

CUPRINS

Prolog	009
1. Decizia „cea mai bună”	019
2. Pregătirea	035
3. Antrenamentul	060
4. Disciplina	089
5. Sinceritatea	113
6. Cultura	142
7. Eșecul	173
8. Intenția	191
Epilog	222
Mulțumiri	229
Note	231

*Pentru Mary Carillo, campioană și prietenă campioană,
care a trăit toate aceste lucruri.*

Prolog

Cum să tratezi măreția cu seriozitate

L ocul jurnalistului sportiv este cel mai bun dintre toate. Nu din cauză că primește popcorn gratis, deși așa se întâmplă de cele mai multe ori, sau pentru că are o perspectivă mai bună asupra marelui joc decât a spectatorului de rând, lucru care nu se întâmplă mereu. Ceea ce face din acest loc unul râvnit, este proximitatea, de altfel inaccesibilă, cu măreția în acțiune. Eu nu am irosit așa ceva. Mi-am luat notițe.

Faptul că asisti la aruncarea din ultimele secunde, cea câștigătoare, sau la lovitura finală, reprezintă numai o fărâmbă a acestei munci. Cea mai mare parte a timpului ți-o petreci la antrenamente, urmărind procesul alchimic prin care antrenorii și sportivii hotărăsc pe moment care este acțiunea cea mai potrivită. Înainte și după antrenamente, pe holurile și tunelurile din culisele cluburilor sportive, un jurnalist sportiv poate să ia interviuri unora dintre figurile mărețe ale sportului și să adune informații despre caracteristicile esențiale ale prestațiilor lor sub stres. Prietena mea, Lesley Visser, care este comentator de televiziune, a spus cândva în glumă că ar trebui să scoatem o carte cu titlul „Presupusa Intimitate”, pentru că efortul de a înțelege ce fac sportivii poate să conducă la niște întrebări destul de indiscrete. La un moment dat, după un antrenament alături de Golden State Warriors, am stat lângă apreciatul aruncător de la distanță al NBA-ului, Stephen Curry, și fiind incapabilă să mă controlez, m-am auzit întrebându-l: „Îmi dai voie să-ți ating mâinile?”

Curry, plin de amabilitate, a întins palmele, iar eu mi-am pus mâinile peste ale lui. Am fost șocată să simt porțiuni exfoliate, cu bătăture rugoase și aspre. Nu știu din ce motiv mă așteptasem să aibă mâinile fine. Curry are o siluetă atât de subțire

și pare că plutește deasupra pământului, iar aruncările lui par complet lipsite de efort. Dar eu atinsesem mâinile unui tâmplar. În acea clipă am înțeles că îndemânarea lui cu o minge de baschet nu venea de la sine. Era rezultatul a două mii de aruncări la coș săptămânale la antrenamente, o trudă care îi tocise mâinile.

Acest gen de întâlniri au adus cu ele o revelație fundamentală: până și sportivii care par cei mai grațioși sunt produsul propriilor eforturi. Abilitățile lor nu țin de un talent natural, ci sunt dobândite. Mai mult decât atât. Agerimea și autocontrolul lor, manifestate în momente critice, reprezintă o lecție însușită.

Ceea ce ar sugera ideea că și alții pot să o învețe, chiar și cei dintre noi care-și testează limitele în fața unui birou. Ideea acestei legături provocatoare a fost întărită de o conversație pe care am avut-o cu Rod Laver, tenismen introdus în Hall of Fame, pe când stăteam pe o bancă lângă terenurile exterioare de la Wimbledon, în timp ce realizam un reportaj despre Pete Sampras. L-am întrebat pe Laver dacă există ceva ce au în comun toți marii campioni. Da, mi-a răspuns Laver. „Toți sunt capabili să se transpună în forma lor maximă atunci când au cea mai mare nevoie de asta”.¹

Cui nu i-ar plăcea să poată face asta, indiferent de profesie?

