

Libris.RO

Respect pentru oameni și cărți

CE1 MA1 BUN1

CUM
SĂ ATINGI
PERFEȚIUNEA
ÎN SPORT

MATTHEW SYED

TRADUCERE DIN ENGLEZĂ DE **MONICA LUNGU**

PUBLICA

Cuprins

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Introducere | 9 |
| 1. Formarea unui campion | 17 |
| 2. Jocul minții | 65 |
| 3. Despre frumusețe | 121 |
| 4. Jocul politic | 183 |
| 5. Legendele | 247 |

Introducere

Pe când eram adolescent, un consilier vocațional m-a întrebat ce vreau să fac în viață. Când am spus că mi-ar plăcea să scriu despre sport, mi-a zâmbit, ca o subliniere a naivității unei asemenea idei. „Sportul nu este o opțiune de carieră”, mi-a spus cu prietenie. „Oricum, probabil nu va mai fi foarte important peste douăzeci de ani.”

Este remarcabil cât de răspândit era acest punct de vedere acum treizeci de ani. Se credea că sportul va fi depășit de jocurile pe calculator, consolele și imaginea futuristă a realității virtuale. O nouă eră a distracțiilor, alimentată de avântul tehnologiei, enunțată deja de Game Boy de la Nintendo.

De ce va mai vrea cineva să dea cu piciorul într-o minge când vei putea fi transportat într-o realitate paralelă extraordinară prin cufundarea într-un program pe computer în propria casă? Copiii, mai ales, nu se vor mai preocupa cu lucruri atât de depășite cum ar fi jocul cu mingi făcute din plută, piele sau plastic.

Și totuși sportul a demonstrat o statornicie uimitoare. În ultimele decenii a avut o tendință ascendentă, nu descendentă. Există multe moduri de evaluare a acestei creșteri, cum ar fi spațiul ocupat în paginile ziarelor naționale, modul în care poveștile din sport au ajuns pe prima pagină (lucru foarte rar acum treizeci de ani) și creșterea semnificativă a costurilor drepturilor de difuzare, mai ales în cazul fotbalului.

Întrebarea care se pune este: de ce? De ce a contrazis sportul, ca instituție culturală, așteptările celor care erau atât de siguri că va dispărea? Ce a generat creșterea sa, cu toate miile

de scandaluri, înșelătorii la ordinea zilei și o administrare defectuoasă de dimensiuni monumentale, inclusiv în instituții cum ar fi Fédération Internationale de Football Association (FIFA) și Comitetul Olimpic Internațional (CIO)? Care sunt calitățile intrinseci ale sportului care îl fac atât de durabil și de pasionant peste tot?

Această carte, constând într-o colecție de articole, încearcă să descopere unele dintre răspunsuri. Ea examinează modul în care sportul, deși pare superficial și frivol, se bazează pe teme specifice condiției umane: eroism, dramă, competiție, ierarhie, psihologie, moralitate și, poate cea mai importantă dintre toate, căutarea măreției. Cum putem să devenim mai buni ca indivizi, ca echipe, ca organizații?

În 2012, Tim Hallissey, redactor la departamentul de sport al ziarului *The Times*, m-a sunat pentru a-mi recomanda să merg la Olimpia, sanctuarul din vestul Peloponezului unde au avut loc primele olimpiade. A fost o călătorie lungă (și pentru că m-am răătăcit pe drumuri pietruite fără vreo posibilitate să primesc ajutor de la Google Maps), dar a fost, cel puțin pentru mine, o experiență de căpătâi.

Stând deasupra sanctuarului de pe pantele muntelui Kronos, poți privi sportul dintr-un punct de vedere inedit. Acest festival era un aspect central al culturii grecești și una cetățile-stat aflate în război. La fiecare patru ani se încheia un armistițiu pentru ca atleții și spectatorii să poată ajunge la jocurile olimpice. Timp de aproape 1 200 de ani, aceasta s-a întâmplat fără nicio întrerupere. Niciun alt festival nu poate fi la fel de statornic.

Cu alte cuvinte, sportul a captivat imaginația lumii antice, așa cum se întâmplă și în lumea modernă. Din acest punct de vedere sportul nu este, așa cum se sugerează uneori, o instituție postromantică apărută odată cu formularea regulilor de către

Respect pe directorii de școli și moraliștii epocii victoriene. Nu a început odată cu debutul FIFA, al Federației Internaționale de Tenis sau al oricărei alte organizații care funcționează efectiv ca un monopol al jocurilor ce domină peisajul zilelor noastre. Nu, sportul este mult mai vechi.

Am fost impresionat de un citat din marele scriitor Lucian din Samosata, care a scris despre iubirea sa pentru jocurile antice: „Oh, nu am cuvinte să descriu scena. Ar trebui să trăiești în persoană imensa plăcere de a sta în mulțimea ce aclamă, admirând curajul și frumusețea atleților, uimitoarea lor condiție fizică, hotărârea de nestrămutat și pasiunea lor năvalnică pentru victorie”.

