

Echipe de vis

**CUM SĂ LUCRĂM ÎMPREUNĂ
FĂRĂ SĂ NE DEZBINĂM**

Shane
autorul cărții *Scurtături inteligente*
Snow

Traducere din engleză de
Mihaela Sofonea și Smaranda Nistor



Incipitus prologus

Echipe de vis

„I-AM LĂSAT SĂ FACĂ PUR ȘI SIMPLU CE VOIAU SĂ FACĂ.”

În plin Război Rece, Uniunea Sovietică și națiunile reunite sub denumirea de Occident erau în competiție, practic, pentru orice. Politică. Tehnologie. Șah. Matematică. Cursa spațială. Dar exista un domeniu în care nu era nicio competiție.

Hocheiul. Sovieticii dețineau supremația în domeniu.

Între 1960 și 1990, echipa națională sovietică de hochei a câștigat aproape fiecare meci internațional pe care l-a jucat, ca să ne exprimăm neutru. Rușii *au rupt*.

La Olimpiada din 1976, de exemplu, au învins Statele Unite cu 6-2, au nimicit Finlanda cu 7-2 și au bătut Cehoslovacia în finală, câștigând medalia olimpică de aur.

Cea de-a *patra* medalie de aur câștigată consecutiv.

Antrenorul sovietic era un tip ieșit din comun, o legendă, un maestru zen pe gheață. Numele său era Anatoly Tarasov. Îi puneau pe tinerii săi jucători să studieze șahul și dansul. Făceau salturi de pe ziduri. Au învățat să facă mișcări ninja purtând patine. Cântau cântece cu versuri de genul: „Lașii nu joacă hochei”. Combinația de condiționare athletică și mentală a lui Tarasov i-a făcut pe discipolii săi să vadă lumea – întreaga lume – prin prisma relevanței față de hochei.

A urmat un alt antrenor neobișnuit: Viktor Tihonov, general în armata sovietică, cunoscut pentru stilul său dictatorial, cantonamentele necruțătoare, cu antrenamente care se întindeau pe unsprezece luni și ura pe care i-o purtau jucătorii.

Din mâinile sale de fier a ieșit un grup de sportivi care avea să rămână în istorie nu doar ca una dintre cele mai bune echipe de hochei din lume, ci și ca una dintre cele mai bune echipe *sportive* din toate timpurile.

Se numea Armata Roșie.

Iată cea mai celebră componență a sa, cunoscută drept Cinciul Rușilor:

Viaceslav „Slava” Fetisov, apărare. Lider înnăscut și zeu medaliat al hocheiului. Fermecător și înspăimântător totodată, „ca un urs”. Considerat a fi unul dintre cei mai buni jucători din toate timpurile.

Aleksei Kasatonov, apărare. Disciplinat, patriot și neabătut. Cel mai bun prieten al lui Fetisov atât pe gheață, cât și în afara ei.

Vladimir Krutov, atacant. Cunoscut drept „tancul rusesc”. La 1,80 metri înălțime și aproape o sută de kilograme, Krutov era un buldozer pe patine și „sufletul” echipei, pe care putea conta toată lumea.

Igor Larionov, centru. Numit „Profesorul”, Larionov era cerebral, fiind un tactician. Slab și neașteptat de puternic, specialitatea lui era să inducă în eroare adversarii.

Serghei Makarov, atacant. Makarov avea o lovitură de temut, fiind spaima portarilor de peste tot. Reușea să înscrie indiferent de locul în care se afla pe teren.

Echipa era completată de legendarul portar Vladislav Tretiak, cunoscut pentru stoicismul și gândirea sa rapidă. Lor

li se adăugau alți doisprezece jucători care făceau parte din club, fiecare dintre ei cu ciudățeniile și punctele lor forte, printre care cel care a fost pentru multă vreme căpitanul echipei, Valeri Vasiliev, cunoscut pentru că își pedepsea adversarii, mahmur fiind după ce petrecuse toată noaptea, ba chiar încheiasse cândva un joc după ce avusese un *atac de cord* pe teren.

Ați înțeles. Erau niște monștri.

