



Jacqy Cleijne, Sopranos-fan en P&O-adviseur bij PuurZuid, een organisatie in Amsterdam voor wonen, zorg, welzijn en maatschappelijke dienstverlening.



Dave Vervoord, Sopranos-fan en operationeel directeur bij de Amsterdamse personeelsbemiddelaar Oris Flex.

The Sopranos

The Sopranos is een unieke mengeling van harde misdaad, humor en menselijk drama. Hoofdfiguur is Tony Soprano die aan het hoofd staat van twee families: zijn eigen familie en de mafia van New Jersey. Vooral het leidinggeven aan de mafia van New Jersey is beslist geen *nine to five* job. Overdag en 's nachts trekt Tony erop uit om af te persen en zijn personeel in het gareel te houden. In alles is hij de onbetwiste visionair en leider van de organisatie, bovendien is hij absoluut niet bang om zelf vuile handen te maken. The Sopranos laat een ongewoon menselijke kant van de mafia zien. Door de intellectuele diepgang, humor, uitstekende verhaallijnen, interessant acteerwerk en fantastische muziekkeuze is de serie door critici becommentarieerd als een van de beste series ooit gemaakt.

8 wijze HR-lessen uit de georganiseerde misdaad



Basti Baroncini, redacteur P&Oactueel
redactie@penoactueel.nl

Wel eens een van uw medewerkers tot bloedens toe afgetuigd? Waarschijnlijk niet. Toch is dat vanuit HR-perspectief helemaal niet zo'n slecht idee: je houdt er mensen namelijk scherp en gemotiveerd mee. Drie Nederlandse HR-professionals over deze en zeven andere HR-lessen die we kunnen trekken uit The Sopranos, Amerika's populairste televisieserie over de maffia.

Werving & selectie

Les 1: Vermijd mietjes in je team

Op het eerste gezicht lijken Tony Soprano's medewerkers een stelletje agressieve, *gun loving* sociopaten, maar wie beter kijkt ziet dat er wel degelijk over de samenstelling van de organisatie is nagedacht. Volgens Pieter van Eeten*, HR-manager bij internationaal transportbedrijf G.M. de Rooy & Zn. in Son, moeten de kandidaten aan drie eisen voldoen: 'Ze moeten *old school* zijn, overlopen van ambitie en over de juiste capaciteiten beschikken.' Dat zijn overigens wel andere capaciteiten dan in de normale wereld. 'Allereerst moeten ze iets onmenselijks hebben: ze moeten in een vingerknip kunnen veranderen in een effectieve moordmachine zonder scrupules. Dat is een mentale instelling, maar de ideale kandidaat moet er ook fysiek toe in staat zijn. Daarnaast is het maffialid trouw tot op het bot

en in staat veel geld te verdienen. Ten slotte beschikt hij over een dosis politiek inzicht waardoor hij het spelletje snapt en de baas hem om een boodschap kan sturen.'

Eenvoudig is het trouwens niet, werving en selectie in de georganiseerde misdaad. Een personeelsadvertentie zetten is lastig, zegt Jacqy Cleijne, P&O-adviseur bij zorginstelling PuurZuid: 'Er is een constante aanstroom van nieuwe mensen die een graantje mee willen pikken. Dat mag van Tony, maar de weg naar boven is lang en wordt maar langzaam beklommen met heel hard werken. Eerst eens wat dvd-spelers jatten, dan iemand in elkaar slaan en pas veel later mag je meedoen met het echte werk. Verstandig? In zijn werk wel, binnen onze sector zou het willekeur in de hand werken.'

Tony is erg afhoudend als het gaat om het aannemen van nieuwe mensen. Natuurlijk dienen de avonturiers zich veel en vaak aan, maar

* HR-manager Pieter van Eeten kon wegens omstandigheden op het laatste moment niet aanwezig zijn bij de fotosessie voor dit artikel.