Nu ar fi putut fi scrise aceste rânduri despre un eveniment sportiv al zilelor noastre? Nu ar fi putut fi scrise despre finala de la Wimbledon, despre o confruntare mult așteptată din Liga Campionilor sau despre un meci controversat de crichet? Nu descriu motivele pentru care mergem la stadion sau ne așezăm în fața televizoarelor? Și, dintr-un punct de vedere mai larg, poate tocmai pentru că sportul este atât de simplu și, în anumite privințe, trivial, îi putem percepe calitățile dramatice. Pare să ne conducă spre aspectele esențiale ale competiției și, de asemenea, către natura măreției.

Au existat mulți atleți deschizători de drumuri în Antichitate care au întruchipat aceste teme. Milo din Croton, un prieten al lui Pitagora, a câștigat cinci titluri la lupte între 536 și 520 î.H. Coroebus din Elis, bucătar de profesie, a fost primul campion olimpic la proba denumită *stadion* (alergare 200 de metri). Leonidas din Rhodos a fost campion la toate probele, câștigând la *stadion* și *diaulos* (200 de metri, respectiv 400 de metri) și la *hoplitodromos* (alergare 400 de metri în armură completă) la patru ediții ale jocurilor consecutiv, începând din

Respect pentru 164 î.H. Sunt aproape tot atâtea medalii de aur câte a câștigat Michael Phelps.

Astăzi sportul continuă să producă personaje emblematice. Puțini dintre cei care urmăresc tenisul nu au fost impresionați de frumusețea jocului lui Roger Federer, de impulsivitatea lui Rafael Nadal sau de rezistența lui Novak Djokovic. În multe privințe, rivalitatea dintre cei trei, cărora li s-a alăturat de curând Andy Murray, a produs revelații de neegalat în ceea ce privește modul în care competiția creează inovație, o spirală ascendentă fără sfârșit în care concurenții se provoacă reciproc către niveluri tot mai înalte, o temă abordată în Partea I.

Succesul înseamnă, de asemenea, și echipe mărețe. Am avut multe exemple puternice în sport, inclusiv All Blacks, Manchester United sub comanda lui Sir Alex Ferguson, FC Barcelona, Leicester City și, destul de surprinzător, echipa de hochei feminin, care a câștigat aurul la JO de la Rio, în 2016. Dar cum ajung echipele să fie mărețe? Cum se completează atât de bine? După cum vom vedea, multe dintre revelațiile despre cooperarea interumană se datorează improvizațiilor din jazz. Concluzii importante apar și din domeniul aviației sau al armatei.

Vom studia și dinamica motivației, reacția de fugă, luptă sau îngheț, asumarea de riscuri, capcanele încrederii în propria persoană și importanța rezistenței fizice. Vom studia tehnicile adoptate de atleți, antrenori și cercetători de vârf pentru a construi puterea mintală. Succesul, în sport ca și în viață, depinde adesea de acești factori psihologici subtili.

Propria carieră în sport mi-a oferit multe lecții profunde despre obținerea succesului. Când am devenit campionul Angliei, jumătate dintre jucătorii de valoare din țară nu erau doar din același oraș sau din același cartier ca și mine, ci chiar de pe aceeași stradă. Era o stradă absolut anonimă, lungă de

Respect pe aproape doi kilometri, din suburbiile orașului Reading, dar era un fel de Mecca al tenisului de masă.

Îmi era foarte clar, încă de când eram adolescent, că nu ne născuserăm cu vreun talent deosebit. Nu aveam aceleași gene, ci doar am beneficiat de o serie de avantaje ascunse care s-au dovedit cruciale odată cu trecerea timpului. Cel mai bun antrenor din țară preda la școala de pe acea stradă. A fost un antrenor și un mentor excepțional. Aveam și avantajul de a fi împreună, acest mic grup de jucători, fiecare concurând pentru supremație.

Poate că avantajul crucial a fost că aveam cu toții acces la singurul club de tenis de masă construit în acest scop. În loc să mergem la un club sportiv și să trebuiască să așteptăm ca cei care practicau yoga sau jucau badminton să elibereze sala, puteam merge la o clădire din lemn construită special pentru tenis de masă. Intrai pe ușă, aprindeai lumina, porneai radiatorul din colț și jucai cât voiai. Aproape toată lumea de pe stradă avea un rând de chei, așa că ne antrenam înainte de școală, după școală, în weekenduri.

Secretul succesului nostru consta, prin urmare, în mici avantaje culturale și sociale. Era vorba despre pregătire pe termen lung, acces liber la sală, antrenor de valoare, părinți care ne sprijineau și ședințe cu mentorul nostru. În Partea întâi, intitulată *Formarea unui campion*, am analizat aceste teme în profunzime, explorând echipele de valoare mondială care-i susțin pe marii sportivi, puterea voluntarilor și a motivatorilor și mulți alți factori care contribuie la succes, dar sunt adesea ignorați în cultura noastră individualistă.

Poate cea mai valoroasă lecție primită ca sportiv a fost momentul când m-am blocat. Eram la JO din Sydney, o experiență adânc întipărită în ființa mea, singurul moment când am suferit o cădere totală în cel mai important concurs al

Respect pentru carierei mele. Minte și corpul meu nu mai comunicau între ele, sufeream o pierdere totală a senzațiilor și a capacităților mele fizice. A fost o înfrângere atât de clară încât visul meu olimpic (construit în patru ani) s-a spulberat în treizeci de minute.