Însă nu doar faptul că se adunaseră laolaltă o serie de jucători extraordinari – luați individual – făcea echipa sovietică să domine. Se știa prea bine că echipele din America de Nord selectau jucători de hochei din copilărie, alegându-i din ligile de juniori și pregătindu-i să devină profesioniști de la vârste absurd de fragede. Jucătorii profesioniști de hochei din Canada erau de cele mai multe ori patinatori impecabili cu mușchi dezvoltati. * În perioada în care Armata Roșie a înregistrat un șir de victorii consecutive, în echipa națională a Canadei erau, de fapt, jucători cu statistici individuale mai bune, printre care legendarul Wayne Gretzky.**

Nu. Stilul lor, insistau rușii, era cel care făcea ca echipa să fie specială. Indiferent cine era pe gheață, adversarii pretindeau că Armata Roșie putea citi gândurile. Poate că erau Fetisov și Kasatonov care apărau poarta ca unul. Sau campionul din poziția centrală, Sergei Fedorov, care se învârtea în jurul apărării, distrăgându-i, în timp ce un coechipier se strecura și trăgea la poartă. Sau, în anii de mai târziu, putea fi Vladimir „Țepeș” Konstantinov, care pătrundea printre adversari ca o

* Și chică lungă.

** Merită menționat că abia în 1988 Jocurile Olimpice au început să permită participarea jucătorilor „profesioniști”, care primeau salarii, fiind angajați cu normă întreagă, în sporturi precum hochei și baschet. Astfel că, până atunci, jucătorii sovietici, care trăiau în comunism și puteau evita regula „profesioniștilor”, ajungeau să joace împotriva amatorilor la Olimpiadă. Până atunci, Canada și SUA aveau ocazia să își trimită cei mai buni jucători la măcelul sovietic doar în turneele internaționale.

lance umană, strecurând pucul printre picioarele lor. Oricare ar fi fost configurația, erau de neoprit.

După ce au pierdut Cupa Canadei în fața rușilor, Wayne Gretzky avea să declare pentru *Sports Illustrated* că aceștia „l-au demolat” pur și simplu. Antrenorii americani spuneau că Armata Roșie avea un „al șaselea simț” și „ochi în ceafă”. În vreme ce echipele vestice de hochei jucau agresiv – năvălind asupra adversarilor ca și când ar fi fost la un meci de rugby –, sovieticii executau un balet mortal. Luau un sport sinonim cu „Bere și încăierare” și îl transformau într-o formă de artă.

Aici trebuie să mă opresc. Am să vă fac o mărturisire:

Nu mă dau în vânt după sport.

Iertați-mă, fani Red Sox Nation. Lăsați furcile jos, Cheeseheads.

Puteți da vina pe tata. Era inginer și lucra în zona deșertică din sud-estul statului Idaho, unde sporturile erau o raritate. Am crescut crezând că wide receiver* este ceva pe care îl conectezi la un radio. Acasă la mine nu se uita nimeni toată ziua la meciuri. Și astăzi, rareori urmăresc sporturi la televizor. De asemenea:

Filmul despre vechea echipă națională sovietică de hochei este *fascinant*.

Când vezi cum joacă – fie că ești iubitor de sport sau nu –, pur și simplu nu îți poți desprinde privirea. Au fost atât de buni, încât atunci când echipa Statelor Unite i-a înfrânt la o diferență abia sesizabilă, la Olimpiada din 1980, momentul a fost declarat „Miracol pe gheață”. **

Se pare că „Mașinațiuni politice pe gheață” ar fi fost o descriere mai exactă. Deși victoria a fost negreșit catartică pentru America, rușii au ratat în esență jocul din pricina politicii.

* Poziție ofensivă în fotbalul american (n.t.).

** Cu Karl Malden, în rol principal, în filmul din 1981 cu același titlu.

Golurile decisive ale americanilor au fost înscrise după ce antrenorul Tihonov a scos din joc trei jucători, inclusiv pe portarul Tretiak, înlocuindu-i cu jucători de la un club de hochei sponsorizat de KGB, în încercarea de a se pune bine cu Kremlinul. Și, *cu toate acestea*, sovieticii aproape că au câștigat.

Ambiționată de înfrângere și jurând să nu își mai divizeze echipa niciodată, Armata Roșie a deținut supremația în următorii zece ani. Au câștigat aurul olimpic în 1984 și 1988. S-au clasat pe primul loc în cam toate celelalte campionate internaționale, câștigând sute de jocuri, la diferențe de scor jenante. Echipa va avea ani consecutivi în care nu a pierdut nici măcar un singur meci.

