

LEGENDARNY TRENER CHICAGO BULLS I LOS ANGELES LAKERS,  
KTÓRY STWORZYŁ JORDANA I BRYANTA

# PHIL JACKSON

ORAZ HUGH DELEHANTY



# JEDENAŚCIE PIERŚCIENI

SON  
Originals



# JEDENAŚCIE PIERŚCIENI



**PHIL JACKSON**

**ORAZ HUGH DELEHANTY**

---

# **JEDENAŚCIE PIERŚCIENI**

**TŁUMACZENIE:**

**MICHAŁ RUTKOWSKI**

**PAWEŁ WUJEC**

**KRAKÓW 2020**

## Eleven Rings. The Soul of Success

Copyright © Phil Jackson 2013

Copyright © for the Polish edition by Wydawnictwo SQN 2020

Copyright © for the translation by Michał Rutkowski & Paweł Wujec 2014–2015

Redakcja i korekta – Joanna Mika, Kamil Misiek

Skład – Joanna Pelc

Okładka – Paweł Szczepanik / BookOne.pl

Fotografia na pierwszej stronie okładki – © Joseph Escamilla

All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana czy powielana mechanicznie, fotooptycznie, zapisywana elektronicznie lub magnetycznie, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy.

Wydanie III, oprawa twarda, Kraków 2020

ISBN: 9788382100358



Wydawnictwo SQN pragnie podziękować wszystkim, którzy wnieśli swój czas, energię i zaangażowanie w przygotowanie niniejszej książki:

PRODUKCJA: Kamil Misiek, Joanna Pelc, Joanna Mika, Dagmara Kolasa

DESIGN I GRAFIKA: Paweł Szczepanik, Marcin Karaś, Agnieszka Jednaka

PROMOCJA: Piotr Stokłosa, Aldona Liszka, Szymon Gagattek, Tomasz Czernich

SPRZEDAŻ: Tomasz Nowiński, Patrycja Talaga, Karolina Żak

E-COMMERCE: Tomasz Wójcik, Szymon Hagno, Łukasz Szreniawa, Marta Tabiś

ADMINISTRACJA I FINANSE: Klaudia Sater, Monika Płuska, Honorata Nicpoń, Ewa Koza

ZARZĄD: Przemysław Romański, Łukasz Kuśnier, Michał Rędział

[www.wsqn.pl](http://www.wsqn.pl)

[www.sqnstore.pl](http://www.sqnstore.pl)

[www.labotiga.pl](http://www.labotiga.pl)

Dla Reda Holzmana, Texa Wintera  
i wszystkich zawodników, których dane mi było trenować  
i którzy udzielili mi tylu cennych lekcji.

*Kiedy w to, co robisz, wkładasz całą duszę,  
czujesz, jak płynie w tobie rzeka, czujesz radość.*

Rumi





---

## KRĄG MIŁOŚCI

*Życie jest jak podróż. Czas jest jak rzeka. Drzwi są uchylone.*

Jim Butcher

Cecil B. DeMille byłby tą chwilą zachwycony. Siedziałem w limuzynie na podjeździe przed halą Los Angeles Memorial Coliseum, czekając na przybycie swojej drużyny, podczas gdy rozentuzjasmowany tłum ponad 95 tysięcy kibiców, poubieranych we wszystkie możliwe kombinacje fioletowo-złotych barw Lakers, maszerował na stadion. Kobiety w spódniczkach baletowych, mężczyźni poprzebierani za szturmowców z *Gwiezdnych wojen*, dzieciaki wymachujące transparentami z napisem „Kobe Diem”... Ale pomimo całego szaleństwa w tym starożytnym rytuale w scenerii Los Angeles było coś inspirującego. Jeff Weiss, dziennikarz z „LA Weekly”, opisał to tak: „Mogliśmy przez chwilę poczuć się jak rzymskie legiony powracające do domu po podbiciu Galii”.

Prawdę mówiąc, nigdy nie czułem się komfortowo, celebując zwycięstwa, co, biorąc pod uwagę zawód, jaki sobie wybrałem, może się wydawać trochę dziwne. Po pierwsze – boję się tłumów. Podczas meczów mi to nie przeszkadza, ale w sytuacjach, których nie

---

\* Gra słów nawiązująca do *carpe diem*, łacińskiej sentencji Horacego, oznaczającej „chwytaj dzień” (wszystkie przypisy pochodzą od tłumacza).

kontroluję, miewam mdłości. Nigdy też nie lubiłem być w centrum zainteresowania. Może to moja wrodzona skromność, a może efekt wychowania. Oboje moi rodzice byli pastorami. Uważali, że zwyciężanie jest w porządku – mama była zresztą jedną z najbardziej walecznych osób, jakie znałem – ale nie powinno się go przesadnie świętować, bo to obraża Boga. Mówili tak: „Chwała należy do Niego”.

Tyle że w tej celebracji nie chodziło o mnie. Chodziło o niesamowitą przemianę, która stała się udziałem zawodników kroczących po mistrzostwo NBA w 2009 roku. Widać to było na ich twarzach, kiedy tak schodzili po długich, purpurowo-złotych schodach, w czapczkach z daszkiem i okolicznościowych mistrzowskich T-shirtach, śmiejąc się, rozpychając, promieniejąc radością, ku uciesze wiwatujących tłumów. To oni byli w tym momencie władcami koszykarskiego wszechświata. Niektórzy trenerzy mają obsesję na punkcie wygrywania kolejnych trofeów, inni uwielbiają widzieć swoją twarz na ekranach telewizorów. Ale na mnie największe wrażenie robi widok młodych ludzi, których łączy potężna więź, którzy tworzą wspólną magię, pojawiającą się tylko wtedy, kiedy są w pełni skoncentrowani – całym sercem i całą duszą – na czymś więcej niż tylko na sobie. Wystarczy, że raz tego doświadczysz, a już nigdy nie zapomnisz tego uczucia.

Symbolem jest pierścień.

W NBA pierścień jest symbolem statusu i władzy. Może i jest wieśniacki, może nieporęczny, ale to właśnie marzenie, żeby go wygrać, jest tym, co motywuje do przetrwania trudów długiego sezonu NBA. Jerry Krause, były menedżer Chicago Bulls, rozumiał to doskonale. Kiedy w 1987 roku dołączyłem do drużyny jako asystent trenera, poprosił, żebym nosił jeden z dwóch pierścieni mistrzowskich, które zdobyłem jeszcze jako zawodnik w New York Knicks. Chciał w ten sposób zmotywować młodych zawodników Bulls do cięższej pracy. Zdarzało mi się to robić podczas playoffów, kiedy jeszcze pracowałem jako trener w Continental Basketball Association, ale wydawało mi się, że pomysł, żeby codziennie zakładać na palec to ciężkie błyszczące

żelastwo, to lekka przesada. Pewnego dnia, przy okazji obiadu, który jadłem w restauracji Bennigan's w Chicago, główna część pierścienia odpadła i nie udało się jej odzyskać. Od tamtego czasu znowu nosiłem pierścień już tylko podczas playoffów i przy specjalnych okazjach, takich jak tamten triumfalny marsz w koloseum.

