

THE UNDOING PROJECT

THE UND^QING PROJECT

.....

**KAHNEMAN, TVERSKY ȘI O PRIETENIE
CARE A SCHIMBAT MODUL ÎN CARE
ÎNȚELEGEM MINTEA UMANĂ**

.....

Traducere din engleză de
Robert Dobre

Michael Lewis

CO-LECȚIA
DE ȘTIINȚĂ

■ PUBLICA

Titlul original al acestei cărți este *The Undoing Project: A Friendship that Changed Our Minds* de Michael Lewis.

Copyright © 2016 by Michael Lewis

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangements with Riverhead Books, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Publica, 2017, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
LEWIS, MICHAEL

The Undoing Project : Kahneman, Tversky și o prietenie care a schimbat modul în care înțelegem mintea umană / Michael Lewis ; trad. din engleză de Robert Dobre. - București : Publica, 2017

Conține bibliografie
ISBN 978-606-722-251-7

I. Dobre, Robert (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTORI: Alexandru Gabor, Roxana Aneculăesei

CORECTORI: Rodica Crețu, Elena Bițu, Liliana Duță

DTP: Dragoș Tudor

**Pentru Dacher Keltner,
principalul meu călăuzitor**

*Îndoiala nu este o stare plăcută,
dar certitudinea este una absurdă.*

Voltaire

CUPRINS

Introducere	11
1. Țătosul	17
2. Proscrisul	53
3. Indigenul	91
4. Erori	129
5. Colaborarea	159
6. Regulile minții	185
7. Regulile predicției	221
8. Viral	239
9. Psihologul războinic	269
10. Efectul izolării	305
11. Regulile anulării	333
12. Acest nor de posibilități	359
Epilog	391
Notă asupra surselor	409
Mulțumiri	419



Introducere

11

Problema care nu se rezolvă niciodată

În 2003 am publicat *Moneyball*, o carte despre încercarea clubului de baseball Oakland Athletics de a-și pune mai mult în valoare jucătorii și de a evalua strategiile de joc. Această echipă dispunea de un buget mai mic decât alte echipe pentru achiziționarea de noi jucători, astfel că, în acest context, conducerea s-a văzut nevoită să regândească strategiile de joc. Analizând datele mai vechi, dar și pe cele mai noi – plus concluziile unor studii independente –, conducerea echipei Oakland a descoperit o nouă perspectivă asupra jocului. Astfel, au reușit să-i devanseze pe proprietarii altor echipe de baseball. Au descoperit jucători de valoare care au fost concediați sau ignorați și au pus sub semnul întrebării mare parte dintre pilonii strategiei de joc. După lansarea cărții, unii experți în baseball – căutători de talente, jurnaliști sportivi – s-au supărat și au dezaprobat tot acest demers al meu, dar o mulțime de cititori au considerat, în aceeași măsură ca mine, că povestea este interesantă. Mulți cititori au văzut în încercarea celor din Oakland de a construi o echipă o lecție mai generală: dacă acei angajați foarte bine plătiți, antrenori cu vechime, acele vedete ale unei afaceri înființate în 1860 nu pot fi pe deplin apreciați de piața pe care activează, cine ar putea fi apre-

ciat? Dacă piața jucătorilor de baseball era inefficientă, ce altă piață ar fi fost eficientă? Dacă o abordare analitică inovatoare a condus la descoperirea unor cunoștințe noi în baseball, ar fi existat un alt domeniu de activitate în care să nu se întâmple același lucru?

Mulți au urmat, în ultimii zece ani, exemplul celor de la Oakland Athletics și au început să folosească mai eficient informațiile de care dispuneau, să le analizeze mai bine pentru a descoperi neajunsurile pieței. Am citit diverse lucrări care preluau abordarea din *Moneyball* și o transpuneau în alte domenii: educație, case de film, sănătate, golf, agricultură, editare de carte (!), campanii prezidențiale, guvernare, bancheri și altele. „Dintr-odată, suntem toți atacanți care țin cont doar de ceea ce se scrie în *Moneyball*?”, s-a plâns în 2012 un antrenor al echipei New York Jets. După ce parlamentarii din Carolina de Nord au inițiat legi în vederea obstrucționării accesului afro-americanilor la vot, prin niște strategeme fundamentate pe date, actorul de comedie John Oliver i-a felicitat pe aceștia pentru rasismul lor de tipul „*Moneyball*”.

Dar adeseori n-a fost suficient acest entuziasm de a renunța la o expertiză învechită în favoarea unei analize fundamentate pe noi informații. Atunci când o astfel de abordare care implica decizii cu miză ridicată nu garanta succesul imediat – și uneori chiar și când se întâmpla – era contestată așa cum nu se întâmpla în cazul vechii expertize. În 2004, după ce au copiat stilul celor de la Oakland, cei de la Boston Red Sox au câștigat primul campionat în aproape o sută de ani. Folosind aceleași metode, l-au câștigat din nou în 2007 și în 2013. În 2016, în urma a trei sezoane dezamăgitoare, au anunțat că renunță la noua abordare și se întorc la aceea care se baza pe opiniile experților din baseball. „Ne-am bazat, probabil, prea mult pe cifre...”, a declarat patronul clubului, John Henry. Scriitorul

Nate Silver s-a bucurat, timp de câțiva ani, de un succes extraordinar în anticiparea rezultatelor alegerilor prezidențiale din Statele Unite pentru *New York Times*, folosind metode statistice pe care le-a învățat scriind despre baseball. Pentru prima dată în istorie, un ziar părea să poată previziona rezultatul alegerilor. Silver a părăsit *New York Times* și nu a reușit să anticipe ascensiunea lui Donald Trump – iar metoda sa, bazată pe date, de a previziona rezultatul alegerilor a fost pusă la îndoială... chiar de *New York Times*! „Nimic nu este mai important decât jurnalismul de teren, dat fiind faptul că politica este o activitate umană și, prin urmare, poate sfida predicțiile și rațiunea”, scria un editorialist de la *New York Times* în 2016, la sfârșitul primăverii. Ca să nu mai spunem că puțini reporteri au prevăzut candidatura lui Trump sau că Silver a recunoscut mai târziu că a fost mult prea subiectiv în estimările lui, întrucât l-a considerat pe Trump un candidat atipic, unic.