Apoi Războiul Rece s-a încheiat. Cortina de Fier a căzut. Hocheiștii sovietici jucaseră ani întregi pe aproape nimic, dar acum erau liberi să joace pentru echipe vestice, cu salarii reale. Unul câte unul, starurile echipei naționale sovietice au părăsit Rusia, pentru a juca pentru fostul lor adversar: Liga Națională de Hochei din America de Nord.

Fetisov și Kasatonov au mers la Devils, Krutov și Larionov la Canucks. Makarov s-a dus la Flames. Fiecare dintre ei a fost întâmpinat ca un erou care avea să salveze noua echipă. Și fiecare dintre ei a dat greș.

Niciuna dintre noile echipe ale Cinciului Rușilor nu a câștigat campionate. Statisticile lor s-au prăbușit. Mulți dintre marii jucători ai Armatei Roșii erau mai în vârstă acum – aproape epuizați. Nu aveau aceeași chimie cu noii lor coechipieri americani și canadieni – nimic comparabil cu ce avuseseră acasă. Chiar și când ajungeau la echipe cu jucători celebri, părea că ceva îi împiedica să câștige. Și, rareori, când aveau ocazia să joace cu un coechipier de pe vremuri, nu se schimba mare lucru: nici de acea dată nu reușeau să reînsuflețească magia. Coregrafia lui Tarasov și disciplina lui Tihonov nu

faceau față jucătorilor nord-americani din ce în ce mai masivi și mai feroce. Rușii se puteau adapta, dar nu mai puteau concura cum o făceau cândva.

Proprietarii echipelor și-au pierdut răbdarea. Kasatonov a ajuns la Blues, apoi la Ducks și după aceea la Bruins. Makarov a fost trimis la Sharks. Fetisov a trecut printr-o perioadă proastă. Pe vremea când juca pentru sovietici, era unul dintre cei mai buni marcatori din lume, dar în New Jersey nu era nici măcar printre primii din echipa sa. Titlurile ziarelor, care jubilau cândva anunțând sosirea Echipii Roșii în America, trăgeau acum alarma. „Golurile îi ocolesc pe cei de la Devils”, se plângea *New York Times* în 1992, observând că unii considerau că originea problemei era lipsa de cooperare a echipei.

Anii aceia magici în care au fost campioni imposibili au durat mai mult decât visaseră vreodată Fetisov sau oricare altul dintre tovarășii săi când au început să joace hochei în copilărie. Dar, ca majoritatea poveștilor de acest fel, magia s-a spulberat în cele din urmă.



Când Ronald Reagan i-a numit pe sovietici „monștri” în timpul campaniei pentru alegerile prezidențiale din 1980, nu vorbea despre jucătorii lor de hochei. Vorbea despre Uniunea Sovietică în întregime, ca inamic pe care Statele Unite avea să se asigure că „îl va distruge cu arme nucleare” dacă era nevoie.

Premierul sovietic Nikita Hrușciiov nu se referea nici el la hochei când a făcut celebra afirmație în fața diplomaților occidentali: „Vă vom îngropa”. Timp de decenii întregi, cuvintele acestea au răsunat în toată emisfera nordică.

Astfel că, în timp ce tinerele stele ale lui Tarasov cântau cântece despre hochei împreună, colegii lor din școlile publice cântau despre cum să se ascundă sub bancă atunci când avea să fie aruncată Bomba. Când au venit în America pentru a alerga după mici discuri de cauciuc pe care le trimiteau în niște porți minuscule, în fața mulțimilor de băutori de bere, țările lor produceau de zor arme de distrugere în masă. Deși toți acei puști nu voiau decât să joace, hocheiul – la fel ca șahul, cursa spațială și toate celelalte competiții – a devenit un substitut pentru cele două țări care se urau una pe alta și ideile lor: o luptă care putea, din toate punctele de vedere, escalada, declanșând războiul nuclear și sfârșitul civilizației.