Z psychologicznego punktu widzenia pierścień jest symbolem czegoś zupełnego: walki o odzyskanie spokoju, harmonii, więzi i spełnienia. Na przykład w rodzimej kulturze amerykańskiej jednocząca siła kręgu była tak znacząca, że całe narody łączyły się niczym seria połączonych pierścieni (albo obrączek). Indiańskie tipi miało kształt pierścienia, podobnie jak ognisko, jak wioska i jak układ całego narodu – kręgi wewnątrz kręgów, niemające początku ani końca.

Większość moich podopiecznych nie była oczywiście obeznana z tymi niuansami, ale podświadomie rozumieli głębsze znaczenie słowa „pierścień”. Już na początku sezonu spontanicznie stworzyli okrzyk, który powtarzali przed rozpoczęciem każdego meczu, stojąc w kółku i trzymając się za ręce: „Raz, dwa, trzy – PIERŚCIEŃ!”.

Kiedy już zawodnicy zajęli swoje miejsca na scenie – czyli prześnym parkiecie z hali Staples Center – stanąłem przed nimi i przemówiłem do tłumu. „Co było mottem naszej drużyny? Pierścień! – powiedziałem, pokazując swoje wyróżnienie z ostatniego sezonu mistrzowskiego, w 2002 roku. – Pierścień. To właśnie było naszym mottem. To nie jest tylko kawałek złota. To krąg, który zbudował więź pomiędzy zawodnikami. Krąg wielkiej wzajemnej miłości”.

### *Krąg miłości.*

Większość kibiców koszykówki nie myśli o swojej dyscyplinie sportu w ten sposób. Ale po ponad 40 latach spędzonych wokół koszykówki na najwyższym poziomie, zarówno w roli zawodnika, jak i trenera, nie potrafię znaleźć trafniejszej frazy określającej tajemniczą alchemię budującą więź pomiędzy koszykarzami i jednoczącą ich w pogoni za tym, co niemożliwe.

Oczywiście nie mówimy tu o żadnej romantycznej miłości ani nawet nie o miłości braterskiej w tradycyjnym sensie chrześcijańskim.

Najlepszą analogią, która przychodzi mi do głowy, jest intensywna więź emocjonalna, którą odczuwają bojownicy podczas bitwy.

Kilka lat temu dziennikarz Sebastian Junger spędził dużo czasu z plutonem żołnierzy amerykańskich stacjonujących w jednej z najbardziej niebezpiecznych części Afganistanu, po to, żeby zrozumieć, co sprawia, że ci niezwykle odważni młodzi ludzie są w stanie walczyć w tak okropnych warunkach. Swoje odkrycia i przemyślenia opisał w książce *War* („Wojna”). Jego zdaniem odwagi niezbędnej do podjęcia niezłomnej walki nie da się oddzielić od miłości. Dzięki silnemu poczuciu braterstwa, które uformowało się wśród żołnierzy, bardziej martwili się oni o to, co może spotkać ich kumpli, niż o to, co spotka ich samych. Junger wspomina, jak jeden z żołnierzy opowiadał mu, że mógłby rzucić się na odbezpieczony granat, żeby ratować każdego ze współtowarzyszy, choć przecież nie wszystkich lubił czy cenił. Kiedy Junger spytał dlaczego, żołnierz odpowiedział: „Ja naprawdę Kocham swoich braci. Tak, jesteśmy jak bracia. I to, że możemy komuś uratować życie, sprawić, że ten ktoś nie zginie, daje nam ogromną satysfakcję. Każdy z nich to samo zrobiłby dla mnie”.

I to właśnie ten rodzaj więzi, którego praktycznie nie da się skopiować w życiu cywilnym, jest zdaniem Jungera krytycznym czynnikiem sukcesu – bo oto wszystko staje się możliwe.

Oczywiście nie zamierzam iść w tej analogii za daleko. Koszykarze nie ryzykują codziennie swoim życiem jak żołnierze w Afganistanie, ale przecież zasady, które ich dotyczą, są podobne. Nie sięgniesz po mistrzostwo NBA bez kilku czynników krytycznych, takich jak właściwa kombinacja talentu, kreatywności, inteligencji, twardości, no i oczywiście szczęścia. Ale jeśli w drużynie nie ma najbardziej istotnego składnika – miłości – to wszystkie pozostałe przestają mieć znaczenie.

Budowanie takiej świadomości nie odbywa się oczywiście z dnia na dzień. Zachęcanie młodych sportowców, żeby porzucili przywiązanie do własnego ego i w pełni zaangażowali się w doświadczanie życia grupy, może trwać latami. Zwłaszcza że NBA nie jest najlepszym

środowiskiem do nauki bezinteresowności. Bo choć dyscyplina sportu jako taka jest pięcioosobowa, to otaczająca ją kultura wspiera zachowania egoistyczne i przedkłada osiągnięcia indywidualne ponad więź w drużynie. Kiedy zaczynałem grać w koszykówkę w Knicks w 1967 roku, było inaczej. Większość zawodników zarabiała wtedy w granicach zdrowego rozsądku i latem musiała brać się do dodatkowych zajęć, żeby móc związać koniec z końcem. Mecze rzadko bywały transmitowane i nikt z nas nie słyszał o skrótach z najlepszych akcji, że o Twitterze nie wspomnę.

Wszystko zmieniło się w latach 80., głównie pod wpływem rosnącego zainteresowania rywalizacją Magica Johnsona z Larrym Birdem i pojawienia się w NBA globalnego fenomenu – Michaela Jordana. Dziś koszykówka to przemysł wart miliardy dolarów, z kibicami na całym świecie i z wyrefinowaną machiną medialną, która przez 24 godziny na dobę, przez siedem dni w tygodniu, transmituje wszystko to, co dzieje się na parkiecie i poza nim. Nieszczęsnym efektem ubocznym tego procesu jest napędzana przez marketing obsesja bycia supergwiazdą, która zainfekowała ego wielu koszykarzy i wprowadza zamęt w to, co przede wszystkim przyciąga kibiców do koszykówki: w przypisane do niej piękno.

Tak jak większość ekip mistrzowskich Lakers przez wiele lat walczyli, żeby z bezładnej zbieraniny koszykarzy napędzanych przez pragnienie pieniędzy i sławy przemienić się w bezinteresowną drużynę zjednoczoną w dążeniu do wspólnego celu. Nie był to może najbardziej wyjątkowy zespół, jaki trenowałem – ten honor przypada w udziale prowadzonym przez Michaela Jordana i Scottiego Pippena Chicago Bulls z sezonu 1995/96. Nie byli też na pewno tak utalentowani jak Lakers z sezonu 1999/2000 i naładowani strzelcami pokroju Shaquille’a O’Neala, Kobego Bryanta, Glena Rice’a, Roberta Horry’ego, Ricka Foxa albo Dereka Fishera. Ale Lakersi z sezonu 2008/09 mieli w swoim DNA kielkującą wielkość. Już podczas obozu treningowego przed rozpoczęciem sezonu, w sierpniu 2008 roku, wyglądali na bardziej głodnych sukcesu niż kiedykolwiek wcześniej.

Na zakończenie poprzedniego sezonu wykonali cudowny marsz do finałów przeciwko Celtics, tylko po to, żeby zostać w Bostonie upokorzeni porażką różnicą 39 punktów w decydującym szóstym meczu.

