

MANNENBORSTEN

Je wist nooit wat zo'n joch tijdens het gesprek zou zeggen om je uit je sluimer te laten ontwaken en je te dwingen met alle zintuigen bij de les te zijn. En als je eenmaal met volle aandacht luisterde, kende je als vanzelf veel meer belang toe aan wat hij net had gezegd dan je waarschijnlijk zou moeten doen: de meest memorabele momenten in sollicitatiegesprekken voor de National Basketball Association waren moeilijk in de juiste afdeling van je brein te proppen. Soms was het alsof de spelers probeerden je vermogen om hen te beoordelen overhoop te gooien. Zo had de ondervrager van de Houston Rockets een speler eens gevraagd of hij door een drugstest zou komen, waarop de jongen hem met enorme ogen had aangekeken, de tafel had vastgegrepen en had gezegd: 'U bedoelt vandaag?!' Ook was er een universiteitsspeler geweest die was gearresteerd vanwege een (later ingetrokken) aanklacht van huiselijk geweld; zijn agent had beweerd dat er sprake was van een simpel misverstand. Toen ze het aan de speler zelf vroegen, had hij op ijzingwekkende wijze uitgelegd dat hij het 'gezeik' van zijn vriendin beu was. 'En toen heb ik mijn handen om haar nek gelegd en geknepen. Want ze moest echt haar bek houden.' En er was Kenneth Faried, de *power forward* van Morehead State. Toen hij voor zijn sollicitatiegesprek kwam, vroegen ze hem: 'Word je liever Kenneth of Kenny genoemd?' 'Manimal', antwoordde Faried. Hij wilde dat ze hem Manimal noemden. Wat moest je daarmee? Ongeveer drie van de vier

donkere Amerikaanse spelers die werden geïnterviewd voor de NBA – of in elk geval voor de Houston Rockets – hadden hun vader nooit echt gekend. ‘Als je vraagt wie hun belangrijkste mannelijke invloed was, is het niet ongebruikelijk dat ze antwoorden: “Mijn moeder”’, zegt Jimmy Paulis, die als directeur spelersmanagement voor de Rockets werkt. ‘Er was er een die Obama noemde.’

Er dan had je Sean Williams. In 2007 was de twee meter en acht centimeter lange Williams een exceptionele speler, die twee van de drie seizoenen van zijn verblijf aan Boston College geschorst was geweest vanwege een (later ingetrokken) aanklacht wegens marihuana bezit. In slechts 15 wedstrijden in zijn tweede jaar had hij 75 schoten geblokt; zijn fans noemden de wedstrijden die hij voor de universiteit speelde The Sean Williams Block Party. Williams leek een grote jongen binnen de NBA en iedereen verwachtte dat hij in de eerste ronde van de draft* zou worden gekozen, deels omdat werd aangenomen dat het feit dat hij zijn derde jaar zonder schorsingen was doorgekomen betekende dat hij zijn marihuana gebruik onder controle had gekregen. Voor de NBA-draft van 2007 was hij op verzoek van zijn agent naar Houston gevlogen om zijn gesprekstechnieken te oefenen. De agent sloot een deal met de Rockets: Williams zou alleen met de Rockets spreken, en in ruil daarvoor zouden de Rockets de agent tips geven om Williams overtuigender over te laten komen in sollicitatiegesprekken. Het gesprek verliep best goed, tot het onderwerp marihuana ter sprake kwam. ‘Je bent in je eerste twee jaar een paar keer betrapt omdat je wiet rookte’, zei de ondervrager. ‘Wat is er in het derde jaar gebeurd?’ Williams schudde zijn hoofd en zei: ‘Ik werd niet meer getest. En als je mij niet test, ga ik roken!’

* De draft is een vooral in Noord-Amerika gehanteerd systeem om jonge spelers eerlijk te verdelen over de teams in een profdivisie. Een voor een mogen de teams – de slechtste eerst – een speler kiezen uit de lichter van universiteiten en middelbare scholen afkomstige talenten. Aan de draft gaat een grondig en langdurig selectieproces vooraf.

Daarna besloot de agent dat het beter was als Williams geen sollicitatiegesprekken meer deed. Hij werd niettemin in de eerste ronde van de draft geselecteerd door de New Jersey Nets en maakte speelminuten in 137 NBA-wedstrijden voordat hij vertrok om in Turkije te gaan spelen.

Het ging om miljoenen dollars, want de spelers van de NBA waren gemiddeld de bestbetaalde teamsporters ter wereld. Het toekomstige succes van de Houston Rockets stond op het spel. Deze jongens gaven informatie over zichzelf prijs die jou zou moeten helpen beslissen hen wel of niet aan te nemen. Maar het was vaak lastig om te beoordelen wat je met die informatie moest doen.