În mod ironic, pentru a dezvolta tehnologia nucleară cu care țările lor se amenințau una pe cealaltă, oamenii de știință din Rusia și America trebuiau să se înțeleagă – și să colaboreze cu femei și bărbați din Germania și Franța, Polonia și Marea Britanie și din multe alte locuri. Au construit bazându-se unii pe munca celorlalți, au împărțit rezultatele cercetărilor și laboratoarele și au descoperit că spargerea atomilor crea căldură, ceea ce putea produce abur, care pune în mișcare turbine, ce produceau electricitate.

Am îndrăgit această poveste în copilărie, deoarece slujba de inginer pe care o avea tata în deșertul din Idaho era întâmplător la o centrală nucleară. Astfel a încolțit sămânța științei în inimioara mea de tocilar, făcându-mă să urmez o carieră în jurnalismul dedicat științei și tehnologiei. Am învățat de la o vârstă fragedă cum munca strălucită a chimiștilor, a fizicienilor, a inginerilor electrici și a inventatorilor de tot felul ne-a ajutat să descoperim cum să ciocnim atomii și să captăm energia produsă pentru a genera electricitate. Și am învățat că așa au apărut toate celelalte progrese în istorie, de la motorul cu abur la pizza cu brânză: când oamenii își pun mințile la contribuție laolaltă.

Fizic vorbind, suntem făcuți pentru colaborare. Creierile noastre sunt create pentru empatie. Limba și laringele nostru pot produce o gamă de sunete care fac de râs delfinii. Albul ochilor noștri este de trei ori mai mare decât acela al altor primare, ajutându-ne să urmărim la ce se uită celălalt când cuvintele nu se pot pronunța. Aceste caracteristici ale corpului și creierului nostru ne-au făcut să progresăm de la statutul de umil supraviețuitor subtropical la cel de prădător care deține supremația globală absolută, a construit piramidele, a pictat Capela Sixtină și a filmat sezonul 8 din *Real Housewives of New Jersey*.

Însă, cu toate acestea, după cum ne amintesc Războiul Rece și alte conflicte reminiscente dintre oameni, există o latură tristă a naturii noastre atunci când ne reunim. Creierile noastre sunt făcute să colaboreze, dar, totodată, să fie suspicioase față de alte triburi – să îi „îngroape” pe cei care nu arată sau nu gândesc ca noi. Iar statisticile arată că este inevitabil frustrant să muncim laolaltă, chiar și atunci când începem prin a ne place unii pe alții.* După cum se exprimă un celebru psiholog organizațional: „Practic, toate studiile dezvăluie, fără îndoială, că indivizii obțin performanțe mai bune decât echipele, atât din punctul de vedere al calității, cât și al cantității”.

Nu mai suntem la fel de competitivi atunci când facem parte dintr-o echipă față de momentele în care suntem singuri. Când strigăm într-un grup de șase persoane, efortul pe care îl depunem este de 74% în comparație cu situația în care suntem singuri,

* Am devenit visceral conștient de asta când conduceam compania de tehnologie media pe care am lansat-o împreună cu doi parteneri în 2010, numită Contently. Am contribuit la apariția unei industrii și am oferit locuri de muncă câtorva mii de oameni datorită felului în care colaborem. Dar, deși aveam să primim premii de la Crains and Ad Age pentru că eram unul dintre „Cele mai bune locuri de muncă”, cea mai mare provocare cu care ne-am confruntat de-a lungul anilor s-a redus aproape întotdeauna la același lucru: oamenii, lucrând împreună.

chiar și atunci când credem că strigăm cel mai tare. Și am demonstrat în mod repetat că, atunci când oamenii se adună laolaltă și fac brainstorming, majoritatea grupurilor vor avea mai puține idei creative – și mai puține bune – decât membrii individuali ai grupului, când li se permite să facă brainstorming singuri.*

Însă, în muncă și în viață, lucrurile grele *nu pot* fi făcute de unul singur. Știm și asta. Este nevoie de doi oameni pentru a face un copil. Este nevoie de o duzină pentru a face o echipă profesionistă de hochei. Este nevoie de munca a sute de oameni pentru o invenție științifică precum energia nucleară și de mii pentru a face să funcționeze o companie din categoria Fortune 500. Este nevoie de *un sat întreg* pentru a crește un copil. Progresele majore necesită conlucrarea unei mulțimi de oameni.