Lanie, które zebraliśmy wtedy z rąk Kevina Garnetta i spółki – nie wspominając o koszmarnej drodze do hotelu, którą musieliśmy potem pokonać, mijając tłumy rozradowanych kibiców Celtics – było z pewnością koszmarnym doświadczeniem, zwłaszcza dla młodych koszykarzy, którzy nie mieli wcześniej okazji posmakować bostońskiego jadu. Niektóre drużyny się po takich porażkach nie podnoszą i rozpadają, ale tamci chłopcy dostali tylko dodatkowego kopa, choć zaraz po tym, jak znaleźli się o krok od ostatecznej nagrody, zaliczyli bolesny upadek w potyczce z silniejszym, twardszym i budzącym groźę przeciwnikiem. Kobe, który dostał wtedy nagrodę dla najbardziej wartościowego koszykarza NBA (MVP), był skoncentrowany wyjątkowo. Zawsze pozostawałem pod wrażeniem jego odporności i pancерnej pewności siebie. W przeciwieństwie do Shaqa, który często miał wątpliwości co do swojej wartości, Kobe nigdy by nie pozwolił, żeby coś takiego przeszło mu przez myśl. Jeśli ktoś zawiesiłby poprzeczkę na wysokości trzech metrów, on skoczyłby na trzy trzydzieści, nawet jeśli nikt przed nim czegoś takiego nie dokonał. I właśnie z takim nastawieniem pojawił się na tamtym obozie treningowym, co miało niebagatelny wpływ na resztę drużyny.

Ale to nie bezlitosna determinacja Kobego zrobiła wtedy na mnie największe wrażenie, lecz jego zmieniająca się relacja z kolegami. Zniknął arogancki młody człowiek, tak skupiony na dążeniu do bycia najlepszym koszykarzem na świecie, że był w stanie wyssać radość z gry w koszykówkę ze wszystkich innych. Nowy Kobe, który się wtedy narodził, wziął sobie do serca swoją funkcję: lidera drużyny. Wiele lat wcześniej, kiedy po raz pierwszy przyjechałem do Los Angeles, musiałem zachęcać Kobego, żeby spędzał z kolegami więcej czasu, zamiast się chować w hotelu i studiować kasety z nagraniami meczów. Ale on się wtedy tylko naśmiewał, mówił, że ci goście interesują się tylko panienkami i samochodami. Teraz naprawdę się starał, żeby

się zbliżyć do pozostałych, zrozumieć, jak uczynić z nich bardziej jednolitą ekipę.

To, że drugi kapitan drużyny Derek Fisher miał naturalne cechy przywódcze, wyjątkową inteligencję emocjonalną, a nawet dobrze ukształtowane umiejętności menedżerskie, oczywiście pomogło. Bardzo się ucieszyłem, kiedy Fish, główny rozgrywający podczas naszych trzech wcześniejszych sezonów mistrzowskich, zdecydował się na powrót do LA po krótkich epizodach w Golden State Warriors i Utah Jazz. Nie odznaczał się może taką szybkością i kreatywnością jak niektórzy z młodszych rozgrywających w NBA, ale za to był silny, zdeteminowany i nieustraszony. No i miał niezmiernie twardego charakter. I choć był wolniejszy, to miał dar błyskawicznego wyprowadzania piłki i prowadził nasz atak jak należy. Świetnie trafiał za trzy punkty, zwłaszcza w ostatnich sekundach meczu. Ale najważniejsza była silna więź, która łączyła obu zawodników. Kobe szanował dyscyplinę mentalną i niezawodność Fisha, który nie ulegał, nawet będąc pod presją, a Derek potrafił dogadać się z Kobem jak nikt inny. Obaj rozpoczęli pierwszy dzień obozu treningowego od przemowy poświęconej potrzebie koncentracji na połączeniu sił i nieuleganiu presji. Co zabawne, Kobe z każdym dniem coraz bardziej przypominał w tych pogadankach mnie. Doradcy do spraw zarządzania, Dave Logan, John King i Halee Fischer-Wright, w swojej pionierskiej książce *Tribal Leadership* („Przywództwo plemienne”) wymieniają pięć etapów rozwoju plemiennego, zdefiniowanych na podstawie kompleksowych badań przeprowadzonych w małych i średnich organizacjach. I choć drużyny koszykarskie trudno zaliczyć do kategorii plemion, to przecież można w ich przypadku wyłonić podobne cechy charakterystyczne i podobne stadia rozwoju:

ETAP 1 – wspólny dla większości gangów ulicznych, charakteryzujący się desperacją, wrogością i przekonaniem, że „życie jest do dupy”.

ETAP 2 – naznaczony apatią, przekonaniem o byciu ofiarą pasywnych antagonistów, o tym, że to „moje życie jest do dupy”. Tak jak w serialu telewizyjnym *The Office* albo w komiksie o Dilbercie.

ETAP 3 – skoncentrowany głównie na osiągnięciach indywidualnych, napędzany przez motto „ja jestem świetny (w przeciwieństwie do ciebie)”. Zdaniem autorów książki członkowie organizacji znajdującej się na tym etapie „muszą wygrywać, a zwycięstwo jest dla nich czymś osobistym. Będą pracować i myśleć więcej od konkurentów. W efekcie otrzymujemy zbiór »samotnych wojowników«”.

ETAP 4 – dedykowany dumie plemiennej i nadrzędnemu przekonaniu, że „my jesteśmy świetni (w przeciwieństwie do innych)”. Drużyna będąca na tym etapie wymaga silnego przeciwnika – bo im większe wyzwanie, tym silniejsze plemię.

ETAP 5 – rzadki etap charakteryzujący się poczuciem niewinnego zdziwienia i silnej wiary w to, że „życie jest super” (przypomnijcie sobie Chicago Bulls w latach 1995–1998).

Zdaniem Logana i jego kolegów kultura związana z etapem piątym wygrywa z kulturą etapu czwartego, która wygrywa z trójką i tak dalej. Co więcej, zasady gry zmieniają się, kiedy przechodzimy z jednej kultury do drugiej. To dlatego tak zwane prawdy uniwersalne, które pojawiają się w większości książek poświęconych przywództwu, często nijak się mają do rzeczywistości. Aby zmienić kulturę i przejść na wyższy etap, należy znaleźć dźwignię, która będzie dla danego etapu rozwoju grupy odpowiednia.

Aby odnieść zwycięstwo, Lakers musieli w sezonie 2008/09 przejść z etapu trzeciego do czwartego. Kluczem do sukcesu było przekonanie większości zawodników do bardziej bezinteresownego podejścia do gry. Nie martwiłem się o Kobego, chociaż wiadomo było, że jeśli tylko się sfrustruje, to może rozpocząć swój festiwal strzelecki. Ale wiedziałem, że na tym etapie kariery, na którym się znajduje, dotarło już do niego, że próba zdobycia punktów przy każdym kontakcie z piłką jest po prostu głupotą. Nie martwiłem się też o Fisha ani o Pau Gasola, którzy mieli naturalny dar do odnajdywania się w grze zespołowej. Najbardziej martwili mnie niektórzy z młodych zawodników, którzy marzyli, żeby ich nazwiska zaistniały na ESPN SportsCenter. Ale ku własnemu zaskoczeniu już na początku sezonu



zauważyłem, że nawet najbardziej niedojrzali członkowie drużyny byli skoncentrowani na jednym celu. „Mielśmy poważną misję do wykonania i nie ustawaliśmy w dążeniach – mówi skrzydłowy Luke Walton. – A kiedy już dotarliśmy do finału, to porażka nie wchodziła w grę”.