Ondervrager van de Rockets: Wat weet je over de Houston Rockets?

Speler: Ik weet dat jullie in Houston zitten.

Ondervrager: Welke voet heb je bezeerd?

Speler: Ik heb iedereen verteld dat het de rechtervoet was.

Speler: De coach en ik werden het niet eens.

Ondervrager: Waarover?

Speler: Mijn speelminuten.

Ondervrager: En verder?

Speler: Hij was kleiner.

Daryl Morey, de general manager van de Houston Rockets, onderwierp al tien jaar extreem lange mensen aan kruisverhoren en was ervan overtuigd geraakt dat hij zich bij zijn beoordelingen moest verzetten tegen de impact van persoonlijke interactie. Sollicitatiegesprekken waren goochelshows. Tijdens die gesprekken moest hij alles wat hij voelde weerstaan, vooral als hij en alle anderen in de kamer van iemand gecharmeerd raakten. En dat gebeurde vaak. ‘Veel lange jongens zijn charmant’, zei Morey.

‘Misschien is het iets zoals het dikke jochie in de speeltuin, ik weet het niet.’ Het probleem was niet de charme, maar wat de charme zou kunnen verhullen: verslavingen, persoonlijkheidsstoornissen, blessures, een diepe afkeer van hard werken. Grote kerels konden je tot tranen toe ontroeren met verhalen over hun liefde voor het spelletje en de problemen die ze hadden moeten overwinnen om te spelen. ‘Ze hebben allemaal een verhaal’, zei Morey. ‘Ik zou je over al die gasten een verhaal kunnen vertellen.’ Als zo’n verhaal ging over volharding onder loodzware omstandigheden en bij zware tegenslagen – en dat was vaak zo – was het moeilijk om je er niet mee te vereenzelvigen. Het was lastig om zo’n verhaal niet uit te bouwen tot een helder beeld van toekomstig succes in de NBA.

Maar Daryl Morey geloofde heilig – als hij al ergens in geloofde – in een op statistieken gebaseerde benadering van besluitvorming. En de belangrijkste beslissingen die hij nam, gingen over wie hij wel en niet toeliet in zijn team. ‘Je moet jezelf constant beschermen tegen alle onzin die probeert je op het verkeerde been te zetten’, zei hij. ‘We proberen voortdurend te bedenken wat een trucje is en wat echt. Zien we een hologram? Is dit een illusie?’ De sollicitatiegesprekken hoorden bij de lijst van onzin die misleidend kan werken. ‘Weet je wat de belangrijkste reden is waarom ik bij alle gesprekken aanwezig wil zijn?’ vroeg Morey. ‘Als we die jongen nemen en hij een vreselijk probleem blijkt te hebben en de eigenaar me vraagt: “Wat zei hij toen je hem die vraag stelde tijdens het gesprek?” en ik zeg: “Ik heb hem eerlijk gezegd niet gesproken voor we hem anderhalf miljoen dollar gaven”, word ik ontslagen.’

En dus zat Morey op een dag in de winter van 2015 met vijf leden van zijn staf in een vergaderzaal in Houston, Texas op alweer een reus te wachten. Er was niets bijzonders aan het zaaltje. Een vergadertafel, een paar stoelen, ramen die door zonwering aan het oog werden onttrokken. Op de tafel stond een per abuis achtergelaten koffiemok met een logo: ‘Nationale

Stichting voor Sarcasme: Denk maar niet dat we je steun nodig hebben'. De reus was ... nou ja, eerlijk gezegd wisten de aanwezige mannen niet veel over hem, behalve dat hij pas negentien was en dat hij zelfs naar de maatstaven van het professionele basketbal groot was. Hij was vijf jaar eerder in een dorpje in de Punjab ontdekt door een agent of talentscout. Althans, dat was hun verteld. Hij was destijds veertien jaar oud, 2 meter 13 lang en blootsvoets, of althans, hij droeg schoenen die zo kapot waren dat je zijn voeten zag.

Dat laatste vonden ze opmerkelijk. De familie van de jongen moest zo arm zijn geweest dat ze hem geen schoenen konden geven. Of misschien hadden ze besloten dat het zinloos was om schoenen te kopen voor voeten die zo snel groeiden. Of misschien was het hele verhaal verzonnen door de agent. Maar allemaal zagen ze het beeld voor zich van een veertienjarige jongen van 2 meter 13 die op blote voeten door Indiase straten liep. Ze wisten niet hoe hij uit dat Indiase dorp was gekomen. Iemand, vermoedelijk een agent, had geregeld dat hij naar de Verenigde Staten kon reizen om Engels te leren en te basketballen.