Când ne punem cu toții mintea la contribuție, sperăm că vom deveni mai buni, nu doar mai mari. Dar realitatea este că aproape întotdeauna *nu* se întâmplă asta. Trebuie să ne luptăm cu problemele inerente pe care le ridică munca în grup. Și sfârșim prin a ne certa unii cu ceilalți. Ne învrăjbim pentru pământ. Ne dezbinăm comunitățile, izolându-ne în caste. Ne prefacem fiarele plugurilor în săbii** și energia nucleară în bombe. Și, astfel, echipa URSS și echipa SUA au jucat hochei în umbra a doi giganți cu rachete balistice intercontinentale, îndreptate unele contra celorlalte.

Oamenii trebuie să conlucreze pentru a realiza orice lucru mareț. Dar – în echipele, în națiunile, companiile și familiile noastre – eforturile de cooperare par să se „deplaseze” cu viteză „incomensurabilă” a unui ghețar, sfârșind adesea într-o avalanșă pe care o creăm singuri.

Și totuși! Ocazional, trăim un fenomen opus.

* „Oamenii de afaceri”, a spus cândva celebrul psiholog Adrian Furnham de la University College din Londra, „trebuie să fie nebuni să folosească brainstormingul în grup.”

** Ioil 3:10, Biblia, King James Version. De asemenea, Don Henley.

Din când în când, întâlnim – sau uneori suntem îndeajuns de norocoși pentru a face parte din – un moment magic atunci când un grup de oameni devine cumva mai mult decât suma părților din care este alcătuit. Astfel se concretizează progresele semnificative, de la nașterea unui copil la luarea în stăpânire a atomului. În acele rare ocazii în care ni se întâmplă, simțim că nu avem limite.

Așa cum s-a simțit echipa națională sovietică de hochei în timpul acelei perioade istorice scurte și frumoase, înainte ca totul să se destrame.



În 1994, după ce membrii acestei echipe îmbătrâniseră sau nu mai erau vedete în NHL, Scotty Bowman, antrenorul principal de la Detroit Red Wings, a început să îi reunească în tăcere pe vechii jucători care alcătuiseră echipa națională sovietică, aducându-i la clubul său.

L-a recrutat pe Fetisov, care se apropia de Statutul de Bătrân în sport în punctul acela. L-a adus pe Larionov în 1995. L-a selectat pe tânărul atacant sovietic Viaceslav Kozlov și i-a înhățat pe tovarășul Konstantinov („Țepeș”), laolaltă cu Fedorov, pe care Red Wings îi aduseseră la ei cu ani în urmă.

Și, în loc să le impună un program, a stat deoparte. „I-am lăsat să facă pur și simplu ce voiau să facă”, a spus el.

În primul an, acest Cinci al Rușilor renăscut a câștigat mai multe jocuri decât orice altă echipă din NHL. Larionov a trecut de la două puncte înscrise în sezonul precedent, cu San Jose Sharks, la 71, pentru Red Wings. Fetisov și-a triplat și el totalul. Fedorov a câștigat un trofeu.

Brusc, erau din nou de neoprit.

Anul următor, Red Wings a câștigat Stanley Cup. Și apoi au câștigat-o din nou în anul care a urmat.

Când autorii documentarului l-au rugat pe Fetisov să descrie ce s-a întâmplat, a spus: „Împreună, din nou în aceeași echipă, eram ca peștii în apă”.



Aceasta este o carte despre Echipa de vis, despre grupuri de oameni care fac progrese majore împreună. La fel ca Fetisov și tovarășii săi de joc, fac incredibilul, în ciuda tuturor probabilităților. În capitolele care urmează, vom întâlni Echipa de vis una după alta: agenții de creație, grupuri rap, companii de software, planificatori urbani, mișcări sociale și armate alcătuite din adunături de neisprăviți, care au reușit să realizeze împreună lucruri uimitoare.

Vom dezvălui secretele indivizilor care sunt niște colaboratori remarcabili și vom examina ce deosebește grupurile care abia se înțeleg de cele care se înțeleg bine. Și, examinând psihologia ascunsă a echipelor grozave, voi demonstra că este ceva în neregulă cu înțelepciunea populară privind colaborarea umană și că există un mod prin care ne putem exploata potențialul colectiv mai bine decât înainte.