Tony Soprano: peoplemanager met hands-on-mentaliteit

Zoekt u nog een nieuwe HR-manager om uw team te versterken? Denk eens na over Tony Soprano! Misschien bent u wat huiverig voor deze ruwe bolster met bloed aan zijn handen, maar hij beschikt onmiskenbaar over eigenschappen die uw team kunnen versterken. Een verkort CV:

- Tony Soprano durft de baas te zijn. De uitspraak 'I'm the boss, deal with it!' kan lucht geven als uw organisatie vastloopt in een consensuszoekende poldercultuur, waarin meer wordt vergaderd dan er knopen worden doorgehakt.
- Tony Soprano is een leider. Pieter van Eeten: 'Een goede manager kent zijn eigen kracht en stemt de gekozen leiderschapsstijl af op zijn medewerkers. Het knappe aan Tony Soprano is dat hij alle stijlen uitstekend beheerst en precies weet wanneer hij welke stijl in moet zetten.'
- Tony Soprano is een overlever. Pieter van Eeten: 'Hij is zakelijk gezien zeer succesvol, kijk naar zijn huizen, boot en levensstijl. Maar ook als manager kun je hem succesvol noemen. Het feit dat hij in een moeilijke omgeving overeind

blijft, zegt wel iets over zijn gehardheid.'

- Tony Soprano heeft zelfinzicht. Hij gaat er zelfs al zes televisieseizoenen lang voor naar een psychiater!
- Tony Soprano is een kei in teambuilding. Hij weet uit welke karakters een team moet bestaan en kan net zo lang schuiven tot iedereen doet waar hij goed in is. Onderlinge oneffenheden ruimt hij snel uit de weg en met wat (weliswaar macabere) humor is hij in staat een uitstekende werksfeer te creëren. Hij weet wat zijn mensen bezighoudt, is empathisch en heeft een hoge knuffelfactor.
- Tony Soprano houdt zijn mensen gemotiveerd en tevreden. Pieter van Eeten: 'Tony weet dat geld niet zaligmakend is en geeft zijn mensen steeds nieuwe verantwoordelijkheden en nieuwe handeltjes. Hij daagt hen uit door te steeds nieuwe doelen te geven. Bovendien kent hij zijn pappenheimers. Ik herinner me dat Paulie zich gekrenkt voelde omdat hij nooit is opgezocht in de gevangenis. Met een feestje en een lief, waarderend woord heeft Tony hem zo weer in de zak.'

bij hen ligt toch altijd het risico van verraad aan de politie op de loer. Veel liever heeft Tony familieleden die de old school familie-eer begrijpen en wier levens hij ook via de bloedlijn kan beheersen. Tony's zoon AJ lijkt aldus de ideale kandidaat om hem op te volgen. En ook AJ ziet er wel wat in: binnenkomen bij de mooiste clubs, aan elke vinger een vrouw, enzovoort. Sommige dingen in het leven gaan nu eenmaal wat gemakkelijker met een achternaam als Soprano. Toch steekt Tony daar een stokje voor. Dave Vervoord, directeur bij Oris Flex: 'AJ wil wel bij die andere familie, maar Tony is op zoek naar een bepaald type mens. Harde criminelen, geen softies. En met alle respect... maar AJ heeft wel een erg romantisch beeld van de maffia. Hij ziet alleen het geld en de vrouwen, niet het echte werk. Tony behoedt hem daarvoor. Daar komt bij dat Tony niet alleen twijfelt aan de hardheid van zijn zoon, maar ook aan de business zelf. Een heel enkele keer denk je dat hij liever ook een gewoon leven had willen leiden en dat in ieder geval zijn zoon gunt.'

Een minder vaak beproefde, maar uiteindelijk veel effectievere manier is het werven van mensen in *the old country*. In seizoen vier zoekt Tony versterking in moederland Italië in de vorm van krachtpatser Furio. Dave Vervoord: 'Dat is in twee opzichten een strategische zet die getuigt van veel visie en inzicht. In de eerste plaats haalt hij hiermee het broodnodige verse bloed in de organisatie: iemand met de oude normen en waarden, maar die nog niet is vastgeroest. En daarnaast zorgt hij ervoor dat zijn mensen weer even op scherp worden gezet, juist op een moment dat hij voelt dat zijn medewerkers aan zijn stoelpoten beginnen te zagen.'

