



INLEIDING

Jarenlang heb ik getwijfeld of ik mensen zou vertellen dat ik heel veel wist van de Italiaanse maffia, dat ik die als bedrijf superinteressant vond, dat ik best onder de indruk was van hun manier van organiseren en dat het bijzonder is dat ze al zo lang zo succesvol kunnen zijn. Natuurlijk neem ik afstand van werkmethodeken van de maffia zoals chantage, intimidatie en moord. Desondanks is de bedrijfsvoering van de Italiaanse maffia interessant om van dichtbij te bekijken. Het is belangrijk om te vermelden dat ik op geen enkele manier de maffia verheerlijk. Wat ik wel graag wil laten zien, is dat mensen en organisaties elementen uit de bedrijfsvoering vanuit een ander perspectief kunnen bekijken. Ik ben ervan overtuigd dat elke CEO, manager, medewerker en andere geïnteresseerden iets uit dit boek kan halen.

Naarmate mijn ervaring als organisatieadviseur zich verder ontwikkelde, wist ik één ding zeker: er zijn heel veel 'normale'

bedrijven die iets kunnen leren van die Italiaanse maffia. Maar waarom doen we dat eigenlijk niet? Waarom leren wij alleen maar van organisaties die op een of andere manier te boek staan als succesvol, waarom leren wij niet van succesvolle boeven en criminelen? Want hoe je het ook wendt of keert: ze doen iets goed, anders kunnen ze niet zo lang succesvol zijn. En daar gaat dit boek over: wat kunnen ‘normale’ organisaties leren van de Italiaanse maffia? Je vraagt je nu misschien af: hoe kom je hierbij? Nou goed, een korte toelichting.

Eigenlijk ging ik door *Scarface* van het maffiagenre in de film-industrie houden. Al Pacino vertolkt de bizarre rol van Tony Montana op een unieke en briljante wijze. Toen er in 1997 een nieuwe film van hem uitkwam, moest ik die wel gaan zien: *Donnie Brasco*. Deze film, gebaseerd op een waargebeurd verhaal, laat allerlei elementen uit de maffiaorganisatie zien. Soms heel subtiel en soms ook heel brutaal, exact hoe de maffia ook te werk gaat. Een fascinatie was geboren.

Veel andere boeken, documentaires, artikelen en online filmpjes volgden in de volgende twintig jaar. Als student in Breda, waar ik commerciële economie heb gestudeerd aan de Avans Hogeschool, was ik vooral bezig met mijn dispuut en het studentenleven. Je kunt ook zeggen dat dit bepaalde soorten mensen bij elkaar brengt met eigen rituelen, gewoontes en mores: ik vond het prachtig. Aangezien ik na deze studie nog niet volwassen genoeg was om te gaan werken, stimuleerden mijn ouders mij om door te studeren; het werd bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In die periode, waarin ik leerde hoe je succesvol je bedrijf

kunt organiseren, ben ik voor het eerst vergelijkingen gaan maken met de Italiaanse maffia. Tijdens mijn studie werkte ik parttime met mijn leermeester en inspiratiebron, emeritus hoogleraar Teun Hardjono. Hij heeft mij écht meegenomen in de wereld van organisatieontwikkeling en -verandering.

Na mijn studie werkte ik als organisatieadviseur voor BPMConsult, een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in procesmanagement. Er werd van mij verwacht dat ik details van andere organisaties snel leerde herkennen, en net zo belangrijk: de verbeterpunten in kaart kon brengen. Mijn toenmalige werkgever, Renco Bakker, stimuleerde mij om over het vak te schrijven en soms een presentatie te geven. Niet dat schrijven mij makkelijk afgaat (wie wel), maar zo heb ik wel de eerste publicaties op mijn naam laten verschijnen. Na mijn jaren bij BPMConsult besloot ik om zelfstandig aan het werk te gaan, soms met anderen, maar meestal solo. Met name met het doel: organisaties helpen om zichzelf te verbeteren en te ontwikkelen. En niet alleen de organisaties, maar juist ook de mensen binnen die organisaties. Het leuke van consultancy is dat je in veel verschillende bedrijfskeukens kunt kijken en daarvan kunt leren hoe het moet, maar zeker ook hoe het niet moet.

Tijdens een etentje met een vriend (Léon den B.) ging voor mij de bal rollen. "Joost, waarmee zou je nu het allerliefste bezig willen zijn?", vroeg hij. "De Italiaanse maffia", was mijn antwoord. "Waarom doe je daar dan nu niets mee? Je weet er zoveel van, je kunt lekker praten: wie houdt je tegen?" Ik was even stil – shit, hij had gelijk. Dat jaar besloot ik om van mijn fascinatie mijn

werk te maken door mijn bedrijfskundige kennis te combineren met mijn kennis van de Italiaanse maffia.