Proximitatea campionilor și organizațiilor lor mi-a influențat fără îndoială felul în care îmi fac meseria. În urmă cu câțiva ani, Sports Illustrated mi-a încredințat misiunea de a scrie un articol despre metamorfoza lui Billie Jean King de la o sportivă extraordinară la antrenoarea care a susținut-o pe Martina Navratilova spre sfârșitul carierei ei, în momentele în care era predispusă la crize de anxietate. După ce mi-am petrecut ceva timp alături de King și am ascultat-o vorbind despre faptul că tenisul are de-a face mai puțin cu talentul și mai mult cu „stăpânirea unei abilități”, m-am așezat la birou să scriu.² A fost una dintre primele mele sarcini importante pentru revistă și, în timp ce mă uitam la ecranul alb al computerului, mi-am dat

seama deodată că îmi pierdeam mințile. M-am gândit atunci: „Ei bine, asta-i grozav; iată că scrii un articol despre una dintre maestrele executării sarcinilor sub stres, iar tu te sufoci de frică”.

Am reușit cumva să scriu un articol care merita să fie publicat. Dar după aceea mi-am dat seama că și scrisul sub presiunea unui termen limită este tot o formă de muncă sub stres. Și am început să mă gândesc la modalități de a-mi îmbunătăți performanța, în loc să mă bazez pe talent sau pe un moment de inspirație. Am început să mă gândesc: „Dacă ai o anumită ambiție, de ce nu ai oferi abilității tale măcar jumătate din devotarea pe care o dedici orice sportiv?”

Această schimbare simplă a perspectivei m-a făcut să reanalizez experiențele cu antrenorii și sportivii pe care le-am avut de-a lungul mai multor ani și să le reinterpretez, să-mi revizuiască părerile despre aspectele importante ale personalităților lor. De prea multe ori suntem intimidați de ei din motivele greșite. Le glorificăm strălucirea și le atribuim tot felul de calități idealizate, pe care în realitate nici nu le posedă, în timp ce ignorăm calitățile pe care le au cu adevărat, cum ar fi perseverența. Chiar și sportivul profesionist care pare cel mai leneș muncește mai mult decât omul obișnuit pentru a deveni mai bun, zi după zi, și este mai sincer atunci când vine vorba să-și confrunte inconsecvențele de performanță sub stres. De prea multe ori trecem cu vederea meritele reale ale mentalității de sportiv și ne spunem că are de-a face cu lucruri mai serioase. Nu facem asta în legătură cu nici o altă disciplină din sfera umanistă, a artelor, științei sau afacerilor. Ce escrocherie discriminatorie.

În copilărie făceam parte din categoria obișnuită a celor care îi divinizează pe eroi. Mulțumită tatălui meu am fost expusă destul de devreme unor idoli, cum ar fi jurnalistul sportiv din Hall of Fame, Dan Jenkins, care m-a târât după el la diverse evenimente pe când scria articole premiate pentru revista Sports Illustrated, apoi pentru Golf Digest. Pe parcursul acestei activități a încercat să îndepărteze sentimentul fals și

mitizarea tipică literaturii pentru copii, pe care cititorii lui le aveau legate de lumea sportului. Pe când îi duceam cana de cafea în biroul de presă, făcea unele remarci care aveau scopul să mă vindece și pe mine de același nărav. Mi-am însușit numai parțial lecțiile și le-am pus deoparte pentru mai târziu. Odată mi-a spus că „este un fel de păcat” să irosești potențial și că adevărații campioni nu fac asta niciodată.

Altă dată a spus: „Multor oameni le este frică să câștige”.

Ani de zile nu am înțeles cu adevărat ce voia să spună cu această remarcă. Dar într-o zi am menționat replica răposatei mele prietene, Pat Summitt, câștigătoarea a opt campionate de baschet cu echipa Universității din Tennessee. „Are dreptate”, a spus Pat. Lucrul pe care îl sugera tatăl meu, a explicat Pat, este faptul că unii oameni nu vor să țină scorul pentru că vor fi obligați să spună: „Asta este tot ce pot”³.

Toți oamenii din această carte sunt dispuși să spună „Asta este tot ce pot”.

012

Cea mai mare parte a materialului de față a fost adunat în timpul sarcinilor pe care le-am primit la Washington Post, o poziție extrem de privilegiată care mi-a oferit mai mult de treizeci de ani de participări la competiții importante și de conversații cu cei care concureau în cadrul lor. Alte experiențe inestimabile au provenit de la revista Sports Illustrated și canalul ESPN⁰¹. Într-un fel, această carte este o scrisoare de mulțumire dedicată tuturor oamenilor sânguincioși pe care i-am întâlnit, a căror hotărâre de a ține socoteala scorului, chiar dacă asta a însemnat confruntarea cu propriile limite, îmi influențează propria activitate.