Sezon rozpoczęliśmy znakomicie, wygraliśmy 21 z pierwszych 25 meczów i kiedy w Boże Narodzenie przystępowaliśmy do pojedynku u siebie z Celtics, byliśmy dużo silniejsi mentalnie niż pół roku wcześniej podczas playoffów. Graliśmy w koszykówkę jakby zgodnie z zaleceniami koszykarskich bogów: bezbłędnie czytając obronę przeciwnika i reagując jak idealnie nastrojony kwintet jazzowy. Ci nowi Lakersi łatwo pokonali Celtics 92:83, po czym przetańczyli cały sezon, kończąc go z najlepszym bilansem w Konferencji Zachodniej (65:17).

Najpoważniejsze zagrożenie spotkało nas w drugiej rundzie playoffów, ze strony Houston Rockets, którzy przeciągnęli rywalizację do siedmiu meczów, i to pomimo kontuzji Yao Minga, który złamał nogę w meczu numer trzy. Naszą największą słabością było chyba to, że uznaliśmy, że same umiejętności wystarczą nam do zwycięstwa. Ale to, że znaleźliśmy się na krawędzi w starciu z drużyną, która grała bez swoich trzech największych gwiazd, sprawiło, że nasi zawodnicy pojęli, jak zdradliwe potrafią być playoffy. Wyrównana walka sprawiła, że się przebudzili, dzięki czemu zbliżyli się do czwartego etapu.

Nie mam wątpliwości, że drużyna, która zeszła z parkietu w Orlando po wygraniu finałów NBA w pięciu meczach, była inna od tej, która rok wcześniej kompletnie się posypała na parkiecie hali TD Garden w Bostonie. Nie chodzi tylko o to, że zawodnicy byli twardsi i bardziej pewni siebie – dodatkowo łączyła ich silna więź. „To było po prostu braterstwo – powiedział Kobe. – Na tym to polega: braterstwo”. Większość trenerów, których znam, spędza mnóstwo czasu, koncentrując się na fundamentach. Muszę przyznać, że sam też często wpadam w tę pułapkę. Ale przecież tym, co fascynuje większość kibiców, nie są niekończące się rozmowy o strategii, tylko coś, co

lubię nazywać duchową naturą gry w koszykówkę. Nie udaję, że jestem ekspertem w teorii przywództwa. Ale wiem na pewno, że przemiana grupy młodych, ambitnych indywidualności w zintegrowaną drużynę kalibru mistrzowskiego nie jest procesem mechanistycznym. To tajemnicza żonglerka, która wymaga nie tylko gruntownej wiedzy na temat zasad gry, ale również otwartego serca, czystego umysłu oraz ciekawości świata i ludzkiej duszy.

Ta książka opowiada o mojej podróży i próbie rozwikłania tej tajemnicy.

---

## JEDENASTKA JACKSONA

*Nie wolno ci łamać zasad, dopóki nie nauczysz się grać.*

Ricki Lee Jones

Zanim przejdę dalej, opowiem w skrócie o podstawowych zasadach przywództwa, których nauczyłem się przez te wszystkie lata i które pomogły mi zmienić zdezorganizowane drużyny w drużyny kalibru mistrzowskiego. Nie znajdziecie tu żadnych wzniosłych teorii rodem z nauki o zarządzaniu. Z przywództwem jest tak jak z większością rzeczy w życiu – najlepsze są najprostsze rozwiązania.

### PRZEWODZISZ OD WEWNĄTRZ

Niektórzy trenerzy są jak lemingi i lubią się poddawać owczemu pędowi. Spędzają mnóstwo czasu na podglądaniu innych trenerów i próbowaniu nowych błyskotliwych technik, które mają im zapewnić przewagę nad konkurencją. Ten rodzaj strategii „z zewnątrz” może się sprawdzić w krótkim okresie, o ile masz silną, charyzmatyczną osobowość – ale koniec końców obróci się przeciwko tobie: w końcu zawodnicy będą mieli dość i zaczną cię ignorować albo – co nawet bardziej prawdopodobne – twoi przeciwnicy zrobią się mądrzejsi i znajdą sposób, żeby cię skontrolować.

Ja z natury jestem antylemingiem. Pewnie bierze się to jeszcze z dzieciństwa, kiedy moi rodzice, pastorzy Kościoła zielonoświątkowego,

wmuszali we mnie przeróżne dogmaty religijne. Oczekiwano, że będę myślał i zachowywał się w ściśle określony sposób. Kiedy dorosłem, postanowiłem się od tego wyzwolić i zacząłem robić rzeczy po swojemu.

Przez długi czas wierzyłem, że muszę oddzielać osobiste przekonania od życia zawodowego. Próbując jakoś pogodzić się ze swoimi duchowymi dążeniami, eksperymentowałem z różnymi pomysłami i metodami, poczynając od chrześcijańskiego mistycyzmu, a kończąc na medytacjach zen i rytuałach indiańskich. W końcu pojąłem, że najważniejsze to być sobą. I chociaż z początku martwiłem się, że zawodnicy mogą uznać moje poglądy za szalone, to z czasem odkrywałem, że im więcej mówię od serca, tym bardziej mnie słuchają i wyciągają z tego wnioski.

#### SCHOWAJ EGO DO KIESZENI

Kiedyś któryś z dziennikarzy zapytał Billa Fitcha, mojego trenera na Uniwersytecie w Dakocie Północnej, czy to, że ma na co dzień do czynienia z trudnymi osobowościami, nie przyprawia go o mdłości. Bill odpowiedział: „To ja mam przyprawiać ludzi o mdłości, nie oni mnie”. Fitch, który odnosił później sukcesy jako trener w NBA, jest przedstawicielem jednego z najpopularniejszych stylów trenerskich – apodyktycznego przywództwa spod znaku „po mojemu albo wcale” (potrafił to równoważyć fantastycznym poczuciem humoru). Innym klasykiem jest trener lizus, który próbuje łagodzić nastroje gwiazd drużyny, udając ich najlepszego przyjaciela – tyle że w najlepszym razie wychodzi na głupka.

Moja strategia była inna. Po latach eksperymentów odkryłem, że im mocniej próbuję na podopiecznych naciskać, tym robię się słabszy. Nauczyłem się więc chować ego do kieszeni i delegować władzę jak najszerzej, nie rezygnując oczywiście z prawa do podjęcia ostatecznej decyzji. I paradoksalnie właśnie dzięki temu podejściu byłem bardziej efektywny, bardziej niezależny i mogłem się bardziej skupić na pilnowaniu ogólnej wizji i misji drużyny.

