



# Retrospectief 2009

De meeste ondernemers zullen 2009 met een vreemd onderbuik gevoel gestart zijn: wat zou 2009 brengen en wat zouden de effecten van de crisis worden?

Ik kan niet ontkennen dat de financiële crisis een belangrijke rol heeft gespeeld en dan in meerdere opzichten: het inspireerde me tot schrijven, zorgde ervoor dat klanten kritischer keken naar onze producten en het leidde tot meer diepgang in vragen. Het jaar 2009 zal voor ons dan ook een bijzonder jaar blijven, maar niet alleen vanwege die crisis. Vooral ook omdat dit het jaar zou worden waarin we in een nieuwe markt stapten: Duitsland. Een groot avontuur met een voor ons spectaculair begin en een beetje herbeleving van 2005, het jaar waarin we in Nederland onze samenwerking begonnen met Apenheul en de eerste workshops in Nederlandse dierentuin plaatsvonden. Maar niet alleen in Duitsland waren er nieuwe activiteiten. Ook de eerste training in de ZOO van Antwerpen vond plaats in samenwerking met Conlibrio. 2009 was voor ons dus zeker het jaar van de internationalisering en toont met de ligging van ons kantoor op de grens van Nederland en België onze ambitie. Voor het eerst kunnen we zeggen dat ons kantoor centraal in ons afzetgebied is gelegen.

Waar we vooral met plezier op terugkijken zijn de klanten die terugkomen en partners waarbij we in 2009 onze activiteiten hebben uitgebreid. Om er twee te noemen: M-event en de Bestuursacademie Nederland.

2009 was dan misschien wel een jaar waar we de kriebels bij kregen, maar waar we ook met een goed gevoel en met trots op terugkijken.

*Patrick van Veen  
Eijsden, maart 2010*



## Terugblik

In 2009 hebben we 125 keer een sessie voor klanten ingevuld, variërend van een lezing, workshop tot een training. Daarnaast hebben we 5 pilotsessies gehouden voor nieuwe producten en 8 gratis sessies aangeboden. In totaal hebben 5600 mensen een van deze sessies bijgewoond.

Er was echter wel een duidelijke verandering in 2009 ten opzichte van 2008: het aantal sessies dat heeft plaatsgevonden in dierentuinen. In 2008 waren dat nog 89 sessies en in 2009 waren er dat 50. Hier is wel duidelijk een effect te merken van de crisis: een groot aantal klanten gaf de voorkeur aan een workshop op de eigen locatie.

In 2009 hebben we een start gemaakt met de uitbreiding van onze activiteiten naar Duitsland. De eerste pilotsessie die op 12 oktober plaatsvond kreeg een dusdanige aandacht in de pers dat we drie pilotsessies hebben toegevoegd aan onze planning. Hierdoor werd er meteen een groot platform voor onze workshops in Duitsland gecreëerd. Aan deze pilotsessies hebben ruim 100 mensen deelgenomen.

In 2009 zijn we ook nieuwe samenwerkingen aangegaan: Beekse Bergen is een nieuwe dierentuin waar we workshops geven en met Stichting AAP in Almere is een nieuw product op de markt gezet. Voor Duitsland zijn we een samenwerking aangegaan met ZOOM Erlebniswelt in Gelsenkirchen.



## Klanten

Drie van onze afnemers/partners wil ik er even uit lichten:

Conlibrio een bijzondere organisatie die ik tekort zou doen als ik ze zou omschrijven als een adviesbureau, nodigde ons in 2009 uit om deel te nemen aan hun LABO. Een aantal managers volgden gezamenlijk een opleiding waarbij vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines het werken werd benaderd. Wij vulden de het onderdeel ApesRus in met onder andere een training in de Zoo van Antwerpen. [www.conlibrio.nl](http://www.conlibrio.nl)

M-event het incentive- en organisatiebureau in Maastricht combineerde onze lezingen en workshops in 2009 verschillende malen met events die zij voor haar klanten organiseerde. In hun glossy M-Experience hebben ze uitgebreid aandacht besteed aan deze lezingen.

Aan de Bestuursacademie Nederland doceer ik al een aantal jaren aan de controllersopleiding. Deelnemers aan deze opleiding brengen één dag door in een dierentuin en centraal hierbij staat: inzicht in gedrag, objectief observeren en informele machtstructuren. Na een dag 'aapjes kijken' brengen de deelnemers hun eigen sociale werkomgeving in beeld in een zogenaamd informeel machtsschema. Doel hiervan is inzicht in de machtstructuren om effectiever te kunnen beïnvloeden. In september 2009 heeft de Bestuursacademie gevraagd een vergelijkbare opzet uit te werken voor de opleiding: Adviseur Lokale Overheid, module Bestuur Beleid en Proces. In deze modules hebben we het niet alleen over de menselijke natuur maar ook over bijvoorbeeld analyse tools voor gedrag, de waarde van persoonlijkheidstesten, invloed van maatschappelijke ontwikkelingen en modellen op organisatie structuren. In 2010 heeft de eerste groep studenten van deze opleiding de modules doorlopen.

