

## CUPRINS

|  |            |
|--|------------|
| <b>Cuvânt înainte</b>                    | <b>006</b> |
| <b>1. Cercul iubirii</b>                 | <b>011</b> |
| <b>2. Unsprezecele lui Jackson</b>       | <b>021</b> |
| <b>3. Red</b>                            | <b>036</b> |
| <b>4. Cursa</b>                          | <b>053</b> |
| <b>5. Dansul cu taurii</b>               | <b>075</b> |
| <b>6. Spirit de războinic</b>            | <b>093</b> |
| <b>7. Să auzi neauzitul</b>              | <b>104</b> |
| <b>8. O probă de caracter</b>            | <b>125</b> |
| <b>9. Victorie dulce-amară</b>           | <b>135</b> |
| <b>10. Lumea în schimbare</b>            | <b>150</b> |
| <b>11. Poezia baschetului</b>            | <b>165</b> |
| <b>12. Întoarcerea viermelui</b>         | <b>185</b> |
| <b>13. Ultimul dans</b>                  | <b>201</b> |
| <b>14. O respirație, o minte</b>         | <b>219</b> |
| <b>15. Ofensiva celor opt practici</b>   | <b>231</b> |
| <b>16. Bucuria de a nu face nimic</b>    | <b>250</b> |
| <b>17. Un-doi-trei – Lakers!</b>         | <b>269</b> |
| <b>18. Înțelepciunea mâniei</b>          | <b>283</b> |
| <b>19. Taie lemne, cară apă</b>          | <b>300</b> |
| <b>20. Copiii destinului</b>             | <b>315</b> |
| <b>21. Izbăvirea</b>                     | <b>333</b> |
| <b>22. Meciul este la frigider</b>       | <b>345</b> |
| <b>Postfață: Viața este o autostradă</b> | <b>359</b> |
| <b>Mulțumiri</b>                         | <b>377</b> |

# 1. Cercul iubirii

*Viața este o călătorie. Timpul este un râu.*

*Ușa este întredeschisă.*

JIM BUTCHER

**C**ecil B. DeMille ar fi adorat acest moment. Eram într-o limuzină, pe rampa care duce spre Los Angeles Memorial Coliseum, așteptând să sosească echipa mea, în vreme ce un public extaziat format din peste 95.000 de fani îmbrăcați în toate combinațiile posibile din culorile lui Lakers, violet și auriu, mărșăluiau spre stadion. Femei în tutuuri, bărbați în costume de soldați imperiali din Războiul Stelelor, copii mici care făceau semnul „Kobe Diem”. Totuși, în ciuda acestei imagini ciudate și simpatice, exista ceva motivant în acest ritual străvechi cu un pronunțat accent de Los Angeles. Jeff Weiss, jurnalist la LA Weekly, a descris cel mai bine momentul: „Așa te simțeai probabil urmărind Legiunile Romane care se întorceau după un tur al Galiei”.

Între noi fie vorba, niciodată nu m-am simțit în largul meu la sărbătorirea unei victorii, lucru ciudat când te gândești la profesia pe care mi-am ales-o. În primul rând, am fobie de grupuri mari de oameni. Nu mă deranjează în timpul meciurilor, dar mă ia puțin amețea când sunt în situații mai puțin controlabile. De asemenea, nu mi-a plăcut niciodată să fiu în centrul atenției. Poate că de vină este timiditatea mea înnăscută sau poate mesajele conflictuale primite când eram mic, de la părinți, ambii activând în rândul bisericii. După părerea lor era în regulă să câștigi, mama mea fiind chiar una dintre cele mai competitive persoane pe care le-am întâlnit vreodată, dar să te bucuri de succesul tău era considerată o insultă adusă lui Dumnezeu. Sau, așa cum spuneau ei: „Gloria îi aparține doar Lui”.

Însă această sărbătoare nu îmi era dedicată. Era legată doar de transformarea remarcabilă prin care trecuseră jucătorii în drumul spre titlul de campioni în NBA, în 2009. Se vedea pe fețele lor, în timp ce coborau spre arenă scara decorată în violet și auriu, purtând șepci și tricouri de campioni și râzând, îngheșuiți, strălucind de bucurie, în timp ce publicul urla de încântare. Cu patru ani în urmă Lakers nici măcar nu prindeau playofful. Acum erau stăpânii lumii baschetului. Unii antrenori sunt obsedați să câștige trofee. Altora le place să își vadă fețele la televizor. Pe mine mă motivează să văd tineri unindu-se și intrând în acea stare magică, care îi acaparează atunci când sunt concentrați, sunt cu tot sufletul la ceva mai important decât ei înșiși. Dacă ai trăit odată acest sentiment, nu-l vei mai uita nicicând.