Carrièreplanning Les 2: Wees pragmatisch tot op het bot

Natuurlijk hebben alle maffialeden zo hun eigen wensen, dromen en ambities. Toch is er maar een beperkte hoeveelheid macht, status en geld te verdelen onder deze testosteronmachines. Hoe doe je dat? Gewoon. Keihard pragmatisme! In het promotiebeleid van Tony zit

maar weinig constante, hooguit dat hij er zelf steeds beter van wordt. Ook volgens Pieter van Eeten is er maar weinig lijn te vinden in het loopbaanbeleid van Tony: 'The books are open of the books are closed, dat is de beeldspraak die regelmatig in de serie gebruikt wordt. Maar om welke reden de boeken voor iemand open gaan of gesloten worden... het is mij een raadsel. Het is onduidelijk of het strategie betreft, in ieder geval gebeurt het allemaal in het hoofd van Tony.'

Een van de opmerkelijkste promoties is die van bloedzuiger en lastpak Ralphie. Hij loopt al tijden te klieren en maakt zich ook in het team weinig populair met acties en opmerkingen. Als een van zijn strippers hem een keer tegenspreekt, slaat hij haar tegen een vangrail op een parkeerterrein dood. Tony geeft hem een pak slaag, iets wat hoogst ongebruikelijk is onder maffialeden, maar promoveert hem prompt wel tot capo. Dave Vervoord daarover: 'Hij laat hem stijgen in de hiërarchie in de hoop hem weer in het gareel te krijgen. Misschien geeft Tony hem ook wel meer verantwoorde-

lijkheid omdat hij zichzelf zo goed in hem herkent: humor, veel denkend vermogen en de mogelijkheid tot extreem geweld als dat nodig is.'

Maar het pragmatisme van Tony gaat veel verder. Dave Vervoord: 'Binnen la famiglia gelden bepaalde regels. Drugs bijvoorbeeld is uit den boze, om de simpele reden dat het de omzet kan schaden. Toch zie je dat Tony het oogluikend toestaat als het de kwaliteit van het werk niet al te zeer beïnvloedt. Zelfs de interne regels mogen overtreden worden, zolang het voor de buitenwereld niet zichtbaar is, je het onder controle hebt en het de omzet niet schaadt.'

Dat geldt zelfs voor een van de grootste zondes binnen de conservatieve maffiagemeenschap. In het voorlaatste seizoen blijkt capo Vito Spatafore homoseksueel te zijn. Dave Vervoord: 'En hoewel veel van zijn teamleden daar grote bezwaren mee hebben, blijft Tony hem de hand boven het hoofd houden. Vito is immers de biggest earner en dat geld kan Tony goed gebruiken. Zolang hij de organisatie niet besmet, mag hij blijven. Als Tony moet





Mijn mooiste HR-moment uit de Sopranos...

Jacqy Cleijne | 'Het meest veelzeggende fragment, vanuit HR-perspectief, is toch wel als Tony zijn eigen neef Christopher doodt. De twee hebben al jaren een moeizame relatie, onder meer vanwege drugsgebruik van Christopher. Ze sluiten 's avonds laat nog ergens een deal en vervolgens rijden ze samen naar huis. Christopher rijdt. Alles lijkt pais en vree en op de achtergrond speelt een niets-aan-de-hand-muziekje. Dan volgt uit het niets een auto-ongeluk waarbij Tony en Christopher een klein ravijn invallen. Tony is goed bij, maar Christopher is zwaar toegetakeld. Op dat moment biecht Chris op dat hij, in weerwil van eerdere afspraken, vlak voor de autorit toch weer drugs heeft gebruikt. Tony ziet bovendien een veelzeggend kinderzitje van Christopher's kind achter in de auto. Tony stapt uit, wankelt om de auto heen, opent het portier van Christopher en beneemt hem met zelfverzekerde hand de adem. Vervolgens belt hij 911.'

Dave Vervoord | 'Tony gaat weer voor de eerste keer naar kantoor nadat hij lang in coma heeft gelegen na een schietpartij. Zijn werknemers begroeten hem als hij binnenkomt en gaan vervolgens verder met kaarten. Er lijkt niets aan de hand, maar onderhuids is de gierende spanning voelbaar. Onder het interim-bewind van Silvio zijn belangrijke beslissingen blijven liggen en ook

in het team is er onvrede. Iedereen kijkt naar hoe Tony het doet. Is hij er weer? En is hij wel in staat om leiding te geven? Om niemand daarover in het ongewisse te laten, zoekt hij ruzie met de nieuwste medewerker: de grootste, breedste en meest opgepompte homp testosteron die op dat moment in de ruimte aanwezig is. En hoewel Tony er fysiek moeite mee heeft, tuigt hij de nieuwste aanwinst helemaal af. Na afloop loopt hij naar het toilet om te kotsen: lichamelijk kon hij deze matpartij nog helemaal niet aan.'

