«Lo que parecía instinto era diseño.»

ADELMAN

THE MAN BEHIND THE CURTAIN

Adelman había jugado en esta misma franquicia, y de entrenador se fiaba de lo que veían sus jugadores en la pista. Buena parte de su acierto venía de ahí.

DOCUMENTO 02 · EL PUENTE PROYECTO ADELMAN, 02 DE 03



@ecorami
TEXTO Y DISEÑO

LOS BLAZERS DE ADELMAN PARECÍAN JUGAR DE MEMORIA, con una química que no se enseña. Esa es la versión cómoda, y también la equivocada. Detrás del desorden aparente había un sistema, y detrás del sistema, un hombre que movía las palancas sin que se le viese la mano. Y cuando se descorre la cortina, esas palancas tienen nombre, y se los puso la economía mucho antes.

La prueba está en sus propias palabras. En 1992 publicó un diario de la temporada del récord, escrito con el periodista Dwight Jaynes. No hay en él una sola fórmula, pero está, casi entera, la teoría económica moderna. Lo que sigue son sus frases, leídas con las gafas de un economista. Conviene leerlas sobre el plano del primer documento. Aquellas cuatro patas, el ritmo elegido, las lecturas repartidas, el rebote y la defensa, y la ventaja temprana que las accionaba, no eran corazonadas. Cada una tiene un nombre prestado de la economía.

★ EL PUENTE

16

ideas económicas de *El juego invisible*, ancladas una por una en las palabras del propio Adelman. Escribió un diario de la temporada 1990-91 sin una sola ecuación, y contiene casi entera la teoría.

EL PUENTE, DE UN VISTAZO

LO QUE HACÍA ADELMAN	SU NOMBRE EN ECONOMÍA
Juzgaba el esfuerzo, no el acierto	→ SEÑAL FRENTE A RUIDO
Construía sobre lo que su gente hacía mejor	→ VENTAJA COMPARATIVA
Dejaba decidir a quien veía la jugada	→ CONOCIMIENTO LOCAL · HAYEK Y OSTROM
Repartía el balón entre muchas tareas	→ MULTITAREA · HOLMSTRÖM
Repetía el juego cada noche, con identidad	→ COOPERACIÓN · SCHELLING

JUZGAR EL ESFUERZO, NO EL RUIDO

Adelman separaba con precisión lo que un jugador controla de lo que no.

«I have no problem with guys missing shots. But it's a question of effort.»
El acierto de un tiro es ruido, depende de la noche, del rival, de la suerte. El esfuerzo y la decisión de tirar son señal, porque informan del trabajo real. Por eso, cuando Kevin Duckworth firmó un dos de catorce, no lo juzgó por esa noche: *out of the 12 he missed, I'll take 10 of those shots every game*, dijo, porque suele meter siete de cada diez, y *that's why we won 63 games*. Es valor esperado puro, evaluar el proceso y no el resultado. Separar la señal del ruido es, además, el primer mandamiento de cualquier sistema de incentivos. Si premias el ruido, premias la suerte.

EL ACTA NO LO CUENTA TODO

Su base, Terry Porter, hacía muchas cosas a la vez: dirigir, defender, ceder el balón a Drexler, sostener al grupo. El acta solo recogía una.

«He'll never have the statistics of a Kevin Johnson or a John Stockton.»
No porque fuera peor, sino porque compartía el balón con una estrella, y eso le restaba números. Es el problema de la multitarea de Holmström y Milgrom. Cuando un trabajo tiene varias dimensiones y solo una se mide, premiar lo medible destruye lo que no se ve. Si Portland hubiera pagado a Porter por sus puntos, habría roto el equilibrio que le hacía ganar. Adelman, de hecho, le pedía lo contrario de lo que premia una estadística, que a veces mirara más a su propio tiro.