**S**imbolul este inelul.

012 În NBA, inelul simbolizează statutul și puterea. Nu contează dacă inelul de campion este de prost gust sau prea greu, visul de a câștiga unul îi motivează pe jucători să treacă prin chinurile unui sezon lung din NBA. Jerry Krause, fostul manager general de la Chicago Bulls, a înțeles foarte bine asta. Când m-am alăturat echipei ca antrenor secund, în 1987, m-a rugat să port unul dintre cele două inele de campion pe care le câștigasem când jucasem pentru New York Knicks. Obiectivul era de a-i motiva pe tinerii jucători de la Bulls. Făcusem asta în timpul playoff-ului, când eram antrenor în Continental Basketball Association, dar ideea de a purta o bijuterie atât de mare pe deget, în fiecare zi, mi se părea exagerată. La o lună după decizia lui Jerry de a face acest experiment, piatra centrală a inelului a căzut în timpul unei cine la Bennigan's, în Chicago, și nu a mai fost găsită vreodată. După aceea am revenit la purtatul inelelor doar în timpul playoff-ului și la ocazii speciale, precum această adunare triumfătoare de la Coliseum.

În plan psihologic, un inel simbolizează ceva profund: dorința persoanei de a găsi armonie, conexiuni și plenitudine.

De exemplu, în cultura amerindiană, puterea unificatoare a cercului era atât de însemnată, încât națiuni întregi erau concepute ca o serie de inele (sau cercuri) interconectate. Cortul era tot în forma unui inel, precum și focul de tabără, satul, așezarea întregii națiuni - cercuri în interiorul altor cercuri, fără început sau sfârșit.

Majoritatea jucătorilor nu erau atât de familiarizați cu psihologia amerindiană, dar intuiau înțelesul adânc al inelului. În prima parte a sezonului, jucătorii au gândit o scandare pe care o strigau înaintea fiecărui meci, ținându-se de mâini și formând un cerc.

Un, doi, trei - INEL!

După ce jucătorii s-au așezat la locurile lor, pe scenă - arena de baschet multi-funcțională a echipei Lakers de la Staples Center - m-am ridicat și m-am adresat publicului. „Care a fost motto-ul nostru în echipă? Inelul.”, am rostit eu, arătând inelul de la cel mai recent titlu câștigat, din 2002. „Inelul. Acesta a fost motto-ul nostru. Nu este doar o bucată de aur. Este un cerc care a dus la unirea tuturor acestor jucători. Iubirea uriașă pe care și-o poartă între ei.”

*Cercul iubirii.*

Nu este modul în care majoritatea fanilor se gândesc la sportul lor. Dar, după mai bine de patruzeci de ani de implicare la cel mai înalt nivel în acest joc, atât ca jucător, cât și ca antrenor, nu pot găsi o frază mai adevărată care să descrie alchimia misterioasă care îi aduce pe jucători laolaltă și îi unește în căutarea imposibilului.

Evident, nu vorbim aici despre o iubire în sensul romantic și nici despre o iubire frățească în sensul tradițional creștin. Cea mai bună analogie pe care o pot găsi este conexiunea intensă emoțională pe care marii războinici o simt în intensitatea bătăliei.

În urmă cu mai mulți ani, jurnalistul Sebastian Junger s-a alăturat unui pluton al soldaților americani staționați într-una

dintre cele mai periculoase părți ale Afganistanului, pentru a descoperi ce îi împinge pe acești tineri incredibil de curajoși să lupte în condiții atât de groaznice. Ceea ce a descoperit, declară el în cartea sa, *War*<sup>01</sup>, a fost că acel curaj necesar pentru a te implica în bătălie nu putea fi diferențiat de dragoste. Datorită camaraderiei puternice pe care o formaseră soldații, erau în primul rând îngrijorați de ce li se întâmpla colegilor, abia apoi ce li se putea întâmpla lor înșiși. Junger povestește despre un soldat care i-a spus că s-ar fi aruncat peste o grenadă pentru oricare dintre colegii săi de pluton, chiar și pentru cei pe care nu îi plăcea așa de mult. Când Junger l-a întrebat de ce ar face asta, soldatul a replicat: „Pentru că îi iubesc cu adevărat pe frații mei. Suntem o frăție. Cred că este o răsplată să le pot salva viețile, pentru ca ei să poată trăi. Oricare dintre ei ar face același lucru pentru mine”.