Îți petreci întreaga viață scriind despre antrenori și sportivi, încercând să-i descrii, să-i schițezi literalmente în cuvinte. Dar la un moment dat îți dai seama că *ei* încep să te descrie pe

01 Entertainment and Sports Programming Network - Rețeaua de programe pentru divertisment și sport - Canal american internațional sportiv prin cablu. (n. trad.)

tine, că s-ar putea chiar să te modeleze în ceva mai bun, dacă le permiți. Îmi amintesc de impresii, frânturi de conversații și fragmente de observații din caiete de notițe făcute de-a lungul anilor, care au început puțin câte puțin să se îmbine într-o imagine cu sens.

Eram alături de Charles Barkley pe când era un tânăr jucător NBA All-Star la echipa Philadelphia 76ers, când l-am auzit spunând din toată inima lui uriașă: „Îmi dau seama că nu voi fi niciodată perfect, dar atât timp cât năzuiesc la asta, cel puțin voi deveni mai bun. Nu vreau să fac vreodată greșeala de a spune „Merge și așa”, pentru că asta va deveni o parte din mine. Nu vreau ca erorile să devină o parte din mine”.⁴

Când l-am întâlnit pentru prima dată pe Michael Phelps la Jocurile Olimpice de la Atena, am scris următoarele rânduri despre el: „Dacă vă veți plimba printre tarabele cu pește din Pireu, veți vedea șiruri de calamari atârnați de cârlige. Toți arată ca bustul lui Michael Phelps. Au aceleași brațe flexibile și unduite, aceleași hălci cărnoase de mușchi și par să pulseze în același ritm”. Dar din conversația cu el am aflat că ceea ce l-a făcut cu adevărat mareț a fost felul în care a acceptat pe deplin truda în viața lui. Ușurința lui Phelps în apă este o chestiune care ține în egală măsură de pregătirea mintală și de cea fizică, rezultatul anilor întregi de bazine măsurate cu metronomul, precum scările muzicale. Bazinele parcurse unul după altul la antrenamente erau anoste, dar induceau un vid psihologic liniștitor pentru Phelps, care se confrunța cu ADHD și anxietate. În apă nu avea alte probleme, complicații, responsabilități, în afara efortului de a se concentra pe tehnica bății și ritmul de ardere a caloriilor. Asta era ceea ce îi permitea să-și regleze pulsul și să controleze sistemul de comunicare dintre corp și creier.

- Hai să vorbim despre neuroștiințe, i-am spus într-o zi lui Phelps.

- Ooo, a spus el râzând.

- Te gândești la ceva în timpul unei curse?

- Nu.

- Numeri?

- Ce să număr?

Lovituri, bazine.

- Adică, îmi dau seama exact de viteza pe care o am din cauza senzației.

Mi-a spus că acel ritm înrădăcinat i-a oferit o încredere lipsită de emoții în curse. „Când concurez, pur și simplu intru în apă și fac ceea ce am făcut la antrenamente”, a continuat Phelps.⁵

014 Îmi pot imagina și sarcini mai neplăcute pentru o femeie până în treizeci de ani, decât să-și petreacă timpul cu personalitățile impunătoare care au populat Asociația de Tenis a Femeilor începând cu anii optzeci. De la Chris Evert și Martina Navratilova, până la Steffi Graf, Venus și Serena Williams, circuitul de tenis a fost o galerie de campioane extraordinare care și-au îmbunătățit abilitățile cu o intensitate dezinvoltă. Erau perfecționiste pe teren, dar dacă le surprindeai cu întrebarea potrivită în afara terenului, erau uimitor de conștiente de propria persoană și te încântau azvârlindu-se de pe pedestalele lor printr-o sinceritate revelatoare. Când prietenul și colegul meu, Mike Lupica, a întrebat-o pe Evert la un moment dat dacă după părerea ei este drăguță, aceasta a răspuns: „Cât pe ce să fiu!”. Evert nu a fost niciodată jucătoarea de tenis cea mai frumoasă, dar aflai din grația ei măsurată că măiestria tehnică depășea de fiecare dată forța brută. „Am controlat punctul. Am câștigat în stilul meu. Mi-am alergat adversarele. Eu am fost cea care le-a manipulat”⁶, mi-a spus Evert.

