



Een goede leider doet de haka

**Durf jij
te coachen
op kracht?**

DANIELLE BRAUN EN JITSKE KRAMER

Als je door de ogen van een antropoloog naar organisaties kijkt ... zie je bijzondere zaken. Danielle Braun en Jitske Kramer zijn corporate antropoloog en nemen je mee op reis. Langs verre volken, naar de spelonken van westerse organisaties en de werkkamer van de coach.



Mensen in groepen hebben behoefte aan stevige en rolbewuste leiders. Door het gebruik van de juiste lichaamstaal, door durf en initiatief bij conflicten en een goede taakverdeling, krijgt een leider vertrouwen en aanzien. Er ontstaat rust en veiligheid in de groep. Door het juiste gebruik van symbolen en rituelen kan de leider zijn stevige positie duidelijk maken. Wie de regels van het spel goed beheerst, wordt de leider van een groep.

Wanneer wij executive leiders coachen, gaan we vaak op zoek naar hun zachtheid. De maskers gaan af. De tranen onder het groothouden worden zichtbaar. Heelheid naast de rol en positie. Deze zachtheid is onontbeerlijk en prachtig. Maar leiders moeten ook ergens voor durven te gaan staan. Ze moeten er zijn en hun rol innemen. Armpje durven worstelen.

Ben jij de coach die óók op kracht durft te begeleiden? Die zegt: en nu moet ik gaan staan voor de troepen? *Cut the crap. If you can't stand the heat, stay out of the kitchen.*

De haka

Reis met ons mee. Het is een lange reis. We gaan naar Nieuw-Zeeland, waar de 'haka' nog steeds gedanst wordt. Door het wereldberoemde rugbyteam de All Blacks, tijdens begrafenissen en door toeristen om de oude Maoritijden te doen herleven. Woest zien ze eruit, de zwaargespierde rugbyspelers tijdens de haka, die ze voorafgaand aan elke wedstrijd dansen. Ze spannen hun spieren, slaan op hun dij, armen en ellebogen. Ze stoten kreten en klanken uit met woest rollende ogen. Ze steken hun tong ver uit en sperren hun ogen zo wijd open dat hun oogwit zichtbaar is. Voor wie de haka de eerste keer ziet, kan de dans er afschrikwekkend, agressief en 'behekst' uitzien. Jonge toeristen moeten vaak huilen als ze naar een haka-opvoering gaan. Het is te eng.

De haka wordt vaak een oorlogsdans genoemd. Dat is ten dele waar. Er is een oorlogshaka; de Peruperu. Hierbij rent men op de vijand in, maakt hoge sprongen en worden aanvallende bewegingen met wapens gebruikt om op te warmen voor het echte gevecht. Maar er zijn ook haka's die bij begrafenissen worden gebruikt, haka's om vrienden te verwelkomen of haka's om feest te vieren. Het rugbyteam de All Blacks danst meestal de Ka Mate, waarover later meer.

Moeten leiders dan de hele dag schreeuwen en imponeren?

De haka, in welke vorm dan ook gedanst, is een imponerende dans. Moed, fysieke kracht en dapperheid worden tentoongespreid. In termen van *ranking* wordt alles uit de kast gehaald om te laten zien dat de status van de ene danser hoger is dan die van de ander (behalve bij de welkomstdans, waarbij ook geknield wordt). Het Maori-ideaal van leiderschap en moed is stevig leiderschap. Met veel uiterlijk vertoon van een hoge ranking.

Ambivalente verwachtingen van leiders

In westerse organisaties, en zeker in Nederland, is het voor leiders soms best lastig om zich de juiste rol en bijbehorende statuskenmerken eigen te maken. We zijn ambivalent over leiderschap. Aan de ene kant willen we dat leiders het voortouw nemen, daadkracht laten zien en 'voor de troepen uitlopen'. We klagen over leiders in politiek en in organisaties met te weinig visie en daadkracht. Tegelijkertijd moeten leiders democratisch zijn, empathie tonen en zichzelf vooral niet té veel op de borst kloppen. Arrogantie, hoge bonussen of 'zonnekoning'-gedrag wordt niet getolereerd.

Over leiderschapstijl kun je verschillend denken. Het is ook een kwestie van smaak en persoonlijke voorkeur. En van cultuur. In Azië bereik je als leider juist een hoge status met meer introvert gedrag, zoals zelfbeheersing bij conflicten. Hoe anders is dit bij de Maori; van de imposante haka kunnen we leren dat zichtbaarheid en rolvastheid essentieel zijn voor een goede leider. En dat uiterlijke symbolen, rituelen én overtuigende lichaamstaal belangrijk zijn voor de Maori om vertrouwen te krijgen van de mensen aan wie je leiding geeft.

