

A liderança de Bobby Knight nas suas próprias palavras: “Um treinador, um líder, não pode ter medo de admitir para si ou para os outros que não sabe. O sujeito positivo tende a dizer:

“Tenho certeza disso.” ou “As coisas são assim.” O sujeito cauteloso, que tem mais chances de ganhar, será sempre aquele que diz: “Não tenho certeza, não sei.” Buscar saber o que você não sabe é uma das lições mais importantes da vida. É por isso que existem assistentes técnicos ou pessoas de confiança que podem ajudá-lo a descobrir. Adoro as seis perguntas a que todos os jornalistas tentam responder: O quê? Onde? Quando? Como? Por quê? Quem?”

“Não existe uma maneira absolutamente certa e um jeito errado de fazer as coisas, mas costuma haver uma forma melhor, uma com grande percentual de sucesso. Quem pensa positivo geralmente sente que sua maneira será a correta, e que nada vai dar errado se ele simplesmente acreditar. Quem pensa negativo desacredita. Ele toma todas as precauções para evitar que o errado aconteça, e ao fazê-lo tem uma chance maior de que as coisas acabem dando certo no final.”

“Essa é outra máxima da liderança. Sempre critique jogadas negligentes e louve atuações de qualidade.”

**“Não peça tempo”**

Depois de nossos jogadores serem treinados para pensar, havia uma indicação consistente de minha confiança neles. Durante as partidas, eu costumava deixar que eles resolvessem por conta própria as situações complicadas sem pedir tempo. Certa vez, um amigo me disse: “Quando você chegar ao céu, a primeira coisa que são Pedro vai cobrar de você é o monte de pedidos de tempo não usados.” Acho que fomos campeões nesse quesito.

Isso não era, exatamente, uma demonstração de confiança. Às vezes, minha intenção era mais um recurso de ensino. Ao longo da temporada, eu queria que os jogadores — individualmente e enquanto equipe — desenvolvessem a habilidade de pensar e trabalhar por seus próprios meios em momentos difíceis na quadra. Quando o outro time estava em uma sequência boa, outro comentarista de que gosto e respeito muito, Dick Vitale, começava a berrar: “Tem que pedir um tempo, Bobby!” Não pedíamos. Em geral, justamente por essa razão: para ensinar nossos jogadores a pensar, para resgatar o que vínhamos trabalhando durante os treinos, desde o primeiro dia, e aplicar os ensinamentos negativos, os princípios “se não”. Se eu não visse uma melhora rápida, então eu pedia aquele tempo. E vou dizer a São Pedro que, em retrospectiva, acho que minha filosofia nos levou a ganhar muito mais jogos do que a dele teria levado (sei que há alguns cínicos por aí que dizem que a única maneira de são Pedro e eu nos encontrarmos é se ele descer e fizer um passeio de barco pelo rio Estige). Houve uma exceção à minha teoria geral de não me apressar para pedir tempos: os jogos de campeonato. A “loucura de março” da NCAA é um torneio eliminatório. Não há nada mais doloroso do que uma eliminação. Sempre tentei manter a preparação normal para os jogos durante os campeonatos, mas se as coisas começassem a ficar fora de controle, um pedido de tempo fazia sentido. Geralmente, entretanto, a minha teoria era que se você esclarecesse a sua concepção bem o suficiente durante os treinos, então não precisaria de tempos para reforçá-las. E mais importante ainda: não tente fazer uma mudança brilhante quando as coisas estiverem indo bem.”

A hora de fazer mudanças substanciais durante o jogo é o intervalo. Quem pensa positivo conta com a filosofia do “não entre em pânico”, “estamos indo bem, ainda temos vinte minutos na partida”. Espera aí, não está fácil até agora, e muito provavelmente não passará a ficar, a não ser que façamos algumas modificações. A habilidade de ajustar, de fazer mudanças no que você previu de início, é extremamente importante. Agarrar-se a algo que não está funcionando não é a melhor opção para quem pensa negativo. “Saber quando sair andando, saber quando correr.” Temos que mudar o esquema do jogo, fazer substituições. Vire o jogo. Ajustar é outra daquelas palavras de valor incalculável numa liderança.”

“Para quem quer ser um líder, eis meus próprios Dez Mandamentos:

I. Não aceite o status quo. Busque algo melhor, enquanto os outros já se sentem satisfeitos.
II. Sempre faça perguntas, e a melhor delas é: “Por quê?”
III. Preocupe-se sempre. Se não conseguir se preocupar com alguma coisa, preocupe-se com o excesso de confiança.
IV . Encontre o que precisa ser melhorado, ou hábitos ruins que devem ser eliminados. Não beba muito, não fume nunca, dados os riscos comprovados de câncer.
V . Não aja sem provas nem compre sem verificar os detalhes; antes de ir a entrevistas de emprego, elimine todas as razões possíveis para não ser contratado.

VI. Seja cético, desconfiado. Em toda teoria, busque provas. Verifique.

VII. Faça seus jogadores ou seus empregados trabalharem em conjunto; encoraje-os, desafie-os, inspire-os, mas deixe bem claro que “tudo como antes” não é aceitável. Quando eles disserem “o chefe nunca está contente”, considere isso um elogio (ouvi essa de um jogador do meu time, certa vez: “Ele não vai ficar contente até a gente acertar todos os arremessos e massacrar o outro time.” Ele não me conhecia bem o bastante. Eles só precisavam ser alunos nota dez e nunca desperdiçar uma posse de bola).

VIII. Jamais imagine que apenas o talento poderá determinar o resultado, seja num jogo contra um adversário ou numa transação de negócios. Planeje e treine a sua equipe para que ela cometa menos erros.

IX. Não fale demais. Lembre-se disso quando estiver conversando com os seus adversários, no esporte ou numa operação de vendas. Não há lugar para autopromoção e ostentação: deixe os seus produtos ou a sua atuação falarem por você. Odeio quando treinadores ou jogadores se gabam de seu time antes de um grande jogo. Isso incentiva o adversário.

X. Jamais deixe de buscar ideias novas. Seja autocrítico com suas convicções quando outras fornecerem alternativas possíveis. Lembre-se de que você não é o inventor da roda ou da internet. Aprenda com a sabedoria dos outros, ouça quem já tem estrada, como o dramaturgo George Bernard Shaw, que diz: “Algumas pessoas veem as coisas como são e perguntam ‘por quê?’. Eu vejo as coisas como poderiam ser e pergunto: ‘Por que não?’”

**“Por seus alunos...**

Julie Andrews, na personagem de Anna, professora primária britânica contratada para ser tutora dos filhos do rei do Sião no musical de Rodgers e Hammerstein O rei e eu, começa a cantar “Conhecendo você melhor” com uma grande observação lírica:

É um ditado muito antigo
Mas um pensamento sensato:
Ao se tornar professor
Por seus alunos será ensinado”