Voor de NBA was hij een complete onbekende. Er was geen enkele video waarop je hem in clubverband basketbal kon zien spelen. De Rockets hadden niet kunnen verifiëren dat hij dat had gedaan. Hij had ook niet meegedaan aan de NBA Draft Combine, de formele auditie voor amateurspelers. De Rockets hadden pas die ochtend zijn maten kunnen opnemen. Hij had schoenmaat 55. Zijn handen maten van zijn vingertoppen tot zijn pols ruim 28 centimeter, de grootste handen die de staf ooit had gezien. Op blote voeten was hij 2 meter 13 groot. Hij woog 126 kilo en volgens zijn agent groeide hij nog. Hij had de afgelopen vijf jaar in Florida leren basketballen; recent had hij dat gedaan bij IMH, een sportacademie waar ze van amateurs professionals maakten. Hoewel ze niemand kenden die hem had zien spelen, raakten de mensen die hem hadden gezien niet over hem uitgepraat. Robert Upshaw bijvoorbeeld, een forsgebouwde

center van 2 meter 13 die door de University of Washington was afgedankt en nu auditie deed voor NBA-teams. Upshaw had een paar dagen eerder samen met de Indiase kolos getraind in de sportschool van de Dallas Mavericks. Toen hij van de scouts van de Rockets hoorde dat hij de reus opnieuw zou ontmoeten, zette hij grote ogen op. Zijn gezicht lichtte op en hij zei: ‘Hij is de grootste gast die ik ooit heb gezien. En hij kan driepunters scoren! Krankzinnig gewoon.’

Toen hij in 2006 werd aangenomen om de Houston Rockets te runnen en uit te zoeken wie wel professioneel basketbal zou spelen en wie niet, was Daryl Morey de eerste in zijn soort: de basketbalnerd met macht. Het was zijn taak om de ene vorm van besluitvorming, die gebaseerd was op de intuïtie van basketbalexperts, te vervangen door een andere, die hoofdzakelijk op data-analyse beruiste. Hij had geen significante ervaring als speler en had geen behoefte om zichzelf te presenteren als atleet of insider in de basketbalwereld. Hij was altijd zo geweest als hij was: iemand die zijn levensbeslissingen liever baseerde op harde feiten dan op gevoelens. Als kind had hij al belangstelling gehad voor het gebruik van data om voorspellingen te doen, en dat was een obsessie geworden. ‘Dat vond ik altijd enorm cool’, zei hij. ‘Hoe gebruik je getallen om dingen te voorspellen? Getallen waren een coole manier om beter te zijn dan anderen. En ik vond het heerlijk om beter te zijn dan anderen.’ Hij bouwde voorspellingsmodellen zoals andere kinderen modelvliegtuigjes bouwden. ‘Mijn voorspellingen hadden altijd betrekking op sport. Ik wist niet waarop ik ze anders moest toepassen. Ik kon toch moeilijk mijn eigen cijfers gaan voorspellen?’

Zijn belangstelling voor sport en statistiek leidde hem op zestienjarige leeftijd naar een boek dat *The Bill James Historical Baseball Abstract* heette. Bill James was destijds verantwoordelijk

voor de opkomst van een op statistiek gebaseerde benadering van honkbal. Mede dankzij de Oakland Athletics ontketende die aanpak een revolutie die ermee eindigde dat nerds de baas werden over of in elk geval betrokken raakten bij het management van nagenoeg alle teams in Major League Baseball, de hoogste Amerikaanse honkbalcompetitie. In 1988, toen hij James' boek vond in een filiaal van Barnes & Noble, kon Morey nog niet weten dat mensen met het talent om cijfers te gebruiken om dingen te voorspellen het management zouden overnemen van de professionele sportwereld – en alle andere plaatsen waar beslissingen werden genomen waarbij veel op het spel stond – of dat de basketbalwereld in feite zat te wachten tot hij opgroeide. Hij vermoedde alleen dat de gevestigde experts misschien niet zoveel wisten als iedereen dacht.

Dat vermoeden was een jaar eerder, in 1987, ontstaan, toen *Sports Illustrated* zijn favoriete honkbalteam, de Cleveland Indians, op de cover had gezet en had voorspeld dat het team kampioen zou worden. 'Ik had iets van: ja, eindelijk! De Indians stellen al jaren niets voor, en nu gaan we de World Series winnen!' Maar geen enkel team in de Major League won dat jaar minder wedstrijden dan de Indians. Hoe was dat mogelijk? 'Het team waarvan ze hadden gezegd dat dat het goed zou doen, presteerde beroerd', herinnerde Morey zich. 'Dat was het moment waarop ik dacht dat de experts misschien geen idee hadden waar ze het over hadden.'

