

MAREK STANISZEWSKI

PLECAK EWAKUACYJNY

NA NIEPEWNE CZASY

KSIĄŻKA
NAPISANA PRZEW
SZTUCZNĄ
INTELEGENCJĘ



JAK PRZYGOTOWAĆ SIEBIE
I SVOJE ŻYCIE NA ŚWIAT,
W KTÓRYM WSZYSTKO
MOŻE SIĘ ZMIEŃĆ



ZDROWIE



FINANSE



PORZĄDEK



MYŚLENIE



UMIEJĘTNOŚCI



RELACJE



KIERUNEK

NIE MOŻESZ PRZYGOTOWAĆ SIĘ NA WSZYSTKO.
MOŻESZ PRZYGOTOWAĆ **SIEBIE.**

HEURISTICA

PLECAK EWAKUACYJNY NA NIEPEWNE CZASY

*Jak być gotowym, kiedy życie zmienia
plan*

Marek Staniszewski

WYDANIE PIERWSZE · WYDAWNICTWO HEURISTICA

© Marek Staniszewski, 2026

AUTOR KONCEPCJI I OPRACOWANIA

Marek Staniszewski

NOTA O PROCESIE POWSTAWANIA

Przy tworzeniu książki wykorzystano generatywną sztuczną inteligencję do researchu, analizy materiałów źródłowych oraz generowania wersji roboczych tekstu. Autor określił koncepcję i strukturę książki, kierował procesem jej powstawania, dokonywał wyboru i redakcji treści oraz zatwierdził jej ostateczną postać. Pełny opis procesu — w rozdziale „Posłowie” na końcu książki.

WYDAWCA

Heuristica – Staniszewski Marek — wydanie pierwsze, 2026

ISBN

978-83-982760-0-9

ILUSTRACJE

Materiały graficzne własne wydawcy

SPIS · TREŚCI

0 PRZED PODRÓŻĄ 6

0.1	Plecak, którego nie widać	7
0.2	Nie da się przygotować na wszystko	9
0.3	Dlaczego wszystko na raz	12
0.4	Co jest w twoim plecaku	15
0.5	Pojemność jest ograniczona	18

I CIAŁO 22

1.1	Pierwsza rzecz, która może zawieść	23
1.2	Badania, które odkładasz	25
1.3	Sen jako infrastruktura	28
1.4	Apteczka, którą naprawdę znasz	31
1.5	Kartka, która ratuje życie	34
1.6	Czy ktoś wie to, co wie tylko twoje ciało	37
1.7	Ciało nie jest awaryjne. Jest podstawowe.	40

II PIENIĄDZE 44

2.1	Gdyby jutro nie przyszła wypłata	45
2.2	Poduszka, nie fortuna	47
2.3	Dług, który cię goni, i dług, który ci pomaga	50
2.4	Koszty stałe, które można wyłączyć	53
2.5	Ubezpieczenie to nie przesąd	55
2.6	Kiedy dochód nagle znika	58
2.7	Drugi dochód, trzecia opcja	61
2.8	Pieniądze kupują spokój, nie status	64

III GŁOWA 68

3.1	Mózg, który szuka zagrożeń	69
3.2	Przeciążenie, nie odwaga, cię paraliżuje	71
3.3	Kto zarabia na twoim strachu	74
3.4	AI nie myśli za ciebie (jeszcze)	77
3.5	Błędy, które popełnia każdy	79
3.6	Spokój to umiejętność, nie cecha	82
3.7	Twoja głowa jest częścią plecaka...	85

IV UMIEJĘTNOŚCI 88

4.1	Gdyby jutro twój zawód zniknął	89
4.2	Umiejętność, która nie zależy od dyplomu	91
4.3	Uczenie się jako nawyk, nie projekt	94
4.4	AI zabiera zadania, nie zawsze zawody	97
4.5	Sieć umiejętności, nie jedna etykieta	100
4.6	Zawód, którego jeszcze nie umiesz nazwać	102

V LUDZIE 106

5.1	Do kogo zadzwonisz o trzeciej nad ranem	107
5.2	Sąsiad, którego nie znasz	108
5.3	Relacje, które kosztują zbyt dużo	110
5.4	Partner, który nie wie tego, co ty wiesz	112
5.5	Dzieci nie muszą się bać, żeby być gotowe	114
5.6	Plecak jest wspólny	116

VII KIERUNEK 138

7.1	Co właściwie chronisz	139
7.2	Priorytety, nie listy życzeń	140
7.3	Czas jest zasobem, który znika po cichu	142
7.4	Praca to część ciebie, nie cały ty	144
7.5	Sens nie jest luksusem	146
7.6	Kierunek nie jest planem	148

VIII ZOSTAW 152

8.1	Plecak, który jest już pełny	153
8.2	Rzeczy, które trzymamy z przyzwyczajenia	154
8.3	Ambicje, które już ci nie służą	156
8.4	Wersje siebie, które możesz zostawić	158
8.5	Strata, która nie jest porażką	160
8.6	Idziesz dalej z lepszym plecakiem	163

POSŁOWIE — JAK POWSTAŁA TA KSIĄŻKA? 165

ŹRÓDŁA I MATERIAŁY 171

CZĘŚĆ 0



PRZED PODRÓŻĄ

Zrozumiesz, dlaczego to ty jesteś swoim najważniejszym zabezpieczeniem – i co to właściwie znaczy w praktyce.

0.1

Plecak, którego nie widać

■ Masz pięć minut.

W piątek wieczorem gdzieś w Polsce rozlega się alarm. Ktoś ma kilka minut, żeby wyjść z mieszkania. Nie godzinę na spakowanie. Nie dzień na przemyślenie. Pięć minut, a często mniej. Buty, klucze, telefon – i drzwi.

Amerykańska agencja zarządzania kryzysowego liczy to jeszcze ostrożniej: od chwili, gdy w mieszkaniu włącza się czujnik dymu, mieszkańcy mają zwykle poniżej dwóch minut, żeby bezpiecznie wyjść z płonącego domu ¹. Dwie minuty to mniej więcej tyle, ile zajmuje umycie zębów. Tyle czasu ma dorosły człowiek, żeby zdecydować, co jest ważne, obudzić dzieci, znaleźć telefon w ciemności i otworzyć drzwi, które nagle wydają się być dalej niż zwykle.

To nie jest scenariusz z filmu katastroficznego. W 2024 roku strażacy w Polsce wyjeżdżali do pożarów budynków mieszkalnych 29 271 razy – to ponad osiemdziesiąt razy dziennie, gdzieś w kraju. Prawie trzysta osób nie zdążyło ².

Więc: masz teraz swoje pięć minut. Co zabierasz?

Większość ludzi, zapytana o to wprost, odpowiada podobnie. Jeśli są dzieci – to dzieci, oczywiście, w pierwszej kolejności. Trzeba też zabrać dokumenty. Telefon, bo w telefonie jest wszystko. Portfel. Może coś sentymentalnego, jeśli akurat leży pod ręką – zdjęcie, obrączka, pluszak, którego nikt inny by nie zauważył.

Prawdziwe pytanie nie brzmi: co masz w domu, co warto wynieść. Pytanie brzmi: co masz w sobie, kiedy nagle okazuje się, że dom, praca, zdrowie albo plan na najbliższe lata przestają istnieć w takiej formie, w jakiej je znałeś. Utrata pracy nie daje pięciu minut na ostrzeżenie – dowiadujesz się o tym w środę po południu, siedząc w gabinecie kadrowej. Diagnoza też nie pyta o zgodę na termin – telefon z przychodni dzwoni w zwykły wtorek. Rozstanie, powódź, wypadek, upadek firmy – różnią się wszystkim oprócz jednego: momentu, w którym dotychczasowy plan się kończy, a życie płynie dalej i trzeba sobie jakoś poradzić. Bez żadnych pięciu minut na spakowanie się.

W tym momencie liczy się coś, czego nie da się wsadzić do żadnej torby. Zdrowie, które faktycznie masz, a nie to, które sobie wyobrażasz. Pieniądze, do których masz dostęp w ciągu godziny, nie miesiąca. Ludzie, do których możesz zadzwonić bez tłumaczenia się. Wiedza, gdzie leżą dokumenty. Głowa, która w kryzysie potrafi myśleć, zamiast tylko reagować.

To jest twój drugi plecak. Nosisz go cały czas, nawet jeśli nigdy go nie widziałeś. I w przeciwieństwie do tego plecaka wyjętego z szafy, nie da się go spakować w pięć minut, kiedy jest potrzebny. Trzeba go pakować wcześniej – powoli, po trochu, w zwykłe, spokojne dni, kiedy nic się nie dzieje i nic nie musi się dziać.

O tym jest ta książka: co warto mieć w tym drugim plecaku i – to równie ważne – czego wcale nie musisz w nim nosić.

ZRÓB DZISIAJ

Weź kartkę. Napisz, co realnie zabrałbyś z domu, gdybyś miał na to pięć minut. Nie analizuj, nie poprawiaj się, po prostu wypisz. Odłóż kartkę w widoczne miejsce – wrócisz do niej za kilka rozdziałów i przekonasz się, ile z tej listy naprawdę do ciebie należy.

Nie liczy się plecak, który masz w szafie. Liczy się to, co nosisz w sobie.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 0.1

- 1 U.S. Fire Administration (FEMA), *Home Fire Escape Plans*, Emmitsburg, Maryland.
- 2 Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej, *Statystyczne podsumowanie 2024 roku*, Warszawa 2025.

0.2

Nie da się przygotować na wszystko

■ Zaczniemy od czegoś, co już wiesz, ale rzadko mówisz na głos. Ostatnich kilka lat było bardzo dziwne. Nie w sensie ciekawe. W sensie: jedno za drugim, bez przerwy na oddech.

Najpierw świat się zamknął. Ludzie uczyli się słowa „lockdown”, dzieci siedziały przed ekranami zamiast w ławkach, a najprostsze rzeczy – wizyta u fryzjera, kawa z przyjaciółką, uścisk dłoni – zmieniły się w coś, co trzeba było najpierw skalkulować pod kątem ryzyka. Potem świat się otworzył z powrotem, ale ceny w sklepie już nie wróciły tam, gdzie były. Potem wojna zaczęła się zaraz za naszą granicą – tak blisko, że w wielu miastach dało się to policzyć w kilometrach, nie w tysiącach kilometrów, jak to zwykle bywa z wojnami oglądanymi w telewizji. Potem raty kredytu urosły, bo ktoś w innym kraju podniósł stopy procentowe. Potem ktoś w pracy zaczął mówić o AI tak, jakby to było pytanie o to, kto w tej pracy zostanie, a kto nie.

Nie musisz pamiętać dokładnej kolejności. Wystarczy, że pamiętasz uczucie: że ledwo zdążyłeś się przyzwyczaić do jednego problemu, a już czekał następny, zanim poprzedni w ogóle się skończył.

To nie jest tylko twoje wrażenie. To zmierzone zjawisko.

W grudniu 2024 roku Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) zapytało reprezentatywną grupę Polaków, jakie emocje towarzyszą im najczęściej w codziennym życiu. Wśród emocji negatywnych na pierwszym miejscu, przed wszystkim innym, znalazł się strach i niepokój o to, co przyniesie przyszłość – wskazało go 42 procent badanych ¹. Nie gniew. Nie smutek. Niepokój o to, co będzie. Dla porównania, apatię i rezygnację wskazało 14 procent, a ogólne niezadowolenie bez wiary w poprawę – 10 procent. Strach o przyszłość wygrał z pozostałymi emocjami wyrażnie.

Czterdzieści dwa procent to nie margines. To prawie co drugi Polak.

Możesz teraz pomyśleć, że ta książka zaraz doda do tej listy kolejny powód do zmartwienia. Nie doda.

Jest różnica między dwoma zdaniem, które brzmią podobnie, a znaczą coś zupełnie innego.

Pierwsze: musisz przygotować się na wszystko, co może pójść źle.

Drugie: możesz przygotować siebie, niezależnie od tego, co pójdzie źle.

Pierwsze zdanie jest niemożliwe do spełnienia i dlatego prowadzi prosto do paraliżu albo wypierania. Nikt nie jest w stanie przewidzieć, czy jutro zachoruje, czy firma, w której pracuje, ogłosi upadłość, czy zepsuje się piec, czy zadzwoni ktoś z rodziny ze złą wiadomością. Próba przygotowania się na każdy konkretny scenariusz to zadanie bez końca – a każde zadanie, które nie ma końca w końcu się porzuca, dokładnie tak, jak porzuca się listę noworocznych postanowień, która była zbyt długa już od pierwszego dnia.

Drugie zdanie da się spełnić, właśnie dlatego, że nie próbuje przewidzieć przyszłości. Próbuje tylko wzmocnić coś, co masz przy sobie zawsze, niezależnie od tego, który scenariusz akurat się wydarzy – czy będzie to utrata pracy, czy powódź, czy coś, czego dziś nikt jeszcze nie umie nazwać.

Cała ta książka jest zbudowana wokół tego drugiego zdania.

ZRÓB DZISIAJ

Nazwij jedną rzecz, która budzi dziś w tobie największy niepokój o przyszłość. Jedno zdanie, bez rozwiązywania, bez planu naprawczego. Po prostu nazwij. Nazwane zwykle waży mniej niż nienazwane.

Nie możesz przygotować się na wszystko. Możesz przygotować siebie.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 0.2

- 1 Centrum Badania Opinii Społecznej, *Samopoczucie Polaków w roku 2024*, komunikat z badań nr 5/2025; badanie zrealizowane 28.11–8.12.2024 na próbie N=915.