Chiar cred că sunt pertinente unele dintre criticile la adresa persoanelor care pretind că transformă informațiile pe care le au la dispoziție în puncte tari pentru a exploata neajunsurile din industriile în care activează. Orice s-ar afla însă în psihicul uman, lucru exploatat de cei de la Oakland Athletics pentru a obține profit – această disperare de a avea un expert care știe lucruri cu certitudine, chiar și atunci când certitudinea nu este posibilă –, continuă să suscite interesul nostru. Ca un monstru într-un film care urmează să fie ucis, dar care, într-un fel sau altul, rămâne în viață pentru ultima scenă.

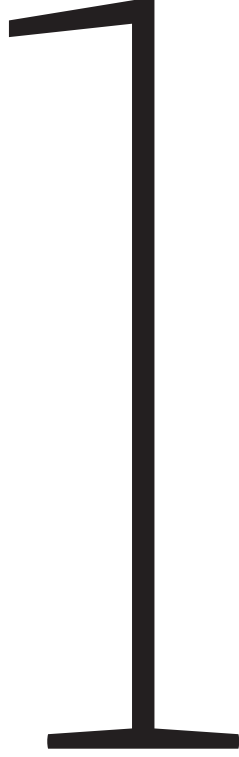
Și, astfel, odată ce valul de reacții față de cartea mea s-a potolit, unele observații s-au dovedit mai relevante decât celelalte: mă refer la o recenzie făcută de un cuplu de academicieni, care pe atunci lucrau la Universitatea din Chicago – un economist pe nume Richard Thaler și un jurist, Cass Sunstein. Articolul lui Thaler și al lui Sunstein, publicat pe 31 august

2003 în *New Republic*, a fost deopotrivă apreciativ și acuzator. Ei au fost de acord că ideea pe care o expusesem era interesantă – anume că piața pe care activau sportivii profesioniști poate fi atât de instabilă, încât o echipă mică precum Oakland Athletics poate învinge majoritatea echipelor mari și bogate doar prin exploatarea deficiențelor acestora. Autorul cărții *Moneyball*, au adăugat Thaler și Sunstein, nu a părut să înțeleagă motivația mai adâncă a deficiențelor pieței jucătorilor de baseball: sunt determinate de modul în care gândim. Modalitățile în care unii experți pot aprecia greșit jucătorii de baseball – modurile în care judecata oricărui expert poate fi autodenaturată – au fost descrise, cu mulți ani în urmă, de doi psihologi israelieni, Daniel Kahneman și Amos Tversky. Cartea mea nu era originală. Era doar o ilustrare a ideilor care existau deja de câteva decenii și care nu fuseseră încă pe deplin apreciate de mine, printre alții.

Exprimarea a fost un eufemism. Până în acel moment, nu cred că auzisem vreodată de Kahneman sau de Tversky, chiar dacă unul dintre ei a reușit să câștige un Premiu Nobel pentru Economie. Și nici nu m-am gândit mult la aspectele psihologice ale poveștii ilustrate în *Moneyball*. Piața jucătorilor de baseball prezenta frecvent deficiențe: de ce? Șefii de la Oakland au vorbit despre „părtiniri” ale pieței: viteza de alergare era un criteriu de evaluare supraapreciat, deoarece era atât de ușor de observat, de exemplu, în timp ce distanțele scurte pe care le parcurgea un jucător când se pregătea să arunce nu erau luate în seamă prea mult, pentru că se considera că să faci ture în jurul punctului de aruncare, în loc să alergi neîntrerupt, nu solicita niciun fel de efort din partea jucătorului, era ceva firesc. Era mult mai probabil ca jucătorii grași sau diformi să fie subevaluați; pe de altă parte, era mult mai probabil ca jucătorii frumoși și atletici să fie supraevaluați.

Toate aceste prejudecăți despre care vorbeau șefii de la Oakland mi s-au părut interesante, dar nu am mers cu adevărat mai departe: de unde vin aceste prejudecăți? De ce au oamenii astfel de prejudecăți? Eram hotărât să spun o poveste despre modul de funcționare a pieței sau despre felul în care eșuează aceasta, mai ales atunci când oamenii trebuie evaluați. Dar, dincolo de toate acestea, exista o altă poveste, una pe care am ignorat-o, despre modul în care funcționează sau nu mintea umană, atunci când își formează judecăți și ia decizii. Atunci când ne aflăm în fața incertitudinii – despre investiții, oameni sau orice altceva – cum ajungem la concluzii? Cum procesează mintea informațiile – dintr-un joc de baseball, raport de venituri, concurs, examinare medicală? Ce se întâmplă în mințile oamenilor – chiar acelea ale presupușilor experți – atunci când iau decizii greșite de pe urma cărora profită cei care ignoră experienții și analizează informațiile la care au acces?

Și cum au ajuns doi psihologi israelieni să aibă atât de mult de spus despre aceste subiecte astfel încât să prefigureze într-un anumit sens o carte referitoare la baseballul american scrisă câteva decenii mai târziu? Ce anume îi califică pe cei doi cercetători din Orientul Apropiat să scrie despre ce se întâmplă în mintea unui individ atunci când încearcă să evalueze un jucător de baseball, o investiție sau un candidat la președinție? Și cum este posibil ca un psiholog să primească Premiul Nobel pentru Economie? Răspunsurile la aceste întrebări s-au transformat într-o altă poveste, surprinsă în cartea de față.



Nu știi niciodată ce poate spune un tânăr aflat într-o cameră de interviu încât să te trezească din moțăială, să te facă să-ți revii la normal ca să îi acorzi atenție. Și astfel îi dai, fără ezitare, o importanță mult mai mare decât ai face-o în mod normal: de exemplu, cele mai memorabile momente din interviurile de selecție organizate de cluburile din Asociația Națională de Baschet (NBA). În anumite cazuri, parcă jucătorii încercau să îți distrugă concentrarea, ca să nu-i mai poți evalua. De exemplu, atunci când intervievatorul echipei Houston Rockets l-a întrebat pe un jucător dacă ar putea trece un test antidrog, tipului i s-au mărit pupilele, s-a prins strâns de masă cu mâinile și a zis: „Adică astăzi???!!!”. Mai putem aminti cazul unui jucător din campionatul universitar, care a fost arestat, fiind acuzat de violență domestică (plângere retrasă ulterior) și al cărui agent a pretins că a fost doar o neînțelegere. Atunci când a fost întrebat despre acuzații, sportivul a explicat, relaxat, că s-a săturat de „nemulțumirile prietenei mele, așa că am strâns-o de gât. Pen'că voiam să tacă odată”. Iată povestea lui Kenneth Faried, pivotul mic al echipei Morehead State. Atunci când s-a prezentat la interviu, l-au întrebat: „Vrei să ți se spună Kenneth sau