Toen ontdekte hij Bill James en besloot dat hij, net als James, statistische gegevens zou gebruiken om betere voorspellingen te doen dan de experts. Als hij de toekomstige prestaties van beroepssporters kon voorspellen, zou hij winnende teams kunnen samenstellen, en als hij winnende teams kon samenstellen ... nou ja, verder gingen Daryl Moreys ambities niet. Winnende teams samenstellen, meer wilde hij niet in het leven. De vraag was: wie zou hem de kans geven? Tijdens zijn studie had hij tientallen brieven naar professionele teams gestuurd in de hoop

dat iemand hem misschien een nederig baantje zou aanbieden. Maar hij had niet één reactie gekregen. ‘Ik had geen enkele manier om binnen te komen in de wereld van de professionele sport’, zei hij. ‘Dus toen besloot ik dat ik rijk moest worden. Als ik rijk was, kon ik mijn eigen team kopen en dat managen.’

Zijn ouders woonden in het Midden-Westen en behoorden tot de middenklasse. Hij kende geen rijke mensen. Hij was bovendien een uitgesproken ongemotiveerde student aan Northwestern University. Niettemin nam hij zich voor om rijk genoeg te worden om een professioneel sportteam te kunnen kopen, zodat hij zelf kon uitmaken wie ervoor zou mogen spelen. ‘Hij pakte elke week een vel papier en schreef bovenaan: “Mijn doelen”’, vertelt zijn toenmalige vriendin Ellen, die nu zijn echtgenote is. ‘Zijn hoofddoel was: “Ooit zal ik de eigenaar zijn van een professioneel sportteam.”’ ‘Ik ging bedrijfskunde studeren,’ zegt Morey, ‘omdat ik dacht dat je dat moest doen om rijk te worden.’ Na zijn afstuderen in 2000 solliciteerde hij bij consultancybedrijven, tot hij er een vond dat betaald kreeg in aandelen van de bedrijven die het van adviezen voorzag. Het bedrijf adviseerde internetbedrijven ten tijde van de internetzeepbel; dat leek destijds een goede manier om snel rijk te worden. Toen barstte de zeepbel en waren alle aandelen waardeloos. ‘Het bleek de slechtste beslissing ooit te zijn’, zegt Morey.

Toch leerde hij tijdens zijn periode als consultant een waardevolle les. Hij begreep dat een belangrijk onderdeel van het werk van een consultant was dat hij totale zekerheid moest voorwenden over onzekere zaken. Tijdens een sollicitatiegesprek met McKinsey kreeg hij te horen dat hij niet zeker genoeg was in zijn meningen. ‘Ik zei dat dat was omdat ik dingen niet zeker wist. Waarop ze zeiden: “We brengen onze cliënten vijf ton per jaar in rekening. Voor dat geld moet je wel zeker zijn van wat je zegt.”’ Bij de consultancyfirma die hem uiteindelijk in dienst nam, vroegen ze hem voortdurend vertrouwen uit te stralen, terwijl hij vertrouwen zag als een teken van bedrog. Ze vroegen

hem bijvoorbeeld om voor cliënten de olieprijs te voorspellen. ‘We zeiden tegen cliënten dat we de olieprijs konden voorspellen. Maar niemand kan de olieprijs voorspellen. Het was klinkklare nonsens.’

Veel van wat mensen deden en zeiden als ze ‘voorspellingen’ deden, ging Morey inzien, was nep; doen alsof je dingen weet, in plaats van ze te weten. De wereld zat boordevol interessante vragen waarop het enige eerlijke antwoord was: ‘Dat kunnen we onmogelijk zeker weten.’ ‘Wat zal over tien jaar de olieprijs zijn?’ was zo’n vraag. Dar betekende niet dat je ophield naar het antwoord te zoeken; maar je kleepte dat antwoord wel in in termen van waarschijnlijkheid.

Als hij later basketbalscouts ontving voor sollicitatiegesprekken, speurde hij altijd naar de een of andere vorm van besef dat ze antwoorden zochten op vragen waarop geen zekere antwoorden bestonden; een besef van hun eigen inherente feilbaarheid. ‘Ik vraag altijd: “Wie heb je over het hoofd gezien?”’ zei hij. Welke latere superster hadden ze afgeschreven, of door welke toekomstige mislukkeling hadden ze zich het hoofd op hol laten brengen? ‘Als ze me niet een goed voorbeeld geven, zeg ik: vergeet het maar.’