Cele mai mărețe momente din istorie – nu doar din sport, ci și din afaceri, artă, știință și societate – au survenit când oamenii au sfidat împrejurările potrivnice, devenind mai mult decât suma părților pe care le reprezentau. Când și-au înlănțuit brațele, s-au urcat pe umerii metaforici ai gigantilor care i-au precedat și au văzut mai departe, împreună.

Jucătorii sovietici de hochei despre care am vorbit au alcătuit acel tip rar de echipă ce răstoarnă tristul adevăr despre chimia umană. Deși erau fiecare dintre ei sportivi excelenți, sinergia care i-a făcut să fie cei mai buni, chiar și după ce au petrecut ani în șir departe unul de celălalt – și cu un nou antrenor american –, nu se explică prin abilități, talent sau ore de antrenament. Jucătorii din echipele adverse aveau statistici mai bune.*

Alți jucători de hochei se antrenaseră împreună la fel de mult, ani întregi, ca rușii. Dar, cumva, ceea ce exista între discipolii lui Tarasov era special.

Există baze științifice în spatele acestui gen de magie. Echipele de vis nu sunt arbitrare. Sunt rezultatul unor interacțiuni subtile, care nu sunt evidente. În ultimii ani, s-au făcut noi descoperiri în psihologie și neuroștiință ce ne pot ajuta să descifrăm magia care a propulsat Cinciul Rușilor spre excelență. Iar știința aceasta ne poate ajuta să muncim mai bine împreună, în orice domeniu.

Așadar, care *este* acel ingredient special? Care sunt cele unsprezece ierburi și mirodenii secrete care fac ca unii oameni să fie uluitori împreună? Și, invers, ce face ca echipele alcătuite din cei mai pricepuți și talentați oameni, pe hârtie, să nu reușească adesea să depășească suma părților lor în viața reală? Ce face ca societatea noastră, plină de oameni scripitori, muncitori și pasionați, să fie capabilă să se distrugă, când avem mai multe resurse, cunoștințe, tehnologie și frumusețe decât am avut vreodată?

* Statisticienii care studiază în detaliu datele legate de echipele sportive au descoperit că proporția „sportivilor de elită” dintr-o echipă are prea puțin legătură cu victoriile unei echipe în campionate. Dacă deține un superstar, o echipă tinde să înscrie puncte, însă faptul că sunt mai multe superstaruri nu ajută echipa să câștige. În realitate, echipele cu cele mai bune statistici individuale tind să piardă des în fața echipelor cu un număr mic de staruri. Odată ce ajungi la un anumit nivel de performanță – să spunem, statutul de profesionist în NHL –, ceea ce creează cea mai mare diferență nu este cât de buni sunt jucătorii, ci cum cooperează.

După cum vom descoperi în paginile următoare, răspunsurile sunt adesea contraintuitive. Genul de echipe care schimbă cursul istoriei – care transformă industriile, întrerup ciclurile opresiunii și stagnării sau câștigă campionate de hochei decenii în șir – nu sunt suspiecții obișnuite.

Dar, odată ce înțelegem cum funcționează, știința Echipelor de vis este ceva ce poate fi aplicat la orice. De la relațiile noastre personale la munca de zi cu zi, în afaceri și în susținerea unor cauze, în comunități și la o lume care are nevoie disperată ca noi să încetăm să ne prăbușim unii din cauza celorlalți, începând să progresăm împreună.

Cartea de față este despre felul în care se întâmplă această magie.

1.

Detectivii din Chicago erau în Baltimore, dintre toate locurile, investigând jefuirea unui tren (dintre toate lucrurile!), când au aflat despre planul de a-l ucide pe reprezentantul lor local în Congres.

Era februarie și era frig afară, lângă biroul cu firma „John H. Hutchinson, Stock Broker”, de pe South Street, lângă Inner Harbor, în Baltimore. Biroul era un camuflaj – sediul temporar al agenților de la firma de detectivi particulari a lui Hutchinson. Firma era specializată în fraudă și spionaj corporativ, cu precădere pentru clienții care voiau să păstreze tăcerea asupra acestor lucruri.