0.3

Dlaczego wszystko na raz

■ Kiedy ostatnio miałeś tydzień bez żadnej złej wiadomości w tle?

Nie chodzi o katastrofę. Chodzi o tło. O ten cichy szum, który towarzyszy przewijaniu telefonu rano, zanim jeszcze wstaniesz z łóżka – wysokie ceny, wojna, czyjeś zwolnienia, kolejna afera, prognoza pogody, która brzmi jak alert.

Ona pracuje w handlu, na kasie w sieciowym sklepie, na zmiany. On w małej firmie budowlanej, ekipa remontowa, cztery osoby. Mają dwoje dzieci, psa i kredyt na mieszkanie wzięty w 2021 roku, kiedy rata wydawała się rozsądna – trzy cyfry mniej niż dziś. W budżecie, który wtedy się spinał co do złotówki, ale się spinał.

W 2022 roku rata rośnie, bo stopy procentowe idą w górę. Nie raz – kilka razy z rzędu, aż w końcu przestają sprawdzać dokładną kwotę, bo i tak nic na to nie poradzą. W 2023 roku ceny w sklepie rosną szybciej niż pensje – w lutym tego roku inflacja w Polsce sięga 18,4 procent rok do roku, najwyższego poziomu od grudnia 1996 roku ¹. Ona zaczyna liczyć, jeszcze zanim dotrze do kasy – nawyk, którego nie miała rok wcześniej. Latem firma, w której pracuje on, traci dwa kontrakty pod rząd, bo klienci też liczą ostrożniej. Jesienią jej matka trafia do szpitala, i nagle w kalendarzu pojawiają się dojazdy, dyżury, rozmowy z lekarzami między jedną zmianą a drugą.

Żadne z tych zdarzeń osobno nie jest wyjątkowe. Kredyt drożeje – to się zdarza. Firma traci kontrakt – to się zdarza. Rodzic choruje – to się zdarza. Każde z osobna dałoby się jakoś unieść. Problem nie w tym, że coś poszło źle. Problem w tym, że wszystko poszło źle w tym samym roku, tej samej rodzinie, bez pytania o zgodę na kolejność. Jeden problem naraz człowiek potrafi rozłożyć na raty, tak jak kredyt. Trzy naraz nie dają się rozłożyć na nic – zostaje tylko gaszenie pożaru – tego który akurat pali się najmocniej.

I właśnie to zmieniło się w ostatnich latach. Nie pojawił się jeden, wielki kryzys, na który dałoby się przygotować raz, zrobić jedną porządną rzecz i mieć spokój na dekadę. Pojawiła się seria nakładających się zdarzeń – zdrowotnych, finansowych, zawodowych, globalnych – które zamiast następować po sobie w bezpiecznych odstępach, potrafią wylądować w tym samym kwartale, czasem w tym samym tygodniu.

Nie jest to efekt twojej słabości ani wyjątkowo złej passy. To po prostu sposób, w jaki działa świat, w którym żyjesz – i to jest jedna z najważniejszych rzeczy, które ta książka chce, żebyś zrozumiał na samym początku, zanim przejdiesz dalej.

ZRÓB DZISIAJ

Z tej listy zaznacz to, co dotknęło cię bezpośrednio w ostatnich trzech latach: zdrowie, pieniądze, bliscy, bezpieczeństwo, praca, przyszłość zawodowa, klimat i pogoda, przeciążenie informacją. Jeśli zaznaczyłeś więcej niż dwa punkty – to nie znaczy, że masz wyjątkowo ciężkie życie. To znaczy, że jesteś dokładnie w takim czasie, w jakim wszyscy inni.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 0.3

- 1 Główny Urząd Statystyczny, Wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych w lutym 2023 roku, Warszawa 2023.

0.4

Co jest w twoim plecaku

■ Wróć do kartki z rozdziału 0.1.

Wypisałeś na niej dokumenty, telefon, portfel, może coś sentymentalnego. Sprawdź jeszcze raz – czy jest tam coś, co naprawdę uratowałoby cię, gdyby twoje życie posypało się nie od pożaru, tylko od telefonu z pracy, wyniku badania albo telefonu z banku?

Prawdopodobnie nie.

To nie zarzut. Twoja kartka jest dobra na wypadek pożaru. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa – instytucja, która naprawdę zajmuje się organizowaniem pomocy w kryzysach – publikuje własną, dość szczegółową listę na taką okazję: latarka, radio, dokumenty, gwizdek, zapalniczka, mapa, konserwy i posiłki na kilka dni, apteczka, śpiwór, zmiana ubrania, gotówka ¹. To lista rzeczy do plecaka, który może np. stać w przedpokoju, gotowy na wypadek ewakuacji z budynku – konkretna, sprawdzona, warta by ją mieć w domu niezależnie od wszystkiego.

Ta książka mówi jednak o innym plecaku. O tym, który nosisz zawsze, nie tylko wtedy, gdy trzeba uciekać z płonącego domu. Nie ma go w przedpokoju, bo nie da się go tam postawić – jest rozproszony po całym twoim życiu, w rzeczach, których nie widać na pierwszy rzut oka.

A w tym plecaku mieści się siedem rzeczy.

Ciało – bo bez niego nic dalej nie działa. Pieniądze – bo kupując czas na decyzję. Głowa – bo nie każda myśl w kryzysie jest prawdą. Umiejętności – bo świat płaci za to, co potrafisz, nie za

to, kim kiedyś byłeś. Ludzie – bo nikt się nie ewakuuje sam. Porządek – bo bliscy nie powinni zgadywać, gdzie czego szukać. Kierunek – bo trzeba wiedzieć, co się właściwie chroni.

Zauważ, że żadna z tych rzeczy nie jest przedmiotem. Nie da się ich kupić w jednym sklepie ani spakować w jeden wieczór. Buduje się je miesiącami i latami – badaniem, które w końcu umówiłeś, kontem oszczędnościowym, na które wpłaciłeś pierwsze pieniądze, rozmową, którą w końcu przeprowadziłeś z bliską osobą. Właśnie dlatego ta książka jest podzielona na części, a nie na jeden długi rozdział z listą zakupów – każda z nich zasługuje na osobną uwagę.

Każda z kolejnych części tej książki to więc jedna przegródka tego plecaka. Nie ma jednej słusznej kolejności ich pakowania – ale zaczynamy od ciała, bo reszta niewiele znaczy, jeśli nie masz siły, żeby z niej skorzystać.

ZRÓB DZISIAJ

Oceń szybko, na wyczucie, w skali od 1 do 10, każdy z tych siedmiu obszarów swojego życia. Nie analizuj długo – pierwsza liczba, która przychodzi do głowy, jest zwykle uczciwsza niż ta przemyślana.

Plecak z przedpokoju pakuje się raz. Ten drugi pakujesz całe życie.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 0.4

- 1 Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, *Poradnik na czas kryzysu i wojny*, kampania „Bądź Gotowy!”, Warszawa.

0.5

Pojemność jest ograniczona

■ Spróbuj kiedyś naprawdę spakować plecak ewakuacyjny według listy z poprzedniego rozdziału. Konserwy, woda, apteczka, śpiwór, latarka, dokumenty, zmiana ubrania, radio, narzędzia... A później to zważ. Wypełniony tak plecak potrafi ważyć tyle, że... część ludzi ledwie go udźwignie, a co dopiero kiedy ma z nim biec. A przecież sensem takiego plecaka jest to, żeby dało się z nim uciec.

Plecak ma dno. Ma też górną krawędź, ponad którą nic już nie wejdzie, choćbyś bardzo chciał. Można kupić większy plecak – ale wtedy problemem staje się nie pojemność, tylko waga, którą realnie jesteś w stanie unieść przez dłuższy czas.

Z drugim plecakiem – tym twojego życia – jest dokładnie tak samo, tylko mało kto się nad tym zastanawia, dopóki nie spróbuje wszystkiego naraz. Zdrowie, pieniądze, relacje, rozwój zawodowy, porządek w dokumentach, spokój głowy, jasność co do priorytetów – teoretycznie każdy chciałby mieć to wszystko dopięte jednocześnie na ostatni guzik. Najlepiej od zaraz, najlepiej w ciągu jednego zapracowanego miesiąca.

Tak się jednak nie da. Nie dlatego, że jesteś leniwy albo źle zorganizowany. Dlatego, że masz ograniczoną liczbę godzin, energii i uwagi w ciągu tygodnia – tak samo jak plecak ma ograniczoną pojemność. Możesz próbować dołożyć jeszcze jedną rzecz, jeszcze jeden nawyk, jeszcze jedno postanowienie – i w pewnym momencie, tak jak z plecakiem, po prostu nic więcej się nie zmieści, bez względu na to, jak bardzo chcesz.

To oznacza jedną rzecz, która brzmi nieprzyjemnie, ale w praktyce bardzo ułatwia życie: nie musisz robić wszystkiego z tej książki naraz. Nikt tego nie robi. Trzeba wybrać, co wchodzi do plecaka najpierw – i co, przynajmniej na razie, zostaje na podłodze, czekając na swoją kolej albo na to, że w ogóle nigdy do niego nie trafi.

To pytanie wróci zresztą w finale tej książki, tylko już nie w kontekście planowania, tylko w kontekście utraty – bo pojemność ogranicza nie tylko to, co dokładasz, ale też to, ile możesz nosić na stałe, zanim będziesz musiał się czegoś pozbyć. Ale o tym później.

Na razie – mniejsza skala.

ZRÓB DZISIAJ

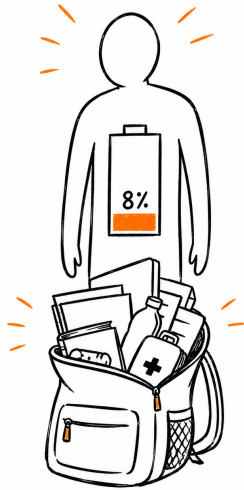
Wróć do ocen z poprzedniego rozdziału. Wybierz trzy obszary, w których wypadłeś najłabiej — od nich zaczynasz naprawdę, bez względu na kolejność, w jakiej opisaliśmy je w książce.

— ■ KONIEC CZĘŚCI 0 ■ —

DALEJ — CZĘŚĆ I

CIAŁO

CZĘŚĆ I



CIAŁO

Zaczniesz traktować zdrowie jak zasób, o
który się zarządza, a nie jak coś, co po
prostu jest.

1.1

Pierwsza rzecz, która może zawieść

■ Czy twoje ciało jest zasobem, czy pierwszym elementem systemu, który może zawieść?

To pytanie brzmi być może trochę zimno, prawie technicznie, jakby chodziło o silnik samochodu, a nie o ciebie. Ale właśnie o to chodzi – warto na chwilę spojrzeć na siebie trochę z boku, jak na część układu, od której zależy cała reszta.

Wyobraź sobie typowy poniedziałek. Ty udajesz się do pracy, dzieci do szkoły, w kalendarzu spotkanie z klientem, rata kredytu, która schodzi za dwa dni, a w piątek trzeba odebrać matkę od lekarza. Zwyczajny tydzień, złożony z dziesiątek małych zobowiązań, które trzymają się razem tylko dlatego, że ty jesteś w stanie je wszystkie wykonać. Nikt tego nie planował jako systemu zależnego od jednej osoby – po prostu tak się to poukładało, dzień po dniu, aż stało się niewidoczne, dokładnie tak jak niewidoczne staje się wszystko, co działa bez zarzutu.

A teraz wyobraź sobie, że w środę trafiasz do szpitala. Nic dramatycznego – zapalenie wyrostka, złamanie, poważniejsza grypa, cokolwiek, co trzyma cię w łóżku przez dwa tygodnie, nie dwa dni.

Kto odbierze dzieci? Kto pojedzie po matkę? Kto zadzwoni do klienta? Kto zapłaci ratę, jeśli akurat ty zarabiasz więcej w tym domu? Kto w ogóle wie, że rata jest za dwa dni, skoro to zawsze robiłeś ty - na telefonie, pomiędzy jednym a drugim zadaniem?

W większości domów odpowiedź na te pytania brzmi „jakoś to będzie” albo „chyba mąż/żona to ogarnie” – bez sprawdzenia, czy naprawdę ogarnie, bo dotąd nigdy nie musiał. To jest dokładnie ten rodzaj założenia, które działa bezbłędnie, dopóki nie zostanie sprawdzone w praktyce – a wtedy zwykle jest już za późno, żeby cokolwiek z nim zrobić.

To nie jest hipotetyczny scenariusz z podręcznika. W 2024 roku Zakład Ubezpieczeń Społecznych zarejestrował 27,4 miliona zaświadczeń lekarskich – to 290 milionów dni absencji chorobowej w skali kraju ¹. Ponad 7 milionów ubezpieczonych skorzystało w tym roku przynajmniej raz ze zwolnienia z powodu własnej choroby, a ci, którzy z niego skorzystali, przebywali na nim średnio 34 dni w roku. To nie jest margines systemu. To jest zwyczajny rok w zwyczajnym kraju – statystycznie licząc, w każdym większym biurze, w mieszkaniach każdej klatki schodowej, ktoś akurat leży teraz w łóżku licząc kolejne, spędzane w nim dni.

Ciało nie jest tłem, na którym rozgrywa się reszta życia. Jest pierwszym ogniwnem – tym, które musi zadziałać, żeby zadziałało cokolwiek innego. Poduszka finansowa nic nie da, jeśli nie masz siły, żeby przelać pieniądze. Dobre relacje nic nie dadzą, jeśli nie możesz po nie sięgnąć. Najlepszy plan zawodowy nic nie znaczy, jeśli leżysz w szpitalu i nie wiesz kiedy z niego wyjdiesz.