Kenny?”. „Manimal”, a răspuns Faried. El dorea să fie strigat Manimal. Ce ați face în acest caz? În general, trei din patru jucători americani de culoare care ajung să susțină un interviu pentru a fi selecționați în NBA – sau, cel puțin, care au venit la interviu pentru echipa Houston Rockets – nu și-au cunoscut niciodată tații. „Nu este neobișnuit ca, atunci când îi întrebi pe acești tipi care este bărbatul care i-a influențat cel mai mult, ei să-ți răspundă: «Mama»”, ne-a relatat directorul departamentului de resurse umane al celor de la Rockets, Jimmy Paulis. „Unul a spus «Obama».”

Sean Williams este un alt caz. În 2007, Sean Williams, de 1,92 metri, era un jucător excentric care a fost suspendat de echipa sa, Boston College, în primele două din cele trei sezoane, pentru posesie de marijuana (o acuzație la care s-a renunțat ulterior). Astfel, a jucat în doar 15 meciuri în cel de-al doilea an al său și totuși a blocat 75 de aruncări; fanii au apreciat performanța sa din campionatul universitar, supranumită drept „recitalul de interceptări”. Williams părea să aibă mari perspective în NBA și toată lumea se aștepta să fie ales încă din prima rundă – parțial deoarece toată lumea presupunea că, odată ce trecuse cu bine de primul său sezon fără a fi suspendat, își putea ține sub control dependența de marijuana. Înainte de selecția jucătorilor din NBA din 2007, a zburat la Houston, la solicitarea agentului său, ca să se pregătească pentru interviu. Agentul a ajuns la o înțelegere cu Rockets: Williams va negocia doar cu Rockets, iar aceștia îi vor oferi agentului sfaturi ca să-l facă pe Williams să fie cât mai convingător la interviul de angajare. Interviul a decurs destul de bine, de fapt, până când s-a ajuns la subiectul legat de marijuana.

— Așadar, ai fost prins fumând iarbă în primul și în al doilea an de colegiu? l-a întrebat intervievatorul de la Rockets. Ce s-a întâmplat în ultimul an?

Williams a scuturat din cap și a spus:

— Nu mă mai verifică. Și, dacă voi nu mă testați, o să fumez!

Agentul lui Williams a decis că era cel mai bine pentru el să nu mai participe la niciun interviu. A fost ales totuși din prima rundă de New Jersey Nets și a avut o scurtă prezență de 137 de meciuri în NBA înainte de a pleca să joace în Turcia.

În joc erau milioane de dolari – jucătorii din NBA erau, în medie, cel mai bine plătiți sportivi din toate jocurile de echipă. Era în joc viitorul echipei Houston Rockets. Acești tineri te copleșeau cu informații personale, informații care să te ajute să iei o decizie de angajare. De multe ori, nu prea știai cum să valorifici toate informațiile astea.

Interviewator Rockets: Ce știi despre Houston Rockets?

Jucător: Știu că sunteți din Houston.

Interviewator Rockets: La ce picior te-ai accidentat?

Jucător: Le-am spus oamenilor că la piciorul drept.

Jucător: Nu m-am văzut cu antrenorul.

Interviewator Rockets: Când?

Jucător: În timpul jocului.

Interviewator Rockets: Altceva?

Jucător: Era mai scund.

După zece ani de interviuri cu oameni foarte înalți, Daryl Morey, directorul general al lui Houston Rockets, este convins că trebuie să rămână pe poziție în orice interacțiune pe care o are cu vreun jucător, astfel încât să nu se lase influențat în deciziile sale. Pentru el, interviurile de angajare erau spectacole de magie. Știa că trebuia să-și cenzureze orice reacție

în timpul interviurilor – mai ales dacă el și oricine se afla în cameră deveneau fermeceți de interviuat. Oamenii foarte înalți au o capacitate neobișnuită de a captiva. „Există o mulțime de uriași fermecători”, a declarat Morey. „Probabil, aveam aceeași fascinație față de ei ca puștiul obez aflat pe terenul de joacă.” Problema nu era fascinația pe care o stârnea un jucător în jurul lui, ci ceea ce se ascundea dincolo de ea: dependențe, tulburări de personalitate, accidentări, o lipsă totală de interes legată de munca asiduă. Uriașii te pot face să plângi când îți vorbesc despre dragostea lor pentru baschet și greutățile pe care au trebuit să le depășească pentru a juca. „Toți au o poveste”, a declarat Morey. „Îți pot spune o poveste despre orice tip.” Iar când povestea era despre perseverența în fața unor greutăți incredibile, cum deseori se întâmpla, era foarte greu să nu empatizezi. Era foarte greu să ignori asta când ți-l imagineai pe cel din fața ta drept viitoarea vedetă din NBA.

Daryl Morey credea – dacă credea în ceva – în abordarea statistică atunci când avea de luat o decizie. Și cea mai importantă decizie a luat-o când și-a ales componența echipei de baschet. „Mintea trebuie să se apere constant de toate aceste sirene care încearcă să te deruteze”, a spus el. „Întotdeauna încercăm să aflăm ce este un șiretlic și ce este real. Vedem o hologramă? Este o iluzie?” Aceste interviuri te pot induce în eroare. „Iată motivul principal pentru care vreau să particip la fiecare interviu”, a comentat Morey. „Dacă alegem un jucător, deși are niște probleme serioase, iar patronul echipei mă întreabă: «Ce a spus la interviu când i-ai pus acea întrebare?», iar eu îi răspund: «Nu am vorbit niciodată cu el înainte de a-i da un milion și jumătate de dolari», voi fi concediat.”

În iarna lui 2015, Morey împreună cu cinci membri ai echipei sale se afla într-o sală de conferințe din Houston, Texas, așteptând un alt uriaș. Camera de interviu era una obișnuită.