Daarnaast hebben een groot aantal klanten deelgenomen aan workshops, trainingen, lezingen of advies bij ons ingewonnen.

Een aantal van deze klanten waren:

Randstad Secretarieel  
Akzo Nobel  
Ministerie van Buitenlandse Zaken  
Reaal Verzekeringen  
Rabobank  
Fortis Bank  
Gemeente Purmerend  
Gemeente Cromstrijpe  
Gemeente Utrecht  
Gemeente Heemstede  
Gemeente Enschede  
Universiteit Twente  
Hogeschool Zuyd  
Lunet Zorg  
Meander Groep  
UMC Utrecht  
Atrium Medisch Centrum  
Lippmann  
Cordaris  
UWV  
Brandweer Tilburg  
Driessen HR  
Politie Academie Zutphen  
Politie Limburg Zuid  
Politie Amsterdam Amstelland  
Fitz Requitment  
New Directions  
ASML  
Pi Company  
Surplus  
CRAcademy

NB. Het kan bij deze organisaties gaan over een afdeling, een team, de directie, een onderdeel of de gehele organisatie die deelgenomen hebben aan een sessie of dat zij workshops organiseerden voor hun klanten.



## Casus aap

Eind 2009 kregen we een terugkoppeling van twee klanten die de lessen uit een training vergaand hadden geïncorporeerd in hun besluitvorming met gewenste gevolgen tot effect. De overeenkomst tussen beiden was dat ze aan de vooravond van een belangrijke verandering en besluitvorming stonden op het moment dat ze een training volgden. Beiden hadden slechts één dag een training, maar wel met een gericht doel. Ook gaven beiden eind 2009 op eigen initiatief een terugkoppeling. De lessen van één specifieke apensoort had hun besluitvorming grotendeels beïnvloed.

Vanwege de geheimhouding en vertrouwelijkheid zal ik de casus anoniem toelichten.

### Casus 1: de bavianen

Begin 2008 kwam een middelgrote organisatie (tussen 150 en 200 medewerkers) met de vraag of we het managementteam een spiegel konden voorhouden en de individuele leden bewuster konden maken van hun gedrag. Het zou de start zijn van een meerdaagse sessie waarin ze een aantal moeilijke thema's zouden moeten bespreken. De organisatie maakte namelijk deel uit van een groot bedrijf, ze leverden een niche dienst en maakten geen onderdeel meer uit van de kernactiviteiten. Een aantal scenario's voor de toekomst hadden al de revue gepasseerd. Maar niet dit managementteam was aan zet, maar de moederorganisatie.

Onbedoeld was de dag waarop men in de dierentuin kwam, een dag waarop door het moederbedrijf een aantal cruciale beslissingen werd genomen. Daags vooraf werd nog druk overlegd of een workshop Apemanagement nu wel zo goed uitkwam en of men zich niet moest bezighouden met “de cruciale vragen”, immers de toekomst van deze MT-leden, de medewerkers en het bedrijf stonden op het spel. Men nam een beslissing: “het is goed even afstand te nemen”.

Mogelijk werd het één van mijn meest bewogen trainingen, met een programma dat totaal anders liep dan gepland.

De manier van samenwerken bij mantelbavianen zou de dag gaan domineren. Het beeld van volwassen mantelbavianen mannen die gezamenlijk een groep verdedigen werd het boegbeeld van dit MT. Mantelbavianen leven in grote clans, waarin haremleiders samenwerken om de groep te verdedigen. Om dit effectief te doen moet men de gelederen sluiten en elkaar aanvullen. Is er een zwakte in de linie dan weten predatoren door te breken en slachtoffers te maken. Dit beeld zijn de MT-leden gaan gebruiken om elkaar aan te spreken. Men realiseerde zich dat als men optimaal invloed wilde hebben op de ontwikkelingen, men als een bavianengroep moest opereren.

De MT-leden hebben deze strategie anderhalf jaar lang gebruikt om zich door het hele proces van veranderingen heen te loodsen. Eind 2009 werd het bedrijf overgenomen door een andere partij en was de integratie afgerond. Tussentijds hebben ze regelmatig een terugkoppeling gegeven. Het eindresultaat was bevredigend mede dankzij de bavianen.

