

Succesul este un joc cu numerele

*Cum atingem
obiective
mai importante,
schimbând
probabilitatea
de reușită*



Traducere din engleză de
Smaranda Nistor

Kyle Austin Young

Titlul și subtitlul originale: *SUCCESS IS A NUMBERS GAME*
Achieve Bigger Goals by Changing the Odds
Autor: Kyle Austin Young

Copyright © 2026 by Kyle Austin Young

Copyright © Publica, 2026 pentru prezenta ediție

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
YOUNG, KYLE AUSTIN

Succesul este un joc cu numerele : cum atingem obiective mai importante, schimbând probabilitatea de reușită / Kyle Austin Young ; trad. din lb. engleză de Smaranda Nistor. - București : Publica, 2026

ISBN 978-606-722-747-5

L. Nistor, Smaranda (trad.)

159-9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ŞEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Carmen Florea

CORECTORI: Paula Rotaru, Rodica Crețu

DTP: Răzvan Nasea

Cuprins

Introducere	7
1. Cele patru căi spre succes	19
2. Cunoaște-ți șansele	47
3. Cum se creează o diagramă a succesului	83
4. Manipularea probabilităților	125
5. Decizii mai inteligente	173
6. Renunță doar când are sens să o faci	213
7. Avantajele nedrepte	245
Concluzie	263
Bibliografie selectivă	275
Mulțumiri	297

singură idee pe zeci de pagini. Fiecare capitol se construiește pe baza celui anterior. Ca să valorifici pe deplin puterea acestei metode, va trebui să citești fiecare pagină.

Recompensele tale pot fi imense: mai multe victorii, mai puține pierderi și eliberarea din chingile îndoielii de sine care îți ține pe prea mulți oameni pe tușa vieții. Pentru că, din câte se vede treaba, când ai sorții de partea ta, te simți foarte sigur pe tine. Ca să vezi, cine-ar fi crezut?!

Dacă ai avut vreodată sentimentul că zarurile destinului au fost aranjate, nu te-ai înșelat. În capitolele care urmează te voi învăța cum să le rearanjezi în favoarea ta.

Imaginează-ți cum ar fi să te trezești în fiecare dimineață cu acest motto: „Sunt eu împotriva tuturor și îmi plac șansele mele de izbândă”.

Aceasta este puterea gândirii probabiliste – o mentalitate contraintuitivă pe care ți-o vei dezvolta cu ajutorul cărții mele. Primul nostru pas constă în a reexamina câteva dintre cele mai faimoase povești de succes din istorie. Cu această ocazie vom scoate la iveală o tendință surprinzătoare, care îți va schimba înțelegerea despre cum are loc cu adevărat atingerea unui țel.

1 | Cele patru căi spre succes

Sătucul numit Lake Placid se găsește cuibărit în munții Adirondack, din nordul statului New York. Se întinde pe doar 388 de hectare, din care 362 sunt lacuri, nu teren uscat. De-a lungul ultimilor 70 de ani, populația satului a oscilat între 2 000 și 3 000 de locuitori permanenți – chiar dacă acest număr este deseori suplimentat cu turiștii care evadează din stresul vieții la oraș, venind să se bucure de drumeții prin natura pitorească în timpul verii, de culorile vii ale frunzelor toamna și de sporturile pe zăpadă în timpul iernii.

Este un loc foarte frumos, dar mai nimic din acest sătuc liniștit nu merită să ajungă pe prima pagină a ziarelor. Cu toate acestea, Lake Placid și-a cucerit un loc în istorie. Aici a realizat antrenorul american de hochei pe gheață Herb Brooks ceea ce mulți au numit un miracol al epocii moderne.

Pe 22 februarie 1980, antrenorul Brooks stătea cu privirea ațintită la jucătorii lui din echipa națională a Statelor Unite, când aceștia au pășit pe gheață în ceea ce mulți considerau că era o cauză pierdută. Jucători neexperimentați din universități ca Minnesota, Wisconsin și Boston erau cea mai tânără echipă din turneu – cea mai tânără echipă din istoria de la acea dată a echipelor americane participante la jocurile olimpice. Iar adversarii erau dintr-un cu totul alt film.