O masă de conferințe, câteva scaune, jaluzelele trase. Pe masă era o cană de cafea, lăsată acolo din greșeală, care avea un logo – *Societatea Națională de Sarcasm: De parcă am avea nevoie de ajutorul tău*. Uriașul era... ei bine, niciunul dintre cei de-acolo nu știa prea multe despre el, doar că avea nouăsprezece ani și că era uriaș chiar și după standardele baschetului profesionist. A fost descoperit cu cinci ani în urmă într-un sat din Punjab de un agent ori un căutător de talente – sau cel puțin așa li s-a spus. Când l-au găsit, avea paisprezece ani, 2,10 metri înălțime și era în picioarele goale – sau, dacă purta cumva încălțări, erau atât de zdrențuite încât i se vedeau degetele.

Au fost intrigați de acest lucru. Familia copilului trebuie să fi fost atât de săracă încât nu-și putea permite să-i cumpere încălțăminte. Sau poate că au decis că nu avea sens să-i cumpere încălțăminte, din moment ce picioarele îi creșteau atât de repede. Sau poate că toată povestea a fost inventată de un agent. În orice caz, nu puteau să scape de această imagine: un băiat de paisprezece ani, de 2,10 metri, în picioarele goale pe străzile din India. Ei nu știau cum a reușit băiatul să părăsească satul acela indian. Cineva, probabil un agent, i-a aranjat să călătorească în Statele Unite pentru a învăța să vorbească engleza și să joace baschet.

Era un anonim pentru NBA. Nu exista niciun film cu el jucând baschet. Pentru că nici nu jucase până atunci. Cel puțin asta au aflat cei de la Rockets. Nici nu a participat la selecția realizată de NBA pentru jucătorii amatori. Chiar în acea dimineață li s-a permis celor de la Rockets să îl măsoare. Laba piciorului avea 54 de centimetri, iar mâinile, de la vârful degetelor până la încheietură, 29 de centimetri, cele mai mari mâini pe care le-au măsurat vreodată. Desculț, era chiar mai înalt decât li se spusese, avea 2,18 metri și o greutate de 136

de kilograme, iar agentul său pretindea că nici atunci nu se opriše din creștere. Și-a petrecut ultimii cinci ani în sud-estul Floridei învățând baschet – cel mai recent la IMG, o asociație sportivă care are drept scop transformarea sportivilor amatori în profesioniști. Deși nimeni dintre cunoscuți nu l-a văzut jucând, cei câțiva oameni care l-au întâlnit încă vorbeau despre el. Robert Upshaw, de exemplu. Upshaw era un pivot înalt de 2,13 metri care fusese concediat de echipa sa de la Universitatea Washington și acum participa la interviuri pentru echipele din NBA. Cu câteva zile în urmă s-a antrenat împreună cu gigantul indian în sala celor de la Dallas Mavericks. Auzind de la personalul de recrutare al celor de la Rockets că ar putea să o facă din nou, ochii lui Upshaw s-au dilatat, fața i s-a luminat și a spus: „Tipul este cel mai mare om pe care l-am văzut vreodată. Și poate marca și coșuri de trei puncte! Este fenomenal!”

—————

În 2006, când a fost angajat să conducă Houston Rockets și să decidă cine va juca baschet profesionist și cine nu, Daryl Morey era pionierul breslei sale: regele tocilar al baschetului. Responsabilitatea lui era să schimbe sistemul de luare a deciziilor: să nu se mai bazeze pe intuiția experților din baschet, ci să analizeze informațiile pe care le aveau la dispoziție. Nu avea o experiență relevantă de jucător de baschet și nici nu voia să se dea drept un entuziast sau un inițiat al baschetului. A fost întotdeauna la fel – o persoană mai interesată de cifre decât de viața în sine, nu-l preocupa să se bucure de viață. În copilărie a început să fie interesat de cum putea face previziuni în baza informațiilor de care dispunea, până când aceasta a devenit o obsesie. „Mi s-a părut întotdeauna foarte tare”, a declarat. „Cum folosești numerele pentru a anticipa diverse

lucruri? Era tare să fii mai bun decât alții folosindu-te de informațiile la care aveai acces. Și chiar mi-a plăcut să fiu mai bun decât alții.” A construit modele de prognoză, așa cum alți copii construiau modele de avioane. „Întotdeauna mi-a plăcut să anticip rezultatele din sport. Nu am știut unde să le aplic în altă parte – doar nu era să-mi anticip notele.”

Interesul său pentru sport și statistică l-a condus, la vârsta de șaisprezece ani, să descopere o carte cu titlul *The Bill James Historical Baseball Abstract*. Bill James era interesat să facă tot mai cunoscută o abordare bazată pe raționamentul specific baseballului. Având parte de ceva ajutor din partea echipei Oakland Athletics, această abordare va declanșa o revoluție în urma căreia tocilarii se vor impune în fruntea oricărei echipe din Major League Baseball – sau, cel puțin, îi vor ajuta pe cei din conducere. În 1988, când a dat peste cartea lui James într-o librărie Barnes & Noble, Morey nu avea cum să știe că oamenii care puteau face previziuni în baza analizării datelor aveau să ia locul managerilor din sporturile profesionale și din orice alt domeniu în care se iau decizii cu miză ridicată – sau că, în consecință, baschetul avea să îl aștepte pe el să mai crească. Credea doar că experții recunoscute nu știau atât de multe precum era impresia generală despre ei.

Începuse să suspecteze asta cu un an înainte, în 1987, după ce revista *Sports Illustrated* a ales echipa lui favorită de baseball, Cleveland Indians, pentru copertă și a prezis că va câștiga campionatul de baseball în anul următor. „Mi-am spus: «Asta este!!!! Indians au fost de rahat ani la rând. Acum vom câștiga campionatul!».” Însă au terminat în acel an cu cele mai proaste rezultate din campionat – cum a fost posibil? „Tipii despre care se spunea că vor fi atât de buni au fost atât de lamentabili”, își amintește Morey. „Acela a fost momentul în care mi-am zis că, poate, experții nu știu despre ce vorbesc.”