Pieter van Eeten | 'Wat in de serie steeds weer terug keert is het verschijnsel 'sit down'. Er zijn tussen de heetgebakerde heren nogal wat ruzietjes en onenigheden, soms over geld soms over vrouwen, maar vrijwel altijd wordt de onenigheid in een vroegtijdig stadium uitgepraat. Zo ook in mijn favoriete fragment. Er is ruzie tussen Paulie en Ralph over de verdeling van 50 duizend dollar. Tony haalt de heren bij elkaar en er wordt gepraat. Argumenten worden uitgewisseld en wat volgt is een bindende beslissing waar iedereen zich bij neer dient te leggen.'

Op www.penoactueel.nl staan de bijbehorende originele scènes uit de Sopranos plus de wijze HR-lessen die Jacqy, Dave en Pieter uit deze fragmenten trekken.

kiezen tussen eer en geld, dan hoeft hij niet lang na te denken.'

Loyaliteit Les 3: Alles voor de business

Totale loyaliteit aan de organisatie, dat is wat Tony zoekt. Medewerkers die dag en nacht voor hem klaar staan, opdrachten blind uitvoeren en geen ingewikkelde vragen stellen. Eerlijkheid staat daarbij boven alles: medewerkers die hem bedriegen, moeten hun hele leven achterom kijken. De loyaliteit uit zich in respect: wanneer Tony een restaurant binnenkomt, dienen mensen op te staan en hem te komen begroeten met een omhelzing. Maar Tony weet dondersgoed dat wanneer hij totale overgave eist, hij die zelf ook moet geven. Hij zal zijn mannen nooit in de steek laten en

gaat voor ze door het vuur als dat nodig is. Zelfs gecorrumpeerde politiemannen doen graag zaken met Tony - 'je weet tenminste wat je aan die man hebt'. Deze maffiaabaas belazert je alleen recht in je gezicht, maar liegt of bedriegt nooit.

Die loyaliteit is volgens Pieter van Eeten grotendeels gebaseerd op angst: 'Het is inherent aan de sector. De maffia is groot geworden door angst te zaaien, het is niet raar dat het binnen de organisatie ook gebruikt wordt om mensen in het gareel te houden.'

Binden & boeien Les 4: Laat je personeel zwemen in het geld

Tony Soprano zorgt voor tamelijk goede arbeidsvoorwaarden. Dat wil zeggen: wie hard werkt, kan snel heel rijk worden. Toch zit het systeem gek in elkaar: Tony verdeelt geen geld, maar inkomstenbronnen (bepaalde stadswijken bijvoorbeeld waar je als capo het exclusieve recht hebt om ondernemers af te persen). Je mag zo hard je best doen als je wil, maar men dient steeds een bepaald percentage af te staan aan meerderen. Of zoals Tony het grijnzend zegt: 'Shit runs downhill, money goes up'.

Hoewel angst volgens alle drie de ondervraagde HR-managers absoluut de belangrijkste manier is om zijn medewerkers aan het werk te houden, komt geld op een goede tweede plaats. Jacqy Cleijne: 'In feite zie je dat Tony met geld compenseert, wat hij met de rest laat liggen. Hij is slechts tot op zekere hoogte een goede baas, maar snoert zijn mensen de mond met goed gevulde enveloppen. Ook in zijn privéleven doet hij dat: als hij weer eens is vreemdgegaan of een andere afspraak heeft geschonden, overlaadt hij vrouw en kinderen met dure cadeaus.'

Gaat het dan werkelijk alleen om geld? Nee hoor, Tony is ook een sfeermaker. Gezamenlijk lachen om een dvd'tje van de Godfather, een dagje varen op de privéboot van

Tony: zo eens in de zoveel tijd mogen zijn mensen ontspannen. Pieter van Eeten: 'Maar ook na het werk is er plezier. Rond het biljart wordt er gezellig geborreeld. De drank vloeit er rijkelijk en als Tony in een goede bui is, fêteert hij zijn mannen op een stripper. Er wordt altijd veel geld tegenaan gesmeten; het is nou eenmaal het luxe leventje waar ze aan gewend zijn.'