Această experiență, deși nu s-a repetat foarte des, mi-a dat imboldul de a studia calitățile mintale care sunt necesare pentru a obține succese în sport. Acestea au fost ideile centrale ale celor două cărți ale mele, *Mitul talentului** și *Gândirea de tip cutie neagră***. Așa că, în Partea a doua a acestei cărți, *Jocul minții*, îi examinăm atât pe cei care au avut capacitatea de a-și menține cumpătul în condiții de maximă presiune, cum ar fi Michael Jordan și Nick Faldo, cât și pe cei care s-au prăbușit sub greutatea imensă a momentului, cum ar fi Greg Norman și Jimmy White. Privind ambele laturi ale funcționării minții, vom afla lucruri noi despre psihologia și neurofiziologia succesului.

Măreția, în sport și nu numai, este un concept foarte greu de definit. Este vorba despre a fi cel mai bun, dar oare nu sunt și alte aspecte care afectează modul în care ne raportăm la campioni? Ne interesează și greutățile pe care le-au înfruntat, lecțiile pe care le-au învățat, modul în care joacă, valorile pe care le exprimă. Suntem fascinați de modul în care produc un impact asupra societății în general. Toate aceste teme trebuie privite dintr-un punct de vedere oarecum diferit, trecând dincolo de terenul de sport și privind la istorie, cultură, estetică și relațiile complexe dintre sport și politică. Acestea vor fi abordate în Partea a treia și Partea a patra, *Despre frumusețe*, respectiv *Jocul politic*.

În ultima parte vom analiza câteva legende ale sportului. Cele mai multe au dovedit măreție într-o formă sau alta,

* Matthew Syed, *Mitul talentului*, Editura Paralela 45, București, 2013 (n.t.).

** Matthew Syed, *Gândirea de tip cutie neagră*, Editura Publica, București, 2016 (n.t.).

oferindu-ne învățăminte despre implicare și curaj, dar și despre multele tentații ce pot submina calea către măreție. Lance Armstrong a încercat să înșele sistemul. Jake LaMotta a luat mită pentru a aranja un meci. Alți campioni au demonstrat integritate și un curaj moral deosebit. Billie Jean King a fost o figură emblematică în istoria modernă a feminismului, Muhammad Ali, în lupta pentru egalitatea dintre rase.

Alăturarea acestor articole (pasaje extrase din mai mult de două milioane de cuvinte) îmi amintește de privilegiul de care mă bucur să scriu despre sport și libertatea de exprimare pe care acesta mi-o permite. Am fost influențat de multe cărți, inclusiv de *Foiled by Randomness* de Nassim Nicholas Taleb, *Creanga de aur* de Sir James George Frazer, *The Mighty Walzer* de Howard Jacobson, *The Meaning of Sport* de Simon Barnes, și, de curând, *The Secret of Our Success*, scrisă de geneticianul evoluționist Joseph Henrich.

Într-o anumită măsură, sportul este trivial, dar este și profund. Intuiția mea este că va rămâne cu noi nu doar zeci de ani, ci sute de ani (dacă nu ne distrugem unii pe alții între timp). Este exaltant să îl privești și captivant, să îl joci, o activitate la fel de veche ca specia noastră. Dar sportul mai are o utilizare minunată: folosit ca metaforă, ne ajută să atingem noi profunzimi în înțelegerea naturii și construirii măreției.

Matthew Syed
Octombrie 2016

1 | Formarea unui campion

De ce anume este nevoie pentru a ajunge în vârf? De obicei răspundem la această întrebare gândindu-ne la o persoană. Trebuie să aibă talent, voință, putere mentală și alte ingrediente menționate de obicei în contextul marilor realizări. Atunci când analizăm performanța, dorim să ne concentrăm, cât mai atent și mai profund, asupra unui anumit individ. Cum este? Ce face? Cum trăiește?

Adevărul este că, adesea, adevărata poveste a măreției se dezvăluie doar dacă privim dincolo de individ. Înțelegerea culturii și a circumstanțelor în care s-a născut campionul, atitudinea părinților, norocul de a avea un antrenor bun, poate chiar norocul de a se fi născut într-un oraș sau într-o țară anume ori într-o perioadă anume a anului (un factor cunoscut ca efectul de condiționare al vârstei), toate contribuie – subtil, dar indiscutabil – la înflorirea geniului.

În acest capitol vom privi imaginea de ansamblu. Vom întâlni antrenori vizionari, mentori care au oferit imboldul decisiv la momentul potrivit, voluntarii care au muncit în culise și ale căror acțiuni altruiste l-au propulsat înainte pe viitorul campion. Vom întâlni părinți care au făcut sacrificii nespuse, echipe de valoare care au descoperit inovații uluitoare și vom explora puternicele rivalități și animozități care au dus performanța și mai departe.

În final vom înțelege una dintre cele mai importante lecții despre măreția din sport: cu siguranță că este vorba despre indivizi remarcabili, dar mai este vorba și despre ajutorul foarte consistent primit pe parcursul carierei.

Relația dintre Angelo Dundee* și Muhammad Ali ascundea ceva frumos și plin de înțelesuri. Antrenorul, care a murit ieri la vârsta de nouăzeci de ani, a fost alături de Ali pe parcursul întregii sale cariere, de la primele zile în care un profesionist începător și naiv visa la o șansă la titlu, în vremurile de glorie din anii 1960, prin încercările episodului războiului din Vietnam și până la tragicul deznodământ, când sportivul, îmbătrânit, a fost umilit de adversari mai tineri și mai în formă.