Detectivii lui Hutchinson locuiau în acest birou secret de câteva săptămâni. Erau acolo la solicitarea președintelui unei companii feroviare locale, un bărbat pe nume Samuel Felton. Îi angajase să investigheze niște zvonuri legate de un complot menit a-l ruina, punând în pericol mărfuri în valoare de mii de dolari. Politica locală din Baltimore era tensionată la momentul respectiv, iar Felton se temea de „o conspirație amplă și organizată”, în care erau implicați membri ai poliției din oraș sau chiar oameni mai importanți. Fiind paranoic, Felton a decis să angajeze oameni din afară pentru a afla dacă zvonurile erau demne de luat în seamă, înainte de a implica autoritățile.

Iar atunci când venea vorba despre astfel de lucruri, Hutchinson era cel mai bun. Antreprenor clasic, renunțase la școală și era pasionat de rezolvarea enigmelor. Ceea ce l-a făcut să devină detectiv, apoi să își deschidă o firmă privată. La zece ani de la înființarea acesteia, Hutchinson continua să conducă personal cele mai importante operațiuni.

Pentru cazul companiei feroviare din Baltimore, îi alesese pe cei mai buni membri ai echipei sale.

Detectivul Webster era principalul investigator al cazului. Era un imigrant britanic înalt, cu păr creț și barbă, care putea fi cel mai bine descris drept „hipster”.* Webster era neînduplecat și experimentat și nu se temea să spargă o ușă sau să sară dintr-un tren în mișcare – cum făcuse cândva în timp ce urmărea un suspect care încerca să fugă. Căsătorit, cu patru copii, timp de mai bine de un deceniu fusese ofițer în cadrul poliției newyorkeze.

Pe de altă parte, partenerul lui Webster, detectivul Warne, era alunecos, charismatic și nu avea decât 28 de ani. În vreme ce Webster era un om de acțiune pe care puteai conta, Warne era bun de gură și un maestru al deghizării – era slab, cameleo-nic și știa cum să stoarcă informații de la oameni.

Cei doi investigau conspirația feroviară a lui Felton și urmăreau, de o lună, pe diverse piste, poliția din Baltimore, când le-a ajuns la urechi un zvon care i-a făcut să se întoarcă în goană la bază. În decursul acelei luni, stabiliseră că un grup de oficiali corupți și persoane cu poziții sociale importante care își pierduseră influența politică îi puseseră, într-adevăr, gând rău lui Felton.

Dar, din câte își dădeau seama, grupul nu făcuse mare lucru în afară de a-i vorbi de rău pe el și pe alte figuri publice din Baltimore.

* Mi s-a spus că, dacă pui „hipster” între ghilimele, nu mai ești sofisticat, oficial. La naiba!

Webster, care știa cum să intre în legătură cu ofițerii de poliție, se împrieteniise cu polițiștii care ieșeau de la muncă și se întâlneau la un pahar în barurile locale frecventate de polițiști. Între timp, Warne își petrecea serile deghizat la evenimente sociale, trăgând cu urechea la conversațiile potențialilor conspiratori. În această manieră, cei doi au pus cap la cap informațiile îngrijorătoare legate de ceea ce începuse deja să se deruleze.

Practic, era terorism. Grupul, frustrat de starea politicii naționale care, în opinia lor, trăgea Baltimore înapoi, dorea să transmită un mesaj: guvernul dăduse greș. „Uitați-vă la orașul nostru”, se plângea un conspirator, „și spuneți-mi dacă nu ne ducem pe apa sâmbetei.”

Se gândiseră la câteva moduri în care să atragă atenția asupra acestui aspect, printre care distrugerea companiei de căi ferate a lui Felton. Dar grupul ticluise recent planuri pentru a face ceva mult mai puțin subtil: asasinarea unui congressman important, care avea să treacă în curând prin oraș.

Congresmanul – un republican popular, dar cu influență polarizatoare – era ținta perfectă. Reprezenta tot ce acești extremiști urau în legătură cu situația politică a timpului. Bănuiau că moartea lui, deși șocantă, urma să declanșeze dialogul pe care îl doreau. Apoi aveau să îl doboare pe guvernatorul statului Maryland pentru a-și consolida poziția. „Fiecare dintre ei va muri pentru a da un exemplu”, a declarat un conspirator, „de trădător al lui Dumnezeu și al acestei țări.”