Timp de aproape 20 de ani, hocheiul olimpic aparținuse Uniunii Sovietice – un program care a patinat impecabil drept la țintă, adică spre medalia de aur, în 1964, 1968, 1972 și 1976.

De când plecase „doar” cu o medalie de bronz de la Squaw Valley, în 1960, Mașinăria Roșie se putea lăuda cu un record de 27 de victorii, un singur meci pierdut și unul terminat la egalitate, depășindu-și adversarii cu o marjă enormă: 175 de goluri la 44.

Sovieticii erau atât de buni încât, cu un an înainte, făcuseră față cu brio echipei selecționate a Ligii Naționale de Hochei din SUA, compusă din cei mai galonați jucători ai hocheiului profesionist, și câștigaseră cele două meciuri din trei ale înfruntării. Victoria lor finală a avut loc cu un stupefiant scor de șase la zero.

Acum, conduși de veterani trecuți prin ciur și prin dârmon, precum portarul de 28 de ani Vladislav Tretiak, care deja câștigase două medalii de aur la olimpiadele precedente, rușii se vor lua la trântă cu o echipă de curând încropită, cu jucători care încă mai erau studenți sau abia absolviseră facultatea. Până și cei mai fideli suporteri ai americanilor știau că nu prea au la ce să se aștepte.

Cu doar două săptămâni înainte să înceapă jocurile olimpice, sovieticii jucaseră cu echipa americană într-un meci demonstrativ și câștigaseră cu un scor devastator: 10 goluri la 3. Când l-am intervievat pe Jack O’Callaghan, care jucase pentru americani în acel meci, mi-a spus că toți s-au simțit copleșiți de emoție că împart gheața cu niște jucători fenomenali. În timpul conferinței de presă organizate după meci, antrenorul rus Viktor Tihonov a fost întrebat ce părere avea despre performanța echipei sale, acum, că se pregăteau pentru olimpiadă. Prin intermediul interpretului, a răspuns pe un ton condescendent: „Ca să cunoști adevăratele puncte forte ale echipei tale trebuie să joci contra unor adversari puternici”.

În cursul aceluiași interviu a dat de înțeles că jucătorii lui nici măcar nu au jucat la potențial maxim, dat fiind că partida fusese doar una demonstrativă.

În ciuda tuturor acestor lucruri, peste 8 500 de suporteri s-au înghesuit în micul patinoar din Lake Placid să asiste la semifinala care avea să decidă cine va merge mai departe pentru medalia de aur. Herb Brooks – purtând un sacou sport cafeiniu, o cămașă bleu și o cravată bleumarin – încerca să-și mențină echipa încrezătoare și concentrată. Nu era ușor.

În minutul 9:12 din prima repriză, pucul dintr-un șut deviat a plutit pe lângă portarul Statelor Unite și sovieticii au luat conducerea cu unu la zero.

Americanii au răspuns admirabil – egalând cu un șut lansat de la 15 metri din aripa stângă.

După doar trei minute însă, rușii au marcat din nou.

Jim Craig, portarul american, avea clar dificultăți.

Dar, în loc să-l înlocuiască, antrenorul Brooks l-a păstrat în joc, iar tânărul jucător și-a găsit până la urmă resursele necesare ca să intre într-un ritm impresionant, blocând un tir susținut de șuturi ale sovieticilor, în timp ce echipa americană căuta modalități de a-și crea ocazii ofensive.

În sfârșit, când se apropia momentul încheierii primei reprize, americanii au valorificat un șut lung care ricoșase din portarul sovietic. Cu doar o secundă rămasă pe ceas, au recuperat pucul rătăcit și au egalat scorul: doi la doi.