Dundee nu doar a avut parte de cursa cea mai nebunească din istoria sportului, agățat de trena lui Ali pe măsură ce acesta își croia drum spre succes; în multe privințe, Dundee a direcționat această călătorie, a modelat-o. El a fost o componentă esențială a legendei lui Ali. Într-adevăr, se poate spune că, prin influența pe care a avut-o asupra celui mai important sportiv al secolului XX, Dundee a schimbat lumea.

A fost o influență subtilă, dar asta nu o face mai puțin profundă. Dundee a recunoscut că, încă de la acea fatidică conversație din 1961, când Ali a sondat cunoștințele și capacitatea tactică a unui potențial sfătuitor din colțul ringului, știa că nu putea juca rolul antrenorului tiranic, fie el blând sau nu. Tânărul său elev era prea încăpățânat, prea sigur de părerile sale și, în general, prea sigur de direcția sa pentru ca un antrenor să-i poată impune o altă concepție asupra lumii.

Data fiind influența crescândă a anturajului lui Ali din Nation of Islam, organizație care susținea că oamenii albi sunt

* Angelo Dundee (1921-2012) – antrenor de box care a pregătit numeroși sportivi, printre care îi amintim pe Muhammad Ali (în perioada 1960-1981), Sugar Ray Leonard, George Foreman, Willie Pastrano și Jimmy Ellis (n.r.).

Respect pe diavoli și privea cu aversiune orice relație cu „dușmanul”, fie ea de afaceri sau personală, Dundee a știut, de asemenea, că trebuia să acționeze cu mare dibăcie dacă voia să se mențină în cercul lui Ali.

Faptul că a rămas aproape de Ali mai mult de douăzeci de ani, în ciuda neadevărurilor spuse campionului de către sfătuitorii săi religioși, este mărturia uimitoare a priceperii sale.

Aceasta este adevărata poveste a lui Dundee. I-a păsat de boxerii săi, asta este sigur. A știut cum să îi inspire, să îi antreneze, să le formeze emblematicul croșeu de stânga și lovitura de dreapta, să le inspire încredere atunci când rezervele de energie se epuizau în timpul rundelor meciurilor.

Dar, mai mult decât orice, capacitatea sa de a se descurca în anturajul unui boxer, dominat de mii de cunoștințe și oameni cu orgolii, a fost secretul succesului său extraordinar și de durată.

Priceperea lui a fost evidentă și în alte circumstanțe, mult mai prozaice, și multe dintre omagiile aduse în ultimele 24 de ore s-au concentrat pe manevrele sale viclene din timpul meciurilor. El l-a asistat pe Ali în colțul ringului după faimosul croșeu de stânga al lui Henry Cooper în 1963, când, încălcând regulamentul de joc, i-a dat să miroasă săruri și a fost acuzat că i-a despicat mânușa pugilistului, oferindu-i acestuia câteva secunde în plus să își revină.

Se presupune, de asemenea, că a slăbit sforile ringului în Zair, permițându-i lui Ali să se împingă în ele și să revină cu forță contra amenințătorului George Foreman în faimosul eveniment Rumble in the Jungle din octombrie 1974.

Dundee a povestit diverse versiuni contradictorii despre rolul său în aceste episoade și multe altele controversate. La un moment dat a spus că, de fapt, a încercat să strângă sforile

Respect pe în Zair, nu să le lărgească, și că nu a avut nimic de-a face cu mănua ruptă a lui Ali în meciul împotriva lui Cooper. Alte dăți și-a recunoscut isprăvile cu o strălucire în ochi și un zâmbet în colțul gurii.

Poate că doar a vrut să adâncească misterul și sentimentul că, atunci când era vorba despre el, nimeni nu putea fi sigur cum realiza trucurile.

În mod sigur a fost printre cele mai accesibile vedete sportive din toată lumea. Își oferea de bunăvoie numărul de telefon reporterilor și povestea cu plăcere ore întregi, adeseori cu însuflețire, despre anii petrecuți cu Ali, oferind păreri avizate și despre noii jucători.

— L-am luat pe după umeri în vestiar înainte să lupte cu Foreman, mi-a povestit odată. Ali era o enigmă. Era profund convins de propriul destin, dar avea nevoie și de încurajări.

Nu a fost doar cazul lui Ali, bineînțeles. Dundee a îndrumat și cariera lui Sugar Ray Leonard, probabil cel mai bun și cu siguranță cel mai talentat boxer apărut după perioada de glorie a lui Ali. Poate cea mai electrizantă intervenție și cea mai cunoscută a avut loc în meciul de unificare a centurilor pentru categoria semimijlocie împotriva lui Thomas Hearns în 1981. Pe când Leonard avea mai puține puncte decât adversarul său pe toate cele trei tabele de marcaj la finalul rundei a douăsprezecea, Dundee a pronunțat faimoasele cuvinte: „O dai în bară, băiete, o dai în bară!”. Atunci Leonard s-a mobilizat și l-a oprit pe Hearns la jumătatea celei de-a paisprezecea rundă, iar mai târziu a recunoscut că Dundee îl ajutase să iasă din blocajul său psihic.

Dundee a antrenat, în total, treisprezece campioni mondiali, dar relația cu Ali i-a definit cariera și i-a asigurat locul în istoria sportului.

