

De *haka* en 15 andere krachtige  
lessen over leiderschap en het leven

# ONVER SLAAN BAAR



JAMES KERR

# INHOUD

1	Karakter	11
2	Aanpassingsvermogen	33
3	Zingeving	47
4	Verantwoordelijkheid	63
5	Leren	77
6	Whanau	97
7	Verwachtingen	111
8	Vorbereiding	125
9	Druk	141
10	Authenticiteit	155
11	Opoffering	167
12	Taal	179
13	Rituelen	197
14	Whakapapa	209
15	Nalatenschap	225
	De Eerste 15: lessen in leiderschap	227
	Whakatauki	229
	Alle lof	233
	Bronnen	237
	Verklarende woordenlijst	253

*Uitzonderlijk succes vereist uitzonderlijke  
omstandigheden.*

– Wayne Smith, voormalige assistent-coach van  
de All Blacks

# 1

## KARAKTER

*Waiho ma te tangata e mihi.*

Laat iemand anders je deugden prijzen.

VEEG DE KLEEDKAMER

Wees nooit te groot voor  
de kleine dingen  
die gedaan moeten worden.

**Nieuw-Zeeland tegen Wales, Carisbrook,  
Dunedin 19 juni 2010**

‘Carisbrook is een koud stadion,’ zegt All Blacks *center* Conrad Smith. ‘De wind die regelrecht vanuit Antarctica aan komt zetten, heeft het rechtstreeks op je ballen voorzien.’ Op de wedstrijdaffiches staat ‘Welkom in het Huis van Pijn.’

Hoofdcoach Graham Henry maakt een wandeling met zijn vrouw Raewyn – zijn standaard wedstrijdritueel. Zijn assistenten Wayne Smith en Steve Hansen maken een praatje met manager Darren Shand in de ontbijtzaal van het hotel. Gilbert Enoka, de mentale coach, gaat alle spelers langs voor een gesprekje. Hun goeroe op blote voeten.

Boven rangschikt materiaalman Errol Collins, bijgenaamd ‘Possum’, de tenues.

Elk team heeft zo zijn eigen Possum. Ogenschijnlijk is het zijn taak om voor het materiaal te zorgen. Van doelpalen tot oefenballen, warming-up hesjes tot kauwgom, trainings-sokken tot verstandig, wrang, eigengereid advies moet je bij Possum zijn. Hij zorgt voor de spelers. En op wedstrijddagen rangschikt hij de zwarte tenues.

De Maori hebben een woord, *taonga*, wat ‘schat’ betekent. Het zwarte tenue is *taonga*, een heilig voorwerp.

Dit zwarte tenue met zijn zilveren varen.

Sinds 1905, toen het eerste All Blacks rugbyteam, bijge-

naamd de 'Originals', Europa veroverde, vertegenwoordigt het zwarte tenue de essentie en de hoop van deze kleine eilandstaat. In de loop van de afgelopen honderd jaar is het getransformeerd van een in elkaar geflanst kledingstuk met touwtjes in de hals tot het moderne, zweetdoorlatende, nauwsluitende gladiatorenpantser van vandaag, maar in essentie blijft het hetzelfde: een symbool van onverslaanbaarheid, hard werk en het Nieuw-Zeelandse vermogen om met inspanning, opoffering en vaardigheid de beste in de wereld te worden.

Succesvolle leiders brengen trots en nederigheid in balans: absolute trots tijdens de uitvoering; volledige nederigheid voor de omvang van de taak.

Na een vroege lunch – kip met gebakken aardappelen – gaan de spelers in tweetallen en drietallen naar boven: de aanvoerder, Richie McCaw, Kieran Read, Tony Woodcock, Brad Thorn, Joe Rokocoko... De uitverkorenen.

Ze nemen hun prijs in ontvangst: zwarte korte broek, zwarte sokken met drie witte strepen, het zwarte tenue met de zilveren varen. Zodra ze het tenue hebben aangetrokken worden de blikken strijdvaardig. De spelers worden All Blacks.