Apoi s-a întâmplat ceva care l-a șocat nu numai pe antrenorul Herb Brooks, ci pe toți cei aflați în clădire. Tihonov, antrenorul rus cel foarte sigur pe sine, s-a simțit frustrat de scorul egal și a dat vina pe jocul imperfect al portarului-vedetă din echipa sovietică. În loc să-i dea mai mult timp lui Tretiak să se acomodeze cu jocul, așa cum făcuse Herb Brooks cu Craig, Tihonov l-a scos pe Tretiak de pe gheață și l-a înlocuit cu portarul de rezervă.

Inițial, schimbarea abia dacă s-a observat. Sovieticii au controlat jocul în toată repriza a doua, cu douăsprezece șuturi la

poartă, față de numai două ale americanilor. La pauza dintre a doua și a treia repriză, ultima a partidei, URSS conducea cu trei la doi.

Antrenorul Brooks și echipa lui intraseră în criză de timp. Dar, cu 14 minute rămase din partidă, Mașinăria Roșie a comis o greșeală rară: Vladimir Krutov, un atacant sovietic care înscriesese primul gol al meciului, a fost trimis pe tușă pentru un fault cu crosa ridicată.

Ceea ce însemna că, în următoarele două minute, sovieticii nu vor avea pe teren decât cinci jucători, împotriva celor șase adversari americani. Acest avantaj a permis Statelor Unite să ia în sfârșit inițiativa ofensivei, punându-l la grea încercare pe portarul de rezervă al rușilor.

Spre finalul perioadei de penalizare, scorul devenise egal: trei la trei. Și, nici 60 de secunde mai târziu, americanii au preluat pentru prima oară conducerea partidei.

Sovieticii au răspuns cu un asediu susținut, năpustindu-se din toate direcțiile pe gheață, spre poarta adversă. Câteva șuturi din apropierea porții au sfâșiat cu șuierul lor murmurul neliniștit al publicului, fiind cât pe-acți să egaleze scorul.

Antrenorul Brooks s-a străduit din toate puterile să-și mențină jucătorii concentrați, repetând întruna: „Jucați cum am stabilit. Exact cum am stabilit.” De asemenea, i-a îndemnat să rămână agresivi, în loc să adopte o poziție defensivă. Această stăpânire de sine neașteptată i-a zdruncinat psihic pe sovietici – o echipă care se temea să nu piardă la fel cum se temea de necunoscut – și jocul lor a devenit mai haotic. Unul dintre ei avea să spună mai târziu: „Intraserăm în panică”.

Pe măsură ce secundele finale se scurgeau, spectatorii din mulțimea gălăgioasă le numărau la unison, iar comentatorul sportiv Al Michaels a rostit replica devenită legendară: „Mai sunt 11 secunde, mai sunt 10 secunde, numărătoarea inversă are

loc chiar acum! Morrow îi pasează lui Silk. Cinci secunde rămase din partidă. Voi credeți în minuni? *Da!*”

Și, dintr-odată, totul s-a încheiat, după care a urmat o explozie de bucurie.

Dave Anderson, editorialist sportiv pentru *The New York Times*, scria: „Puține victorii din participarea americană la jocurile olimpice au provocat o reacție comparabilă cu cea ce s-a întâmplat astă-seară în Olympic Field House, micuțul patinoar cu scaune roșii. La fluierul final, după ce suporterii număraseră în cor ultimele secunde, tații și mamele și prietenii jucătorilor din echipa Statelor Unite au năvălit pe gheață, îmbrățișând pe oricine purta echipamentul roșu-alb-albastru.”

Antrenorul Brooks, care a fugit în vestiar și a plâns acolo, tocmai își condusesse echipa spre ceea ce lumea avea să numească de atunci încoace „Miracolul pe gheață”. În 1999, revista *Sports Illustrated* l-a desemnat prin vot drept cel mai mare moment din sport al secolului XX.



După două zile de la victoria în fața sovieticilor, echipa Statelor Unite a învins-o pe cea a Finlandei în lupta pentru medalia de aur. Dar, oricât de incredibilă este această poveste, „Miracolul pe gheață” nu a fost nici pe departe atât de impresionabil pe cât crede lumea.