014

Acest fel de uniune care este practic imposibil de copiat în viața civilă este cheia succesului, spune Junger, deoarece, fără ea, nimic nu este posibil.

Nu vreau să duc prea departe această analogie. Jucătorii de baschet nu își riscă viețile zilnic, așa cum o fac soldații din Afganistan, dar același principiu se aplică în alte moduri. E nevoie de o serie de factori cruciali pentru a câștiga un titlu de campion în NBA, inclusiv amestecul necesar de talent, creativitate, inteligență, duritate și, evident, noroc. Dar, dacă o echipă nu are ingredientul esențial - dragostea - niciunul dintre toți ceilalți factori nu contează.

**C**onstruirea acestui tip de conștiință nu se întâmplă peste noapte. E nevoie de ani de grijă pentru a-i face pe tinerii sportivi să lase deoparte orgoliile lor și să se implice în totalitate în experiența de grup. NBA nu este cel mai prietenos mediu

---

01 Carte apărută și în limba română cu titlul *Război*, traducere din engleză de Daniela Mironov-Bănuță, Editura Corint, București, 2013 (n.t.).

în care să scoți în evidență altruismul. Chiar dacă jocul în sine este un sport pentru cinci persoane, cultura înconjurătoare sărbătorește comportamentul egoist și scoate în evidență realizările individuale, nu unitatea echipei.

Când am început să joc pentru Knicks, în 1967, nu se întâmpla așa ceva. În acele vremuri majoritatea jucătorilor erau plătiți modest și erau nevoiți să mai ia alte slujbe part-time pe perioada verii pentru a se întreține. Meciurile erau rareori televizate și niciunul dintre noi nu auziserăm de rețele de socializare pe care să ne lăudăm sau de Twitter. Totul s-a schimbat în anii 1980, în mare parte datorită celebrei rivalități dintre Magic Johnson și Larry Bird și a apariției lui Michael Jordan, care a devenit un fenomen global. Astăzi, acest sport s-a transformat într-o industrie de miliarde de dolari, cu fani în întreaga lume și o mașinărie media sofisticată care transmite non-stop tot ce se întâmplă pe teren și în afara acestuia. Însă de aici se trage, din păcate, și o obsesie cultivată de marketing a statutului de superstar, care crește orgoliul unor jucători și creează haos în ceea ce atrage în primul rând majoritatea oamenilor către baschet: frumusețea inerentă a jocului.

015

Precum majoritatea echipelor campioane din NBA, Lakers din sezonul 2008-09 s-a chinuit mulți ani pentru a face tranziția de la o echipă lipsită de conexiuni și condusă de orgolii către o echipă unită și altruistă. Nu a fost echipa cu cea mai mare transformare dintre cele pe care le-am condus. Această onoare aparține lui Chicago Bulls din sezonul 1995-96, condusă de Michael Jordan și Scottie Pippen. Și nici nu era la fel de talentată precum echipa lui Lakers din sezonul 1999-2000, o echipă plină de jucători decisivi, precum Shaquille O'Neal, Kobe Bryant, Glen Rice, Robert Horry, Rick Fox și Derek Fisher. Însă Lakers din sezonul 2008-09 avea în ADN-ul colectiv semințele gloriei.

Jucătorii păreau mai însetați ca niciodată atunci când au venit la cantonamentul de pregătire în august 2008. La finalul sezonului precedent avuseseră o serie miraculoasă, ajungând

până în finală contra lui Celtics, dar aveau să fie umiliți la Boston și să piardă meciul al șaselea, unul decisiv, la 39 de puncte diferență. Fără îndoială, eșecul în fața lui Kevin Garnett și a celorlalți - fără a mai vorbi despre drumul chinuitor spre hotelul nostru, după meci, printre mulțimile de fani ai lui Celtics - a fost o experiență brutală, mai ales pentru jucătorii mai tineri, care încă nu simțiseră până atunci veninul din Boston.

Unele echipe pot fi demoralizate de astfel de înfrângeri, dar această echipă tânără și cu spirit de luptă a căpătat mai multă energie după ce a ajuns atât de aproape de marele premiu, fiind învinsă de un adversar mai puternic și mai intimidant fizic. Kobe, care fusese desemnat cel mai valoros jucător din NBA în acel an, părea cel mai concentrat. Am fost mereu impresionat de rezistența lui Kobe și de încrederea sa în sine, una de fier. Spre deosebire de Shaq, care a fost deseori marcat de lipsă de încredere, Kobe nu a lăsat niciodată să îi treacă prin minte astfel de gânduri. Dacă cineva ridica ștacheta la trei metri, el sărea trei metri și jumătate, deși nu mai făcuse vreodată așa ceva. Aceasta era atitudinea pe care a adus-o cu el atunci când a ajuns, în acea toamnă, în tabăra de pregătire, având un impact puternic asupra colegilor săi.