Apoi l-a descoperit pe Bill James și a decis că, asemenea acestuia, putea face previziuni mai bune decât experții în baza datelor pe care le avea la dispoziție. Dacă putea anticipa evoluția atleților de performanță, putea forma echipe câștigătoare și, dacă ar putea face asta... ei bine, aici s-a produs declicul în mintea lui Morey. Tot ceea ce dorea să facă în viață era să formeze echipe de succes. Întrebarea care se punea era următoarea: cine îl va lăsa să facă asta? În perioada universității a trimis zeci de scrisori către francizele profesioniste din sport, cu speranța că i se va oferi o slujbă oarecare. Nu a primit nici măcar un răspuns. „Nu am avut, s-ar spune, niciun mod de a intra în sportul profesionist. Așadar, în acel moment, am decis că trebuia să mă îmbogățesc. Dacă aș fi fost bogat, aș fi putut, pur și simplu, să cumpăr o echipă și să o conduc.”

Părinții săi făceau parte din clasa de mijloc, originari din Vestul Mijlociu al Statelor Unite. Nici măcar nu cunoștea vreo persoană bogată. Era, de asemenea, un student lipsit de motivație al Universității Northwestern. Totuși și-a propus să câștige suficient de mulți bani încât să poată cumpăra o echipă din sportul profesionist, ca să poată decide componența acesteia. „În fiecare săptămână, el lua o foaie de hârtie și scria pe ea «obiectivele mele»”, își amintește iubita lui de atunci și actuala sa soție, Ellen. „Primul scop în viață era: «Voi deține cândva o echipă din sportul profesionist».” „Am mers la școala de afaceri”, declara Morey, „deoarece am crezut că acolo trebuie să mergi dacă vrei să te îmbogățești.” După ce a terminat școala, în anul 2000, a candidat pentru slujbe la firmele de consultanță până ce a găsit una care oferea angajărilor acțiuni pentru serviciile prestate. Firma oferea servicii de consultanță companiilor din domeniul IT în perioada bulei internetului: putea fi, în acel moment, o modalitate de a te îmbogăți repede. Apoi bula s-a spart și acțiunile nu au mai

avut nicio valoare. „S-a dovedit cea mai proastă decizie pe care am luat-o vreodată”, a spus Morey.

Din scurta sa experiență de consultant, a învățat totuși ceva valoros. I se părea că o mare parte a muncii unui consultant consta în simularea certitudinii totale în legătură cu lucrurile incerte. Într-un interviu de angajare la McKinsey, interviewerii i-au spus că nu este suficient de sigur atunci când își exprimă opiniile. „Le-am spus că se întâmpla asta deoarece nu eram sigur. Iar ei au replicat: «Noi primim de la clienții noștri 500 000 de dolari anual, deci trebuie să fii sigur de ceea ce spui.»” Firma de consultanță, care l-a angajat în cele din urmă, îi cerea întotdeauna să arate încredere de sine atunci când, în opinia sa, încrederea era un semn de înșelăciune. I-au cerut să prezică prețul petrolului pentru clienți, de exemplu. „Apoi vom merge la clienți și le vom spune că putem să anticipăm prețul petrolului. Nimeni nu poate anticipa prețul petrolului. Era, practic, un nonsens.”

Multe dintre „predicțiile” pe care Morey le observa în jurul său erau înșelătorii: pretindeau că știu lucruri, dar nu era așa. Erau foarte multe întrebări interesante pe lume al căror răspuns cinstit era unul singur: „Este imposibil să știm cu siguranță”. „Care va fi prețul petrolului peste zece ani?” era una dintre aceste întrebări. Asta nu însemna că renunțai să găsești un răspuns, ci doar veneai cu unul în termeni probabilistici.

Mai târziu, în momentul în care căutătorii de talente din baschet au început să-i solicite oferte de angajare, ceea ce-l interesa la aceștia era o oarecare conștientizare a faptului că încercau să caute răspunsuri certe la întrebări la care nu se găseau – că erau, inevitabil, supuși greșelii. „Întotdeauna îi întreb: «Pe cine ai ratat?»”, a explicat Morey. Viitorul cărui superstar nu l-au anticipat sau care viitor mare eșec i-a fermecat? „Dacă nu îmi dau un răspuns bun, îi tratez cam așa: «Dracu' să-i ia!»”.

Printr-o întâmplare norocoasă, firma de consultanță pentru care lucra i-a cerut să realizeze câteva analize pentru un grup care încerca să cumpere echipa de baseball Boston Red Sox. Atunci când grupului nu i-a reușit tentativa de a cumpăra o echipă profesionistă de baseball, a perseverat și a cumpărat o echipă profesionistă de baschet, Boston Celtics. În 2001 l-au rugat pe Morey să își părăsească slujba de la firma de consultanță și să vină să lucreze pentru Celtics, unde „mi-au dat de rezolvat cele mai dificile probleme”. El a ajutat la angajarea noii conduceri, apoi a ajutat la stabilirea prețului biletelor și, în cele din urmă, inevitabil, i s-a solicitat să lucreze la problema selectării jucătorilor dintre tinerii care doreau să joace în NBA. „Cum se va comporta acest tânăr de nouăsprezece ani în NBA?” era precum „Care va fi prețul petrolului peste zece ani?”. Un răspuns perfect nu exista, dar statisticile îți puteau da un răspuns care era, cel puțin, ceva mai bun decât ghicitul.

Morey avea deja un model statistic brut de evaluare a jucătorilor amatori. A construit unul pentru el însuși, doar de distracție. În 2003, Celtics l-a încurajat să îl folosească pentru a alege un jucător de la coada selecției – cel plasat pe locul cincizeci și șase, unde, adesea, jucătorii nu valorează nimic. Și, astfel, Brandon Hunter, un pivot mic necunoscut în NBA a devenit primul jucător ales în baza unei formule statistice*. Doi ani mai târziu, Morey a primit un telefon de la o companie de recrutare care i-a spus că Houston Rockets căutau un nou director general. „Cea cu care am vorbit la telefon mi-a spus că cei de la Rockets căutau o persoană de genul *Moneyball*”, își amintește Morey.