#### Casus 2: bonoboveranderingen

Zwaar geraakt door de financiële crisis kwam een directieteam van een internationaal productiebedrijf in 2009 met een aantal vragen. Het bedrijf was een toeleverancier van de automobiellindustrie en grootschalig ingrijpen was door de crisis noodzakelijk geworden. In de omgeving van Brussel had dit team zich teruggetrokken in een hotel waar de belangrijkste beslissingen over de reorganisatie genomen moesten worden. Hun vaste adviseur had me uitgenodigd iets te vertellen over veranderingsmanagement vanuit een ander perspectief. De belangrijkste discussie ontwikkelde zich rondom de wijze waarop bonobogroepen fuseren. Waarbij het natuurlijk niet draaide om de seksuele oplossingen die zij verkiezen om conflicten te vermijden, maar om de invloed van stress. De les dat snelle veranderingen minder stress oproepen dan langdurige trajecten, werd de leidraad bij de reorganisatie. Niet de tijdsplanning werd leidend maar gedrag van diegene die het betrof. Er werd voor een snelle ingreep gekozen, betrokkenen wisten zeer snel waar ze aan toe waren en de acceptatie van de veranderingen was wonderbaarlijk hoog. Nooit eerder had deze onderneming gekozen voor een dergelijk snel traject, maar de wetenschap die ze hadden ontleend aan de bonobo's werd leidend en resulteerde in een zeer effectieve reorganisatie. Niet alleen de directie keek er met een goed gevoel op terug, maar vooral ook de medewerkers.



## Nieuw in 2009

De crisis die in 2008 was ingezet leverde ook de nodige inspiratie. Noud Wellink van de Nederlandse bank had in 2008 uitgesproken dat hij bang was voor Kudde-effecten bij spaarders en aandeelhouders van banken. Tot mijn grote verwondering mocht ik aan de pers uitleggen of mensen wel kuddebeesten zijn. Samen met de tentoonstelling 'Wildebeest' in Naturalis was dit voldoende inspiratie voor het essay 'Kuddegedrag in Crisistijd' dat in 2009 door Business Contact werd uitgegeven.

Bij onze allereerste proefsessies in 2004 werden er contacten gelegd met AAP in Almere, met de achterliggende gedachte om hier de workshops te geven. Uiteindelijk waren locatie, faciliteiten en horeca de belangrijkste spelbreker en zijn we een jaar later een samenwerking met Apenheul aangegaan. Toch bleef er interesse in elkaar en begin 2009 zijn we op uitnodiging van AAP weer met elkaar in gesprek gegaan. Uiteindelijk hebben we ervoor gekozen een workshop neer te zetten die het werk en de kennis van AAP verbindt met werken in een organisatie onder de titel: 'Werken op een apenrots'. Belangrijkste doel voor bedrijven in deze workshop is na te denken over hoe je gedrag van medewerkers op een positieve manier kunt beïnvloeden. Daarbij gaan we onder andere in op hoe gedrag ontstaat en hoe gedragingen worden beïnvloed. Naast de lancering van de workshop hebben we in 2009 een aantal sessies voor relaties van AAP begeleid. *Voor meer informatie over deze workshop kijk op [www.apemanagement.nl](http://www.apemanagement.nl) onder: producten.*

De workshop bij AAP was de aanleiding om na te denken op welke wijze we verder kunnen bijdragen aan organisaties als AAP. Het zou mooi zijn als we workshops zouden kunnen verbinden aan organisaties die bijdragen aan de leefomstandigheden, welzijn en bescherming van leefgebieden van apen. Mede omdat ik ervan overtuigd ben dat organisaties als AAP en Jane Goodall Instituut veel hebben te bieden voor organisaties als het gaat om kennis en ervaring, zou er een win - win situatie kunnen ontstaan. De belangrijkste behoefte van organisaties die zich bezig houden met bescherming van apen en hun leefgebieden is natuurlijk geld. Organisaties zoeken vaak naar andere en betere manieren om dingen te veranderen en te bereiken. Onder de noemer 'Leren is doneren' willen we komende jaren deze behoeftes bij elkaar brengen en in 2009 zijn we hiermee gestart. Bedrijven leren van de kennis van natuur- en dierbeschermers. In ruil daarvoor wordt er betaald aan de organisaties die deze kennis leveren. Voor 2010 zullen een aantal thema's verder ingevuld worden.