'Ik kan me nog steeds Richie McCaws eerste tenue herinneren,' zegt Gilbert Enoka. 'Hij begroef zijn hoofd zo'n 45 seconden tot een minuut in het shirt.'

Vandaag is McCaws 91e interland.

'Alleen winnen tegen Wales is niet genoeg vandaag,' zegt een kenner. 'Ze moeten ruim winnen.'

In het stadion klinkt het gerammel van bierblikjes tegen de hekken. Boven dreunt een helikopter. Iemand verkoopt T-shirts.

McCaw komt de bus uit. Er klinkt een schreeuw, een *powhiri*, de traditionele Maori welkomstgroet. Een mannelijke Maori met een *taiaha*, een werpspeer. Er is een explosie van cameraflitsen.

McCaw neemt de uitdaging aan namens het team.

Vrouwen vallen in katzwijn. Mannen ook.

De All Blacks lopen naar de kleedkamers.

Onder in het stadion staan tafels met verband, zwachtels en bekertjes met koolhydraatrijke drank. Aan de muur hangt de vlag van Nieuw-Zeeland; de Union Jack met het zuiderkruis.

Er wordt niet teatraal gedaan. Het team bereidt zich voor in stilte, velen met een koptelefoon op. Boven scanderen 35.000 stemmen 'Black! Black! Black!'

De coaches houden zich afzijdig terwijl de spelers zich voorbereiden. Er zijn geen opzwepende speeches. Een woordje hier, een schouderklopje daar. Nu gaat het alleen om de spelers. Om 'het teamwezen'.

Genoeg gepraat. Het is tijd om te rugbyen.

Het blijkt de dag te zijn van Dan Carter, die een van zijn beste wedstrijden ooit speelt. De Nieuw-Zeelandse spelmaker scoort twee *try's*, waarbij de tweede zal worden herhaald zolang er mensen zijn die van de sport houden. Hij scoort 27 punten, een volmaakte tien. 'De Welsh hebben geen antwoorden,' schrijven de kranten later.

De All Blacks winnen met 42-7.

Carter heeft opnieuw bewezen onmisbaar te zijn. Maar eigenlijk is het Richie McCaws dag. Volgens de statistieken wordt hij vandaag de succesvolste All Blacks aanvoerder aller tijden.

In de kleedkamer vloeit de drank rijkelijk.

De ruimte vult zich met journalisten, politici, sponso-  
ren, hun zonen, de beste vrienden van hun zonen. Dokter  
Deb brengt hechtingen aan. Richie McCaw staat de media te  
woord. Een paar spelers rillen in grote met ijs gevulde afval-  
bakken, de modernste herstelmethodede. Er staat rapmuziek  
op, gevolgd door reggae.

Na een poosje verzoekt Darren Shand, de manager, ieder-  
een vriendelijk om de ruimte te verlaten.

Alleen het team blijft over. De heilige kern. McCaw, Read,  
Thorn, Smith, Carter, Dagg, Muliaina. Allemaal bekende na-  
men. Samengeperst op de houten banken zien ze eruit als  
enorme schooljongens.

Ze voeren de nabespreking.

De sessie wordt geleid door Mils Muliaina. Vanwege zijn  
blessure is hij vandaag aanvoerder buiten het veld. De om-  
gangsvormen zijn als in een *whare*, een Maori ontmoetings-  
huis waar iedereen de kans krijgt om te spreken, de waarheid  
te zeggen, hun verhaal te doen.

Muliaina geeft het woord aan Steve 'Shag' Hansen, de as-  
sistent-coach wiens evaluatie recht voor z'n raap is en nie-  
mand spaart. Het was goed, zegt hij, maar niet goed genoeg.  
Er is nog veel te doen bij de *line-out*. Dat moet echt beter. An-  
dere teams zullen het ons daar moeilijker maken. We moeten  
ons hoofd erbij houden. Niet te snel denken dat we er al zijn.



Er komen een paar belangrijke wedstrijden aan.