Proprietarul echipei Rockets, Leslie Alexander, a devenit frustrat de alegerile experților săi făcute în baza instinctelor

* Hunter a jucat, de fapt, un an pentru Celtics și apoi a plecat în Europa (n.a.).

lor. „Deciziile care se iau nu sunt atât de bune”, a spus Alexander. „Nu sunt exacte. Avem acum toate aceste informații, avem computere care pot analiza datele. Și am vrea să folosim aceste date într-un mod progresiv. Atunci când l-am angajat pe Daryl, îmi doream pe cineva care să facă mai mult decât să îi analizeze pe jucători în modul obișnuit. Adică nu sunt sigur nici măcar că jucăm cum trebuie.” Cu cât jucătorii sunt plătiți mai bine, cu atât mai costisitoare sunt pentru el deciziile bazate pe intuiție. S-a gândit că abordarea analitică a lui Morey îi putea oferi un avantaj pe piață atunci când era interesat de talente scumpe și nu-i păsa de opinia publică pentru a-i acorda acestuia o șansă. „Cui îi pasă de ce cred alții?”, a spus Alexander. „Nu este echipa lor.” În timpul interviului, Morey s-a convins din nou de curajul lui Alexander, de faptul că nu-l interesa ce credeau ceilalți despre el, că așa lucra el. „M-a întrebat: «De ce religie aparții?»» Îmi amintesc că îmi spuneam că nu era indicat să mă întrebe asta. Am răspuns vag și cred că am spus că ai mei erau membri ai bisericilor episcopale și luterane, moment în care m-a oprit și mi-a zis: «Spune-mi doar că nu crezi în niciuna dintre aceste porcării».”

Indiferența lui Alexander față de opinia publică s-a dovedit a fi un atu. Aflând că un točilar de treizeci și trei de ani a fost numit la conducerea echipei Houston Rockets, fanii și oamenii din baschet au fost, în cel mai bun caz, amuzați și, în cel mai rău, ostili. Crainicii de la radiourile locale i-au găsit instantaneu o poreclă: Deep Blue*. „Există o impresie generală în rândul oamenilor de baschet conform căreia eu nu aparțin acestui domeniu”, a relatat Morey. „Aceștia tac în momentele mele de succes și vociferează când depistează indicii de slăbiciune.” În cei zece ani de când a fost numit la conducerea echi-

* Computerul creat de IBM pentru a juca exclusiv șah, care l-a învins pe campionul mondial în exercițiu, Gary Kasparov, în 1997 (n.t.).

pei, Rockets s-a clasat pe locul al treilea dintre cele treizeci de echipe din NBA, în urma celor de la San Antonio Spurs și de la Dallas Mavericks și a jucat în meciurile eliminatorii mai mult decât toate echipele, cu excepția a patru dintre ele. Echipa nu a jucat niciodată un sezon fără a se califica în faza eliminatorie. Chiar dacă simpla prezență a lui Morey îi scotea din sărite, oamenii nu au avut altceva de făcut, uneori, decât să-l urmeze în momentele de glorie. În primăvara lui 2015, când Rockets, având al doilea scor din NBA, înfrunța Golden State Warriors în finala Conferinței de Vest, fostul jucător All-Star din NBA, actualmente analist TV, Charles Barkley a izbucnit într-o tiradă de patru minute împotriva lui Morey în timpul a ceea ce trebuia să fie o analiză la pauză. „Nu-mi fac griji din cauza lui Daryl Morey. El este unul dintre acei idioți care cred în analiză... Întotdeauna am crezut că analiza este o porcărie... Ascultați, nu l-aș recunoaște pe Daryl Morey dacă ar intra în această încăpere chiar acum... NBA înseamnă doar talent. Toți acești tipi care conduc aceste organizații vorbind despre analiză au un lucru în comun: sunt o gașcă de tipi care nu au jucat niciodată baschet și nu au avut niciodată gagici în liceu și care vor doar să intre în sistem.”

Au fost mult mai multe declarații asemănătoare. Cei care nu îl cunoșteau pe Daryl Morey presupuneau că, din moment ce și-a propus să transforme baschetul în ceva pentru intelectuali, era obligatoriu să fie o persoană de genul știe-tot. Însă abordarea sa față de lume era exact opusă. Nu avea încredere în el – știa că era imposibil să le știe pe toate. Dar era mai sigur pe el când trebuia să ia decizii dacă își folosea metoda statistică. Niciodată nu își urma instinctul. Morey a impus astfel o nouă definiție pentru tocilar: o persoană care își cunoaște mintea suficient de bine pentru a nu avea încredere în ea.

Unul dintre primele lucruri pe care Morey le-a făcut după ce a ajuns la Houston – și, pentru el, cel mai important – a fost acela să anticipe performanța viitoare a jucătorilor de baschet în baza modelului său statistic. Era, de asemenea, un instrument de acumulare a cunoștințelor despre baschet. „Cunoașterea este literalmente predicție”, a spus Morey. „Cunoașterea este orice lucru care îți crește posibilitățile de a anticipa rezultatul. Într-adevăr, tot ceea ce trebuie să faci este să încerci să prevezi lucrul potrivit. Majoritatea oamenilor fac acest lucru în subconștient.” Un model îți permitea să analizezi abilitățile unui jucător amator de baschet care l-ar putea conduce la succesul în cariera de profesionist și să determini ce pondere să-i fie atribuită fiecăruia. Odată ce îți construiești o bază de date cu mii de foști jucători, poți să pornești în căutarea unor corelații mai generale între performanța din universitate și carierele lor în liga profesionistă. Cu siguranță, statisticile despre rezultatele lor din liga profesionistă ți-au spus ceva despre ei. Dar care dintre acestea? Ai putea crede – cum fac mulți – că cel mai important la un jucător de baschet este că a înscris. Teorie care poate fi verificată astfel: se poate anticipa succesul unui jucător în NBA în funcție de abilitatea de a înscrie? Nu, este răspunsul pe scurt. Încă din primele versiuni ale modelului său, Morey a știut că modelul statisticii tradiționale – puncte marcate, recuperări și pase decisive pe joc – poate fi înșelător într-o mare măsură. Era posibil ca un jucător să înscrie o mulțime de puncte, dar să nu își ajute echipa, precum era posibil ca un jucător să înscrie puține puncte și să aibă o mare contribuție la succesul acesteia. „Simplul fapt că ai un astfel de model, fără să iei în considerare altă opinie, te forțează să pui întrebările potrivite”, a spus Morey. „De ce este evaluat atât de bine de căutătorii de talente, când modelul l-a evaluat atât de slab?

De ce este evaluat atât de slab de căutătorii de talente, când modelul l-a evaluat atât de bine?”