## Duitsland

De start in oktober in Duitsland vond zijn oorsprong in 2008. Regelmatig kregen we de vraag of we de workshops ook in Duitsland konden organiseren, vaak van Duitse bezoekers aan Nederlandse Dierentuinen die groepen aan het werk hadden gezien. Pogingen om Duitse bedrijven hun workshops te laten plaatsvinden in Nederland mislukten. Maar dat er interesse was bleek voortdurend, daarom namen we de beslissing de exportplannen ter hand te nemen. In 2008 zijn we begonnen met een aanvraag voor een exportsubsidie bij het Ministerie van Economische zaken. In 2009 zijn we gestart met de voorbereidingen, gesteund door Ministerie en Kamer van Koophandel. Op 12 oktober vond de eerste proefsessie plaats, met 7 deelnemers en 20 aanwezigen van de pers. Het werd een stormachtige perslancering die zelfs voor onze Duitse partner Zoom Erlebniswelt in Gelsenkirchen ongekend was.

Uiteindelijk zou een foute inschatting van mijn kant het laatste stapje in de goede richting zijn. Bij een interview met een 'lokale krant' maakte ik kennis met het gegeven dat lokaal een andere betekenis heeft dan in Nederland. Deze 'lokale' krant bleek een grotere oplage te hebben dan welk Nederlands landelijk dagblad ook. Zonder nadenken had ik ons telefoonnummer vermeld voor eventueel geïnteresseerden aan een gratis pilotsessie. Het effect van een paginagroot artikel in de zaterdageditie hebben we geweten: een overspannen telefoon en mailbox gedurende een weekend en de daarop volgende dagen.

Inmiddels hebben we twee vaste partners: Redner und Perspektiven, een agent die de lezingen in Duitsland organiseert en de Dierentuin Zoom Erlebniswelt in Gelsenkirchen.

De boeken 'Help, mijn baas is een aap!' en 'Dierbare Collega's' zijn aangekocht door de Duitse uitgever Knaus Verlag in München en zullen in een combinatie uitgave in maart 2011 in Duitsland verschijnen.

Naar verwachting zal in 2010 een tiende van onze activiteiten in Duitsland plaatsvinden. Kijk eventueel voor Duitstalige informatie op [www.apemanagement.de](http://www.apemanagement.de)



## Sponsoring

Bij het sponsoren van stichtingen en activiteiten is onze belangrijkste richtlijn dat de activiteiten gericht moeten zijn op de bescherming van apen en hun leefgebieden. We hebben in 2009 de richtlijn aangehouden dat we ook zoeken naar een landelijke spreiding, dit betekent dat we bij gratis lezingen de afweging maken dat deze niet altijd in dezelfde regio plaatsvinden.

In 2009 hebben we de volgende instellingen gesteund:

Het Apenheul Primate Conservation Trust heeft een bijdrage gekregen uit de royalties voor het boek 'Dierbare Collega's.'

Stichting AAP hebben we dit jaar ondersteund met een aantal gratis workshops en lezingen. Daarnaast is er nieuw product, 'Werken op een apenrots' neergezet waarmee we het werk van AAP komende jaren ook financieel hopen te steunen. In 2009 is deze workshop eenmaal verkocht.

In 2008 hebben we ons duidelijk verbonden aan Jane Goodall Instituut Nederland en ben ik als bestuurslid begonnen. Zo probeer ik een bijdrage te leveren aan de opleiding van vrijwilligers voor het Chimpanzoo project. Als vrijwilliger hebben onze mensen zich onder andere ingezet bij de Global Meeting van het Jane Goodall Instituut in november 2009 in Dalhem. In 2010 zullen we nog nadrukkelijker zoeken naar manieren om het werk van Jane Goodall te ondersteunen. Dat sponsoring niet alleen een kwestie is van geven maar ook van nemen willen we komend jaar duidelijker gaan presenteren aan onze klanten in een nieuwe productengroep die we in 2009 vorm hebben gegeven: Leren is Doneren.



## Pers

In 2009 waren we minimaal 25 keer in de pers, dit waren de uitzendingen en publicaties die door ons zijn geregistreerd. Hierin is niet meegenomen de onbedoelde persaandacht die we bijvoorbeeld kregen bij de Wereld Draait Door die een uitzending van Omroep Flevoland van de workshop bij AAP net iets te krap knipten zodat een aantal uitspraken van deelnemers een andere betekenis kreeg.

In deze persmomenten zit ook een artikel van de Limburgse kranten dat berustte op een "toevallige ontmoeting" van de journalist die onder dezelfde kop een artikel schreef over Daniëlle en ons kantoor op het zuidelijkste puntje van Nederland.

Maar er zijn ook radio-uitzendingen over verschillende thema's bij BNR en een boekrecensie bij BNN radio 1.