Acești jucători m-au crescut în aceeași măsură în care ar fi făcut-o orice părinte. Am ieșit de sub influența lor cu senzația din ce în ce mai puternică, chiar dacă nu complet formată, că ceea ce au de demonstrat sportivii nu este exaltarea exagerată, ci faptul că identitatea este un sine construit. „Oamenii care pariază pe ei înșiși tind să câștige”⁷, a spus Billie Jean odată, și îți

puteai da seama din tonul ei ce voia să spună, de fapt nu este important să câștigi, ci să ai curaj.

Nu pot accentua suficient faptul că acei campioni sunt în primul rând rezultatul propriei munci. Chiar și cele mai retrase vedete ar vrea să fie mai bine înțelese din acest punct de vedere. Nu am cunoscut niciodată un învingător, nici măcar unul, care să nu fie iritat de ideea că ar fi fost binecuvântat de Dumnezeu cu niște daruri aparte. Toți muncesc într-o măsură mult mai mare decât cea a talentului cu care s-au născut. Patrick Mahomes, quarterback⁰²-ul echipei Kansas City Chiefs, are un braț incredibil de puternic, dar principalii factori care i-au permis să câștige un Super Bowl înaintea vârstei de douăzeci și cinci de ani au fost studiul aprofundat și refuzul de a alege calea cea mai ușoară. Când a semnat un contract de jumătate de miliard de dolari, ideea lui de răsfăț a fost aceea de a construi un teren de patruzeci și cinci de metri în curtea din spate, ca să poată „să se mai antreneze”, i-a spus el prezentatorului de radio Dan Patrick⁸. Până și Bill Belichick, antrenorul formației New England, faimos pentru reticența lui, și-a ieșit din fire și mi-a spus, cu o voce care venea din străfundul ființei lui, că ceea ce face ca un trofeu Super Bowl să fie valoros, ceea ce îi dă sens, este faptul că „nu este ceva ce poți cumpăra sau câștiga printr-un noroc”.⁹

Sunt puțini jucători care au avut o atitudine mai înșelător nonșalantă decât Sampras, un puști aparent leneș, neîngrijit și deșirat, care își târșâia picioarele și se învârtea de colo-colo în șlapi atunci când nu era pe terenul de tenis. De fapt, jocul lui Sampras era rezultatul unei ambiții încrâncenate și al unui stil prin care își refuza orice plăcere. Avea un corp subțire de la natură, pe care și l-a întărit ridicând greutăți și trăgând de cabluri ore la rând într-un garaj înăbușitor din Florida, în

02 Poziție ofensivă în fotbalul american, în care jucătorul anunță semnalele și dirijează jocul de atac al echipei. (n. red.)

miezul verii, pentru că „nu există aer condiționat pe teren la U.S. Open”. Până și stilul în care mânca era pentru el o parte din muncă, felul în care băga în el în fiecare seară paste fără sos, chit că voia, chit că nu voia, „înghițindu-le *cu noduri*”, spunea el, pentru că avea convingerea că pentru el adevărata excelență și auto-indulgența nu puteau să coexiste. „Adevărul este că nu poți să le ai pe toate”, a spus el la un moment dat.¹⁰

În capătul opus al spectrului, una dintre cele mai interesante evoluții a fost cea a lui Andre Agassi, care s-a transformat dintr-un adolescent cu părul decolorat, care semăna cu o mică pasăre exotică, într-un bărbat vânjos, complet ras pe cap. „Care este de fapt culoarea părului tău?”, l-am întrebat la un moment dat pe Agassi când era foarte tânăr.¹¹ Și-a ridicat fără ezitare coada blondă și a dezvăluit părul întunecat de dedesubt cu o sinceritate spontană care avea să-l salveze în anii care au urmat. Agassi era hotărât să găsească un anumit fel de autenticitate printre contractele de sponsorizare uriașe și așteptările care „îl speriau”, a recunoscut el, prin invitația de a deveni o creatură complet superficială, ale cărei realizări nu erau pe măsura averii lui. A reușit să supraviețuiască unei combinații potente de presiune și răsfăț, în calitate de copil supradotat și a devenit un campion de un „profesionalism” suprem. Ceea ce el a definit drept „a scoate la suprafață ce este mai bun în tine, atunci când nu ești chiar convins că există ceva ce poate fi scos”¹². Revenirea lui fantastică și felul în care a ajuns numărul unu sunt dovada că putem să ne redefinim printr-un efort de voință chiar și atunci când suntem în vârtejul evenimentelor.