Ta część książki nie jest poradnikiem medycznym. Nie znajdziesz tu diet ani zestawów ćwiczeń. Jest o czymś prostszym: o tym, żeby traktować zdrowie jak zasób, którym się

zarządza – sprawdza jego stan, planuje jego wykorzystanie, zabezpiecza na wypadek awarii – a nie jak coś, co po prostu jest, dopóki nagle nie przestanie.

ZRÓB DZISIAJ

Sprawdź, na spokojnie, kto realnie przejąłby twoje obowiązki, gdybyś przez dwa tygodnie nie mógł wstać z łóżka. Jeśli nie znasz odpowiedzi – to już jest odpowiedź.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 1.1

- 1 Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarnych, *Absencja chorobowa w 2024 roku*, Warszawa 2025.
Skumulowana przeciętna długość absencji z tytułu choroby własnej: 33,60 dnia.

1.2

Badania, które odkładasz

■ Zanim czytasz dalej, odpowiedz sobie w głowie, samym „tak” albo „nie”.

Masz dziś zaległe badanie, które powinienes zrobić ze względu na wiek. Umawiałeś już termin i go odwołałeś, bo „akurat coś wypadło”. Wiesz, że powinienes zadzwonić do przychodni, i mimo to nie dzwonisz od miesiący. Wolisz nie wiedzieć, niż usłyszeć coś złego – nawet jeśli głośno temu zaprzeczasz.

Jeśli na choć jedno z tych pytań odpowiadałeś „tak”, to jesteś w licznym towarzystwie. Z bezpłatnej mammografii w Polsce korzysta około 30 procent uprawnionych kobiet, choć żeby program realnie zmniejszał liczbę zgonów w skali kraju, powinno korzystać co najmniej 70 procent ¹. Prawie co czwarta kobieta w wieku 45–74 lata nigdy w życiu nie zrobiła mammografii – ani razu ². Mężczyźni radzą sobie z tym niewiele lepiej, tylko rzadziej się o tym mówi: badanie poziomu PSA, kolonoskopia po pięćdziesiątce, kontrola ciśnienia to dokładnie to samo, tylko bez kampanii społecznych przypominających SMS-em.

Marta na ten test odpowiedziałaby „tak” trzy lata z rzędu. Mammografię odkładała – bo raz był remont, raz intensywny sezon w pracy, raz odwołany w ostatniej chwili termin, bo syn

pamięta dokładnie te dwa tygodnie między badaniem a wynikiem – i to, że wcześniej wcale nie bała się raka. Bała się tego, co usłyszysz. To dwie różne rzeczy.

To nie jest tekst o mammografii. To jest rzecz o mechanizmie, który działa identycznie niezależnie od tego, czy chodzi o badanie piersi, poziom cholesterolu, ciśnienie krwi czy kolonoskopię. Wiemy, że warto to zrobić, mamy do tego prawo za darmo, i mimo to odkładamy – czasem miesiącami, czasem latami, aż odkładanie samo w sobie staje się nawykiem trudniejszym do przełamania niż samo badanie.

Powód rzadko bywa racjonalny. To nie jest brak czasu – znajdujemy czas na rzeczy dużo mniej ważne. To strach przed usłyszeniem czegoś złego, zamaskowany jako „zrobię to później”. Tylko że „później” nie zmienia tego, co się dzieje w ciele. Zmienia jedynie to, na jakim etapie to wykryjesz – a w medycynie ten etap bywa jedyną rzeczą, która naprawdę ma znaczenie.

Profilaktyka jest najtańszą formą ubezpieczenia, jaką możesz sobie kupić – kosztuje jedno przedpołudnie i odrobinę niewygody, w zamian za informację, która potrafi zaważyć na dekadach życia.

ZRÓB DZISIAJ

Wróć do pytań z początku rozdziału. Weź telefon i umów to jedno badanie, na które dotychczas nie znalazłeś czasu.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 1.2

- 1 Narodowy Fundusz Zdrowia, *Objęcie populacji programem profilaktyki raka piersi* — zestawienie w podziale na gminy, stan na 1.08.2026. Odsetek dla całego kraju policzony jako stosunek liczby kobiet z wykonanym badaniem (5 214 174) do liczby kobiet kwalifikujących się (17 412 816), czyli 29,9 procent.
- 2 Dane Narodowego Funduszu Zdrowia i Ministerstwa Zdrowia o kobietach, które nigdy nie wykonały mammografii; raport pierwotny nie został opublikowany osobno, dane podane za: „Profilaktyczne SOS. Zaproszenia na badania pilnie potrzebne?”, „Rzeczpospolita”.

1.3

Sen jako infrastruktura

■ Przez dziesięć lat Tomek chwalił się, że śpi pięć godzin. Mówił to prawie z dumą, jakby mniej snu oznaczało więcej charakteru – jakby każda godzina odjęta od poduszki była dowodem, że traktuje życie poważniej niż ludzie, którzy „marnują czas na spanie”. Wstawał o piątej, kończył o dwudziestej trzeciej, funkcjonował całkiem dobrze. A przynajmniej tak mu się wydawało, bo punktem odniesienia było wyłącznie to, jak funkcjonował dzień wcześniej, na tym samym niedoborze.

Aż pewnej zimy zaczął łapać jedną infekcję za drugą. Trzy przeziębienia w cztery miesiące, każde trochę dłuższe niż poprzednie, każde zostawiające go bardziej wyczerpanym. Lekarz zapytał go tylko o jedno: ile śpi.

To proste pytanie miało sens. W jednym z bardziej znanych eksperymentów na ten temat naukowcy z Carnegie Mellon University podali zdrowym ochotnikom krople z wirusem przeziębienia, wcześniej pytając ich przez dwa tygodnie o długość snu. Osoby, które spały mniej niż siedem godzin na dobę, rozwijały objawy przeziębienia niemal trzy razy częściej niż te, które spały osiem godzin lub więcej ¹. Sam wirus dostał się do organizmu wszystkich uczestników, w identycznej dawce. Różnicę robił sen – nic więcej się w tym eksperymencie nie zmieniało.

To nie jest argument za tym, że musisz spać dokładnie osiem godzin, żeby przeżyć. Ludzie różnią się między sobą, a presja, żeby spać „poprawną” liczbę godzin, bywa sama w sobie źródłem stresu, który sen jeszcze pogarsza. To argument za czymś innym: że sen nie jest nagrodą, którą dajesz sobie, kiedy skończysz wszystkie obowiązki. Jest infrastrukturą, na której te obowiązki w ogóle da się wykonać – częścią systemu odpornościowego, pamięci, zdolności do podejmowania decyzji, cierpliwości wobec dzieci wieczorem, kiedy najbardziej jej brakuje.

Kultura, w której żyjemy, lubi traktować krótki sen jak trofeum. „Wyśpię się po śmierci” brzmi twardo, dopóki nie zacznie brzmieć dosłownie – a firmy, w których zarywanie nocy uchodzi za dowód zaangażowania, rzadko liczą koszt błędów podejmowanych przez wykonanych ludzi następnego dnia.

Tomek zmienił jedną rzecz: przestał kończyć dzień przy ekranie i zaczął gasić światło pół godziny wcześniej. Nie od razu spał więcej – najpierw po prostu przestał się okłamywać, ile realnie śpi, bo różnica między „kładę się o jedenastej” a „zasypiam o wpół do pierwszej, po godzinie scrollowania” to prawie dziewięćdziesiąt minut, których wcześniej w ogóle nie liczył.

ZRÓB DZISIAJ

Wybierz jedną rzecz, która dziś wieczorem odbierze ci pół godziny snu – telefon w łóżku, serial „jeszcze jeden odcinek”, scrollowanie – i zrezygnuj z niej raz, dzisiaj.

Sen, który sobie odbierasz, prędzej czy później sam się upomni o zwrot.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 1.3

- 1 Cohen S., Doyle W.J., Alper C.M., Janicki-Deverts D., Turner R.B., *Sleep Habits and Susceptibility to the Common Cold*, „Archives of Internal Medicine” 2009, t. 169, nr 1, s. 62, DOI: 10.1001/archinternmed.2008.505.

1.4

Apteczka, którą naprawdę znasz

■ Dziecko krzyczy w kuchni. Nóż ześlizgnął się przy krojeniu, krew leci na deskę, na kafelki, na rękaw. Biegniesz do łazienki, otwierasz szafkę – i przez pięć sekund, które w takiej chwili trwają jak wieczność, patrzysz na stertę starych leków, zeszłoroczny krem z filtrem i puste opakowanie po plastrach, których nikt nie dokupił. Za plecami dziecko wciąż płacze, coraz głośniejsze, bo widzi, że ty się wahasz.

Apteczka niby gdzieś jest. Tylko nikt nie wie dokładnie gdzie, co w niej jest ani czy się nie przeterminowało. W panice otwiera się trzy różne szafki, zanim trafi się na tę właściwą – a przecież to wszystko dzieje się w momencie, kiedy liczą się sekundy, nie minuty.

To bardzo częsty scenariusz, bo apteczka to jeden z tych przedmiotów domowych, które kupuje się raz i odkłada na zawsze – jak gaśnicę albo latarkę na wypadek awarii prądu. Problem w tym, że apteczka, w przeciwieństwie do gaśnicy, jest potrzebna nie raz na dekadę, tylko kilka razy w roku, przy zwyczajnych, drobnych zdarzeniach: skaleczeniu, oparzeniu przy garnku, ukąszeniu osy, gorączce w środku nocy, kiedy apteka jest już zamknięta, a do rana jeszcze daleko.

I tu dochodzi drugi problem, poważniejszy niż brak plastrów. Według badań CBOS 67 procent Polaków deklaruje, że potrafiłoby udzielić pierwszej pomocy w razie wypadku, ale

tylko 19 procent jest tego naprawdę pewnych ¹. Innymi słowy: większość z nas ma ogólne poczucie, że „chyba by się jakoś poradziło”, bez realnej wiedzy, co zrobić w pierwszych, najważniejszych minutach – a te pierwsze minuty, zanim przyjedzie pomoc, są zwykle tymi, które robią największą różnicę.

Apteczka bez wiedzy, jak jej użyć, to tylko pudełko. Wiedza bez apteczki pod ręką też niewiele daje. Dopiero razem zaczynają działać: wiesz, gdzie sięgnąć, i wiesz, co z tym zrobić.

Nie musisz kończyć kursu ratownika. Wystarczy jedna, prosta rzecz: mieć apteczkę w jednym, znanym wszystkim domownikom miejscu, sprawdzoną i uzupełnioną, oraz znać podstawy – jak zatamować krwawienie, jak rozpoznać moment, w którym trzeba dzwonić po pogotowie zamiast radzić sobie samemu.

ZRÓB DZISIAJ

Poświęć 10 minut. Znajdź apteczkę, wyrzuć przeterminowane leki, sprawdź, czy są plastry, gaza, środek odkażający i coś przeciwbólowego. Postaw ją w miejscu, które każdy w domu zna na pamięć – nie w najgłębszej szufladzie, tylko tam, gdzie sięgniesz po nią, nie myśląc.

Apteczka, której szukasz w kryzysie, jest równie bezużyteczna jak apteczka, której nie masz wcale.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 1.4

- 1 Centrum Badania Opinii Społecznej, *Polacy wobec wypadków drogowych*, komunikat z badań nr 96/2017; badanie „Aktualne problemy i wydarzenia” (326), metoda CAPI, 29.06–6.07.2017, N=977.

1.5

Kartka, która ratuje życie

■ Leżysz na chodniku. Nie wiesz dokładnie, co się stało – może zasłabłeś, może potrafił cię rower, może to serce. Wokół ciebie zbiera się kilka osób, ktoś dzwoni pod 112. Za kilka minut przyjeżdża karetka.

Pierwsze pytania ratownika nie dotyczą tego, co boli. Dotyczą tego, na co jesteś uczulony. Jakie leki bierzesz na stałe. Czy chorujesz przewlekłe. Jaką masz grupę krwi. To pytania, na które w normalnych okolicznościach odpowiadasz bez zastanowienia – problem w tym, że okoliczności akurat nie są normalne, a ty możesz być nieprzytomny, w szoku albo po prostu zbyt zdezorientowany, żeby cokolwiek z siebie wydobyć.

Jeśli jesteś sam, nieprzytomny albo w szoku – nikt z otaczających cię ludzi nie zna odpowiedzi. Twój telefon leży obok ciebie, zablokowany, i nikt z przypadkowych przechodniów nie ma prawa ani sposobu, żeby się do niego dostać.

To dokładnie ten problem rozwiązuje pomysł, który wydaje się banalny, a uratował już niejedno życie. W połowie 2005 roku brytyjski ratownik medyczny Bob Brothie zaproponował prosty standard: zapisz w telefonie kontakt do najbliższej osoby pod skrótem „ICE” – In Case of Emergency, czyli „w razie nagłego wypadku” ¹. Brothie wpadł na ten pomysł po serii wyjazdów, w których nie mógł ustalić, kogo powiadomić o wypadku pacjenta – stał nad kimś, kto potrzebował pomocy, i nie miał żadnego sposobu, żeby skontaktować się z kimkolwiek

z jego życia. Badanie zlecone wtedy przez Vodafone pokazało, dlaczego to był realny problem: mniej niż jedna czwarta ludzi nosiła przy sobie jakiekolwiek dane kontaktowe osoby, z którą chcieliby, żeby skontaktowano się w razie poważnego wypadku. Pomysł zyskał rozgłos kilka tygodni później, po zamachach w Londynie z lipca 2005 roku, kiedy identyfikacja poszkodowanych i powiadomienie rodzin stały się nagle sprawą na wagę życia, na masową skalę, w tym samym mieście, tego samego dnia.