Hoge en lage status

In de prachtige tv-serie *Ape Man (National Geographic)* doet Peter Aget interessante experimenten met leiderschap. Zo laat hij proefpersonen bungeejumpen. Bij de helft van de groep laat hij de proefpersonen eerst een tijdje 'hoge status-lichaamstaal' aannemen. Zoals chimpansees dat doen, én zoals dat bij de haka gebeurt. Armen de lucht in, jezelf op de borst trommelen, springen, kreten uitslaan. De andere helft van de groep laat hij 'lage status-lichaamstaal' aannemen. In elkaar gedoken zitten, het gezicht verstoppen, hakkelen. Vervolgens laat hij de proefpersonen bungeejumpen, waarbij hij de tijd meet die ze nodig hebben om de sprong te wagen én hij interviewt ze na afloop. De groep die tot de hoge status was 'opgepompt', springt veel sneller naar beneden aan het bungeetouw, vindt het veel leuker en wil het graag nog een keer doen. Dit in tegenstelling tot de laag gerankte groep, die heel veel tijd nodig heeft voor

de sprong en er met angst op terugkijkt. In een volgend experiment volgt Peter Aget een informele leider en analyseert hij nauwgezet hoe deze *Alpha Man* zijn positie heeft bereikt in een ongeorganiseerde groep. Dit doet hij door van meet af aan 'hoge status-lichaamstaal' aan te nemen, initiatief te nemen bij kennismaking, taken duidelijk te verdelen en rustig doch beslist te zijn bij conflicten. Ook sociaalpsycholoog Amy Cuddy vond in haar onderzoek bewijzen dat het helpt om als je voor een lastige beslissing of leiderschapsprobleem staat om lichaamsmerken te gebruiken die bij een hoge statuspositie horen.

Congruent en rolvast

Moeten leiders dan de hele dag schreeuwen en imponeren? Alsjeblieft niet. Maar congruentie helpt wel. Als je een leider bent, moet je je ook als een leider gedragen. Dat geldt ook voor sprekers op het podium, leraren, trainers, politieagenten ... Wij mensen kunnen niet tegen incongruent leiderschap. Daarvan raken we in de war, dan ontstaat er een vacuüm en is er ruimte voor wangedrag, gerommel in teams en destructief informeel leiderschap. Hoe dat 'je als een leider gedragen' er precies uitziet verschilt van cultuur tot cultuur en van mens tot mens. Maar wees wel duidelijk de leider. We hebben ze te veel gezien in onze advies- en coachingspraktijk; teams en organisaties die rommelen doordat hun leider geen leiderschap toont. Niks is zo onveilig voor een groep als een leider die zegt dat hij 'niet boven de groep wil staan'. Dat klinkt aardig, maar dat vinden mensen uiteindelijk helemaal niet prettig. Iets meer haka in de *boardroom* dus.

Met een stevige positie en met gebruik van de juiste lichaamsstaal, symbolen en rituelen, kan de leider ook kwetsbaar, authentiek en empathisch zijn. Zoals in deze haka, waar de grote leider Te Raupahara dat ook was. Tijdens de dans Ka Mate wordt het volgende verhaal verteld. Niet echt verteld ... maar meer geschreeuwd in een stevig ritme. Het is een mythisch verhaal over een moedige Maorileider met de naam Te Raupahara. Hij was op de vlucht voor een vijandige stam. Tijdens zijn vlucht riep hij steeds de woorden 'Ka Mate, Ka Mate' (ik sterf, ik sterf, of: de dood, de dood). Hij bereikte een bevriende stam die hem liet onderduiken. Te Raupahara begon toen te roepen 'Ka ora, Ka ora' (het leven, het leven). En hij riep de vriend aan, die hem bescherming bood en 'de zon weer liet schijnen'.

Iets meer haka in de boardroom dus.

Ka mate! Ka mate! Ka ora! Ka ora!
Deze dood! Deze dood! Dit leven! Dit leven!
Ka mate! Ka mate! Ka ora! Ka ora!
Deze dood! Deze dood! Dit leven! Dit leven!
Tenei te tangata puhuru huru
Aanschouw! Daar staat een behaarde man
Nana nei i tiki mai
Die de zon bracht
Whakawhiti te ra
En haar liet schijnen
A upa ... ne! ka upa ... ne!
Een voorwaartse stap! Nog een voorwaartse stap!
A upane kaupane whiti te ra!
Een voorwaartse stap, nog een.. De zon schijnt!!
Hi!!! Ha!!!

Mensen in groepen hebben behoefte aan stevige en rolbewuste leiders. Door gebruik van de juiste lichaamstaal, door durf en initiatief bij conflicten en een goede taakverdeling krijgt een leider vertrouwen en aanzien. Zoals we al eerder zeiden; door het juiste gebruik van symbolen en rituelen kan de leider zijn stevige positie duidelijk maken. Er ontstaat rust en veiligheid in de groep. We zien hier dat cultuur ook een bron van macht is. Wie de regels van het spel goed beheerst, wordt de leider. Veel coaches zoeken met hun coachee naar de zachtheid van de leider. De empathische, ronde kant. De mens achter de rol. Onontbeerlijk en belangrijk. Wij willen ervoor pleiten om óók de krachtige kant van leiderschap te durven aanpakken als coach. Leiders te leren te dealen met de ambivalentie in verwachtingen. We willen leiderslichaamstaal aanleren die hoort bij een hoge statuspositie. Armpje drukken. We zoeken naar het antwoord op de vraag: 'Hoe heel blijf je aan de top?' Elke dag moet je als leider opnieuw kiezen tussen 'pas je aan' of 'blijf jezelf'. Tussen kanonnen en kampvuren. Tussen macht of dialoog. Tussen apenrots of verstilling. Krachtige leiders kunnen zowel kampvuren maken als kanonnen aansteken. Ze kunnen het voortouw nemen en loslaten. Versnellen en verstillen. Krachtige coaches durven ook de krachtige kant van leiders in de ogen te kijken en te waarderen.