Niektórzy trenerzy chcą, żeby to do nich zawsze należało ostatnie słowo. A ja zawsze próbowałem stworzyć otoczenie, w którym każdy może odgrywać rolę przywódcy, niezależnie od tego, czy jest niedoświadczonym pierwszorocznikiem, czy weteranem i supergwiazdą. Jeśli zależy ci przede wszystkim na zbudowaniu harmonii i jedności w drużynie, nie musisz narzucać siłą swojego autorytetu.

Chowanie ego do kieszeni nie oznacza oczywiście, że masz sobie pozwolić wleźć na głowę. To jedna z rzeczy, której nauczył mnie mój mentor – były trener Knicks Red Holzman, jeden z najbardziej bezinteresownych przywódców, jakich znałem. Kiedyś, gdy lecieliśmy na jakiś mecz wyjazdowy, jeden z zawodników włączył boomboxa, a z jego głośników poleciał jakiś hard rock. Red podszedł do niego i spytał: „Masz może w swojej kolekcji jakąś płytę Glenna Millera\*?”. Gość spojrział na Reda, jakby ten zwariował. „Dobra, jak już będziesz jakąś miał, to będziesz mógł puszczać swoją muzykę na przemian z moją. W przeciwnym razie wyłącz to gówno”. Po czym Red usiadł koło mnie i powiedział: „Wiesz, koszykarze mają ego. Problem w tym, że czasem zapominają, że trenerzy też je mają”.

#### POZWÓL KAŻDEMU ODKRYĆ SWOJE PRZEZNACZENIE

Jedną z rzeczy, których nauczyłem się jako trener, jest to, że nie da się nikogo do niczego zmusić. Jeśli chcesz, żeby zawodnicy zaczęli się zachowywać inaczej, musisz ich zainspirować.

Większość koszykarzy jest przyzwyczajona do tego, że trenerzy myślą za nich. Kiedy napotkają na parkiecie problem, spoglądają nerwowo w kierunku ławki trenerskiej, licząc, że tam znajdą odpowiedź. Wielu trenerów chętnie im jej udzieli. Ja nie. Zawsze starałem się przede wszystkim nauczyć zawodników myślenia, żeby potem w ogniu bitwy byli w stanie sami podejmować trudne decyzje.

---

\* Amerykański puzonista, lider orkiestry Glenna Millera popularnej w latach II wojny światowej.

Standardowa reguła NBA mówi, że gdy tylko drużyna przeciwna zdobędzie 6 punktów z rzędu, prosisz o przerwę na żądanie. Ale ja przyprawiałem często swój sztab trenerski o palpitację serca, kiedy w takiej sytuacji czasu nie brałem. Chciałem, żeby zawodnicy sami znaleźli rozwiązanie. To nie tylko budowało solidarność w drużynie, ale także zwiększało to coś, co Michael Jordan nazywał wspólną „siłą myślenia”.

Zawsze starałem się dawać zawodnikom swobodę, żeby sami wybierali sobie rolę w strukturze drużyny. Widziałem dziesiątki koszykarzy, którzy wypalają się i znikają nie dlatego, że brakowało im talentu, ale ponieważ nie potrafili się wpasować w z góry narzucony w danej drużynie system i podział ról.

Ja starałem się każdego zawodnika traktować jak człowieka, nie jak trybik w maszynie koszykarskiej. Starałem się kierować nim tak, żeby sam mógł odkryć, co jeszcze unikalnego może wnieść do drużyny poza rzucaniem do kosza i podawaniem. Ile ma w sobie odwagi? Ile odporności? Jaki ma charakter? Jak reaguje na presję? Wielu koszykarzy, których miałem okazję trenować, na pierwszy rzut oka nie wyglądało wyjątkowo na papierze. Ale w procesie kreowania roli dla samych siebie wyrastali na niezwykłych mistrzów. Idealnym przykładem jest Derek Fisher. Zaczynał jako rezerwowi rozgrywający Lakers – niezbyt szybki, przeciętny strzelec. Ale ciężko pracował i zmienił się w bezcennego specjalistę od rzutów w kluczowych momentach i jednego z największych przywódców, jakich dane mi było trenować\*.

#### DROGĄ DO WOLNOŚCI JEST SYSTEM

Kiedy w 1987 roku dołączyłem do Bulls jako asystent trenera, mój kolega Tex Winter nauczył mnie systemu znanego jako ofensywa trójkątów\*\*. Ten system idealnie wpisywał się w to, czego nauczyłem

---

\* Fisher latem 2014 roku zakończył karierę zawodniczą i został trenerem New York Knicks. Tym samym dołączył do swojego dawnego mentora, który obecnie jest prezydentem Knicks.

\*\* Ang. *triangle offense*.

się, studiując nauki buddyzmu zen: kładł nacisk na wartość bezinteresowności i świadomego umysłu\*. Podstaw ofensywy trójkątów nauczył Texa legendarny trener Sam Barry, kiedy Winter studiował na Uniwersytecie w Karolinie Południowej (USC). Jako trener drużyny uniwersyteckiej Kansas State Tex przedefiniował system i wykorzystał go, prowadząc Wildcats do ośmiu tytułów mistrzów ligi i dwóch występów w Final Four. Korzystał z trójkątów również później, kiedy trenował Houston Rockets (a koledzy Texa z USC, Bill Sharman i Alex Hannum, wykorzystywali własne wersje tego systemu w drodze po tytuły mistrzowskie zdobyte z Lakers i 76ers).

Pomimo niesamowitych sukcesów odnoszonych przez Texa, a potem przeze mnie przy wykorzystaniu trójkątów z Bulls i Lakers, wokół tego, na czym ten system polega i jak działa, wciąż jeszcze istnieje wiele nieporozumień. Krytycy twierdzą, że jest sztywny, przestarzały i trudny do nauki – wszystko to nieprawda. Ofensywa trójkątów jest prostsza niż systemy ofensywne wykorzystywane dziś przez większość drużyn NBA. Ale najlepsze jest to, że trójkąty automatycznie stymulują kreatywność i pracę zespołową, uwalniając zawodników od konieczności zapamiętywania dziesiątków powtarzalnych rozegrzań akcji.

Mnie w *triangle offense* najbardziej podoba się to, że wzmacnia ona pozycję wszystkich zawodników, przypisując każdemu ważną rolę do odegrania, a jednocześnie dając możliwość wykorzystania kreatywności w jasnej i dobrze zdefiniowanej strukturze. Kluczem do sukcesu jest odpowiednie wytrenowanie każdego zawodnika, żeby nauczył się czytać obronę przeciwnika i odpowiednio reagować. Dzięki temu drużyna może się poruszać w skoordynowany sposób – w zależności od tego, na jakim etapie znajduje się akcja. W trójkątach nie możesz stać w miejscu i czekać, aż Jordanowie i Bryantowie zrobią swoje. Tu cała piątka musi być w pełni zaangażowana w każdej sekundzie, w przeciwnym razie system się zawali. A to stymuluje nieprzerwany

---

\* Ang. *mindful awareness*.

proces grupowego rozwiązywania problemów w czasie rzeczywistym zamiast czekania, aż trener rozrysuje wszystko na tablicy podczas time outu. Jeśli trójki działają jak należy, to praktycznie nie da się ich zatrzymać, bo nikt nie wie, co się zaraz wydarzy, nie wyłączając nawet samych atakujących zawodników.