Conspirația a căpătat proporții enorme. Un căpitan de poliție numit Ferrandini jurase că acel congressman din afara statului va „muri în acest oraș”. Iar șeful poliției, George Kane, care simpatiza cu cauza extremiștilor, era dispus să închidă ochii.

Congresmanul își exprimase public intenția de a călători printre cetățeni – cu trenul – din Illinois la Washington,

programând o serie de discursuri pe parcursul drumului. După ce se oprea în Columbus, Pittsburgh, New York, Philadelphia și Harrisburg, avea să se îmbarce într-un tren spre Baltimore. Acolo, un șofer urma să îl ducă la Eutaw House, unde trebuia să susțină un scurt discurs. După discurs, șoferul îl ducea la gara aflată la un kilometru și jumătate distanță, pentru a parcurge ultima parte a itinerariului, spre Washington, DC.

Deși în America se obișnuiește ca poliția locală să asigure escortă politicianilor aflați în vizită – adesea un spectacol strident, cu șosele blocate și sirene –, planul era ca șeful poliției, Kane, să pretindă în ultimul moment că nu putea renunța la niciunul dintre ofițerii săi pentru a-i trimite la gară, în întâmpinarea grupului congressmanului. Acesta și cei care îl însoțeau aveau să fie pe cont propriu.

Conspiratorii intenționau să plaseze agenți de-a lungul rutei, pentru a transmite vești despre înaintarea congressmanului spre Baltimore. Puseseră la cale o „încăierare de stradă”, care urma să izbucnească când acesta va traversa gara, pentru a se întâlni cu șoferul. Încăierarea va distra atenția paznicilor care supravegheau tranzitul. Simultan, o mulțime de falși navetiști vor împânzi zona. Câțiva dintre aceștia vor fi înarmați – printre ei numărându-se cel puțin un ofițer de poliție –, pentru a-i împușca pe congressman și pe însoțitorii acestuia.

Când a cumpănit informațiile lui Webster și ale lui Warne, Hutchinson a fost cuprins de neliniște. Într-adevăr, era ceva de proporții mult mai mari decât un simplu sabotaj feroviar. Trebuiau să alerteze câteva autorități reale. Dar cât de sus ajunsese conspirația? Hutchinson l-a trimis pe Warne să îl prevină pe congressman și să îl sfătuiască să meargă direct la Washington, sărind peste turneul de discursuri.

Dar congressmanul a deliberat: dat fiind climatul prezent, anularea tuturor acestor discursuri ar fi fost dezastruoasă la

nivel politic. Și dacă-i făceau pe teroriști să se retragă acum, mai târziu avea să fie mai greu să-i prindă. Cu toate acestea, doveziile complotului care urma să se soldeze cu o crimă erau neîndoelnice. L-a întrebat pe Warne: l-ar putea ajuta să ajungă discret la DC după evenimentul final din Harrisburg, fără să amestece autoritățile?

Hutchinson a încuviințat șovăielnic, înțelegând că orice scurgere de informații ar pune bețe în roate unei investigații a aspectelor mai profunde ale conspirației. Dar era agitat. Nu era spionaj corporativ. Era vorba de viață și moarte. Oricine putea fi conspirator.

În afară de domnul Felton, a decis Hutchinson. El fusese cel care îi angajase să îi investigheze pe acești oficiali corupți. Trebuia să fie curat. Acum era rândul lor să îl includă în joc.

Astfel că, cu ajutorul lui Felton, detectivii au pus la cale un plan.



În seara crimei planificate, după un discurs în Harrisburg la care participaseră o mulțime de oameni, republicanul din Districtul 7, Illinois, s-a scuzat și s-a retras în camera sa de hotel. S-a deghizat în costumul pe care i-l pregătise Warne – o pălărie de fetru și o haină largă – și a părăsit hotelul singur, pe ușa din dos. Hutchinson și un bodyguard l-au întâmpinat acolo și l-au condus la trenul care pleca la miezul nopții spre Philly. Warne îi aștepta, după ce rezervase un vagon pentru „familia” lor, căci „fratele său invalid” avea nevoie de îngrijire specială.

În timp ce au schimbat trenurile în Philadelphia, congressmanul deghizat a traversat gara cu un mers împleticit, jucând