Șansele de a se întâmpla ale oricărui lucru și ale tuturor lucrurilor

Premisa acestei cărți este înșelător de simplă. Fiecărui țel pe care îl urmărești îi sunt atașate două numere nevăzute: o

probabilitate de reușită și o probabilitate de eșec. Indiferent că încerci să demarezi o afacere, să alergi la un maraton, să obții o promovare la serviciu, să-ți iei licența de pilot, să semnezi un contract de prestație artistică în calitate de actor sau să cultivi o recoltă-record de roșii, aceste două numere pândesc permanent, prezicând ce anume se va întâmpla.

Dar majoritatea oamenilor nu se gândesc niciodată la ele. Oare de ce?

În primul rând, nu e deloc o plăcere să previzionezi un eșec. Preferăm întotdeauna să ne spunem în sinea noastră că, dacă ne străduim din toate puterile, vom reuși – sau că, dacă e sortit să se întâmple, așa va fi. Modalitățile acestea de a privi lucrurile sunt mai puțin stresante decât realitatea, unde există o probabilitate să reușești și o probabilitate să eșuezi.

În al doilea rând, cam toată instruirea pe care am primit-o în a privi lumea din punctul de vedere al probabilităților provine din domeniul jocurilor de noroc. Datorită caselor de pariuri sportive, știm că unele obiective au probabilitate de reușită – cum ar fi cucerirea unui titlu de campionat sau depășirea recordului la puncte realizate din home run la baseball. Dar, de obicei, agenții de la casele de pariuri nu calculează și nu publică probabilitatea ca Susan de la contabilitate să fie promovată șefă de departament, probabilitatea ca o mare iubitoare de fursecuri pe nume Keisha să-și deschidă propria patiserie-cofetărie sau probabilitatea ca un aspirant la statutul de romancier pe nume Declan să semneze un contract important cu o editură.

Asemenea probabilități există peste tot – în toate aspectele vieții – și o cercetare aplicată le face ocazional să apară limpezi ca lumina zilei.

În introducerea la această carte am făcut cunoștință cu Jack și Jill și am aflat că cineva în situația lui Jack are o șansă de 29% să absolve facultatea și o probabilitate de 71% să rateze trecerea

acelei linii de finis. În paralel, cineva în situația lui Jill are o șansă de 99% să termine facultatea și doar un risc de 1% să rateze obținerea unei diplome.

Factorul de diferențiere, în acest caz, este mărimea veniturilor realizate de părinți. *Forbes* arată că, de-a lungul unei perioade întinse pe 40 de ani, studenții ai căror părinți aveau câștiguri anuale de peste 108 650 de dolari erau de peste trei ori mai susceptibili să absolve facultatea decât studenții ai căror părinți câștigau sub 63 600 de dolari, conform datelor culese de Pell Institute.

Un motiv principal al discrepanței de mai sus este acela că plusul de bani pe care îl au la dispoziție studenții ca Jill reduce riscul.

Dacă Jack nu poate să-și achite următoarea taxă de studii și trebuie să renunțe la facultate?

Dacă nu-și poate permite să locuiască suficient de aproape de campus încât naveta lui să fie una rezonabilă, ceea ce face să-i fie mai greu să se prezinte consecvent la cursurile obligatorii și să obțină note de trecere la examene?

Dacă i se strică mașina și nu are bani destui s-o repare?

Sau dacă slujba pe care și-a luat-o ca să-și plătească taxele de studii este prea solicitantă și îl distrage de la învățat?

Dacă nu-și poate permite să plătească meditari pentru materiile la care ar putea avea dificultăți sau a rămas în urmă?

Toate acestea sunt amenințări reale la adresa succesului lui Jack, iar Jill nu se confruntă cu niciuna dintre ele. Lista lucrurilor care ar putea merge prost pentru ea este mult mai scurtă. Jill se confruntă cu mai puține variabile și cu mai puțină incertitudine, ceea ce îi conferă o șansă mult mai ridicată de a absolvi cu succes.