Morey bofte: de firma waarvoor hij werkte, werd gevraagd analyses te verrichten voor een groep die de Boston Red Sox wilde kopen. Toen het die groep niet lukte om een professioneel honkbalteam over te nemen, kocht ze een professioneel basketbalteam: de Boston Celtics. In 2001 vroegen ze Morey zijn werk als consultant op te geven en voor de Celtics te komen werken, waar ‘ze me de moeilijkste problemen gaven om oplossingen voor te bedenken’. Hij hielp bij het aannemen van nieuwe leden van het management en de prijsstelling van tickets. Uiteindelijk en onvermijdelijk werd hem gevraagd te werken aan het probleem van wie te kiezen in de draft van de NBA. ‘Hoe gaat die negentienjarige het doen in de NBA?’ was niet heel anders dan: ‘Hoe hoog is over tien jaar de olieprijs?’ Er waren geen perfecte

antwoorden, maar statistici konden je een antwoord geven dat in elk geval iets beter was dan gewoon gokken.

Morey had al een grof statistisch model om amateurs te evalueren. Dat had hij voor zichzelf gebouwd, voor de lol. In 2003 hadden de Celtics hem aangemoedigd het te gebruiken om een speler te selecteren in de onderste regionen van de draft: de 56ste keuze, als er alleen nog spelers over zijn die niet veel voorstellen. Zo werd Brandon Hunter, een obscure power forward van Ohio University, de eerste speler ooit die werd geselecteerd op basis van een vergelijking.* Twee jaar later werd Morey gebeld door een headhunter die zei dat de Houston Rockets een nieuwe general manager zochten. ‘Ze zei dat ze een Moneyball-type zochten’, herinnerde Morey zich.

Leslie Alexander, de eigenaar van de Rockets, was gefrustreerd geraakt door de onderbuikgevoelens van zijn basketbalexperts. ‘Ik was niet onder de indruk van de manier waarop beslissingen werden genomen’, zei Alexander. ‘Het ging niet nauwkeurig. We beschikken tegenwoordig over ontzettend veel data, en we hebben computers om ze te analyseren. Ik wilde die data op een vooruitstrevende manier gebruiken. Ik nam Daryl aan omdat ik iemand wilde die meer deed dan op de gebruikelijke manier naar spelers kijken. Ik bedoel: ik weet niet eens of we onze sport wel op de juiste manier spelen.’ Naarmate de spelerssalarissen hoger werden, pakten de slordig genomen beslissingen duurder voor hem uit. Hij dacht dat Moreys analytische benadering hem een voordeeltje zou geven op de markt voor duurbetaald talent, en de publieke opinie liet hem dermate koud dat hij de gok durfde te nemen. (‘Wat maakt het uit wat anderen denken?’ zegt Alexander. ‘Het is niet hun team.’) Tijdens zijn sollicitatiegesprek werd Morey gerustgesteld door Alexanders sociale onverschrokkenheid en de gedachte achter zijn werkwijze. ‘Hij

* Hunter had een seizoen lang een basisplaats bij de Celtics en had daarna een succesvolle carrière in Europa.

vroeg naar mijn godsdienst. Ik dacht: volgens mij hoor je dat helemaal niet te vragen. Ik antwoordde vaag dat ik aanhangers van de episcopale kerk en lutheranen in mijn familie had, toen hij me onderbrak en zei: “Zeg alsjeblieft dat je niet in die onzin gelooft.”

Alexanders onverschilligheid voor de publieke opinie kwam goed van pas. Toen bekend werd dat een nerd van drieëndertig was ingehuurd om de Rockets te managen, reageerden de fans en insiders uit de basketbalwereld op zijn best verbijsterd en op zijn slechtst vijandig. De plaatselijke radio gaf hem de bijnaam Deep Blue (naar de schaakcomputer die Garri Kasparov versloeg). ‘Er heerst onder basketbalmensen een intens gevoel dat ik hier niet thuishoor’, zei Morey. ‘Ze zwijgen in tijden van succes en duiken op als ze voelen dat je kwetsbaar bent.’ In tien jaar onder zijn leiding hebben de Rockets het op twee na beste wedstrijdresultaat van alle NBA-teams; alleen de San Antonio Spurs en de Dallas Mavericks presteerden beter. Slechts vier teams haalden vaker de play-offs dan de Rockets, die onder Morey nooit een verliezend seizoen kenden. De mensen die het meest ontsteld waren over Moreys aanwezigheid hadden soms geen andere keuze dan hem aan te pakken op momenten dat hij sterk stond. In de rust van een play-offserie van de Rockets tegen de Golden State Warriors in het voorjaar van 2015 stak Charles Barkley, een voormalige topspeler uit de NBA die nu als tv-analist werkte, een tirade van vier minuten af over Morey: ‘Ik maak me geen zorgen over Daryl Morey. Hij is zo’n idioot die in data-analyse gelooft ... Ik heb altijd geloofd dat data-analyse nonsens is ... Luister, ik zou Daryl Morey niet eens herkennen als hij nu de kamer binnenliep ... In de NBA draait alles om talent. Al die gasten die teams leiden en het voortdurend over data-analyse hebben, hebben één ding gemeen: ze hebben deze sport nooit gespeeld en ze kregen op de middelbare school nooit de mooie meisjes. Nu willen ze gewoon bij deze sport horen.’