Wat mij in de bedrijfsvoering van de Italiaanse maffia zo aanspreekt, is dat zij het voor elkaar krijgen om zonder bureaucratie, bila's, overleggen en voortgangsrapportages succesvol een internationaal miljardenbedrijf te zijn. Hoe dit werkt, beschrijf ik ook in dit boek. Natuurlijk is geweld een middel dat de maffia regelmatig inzet om zaken geregeld te krijgen, maar dat is niet altijd nodig. Wanneer je de criminele elementen van de maffia bevriest en puur kijkt naar hun bedrijfsvoering, hun samenwerking en hun manier van communiceren, dan kan elke organisatie hier iets van opsteken. Vandaar ook de titel en ondertitel van dit boek: *Leerzame inzichten van de Italiaanse maffia*.

Voor wie heb ik dit boek nou eigenlijk geschreven?

- Dit boek is voor alle mensen die meer willen weten over de Italiaanse maffia.
- Dit boek is voor alle mensen die willen weten hoe de bedrijfsvoering van de Italiaanse maffia eruitziet.
- Dit boek is voor alle mensen die willen leren van een 'andere' organisatie dan waar ze normaal misschien naar kijken.
- Dit boek is voor alle mensen die nieuwsgierig zijn en graag eens vanuit een ander perspectief naar organiseren kijken.
- Dit boek is voor iedereen die wel eens heeft gewerkt, want je gaat jezelf of de organisatie waarvoor je werkt of hebt gewerkt absoluut herkennen.

In dit boek staan geen ingewikkelde modellen of theoretische kaders waarlangs ik de maffia ga plotten. Het is een boek met een knipoog, dat mensen wel aan het denken zet. Daarnaast staat dit boek (hopelijk) vol nieuwe feitjes, leuke weetjes en interessante verhalen over een organisatie waarvan de meeste mensen de naam wel kennen maar niet veel meer dan dat. Ik vind het gaaf dat ik mijn werk en een onderwerp waar ik extreem veel interesse in heb kan combineren in dit boek. Voor mij is dit boek geen afsluiting maar een nieuwe stap, waar ik superveel zin in heb.

Leer, verwonder maar vooral: veel plezier!

Grazie a tutti!

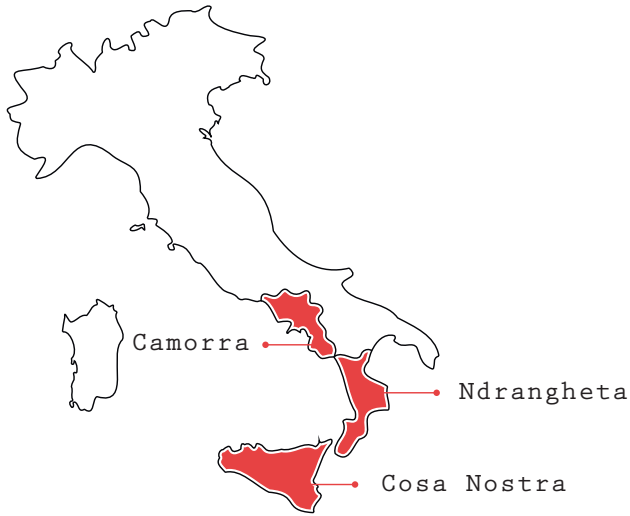


LEESWIJZER & BEGRIPPENLIJST

LEESWIJZER

Omdat ik begrijp dat niet iedereen een gelijk startpunt heeft qua kennis van de Italiaanse maffia, begint hoofdstuk 1 met achtergrondinformatie die relevant is om te weten in relatie tot het ontstaan, de ontwikkeling en de groei ervan. In hoofdstuk 2 gaan we de diepte in; ik beschrijf de verschillende ‘stromingen’ en hun kenmerken. Centraal in dit hoofdstuk staan:

- ‘Ndrangheta – oorsprong: Calabrië;
- Camorra – oorsprong: Napels;
- Cosa Nostra – oorsprong: Sicilië.



Afbeelding 1.

In de hoofdstukken 3 en 4 duik ik in de organisaties zelf en maak ik vergelijkingen met ‘normale’ bedrijven. In hoofdstuk 5 behandel ik een aantal instituten die belangrijk zijn in de historie, het bestaan en het succes van de maffia, om ten slotte in hoofdstuk 6 een aantal zaken op een rijtje te zetten.

Uiteraard zijn er meer stromingen binnen de Italiaanse maffia die ook groot zijn en een wereldwijd netwerk hebben, maar die laat ik in dit boek buiten beschouwing.

Ik refereer aan de bovenstaande drie stromingen en om de leesbaarheid van dit boek te behouden zal ik ze niet elke keer apart benoemen, maar ze aanduiden als De Drie – een bijnaam, iets waar de maffia sowieso van houdt.