De kredietcrisis bracht ook de pers bij ons: de ontwikkelingen bij DSB werden ter analyse voorgelegd door radiozenders en was er bij de regionale zender L1 een uitzending over ontslaggesprekken.

Natuurlijk vormde de publicatie van Kuddegedrag een aanleiding voor artikelen en naar aanleiding van Kuddegedrag werden via de GPD (Geassocieerde Pers Diensten) in de regionale kranten artikelen geplaatst en besteden onder andere Radio 2 Cappuccino, Radio 1 BNN, Radio 5 Teleac en BNR aandacht aan de publicatie.

De grootste persaandacht kwam in 2010 zoals al vermeld niet uit Nederland maar uit Duitsland.

Meer dan 30 publicaties en uitzendingen vonden plaats rondom de pilotsessies in ZOOM Erlebniswelt in Gelsenkirchen. Mede door de samenwerking met de 'Presse-sprecherin' van de Zoo werd dit groots opgepakt door de Duitse pers. Paginagrote artikelen in de Rheinische Post en Süddeutsche Zeitung zorgden onder andere voor een stroom van geïnteresseerden. RTL Guten Abend, RTL Aktuell, ZDF, NRZ, WDR 5 Westblick zonden beelden en interviews uit van de workshops.

Maar niet alleen veel aandacht was het resultaat van deze pers-interesse, we hebben er ook veel goede contacten aan overgehouden met de journalisten die deze bijdrages maakten. En zelfs de opmerking die ik schreef in 'Kuddegedrag' dat we de pers misschien soms zouden moeten censureren, leverde veel positieve reacties en bijval op van journalisten: zij worden door voortdurende financiële druk niet meer altijd in staat gesteld om research te doen, tijd te nemen voor publicaties en uitgevers en producenten zoeken vaak naar thema's die makkelijk scoren. Zo vonden we (pers en apemanagement) elkaar in 2009 zelfs op deze controversiële uitspraak.

# Organisatie

Ook als organisatie is er in 2009 een en ander gebeurd. In het voorjaar heeft Marieke Feller bij ons stage gelopen en was daarmee onze eerste stagiaire. Zij heeft gewerkt aan het opzetten van de workshops bij AAP.

In de tweede helft van 2009 zijn Marian van der Krift en Sarah Mutsaers bij ons begonnen als flex-trainers. Beiden zijn Dierkundig ingenieur of diermanager zoals de opleiding vaker wordt genoemd en ondersteunen bij grote groepen, complexe vragen en zullen in 2010 ook de thema-ontdekkingen begeleiden.

Door deze uitbreiding zullen we in de toekomst ook beter in staat zijn grotere groepen te begeleiden.

Op kantoor is er een kantoorhond bij gekomen. Beti heeft gezelschap gekregen van Jack Russel, Fleur. Beide leveren geen inhoudelijke bijdragen maar komen de sfeer zeker ten goede.

## Vooruitblik

### Nieuwe producten in Apenheul

In 2010 starten we in Apenheul met thema-ontdekkingen, korte miniworkshops van 2 uur die deelnemers meenemen in de wereld van de apen rondom drie thema's. Deze thema-ontdekkingen zijn bedoeld als afwisseling op bijvoorbeeld een dag vergaderen in Apenheul of als aanvulling op een bedrijfsuitstapje. De themaontdekkingen worden gegeven door een van de trainers van Apemanagement. De drie thema's die in de loop van 2010 worden gepresenteerd zijn:

- Apenstreken op de werkvloer
- Leren en ontwikkeling, over de eerste levensjaren van mens en mensaap
- Dierbare partners, over partnerkeuze in de apenwereld.

### Leren is Doneren

- Jane Goodall vertelt op 18 november 2010 in Apenheul over 50 jaar passie in Gombe. Hoe kan iemand zich 50 jaar inzetten voor studie naar het gedrag van chimpansees en meer dan 300 dagen per jaar de wereld rondreizen om de toekomst van chimpansee en de mensen in zijn leefgebied veilig te stellen? Wat kunnen bedrijven leren van deze passie?
- Observeren en communiceren is een nieuwe workshop waarbij deelnemers met de observatoren van het Chimpanzoo project van het Jane Goodall instituut meekijken hoe zij observatie waarnemen en vertalen. In deze workshops gaat het erom hoe je objectief naar groepsprocessen op de werkvloer kijkt en welke rol communicatie hierbij speelt.

### Nieuwe publicaties

Naar verwachting zal eind 2010 een nieuw boek verschijnen dat kennis vanuit een ander perspectief vertaald voor managers. Kennis en vaardigheden uit biologie en diermanagement worden vertaald naar kennis en vaardigheden voor managers.