A fost de bun augur că ultima apariție publică, înainte de a fi internat pentru un cheag de sânge, a fost luna trecută, la aniversarea de 70 de ani a lui Ali. „Așa a vrut să plece”, a spus ieri Jimmy, fiul lui Dundee. „A făcut tot ce a vrut să facă.”

Ultimul dintre marii antrenori (și una dintre puținele legături pe care le mai aveam cu perioada cea mai însemnată din istoria sportului) ne-a părăsit.

Părinții

3 martie 2010

Care poveste este mai remarcabilă: cea a lui Tiger Woods, care a câștigat paisprezece titluri importante la golf, sau a răposatului său tată, care a făcut sacrificii de neînchipuit pentru a-i deschide fiului său calea spre măreție? Ce este mai impresionant: virtuozitatea surorilor Williams în tenis sau stoicismul tatălui lor, un om remarcabil, care a îndurat bătaia de joc, insultele și amenințările primite pe când își antrena ficele anonime pe terenurile brăzdate de gloanțe ale cartierelor rău famate din Los Angeles?

Ceva este sigur: dacă analizezi succesul aproape tuturor sportivilor de succes, vei descoperi eroismul unei categorii de persoane ponegrite – părinții. Vei descoperi dragostea, devoțiunea, compasiunea, fidelitatea și pasiunea, disponibilitatea de a împărtăși bucuria victoriei și de a alina durerea înfrângerii și, mai presus de toate, sacrificiul de sine. Desigur, toată această dedicare a părinților pentru copiii lor are o doză de darwinism, dar asta o face mai puțin impresionantă?

Ieri Lewis Hamilton a rupt relația profesională cu tatăl său, Anthony, care i-a condus cariera de când a început kartingul, la vârsta de opt ani.

— În ultimii ani am căutat pe altcineva care să ne ajute cu situația noastră – fie cu management, sponsori sau cu orice alte lucruri, a spus Hamilton. Cred că acum suntem în momentul în care trebuie să facem acest pas – și cred că este un pas înainte.

Mulți vor fi de acord cu afirmația lui Hamilton, având în vedere faptul că tatăl său nu avea experiența de a negocia cu sponsorii principali sau de a face față ziaristilor insistenți, dar tatălui nu îi poate fi ușor să se retragă. Și-a dedicat șaptesprezece ani din viață altcuiva, lăsându-și la o parte ambițiile sale pentru cele ale fiului său, chinându-se nu pentru problemele lui, ci pentru ale fiului său; iar acum este îndepărtat, chiar dacă din motive absolut rezonabile.

Renunțarea – paradoxul esențial al părintelui. Îngrijești, te implici, te sacrifici și apoi îi privești pe cei mici zburând în necunoscut, adeseori reproșându-ți ceva la plecare. Trăiești durerea chinuitoare a separării, dar o faci cu un zâmbet și o îmbrățișare, conștient că dorința de a proteja și de a iubi nu trebuie să se transforme în tirania cocoloșirii.

Cine ar vrea să fie părinte? Cine și-ar dori sarcina pe care Freud a considerat-o ca fiind cea mai dificilă pentru un om? Întrebările la care un părinte trebuie să răspundă zilnic sunt imposibile: când se transformă devotamentul în opresiune? Unde este limita dintre disciplină și tiranie? Când se traversează linia dintre încurajare și exercitarea unei presiuni exagerate?

Adesea citim despre excesele unor părinți prea insistenți și avem multe de învățat de la cei care au greșit. Participând de mic la competiții de tenis de masă, am văzut câteva episoade neplăcute: băiatul ochelarișt din Isle of Wight care a fost umilit până la lacrimi de tatăl său după o înfrângere

Respect pe neașteptată, fata de doisprezece ani din Derby al cărei tată a pedepsit-o să se întoarcă singură acasă fiindcă alesese o tactică nepotrivită în timpul meciului, băiatul din Wolverhampton care a fost aruncat într-o piscină după o înfrângere categorică.

Dar pentru fiecare exces îngrozitor, pentru fiecare părinte care a ales calea greșită, există sute de alți părinți care fac lucrurile cum trebuie. Mame și tați care nu s-ar fi promovat niciodată ca părinți-model, care nu s-ar fi gândit să vorbească despre cum trebuie să fii ca părinte, dar care – prin nenumărate dovezi de sacrificiu, iubire și devotament – au luat cele mai bune decizii pentru copiii lor. Ei nu așteaptă mulțumiri sau laude, nu cer recunoștință, ci doar se bucură să asiste la fericirea celor pe care i-au avut în grijă.

Așa că, în timp ce se pregătește de un nou început, lăsând cariera fiului său în mâinile profesioniștilor lipsiți de emoții, Hamilton senior își poate asuma meritul reușitelor sale în calitate de tată. Nu numai că a găsit oportunitățile pentru ca fiul său să ajungă în Formula 1, nu numai că l-a dirijat pe calea uneori periculoasă către gloria campionatului mondial, ci a obținut și respectul și admirația băiatului a cărui carieră nu ar fi ajuns nicăieri fără dârzenia tatălui său.

— A fost cu adevărat cel mai incredibil tată și susținător, a spus Hamilton. A fost lângă mine în momentele cele mai grele. S-a gândit tot timpul la binele meu, a fost acolo să mă îndrume pe calea cea bună. Munca, efortul și angajamentul depuse de-a lungul întregii mele cariere l-au solicitat în întregime.