PIZZINI

Verder staan er in de hoofdstukken 3, 4 en 6 tips van Il capo (de baas). Dit wordt overal aangeduid met *Un pizzino dal capo*; dit zijn de tips of vragen die Il capo aan de lezer geeft. Een *pizzino* is een ‘klein velletje papier dat een beknopte boodschap bevat’ en binnen de maffia veelvuldig wordt gebruikt om met elkaar te communiceren. Om in de sfeer van het onderwerp te komen, voor én tijdens het lezen, raad ik de lezer aan om gebruik te maken van muziek. Ga naar Spotify en zoek naar de playlist ‘van capo tot CEO’ en geniet van de muziek!

BEGRIPPENLIJST

Dit boek staat vol met termen waar de meeste lezers niet of nauwelijks van gehoord hebben. Voor een vakidoot op het gebied van de Italiaanse maffia is dit natuurlijk gesneden koek, maar ik kan me voorstellen dat dit voor anderen soms lastiger is. Om de leesbaarheid te vergroten heb ik daarom een overzicht gemaakt van de belangrijkste termen. Ik licht ook enkele bedrijfskundige termen toe.

Begrip	Toelichting
Affiliati/contrasto onorati	Een persoon met wie de maffia samenwerkt, maar die geen lid is van een organisatie
Antimaffia	Bewegingen die zich organiseren om publiek een tegenstem te bieden tegen De Drie

Boss	De CEO van een familie in de Verenigde Staten
Cadaveri eccellenti	Dit zijn mensen die vermoord zijn door de De Drie die allemaal hoge functies bekleedden in de bovenwereld. Zij werden vermoord om een signaal af te geven naar de buitenwereld
Camorra	Een verzamelnaam voor de georganiseerde misdaad in Campanië (onder andere Napels)
Capo	Een manager binnen de maffia; hij stuurt een groep van tussen de tien en vijftintig mannen aan. In dit boek wordt deze term ook veelvuldig gebruikt om de 'baas' aan te duiden
Capo di tutti capi	Een eretitel voor 'de baas der bazen'. Deze titel wordt vooral gebruikt binnen de Cosa Nostra om de belangrijkste man binnen de gehele organisatie aan te wijzen
Cosa Nostra	Een verzamelnaam voor de georganiseerde misdaad op Sicilië
Clan	Zo wordt een lokale vestiging van de Camorra genoemd
DIA (Direzione Investigativa Antimafia)	Een aparte onderzoeksinstantie in Italië. Haar belangrijkste taak is de strijd tegen de maffia gerelateerde georganiseerde misdaad
Famiglia	Zo wordt een lokale vestiging van de Cosa Nostra genoemd
Fiori	Een verwijzing naar een rang binnen 'Ndrangheta
<i>First time right</i>	Alles wat je doet 'in één keer' goed uitvoeren
Maxiprocesso	Het grootste maffiaproces, eind 1980 in Palermo (Sicilië)
'Ndrangheta	Een verzamelnaam voor de georganiseerde misdaad uit Calabrië

'Ndrine	Zo wordt een lokale vestiging van de 'Ndrangheta genoemd
Omertà	De ijzeren zwijgplicht van de maffia: met een buitenstaander praat je nooit over interne aangelegenheden
Pentito / pentiti (m/v)	Iemand die de omertà doorbreekt en de verhalen van de maffia aan politie en justitie vertelt
Pizzo	Beschermingsgeld dat winkeliers/ondernemers betalen aan de maffia voor de bescherming van hun zaak
San Luca	De plaats in Calabrië waar 'het hoofdkantoor' van de 'Ndrangheta zich bevindt
SWOT-analyse	Een analyse die binnen bedrijven wordt uitgevoerd om de Strengths (sterktes), Weaknesses (zwaktes), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen) in kaart te brengen en te analyseren
Uomo d'onore	Man van eer, de titel die de maffia zijn leden geeft





HOOFDSTUK 1

ACHTERGROND EN GESCHIEDENIS

Om een idee te krijgen waar de maffia vandaan komt, is het belangrijk om wat meer achtergrondinformatie te kennen van het land, de geschiedenis en een kantelpunt in hun bestaan. Dit hoofdstuk is bedoeld om een beeld te krijgen van Italië en de ontwikkeling van De Drie, van de positie van Zuid-Italië, van het woord ‘maffia’, van verhalen en rituelen en van de helden van Italië. In dit hoofdstuk belicht ik een aantal onderwerpen, niet als historicus maar ik vind het belangrijk dat de lezer iets meer begrijpt van Italië en de maffia. Alles wat ik in dit hoofdstuk over de geschiedenis beschrijf,

is gericht op de relatie met de maffia. Er is natuurlijk over de Italiaanse geschiedenis nog veel meer te zeggen, maar daarvoor zijn meer dan voldoende andere bronnen.

