meer gericht is op halen van informatie dan brengen. Dat het enthousiasme het grootst is bij leden jonger dan 50 jaar. Dat 50+'ers verwachten dat gebruik vooral zal afhangen van hun kinderen. Dat het zoeken naar relevante ervaringen in sharepoint beter moet. Toch groeide het besef dat men met elkaar toch wel heel veel kennis heeft.

## Naar meer openheid en behoud van vertrouwen

De studieclub was erg gesloten. Dit komt mede doordat men in het verleden slechte ervaringen heeft gehad met de pers. Bij het onderwijs ontstaat echter de behoefte om de ervaringskennis te mogen gebruiken in plaats van alleen maar te helpen bij het vullen van de ervaringenbank. Er is nu afgesproken dat de ervaringen anoniem ook beschikbaar gesteld zullen worden aan het onderwijs. Het blijft ook nog steeds moeilijk om echt innovatieve ideeën te delen met anderen binnen de studieclub. Het principe van 'geeft en u zal gegeven worden' wordt nog onvoldoende beseft. Aan de andere kant is er ook begrip voor dat ondernemers om zakelijke redenen hun voorsprong rond bepaalde ideeën nog even voor zich willen houden. Daarnaast heeft men er een hekel aan dat informatie te veel op straat komt. Ervaringskennis kan namelijk ook betrekking hebben op investeringen die meevallen of tegenvallen. Dit kan gevolgen hebben voor de reputatie van firma's. Door openheid en vertrouwen bespreekbaar te maken, is de groep meer open gaan staan om informatie te delen met derden. Zo is iemand met journalistieke kwaliteiten aangetrokken die helpt om ervaringen vast te leggen en die informatie naar buiten brengt.

## Tools meer gebruiken bij de bijeenkomsten vergroot gebruik ervan

Men was gewend bij ieder bedrijfsbezoek in het voorjaar en najaar inzicht te krijgen in de sterke en zwakke punten van het bedrijf. Tot nu toe was het moeilijk hier inzicht in te krijgen. Met de bedrijfsvergelijkingstool wordt dit makkelijker. Ook tijdens de informele momenten blijkt dat men elkaar gerichter doorvraagt over bepaalde ervaringen. Eén lid heeft bijvoorbeeld veel ervaring over aanschaf van nieuwe machines. Zij wordt regelmatig gebeld over ervaringen. Ook zijn leden nieuwsgierig naar bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden, arbeidsorganisatie en investeringen rond koecomfort.

## Crisis want boeren houden de ervaringenbank zelf niet bij

Nadat de ervaringenbank stevig gevuld is door studenten en door enkele leden die ook zelf ervaringen toevoegen, bleef het vrij rustig op de site. Er worden meerdere redenen genoemd waarom boeren de ervaringenbank zelf te weinig bijhouden, namelijk:

- niet iedereen heeft een snelle internetverbinding, wat nodig is voor sharepoint;
- je kunt moeilijk zoeken in sharepoint;
- je weet niet goed wat je waar moet invullen;
- het is moeilijk voor boeren zelf de toppers en floppers te benoemen en nog moeilijker om het ook zelf uit te schrijven;
- boeren zitten te weinig achter de PC.

In de werkgroep 'zacht' is toen het idee geboren om de leden meer te motiveren via huiskamerbijeenkomsten en structureel te gaan samenwerken met het onderwijs. Deze oplossingsrichting wordt momenteel verder uitgewerkt.

### Effectmonitor:

#### *Strategische verruiming*

Leden krijgen tips van collega's over arbeidsbesparing, koecomfort, melksystemen etc.

Overzichten van ervaringen en cijfers over arbeidsproductiviteit maken nieuwsgierig naar achterliggende oorzaken. Van ieder bedrijf kunnen ook visies en strategie van andere ondernemers leiden tot aanpassing van eigen strategie. Het geheel van activiteiten van de studieclub prikkelt de ondernemers vooral in kansen te denken. Wel is er een erg sterke focus op schaalvergroting. Een andere koers, zoals verbreding, is niet makkelijk bespreekbaar.

#### *Kennisarrangementen*

Er zijn sterke verbindingen gelegd met onderwijs en adviesorganisaties.

## Veel positieve neveneffecten

- Ervaringenbank wordt toegepast bij Koeien & Kansen ([www.koeienenkansen.nl](http://www.koeienenkansen.nl)). Koeien & Kansen is ook ervaringskennis van de veehouders gaan vastleggen als aanvulling op de meer wetenschappelijk kennis uit het project.
- Relatie met Melkvee Academie  
Melkvee Academie is ook de slag gegaan met ervaringskennis vast te leggen van voorbeeldbedrijven in hun eigen Kennisbank.
- Inbedding in onderwijsmodules  
VHL heeft een Rigo-project opgestart om ervaringskennis in het onderwijs meer te gaan benutten. Met name ervaringen van boeren waar studenten een boerderijstage lopen, zullen vastgelegd worden.

## Parels

- het bewustzijn is er dat er veel kennis is bij de leden; er zit veel informatie in de ervaringenbank;
- de groep wordt meer open;
- de structuur van de ervaringenbank en de bedrijfsvergelijkingstool heeft veel potentie voor andere groepen.

## Puzzels

- hoe krijg je ervaringskennis uit de mensen; hoe zorgen voor gemeenschappelijk belang?
- men wil niet alle ervaringen aan de grote klok hangen;
- wie trekt als netwerkbegeleiding stopt?
- hoe zorgen voor structurele binding met onderwijs?
- hoe hard en zacht meer integreren?

### Belangrijke lessen:

- *Geven en nemen*  
De ervaringenbank heeft alleen succes als men ervan overtuigd is dat halen en brengen in evenwicht is, oftewel "geeft en u zal gegeven worden". Dit vergt openheid en vertrouwen tussen de leden en met de omgeving.
- *Onderdeel van leerproces*  
De ervaringenbank is slechts een onderdeel van hoe boeren leren; een ervaring die voor de ene boer werkt hoeft nog niet voor de andere boer te werken.
- *Tools integreren in bijeenkomsten*  
Door de tools een plek te geven in andere activiteiten van de studieclub zal het gebruik en het leereffect toenemen.
- *Begin niet te ambitieus*  
laat zien wat kan; doe dat stapsgewijs; begin niet met een te hoog ambitieniveau.
- *Let op organisatie erom heen*  
let niet alleen op het ontwikkelen van de tool, maar vooral ook op de organisatie erom heen zoals wie vult? Wie mag er gebruik van maken? Maak de ervaringenbank nog interactiever door opmerkingen toe te laten voegen door derden.