Hiërarchie Les 5: Denk primair aan jezelf

Tony Soprano is geen baas die tussen zijn mensen staat. Hij staat erboven. Hiërarchie is een groot goed binnen de familie, van een horizontale organisatie heeft hij nog nooit gehoord. Voor het soort onderneming is het waarschijnlijk een goede keus, ware het niet dat Tony altijd eerst aan zichzelf denkt. Over zijn eigen rol maakt hij zich in elk geval geen illusies, op een gegeven moment zegt hij: 'I'm trying to run a business here, not a popularitycontest.'

Volgens Jacqy Cleijne eist Tony de totale controle: 'Hij delegeert niet vanuit een basis van vertrouwen, maar vanuit autoriteit. Hij

vertrouwt helemaal niemand, zelfs naar z'n psychiater speelt hij geen open kaart. Kijk bijvoorbeeld naar de scheiding met zijn vrouw Carmela. Zij wil bij hem weg, maar hij laat haar eenvoudigweg niet gaan. Hij zorgt ervoor dat geen enkele advocaat in de regio haar meer wil verdedigen, waardoor ze uiteindelijk eieren voor haar geld kiest en terugkomt.'

De les die we eruit kunnen trekken is dat we altijd moeten kijken naar hoe we er zelf beter van worden. Jacqy Cleijne: 'Tony kan wel groots denken, maar hij is in zijn dagelijkse beslissingen vooral bezig om zijn rijk te behouden en het eventueel uit te breiden. Kijk naar Tony: hij is er uiterst succesvol mee.'

Leiderschap Les 6: Durf visie te tonen

Goed leiderschap vraagt om een duidelijke visie. Natuurlijk plaatst Tony geen mission statement op de corporate website, maar in zijn hoofd weet hij wel degelijk waar hij heen wil en hoe hij dat wil bereiken. Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor de traditionele maffianormen en -waarden, maar Tony is, zoals gezegd, niet vies van wat pragmatisme.

Een visie hebben is één, daarna moet je hem natuurlijk nog uitleggen aan je mensen. Dat gebeurt vaak in een-op-een gesprekken: af en toe snauwt Tony eens wat woorden in de boardroom (het kantoorje met biljart achter in de stripclub).

Volgens Dave Vervoord kan Tony eigenzinnige beslissingen nemen: 'Op een gegeven moment maakt hij Bobby Bacalieri tot capo. Door de anderen wordt Bobby uitgelachen omdat hij een 150 kilo wegende goedgezak is, maar Tony doet een strategisch slimme zet. Door een minder explosief iemand aan het team toe te voegen herstelt hij het interne evenwicht een beetje. Overigens is Tony Soprano wel erg goed in het uitleggen van zijn beslissingen. Hij blinkt niet uit in communicatie, ➤



maar hij snapt wel dat als beslissingen niet begrepen worden, je je draagvlak als leider verliest. Als hij een van zijn eigen mensen omlegt, ligt hij daar wekenlang wakker van. Hij wikt en weegt of het in zijn visie past en of hij het kan verkopen aan zijn medewerkers.'

Net als elke andere manager, zit Tony er met de regelmaat van de klok naast. Toch is één fout volgens Pieter van Eeten extra pijnlijk: 'Hij heeft een groot geloof in zijn drugsverslaafde neef Christopher. Op een gegeven moment kroont hij hem zelfs tot zijn toekomstige opvolger. Maar hij weet niet half hoe gevaarlijk het is je eigen opvolger te benoemen. De keizers in het oude Rome wisten dat al: slechts een zeer klein percentage van hen stierf een natuurlijke dood. De kans op een vadermoord is ook bij de maffia levensgroot. Hier laat zijn visie hem echt in de steek.'