Totuși, la Kobe nu mă surprindea hotărârea sa feroce. Cel mai mult mă uimea relația sa cu ceilalți colegi, una în schimbare. Dispăruse acel tânăr arogant care era dornic să demonstreze că era cel mai bun jucător, distrugând astfel bucuria jocului pentru toți ceilalți. Noul Kobe, care a ieșit la iveală în timpul sezonului, a preluat cu tot sufletul rolul de lider al echipei. Cu ani în urmă, când am ajuns prima dată în L.A., l-am încurajat pe Kobe să petreacă timpul cu ceilalți colegi, nu să se ascundă în camera de hotel și să studieze înregistrări video. A luat, însă, în derâdere ideea, pretinzând că ceilalți băieți erau interesați doar de femei și de mașini. Acum făcea efortul de a se conecta mai îndeaproape cu colegii săi și încerca să își dea seama cum să îi aducă laolaltă într-o echipă mai unită.

Evident, l-a ajutat și celălalt co-căpitan al echipei - Derek Fisher - un lider natural cu o inteligență emoțională excepțională și abilități de conducător foarte bine reglate. Am fost încântat când Fish, care jucase un rol cheie în poziția de conducător de joc, în timpul primei serii de trei titluri consecutive, se hotărâse să revină în L.A. după perioade petrecute la Golden State Warriors și Utah Jazz. Deși Fish nu era la fel de rapid sau de inventiv precum alți tineri conducători din campionat, era puternic, hotărât și neînfricat, având și o personalitate de stâncă. Și în ciuda lipsei sale de viteză, avea darul de a duce mingea în atac și a face ofensiva noastră să funcționeze corect. Era, de asemenea, un aruncător excelent de la trei puncte, atunci când timpul se apropia de sfârșit. Și cel mai important, avea o legătură foarte strânsă cu Kobe. Kobe respecta disciplina mentală a lui Derek și fiabilitatea sa sub presiune, iar Derek știa mai bine decât oricine cum să se apropie de Kobe.

Kobe și Fish au deschis prima zi a taberei de pregătire cu un discurs despre felul în care sezonul care venea semăna, mai degrabă, cu un maraton, decât cu un sprint, și despre nevoia de a fi concentrați, de a lupta în forță și a nu ne lăsa intimidați de presiunea fizică. Ironic, Kobe parcă semăna tot mai mult cu mine la discurs.

În cartea lor revoluționară, *Tribal Leadership*, consultații în management Dave Logan, John King și Halee Fischer-Wright au prezentat cele cinci etape ale dezvoltării tribale, pe care le-au formulat după ce au desfășurat cercetări extinse asupra unor organizații de nivel mediu sau mic. Deși echipele de baschet nu sunt chiar niște triburi, totuși împărtășesc câteva dintre aceleași caracteristici și dezvoltă aceleași etape:

NIVELUL 1 - împărtășit de majoritatea găștilor de cartier și caracterizat prin disperare, ostilitate și convingerea colectivă că „viața este nașpa”.

NIVELUL 2 - la care se află, în principal, apaticii care se percep ca fiind victime și care sunt antagoniști pasivi, cu gândirea că „viața mea este nașpa”. Gândiți-vă la serialul de televiziune *The Office* sau la benzile desenate *Dilbert*.

NIVELUL 3 - concentrat în principal pe performanțe individuale și condus după motto-ul „Sunt minunat (iar tu nu ești)”. Conform specialiștilor, oamenii din organizații de la acest nivel „trebuie să câștige, iar pentru ei, victoria este personală. Vor munci mai mult și vor gândi mai mult decât rivalii lor, la nivel individual. De aici rezultă o colecție de *războinici singuratici*”.

NIVELUL 4 - dedicat mândriei tribului și a convingerii predominante că „noi suntem minunați (iar ei nu sunt)”. Acest gen de echipă are nevoie de un adversar puternic, iar cu cât dușmanul este mai mare, cu atât tribul devine mai puternic.