EL ESFUERZO TAMBIÉN ES UN MENSAJE

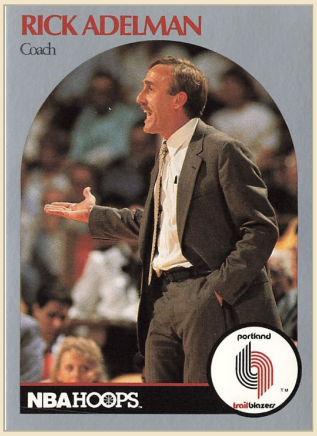
Hay un motivo más para esforzarse, además de producir, el de comunicar lo que uno vale. Porter lo encarnó.

«The summer he got that contract was the summer during which he worked the hardest.»
Trabajó como nunca el verano en que firmó, no a pesar del dinero, sino para demostrar que lo merecía. Es la señal costosa de Spence. El esfuerzo sirve como mensaje precisamente porque cuesta, y por eso resulta creíble. El contrato hizo algo más, lo puso, según Adelman, *on equal footing with everybody else*. El estatus le permitió liderar. La retribución no era solo un pago, era información sobre la jerarquía del grupo.

CONSTRUIR SOBRE LO QUE SE TIENE

No imitaba a los Lakers ni a los Celtics.

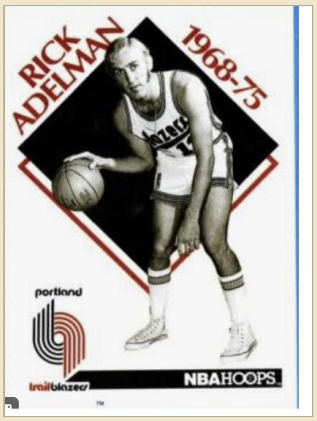
«You have to play the way your personnel dictates you can play.»
No tenían un gran poste, así que no montó el ataque alrededor de uno, y por eso usaban el *passing game*. Es ventaja comparativa, no se hace todo, se hace aquello en lo que uno es relativamente mejor, y se renuncia al resto. Elegir un sistema fue, sobre todo, renunciar a los que no encajaban con su gente, que es la definición exacta de coste de oportunidad.



RICK ADELMAN, ENTRENADOR. TRAIL BLAZERS, 1990 (NBA HOOPS).

> *El que mejor sabe qué hacer no está en el banquillo, está en la pista. El oficio del entrenador es diseñar el marco y dejar decidir a quien ve.*
>
> EL CORAZÓN DEL SISTEMA

EL QUE SABE ESTÁ EN LA PISTA



RICK ADELMAN, BASE DE LOS BLAZERS, 1970-73 (NBA HOOPS).

Aquí está el hallazgo. El *passing game* no era una lista de jugadas dictadas desde el banquillo, sino un sistema de lecturas.

«What's best for it is for me to step back and let them play.»
El jugador con el balón decide según lo que ve, porque es el único que lo ve a tiempo. Esto es conocimiento disperso, la idea por la que Hayek sostuvo que ninguna autoridad central puede reunir la información repartida entre quienes actúan. La pizarra no sabe lo que ve el base a mitad de la posesión; el base sí. Pero descentralizar no es abdicar, y Adelman lo dejó claro: *there's no doubt in my mind that I'm in charge of the team*. Soltaba la decisión sin soltar el marco. Y aquí Hayek se queda corto. Lo de Adelman es además diseño de mecanismos, fijar las reglas para que decida bien quien tiene la información. La misma idea está en Elinor Ostrom y en James Scott. El conocimiento que de verdad sirve suele ser local, lo tiene quien hace el trabajo, y se echa a perder cuando alguien pretende dirigirlo todo desde arriba. Adelman lo respetaba, y seguramente no por casualidad. Había sido jugador de esa misma franquicia, uno de los primeros Trail Blazers de la historia, y sabía de primera mano que el banquillo no ve lo que ve quien lleva el balón.

POR QUÉ NO SE LE PODÍA LEER

Un ataque de lecturas tiene una virtud que un sistema de jugadas fijas no posee. Es casi imposible de preparar.

«You usually can't lock your defense in.»
No hay una jugada concreta que anticipar, porque la decide quien tiene el balón en cada instante. La impredecibilidad no es aquí una mano mal jugada, sino una propiedad del sistema. En teoría de juegos, la estrategia mixta, no ser predecible, es óptima cuando el rival puede explotar cualquier patrón fijo. El *passing game* era impredecible por diseño, no por azar.