To, CO PRZYZIEMNE, ZAMIENIAJ W ŚWIĘTOŚĆ

Kiedy byłem chłopcem, dziwiłem się, jak moim rodzicom udaje się zamieniać jałowe życie małej społeczności na równinach Montany i Dakoty Północnej w prawdziwie święte doświadczenie.

Znacie pewnie hymn\*:

*Błogosławiony niech będzie węzeł łączący*

*Nasze serca w chrześcijańskiej miłości*

*Braterstwo pokrewnych umysłów*

*Tak jak w niebie*

I to właśnie jest najważniejsze w zebraniu grupy ludzi i zjednoczeniu ich w celu wyższym, niż są sobie w stanie wyobrazić. Kiedy dorałem, słyszałem słowa tego hymnu tysiące razy i byłem świadkiem tego, co się dzieje, kiedy duch zstępuje na ludzi i ich jednoczy. Te obrzędy miały na mnie i na moje podejście do przywództwa ogromny wpływ – niezależnie od tego, że potem oddaliłem się od wiary Kościoła zielonoświątkowego i znalazłem sobie nową drogę duchową.

Kiedyś, po jednym z meczów Bulls, w którym udało nam się odrobić straty i odnieść zwycięstwo, mój trener Chip Schaefer powiedział, że chciałby zatrzymać energię z końcówki i zamknąć ją w buteleczce, niczym magiczny eliksir, który wyciągalibyśmy zawsze wtedy, gdy bylibyśmy w potrzebie. Fajny pomysł, ale ja dużo wcześniej nauczyłem się, że ludzi nie da się zaprogramować. Można jedynie próbować

---

\* Autorstwa Johna Fawcetta, XVIII-wiecznego teologa i pastora.



stworzyć im warunki, które będą wspierać przemianę – i to właśnie moi rodzice próbowali robić w kościele każdej niedzieli.

Pracę trenera postrzegałem więc jako próbę uczynienia czegoś ważnego z jednej z najbardziej przyziemnych czynności – z zawodowej gry w koszykówkę. I pomimo całego uroku, który otacza tę dyscyplinę sportu, rygor polegający na codziennym rozgrywaniu meczów – to w jednym mieście, to w innym – jest dosyć ogłupiający. To dlatego zacząłem wykorzystywać podczas treningów medytację. Chciałem zaferować swoim zawodnikom coś więcej, coś, na czym będą się mogli skoncentrować niezależnie od koszykówki. Co ważne, często wymyślaliśmy własne rytuały, żeby wnieść w treningi trochę świętości.

Na przykład na początku obozu treningowego zaczęliśmy wykonywać rytuał zaczerpnięty od słynnego trenera futbolowego Vince'a Lombardiego. Kiedy zawodnicy ustawiali się w szeregu wzdłuż linii końcowej, prosiłem, żeby powierzyli się w nadchodzącym sezonie mojej opiece trenerskiej. Mówiłem: „Chłopcy, Bóg wyznaczył mi rolę waszego trenera, a ja przyjmuję ją z radością. Jeśli to akceptujecie i zamierzacie się stosować do moich wskazówek, to proszę, żebyście na znak swojego zobowiązania przekroczyli tę linię”. I pewnie się zdziwicie – ale zawsze to robili.

Oczywiście wszystko to nie odbywało się w stu procentach na poważnie, ale intencje były jak najbardziej serio. Istotą bycia trenerem jest pozyskanie zawodników, sprawienie, żeby z całego serca chcieli być trenowani. A potem zdefiniowanie ich przeznaczenia jako drużyny.

#### JEDEN ODDECH = JEDEN UMYŚL

Kiedy w 1999 roku rozpocząłem pracę w Los Angeles, Lakers byli utalentowaną, ale kompletnie nieukierunkowaną drużyną. Często rozsypywali się podczas playoffów, bo ich atak był bezładny, brakowało w nim dyscypliny, a lepsze drużyny, takie jak San Antonio Spurs albo Utah Jazz, łatwo się nauczyły neutralizować ich najgroźniejszą

broń: Shaquille’a O’Neala. Owszem, można było wykonać kilka posunięć taktycznych, żeby tym słabościom przeciwdziałać, ale ci zawodnicy potrzebowali tak naprawę tego, by ktoś uporządkował mętlik, który mieli w głowach, i odpowiednio nimi pokierował, tak by zaczęli wygrywać mecze. Kiedy byłem pierwszym trenerem Bulls, zawodnicy musieli się zmagać z medialną karawaną towarzyszącą Michaelowi Jordanowi. Ale to było nic w zestawieniu z tym, przez co musieli przechodzić Lakers, znajdujący się w samym środku kultury celebrytów. Żeby pomóc zawodnikom odzyskać spokój, zaprezentowałem im jedno z narzędzi, z których z sukcesem korzystałem, będąc w Bulls – medytacji pełnej obecności\*.

Wielu trenerów nabijało się z moich eksperymentów z medytacją. Kiedyś na jednym z meczów Lakers pojawili się Dean Smith i Bobby Knight, trenerzy uniwersyteccy, i zapytali: „Phil, czy to prawda, że przed meczami siadasz razem ze swoimi zawodnikami w ciemnym pokoju i trzymacie się za ręce?”. Mogłem się tylko roześmiać. Choć rozważna medytacja ma swoje korzenie w buddyźmie, to jest po prostu łatwo dostępną techniką wyciszenia niespokojnego umysłu i koncentracji uwagi na tym, co dzieje się w danej chwili. A to jest wyjątkowo użyteczne z punktu widzenia koszykarza, który często musi podejmować decyzję w ułamku sekundy, w dodatku znajdując się pod ogromną presją. Odkryłem też, że kiedy zawodnicy siedzą sobie w ciszy, oddychając w zsynchronizowany sposób, to takie niewerbalne zjednoczenie się jest dużo skuteczniejsze niż słowne. Jeden oddech równa się jeden umysł.

Kolejnym aspektem nauki buddyźmu, który miał na mnie wpływ, jest nacisk na otwartość i wolność. Nauczyciel zen Shunryu Suzuki porównywał umysł do krowy na pastwisku. Jeśli zamkniesz krowę na małym terenie, zacznie się denerwować i frustrować i będzie podjadać trawę sąsiada. Ale jeśli dasz jej więcej swobody, to będzie

---

\* Ang. *mindfulness* – termin psychologiczny, czasem tłumaczony na język polski jako uważna obecność lub pełnia obecności; autor rozwinie go jeszcze w rozdziale 10.

bardziej zadowolona i prawdopodobieństwo, że spowoduje szkody, będzie mniejsze. Dla mnie takie podejście do dyscypliny mentalnej było niebywale odświeżające, porównywalne ze sposobem myślenia, który wpajano mi, gdy jeszcze byłem dzieckiem.

Odkryłem też, że ową metaforę można przenieść na zarządzanie drużyną. Jeśli nałożysz na zawodników nadmierną liczbę zakazów, to zbyt wiele czasu będą spędzali na próbach obejścia systemu. Tymczasem potrzebują, jak każdy z nas, znać swoje miejsce w strukturze. Ale jednocześnie potrzebują swobody, żeby móc się kreatywnie wyrazić. W przeciwnym razie będą się zachowywać jak krowa w zagrodzie.