Ca omagiu adus tatălui său, aceste cuvinte au venit din inimă și au fost emoționante. Dar Hamilton a vorbit și pentru mulți alții, a căror grațitudine față de părinți, a căror recunoaștere a sacrificiilor și a eroismului lor tăcut nu este mai puțin sinceră sau mai puțin profundă.

4 septembrie 2013

Unul dintre lucrurile de apreciat la știință este că ne-a învățat să fim sceptici în ceea ce privește aparențele. Planeta pare plată, dar este, de fapt, rotundă. Tiger Woods pare că s-a născut să joace golf – dar oare așa este cu adevărat?

Ideea că Woods era predispus genetic să lovească mingi pare, la prima vedere, evidentă. Trebuie doar să vezi cum rotește crosa pentru a-ți da seama că geniul este înscris în ADN-ul său. O analiză asemănătoare ar putea fi aplicată și loviturilor libere executate de David Beckham sau loviturilor cu racheta de tenis ale lui Roger Federer.

În cartea mea *Mitul talentului*, din 2011, am contestat această presupunere, urmând ideile unor autori precum Malcom Gladwell. O mare parte din conținutul intelectual al cărții a provenit din cercetările lui Herbert Simon, un cercetător cognitiv laureat al Premiului Nobel în 1978, și ale lui Anders Ericsson, de la Florida State University. Conform acestora, ceea ce pare a fi talent este, de fapt, consecința unor ani întregi de antrenament. De aici provine și ideea că, pentru a atinge nivelul de expert, este nevoie de 10 000 de ore de pregătire.

Woods, de exemplu, a început să practice golful la un an, a jucat primul joc cu introducere în gaură la doi ani, iar până la vârsta de zece ani deja se antrenase câteva mii de ore. Atunci când a devenit cel mai tânăr câștigător al turneului Masters în 1997 și a fost lăudat de experți ca având un „dar”, Woods a răs. „Pare a fi un dar, însă numai pentru că nu ați văzut anii de muncă din spatele acestei performanțe”, a spus un coleg. Acesta este pericolul aparențelor.

Recent a apărut o nouă dezbatere privind talentul înnăscut versus dobândit. Cartea lui David Epstein, *The Sports Gene*, prin

care erau analizate cauzele succesului, a accentuat rolul moștenirii genetice. Este foarte bine scrisă și multe dintre exemplele legate de alergare, sărituri și alte sporturi „simple” sunt incontestabile. Este limpede că, pentru a fi un sprinter, trebuie să ai fibre musculare cu reacție rapidă. La fel, un tendon al lui Ahile lung îi ajută pe săritorii în înălțime. Avantajele anatomice de care se bucură mulți dintre atleții de top din sporturile simple provin adeseori din diferențe genetice.

Dar se presupunea că cele 10 000 de ore sunt aplicabile doar domeniilor mai complexe din sport și din viață. Să luăm exemplul timpului de reacție în sport. Multă vreme s-a considerat că cei care, precum Federer, pot să reacționeze la un serviciu de peste 200 km/h sunt binecuvântați cu gene superioare. Se credea că Federer s-a născut cu instincte care i-au dat capacitatea de a reacționa la o minge rapidă, pe când alții ar fi văzut doar o umbră.

Conform acestei analize, viteza lui Federer este similară cu fibrele musculare rapide ale lui Bolt: ambele sunt înscrise în codul genetic.

S-a dovedit a fi o idee eronată. La probele standard de timp de reacție, jucătorii de tenis de top nu erau, în medie, mai rapizi decât restul oamenilor. Ei nu au un timp de reacție mai bun, ci o mai bună capacitate de anticipare. Pot „citi” mișcările adversarului (trunchiul, antebrațul, orientarea umerilor) și astfel se plasează în poziție mai devreme decât jucătorii mai puțin valoroși. Ei sunt în stare să deducă unde se va îndrepta mingea cu o zecime de secundă înainte ca ea să fie lovită. Aceasta este o abilitate complexă, înscrisă în trasee neuronale prin ani întregi de antrenamente, nu o trăsătură înnăscută.

Unul dintre motivele pentru care antrenamentele sunt atât de importante este că transformă arhitectura creierului. Iată un singur exemplu: zona din creier care procesează navigarea

Respect pe în spațiu este mult mai dezvoltată în cazul șoferilor londonezi de taxi decât pentru restul oamenilor. Dar ei nu s-au născut așa, zona a crescut proporțional cu anii petrecuți la volan.

Susținătorii teoriei talentului reacționează întrebând: „Chiar vrei să spui că talentul nu contează deloc?” Ei bine, depinde foarte mult de definiția pe care o dăm talentului. Problema este că noțiuni diferite sunt considerate ca fiind echivalente. De exemplu, ce înseamnă să spui că Jonny este mai talentat la tenis decât Jamie? Înseamnă că Jonny e mai bun în acest moment? Sau că Jonny înregistrează mai rapid progrese? Dar dacă Jamie începe să aibă progrese mai rapide decât Jonny? Este acum Jamie mai talentat decât Jonny? În multe domenii s-a descoperit că cei care încep cu performanțe sub medie (despre care se poate spune că nu au talent) înregistrează, de-a lungul timpului, progrese mai rapide decât media. În cazul altora, cei care încep să învețe rapid continuă să intensifice ritmul. Un studiu despre pianistii americani arată că cei care au ajuns la performanțe nu se evidențiau față de colegii lor nici după șase ani de studiu intensiv.