Współczesne telefony poszły o krok dalej. Większość smartfonów ma dziś funkcję „dane medyczne” albo „ICE”, dostępną z ekranu blokady, bez podawania hasła – dokładnie po to, żeby ratownik mógł ją odczytać, zanim jeszcze zdąży cię o cokolwiek zapytać. Wystarczy, że raz, w spokojnej chwili, wpiszesz tam grupę krwi, leki i jeden numer telefonu.

To samo można zrobić analogowo: mała kartka w portfelu z lekami, alergiami, grupą krwi i numerem do bliskiej osoby. Nie potrzeba do tego żadnej aplikacji – czasem kartka działa nawet lepiej, bo nie wymaga naładowanego telefonu.

ZRÓB DZISIAJ

Ustaw dane medyczne w telefonie (w ustawieniach zdrowia albo kontaktów awaryjnych) albo napisz taką kartkę i włóż ją do portfela. Dziesięć minut, które mogą zaoszczędzić ratownikom kluczowych minut.

Twoje ciało zna swoją historię. Zadbaj, żeby ktoś inny też mógł ją odczytać, kiedy ty nie będziesz w stanie jej opowiedzieć.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 1.5

- 1 Relacja twórcy standardu ICE — Boba Brotchiego, ratownika medycznego East Anglian Ambulance Service, maj 2005. Przywoływane badanie Vodafone z 2005 roku o odsetku osób noszących przy sobie dane kontaktowe nie zostało opublikowane jako samodzielny raport; liczba podawana jest za relacjami z ówczesnej kampanii.

1.6

Czy ktoś wie to, co wie tylko twoje ciało

■ Ojciec trafia do szpitala w nocy. Karetka już jedzie, córka siedzi obok niego w salonie i próbuje odpowiedzieć na pytanie dyspozytorki: jakie leki bierze tata na stałe?

Nie wie. Wie, że „coś na serce” i „coś na cukier”, ale nie zna nazw, dawek ani od kiedy je bierze. Biegnie do łazienki, wysypuje z szafki wszystkie opakowania na podłogę i czyta etykiety na głos przez telefon, bo to jedyny sposób, żeby dyspozytorka miała jakiegokolwiek dane – klęczy na kafelkach, w piżamie, czytając nazwy substancji czynnych, których nie potrafi wymówić.

Ta scena powtarza się w Polsce częściej, niż mogłoby się wydawać, i będzie się powtarzać coraz częściej. Niemal 70 procent dorosłych Polaków chce, żeby w razie poważnego pogorszenia zdrowia opiekowano się nimi we własnym domu, a nie w placówce¹. Bank Światowy szacuje, że do 2030 roku, żeby utrzymać obecny poziom opieki nad seniorami, potrzebne będzie 3 miliony nieformalnych opiekunów – córek, synów, partnerów, sąsiadów. To już się dzieje, tylko rzadko nazywamy to po imieniu: ktoś, kogo znasz, prawdopodobnie już teraz dzwoni do przychodni w imieniu rodzica, pilnuje, żeby wykupił leki, jeździ na wizyty – po godzinach swojej własnej pracy, bez żadnego przygotowania do tej roli.

Problem w tym, że rola opiekuna zwykle spada na kogoś nagle, bez przygotowania. Nikt wcześniej nie usiadł i nie powiedział: oto moje leki, oto moje choroby, oto numer do mojego lekarza, oto miejsce, gdzie trzymam wyniki badań. Ta wiedza żyła tylko w głowie jednej osoby – tej, która akurat straciła przytomność, i akurat wtedy, gdy jest najbardziej potrzebna, staje się kompletnie niedostępna.

Nie chodzi o to, żeby robić z tego formalną procedurę, arkusz kalkulacyjny czy poważną rozmowę „o starości”. Wystarczy jedna rozmowa, raz w roku, przy niedzielnym obiedzie, przy okazji czegoś zupełnie innego: „gdyby coś się działo, oto co musisz wiedzieć o moim zdrowiu”. Piętnaście minut, które później mogą oszczędzić komuś klęczenia na podłodze łazienki w środku nocy.

ZRÓB DZISIAJ

Powiedz jednej bliskiej osobie – dziecku, partnerowi, rodzicowi – jeden konkretny fakt o swoim zdrowiu, którego może nie znać: nazwę leku, alergię, numer do lekarza prowadzącego.

Zdrowie, o którym wiesz tylko ty, w kryzysie jest równie bezużyteczne, jak zdrowie, którego nie masz.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 1.6

- 1** Bank Światowy, *Strategic Review of Long-Term Care Services in Poland* (Przegląd strategiczny opieki długoterminowej w Polsce), czerwiec 2024; raport przygotowany dla Ministerstwa Zdrowia w ramach Krajowego Planu Odbudowy, kamień milowy A69G. Badanie Banku Światowego z 2023 roku: 68 procent respondentów wolałoby opiekę we własnym domu (rys. 62). Zapotrzebowanie na opiekunów nieformalnych w 2030 roku: 2 982 766 osób (rys. 60).

1.7

Ciało nie jest awaryjne. Jest podstawowe.

■ Żaden z poprzednich sześciu rozdziałów nie mówił o dramatycznych scenariuszach. Badanie, sen, apteczka, kartka w portfelu, rozmowa z bliskimi o lekach. Niby drobiazgi – żaden z nich osobno nie zmieni twojego życia, żaden nie wygląda na coś wartego rozdziału w książce.

I o to właśnie chodziło.

Ciało nie zawodzi zwykle nagle i bez ostrzeżenia, jak w filmach, gdzie bohater pada rażony niewidzialnym ciosem. Zawodzi po cichu, przez lata drobnych zaniedbań, które osobno nic nie znaczą, a razem robią różnicę między „poradziłem sobie” a „nie zdążyłem”. Odłożone badanie. Skrócony sen. Apteczka, której nikt nie sprawdzał od trzech lat. Kartka z danymi medycznymi, której nigdy nie zrobiłeś, bo „przecież nic mi nie będzie”. Osobno – nic. Razem – cała reszta tej książki traci sens, jeśli akurat wtedy zabraknie ci sił, żeby z niej skorzystać. Najlepiej zaplanowana poduszka finansowa nie przelewa się sama. Najlepszy plan zawodowy nie realizuje się bez ciebie przy biurku.

Dlatego to właśnie ciało otwiera tę książkę. Nie dlatego, że jest najważniejsze ze wszystkich siedmiu obszarów – trudno w ogóle mówić o hierarchii między zdrowiem, pieniędzmi czy relacjami, bo każdy z nich w innym momencie okazuje się decydujący. Dlatego, że jest warunkiem korzystania z reszty.

Poduszka finansowa, dobre relacje, jasny kierunek w życiu – wszystko to zakłada, że jesteś w stanie wstać rano i działać, choćby minimalnie.

Jest jeszcze jedna rzecz, o której trudno tu nie wspomnieć: zadbanie o ciało kosztuje. Nie tylko czas. Czasem po prostu pieniądze – na badanie, na lepsze buty do biegania, na wizytę u specjalisty, kiedy kolejka w Narodowym Funduszu Zdrowia (NFZ) jest zbyt długa, a czekać kilka miesięcy się nie da. O tym, jak myśleć o pieniądzach jako o czymś, co kupuje ci czas i możliwości – w tym także czas na zdrowie – opowiada kolejna część tej książki.

ZRÓB DZISIAJ

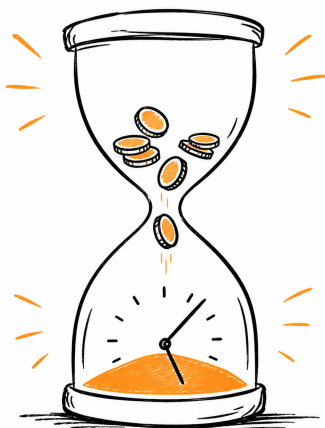
Wybierz jeden stały moment w tygodniu – niedzielny wieczór, poniedziałkowy poranek, cokolwiek – na pięciominutowy przegląd: jak śpię, czy mam umówione badania, czy apteczka jest w porządku.

■ KONIEC CZĘŚCI I ■

DALEJ — CZĘŚĆ II

PIENIĄDZE

CZĘŚĆ II



PIENIĄDZE

*Kupisz sobie czas na decyzje, zamiast
działać w panice.*

2.1

Gdyby jutro nie przyszła wypłata

■ Gdyby jutro nie przyszła wypłata, którego dnia zaczyna się twój problem?

Nie w teorii. Konkretnie. Policz: czynsz albo rata, prąd, jedzenie, paliwo, składki, szkoła dzieci. W którym dniu miesiąca zabrakłoby ci pieniędzy, gdyby przelew, na który czekasz, po prostu nie przyszedł? Weź kartkę, jeśli trzeba – to ćwiczenie działa dużo mocniej zapisane niż policzone w głowie.

Większość ludzi, kiedy zada sobie to pytanie pierwszy raz, jest zaskoczona, jak szybko dochodzi do niewygodnej odpowiedzi. Bo nie za trzy miesiące. Czasem za trzy tygodnie. Czasem za dziesięć dni – w dodatku są to ludzie, którzy na co dzień nie czują się biedni, po prostu nigdy nie musieli liczyć w ten konkretny sposób.

To nie jest wyjątek. Według badania Santander Consumer Banku i IBRiS z przełomu lutego i marca 2026 roku 14 procent Polaków nie ma żadnych oszczędności w ogóle ¹. Kolejne 7 procent ma środki, które starczyłyby na mniej niż 30 dni. Licząc łącznie: co czwarty Polak, tracąc główne źródło dochodu, przetrwałby na oszczędnościach maksymalnie trzy miesiące. To nie margines społeczeństwa złożony z ludzi w wyjątkowo trudnej sytuacji – to ćwierć dorosłej populacji, wliczając ludzi z pracą, mieszkaniem i całkiem normalnym życiem.

To nie są dane o ludziach nieodpowiedzialnych. To dane o ludziach, którzy zarabiają, płacą rachunki, wychowują dzieci, dokładnie tak jak ty – tylko że między jedną wypłatą a drugą zostaje zwykle tyle, ile trzeba, żeby dotrwać do następnej, nie więcej. System, w którym żyjemy, jest tak zaprojektowany, żeby to wystarczało – dopóki wystarczy.

Tu pojawia się jedno z ważniejszych zdań całej książki: oszczędności nie kupują rzeczy. Kupują czas.

Czas, żeby nie brać pierwszej oferty pracy, jaka się trafi, tylko dlatego że czynsz jest za tydzień. Czas, żeby spokojnie poszukać specjalisty zamiast korzystać z pierwszego wolnego terminu. Czas, żeby przemyśleć decyzję zamiast podejmować ją w panice, bo lodówka jest pusta, a konto puste jeszcze bardziej. Ludzie z poduszką finansową i ludzie bez niej, stojąc przed dokładnie tym samym problemem – utratą pracy, awarią samochodu, nagłym wydatkiem – podejmują zupełnie inne decyzje, nie dlatego że jedni z nich są mądrzejsi, tylko dlatego że jedni mają na decyzję czas, a drudzy nie.

Bez tego czasu nawet dobre decyzje zamieniają się w złe, bo są podejmowane pod presją zegara, a nie pod presją rozsądku.

ZRÓB DZISIAJ

Policz dokładnie, co do złotówki, ile dni wytrzymałyby twoje obecne oszczędności, gdyby jutro przestał płynąć dochód. Nie szacuj – policz.

Oszczędności nie kupują rzeczy. Kupują czas.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 2.1

- 1 Santander Consumer Bank, badanie zrealizowane przez IBRiS metodą CATI w dniach 27.02–5.03.2026 na reprezentatywnej próbie 1000 dorosłych Polaków. Raport nie został opublikowany w całości; wyniki podane za: TVN24 Biznes, 14.06.2026.

2.2

Poduszka, nie fortuna

■ Ktoś kiedyś powiedział Kasi, że porządna poduszka finansowa to sześć pensji odłożone na koncie. Policzyła. Wyszło jej, że przy obecnych zarobkach i wydatkach zajmie jej to około czterech lat regularnego odkładania – przy założeniu, że nic po drodze nie pójdzie nie tak, co samo w sobie było dosyć optymistycznym założeniem.

Cztery lata. Zanim zaczniesz mieć „prawdziwą” poduszkę.

Więc nie zaczęła wcale. Bo po co odkładać 200 złotych miesięcznie, skoro i tak potrzeba dziesiątek tysięcy, żeby to miało w ogóle znaczenie? Cel wydawał się tak odległy, że każda pojedyncza wpłata wyglądała jak kropla w morzu – psychologicznie nieopłaczalna, mimo że matematycznie jak najbardziej sensowna.

To bardzo częsty błąd myślowy: jeśli cel wydaje się nieosiągalny, łatwiej w ogóle nie zaczynać, niż zaczynać i latami czuć, że to niewystarczające. Ten sam mechanizm sprawia, że ludzie rezygnują z diety po jednym gorszym dniu, zamiast po prostu zjeść następny posiłek normalnie – porażka w osiągnięciu idealnego celu zamienia się w rezygnację z celu w ogóle.