El nu a gândit modelul astfel încât să ofere „răspunsul corect”, ci „răspunsul mai bun”. Nu era atât de naiv încât să creadă că modelul ar alege, de unul singur, jucătorii. Modelul trebuia, cu siguranță, verificat și supravegheat – mai ales pentru că existau informații la care modelul nu avea acces. Dacă jucătorul și-ar fi rupt gâtul în seara premergătoare selecționării din NBA, ar fi fost bine să se știe. Dar, dacă l-ai fi pus pe Daryl Morey în 2006 să aleagă între modelul său și o cameră plină de căutători de talente, ar fi ales prima variantă.

În 2006, o astfel de abordare era nouă. Morey remarcase că nimeni altcineva nu mai folosea un model pentru a evalua jucătorii de baschet – nimeni nu s-a obosit să acumuleze informațiile necesare oricărui tip de model. Pentru a obține orice fel de informație, era nevoie să trimiți pe cineva la sediul Asociației Colegiilor Atletice Naționale (NCAA) din Indianapolis pentru a fotocopia foaia de arbitraj a fiecărui joc disputat în ultimii douăzeci de ani și apoi să introduci manual toate aceste date în sistem. Orice teorie referitoare la jucătorii de baschet a trebuit să fie testată pe o bază de date cu jucători. Ei aveau acum un istoric de douăzeci de ani al jucătorilor de universitate. Noua bază de date le-a permis să compare jucătorii cu unii asemănători din trecut și să vadă dacă există observații generale de luat în seamă.

O parte din ceea ce au făcut cei de la Houston Rockets pare acum simplu și evident: ca idee, este aceeași abordare folosită de brokerii de pe Wall Street, directorii de campanii prezidențiale din Statele Unite și de fiecare companie care încearcă să anticipe ceea ce ai putea cumpăra sau la ce te-ai putea uita pe internet în baza istoricului tău de pe motoarele de căutare. Nu era nimic simplu sau evident în 2006. Modelul lui Morey

avea nevoie de multă informație, indisponibilă, pur și simplu. Cei de la Rockets au început să-și adune datele originale prin măsurători pe terenul de baschet care nu mai fuseseră făcute niciodată. În loc să știe numărul de recuperări pe care le făcea un jucător, au început, de exemplu, să contorizeze oportunitățile reale pe care le-a avut acesta și în câte dintre acestea a recuperat mingea. Ei au urmărit evoluția scorului în timpul unei partide atunci când un jucător se afla pe teren și atunci când se afla pe bancă. Datele precum punctele acumulate, recuperările și interceptările de pe parcursul meciului nu erau foarte folositoare, ci mai important era câte dintre acestea se înregistrau pe minut. Conta dacă acumulai 15 puncte în jumătate de meci, și nu în toată partida. Era, de asemenea, posibil să se deducă din foaia de arbitraj ritmul în care jucau diferitele echipe de universitate – cât de des au avut reveniri și accidente pe teren. Era foarte important ca statisticile despre performanță să fie corelate cu ritmul de joc al echipei. Punctele și recuperările însemnau ceva atunci când echipa avea 150 de aruncări la coș și cu totul altceva când înregistrase doar 75 de aruncări. Doar adaptarea la ritm îți putea da o imagine despre performanța unui anumit jucător decât îți putea da abordarea convențională.

Cei de la Rockets au adunat date despre jucătorii de baschet, ceea ce nu mai făcuse nimeni înainte. Nu au strâns doar informații despre baschet, ci și despre viețile jucătorilor și au căutat tipare în acestea. I-a ajutat pe jucători faptul că au crescut alături de ambii părinți? A fost un avantaj faptul că erau stângaci? Jucătorii care au avut antrenori puternici în universitate se descurcau mai bine în NBA? A contribuit cumva la evoluția sportivului faptul că una dintre rudele sale a jucat în NBA? A contat dacă a fost transferat în primii ani de colegiu? Sau dacă antrenorul din universitate îl pusese să joace în

apărare? Sau dacă a jucat pe mai multe poziții în universitate? A contat greutatea maximă pe care o putea ridica un jucător la antrenament? „Aproape nimic din ceea ce am studiat nu a avut caracter predictiv”, a declarat Morey. Dar nu chiar nimic. Numărul recuperărilor pe minut a ajutat la anticiparea succesului uriașilor, în timp ce numărul interceptărilor pe minut a oferit informații despre jucătorii scunzi. Nu a contat foarte mult cât de înalt era un jucător, ci cât de sus putea să ajungă cu mâinile – săritura, mai degrabă decât înălțimea.

Prima testare a modelului a avut loc în 2007 (Rockets și-au selectat jucătorii tineri în 2006). Puteau testa o abordare imparțială, bazată pe dovezi, contrară abordării clasice a întregii industrii. În acel an, echipa Rockets a păstrat alegerile cu numărul 26 și 31 din NBA. Conform modelului lui Morey, șansele de a alege un jucător bun pentru NBA erau de 8%, respectiv 5%. Șansa de a prinde un viitor debutant era de aproximativ 1%. Ei i-au ales pe Aaron Brooks și pe Carl Landry, ambii ajungând debutanți în NBA. A fost o pradă incredibil de bogată*. „Acest lucru ne-a dat un răgaz”, a declarat Morey. El știa că modelul său a fost, în cel mai bun caz, doar puțin mai greșit decât cel al intervievectorilor clasici. Știa că modelului său îi lipseau multe date. „Ai ceva informații – dar, adesea, provenite dintr-un singur an de colegiu. Și chiar și acelea sunt incomplete. Dincolo de astea, este un sport diferit, cu antrenori diferiți, cu un alt nivel de competiție – jucătorii au douăzeci de ani. Ei nu știu cine sunt. Deci ce ar trebui să facem?” Știa toate acestea și totuși se gândea că o putea scoate, cumva, la capăt.

* Nu există o metodă perfectă de a măsura calitatea unei selecții de jucători, dar există una logică: compararea rezultatelor jucătorului din primii patru ani, când echipa din NBA care l-a ales îl și formează, cu rezultatul mediu al jucătorilor aleși în acel lot. În funcție de acest indicator, Carl Landry și Aaron Brooks au fost cele mai bune alegeri făcute de o echipă din NBA în ultimul deceniu, ținând cont de pozițiile pe care s-au clasat (35, respectiv 55) (n.a.).