În ce moment decidem că cineva este talentat? După o săptămână, o lună, zece ani? Răspunsul poate fi diferit, în funcție de perioada aleasă, de nivelul de motivație și de calitatea îndrumării în fiecare oră de antrenament. În studiile citate de Epstein, variabilele sunt foarte rar luate în considerare. Aceasta demonstrează, în opinia mea, că simpla noțiune de talent (prezentă încă peste tot în lume) este înșelătoare. Abilitățile complexe, precum și dispoziția de a învăța nu sunt înscrise în codul genetic la fel ca înălțimea.

Performanțele diferite ale sportivilor nu sunt determinate de diferențe genetice, ci de antrenamente. Brazilia a avut cea mai bună echipă de fotbal datorită tehnicilor de antrenament

Respect pe foarte eficiente. În loc să învețe de la ei, antrenorii englezi, obsedați de ideea talentului jucătorilor, au spus: „Brazilienii au calități native excepționale, jucătorii noștri nu ar putea niciodată să facă așa ceva”.

Astfel încât nu le-am predat tinerilor noștri competențele tehnice. Copiii de unsprezece ani continuau să joace pe terenuri de mărime standard, șutând până la jucătorul din capătul celălalt al terenului și având foarte puțin contact cu mingea. Nu a fost de mirare că regresam. Spania a depășit Brazilia pentru că a găsit un mod mai bun de a îmbunătăți calitățile fotbalistilor decât adversarii lor.

Nu am avea nicio problemă dacă noțiunea de talent ar fi revizuită pentru a încorpora complexitatea performanței umane. Problema cu accepțiunea simplificată a termenului, care este des întâlnită în prezent, este că poate distruge capacitatea de recuperare după o perioadă dificilă, după cum au demonstrat multe cercetări. În fond, dacă întâmpini dificultăți, aceasta nu înseamnă oare că îți lipsește talentul? Nu ar trebui să renunți și să încerci altceva?

Merită să ne amintim de S.F., un celebru voluntar al studiilor despre memorie, care a trecut de la nivelul mediu la cel de talie mondială în ceea ce privește memoria după doi ani de antrenament. Avea talent? În ultimă instanță, depinde cum privești lucrurile. Însă este evident că accepțiunea despre talent din prezent este foarte înșelătoare. Importanța antrenamentului, pe de altă parte, este în continuare subestimată.

În această povestire de căpătâi despre cum s-a schimbat raportul de forțe în războiul contra Al-Qaida din Irak între 2005 și 2008, generalul Stanley A. McChrystal ne vorbește despre importanța delegării. Comandantul Forței Operaționale Întrunite a zguduit structura ierarhică rigidă a forțelor de luptă împotriva insurgenților și a luat o decizie aparent foarte riscantă: a transmis autoritatea celor cu grade mici din lanțul de comandă.

— [Mi-am dat seama că] rolul unui ofițer superior nu mai este să controleze marionete, ci să creeze o cultură, a spus mai târziu McChrystal. Atunci când le dai oamenilor responsabilități, de cele mai multe ori se ridică la înălțimea așteptărilor.

Această schimbare a avut mai multe urmări. Forțele armate terestre americane aveau informații în timp real cu care liderii de la bază nu ar fi putut ține pasul. Permițându-se luarea rapidă a unor decizii, fără să se treacă prin toată structura de comandă, au crescut agilitatea și viteza trupelor. Al-Qaida, cu oameni puțini la număr dar foarte mobili, s-a confruntat brusc cu un oponent care din greoi a devenit sprinten.

S-a mai întâmplat și altceva. Pe măsură ce nivelul de autoritate a crescut, trupele au devenit mai responsabile. În loc să solicite sau, mai rău, să acapareze complet echipamente și aparate speciale (cum ar fi dronele militare), militarii au început să și le împartă. Și-au dat seama, după cum a menționat și McChrystal în cartea sa *Team of Teams*^{*}, că „ar putea fi folosite în situații și mai critice decât cele în care se aflau ei”. Deja munceau ore în șir până la epuizare, dar au descoperit și noi

* Carte apărută și în România, cu titlul *Echipa de echipe*, traducere din engleză de Louis Ulrich, Editura Publica, 2016 (n.r.).

Respect pe resurse de energie. Încet-încet, raportul de forțe a început să se schimbe.

Mă gândeam la toate acestea în contextul unei fascinante ore dintr-o zi de luni, petrecută în compania lui Helen și Kate Richardson-Walsh. Ele nu sunt doar sportive remarcabile care au contribuit la obținerea medaliilor de aur de către britanici la Olimpiada de la Rio la competiția de hochei feminin, ci și niște intelectuale cu profunzime. Kate, căpitanul echipei, este cu siguranță o viitoare antrenore. Helen, care studiază psihologia, a citit foarte mult despre strategie și leadership.