Dat soort praat hoorde je vaker. Mensen die Daryl Morey niet

kenden, dachten dat hij een betweter was omdat hij basketbal intellectueel benaderde. Maar in de manier waarop hij naar de wereld keek, was hij het tegenovergestelde. Hij was nogal bedeesd; hij begreep hoe moeilijk het is om ooit iets zeker te weten. Door de manier waarop hij beslissingen nam, kon hij die zekerheid nog het beste benaderen. Hij vertrouwde nooit op zijn eerste ingeving. Hij gaf het begrip nerd een nieuwe betekenis: iemand die zijn eigen brein goed genoeg kent om het niet te vertrouwen.

Een van de eerste – en wat hem betreft belangrijkste – dingen die Morey na aankomst in Houston deed was de introductie van het statistische model dat de toekomstige prestaties van basketballers voorspelde. Dat model was ook een instrument voor het vergaren van kennis over basketbal. ‘Kennis is letterlijk voorspelling’, zei Morey. ‘Kennis is alles wat je vermogen verbetert om uitkomsten te voorspellen. Bij letterlijk alles wat je doet probeer je de juiste uitkomst te voorspellen, al doen de meeste mensen dat niet bewust.’ Een model gaf je de kans om vast te stellen welke eigenschappen van een amateurspeler tot succes op professioneel niveau leidden en hoeveel gewicht je ze moest toekennen. Als je eenmaal een database had aangelegd over duizenden voormalige spelers kon je op zoek gaan naar meer algemene correlaties tussen hun prestaties voor universiteitsteams en die tijdens hun professionele carrière. Het was duidelijk dat de statistische gegevens over hun prestaties iets over hen zeiden. Maar welke gegevens deden dat het beste? Je zou kunnen denken – veel mensen deden dat destijds – dat punten scoren het belangrijkste was wat een basketballer kon doen. Die gedachte kon nu worden getest: was een vermogen om op universiteitsniveau veel punten te scoren een betrouwbare indicator voor succes in de NBA? Nee, was het korte antwoord. Dankzij vroege versies van zijn model wist Morey al dat de traditionele statistische cijfers – punten, rebounds en assists per wedstrijd – extreem misleidend konden zijn. Het was mogelijk

dat een speler die veel punten scoorde toch zijn team schade berokkende, zoals het ook mogelijk was dat een speler die weinig punten scoorde heel waardevol was. ‘Werken met alleen een model, zonder enige menselijke mening, dwingt je ertoe de juiste vragen te stellen’, zei Morey. ‘Waarom geven scouts hoog op van een speler die door het model veel lager wordt ingeschat? En waarom wordt een speler laag geplaatst door de scouts terwijl hij in het model juist heel goed scoort?’

Hij zag zijn model niet als het juiste antwoord, wel als een beter antwoord. Hij was ook niet zo naïef dat hij dacht dat het model helemaal op eigen houtje spelers kon selecteren. Het was volstrekt duidelijk dat je het model moest controleren en in de gaten moest houden, met name omdat er ook informatie was waarover het model niet beschikte. Als de speler bijvoorbeeld de avond voor de draft zijn nek had gebroken, zou het wel leuk zijn om dat te weten. Maar als je Daryl Morey in 2006 had gevraagd te kiezen tussen zijn model en een kamer vol basketbalexperts, zou hij het model hebben gekozen.

Dat was in 2006 nog een originele keuze. Morey zag dat verder niemand een model gebruikte om basketballers te beoordelen; niemand had de moeite genomen om de informatie te verzamelen die een model nodig had. Om de beschikking te krijgen over de benodigde statistische gegevens had hij mensen naar het kantoor van de National Collegiate Athletic Association in Indianapolis gestuurd om alle gegevens van elke wedstrijd op universiteitsniveau van de afgelopen twee decennia te kopiëren en vervolgens al die data met de hand in te voeren in zijn systeem. Elke theorie over basketballers moest worden getest aan de hand van een database met de gegevens van basketballers. Ze waren nu twintig jaar bezig. Die nieuwe database gaf hun de kans spelers te vergelijken met soortgelijke spelers uit het verleden en te zien of er algemene lessen te trekken waren uit het materiaal.