Hotărârea lui Agassi de a deveni un om mai bun l-a făcut să atingă unele extreme. Avea obiceiul să meargă noaptea de unul singur cu Hummerul său peste colinele deșertului Nevada, ca să mediteze sau să defuleze gonind în sus și-n jos pe dune. Într-o seară, când lucram la o temă pentru revista Sports Illustrated, Agassi m-a invitat să îl însoțesc într-o călătorie care mi-a tăiat răsufarea în timp ce mașina sărea peste pietre

și șanțuri de nisip, iar lumina farurilor pâlpâia în fața noastră. Dar apoi aventura s-a terminat brusc. Mașina s-a oprit la jumătatea unei pante abrupte. Agassi a mișcat schimbătorul de viteze înainte și înapoi, iar Hummerul s-a scuturat, dar nu s-a clintit. Era blocat. Cumva, în mijlocul deșertului, în pofida improbabilității, Agassi a înfipt șasiul mașinii într-o țeavă de oțel care ieșea din nisip.

M-am așteptat să dea un semn de nervozitate sau să cheme o limuzină. În schimb, într-un triumf al atitudinii pozitive, Agassi a început să râdă de el însuși, de victoria deșertului asupra mașinii lui de lux și de improbabilitatea de a da peste o țeavă, în deșert, în întuneric. „Ce șanse erau?” a strigat el, aproape entuziasmat. Apoi, printr-un gest cavaleresc, mi-a lăsat telefonul lui mobil ca măsură de siguranță și s-a cufundat în întuneric, în căutarea ajutorului, îndreptându-se către niște faruri îndepărtate. S-a întors peste puțin timp într-un camion, împreună cu un tip care ne-a dus înapoi în oraș. Mai târziu, în timp ce mâncam cina la un restaurant italianesc de lux, a continuat să se minuneze de improbabilitatea de a lovi acea țeavă. „Îți dai seama la ce ai fost martoră?” m-a întrebat el.¹³

Mi-am dat seama. De-a lungul anilor am participat la zece ediții ale Jocurilor Olimpice și aproape la fel de multe de Super Bowl, precum și la semifinale NCAA⁰³, meciuri de fotbal, campionate importante de tenis și golf și la câteva curse de mașini. Aprecierea mea pentru cei implicați și acțiunile lor nu a făcut decât să se amplifice, nu s-a diminuat. În competițiile sportive există prea multă confruntare falsă a curajului, dar chiar și așa, disponibilitatea de a ține scorul și a spune „Asta este tot ce pot”, este un fel de act secundar de curaj, iar pentru asta este nevoie de o victorie internă asupra anumitor frici și inhibiții. Ai parte

03 National Collegiate Athletic Association - Asociația Națională a Sportului pentru Colegii - Organizație nonprofit care reglementează programul sportiv al studenților din aproximativ 1.100 de școli din Statele Unite și Canada. (n. trad.)

de revelații fără sfârșit atunci când îi observi pe antrenori și atleți luptându-se cu ele.

„Sportul adevărat nu este pentru copii”, mi-a spus tata la un moment dat. A vrut să spună că înfruntările sportive au un impact mai mare decât își dau seama oamenii. Nu sunt demersul cel mai important din lume - ura solemnitatea excesivă - cu toate astea, au niște aspecte serioase. Cu cât urmăresc mai mult, cu atât mai des mă întorc la o întrebare pe care îi plăcea tatei să și-o pună în mod retoric. „Cine poate să descrie inima sportivului?” Felul în care articula cuvintele mă făcea să cred că era provocarea cea mai importantă din lume. Ceea ce urmează reprezintă un efort de a răspunde la această provocare - o încercare de a cataloga calitățile interioare care le permit oamenilor obișnuiți să reziste sub stres, să-și îmbunătățească performanțele și să găsească identități de campioni, chiar atunci când nu câștigă mereu. Citind următoarele rânduri s-ar putea să vă hotărâți că merită să dobândiți voi înșivă o inimă de sportiv.