NIVELUL 5 - un nivel rar, caracterizat printr-un sentiment de mirare inocentă și de încrederea fermă că „viața este minunată”. (vezi echipa Chicago Bulls în perioada 1995-98).

Atunci când toate lucrurile sunt egale, Logan și colegii săi susțin că o cultură de nivelul al cincilea o depășește pe cea de nivelul patru, care este mai performantă decât cea de nivel 3, și așa mai departe. În plus, regulile se schimbă atunci când treci de la o cultură la alta. De aceea, așa-numitele principii universale care apar în majoritatea cărților despre lideri se susțin rareori. Pentru a schimba o cultură de la un nivel la următorul, trebuie să găsești pârghiile necesare pentru etapa respectivă din dezvoltarea grupului.

În timpul sezonului 2008-09, Lakers aveau nevoie să facă trecerea de la o echipă de nivelul 3 la o echipă de nivel 4, pentru a putea câștiga. Cheia era aducerea masei critice a jucătorilor la credința că puteau adopta o abordare mai altruistă a jocului.

Nu-mi făceam griji pentru Kobe, deși putea oricând să treacă la acțiuni individuale în secunda în care se simțea frustrat. Totuși, la acest moment al carierei sale știam că deja înțelesese că e era complet necugetat să vrea să marcheze de fiecare dată când pune mâna pe minge. Nu eram îngrijorat nici cu privire la Fish sau Pau Gasol, care aveau o înclinație spre jocul în echipă. Cel mai mult mă îngrijorau câțiva dintre tinerii dornici să își facă un nume în fața telespectatorilor emisiunii *SportsCenter* de la ESPN.

Însă, spre surprinderea mea, la începutul sezonului am remarcat că până și unii dintre cei mai imaturi jucători din echipă erau concentrați și se gândeau la un singur lucru. „Aveam o misiune serioasă și nu putea apărea vreo eroare”, spune extrema Luke Walton. „Odată ajunși în finală, deja eșecul nu mai era o opțiune”.

Am avut un start în forță, obținând 21 de victorii din primele 25 de meciuri. Iar când am ajuns să înfruntăm pe Celtics acasă, de Crăciun, eram deja o echipă mai puternică mental decât fuseserăm în playoff-ul din sezonul precedent. Jucam așa cum ordonaseră „zeii baschetului”: citeam rapid apărările și reacționam la unison, precum un ansamblu de jazz bine reglat. Noua echipă Lakers a învins clar pe Celtics, 92-83, apoi a dansat întreg sezonul, obținând cel mai bun bilanț din Conferința de Vest (65-17).

Cea mai mare amenințare a venit în al doilea tur din playoff din partea echipei Houston Rockets, care a împins seria în șapte meciuri, deși își pierduse vedeta, pe Yao Ming, din cauza unei fracturi la picior în meciul al treilea. Oricum ar fi fost, cea mai mare slăbiciune a noastră era iluzia că puteam câștiga doar datorită talentului. Dar, când ești aproape de eșec în fața unei echipe căreia îi lipseau principalele trei vedete, jucătorii noștri și-au dat seama cât de înșelător putea fi playoff-ul. Acea luptă strânsă i-a trezit și i-a ajutat să se apropie de transformarea într-o echipă altruistă, de nivel 4.

Fără îndoială, echipa care a ieșit de pe parchetul din Orlando după câștigarea în cinci meciuri a finalei campionatului a fost diferită de cea care se destrăma pe parchetul din TD Garden, în Boston, cu un an înainte. Nu erau doar jucători mai puternici și mai încrezători, ci erau și binecuvântați de o legătură strânsă.

„Era o adevărată frăție”, a spus Kobe. „Atât - o frăție.”

**M**ajoritatea antrenorilor pe care îi cunosc petrec mult timp concentrându-se pe X și pe O. Trebuie să recunosc că uneori am căzut și eu în această capcană. Dar ceea ce îi fascinează pe mulți cu privire la sport nu este discuția nesfârșită despre strategie, care umple undele. Este ceea ce mie îmi place să numesc „natura spirituală a jocului”.

020 Nu pot să pretind că aș fi un expert în teoria liderului. Dar știu că arta transformării unui grup de indivizi tineri și ambițioși într-o echipă de campioni sudată nu este un proces mecanic. Este o jonglare misterioasă care necesită nu doar cunoștințe amănunțite ale legilor jocului, ci și o inimă deschisă, o minte limpede și o curiozitate puternică despre felurile în care se comportă spiritul uman.

Această carte este despre călătoria mea în încercarea de a scoate la iveală acel mister.