Veel van wat de Houston Rockets deden, klinkt nu eenvoudig

en voor de hand liggend; het is in de geest van wat handelaren op Wall Street doen die met algoritmen werken, wat managers van campagnes van Amerikaanse presidentskandidaten doen, wat elk bedrijf doet dat jouw activiteiten op internet gebruikt om te voorspellen wat je wilt kopen of zien. Maar in 2006 was er niets eenvoudigs en voor de hand liggends aan. Veel van de informatie waaraan Moreys model behoefte had, was simpelweg niet beschikbaar. De Rockets begonnen zelf data te verzamelen door op het basketbalveld zaken te meten die nog nooit waren gemeten. Ze namen geen genoegen met het aantal rebounds van een speler per wedstrijd, maar telden ook het aantal echte kansen op rebounds dat hij had gehad en hoeveel hij er daarvan had gepakt. Ze hielden de score bij als de speler op het veld stond en vergeleken die met de score in de tijd die hij op de bank doorbracht. Punten en rebounds en steals per wedstrijd waren op zich niet erg nuttig; maar punten en rebounds en steals per gespeelde minuut wel. Een score van vijftien punten in een wedstrijd had duidelijk minder waarde als je de hele wedstrijd had gespeeld dan wanneer je slechts de helft van de tijd had meegedaan. Uit de gedetailleerde wedstrijdscoring kon ook het tempo worden bepaald waarin verschillende universiteitsteams speelden; je kon zien hoe vaak ze heen en weer gingen over het veld. De info die je kreeg door de statistische data van een speler te bekijken aan de hand van het speltempo van zijn team was onthullend. Punten en rebounds hadden een bepaalde waarde als het team 150 keer per wedstrijd schoot, en een andere waarde als het team slechts 75 keer schoot. Als je het speltempo in aanmerking nam, kreeg je een scherper beeld van wat een speler had gepresteerd dan op basis van de conventionele aanpak.

De Rockets verzamelden data over basketballers die nog nooit waren verzameld, en ze beperkten zich niet tot basketbaldata. Ze gingen ook op zoek naar informatie over de levens van de spelers en de mogelijke patronen daarin. Hielp het als een speler twee ouders in zijn leven had? Was linkshandigheid een

voordeel? Deden spelers die op de middelbare school onder een sterke coach hadden gespeeld het beter in de NBA? Hielp het als een speler een voormalige NBA-speler in zijn stamboom had? Als zijn coach op de middelbare school zijn teams met een zoneverdediging liet spelen? Als hij op de universiteit op verschillende posities had gespeeld? Maakte het uit hoeveel een speler kon bankdrukken? ‘Bijna niets van waar we naar keken bleek een voorspellende waarde te hebben’, zegt Morey. Maar niet helemaal niets. Rebounds per minuut bleken een nuttige indicator van het toekomstige succes van de grootste spelers. Steals per minuut gaven waardevolle informatie over de kleinere jongens. Lichaamslengte was minder belangrijk dan hoe hoog een speler kon reiken met zijn handen.

De eerste belangrijke test van het model kwam in 2007. (De Rockets hadden hun selecties in de draft van 2006 geruild.) Hier was de kans om een van emoties ontdane, op feiten gebaseerde benadering te testen tegen de subjectieve ervaringen van een hele sector. De Rockets mochten dat jaar in de draft de 26ste en de 31ste speler kiezen. Volgens Moreys model waren de kansen dat je op die posities een goede NBA-speler kreeg respectievelijk 8 en 5 procent. De kans dat je een speler binnenhaalde die in de basis kon staan was ongeveer 1 op 100. Ze kozen Aaron Brooks en Carl Landry, die allebei basisspeler in de NBA zouden worden. Het was een ongelooflijk rijke oogst.* ‘Daardoor hebben we ons in slaap laten sussen’, zegt Morey. Hij wist dat zijn model op zijn best een klein beetje minder tekortkomingen had dan de mensen die altijd hun oordeel hadden gegeven over de kandidaten. Hij wist dat hij een ernstig tekort aan data had. ‘Je

* Er bestaat geen perfecte manier om de kwaliteit van een keuze in de draft te evalueren, maar er bestaat wel een zinnige: je kunt de output van een speler tijdens zijn eerste vier jaar, de jaren waarin het NBA-team dat hem heeft geselecteerd de controle over hem heeft, vergelijken met de gemiddelde output van andere spelers die op dezelfde positie zijn geselecteerd. Volgens die maatstaf waren Landry en Brooks de nummers 35 en 55 op de lijst van 600 spelers die het afgelopen decennium zijn geselecteerd door NBA-teams.

hebt wel wat informatie, maar vaak maar over één jaar uit de tijd dat ze voor een universiteit speelden. En zelfs daar kleven problemen aan. Het is een ander spelletje, met andere coaches en een ander spelniveau. De spelers zijn pas twintig en hebben nog geen idee wie ze zijn. Hoe moeten wij dat dan weten?' Hij wist dat allemaal, maar toch dacht hij dat ze iets in handen hadden. Toen kwam 2008.