GESCHIEDENIS VAN ITALIË

Op 17 maart 1861 wordt het koninkrijk van Italië uitgeroepen. Niet helemaal in de structuur zoals we Italië nu kennen, maar de Italianen zien dit moment wel als de eenwording van het land. In deze periode was er nog wel sprake van een pauselijke staat, waartoe Rome en Lazio behoorden. In 1870 was hun verweer gebroken, trok de paus zich terug in het Vaticaan en werd Rome opnieuw de hoofdstad. Italië was een arm land en ongeveer tachtig procent van het volk was analfabeet. Niet iedereen was blij met de eenwording, maar om het land te beschermen tegen nieuwe indringers werd ervoor gekozen om de verschillende koninkrijken die er toen waren in Italië te verenigen. Het noorden bestond uit zeven losse koninkrijkjes, terwijl er in het zuiden eigenlijk maar één koninkrijk was: het koninkrijk der beiden Siciliën. Grofweg alles onder Rome inclusief Sicilië viel binnen dit koninkrijk. De eenwording van Italië kon met name in het zuiden op weinig steun rekenen, vooral op Sicilië waren ze bang om hun autonomie te verliezen. Dit zou mogelijk al een aanleiding kunnen zijn voor het wantrouwen en de afgunst van veel Zuid-Italianen tegenover Noord-Italië en de overheid. De Italianen in het zuiden van het land vertrouwen er minder op dat de overheid er ook écht voor hen is. De maffia weet hier goed op in te spelen door de rol en functie van de overheid over te nemen.

In de periode tussen de eenwording van Italië en de Tweede Wereldoorlog veranderde er veel in Italië. In het zuiden was er meer ontwikkeling van agrarische landbouw. Eigenaren van grote stukken land gingen deze verpachten aan boeren, uiteraard tegen een vergoeding. Deze landheren hadden zelf geen behoefte om met allerlei boeren afspraken te maken over betalingen en operationele details, daarvoor stelden zij zogenaamde ‘pachtbazen’ aan. Die zorgden ervoor dat de stukken land verpacht werden en dat het geld op tijd bij de landheer terechtkwam. Op welke manier dat gebeurde, vonden de landheren vaak niet zo interessant. In de praktijk waren de pachtbazen veelal lokale maffiosi die er met dreigementen, onderdrukking en geweld alles aan deden om de boeren veel te laten betalen. Als de pachtboeren in opstand wilden komen voor betere prijzen of omstandigheden, dan werd dit hard neergeslagen door de pachtbazen. Hierdoor boezemden zij angst in bij de pachtboeren, maar ook bij de omgeving vanwege de reputatie die een pachtbaas (en zijn helpers) hierdoor ontwikkelde. Door deze reputatie kregen ook de pachtbazen de kans om zichzelf te ontwikkelen, waardoor ze met hun helpers uitgroeiden tot kleine georganiseerde criminele clubjes.

Tussen 1876 en 1915 waren er ongeveer veertien miljoen Italianen geëmigreerd naar andere landen in Europa, maar ook naar de Verenigde Staten. Hier zetten de immigranten hun leven voort met al hun gebruiken en overtuigingen. Daar was de cultuur die binnen de maffia past ook onderdeel van. De basis van de georganiseerde misdaad in de VS vindt zijn oorsprong in New York, waar Italiaanse immigranten de structuur en standaarden van de maffia in Italië voortzetten. De zogenaamde Five Families uit New York City zijn nog steeds machtig in de VS. Door de nauwe banden met de

VAN CAPO TOT CEO

Leerzame inzichten van
de Italiaanse maffia

Je zou het misschien niet direct verwachten, maar ook jouw bedrijf kan iets leren van de Italiaanse maffia. Het zijn moderne miljardenbedrijven die hun familie en vrienden koesteren en tegelijkertijd keihard zijn voor buitenstaanders. En ze passen zich altijd weer aan aan nieuwe en veranderende situaties.

Lees hoe de drie grootste Italiaanse maffia-organisaties uitgroeiden van geheime genootschappen en ondernemende criminelen tot professionele multinationals met miljardenomzetten van wie de tentakels zich uitstrekken tot in de hoogste regionen van de onder- en bovenwereld.

De stijl van de maffia is aantrekkelijk vermaak voor boeken en films, maar de bedrijfsvoering van de maffia bevat ook lessen over strategie, leiderschap, reputatiemanagement, samenwerking en transparantie waar moderne organisaties zeker iets van kunnen leren.



Jan-Joost Kroon heeft zich als bedrijfskundige, organisatieadviseur en spreker gespecialiseerd in de Italiaanse maffia. Hij kent als geen ander de zwarte kanten van deze criminele organisaties, maar schrijft en spreekt enthousiast over de sterke kanten van de bedrijfsvoering van de Italiaanse maffia.