Poate revelația cea mai surprinzătoare a fost inițiativa lui Danny Kerry, un antrenor remarcabil, de a delega autoritatea pe „ordinea ierarhică”. Jucătoarele decideau când trebuia făcut antrenamentul zilnic, hotărau regulile scrise și pedepsele împotriva celor care greșeau și își alegeau căpitanul prin vot. Pentru unii, asta sună a anarhie. Dar, de fapt, s-a întărit disciplina.

„Dacă le dai oamenilor responsabilitate, dacă îi implici în procesul de luare a deciziilor, își asumă acțiunile. Devin mai dedicați. Toată dinamica se schimbă”, spune Kate. „Chiar și jucătorii mai tineri se ridică la înălțime. De ce ai vrea să încalci regulile pe care tu le-ai creat? Trebuie să existe limite bine definite, bineînțeles. Înțelegem că multe decizii-cheie sunt luate de antrenor. Dar a delega nu este un semn de slăbiciune, este un semn de putere.”

Concluziile lui Richardson-Walsh sunt în concordanță cu multe cercetări riguroase întreprinse în mediul de afaceri. Psihologii Jay Conger și Rabindra Kanungo au descoperit că delegarea puterii crește satisfacția angajaților. Kenneth Thomas și Betty Velthouse, doi cercetători în domeniul managementului, au descoperit că „descentralizarea autorității a generat motivație intrinsecă”. După cum a spus și

Respect pei McChrystal: „Oamenii care iau decizia sunt mult mai implicați în concretizarea ei”.

Însă fotbalul tinde să adopte modelul invers. Atât *de jure*, cât și *de facto*, autoritatea este concentrată în mâinile antrenorului. El ia toate deciziile. Jucătorii sunt percepuți (adeseori) ca fiind leneși, lipsiți de inteligență și răzvrățiți. Primesc instrucțiuni ca muncitorii și se așteaptă să le execute în liniște. Motivația este redusă la nivelul cel mai simplu – recompensă/pedeapsă.

Atunci când joacă prost, jucătorii sunt admonestați. Am văzut discursuri de dinainte de meci în care pur și simplu antrenorii țineau morală și criticau... Ei sunt atât de temători să-i lase pe jucători să gândească singuri, încât dau tot timpul din brațe pe lângă tușă. Tratați ca niște copii, jucătorii se comportă ca atare. Încep să fie neascultători. Calitățile incipiente de leadership le sunt anihilate. Inițiativa este anulată. Jucătorii încep să nu mai ia decizii nici când este vorba de viețile lor personale, delegându-le către agenți adesea duplicitari. În fond, cum ar putea un copil să ia decizii pentru sine?

Fără greș, după cum noaptea urmează zilei, putem vedea asta în jocul selecționatei naționale de fotbal a Angliei în competițiile majore. Pe măsură ce presiunea crește, cu atât mai mult jucătorii privesc în jur pentru a primi comenzi. Când trebuie să crească nivelul de joc, așa cum a fost cazul împotriva Islandei*, ei dovedesc nesiguranță. Cu cât antrenorul gestionează mai mult, cu atât jucătorii tremură mai mult la ideea de a-și asuma responsabilitatea pe teren.

Acest comportament ne explică și avantajul competitiv al Germaniei. Fotbalul este privit ca un joc inteligent. Jucătorii

* La Campionatul European din 2016, Islanda a eliminat Anglia în optimile de finală, după un meci care s-a încheiat cu scorul de 2-1 (n.r.).

sunt puși să ia decizii în ceea ce privește antrenamentele, dezvoltarea și recuperarea. Ei sunt încurajați să își continue educația școlară. Scindarea în clase sociale (șeful-antrenor și muncitorii-jucători) este văzută ca un fapt umilitor. De aceea membrii naționalei lor arată calități de leadership pe teren atunci când este mai mare nevoie de ele.

Sir David Brailsford, arhitectul din spatele succesului echipei de ciclism a Marii Britanii și al Team Sky, folosește un model foarte similar cu hocheiul britanic. Îl numește CORE, un acronim în limba engleză pentru Angajament, Asumare, Responsabilitate, Excelență.

— Atunci când le oferi cicliștilor responsabilitate, le dai puterea de a și-o asuma, a spus el. Implicarea cicliștilor în procesul de luare a deciziilor, păstrându-mi totuși autoritatea, a fost una dintre cele mai importante schimbări în cultura sportului pe care le-am realizat.

Ceea ce nu înseamnă că antrenorii nu pot fi și tăioși. Shane Sutton a demisionat din postul de director tehnic al echipei de ciclism britanic în urma unor acuzații de comportament agresiv, pe care le-a negat. Dar este foarte important să ne dăm seama că, psihologic vorbind, este o diferență imensă între a fi eliminat din cauza încălcării unor reguli create de tine însuși sau a încălcării unor reguli dictate de sus. Mulți dintre cicliștii britanici de succes ai Olimpiadei de la Rio i-au mulțumit lui Sutton că le-a adus aminte, uneori prea brutal, că au încălcat codul pe care îl creaseră ei înșiși.

Fără îndoială, unii cititori vor spune că fotbaliștii trebuie să fie tratați ca niște proști, pentru că așa se poartă. Ar însemna să confundăm cauza și efectul. Se poartă ca niște proști pentru că așa sunt tratați. Există limite în ceea ce privește delegarea rațională, cu siguranță, și este nevoie de leadership adevărat pentru a le defini și a le impune. Dar fără o delegare inteligentă