#### KLUCZEM DO SUKCESU JEST MIŁOSIĘRDZIE

W swojej najnowszej adaptacji świętego chińskiego tekstu *Tao Te Ching* Stephen Mitchell prezentuje prowokujące zdanie na temat podejścia Laozi\* do przywództwa:

*Mam do nauczenia tylko trzy rzeczy:  
 Prostotę, cierpliwość, miłosierdzie.  
 Te trzy rzeczy to największe skarby.  
 Proste w działaniu i w myśleniu,  
 Powracasz do źródeł jestestwa.  
 Cierpliwy zarówno wobec przyjaciół, jak i wrogów  
 Żyjesz w zgodzie z obowiązującym stanem rzeczy.  
 Miłosierny wobec samego siebie,  
 Godzisz się z całym światem.*

Wszystkie te wymienione „skarby” były integralną częścią mojego podejścia do zawodu trenera, ale najważniejsze było zawsze miłosierdzie. Na Zachodzie myślimy często o miłosierdziu jako o jakiejś formie dobroczynności, ja jednak zgadzam się z poglądem Laozi, że trzeba być

---

\* Legendarna postać chińskiej teologii, twórca taoizmu.

miłosiernym w stosunku do wszystkich – nie wyłączając siebie – i że to właśnie jest kluczem do przełamywania barier pomiędzy ludźmi.

Cóż, „miłosierdzie” nie jest słowem, którego często używa się w szatni koszykarskiej. Ale odkryłem, że kilka miłych, troskliwych słów może pozytywnie wpłynąć na wzajemne relacje nawet z najtwardszymi członkami drużyny.

Ponieważ zaczynałem jako zawodnik, to nigdy nie miałem problemów z odczuwaniem empatii wobec młodych ludzi, którzy zderzali się z nieprzyjazną rzeczywistością NBA. Większość koszykarzy żyje w stanie permanentnego lęku – boją się kontuzji i upokorzenia, boją się, że zostaną zwolnieni albo sprzedani, albo – co najgorsze – popełnią jakiś koszmarny błąd, który będzie ich prześladował do końca życia. Kiedy grałem w Knicks, to przez chroniczną kontuzję pleców miałem ponad rok przerwy. Tamto doświadczenie nauczyło mnie rozmawiać z zawodnikami, których trenowałem, z perspektywy doświadczeń osobistych – rozumiałem, jak to jest, kiedy ciało odmawia ci posłuszeństwa, a po meczu musisz obkładać lodem wszystkie stawy, albo gdy jesteś wyeliminowany przez kontuzję i musisz przesiedzieć na ławce cały sezon.

Poza tym uważam, że sportowcy muszą się nauczyć otwierać swoje serca, żeby móc ze sobą współpracować. Kiedy Michael powrócił do Bulls w 1995 roku po półtora roku gry w podrzędnej drużynie baseballowej, nie znał już większości zawodników i czuł się, jakby kompletnie wypadł z obiegu. Dopiero kiedy podczas treningu wdał się w bójkę ze Steve'em Kerrem, dotarło do niego, że musi bliżej poznać swoich nowych kolegów. Musiał zrozumieć, co ich nakręca, żeby móc z nimi efektywniej współpracować. Tamta chwila przebudzenia pomogła Michaelowi stać się miłosiernym liderem, co w efekcie spowodowało przemianę całej drużyny w jedną z najlepszych w historii.

SPOGLĄDAJ W DUSZĘ, NIE NA TABLICĘ WYNIKÓW

Guru zarządzania Stephen Covey lubi opowiadać starą japońską legendę o samuraju i jego trzech synach: samuraj postanowił przekonać

swoich synów o sile współpracy. Dał każdemu z nich po jednej strzale i poprosił, żeby je złamali. Żaden problem, każdy z synów łatwo się z tym uporał. Samuraj dał więc każdemu z nich po trzy strzały związane ze sobą i poprosił, żeby znowu je złamali. Tym razem żadnemu się to nie udało. „To właśnie wasza lekcja – powiedział samuraj. – Jeśli wasza trójka będzie się trzymać razem, nikt nie będzie w stanie was pokonać”.

Ta opowieść pokazuje, jak silna może być drużyna, kiedy każdy z jej członków poświęci własne interesy na rzecz czegoś więcej. Jeśli zawodnik nie oddaje rzutu na siłę, jeśli nie próbuje narzucić swojej osobowości całej drużynie, to jego umiejętności sportowe udaje się wykorzystać lepiej. I paradoksalnie, wykorzystując swoje naturalne umiejętności, uruchamia więcej potencjału dla drużyny. Wykraczając poza własne ograniczenia, pomaga kolegom z drużyny wykroczyć poza ich ograniczenia. A kiedy to się dzieje, to całość okazuje się czymś więcej niż sumą poszczególnych elementów.

Przykład: mieliśmy w Lakers zawodnika, który uwielbiał uganiać się za piłką w obronie. Gdyby jego umysł był skoncentrowany na zdobywaniu punktów zamiast robieniu przechwyty, to nie wyszłoby mu ani jedno, ani drugie. Ale skoro poświęcił się obronie, to koledzy z drużyny odrabiali pracę za niego pod atakowanym koszem, bo intuicyjnie wiedzieli, czego mogą się po nim spodziewać. Każdy grał własnym rytmem i zaczęły się z tego rodzić pozytywne rzeczy.

Co ciekawe, zawodnicy wcale nie są świadomi, że przewidują zachowania kolegów z drużyny. I mowa ciała nie miała tu nic do rzeczy. Mimo to w jakiś tajemniczy sposób po prostu czuli, co się zaraz stanie, i odpowiednio do tego dostosowywali swoje ruchy. Większość trenerów zamyka się w schematach, zamartwiając się taktyką. A ja wolałem koncentrować się na tym, czy moi zawodnicy poruszają się po parkiecie w zgodzie z własną duszą. Michael Jordan mawiał, że w moim podejściu do bycia trenerem najbardziej cenił moją cierpliwość, zwłaszcza w końcowych minutach meczu. Podobnie było w przypadku jego trenera uniwersyteckiego, Deana Smitha. Poza tym

nie robiłem nic na pokaz. Byłem pewny siebie, bo wiedziałem, że jeśli duch w drużynie jest właściwy, a zawodnicy są ze sobą odpowiednio zestrojeni, to mecz prawdopodobnie zakończy się po naszej myśli.

### CZASEM TRZEBA WYCIĄGNĄĆ KIJ

W najbardziej rygorystycznej formule zen strażnicy przechadzają się po sali medytacji, uderzając śpiących i rozkojarzonych medytujących płaskim drewnianym kijem, nazywanym *keisaku*, żeby zmusić ich do koncentracji. W założeniu to wcale nie ma być kara. Tak naprawdę *keisaku* jest czasem nazywane „kijem miłosierdzia”. Celem uderzenia jest ożywienie medytującego i skuteczne go obudzenie.

Nie posługiwałem się nigdy *keisaku* podczas treningów, choć zdarzało się, że żałowałem, że go nie mam, bo bardzo by się przydał. Ale miałem inne sposoby na to, żeby obudzić zawodników i podnieść poziom ich świadomości. Pewnego razu w Bulls zarządziłem trening w milczeniu, kiedy indziej kazałem im trenować po ciemku. Lubię czasem potrząsnąć zawodnikami i zasiać w nich ziarno niepewności. Nie po to, żeby uczynić ich życie gorszym, ale by przygotować ich na chaos, który ogarnie ich, kiedy tylko wejdą na parkiet.