Tymczasem dane pokazują coś innego niż intuicja Kasi. W badaniu przeprowadzonym w Stanach Zjednoczonych przez firmę inwestycyjną Vanguard na ponad 12 400 osobach w połowie 2024 roku okazało się, że już posiadanie zaledwie 2000 dolarów oszczędności – niecałej pensji dla wielu osób – wiązało

się z 21-procentowym wzrostem poczucia dobrostanu finansowego w porównaniu z brakiem jakichkolwiek oszczędności ¹. Dopiero kolejny skok, do trzech–sześciu miesięcy wydatków, dawał dodatkowe 13 procent. Największa różnica w samopoczuciu nie pojawia się więc między „dużo” a „bardzo dużo”. Pojawia się między „zero” a „cokolwiek” – a to jest dokładnie ten pierwszy krok, który wydaje się najmniej znaczący i jest najważniejszy.

To ma sens, jeśli pamiętasz, po co w ogóle jest poduszka – nie po to, żeby przetrwać rok bez pracy, tylko żeby kupić sobie kilka tygodni spokoju na podjęcie dobrej decyzji, zamiast złej, podjętej w panice. Do tego nie potrzeba fortuny. Potrzeba czegośkolwiek, co nie jest zerem.

Kasia w końcu zrobiła coś innego niż plan na cztery lata. Założyła osobne konto i przelała na nie pierwsze 300 złotych, bez żadnego harmonogramu, bez arkusza kalkulacyjnego z celem końcowym. Miesiąc później – kolejne. Rok później miała mniej niż „sześć pensji”, ale już nie zero. A to, jak się okazuje, robi największą różnicę.

ZRÓB DZISIAJ

Załącz osobne konto oszczędnościowe albo odłóż fizyczną kopertę z napisem „poduszka” i wpłać na nią dowolną kwotę, jaką masz pod ręką – nawet 50 złotych. Nie ustalaj dziś celu końcowego. Po prostu zacznij od zera do czegoś.

Bufor finansowy zaczyna działać na twój spokój, zanim jeszcze stanie się duży.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 2.2

- 1 Vanguard Research, *The Relationship Between Emergency Savings, Financial Well-Being, and Financial Stress*, 2025; badanie na próbie 12 443 inwestorów Vanguard w USA, lipiec 2024.

2.3

Dług, który cię goni, i dług, który ci pomaga

■ Robert wziął kredyt hipoteczny na mieszkanie. Ola wzięła chwilówkę, żeby dociągnąć do wypłaty.

Oboje mają „dług”. To słowo brzmi tak samo w obu przypadkach, ale kryje się pod nim coś zupełnie innego – a mieszanie tych dwóch znaczeń jednym słowem jest jednym z powodów, dla których ludzie boją się w ogóle myśleć o swoim zadłużeniu.

Kredyt Roberta z każdym rokiem obciąża go coraz mniej, bo spłaca kapitał, a mieszkanie, które za niego kupił, zyskuje na wartości. Za dwadzieścia lat, kiedy spłaci ostatnią ratę, zostanie mu coś, czego wcześniej nie miał: własność. To dług, który w dłuższej perspektywie pracuje na niego, mimo że każdego miesiąca wygląda dokładnie tak samo jak każdy inny dług – jako liczba do zapłacenia.

Dług Oli działa odwrotnie. Wzięła 1000 złotych na 30 dni – a licząc odsetki i opłaty na najwyższym poziomie, jaki dopuszcza polskie prawo, do oddania miała już około 1120 złotych ¹. Kiedy nie zdążyła spłacić w terminie, wzięła kolejną chwilówkę, żeby spłacić poprzednią – mechanizm, który z zewnątrz wygląda na oczywisty błąd, a od środka, w chwili paniki przed terminem spłaty, wygląda po prostu na jedyne dostępne wyjście. Po pół

roku dług, który zaczynał się od tysiąca złotych, urósł kilkukrotnie, a Ola przestała nawet dokładnie wiedzieć, ile w danym momencie jest winna, komu i na jak długo.

To nie jest rzadki przypadek. W Krajowym Rejestrze Długów figuruje dziś 2,2 miliona Polaków, a ich łączne zadłużenie wobec firm i instytucji sięga ponad 52 miliardów złotych, z czego większość – 40,4 miliarda – to długi zwykłych konsumentów, nie przedsiębiorców ². Za każdą z tych osób stoi historia podobna do historii Oli: mniejszy problem, rozwiązany pożyczką, która z czasem stała się większym problemem niż ten pierwotny.

Różnica między długiem Roberta a długiem Oli nie polega na tym, że jeden jest „dobry”, a drugi „zły” w sensie moralnym. Polega na kierunku, w którym pracuje czas. Dług hipoteczny, kredyt na rozwój firmy, pożyczka na kierunek studiów, który realnie zwiększa zarobki – to długi, które z czasem oddają więcej, niż kosztują. Chwilówka wzięta na bieżące wydatki, bez planu spłaty, to dług, który z czasem kosztuje coraz więcej, niż pożyczone – im dłużej trwa, tym gorzej pracuje przeciwko tobie.

Problem w tym, że w chwili brania pożyczki rzadko myślimy w tych kategoriach. Myślimy: „potrzebuję pieniędzy teraz”. Pytanie, czy ten dług będzie pracował na mnie, czy przeciwko mnie, zadajemy sobie zwykle dopiero, kiedy jest już za późno, żeby cokolwiek z tym zrobić poza spłacaniem.

ZRÓB DZISIAJ

Wypisz wszystkie swoje zobowiązania – każdy kredyt, każdą pożyczkę, każdą kartę kredytową – razem z ich oprocentowaniem. Zaznacz ten, który kosztuje cię najwięcej. Od niego zacznij, kiedy będziesz planować spłatę.

Dług nazwany po imieniu, z dokładną kwotą i procentem, przestaje być mgłą, która tylko straszy w tle.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 2.3

- 1 Wyliczenie z przepisów: art. 36a ustawy z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim (maksymalne pozaodsetkowe koszty kredytu: $MPKK = K \times 10\% + K \times n/R \times 10\%$, nie więcej niż 45 procent całkowitej kwoty kredytu) oraz art. 359 § 2¹ Kodeksu cywilnego (odsetki maksymalne równe dwukrotności sumy stopy referencyjnej NBP i 3,5 punktu procentowego). Dla 1000 zł na 30 dni przy stopie referencyjnej 3,75 procent: koszty pozaodsetkowe najwyżej 108,22 zł, odsetki najwyżej 11,92 zł — razem około 120 zł do zwrotu.
- 2 Krajowy Rejestr Długów Biuro Informacji Gospodarczej SA — dane rejestru: 2,2 mln dłużników i 52,1 mld zł zaległości, w tym ponad 40 mld zł zadłużenia konsumentów; stan na lipiec 2026. Dane rejestru nie są publikowane w formie raportu, podane za: Bankier.pl.

2.4

Koszty stałe, które można wyłączyć

■ Otwórz teraz aplikację bankową i przejrzyj historię przelewów cyklicznych z ostatnich trzech miesięcy. Sprawdź, ile z tych pozycji pasuje do tej listy:

- platforma streamingowa, na którą nie logowałeś się od miesięcy, bo przesiadłeś się na inną i zapomniałeś anulować poprzednią
- aplikacja z fali noworocznych postanowień – medytacja, siłownia, dieta – otwarta trzy razy w styczniu i nigdy więcej
- druga subskrypcja tego samego rodzaju usługi, kupiona „tymczasowo” i zapomniana
- pierwszy miesiąc za darmo, który po cichu zamienił się w regularną opłatę
- ubezpieczenie assistance dublujące się z tym, które już masz w karcie kredytowej

Jeśli zaznaczyłeś choć jedną pozycję – nie jesteś wyjątkiem. Według badania zleconego przez ING Bank Śląski na początku 2024 roku niemal 40 procent Polaków przyznaje, że zdarzyło im się płacić za subskrypcję, z której nie korzystali – wśród osób w wieku 18–24 lata odsetek ten sięga niemal połowy¹. Mechanizm

jest banalny i celowo tak zaprojektowany: subskrypcje działają w modelu opt-out – żeby przestać płacić, trzeba samemu aktywnie zrezygnować, a nikt o tym nie przypomina.

Piotr sprawdził to kiedyś przy okazji, szukając jednej konkretnej transakcji, i zamiast niej znalazł trzy zapomniane subskrypcje, które razem kosztowały go około 70 złotych miesięcznie – niecałe 850 złotych rocznie za coś, z czego nie korzystał.

To rozdział, który nie mówi „zarabiaj więcej”. Mówi coś prostszego: sprawdź, ile już masz, zanim zaczniesz szukać, skąd wziąć więcej. Poduszka finansowa z poprzednich rozdziałów nie musi rosnać wyłącznie z nowych pieniędzy. Czasem rośnie z pieniędzy, które już przepływały przez twoje konto – tylko w złą stronę, cicho, comiesięcznie, bez twojej świadomej zgody.

ZRÓB DZISIAJ

Wróć do listy z początku rozdziału. Przy każdej zaznaczonej pozycji – anuluj. Zrób to teraz, zanim zamkniesz aplikację.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 2.4

- 1 ING Bank Śląski, badanie zrealizowane na panelu Ariadna metodą CAWI w dniach 22–27.02.2024; informacja prasowa z 13.03.2024.

2.5

Ubezpieczenie to nie przesąd

■ Zapytaj znajomego, czy ma ubezpieczenie na życie. Prawdopodobnie odpowie „tak”. Zapytaj, na jaką sumę, co dokładnie obejmuje i czy obejmuje niezdolność do pracy, nie tylko śmierć. Odpowiedzi już nie będzie tak pewnej – zapadnie się w sobie, spojrzy gdzieś w bok, powie „chyba tak, muszę sprawdzić”.

Według najnowszego raportu Polskiej Izby Ubezpieczeń o świadomości ubezpieczeniowej Polaków aż 65 procent z nas deklaruje posiadanie polisy na życie – mniej więcej po połowie w formie indywidualnej i grupowej, wykupionej przez pracodawcę ¹. To brzmi całkiem nieźle. Sam raport dodaje jednak istotne zastrzeżenie: część badanych myli obowiązkowe OC samochodu z dobrowolnym ubezpieczeniem, co sugeruje, że realny poziom świadomej ochrony jest niższy, niż wynika z samych deklaracji.

Innymi słowy: problemem nie jest brak ubezpieczeń. Problemem jest to, że mamy je „jakoś”, bez pełnej świadomości, co faktycznie obejmują – polisa istnieje, składka jest płacona, ale nikt nie sprawdził, na co realnie ta ochrona się przekłada w dniu, w którym byłaby potrzebna.

Popatrz na taką historię: mężczyzna miał ubezpieczenie grupowe z pracy od lat. Kiedy złamał nogę na nartach i nie mógł pracować przez dwa miesiące, okazało się, że polisa wypłaca odszkodowanie przy trwałym uszczerbku na zdrowiu, nie przy czasowej niezdolności do pracy. Miał ubezpieczenie. Nie miał

jednak ochrony na wypadek, który akurat go spotkał – a przez dwa miesiące bez pensji, z ratą kredytu i bez odszkodowania, dowiedział się tego w najgorszy możliwy sposób.

To nie jest argument przeciwko ubezpieczeniom. To argument za tym, żeby traktować je jak narzędzie, które trzeba dobrać do konkretnego ryzyka, a nie jak talizman, który kupuje się raz i o nim zapomina, licząc, że sama jego obecność w szufladzie z dokumentami coś załatwia.

Warto ubezpieczyć to, czego strata byłaby katastrofalna – zdrowie, zdolność do zarabiania, dach nad głową. Nie trzeba ubezpieczać wszystkiego, co teoretycznie mogłoby się zdarzyć – stąd tyle sprzedawanych, a rzadko realnie potrzebnych polis na drobne gadżety czy elektronikę, oferowanych przy kasie razem z nowym telefonem, których koszt w skali kilku lat często przewyższa wartość samej naprawy.

ZRÓB DZISIAJ

Znajdź jedną posiadaną polisę – ubezpieczenie na życie, zdrowotne, mieszkania – i poświęć 10 minut na przeczytanie, co dokładnie obejmuje, a czego nie. Skup się na wyłączeniach, nie tylko na obietnicach z reklamy.

Ubezpieczenie, którego zakresu nie znasz, jest niewiele lepsze niż jego brak.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 2.5

- 1 Polska Izba Ubezpieczeń, *Świadomość ubezpieczeniowa Polaków 2026 — wiedza, postawy i doświadczenia*, raport pod patronatem Uniwersytetu Warszawskiego; badanie CAWI, luty 2026, N=1143.

2.6

Kiedy dochód nagle znika

■ Telefon od szefa o nietypowej porze. Prośba o krótką rozmowę. Coś w tonie głosu, zanim jeszcze padnie pierwsze zdanie – ta cisza przed „musimy porozmawiać” trwa czasem dłużej niż sama rozmowa.

Później: spakowane rzeczy z biurka w kartonowym pudle, cisza w samochodzie w drodze do domu, pytanie, jak to powiedzieć partnerowi lub partnerce. Większość ludzi w tym momencie nie myśli jeszcze o urzędzie pracy ani o zasiłku. Myśli o tym, co powie w domu za dwadzieścia minut.

Poszukiwanie pracy - ten scenariusz w Polsce trwa dłużej, niż większość ludzi się spodziewa. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego z czwartego kwartału 2025 roku przeciętny czas poszukiwania pracy przez osoby bezrobotne wyniósł 8,6 miesiąca ¹. To nie tydzień, nie miesiąc. To potencjalnie trzy czwarte roku bez stałego dochodu z etatu – czas, w którym trzeba dalej płacić czynsz, kupować jedzenie, wysyłać dzieci do szkoły, dokładnie tak jak wcześniej, tylko bez wypłaty na koncie każdego miesiąca.