De Rockets mochten dat jaar de 25ste speler kiezen. Ze namen Joey Dorsey, een reus van een vent die voor de University of Memphis had gespeeld. Tijdens zijn sollicitatiegesprek was Dorsey grappig, sympathiek en charmant geweest. Hij zei dat hij na zijn carrière als basketballer een tweede carrière als pornstar wilde proberen. Na de draft werd Dorsey naar Santa Cruz gestuurd voor een demonstratiewedstrijd met andere geselecteerde spelers. Morey was gaan kijken. 'In de eerste wedstrijd die ik zag, was hij vreselijk', zegt Morey. 'Ik dacht: fuck!!' Dorsey was zo slecht dat Morey niet kon geloven dat ze hem hadden geselecteerd. Misschien nam hij het niet serieus omdat het een demonstratiewedstrijd was. 'Ik ging met hem praten. We hebben twee uur geluncht.' Morey las Dorsey uitvoerig de les over het belang van spelen met intensiteit, van een goede indruk maken en ga zo maar door. 'Ik dacht dat hij in de wedstrijd daarna als een bezetene zou spelen. Maar hij bakte er weer niets van.' Morey begreep dat hij een groter probleem had dan Joey Dorsey. Het probleem was zijn model. 'Dorsey was een superster volgens het model. Het model zei: kan niet missen. Hij scoorde onvoorstelbaar hoog.'

Datzelfde jaar had het model bepaald dat DeAndre Jordan, een eerstejaars die als center voor Texas A&M speelde, niet serieus in overweging moest worden genomen. Bovendien lieten alle andere NBA-teams, die conventioneelere beoordelingscriteria gebruikten, hem minimaal één keer lopen en werd Jordan pas als 35ste geselecteerd, door de Los Angeles Clippers. Maar net zo snel als Joey Dorsey door de mand viel, ontpopte Jordan

zich tot een dominante center in de NBA en de beste speler uit de draft van dat jaar na Russell Westbrook.*

Zulke dingen overkwamen de meeste teams in de NBA jaarlijks, en meestal allemaal. Er werden elk jaar voortreffelijke spelers door de scouts over het hoofd gezien, en er waren altijd hoog ingeschatte spelers met wie het niets werd. Morey wist dat zijn model niet volmaakt was, maar hij kon ook niet geloven dat het zulke blunders beging. Kennis was voorspelling: als je de volstrekt voor de hand liggende mislukking van Joey Dorsey en het succes van DeAndre Jordan niet kon voorspellen, hoeveel wist je dan eigenlijk? Zijn hele leven draaide om dat ene verlokkelijke idee: hij kon getallen gebruiken om betere voorspellingen te doen. De plausibiliteit van die gedachte stond nu op de tocht. Morey: 'Ik had iets over het hoofd gezien: de beperkingen van het model.'

Zijn eerste vergissing, meende hij, was dat hij onvoldoende oog had gehad voor Joey Dorseys leeftijd. 'Hij was krankzinnig oud', zegt Morey. 'Hij was vierentwintig toen we hem selecteerden.' Dorseys carrière als universiteitsspeler was zo indrukwekkend omdat hij altijd zoveel ouder was geweest dan zijn tegenstanders. Als je in het model meer waarde toekende aan de leeftijd van spelers, zag je dat Dorsey weinig kans had op een geslaagde loopbaan in de NBA; en nog belangrijker: het verbeterde het oordeel van het model over nagenoeg alle spelers in de database. Morey realiseerde zich dat er een grote groep spelers van middelbareschoolteams bestond die aanmerkelijk beter speelden tegen zwakkere tegenstanders dan tegen sterke. Basketbalbullebakken. Maar ook dat kon je in het model meenemen, door wedstrijden tegen sterke tegenstanders zwaarder te laten meewegen dan wedstrijden tegen zwakke teams. Daar werd het model weer beter van.

* Voor het seizoen 2015 ondertekende Jordan een nieuw contract voor vier jaar met de Clippers dat hem 87.616.050dollar zou opleveren, destijds het maximumsalaris in de NBA. Joey Dorsey tekende voor 650.000dollareen contract voor één jaar bij het Turkse Galatasaray Liv Hospital.