Jedną z moich ulubionych sztuczek było dzielenie zawodników podczas meczów treningowych na dwie nierówne drużyny, po czym nieodgwisdywanie fauli tej słabszej. Lubiłem się przyglądać, jak członkowie silniejszej drużyny radzą sobie z tym, że wszystkie gwizdki są przeciwko nim, a przeciwnicy obejmują 30-punktowe prowadzenie. Taki schemat doprowadzał do szału Michaela, który nie był w stanie znieść porażki, nawet jeśli wiedział, że mecz jest ustawiony.

Jednym z zawodników, którego traktowałem szczególnie ostro, był skrzydłowy Lakers Luke Walton. Testowałem na nim różne sztuczki psychologiczne, żeby wiedział, jak to jest stresować się pod presją. Kiedyś przepuściłem go przez wyjątkowo frustrującą serię ćwiczeń i po jego reakcji dotarło do mnie, że posunąłem się za daleko. Potem usiadłem z nim i powiedziałem: „Wiem, że myślisz o tym, żeby kiedyś zostać trenerem. Myślę, że to dobry pomysł. Ale pamiętaj, że

trenowanie wiąże się nie tylko z zabawą i meczami. Czasami, niezależnie od tego, jak miłym jesteś koleśkiem, musisz zachować się jak dupek. Nie możesz być trenerem, jeśli zależy ci na tym, żeby być lubianym”.

#### KIEDY MASZ WĄTPLIWOŚCI, NIC NIE RÓB

Koszykówka jest sportem akcji, a większość zaangażowanych w nią ludzi to naładowani energią indywidualiści, którzy są gotowi zrobić cokolwiek – powtarzam cokolwiek – żeby rozwiązać problem. Tyle że zdarzają się sytuacje, kiedy najlepszym rozwiązaniem jest nie robić nic.

Takie podejście ma zastosowanie, zwłaszcza gdy weźmiemy na tapet kontakty z mediami. Dziennikarze często śmieją się ze mnie, że nie odpowiadam bezpośrednio swoim zawodnikom, kiedy niedojrzale się zachowują albo chlapną coś głupiego w wywiadzie dla prasy. T.J. Simmers z „Los Angeles Timesa” napisał kiedyś zabawny felieton poświęcony mojej skłonności do zajmowania biernej postawy i skonkludował cierpko: „Nikt nie robi tego lepiej od Phila”. Zrozumiałem dowcip. Ale zawsze starałem się być ostrożny w dostarczaniu mediom lekkomyślnych wypowiedzi, których jedynym celem jest to, żeby dziennikarz miał o czym napisać.

Ale mówiąc poważnie, naprawdę uważam, że skoncentrowanie się na czymś innym niż biznes, którym się na co dzień zajmujesz, bywa najbardziej efektywnym sposobem na rozwiązanie złożonych problemów. Kiedy twój umysł ma czas na to, żeby się zrelaksować, często zaraz potem pojawia się inspiracja. Badania potwierdzają tę tezę. W komentarzu opublikowanym przez CNNMoney.com dziennikarka „Fortune” Anne Fisher powiedziała, że naukowcy zaczynają rozumieć, „że ludziom zdarza się wpadać na najlepsze pomysły wtedy, kiedy w ogóle nie są skoncentrowani na pracy”. Wymienia badania opublikowane w magazynie „Science” przez holenderskich psychologów, którzy doszli do wniosku, że „nieświadomy umysł świetnie się spisuje w rozwiązywaniu złożonych problemów, podczas gdy

świadomy umysł zajęty jest czymś innym albo, co nawet lepsze, nie zaprzęta jego uwagi”.

Właśnie dlatego w pełni podpisuję się pod filozofią głoszoną przez nieżyjącego już Satchela Paige’a\*, który mawiał o sobie: „Ja sobie czasami siadać i myśleć, a czasami tylko siadać”.

#### ZAPOMNIJ O PIERŚCIENIU

Nienawidzę przegrywać. Zawsze tego nienawidziłem. Jako dziecko byłem tak ambitny, że często zalewałem się łzami i rozwaląłem planszę na drobne kawałki, kiedy moi starsi bracia, Charles i Joe, łoil mi skórę podczas gry. Uwielbiali się ze mną droczyć, kiedy załamany popadałem w histerię po porażce. Ale to mnie tylko dodatkowo motywowało, żeby następnym razem wygrać. Ćwiczyłem i ćwiczyłem, aż w końcu znajdowałem sposób, by z nimi wygrać i zetrzeć im z twarzy ten wyraz błęgiego zadowolenia.

Nawet jednak jako dorosły byłem znany z tego, że zdarzało mi się przesadzać z odreagowywaniem porażki. Kiedyś, przy okazji wyjątkowo upokarzającej klęski po starciu z Orlando w playoffach, zgoliłem większość włosów i przez blisko godzinę łąziłem po pokoju, czekając, aż złość mi przejdzie.

Ale jako trener rozumiem, że zbytne fiksowanie się na wygrywaniu (albo, co bardziej prawdopodobne, na nieprzegrywaniu) może przynosić efekt odwrotny do zamierzonego, zwłaszcza kiedy wiąże się to z utratą kontroli nad emocjami. Co więcej, obsesja wygrywania zawsze prowadzi do przegranej. Jedyne, co możemy zrobić, to stworzyć możliwie najlepsze warunki do osiągnięcia sukcesu i czekać na rezultat. A przejazdka jest dzięki temu dużo fajniejsza. Bill Russell, legenda Boston Celtics, człowiek, który zdobył więcej pierścieni mistrzowskich niż ktokolwiek inny (aż 11), ujawnił w swoich wspomnieniach, że podczas ważnych meczów zdarzało mu się kibicować drużynie przeciwnej, bo wiedział, że im lepiej zagrają rywale, tym

---

\* Czarnoskóry amerykański baseballista, popularny w latach 40. i 50.



większą satysfakcję będzie odczuwał po zwycięstwie. Laozi widział to inaczej. Wierzył, że dążenie do zwycięstwa za wszelką cenę może cię rozchwiać duchowo:

*Najlepszy sportowiec*

*Chce, żeby przeciwnik był w najlepszej formie.*

*Najlepszy generał*

*Wchodzi w umysł swojego wroga...*

*Każdy z nich uosabia*

*Cnotę nie-konkurencji.*

*Nie chodzi o to, że nie kochają walki,*

*Ale o to, że robią to w zgodzie z duchem rywalizacji.*

I dlatego na początku każdego sezonu zawsze zachęcałem zawodników, żeby koncentrowali się przede wszystkim na podróży, a nie na jej celu. Najważniejsze, żebyście grali we właściwy sposób i mieli odwagę dorastać i się rozwijać, zarówno jako ludzie, jak i jako koszykarze. Jeśli to zrobicie, pierścień sam przyjdzie.

Koniec fragmentu  
Zapraszamy do księgarń

**EQN**

WYDAWNICTWO  
SINE QUA NON