Państwo oferuje w tym czasie zasiłek dla bezrobotnych, ale warto znać jego realną wysokość, zanim będzie potrzebny, a nie dopiero w trakcie szukania tej informacji w panice, siedząc w kolejce w urzędzie pracy. W 2026 roku podstawowy zasiłek

wymienionych w ustawie sytuacjach: między innymi osobom po pięćdziesiątce z co najmniej dwudziestoletnim stażem, osobom z niepełnosprawnością i osobom mającym na utrzymaniu dziecko ³.

Zestaw te dwie liczby: ponad 8,5 miesiąca średniego poszukiwania pracy i 6 miesięcy standardowej wypłaty zasiłku, który przez większość tego czasu nie przekracza 1500 złotych. Różnica między nimi to dokładnie ten obszar, w którym poduszka finansowa z rozdziałów 2.1 i 2.2 przestaje być teorią, a staje się jedynym, co trzyma budżet domowy w pionie – miesiące między końcem zasiłku a znalezieniem nowej pracy, kiedy jedynym źródłem dochodu zostaje to, co udało się wcześniej odłożyć.

Nie chodzi o to, żeby na co dzień żyć w strachu przed zwolnieniem. Chodzi o to, żeby nie musieć w dniu zwolnienia uczyć się od zera, jak zarejestrować się w urzędzie pracy, jakie dokumenty przynieść i od kiedy liczy się termin – bo w tych pierwszych dniach każdy dzień zwłoki to dzień później zaczynający się zasiłek.

ZRÓB DZISIAJ

Sprawdź w internecie (strona swojego urzędu pracy albo praca.gov.pl), jakie dokumenty są potrzebne do rejestracji jako bezrobotny i w ciągu ilu dni od utraty pracy warto się zarejestrować. Zapisz sobie te informacje w telefonie – tak na wszelki wypadek...

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 2.6

- 1 Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski — 4 kwartał 2025 r.*, Warszawa, 30.04.2026, tablica 3.6 („Bezrobotni według okresu poszukiwania pracy, wieku, płci i miejsca zamieszkania”): przeciętny czas poszukiwania pracy ogółem 8,6 miesiąca. Dane dotyczą bezrobotnych w rozumieniu badania BAEL, nie wyłącznie osób zarejestrowanych w urzędach pracy.
- 2 Obwieszczenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 marca 2026 r. w sprawie wysokości zasiłku dla bezrobotnych (M.P. z 2026 r. poz. 268), wydane na podstawie art. 228 ust. 4 ustawy z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia.
- 3 Art. 225 ust. 1 ustawy z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. z 2025 r. poz. 620 z późn. zm.).

2.7

Drugi dochód, trzecia opcja

■ Gdyby twoje główne źródło dochodu zniknęło jutro, co realnie mógłbyś zrobić pojutrze, żeby zarobić pierwsze pieniądze?

Nie za miesiąc, kiedy znajdziesz nowy etat. Pojutrze. Nie „szukałbym pracy” – to zajmuje, jak pokazał poprzedni rozdział, średnio ponad osiem miesięcy. Pytanie brzmi: co konkretnie, czego już dziś umiesz, mógłbyś zamienić na pieniądze w ciągu kilku dni, gdyby zaszła taka potrzeba.

Większość ludzi w odpowiedzi na to pytanie milczy dłużej, niż by chciała. Nie dlatego, że nie mają żadnych umiejętności – dlatego, że nigdy nie zastanawiali się nad nimi w tym kontekście. Cała uwaga idzie w jedno źródło dochodu, bo tak jest wygodniej na co dzień, dopóki to źródło działa bez zakłóceń. Po co myśleć o planie B, skoro plan A działa od lat?

Coraz więcej Polaków rozwiązuje ten problem, zanim jeszcze go poczuje. Według badania firmy Gi Group połowa Polaków przyznaje, że podejmuje jakąś formę pracy dodatkowej – o 4,6 punktu procentowego więcej niż rok wcześniej i o 8,5 punktu więcej niż dwa lata wcześniej ¹. Rosnące koszty życia są tu głównym powodem, ale efekt uboczny jest taki sam niezależnie od motywacji: te osoby wiedzą już, że ich dochód nie stoi na jednej nodze, bo sprawdziły to w praktyce, nie tylko w teorii.

Nie chodzi o to, żeby faktycznie pracować na dwóch etatach bez przerwy, aż do wypalenia – to byłaby rada odwrotna do reszty tej książki, która wielokrotnie mówiła o ograniczonej

pojemności plecaka. Chodzi o coś bardziej podstawowego: mieć rozpoznaną, realną opcję, z której można by skorzystać, gdyby trzeba było, nawet jeśli nigdy się z niej nie korzysta.

Znam kogoś, kto od lat prowadzi mały, poboczny projekt – kilka godzin w miesiącu, symboliczny zarobek, nic, co zmieniłoby jego budżet domowy w zauważalny sposób. Kiedy w firmie zaczęły się zwolnienia grupowe, nie skorzystał z tego projektu jako ratunku – jego stanowisko akurat przetrwało. Powiedział mi później, że sama świadomość, że coś takiego istnieje, sprawiła, że przez te tygodnie niepewności spał spokojniej niż koledzy z zespołu, którzy nie mieli nic poza jednym etatem i jedną, jedyną wersją swojej przyszłości zawodowej.

To jest właśnie ta różnica. Zapasowa opcja nie musi być nigdy użyta, żeby zacząć działać na twój spokój – już samo jej istnienie zmienia to, jak myślisz o ryzyku, dokładnie tak samo, jak poduszka finansowa działa na spokój, zanim jeszcze ktoś z niej skorzysta.

ZRÓB DZISIAJ

Nazwij jedną konkretną rzecz, którą mógłbyś zrobić w ciągu tygodnia, żeby zarobić pierwsze pieniądze, gdyby zaszła taka potrzeba. Nie musisz jej realizować. Wystarczy, że wiesz, jaka to opcja.

Zapasowa opcja nie musi być użyta, żeby działała dla twojego spokoju.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 2.7

- 1 Gi Group Holding, raport *Praca dodatkowa 2024*; badanie zrealizowane przez SW Research — 49,8 procent badanych deklaruje pracę dodatkową.

2.8

Pieniądze kupują spokój, nie status

■ Są dwie definicje bogactwa, które brzmią podobnie, a prowadzą w zupełnie różne strony.

Pierwsza: bogaty jest ten, kto ma dużo. Duży dom, dobry samochód, drogie wakacje, konto, które robi wrażenie na innych. Ta definicja jest widoczna z zewnątrz – można ją pokazać sąsiadom, rodzinie, ludziom na zdjęciach z wakacji.

Druga: bogaty jest ten, kto nie musi się bać. Kto, w sytuacji kiedy dzwoni telefon z pracy o nietypowej porze, czuje niepokój, ale nie panikę. Kto, kiedy pęka rura w łazience albo dziecko potrzebuje nagle drogiego leczenia zębów, sięga po pieniądze, a nie po kredyt na wysoki procent. Ta definicja jest niewidoczna z zewnątrz – nikt nie robi sobie raczej selfie z poduszką finansową.

Ta część książki konsekwentnie opowiada się po stronie drugiej definicji. Nie dlatego, że pierwsza jest zła. Dlatego, że druga jest dostępna dla znacznie większej liczby ludzi – nie trzeba zarabiać fortuny, żeby czuć się finansowo bezpiecznie. Trzeba mieć poduszkę, wiedzieć, ile kosztują twoje długi, wyłączyć to, za co płacisz bez sensu, znać zasady gry na wypadek utraty dochodu i mieć w zanadru jedną zapasową opcję.

Żadna z tych rzeczy nie wymaga wysokich zarobków. Wymaga decyzji, żeby zacząć – i konsekwencji, żeby nie przestać. Można zarabiać średnią krajową i mieć wszystkie te rzeczy poukładane. Można zarabiać kilka razy więcej i nie mieć żadnej z nich – utrzymywać styl życia dopasowany dokładnie do wpływów, bez marginesu, tak że jedna zła decyzja albo jeden zły miesiąc wystarczy, żeby wszystko się zachwiało.

Pieniądze, dobrze poukładane, przestają być czymś, o czym myślisz codziennie. To jest ich prawdziwa praca: nie robić wrażenia, tylko znikać z listy zmartwień – żebyś mógł myśleć o czymś innym niż to, czy starczy do końca miesiąca.

Sama poukładana poduszka finansowa nie wystarczy jednak, jeśli w kryzysowym momencie zawiedzie coś innego – głowa, która zamiast liczyć, zaczyna panikować, podejmować decyzje pod wpływem strachu, a nie rozsądku. O tym jest kolejna część tej książki.

ZRÓB DZISIAJ

Zapisz w telefonie jedno zdanie – odpowiedź na pytanie „po co właściwie odkładam te pieniądze?”. Nie musi być mądre. Ma być twoje.

Pieniądze nie muszą robić wrażenia. Wystarczy, że dają spokój.

DALEJ — CZĘŚĆ III

GŁOWA

CZĘŚĆ III



GŁOWA

Nauczysz się rozpoznawać różnicę między prawdziwym zagrożeniem a hałasem, który tylko tak wygląda.

3.1

Mózg, który szuka zagrożeń

■ Druga w nocy. Nie możesz spać, więc sięgasz po telefon „na chwilę”. Czterdzieści minut później scrollujesz dalej – katastrofa gospodarcza, czyjś dramat, komentarze pod artykułem, o którym zapomnisz rano. Nic z tego nie dotyczy bezpośrednio twojego życia. A mimo to zasypiasz gorzej, niż gdybyś w ogóle nie sięgnął po telefon – z przyspieszonym pulsem, z głową pełną cudzych problemów, które przez najbliższą godzinę zdążysz jeszcze przetworzyć na własne zmartwienia.

To nie przypadek i nie brak silnej woli. Twój mózg jest zbudowany tak, żeby reagować na złe informacje mocniej niż na dobre – i to nie jest metafora, tylko dobrze udokumentowany mechanizm. W jednym z najczęściej cytowanych artykułów w historii psychologii, opublikowanym w 2001 roku, badacz Roy Baumeister wraz ze współpracownikami przejrzał setki badań z niemal każdej dziedziny ludzkiego doświadczenia i doszedł do jednego wniosku: zła informacja waży więcej niż dobra informacja o tej samej sile ¹. Negatywne zdarzenia zapamiętujemy dokładniej, przetwarzamy szybciej i uwzględniamy mocniej w decyzjach niż pozytywne. Jedna zła recenzja waży więcej niż dziesięć dobrych. Jedna przykra uwaga zostaje w pamięci na lata, kiedy komplement z tego samego dnia znika po godzinie.

To ma sens ewolucyjny. Przez większość historii gatunku koszt przeoczenia zagrożenia – drapieżnika, wroga, trucizny – oznaczał śmierć. Koszt przeoczenia czegoś dobrego oznaczał

najwyżej przegapiony posiłek. Mózg, który przetrwał do dziś, to mózg wyczulony na złe wiadomości, nie na dobre – to nie usterka, to konstrukcja, która przez dziesiątki tysięcy lat sprawdzała się znakomicie.

Problem w tym, że ten sam mózg, ukształtowany do wykrywania lwa w trawie, dziś bez przerwy dostaje bodźce z całego świata naraz – i nie potrafi rozróżnić, czy zagrożenie dotyczy ciebie bezpośrednio, czy jest wiadomością sprzed dwóch kontynentów, na którą i tak nie masz żadnego wpływu. Alarm włącza się identycznie w obu przypadkach: to samo przyspieszone bicie serca, ta sama fala napięcia w karku, niezależnie od tego, czy chodzi o twojego sąsiada, czy o kogoś, kogo nigdy nie spotkasz, po drugiej stronie świata.

Nie chodzi o to, żeby przestać przejmować się światem. Chodzi o to, żeby zacząć rozróżniać: czy to, co właśnie poczułeś, to sygnał do działania, czy tylko echo systemu, który reaguje na wszystko po równo, bez rozróżniania odległości, wagi i tego, czy masz na daną sprawę jakikolwiek wpływ.

ZRÓB DZISIAJ

Kiedy następnym razem poczujesz nagły niepokój po przeczytaniu czegoś w telefonie, zatrzymaj się na chwilę i nazwij tę myśl: „to jest niepokój, nie plan działania”. Nic więcej. Samo nazwanie już zmienia siłę tej myśli.

Alarm w głowie nie zawsze oznacza pożar. Czasem oznacza tylko, że ktoś inny nacisnął przycisk.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 3.1

- 1 Baumeister R.F., Bratslavsky E., Finkenauer C., Vohs K.D., *Bad Is Stronger Than Good*, „Review of General Psychology” 2001, t. 5, nr 4, s. 323–370, DOI: 10.1037/1089-2680.5.4.323.

3.2

Przeciążenie, nie odwaga, cię paraliżuje

■ Wyobraź sobie stoisko degustacyjne w sklepie. Stoi na nim sześć słoików dżemu, różne smaki, ładnie ułożone. Podchodzisz, próbujesz dwóch, trzech, wybierasz jeden i idziesz do kasy.

Teraz wyobraź sobie to samo stoisko, tylko z dwudziestoma czterema słoikami zamiast sześciu. Więcej wyboru powinno znaczyć większą szansę, że znajdziesz dokładnie to, co lubisz najbardziej. Spróbuj przewidzieć: czy w tej drugiej wersji kupisz dżem częściej, czy rzadziej niż przy sześciu smakach?