Hij geeft het woord aan Wayne Smith, de andere assistent-coach. Smith is een pezige, magere man met een scherpzinnige uitdrukking en een doorgroefd gezicht. Met zijn mensenkennis weet hij hoe andere mannen denken, hoe ze functioneren en hoe hij het beste uit ze kan halen; de lefgozer van het team. Hij maakt een paar scherpe opmerkingen en geeft dan het woord aan 'Gilly', doctor Nic Gill, de conditietrainer die het woord weer doorgeeft aan Graham Henry – 'Ted', de hoofdonderwijzer van het team, de hoofdcoach. Henry is ad rem, maar zijn droge humor komt niet altijd goed over op televisie. Hij is de baas hier, het opperhoofd, de spreekstalmeester van dit circus.

Henry feliciteert McCaw met zijn mijlpaal van succesvolste All Black aanvoerder aller tijden. Daarna houdt hij het team voor dat er werk aan de winkel is. Een hoop werk.

Muliaina herinnert de spelers eraan om zich bewust te zijn van de offers die ze hebben gebracht om in deze kleedkamer te zijn. Tot slot brengt hij een toast uit op McCaw.

'Op Skip!' zegt hij.

'Op Skip,' antwoordt de kleedkamer.

'Goed gedaan, mannen,' zegt hij. 'Daar gaan we.'

Dan gebeurt er iets dat je misschien niet had verwacht.

Twee van de oudere spelers – een van hen tot twee keer toe uitgeroepen tot internationale speler van het jaar – pakken elk een lange bezem en beginnen de kleedkamer te vegen. Ze vegen de modder en het verbandgaas op kleine hoopjes in de hoek.

Terwijl het land nog steeds herhalingen aan het bekijken

is en schoolkinderen in bed liggen te dromen van All Blacks glorie, zijn de All Blacks zelf bezig hun rommel op te ruimen.

Ze vegen de kleedkamer.

Ze doen het grondig.

Zodat niemand anders het hoeft te doen.

Omdat niemand voor de All Blacks zorgt.

De All Blacks zorgen voor zichzelf.

Het is een ‘voorbeeld van persoonlijke discipline,’ zegt Andrew Mehrtens, een voormalige *fly-half* (wat Nieuw-Zeelanders een ‘eerste vijf-achtste’ noemen) van de All Blacks en de op een na meest productieve doelpuntenmaker aller tijden van de All Blacks.

‘Het houdt in dat je er niet op rekent dat iemand anders jouw werk doet. Het leert je om niet te verwachten dat dingen je op een presenteerblaadje worden aangereikt.’

‘Als je persoonlijke discipline hebt in je leven,’ zegt hij, ‘dan zal je ook in het veld gedisciplineerder zijn. Als je wilt dat jongens het in een team voor elkaar opnemen, heb je dat nodig. Je wilt geen groep individualisten.’

Een verzameling getalenteerde individuen zonder persoonlijke discipline is gedoemd om te mislukken. Karakter wint het van talent.

‘Het betekent niet dat je altijd wint,’ zegt hij, ‘maar het zorgt er op de lange termijn wel voor dat je als team steeds beter wordt.’

Vince Lombardi, de legendarische coach van het American Football team de Green Bay Packers, erfde een team dat belabberd draaide. Het stond al jaren onderaan de ranglijst en

zelfs de fans zagen geen uitweg meer. Lombardi nam het team over in 1959. Twee jaar later wonnen ze de Superbowl, evenals in 1962 en 1965. In 1966 en 1967 waren ze verliezend finalist.

Zijn succes, zei hij, was gebaseerd op wat hij het ‘Lombardi-model’ noemde, wat begon met een eenvoudig statement:

*Alleen als je jezelf kent, kun je een effectieve leider worden.*

Voor hem begint het allemaal met zelfkennis, met het grote ‘ik ben’, een fundamenteel begrip van en waardering voor onze persoonlijke waarden. Op dit grondbeginsel bouwde hij zijn team en zijn succes.

Via zelfkennis, geloofde Lombardi, ontwikkelen we karakter en integriteit. En met karakter en integriteit komt leiderschap.