Decizia „cea mai bună”

Decizii luate sub stres

Stau cu antrenorul echipei Kansas City Chiefs, Andy Reid, pe tușă, pe 19 ianuarie 2020. Echipa lui este condusă cu 10 la zero de Tennessee Titans, iar miza este calificarea la Super Bowl. Expirațiile bărbaților de pe teren sunt ca niște nori, iar zgomotul mulțimii este un uruit continuu produs de cei 76.000 de fani care freamătă în tricourile de un roșu sângeriu ale echipei, în timp ce așteaptă decizia lui Reid. Tensiunea crește pe când ultima fâșie de soare dispare în amurgul răcoros, dincolo de marginea stadionului. Într-un timp, Reid studiază calm cartonul laminat care conține schema de joc, ca și cum ar fi singura persoană de pe stadion care nu este neliniștită. Ca și cum ar ascuți un creion.¹⁴

Reid are de luat o decizie. Este *fourth down*⁰⁴ și mai au doi yarzi de parcurs, pe linia de douăzeci și opt de yarzi a celor de la Titans. Dat fiind specificul fotbalului american, presiunea crește secvențial în fiecare sfert al jocului. Fiecare echipă are numai patru încercări să parcurgă zece yarzi, altfel echipa adversă intră în posesia mingii. Astfel calculul se modifică, iar presiunea de asemenea.

Reid are două opțiuni, cu niveluri diferite de risc. Poate opta ca echipa lui să șuteze pentru un *field goal*⁰⁵, care valorează

04 Ultima încercare dintr-o serie de patru de a câștiga teren a echipei aflate în ofensivă. (n. red.)

05 Acțiune prin care mingea degajată trebuie să fie introdusă printre buturile porții adverse și pe deasupra barei orizontale. (n. red.)

trei puncte, ceea ce este o variantă sigură și pe care te poți baza. Dar asta ar reprezenta totodată o concesie care ar lăsa un gust ca de terci rece. Sau poate să riște totul, să ia prin surprindere cealaltă echipă cu un joc ce va ține motivația ridicată pentru a obține un *touchdown* și recompensa mai mare, de șapte puncte. Laudele sau reproșul pentru ceea ce urmează vor cădea direct pe umerii lui Reid, iar decizia lui va fi văzută drept o dovadă a curajului, nesăbuinței, înțelepciunii și personalității lui, toate în același timp.

Majoritatea oamenilor au dificultăți în luarea deciziilor.

Cei care au îndoieli în această privință nu au încercat niciodată să aleagă o vopsea albă simplă pentru perete. Credeți că este ușor? Faceți următorul experiment: luați o găleată de alb „atrium”. Vedeți ce se întâmplă. Cum ar putea să fie asta o alegere greșită? Totuși, după prima pensulă aplicată, peretele capătă o tentă bleu, ca de antigel. Ceea ce este foarte bine, dacă doriți să locuiți în interiorul unui iceberg. Alte nuanțe de vopsea albă dau tonuri începând de la culoarea untului până la bej, pe măsură ce treceți de la „alb porumbel” la „alb os”, „Scottish mist” și „Acadia moons”. În acest moment s-ar putea să-i spuneți partenerului, cu palmele alunecoase de la transpirație, „Poftim, încearcă *tu*”. Sau s-ar putea să cedați și să cereți sfatul unui designer, care, după ce vă ascultă dilema, va spune: „A, nuanțele de alb sunt întotdeauna cele mai dificile”.

De fapt, să alegi o nuanță de vopsea pentru perete poate fi o sarcină absurd de stresantă. Este stresantă din trei motive. Primul este faptul că-ți lipsesc niște cunoștințe de bază legate de vopseaua albă. Al doilea motiv este faptul că nu ești interesat în mod deosebit și nici răbdător când vine vorba de asortarea vopselurilor. Al treilea motiv, ești îngrijorat vizavi de felul în care vei trăi mai departe dacă te-ai înșelat.

Disconfortul și anxietatea sunt direct proporționale cu posibilele consecințe ale oricărei decizii. La ce medic să merg? Unde să mă angajez? Cât de mult să împrumut? În ce oraș să mă

mut? Procesul de luare a deciziilor a căpătat o miză chiar mai mare în timpul pandemiei. Raționamente de zi cu zi care erau ușoare - dacă să mănânci la restaurant sau să pleci într-o călătorie în vacanță - necesitau dintr-o dată niște calcule laborioase cu costuri care puteau să te îngroape.