Talentmanagement Les 7: Leid je personeel op

Het woord talentmanagement zegt Tony Soprano waarschijnlijk weinig, maar hij is er wel veel en vaak mee bezig. Aan de oudere medewerkers hoeft hij maar weinig meer uit te leggen, die snappen het hele spelletje wel, maar zeker de jonkies vragen nog wel eens wat extra begeleiding. Zoals neef Christopher die wel slim is, maar ook erg impulsief en zijn hersens nog niet altijd gebruikt. Na weer een domme actie van Christopher 'degradeert' Tony hem tot zijn persoonlijke chauffeur. Als straf? Nee hoor, tijdens de uren lange autoritjes kan Tony hem makkelijk de normen en waarden bijbrengen, of zoals hij het zelf formuleert: Think Christopher, think! The big fucking picture, huh...'

Is de Soprano-familie dan ook een lerende organisatie? Pieter van Eeten: 'Volgens de definitie dat men in staat is de eigen principes te herontwikkelen, niet nee. Er wordt niet bepaald geleerd van fouten. Toch zou ik Tony wel een goede coach willen noemen. Hij weet mensen namelijk te boeien. Learning on the job is toch wel de gangbare manier van leren hier. Het lijkt een beetje op de middeleeuwse gildestructuur waarin de meestergezelle dominant was.'

Toch heeft Tony ook bij de opleidingen een hoger belang. Jacqy Cleijne: 'Elke keer als hij coacht, bestendigt hij er zijn eigen macht mee. Door met mensen te praten, weet hij steeds waar ze mee bezig zijn. En kennis is macht. Bovendien geeft hij mensen het gevoel dat ze mee mogen praten, terwijl dat in werkelijkheid natuurlijk niet zo is. Heel opportunistisch. Als wij binnen onze instelling coachen, zorgen we ervoor dat medewerkers zelf inzicht krijgen waardoor ze een probleem zelf kunnen oplossen. Tony geeft mensen wel inzicht, maar het past altijd wel erg goed in zijn eigen straatje. In zijn business is dat waarschijnlijk een erg effectieve en verstandige manier.'

Functioneringsgesprek Les 8: Slecht presterende medewerkers maak je koud

Het is heel simpel: er zijn bepaalde regels en wie die niet nakomt, vliegt eruit. Bij een normaal bedrijf schakel je je juridisch adviseur in voor een ontslagprocedure, bij de maffia ga je gezamenlijk een eindje varen op de boot. Zoals bij Salvatore 'Big Pussy' Bonpensiero. Op een gegeven moment komt Tony erachter dat Pussy heeft gepraat met de FBI

en zelfs een zendertje draagt. Dat is een grote schending van zijn vertrouwen. Midden op zee laat hij Pussy zijn zonden opbiechten. De scène eindigt dramatisch met Pussy's vraag 'Not in the face, okay? Will you give me that?' Een klein kwartiertje later zinkt hij met verzwaarde kettingen om zijn lijf naar de ijle diepten van de Atlantische Oceaan.

Dave Vervoord: 'Tony Soprano is niet bang voor ultieme beslissingen. Hij vindt het moeilijk, maar als het moet, dan neemt hij ze. Je hoeft niet slim te zijn, niet eens veel geld te verdienen, maar bij misbruik van vertrouwen wordt je positie onhoudbaar. Zie het als een tweede negatief functioneringsgesprek dat een beetje fout gaat. Pussy is overigens niet de enige directe collega die Tony omlegt: Steve Buscemi nam een opdracht aan van de New Yorkse maffia, Ralphie ontspoorde helemaal en ook Christopher bleek een gevaar voor de continuïteit te zijn.'

Jacqy Cleijne: 'Tony heeft zijn zaakjes goed op orde, er zijn geen loose ends. De consequenties zijn voor iedereen helder en duidelijk. De luchtigheid waarmee Paulie en Christopher een oude kameraad door de gehaktmolen trekken is tekenend.' Pieter van Eeten: 'Het doden van vrienden is ook een goede manier om je mensen te binden. Door Pussy samen te vermoorden, zorgt hij voor een gedeelde verantwoordelijkheid. Hij slaat twee vliegen in één klap: hij maakt de regels en de consequenties nog eens duidelijk en bovendien bindt hij de rest van het team door samen de misdaad te begaan. ●

Verder lezen?

- Leadership Sopranos Style: How to Become a More Effective Boss, Debbie Himself.
- Tony Soprano on Management: Leadership Lessons Inspired by America's Favorite Mobster, Anthony Schneider.
- The Tao of Bada Bing!: Words of Wisdom from the Sopranos, David Chase