Atunci a venit anul 2008, când cei de la Rockets au avut alegerea cu numărul 25 și au folosit-o pentru a aduce un uriaș de la Universitatea din Memphis, pe nume Joey Dorsey. La interviul de angajare, Joey a fost amuzant, simpatic și fermecător – declarase că atunci când se va retrage din baschet își va încheia cariera de sportiv și se va îndrepta spre o a doua carieră, de star porno. După ce a fost ales, Dorsey a fost trimis la Santa Cruz pentru a juca într-un meci demonstrativ împotriva altor jucători aleși recent. Morey a mers să-l vadă jucând. „În primul meci în care l-am văzut, a fost oribil. La dracu’!”, a declarat Morey. Joey Dorsey era atât de slab, încât lui Daryl Morey nu-i venea să creadă că tipul pe care îl alesese era cel care juca în fața lui. Poate, gândea Morey, nu a luat în serios meciul. „Mă întâlnesc cu el. Avem un prânz de două ore.” Morey i-a vorbit destul de mult despre cât de important este să joace la capacitate maximă, să facă o impresie bună etc. „Cred că va ieși pe teren în jocul următor plin de energie. Dar va fi la fel de slab și în următoarea partidă.” Destul de repede, Morey a văzut că are o problemă mai mare decât Joey Dorsey. Problema era modelul său. „Joey Dorsey era un superstar din perspectiva modelului. Potrivit modelului, era un sportiv pe care nu aveai voie să-l ratezi. Procentajul a fost foarte, foarte ridicat.”

În același an, modelul a ignorat un pivot debutant de la Texas A&M, pe nume DeAndre Jordan. Ca să nu mai spunem că toate celelalte echipe din NBA, folosind instrumente de evaluare convenționale, nu l-au luat în calcul cel puțin o dată sau că Jordan nu a fost decât alegerea cu numărul 35 a celor de la Los Angeles Clippers. La fel de repede cum Joey Dorsey s-a dovedit un eșec, DeAndre Jordan a devenit un pivot dominant în NBA și cel mai bun jucător din tot lotul, după Russell Westbrook.*

* Înainte de începerea sezonului 2015, DeAndre Jordan a semnat un contract pe patru ani cu Clippers, care îi garanta 87 616 050 de dolari, cel mai mare salariu din NBA la acea vreme.

Lucruri de genul ăsta se întâmplă în fiecare an anumitor echipe din NBA și, în general, tuturor echipelor. În fiecare an existau jucători grozavi pe care căutătorii de talente îi ratau și, în fiecare an, unii jucători foarte promițători se dovedeau mari eșecuri. Morey nu credea că modelul său era perfect, dar, pe de altă parte, nu-i venea să creadă că se putea înșela atât de tare. Cunoașterea însemna predicție: dacă nu poți anticipa ceva extrem de evident precum eșecul lui Joey Dorsey sau succesul lui DeAndre Jordan, cât de multe ai știut despre ei, de fapt? Toată viața a crezut în această teorie autentică, pe care însă nu știa cum să o pună în aplicare: putea folosi numerele pentru a face predicții mai bune. Însă acum era pusă la îndoială. „Mi-a scăpat ceva”, s-a gândit Morey. „Ce mi-a scăpat erau limitările modelului.”

Prima lui greșală, a decis, era că nu a acordat suficientă atenție vârstei lui Joey Dorsey. „Era bătrân”, spune Morey. „Avea 24 de ani atunci când l-am ales noi”. Cariera din anii de universitate a lui Dorsey a fost atât de impresionantă pentru că era mult mai matur decât cei împotriva cărora juca. El învingea, așadar, niște copii. Crescând ponderea vârstei unui jucător în cadrul modelului, s-a dovedit că Dorsey are un potențial slab pentru NBA și s-au îmbunătățit evaluările făcute aproape tuturor jucătorilor din baza de date. Din acest motiv, și-a dat seama Morey, exista o categorie întreagă de jucători de baschet care jucau mult mai bine împotriva adversarilor slabi decât împotriva celor puternici. Golanii baschetului. Modelul putea lua și acest lucru în calcul, prin atribuirea unor ponderi mai mari partidelor jucate împotriva unor adversari puternici decât celor jucate împotriva unor adversari mai slabi. Ceea ce a contribuit la îmbunătățirea modelului.

Joey Dorsey a semnat un contract pe un an în valoare de 650 000 de dolari cu Galatasaray Liv Hospital din Liga Turcă de Baschet (n.a.).

Morey a putut descoperi – sau a crezut că a descoperit – cum a fost păcălit modelul de Joey Dorsey. Însă faptul că nu-l luase în considerare pe DeAnre Jordan era o chestiune mult mai problematică. Puștiul a jucat baschet într-un singur an de colegiu, fără rezultate notabile. S-a dovedit un jucător senzațional în liceu, și-a urât antrenorul și nici măcar nu-și dorea să fie la școală. Cum putea fi anticipat viitorul unui jucător care a vrut intenționat să dea greș, indiferent de modelul analitic folosit? Era imposibil de anticipat evoluția lui Jordan în baza rezultatelor din acel an de colegiu, mai ales că, în acea perioadă, nu existau statistici relevante despre meciurile din liceu. Atât timp cât se bazează aproape exclusiv pe statisticile despre performanță, modelul îl va rata întotdeauna pe DeAndre Jordan. Doar un expert din baschet de modă veche îl putea descoperi. Așa cum se întâmplă de obicei, Jordan a crescut în Houston sub ochii căutătorilor de talente de la Rockets, iar unul dintre aceștia a dorit să-l aleagă considerând că era un talent înăscut. Unul dintre căutătorii de talente ai lui Morey a văzut ceea ce a ignorat modelul său!

Astfel, Morey a încercat să identifice tipare în predicțiile făcute de oamenii săi. El i-a angajat pe cei mai mulți dintre aceștia și, deși erau foarte buni, nu avea nicio dovadă că unul dintre ei era mai bun decât ceilalți în a anticipa care jucători vor face performanță în NBA și care nu. Dacă exista un expert în baschet care să poată identifica viitoarele talente din NBA, atunci nu l-a găsit. Cu siguranță, nu credea că exista vreunul. „Nu m-am gândit să dau o mai mare importanță intuiției mele”, a declarat. „Nu prea am încredere în instinctul meu. Mă gândesc că există o mulțime de dovezi conform cărora instinctul te poate induce în eroare.”

În final a decis că trebuiau să se rezume la datele de care dispuneau și să supună analizei ceea ce nu fusese evaluat în