LA COOPERACIÓN SE SOSTIENE SOLA · *Live Together, Die Alone*

Un vestuario es un juego que se repite cada noche durante ocho meses, y en los juegos repetidos la cooperación se sostiene por reciprocidad. Adelman la jugaba como un toma y daca, *it's a two-way street*, decía: quien se vaciaba cuando se lo pedía tenía minutos cuando importaban. Y la reforzaba con identidad.

«We defend, we rebound, and we play hard… They know we know we're going to win.»
Ese conocimiento común, yo sé que tú sabes que yo sé, es lo que selecciona la cooperación entre todos los desenlaces posibles. La identidad hacía un trabajo concreto, el del punto focal de Schelling, mantener a cinco personas remando a la vez.

UN SOLO GESTO CONTAMINA

La cooperación es frágil. Basta un no-cooperador para que cunda el desánimo. Adelman lo cortaba de raíz, y en público.

«An attitude like that is the quickest way to get a bad reputation around the league.»
Lo dijo cuando un suplente entró a jugar de mala gana. La lógica del juego repetido lo explica. En un grupo que coopera, una defección que no se castiga invita a la siguiente. Responder rápido, y que se note, evita que la grieta se extienda. La reputación, dentro y fuera del vestuario, es el activo que protege al sistema.

QUIÉN PAGA CUANDO EL EQUIPO FALLA

En un equipo, el éxito es de todos, y por eso siempre hay quien puede esconderse. El problema del polizón se resuelve cuando alguien de fuera absorbe el residuo y responde por el conjunto.

«If I lose games, I'm out. It all comes down to wins and losses.»
En la NBA, cuando el producto colectivo falla, no se reparte la culpa entre cinco. Se cambia al entrenador. Adelman era, en el lenguaje de Holmström, el reclamante residual del equipo, y lo sabía sin que nadie se lo explicara.

PENSAR DESDE EL FINAL

Planificaba desde el desenlace. Cuando fichó al veterano Walter Davis no pensaba en el partido siguiente.

«If we play Golden State in the playoffs, he can play small forward against them.»
Resolvía primero la última serie, el cruce que anticipaba meses antes, y ordenaba el presente hacia atrás. Inducción hacia atrás de manual, aplicada a una plantilla.

LO EXTRAORDINARIO VUELVE AL MEDIO

Y desconfiaba de sus propios picos.

«Sometimes when things are going so well it's good to have a tough stretch, a kind of wake-up call.»
Cuando llegaba el bache, no buscaba el milagro. Volvía al suelo competitivo que no depende del acierto, su defensa y su rebote. Es regresión a la media entendida por intuición. Las rachas, buenas y malas, vuelven al centro, y lo único fiable es el trabajo que no fluctúa.

LA LECCIÓN DE OZ

Reunidas, sus decisiones dibujan al economista que no sabía que lo era. Juzgaba el esfuerzo y no el ruido, protegía las tareas que no se miden, construía sobre la ventaja comparativa de su gente, repartía la decisión sin soltar el marco, sostenía la cooperación por reciprocidad e identidad y razonaba desde el final. Su libro vale como prueba de que los principios funcionan cuando alguien los aplica, aunque no sepa nombrarlos.

Cuando en Oz se descorre la cortina, el gran mago resulta ser un hombre corriente accionando unas palancas. La decepción dura un segundo; después se entiende que el mecanismo era mejor que el hechizo, porque un mecanismo se puede aprender y volver a montar. Si lo de Adelman era diseño y no instinto, entonces alguien podría rehacerlo hoy. La pregunta es quién lo está intentando, y hasta dónde. De eso trata el tercer documento.

CONTINÚA EN EL 03 · LA VETA INFRAEXPLOTADA

Citas literales de Rick Adelman con Dwight Jaynes, The Long, Hot Winter (Simon & Schuster, 1992); páginas aproximadas de la edición digitalizada. Los conceptos económicos remiten a El juego invisible. «The man behind the curtain» alude a El mago de Oz.