Realitatea este că nu mulți dintre noi suntem experți în luarea unor decizii care ne pot afecta viețile. Când apar asemenea situații, avem un sentiment de disconfort și ne este greu să ne hotărâm. Uneori alegem bazându-ne pe instinct. Alteori transferăm responsabilitatea asupra altei persoane. Și alte dăți paralizăm și lăsăm evenimentele să hotărască pentru noi.

„De multe ori nu ne stabilim cel mai bun plan de joc” a observat Tom Brady, *quarterback*-ul câștigător a șapte trofee Super Bowl. „Ne trezیم în fiecare dimineață, reacționăm la situațiile din viața noastră și încheiem ziua fără să facem de fapt progrese în lucrurile importante”.¹⁵

Dar în sport necesitatea luării deciziilor are o intensitate specială. Fiecare jucător de pe teren ia literalmente mii de hotărâri în decursul unui joc. Unele dintre ele sunt îndrăznețe, îți macină stomacul, altele sunt reacții într-o fracțiune de secundă, iar sportivii sunt întotdeauna conștienți de faptul că, în cel mai bun caz, consecințele acestor decizii le vor provoca insomnii și, în cel mai rău caz, ar putea să le altereze viitorul.

Gândindu-ne la asta, să ne întoarcem pe tușă alături de Andy Reid, când este pe punctul de a lua o decizie la acel meci dintre Chiefs și Titans. Se află într-un punct de cotitură, care i-ar putea aduce sfârșitul carierei. Are șaiszeci și doi de ani și știe ce înseamnă să fii concediat. Are un bilanț victorii-înfrângeri de 13-14 în finalele NFL⁰⁶, iar în 2012 a fost eliberat din funcția de antrenor principal pentru că nu a reușit să câștige campionatul.

Cei de la Chiefs au nevoie disperată de un avantaj. Sunt chinuitor de aproape de primul *down* (încercare) - au nevoie de

numai încă doi yarzi. Dar chiar această distanță complică lucrurile. Al patrulea *down* și situațiile „scurte” (adică o distanță mai mică de trei yarzi) sunt, din punct de vedere statistic, problematice. Conform analizelor statistice ale NFL, dacă antrenorii „ar risca totul” la a patra încercare și ar scurta distanța mai des, ar avea o probabilitate mai mare de victorie.¹⁶ Dar simpla fluiditate a jocului, comportamentul inconsecvent al jucătorilor și reactivitatea acestora pot transforma probabilitățile într-o păcăleală.¹⁷ Antrenorii dau înapoi, și pe bună dreptate. Oamenii nu sunt date statistice. Pot eșua. Acest gen de incertitudine poate paraliza un antrenor, la fel ca frica de repercusiunile criticilor. Poate că un *field goal* nu ar crește șansa lui Reid de a câștiga un meci, „dar s-ar putea să-i crească șansele de a-și păstra slujba”, observă Michael J. Lopez, responsabilul cu analiza datelor al NFL, profesor de statistică la Colegiul Skidmore.¹⁸

022 După cum a comentat fostul antrenor NFL, Bill Cower, „Într-un joc este vorba despre mult mai mult decât a sta acolo, a te uita la cifre și a spune: «Bun, astea sunt procentele mele, așa că voi face în felul următor», pentru că acea dată când lucrurile nu funcționează, echipa ta ar putea să piardă un meci, iar un antrenor principal trebuie să suporte consecințele”.¹⁹

Să presupunem că Reid refuză *field goal*-ul de trei puncte și apoi nu reușește să obțină primul *down*? Dacă cele trei puncte reprezintă diferența între victorie și înfrângere? Ce ar spune oamenii?

Majoritatea studiilor legate de management au o slăbiciune fundamentală: nu poți urmări un director executiv în acțiune. Bărbații și femeile în costume stau sechestrați ermetic în turnurile lor, luând decizii care sunt în mare parte invizibile. Din punctul nostru de vedere, ei nu există. Asudă, cu siguranță. Dar ei și experiențele lor nu sunt prea accesibile.

Rareori întrezărim procesul prin care trec. În manualul clasic de afaceri „Atribuțiile directorului executiv”, autorul Chester I. Barnard explică această dilemă: „Dificultatea care nu