Având în vedere toate cele de mai sus, dacă am avea 1 000 de Jack și 1 000 de Jill, ne-am aștepta ca doar 290 de Jack să absolve, comparativ cu 990 de Jill.

Sute de Jack se vor izbi de cel puțin una dintre problemele pomenite mai sus ori de unele asemănătoare. În paralel, sutele de Jill nu vor fi împinse de pe șinele parcursului victorios decât de niște evenimente extrem de improbabile, cum ar fi o criză majoră.

Scenariul acesta este un exemplu perfect pentru modalitatea în care societatea înțelege succesul. De regulă, suntem convinși că le este rezervat oamenilor din două categorii: unii își ating scopurile pentru că așa prezic șansele de reușită – cum ar fi studentele Jill bine finanțate de părinți și hocheiștii sovietici extraordinar de experimentați –, iar alții ating niște țeluri improbabile pentru că au avut noroc. Șansele ca Jack să absolve facultatea nu sunt grozave, dar, într-o lume cu mii de Jack, chiar dacă cei mai mulți dintre ei vor eșua, câțiva vor reuși.

Așa a ieșit victorioasă echipa americană de hochei în 1980, nu? Șansele nu erau de partea lor, dar până la urmă sovieticii s-au văzut în postura învinșilor. Poate că întâmplarea a făcut ca SUA să fie pur și simplu țara care a jucat contra lor fix în acel rar moment norocos.

Adevărul este că americanii lipsiți de experiență n-au fost doar norocoși. Cel puțin nu așa cum te-ai putea gândi. Și nici șansele de reușită n-au fost de partea lor. Aparentul caracter miraculos al victoriei lor poate fi înțeles prin regulile teoriei probabilităților, adică exact subiectul pe care ne vom concentra atenția în primele câteva capitole ale cărții.

Vezi tu, șansele mari și norocul nu sunt singurele căi spre succes. Mai există două. Și milioane de oameni trăiesc toată viața fără să fi auzit de ele. Înțelegerea acestor căi spre reușită și a diferențelor dintre ele le dă celor defavorizați posibilitatea să atingă constant obiective importante – chiar și când șansele lor de izbândă par dezastruoase.

În cea mai mare parte, cartea aceasta se ocupă de calea cu numărul 4, pe care vei ajunge s-o cunoști sub denumirea de manipulare inteligentă a probabilităților.

Dar, ca să putem adopta în totalitate acest cadru de referință, trebuie mai întâi să înțelegem calea cu numărul 3 – formula secretă din spatele multora dintre marile povești de succes ale istoriei.

A treia cale spre realizare: manipularea șanselor

Cu aproape 15 ani în urmă, pe când eram încă student, i-am luat un interviu lui Cory Boatright pentru un proiect pe care-l aveam de făcut la unul dintre cursuri. Cory se distinge prin faptul că este singurul om dintre toți cei cunoscuți de mine care nu a terminat liceul și mai târziu a fost invitat să susțină prelegeri la Harvard Business School. Ne-am întâlnit la un local specializat în sushi – o premieră pentru mine la acea dată – și i-am ascultat povestea, în timp ce mă chinuiam să manevrez bețișoarele.

Știam despre Cory că este patronul unei firme care făcea investiții imobiliare extrem de profitabile. Dar am rămas șocat când el mi-a spus că, înainte să se apuce de imobiliare, înființase peste o duzină de firme care dăduseră raturi încercând de toate: de la servicii de copiere și livrare expres de casete VHS pentru avocați până la vânzarea de cuțite pentru bucătărie și nume de domenii de internet.

În final, în timp ce conducea o firmă care vindea televizoare cu plasmă, într-o vreme când acestea constau 15 000 de dolari bucata, la valoarea de azi a banilor, Cory a avut întâmplător o revelație care i-a schimbat pentru totdeauna viața. La fel ca orice bun agent de vânzări, știa că oamenilor le place teribil să vorbească despre ei înșiși. Așadar, de fiecare dată când un potențial