Większość ludzi, pytana o to wprost, przewiduje: częściej. Bo więcej opcji, to większa szansa trafienia.

Dzieje się dokładnie odwrotnie. W 2000 roku psycholożka Sheena Iyengar i jej współpracownik Mark Lepper przeprowadzili ten eksperyment naprawdę. Więcej osób podchodziło do stoiska z 24 smakami, przyciągnięte bogactwem wyboru – ale kupowało znacznie mniej: zdecydowało się na zakup zaledwie 3 procent z nich, w porównaniu do 30 procent przy stoisku z sześcioma smakami ¹. Im więcej opcji, tym trudniej było wybrać cokolwiek – wielu ludzi po prostu odchodziło z pustymi rękami, przytłoczonych mnogością możliwości, które teoretycznie powinny ułatwiać decyzję, a w praktyce ją blokowały.

Ten sam mechanizm w marcu 2020 roku sprawił, że miliony ludzi zamarły w miejscu, próbując zdecydować, komu wierzyć w sprawie maseczek, szczepień, testów. Nie brakowało wtedy informacji. Było ich za dużo, sprzecznych, aktualizowanych codziennie – i to właśnie ten nadmiar, nie sam wirus, sprawiał, że wielu ludzi czuło się kompletnie sparaliżowanych. Nie wiedzieli, komu wierzyć, więc w skrajnych przypadkach nie robili nic – czekali, aż „sytuacja się wyjaśni”, odkładając decyzje, które w innych okolicznościach podjęliby bez wahania.

Twój mózg w obliczu ważnej decyzji życiowej działa podobnie jak klient przy półce z dżemami, tylko stawka jest wyższa. Im więcej sprzecznych opinii, źródeł, ekspertów i „punktów widzenia” próbujesz naraz przetworzyć, tym trudniej podjąć jakąkolwiek decyzję – łatwiej po prostu nic nie robić i czekać, aż ktoś inny zdecyduje za ciebie albo aż problem sam się jakoś rozwiąże.

To nie jest brak odwagi. To przeciążenie systemu, który ma ograniczoną przepustowość – dokładnie tak samo, jak komputer zwalnia, kiedy otworzysz zbyt wiele kart naraz, mimo że każda z osobna działałaby bez zarzutu.

ZRÓB DZISIAJ

Wybierz dwa, może trzy źródła informacji, którym naprawdę ufasz w temacie, który cię teraz najbardziej niepokoi. Na tydzień odetnij się od reszty – inne kanały, grupy, komentarze. Zobacz, czy poczujesz się gorzej poinformowany, czy po prostu spokojniejszy.

Więcej źródeł nie znaczy więcej jasności. Czasem znaczy dokładnie odwrotnie.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 3.2

- 1 Iyengar S.S., Lepper M.R., *When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2000, t. 79, nr 6, s. 995–1006, DOI: 10.1037/0022-3514.79.6.995.

3.3

Kto zarabia na twoim strachu

■ Dwie wersje tej samej wiadomości.

Pierwsza: „Ceny mieszkań w tym mieście wzrosły w ostatnim roku o kilka procent, głównie w centrum”.

Druga: „Ceny mieszkań eksplodują. Nikogo już nie będzie stać na własny kąt”.

Ta sama informacja, dwa zupełnie różne efekty. Pierwszą wersję przeczytasz, skiniesz głową i pójdziesz dalej. Drugą – prawdopodobnie udostępnisz, skomentujesz, wrócisz do niej myślami wieczorem, może nawet opowiesz o niej komuś przy kolacji, jakby to była nowina, którą trzeba natychmiast przekazać dalej.

To nie przypadek. To zbadany, potwierdzony mechanizm. W 2018 roku badacze z MIT opublikowali w czasopiśmie „Science” analizę ponad 126 tysięcy wątków wiadomości na Twitterze, udostępnianych przez prawie 3 miliony osób na przestrzeni ponad dekady. Wynik: fałszywe albo mocno przesadzone wiadomości są o 70 procent bardziej skłonne do bycia udostępnianymi niż wiadomości prawdziwe ¹. Prawdziwej informacji zajmuje sześć razy dłużej dotarcie do 1500 osób niż fałszywej. Badacze sprawdzili nawet, czy za tym przyspieszeniem stoją boty – usunęli je z analizy, a różnica między rozprzestrzenianiem się prawdy i fałszu wcale nie zniknęła. To ludzie, nie automaty, chętniej klikają „udostępnij” przy czymś alarmującym.

Powód nie jest tajemniczy. Platformy społecznościowe zarabiają na twojej uwadze, nie na twoim spokoju. Algorytm, który pokazuje ci więcej treści wywołujących silne emocje, robi dokładnie to, do czego został zaprojektowany – trzyma cię dłużej na ekranie, bo dłuższy czas na ekranie to więcej wyświetlonych reklam. Strach, oburzenie i niepokój trzymają uwagę skuteczniej niż spokojna, precyzyjna informacja. To nie teoria spiskowa. To model biznesowy, opisany wprost w raportach kwartalnych firm technologicznych, które mierzą sukces liczbą minut spędzonych w aplikacji.

Nie oznacza to, że każda alarmująca wiadomość jest kłamstwem. Oznacza to, że warto zadać sobie pytanie, zanim poczujesz przypływ emocji i sięgniesz po przycisk „udostępnij”: czy ta wiadomość jest tak sformułowana, żeby mnie poinformować, czy żeby mnie zatrzymać przy ekranie. Nagłówek napisany po to, żeby wywołać strach, i nagłówek napisany po to, żeby przekazać fakt, rzadko wyglądają identycznie – różnica bywa widoczna gołym okiem, jeśli tylko zapytasz o nią świadomie.

ZRÓB DZISIAJ

Wybierz jedno źródło – konto, kanał, grupę – które regularnie wywołuje w tobie niepokój bardziej, niż daje ci realnie użytecznych informacji. Wycisz je albo odobserwuj. Zrób to dziś.

Strach dobrze się sprzedaje. Ale nie musisz go kupować.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 3.3

- 1 Vosoughi S., Roy D., Aral S., *The Spread of True and False News Online*, „Science” 2018, t. 359, nr 6380, s. 1146–1151, DOI: 10.1126/science.aap9559.

3.4

AI nie myśli za ciebie (jeszcze)

■ — Czy mogę brać ten lek razem z tamtym, dwie godziny po sobie?

■ — Tak, to bezpieczne połączenie. Zachowaj standardowy odstęp i wszystko będzie w porządku.

Barbara przeczytała tę odpowiedź raz, spokojna, bo brzmiała dokładnie tak, jak brzmiałby lekarz – pewnie, konkretnie, bez wahania. Zastosowała się do niej.

Odpowiedź była częściowo błędna. Nie katastrofalnie – ale wystarczająco, żeby zmienić porę brania jednego z leków w sposób, który nie był bezpieczny. Dowiedziała się o tym dopiero, kiedy zapytała farmaceutkę przy okazji odbierania recepty, niemal przypadkiem.

Problem nie polegał na tym, że skorzystała z AI. Problem polegał na tym, że potraktowała pewny, płynny ton odpowiedzi jako dowód poprawności – a te dwie rzeczy, jak się okazuje, nie mają ze sobą wiele wspólnego.

To bardzo częsta pomyłka, bo dzisiejsze narzędzia AI brzmią niezwykle pewnie, niezależnie od tego, czy mają rację, czy nie. Nie ma w ich odpowiedziach wahania, zająknięcia, tonu „nie jestem pewien” proporcjonalnego do tego, jak bardzo faktycznie nie są pewne. Organizacja NewsGuard, która monitoruje jakość informacji w internecie, co miesiąc testuje wiodące chatboty AI, zadając im pytania o kontrowersyjne, wcześniej zweryfikowane jako fałszywe twierdzenia krążące w sieci. We wrześniu 2025 roku wynik był taki: chatboty powielają

fałszywe twierdzenia w 35 procentach przypadków – niemal dwukrotnie więcej niż rok wcześniej, kiedy odsetek wynosił 18 procent ¹. Co ciekawe, powodem wzrostu nie było to, że narzędzia stały się „głupsze” – po prostu w 2024 roku częściej odmawiały odpowiedzi na trudne pytania, a w 2025 roku odpowiadały na wszystko, nawet kosztem poprawności. Chatbot, który kiedyś powiedziałby „nie wiem”, dziś częściej mówi coś – cokolwiek, byle brzmiało jak odpowiedź.

To nie jest argument przeciwko korzystaniu z AI. To argument za tym, żeby traktować je jak bardzo oczytanego, bardzo pewnego siebie znajomego, który czasem się myli i nigdy sam z siebie tego nie przyzna. Przy sprawach błahych – nie ma problemu, pomyłka kosztuje najwyżej chwilę zażenowania. Przy sprawach ważnych: zdrowie, pieniądze, decyzje prawne – odpowiedź AI powinna być punktem wyjścia do sprawdzenia, nie końcem sprawy.

ZRÓB DZISIAJ

Następnym razem, kiedy zapytasz AI o coś ważnego, zweryfikuj jeden konkretny fakt z odpowiedzi w innym, niezależnym źródle, zanim zaczniesz na nim polegać.

— Czy mogę ci w pełni zaufać?

— Tak, oczywiście. Moja odpowiedź jest...

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 3.4

¹ NewsGuard, AI False Claims Monitor — raport roczny, wrzesień 2025.

3.5

Błędy, które popełnia każdy

■ Marzec 2020. Ktoś staje w kolejce do kasy z wózkiem pełnym papieru toaletowego. Nie dlatego, że przeczytał, że akurat brakuje papieru toaletowego z powodu jakiegoś wirusa – to nie miało żadnego logicznego związku. Kupił, bo zobaczył puste półki i pomyślał: „skoro inni kupują, to chyba wiedzą coś, czego ja nie wiem”.

To zdanie – „skoro inni to robią, to pewnie mają rację” – jest jednym z najstarszych i najskuteczniejszych błędów poznawczych, jakie ma ludzki mózg. Nazywa się myśleniem stadnym i w marcu 2020 roku zadziało na masową skalę. Według danych firmy badawczej Nielsen w pierwszym tygodniu marca 2020 roku sprzedaż papieru toaletowego w Polsce wzrosła o 56 procent, a mydła o 153 procent, w porównaniu do tego samego tygodnia rok wcześniej ¹ – zanim jeszcze rząd ogłosił zamknięcie szkół, kiedy w Polsce potwierdzono zaledwie kilka przypadków zakażenia.

Nikt racjonalnie nie potrzebował nagle trzy razy więcej mydła. Ale widok pustych półek działał jak dowód zagrożenia silniejszy niż jakiegokolwiek dane epidemiologiczne – bo mózg nie ufa liczbom tak bardzo, jak ufa temu, co robią inni ludzie wokół. Pusta półka jest namacalna, widoczna, natychmiastowa. Wykres zachorowań w gazecie jest abstrakcyjny, wymaga interpretacji, nie budzi tego samego instynktownego „muszę coś zrobić teraz”.

To tylko jeden z kilku mechanizmów, które w kryzysie potrafią przejąć stery nad rozsądkiem. Jest jeszcze katastrofizacja – skłonność do automatycznego zakładania najgorszego scenariusza, zanim mamy jakiegokolwiek dane, jak wtedy, gdy jedno spóźnione powiadomienie od dziecka ze szkoły natychmiast przywołuje w głowie obraz wypadku, zanim jeszcze telefon zdąży się połączyć. I efekt niedostępności – przecenianie prawdopodobieństwa czegoś tylko dlatego, że łatwo sobie to wyobrazić, bo właśnie widzieliśmy to w wiadomościach. Dlatego po każdym głośnym wypadku lotniczym rośnie liczba osób bojących się latać, mimo że statystyki bezpieczeństwa lotów w tym czasie się nie zmieniają.

Żaden z tych mechanizmów nie oznacza, że jesteś głupi albo słaby. Oznacza, że masz mózg zaprojektowany do szybkiego działania w niepewności, nie do precyzyjnej analizy statystycznej. Problem pojawia się dopiero wtedy, kiedy nie wiemy, że ten mechanizm właśnie pracuje – i traktujemy jego wnioski jako chłodny, racjonalny osąd, zamiast traktować jak to, czym naprawdę są: szybkim skrótem myślowym, przydatnym czasem, a innym razem mylącym.

ZRÓB DZISIAJ

Przypomnij sobie ostatnią decyzję, którą podjąłeś w pośpiechu, pod wpływem tego, co robili inni albo co właśnie zobaczyłeś w wiadomościach. Nazwij, który z tych mechanizmów mógł nią kierować.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 3.5

- 1** Nielsen, *Zakupy zapobiegawcze Polaków wobec koronawirusa*, Nielsen Panel Handlu Detalicznego; dane za 10. tydzień 2020 roku (2–8 marca) w porównaniu z tym samym tygodniem 2019 roku.

3.6

Spokój to umiejętność, nie cecha

■ Pięć minut przed rozmową o podwyżce serce Agaty biło tak mocno, że słyszała je w uszach. Dłonie miała wilgotne, w głowie kołatało jedno zdanie, powtarzane w kółko, coraz mniej sensowne za każdym powtórzeniem. Wiedziała, że jeśli wejdzie do gabinetu szefa w takim stanie, powie coś nie tak albo zapomni, po co przyszła.

Zrobiła coś prostego. Dwa krótkie wdechy nosem, jeden zaraz po drugim, bez wydechu między nimi – a potem długi, powolny wydech ustami. Powtórzyła to kilka razy, licząc w głowie, żeby nie myśleć o niczym innym. Serce zwolniło. Weszła do gabinetu spokojniejsza, niż była minutę wcześniej – nie idealnie spokojna, ale wystarczająco, żeby mówić pełnymi zdaniami.