Jon Kabat-Zinn (auteur van *Waar je ook gaat, daar ben je*) vertelt een verhaal over Buckminster Fuller, de visionaire architect en denker.

In een depressieve en suïcidale periode stelde Fuller zichzelf een aantal vragen die zijn leven ingrijpend veranderden:

*‘Wat is mijn taak op de planeet? Wat moet er gebeuren waarvan ik het een en ander afweet, dat waarschijnlijk niet zal plaatsvinden tenzij ik er de verantwoordelijkheid voor neem?’*

Deze vragen inspireerden Lombardi en ze kunnen ook ons inspireren. Het kan betekenen dat we verantwoordelijkheid

nemen voor een team, voor een bedrijf of voor duizenden levens; of het kan zoiets simpels zijn als het vege van de kleedkamer. Hoe dan ook begint het met karakter, en karakter begint met nederigheid. Aan het begin van elk seizoen hield Lombardi demonstratief de football omhoog en zei dan: ‘Heren, dit is een bal.’

Onder leiding van coach John Wooden won het basketbalteam van de universiteit van Los Angeles vanaf 1967 zeven jaar achter elkaar de Amerikaanse universiteitskampioenschappen. De schrijfster Claudia Luther beschreef hoe John Wooden aan het begin van elk seizoen samen met het team in de kleedkamer ging zitten en hen – een behoorlijk lange tijd – leerde hoe ze hun sokken moesten aantrekken:

*Check de hiel. We willen daar geen plooien zien.  
(...) Plooien zorgen ervoor dat je blaren krijgt en  
door die blaren zul je speeltijd verliezen, en als  
je goed genoeg bent zal je verlies aan speeltijd  
kunnen leiden tot het ontslag van de coach.*

De les ging niet echt over blaren of speeltijd of het ontslag van de coach. Het ging over het feit dat de basiselementen in orde moeten zijn, over oog voor detail, over zorgen voor jezelf en het team. Het ging over nederigheid.

‘Voor winnen is talent nodig,’ zei John Wooden. ‘Om te blijven winnen is karakter nodig.’

Net zoals Graham Henry, de hoofdcoach van de All Blacks, was John Wooden een leraar.

Wat geen toeval is.

## Veeg de kledkamer

Wees nooit te groot voor de kleine dingen die gedaan moeten worden.

*Kaore te kumara e whaki ana tana reka.*

De kumara (zoete aardappel) hoeft niet te vertellen hoe zoet hij is.

Wat is het geheim van 's werelds meest succesvolle sportteam, de All Blacks uit Nieuw-Zeeland? James Kerr ontrafelt het mysterie van dit rugbyteam. Beroemd vanwege hun rituele haka voorafgaand aan de wedstrijd, laten de All Blacks zien dat winnen gaat over mindset en teamspirit, over samen creatieve oplossingen vinden op de moeilijkste momenten.

Kerr mocht het team van dichtbij volgen en vat hun geheim samen in 15 krachtige lessen, zoals:

- **Veeg de kleedkamer**  
Wees nooit te groot voor de kleine dingen die gedaan moeten worden
- **Kampioenen doen extra**  
Ontdek iets waar je voor zou kunnen sterven en wijd je leven eraan
- **Wees een goede voorouder**  
Plant bomen die je nooit zult zien

**'De haka herinnert ons aan de inherente kwetsbaarheid van alle leven. De tijd die ons is gegeven is kort. En we moeten nog veel doen. Het herinnert ons eraan: *Dit is ons moment!*'**

**James Kerr** is auteur en veelgevraagd spreker, coach en consultant. Hij is gespecialiseerd in het creëren van een *high performance*-cultuur binnen eliteteams en organisaties. Zijn boek *Onverslaanbaar* is een wereldwijde bestseller.



[www.kosmosuitgevers.nl](http://www.kosmosuitgevers.nl)

**KOS  
MOS**

NUR 770/808  
Kosmos Uitgevers,  
Utrecht / Antwerpen