To, co zrobiła Agata, ma nazwę – westchnienie fizjologiczne – i zostało dość dokładnie przebadane. W 2023 roku zespół ze Stanford University przeprowadził randomizowane badanie na 114 osobach, porównując kilka technik oddechowych z medytacją uważności, każdą stosowaną przez 5 minut dziennie

¹. Wszystkie badane techniki oddechowe poprawiały nastrój skuteczniej niż medytacja – a najlepsze wyniki, największy spadek tempa oddechu i największą poprawę nastroju, dawało właśnie cykliczne westchnienie: podwójny wdech nosem, długi wydech ustami. Efekt był mierzalny już po jednej,

pięciominutowej sesji i rósł przy codziennej praktyce przez 28 dni – uczestnicy nie musieli czekać tygodniami, żeby poczuć różnicę.

To ważna informacja z jednego konkretnego powodu: spokój bywa traktowany jak cecha charakteru – ktoś się z niego urodził, ktoś nie, i tyle. Tymczasem to, co robiła Agata w korytarzu przed gabinetem szefa, nie wymagało żadnej wrodzonej odporności psychicznej. Wymagało znajomości jednej, prostej techniki i trzydziestu sekund – dokładnie tyle samo, ile zajmuje sprawdzenie powiadomień w telefonie, tylko z odwrotnym skutkiem dla układu nerwowego.

Nie zastąpi to terapii ani nie rozwiąże poważniejszych problemów z lękiem, które wymagają czegoś więcej niż technika oddechowa. Ale w chwili, w której organizm wchodzi w tryb „walcz albo uciekaj”, a ty potrzebujesz po prostu myśleć jasno przez najbliższe pięć minut – to działa, i działa szybciej niż cokolwiek innego, co nie wymaga leków ani specjalisty.

ZRÓB DZISIAJ

Wykonaj to teraz, zanim przejdiesz do następnego rozdziału. Dwa krótkie wdechy nosem, bez przerwy między nimi, potem długi, powolny wydech ustami. Powtórz pięć razy.

Spokój da się wytrenować.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 3.6

- 1 Balban M.Y., Neri E., Kogon M.M. i in., *Brief structured respiration practices enhance mood and reduce physiological arousal*, „Cell Reports Medicine” 2023, t. 4, nr 1, art. 100895, DOI: 10.1016/j.xcrm.2022.100895.

3.7

Twoja głowa jest częścią plecaka...

■ Łatwo myśleć o głowie jak o czymś osobnym – dowódcy, który stoi z boku i zarządza resztą zasobów: ciałem, pieniędzmi, czasem. Coś, co planuje, wydaje rozkazy, ocenia sytuację z bezpiecznego dystansu, ale samo nie jest częścią wyposażenia, które może się zepsuć albo zabraknąć w najgorszym możliwym momencie.

To błędne założenie, i ta część książki próbowała je obalić. Twoja zdolność do jasnego myślenia w kryzysie nie jest dana raz na zawsze. Można ją stracić – przez brak snu, przez przeciążenie informacją, przez panikę, która przejmie stery szybciej, niż zdążysz zauważyć, że to się właśnie dzieje. I można ją odzyskać – prostymi, konkretnymi narzędziami, nie samą siłą woli, którą tak łatwo obiecać sobie w spokojny dzień i tak trudno przywołać, kiedy dzień jest gorszy.

To ma znaczenie dla wszystkiego, o czym była mowa wcześniej. Poduszka finansowa nic nie pomoże, jeśli w panice podejmiesz najgorszą możliwą decyzję finansową – sprzedasz coś w złym momencie, weźmiesz pożyczkę, której nie potrzebowałeś, zerwiesz lokatę tydzień przed jej zakończeniem. Zadbane zdrowie nic nie pomoże, jeśli lęk przed diagnozą będzie cię trzymał z dala od gabinetu lekarza miesiącami, mimo umówionego terminu. Głowa nie jest dodatkiem do reszty

plecaka. Jest jednym z jego najważniejszych elementów – tym, który decyduje, czy w ogóle sięgniesz po pozostałe, czy zamiast tego zastygniesz w bezruchu.

Dalej w tej książce jest mowa o umiejętnościach – o tym, co potrafisz zrobić rękami, głową, doświadczeniem, żeby świat nadal był gotów za to płacić. Ale nic z tego nie zadziała, jeśli głowa, która ma się tego wszystkiego nauczyć, jest bez przerwy w trybie alarmowym, bo nauka i panika korzystają z tych samych zasobów uwagi i nie da się robić obu naraz.

ZRÓB DZISIAJ

Wróć do techniki oddechowej z poprzedniego rozdziału. Użyj jej raz dzisiaj, w zupełnie neutralnym momencie – nie w kryzysie, tylko na spokojnie, żeby ją zapamiętać, zanim będzie naprawdę potrzebna.

Wyobraź sobie ten plecak raz jeszcze. Poduszka finansowa w jednej kieszeni. Dokumenty w drugiej. Numer do kogoś zaufanego w trzeciej. A głowa? Tam gdzie sięgasz najpierw.

■ KONIEC CZĘŚCI III ■

DALEJ — CZĘŚĆ IV

UMIEJĘTNOŚCI

CZĘŚĆ IV



UMIEJĘTNOŚCI

Będziesz mieć coś, za co ktoś zapłaci,
niezależnie od tego, co się zmieni.

4.1

Gdyby jutro twój zawód zniknął

■ Gdyby jutro zniknął twój obecny zawód, za co ktoś nadal byłby gotów ci płacić?

To pytanie brzmi abstrakcyjnie, dopóki nie spojrzysz na konkretne przykłady z ostatnich lat. Kasjerki w supermarketach, których miejsce zajęły kasy samoobsługowe – jedna osoba pilnująca dziś ośmiu stanowisk zamiast ośmiu osób pilnujących ośmiu kas. Tłumacze tekstów technicznych, których pracę w dużej części przejęły narzędzia AI, zostawiając im rolę korekty, nie tłumaczenia od zera – to samo zlecenie, ale inna stawka i inny czas pracy. Konsultanci obsługi klienta na infolinii, zastępowani przez chatboty w coraz większej liczbie prostych spraw, z człowiekiem włączanym do rozmowy dopiero wtedy, gdy sprawa się komplikuje.

Żaden z tych zawodów nie zniknął z dnia na dzień. Zniknęła jednak znaczna część zadań, które kiedyś się na nie składały – a to wystarczyło, żeby zmienić liczbę potrzebnych ludzi, nawet jeśli formalnie zawód wciąż istnieje na liście stanowisk.

Skala tego zjawiska jest większa, niż podpowiada intuicja. Według raportu Światowego Forum Ekonomicznego „Future of Jobs 2025”, opartego na badaniu ponad tysiąca firm z 55 gospodarek i 22 branż, do 2030 roku na świecie zniknie około 92 milionów miejsc pracy, a powstanie 170 milionów nowych – netto więcej. Ale to żadna pociecha dla kogoś, kto akurat traci

to jedno konkretne, swoje ¹. Nowe miejsca pracy rzadko powstają w tym samym mieście, dla tych samych ludzi, w tym samym momencie, w którym stare znikają. Ten sam raport szacuje, że aż 39 procent umiejętności, które dziś są potrzebne w typowej pracy, straci na aktualności do 2030 roku – nie dlatego, że ludzie przestaną być kompetentni, tylko dlatego że kompetencje, których się uczyli, przestaną być tym, czego rynek potrzebuje.

To nie jest apokaliptyczna prognoza. To opis tempa zmiany, które już trwa, i które będzie trwać niezależnie od tego, czy postanowisz się do niego przygotować, czy wolisz o nim nie myśleć.

Dobra wiadomość jest taka, że pytanie z początku tego rozdziału zwykle ma odpowiedź – tylko rzadko szukamy jej, zanim jest potrzebna, bo póki nasz etat trwa, wydaje się, że zawsze będzie trwał. Zawód to etykieta na wizytówce. Umiejętność to coś, co możesz przenieść z jednej etykiety na drugą, kiedy pierwsza przestanie działać – nikt ci jej nie zabierze wraz z wypowiedzeniem.

ZRÓB DZISIAJ

Wypisz trzy konkretne umiejętności, które masz – nie stanowisko, tylko realne rzeczy, które potrafisz zrobić – i które przydałyby się w zawodzie zupełnie innym niż twój obecny.

Zawód to etykieta. Umiejętność to zasób, który zabierasz ze sobą, kiedy etykieta się zmienia.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 4.1

- 1 World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*, Insight Report, Genewa, styczeń 2025; badanie ponad tysiąca pracodawców z 55 gospodarek i 22 branż.

4.2

Umiejętność, która nie zależy od dyplomu

■ Awaria prądu w całym bloku, wieczorem, w środku zimy. W jednym mieszkaniu siedzi analityk finansowy z dwoma dyplomami, świetną pensją i zupełnie bezradny wobec bezpiecznika, który wywalił po raz trzeci tego wieczoru. Po ciemku, ze świecą w jednej ręce i telefonem z latarką w drugiej, próbuje sobie przypomnieć, gdzie w ogóle jest skrzynka. W innym mieszkaniu jego sąsiad, elektryk z zawodu, w dziesięć minut znajduje przyczynę i naprawia usterkę – nie tylko u siebie, ale i w dwóch innych mieszkaniach na klatce, zanim ktokolwiek zdąży zadzwonić po pogotowie energetyczne.

To wyimaginowany, ale realistyczny obrazek tego, co dzieje się codziennie w tysiącach polskich domów. Dobrze pokazuje coś, o czym łatwo zapomnieć w świecie, gdzie prestiż zawodowy zwykle kojarzy się z dyplomem, garniturem i biurem: umiejętności praktyczne mają wartość, która nie znika w kryzysie – często wręcz rośnie, bo w chwili awarii nikogo nie interesuje, ile kto ma dyplomów, tylko kto potrafi naprawić to, co się popsuło.

Polska ma dziś poważny, dobrze udokumentowany problem z brakiem fachowców. Według „Barometru zawodów” – dorocznej, ogólnopolskiej prognozy rynku pracy – elektrycy, elektromechanicy i elektromonterzy znajdują się w gronie 23 zawodów deficytowych w skali całego kraju, z niedoborem

odczuwalnym w 294 z 380 powiatów ¹. Podobnie wygląda sytuacja hydraulików, spawaczy, dekarzy i kierowców ciężarówek – na każdego z nich czeka więcej zleceń niż rąk do pracy, a ceny usług rosną dokładnie tak, jak rosną ceny wszystkiego, czego jest za mało.

To nie przypadek, tylko efekt wieloletniego trendu: coraz mniej młodych ludzi wybiera szkoły zawodowe i techniczne, coraz więcej idzie na studia, licząc na biurową karierę, a doświadczeni fachowcy emigrują albo przechodzą na emeryturę szybciej, niż przybywa nowych, którzy mogliby ich zastąpić.

Nie chodzi o to, żeby porzucić swój obecny zawód i zostać elektrykiem. Chodzi o to, żeby zauważyć, że praktyczna umiejętność – taka, którą można pokazać, a nie tylko opisać w CV – jest twardą walutą, niezależnie od tego, co się dzieje na rynku pracy biurowej. Umiejętności, które da się zademonstrować w pięć minut, rzadko tracą wartość tak szybko, jak umiejętności, które da się opisać tylko na papierze.

ZRÓB DZISIAJ

Wybierz jedną praktyczną umiejętność – naprawę czegoś w domu, podstawy elektryki, szycie, gotowanie od podstaw, cokolwiek – i zapisz się w tym miesiącu na jeden kurs, warsztat albo obejrzyj jeden solidny materiał instruktażowy, żeby zacząć.

Ręce, które coś potrafią, nie tracą wartości w kryzysie.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 4.2

- 1 Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Barometr zawodów 2025*, X edycja, raport ogólnopolski, Kraków 2024: 23 zawody deficytowe w skali kraju; elektrycy, elektromechanicy i elektromonterzy deficytowi w 294 z 380 powiatów.

4.3

Uczenie się jako nawyk, nie projekt

■ Piętnaście minut.

Tyle, codziennie, przez miesiąc, potrzeba, żeby nauczyć się więcej niż w ciągu jednego siedmiogodzinnego sobotniego maratonu – mimo że łączny czas wychodzi niemal identyczny. Nie chodzi o to, żeby bardziej się starać. Chodzi o to, KIEDY się uczysz, a nie ILE naraz próbujesz się nauczyć.

Jeden z najbardziej obszernych przeglądów badań na ten temat, przeprowadzony przez zespół Nicholasa Cepedy w 2006 roku, przeanalizował 317 eksperymentów opisanych w 184 artykułach naukowych, dotyczących tego, jak rozkład nauki w czasie wpływa na zapamiętywanie ¹. Wniosek był spójny: nauka rozłożona na wiele krótszych sesji w regularnych odstępach prowadzi do trwalszego zapamiętywania niż ta sama liczba godzin skumulowana w jednej, długiej sesji. Mózg potrzebuje przerw między powtórzeniami, żeby informacja zdążyła się utrwalić, zamiast wypłynąć zaraz po zamknięciu podręcznika.

„W tym roku w końcu nauczę się angielskiego” – Rafał mówi to sobie już piąty rok z rzędu. Kupił kurs, dwa podręczniki i aplikację z subskrypcją, płatną z góry na cały rok, żeby „mieć motywację, skoro już zapłacone”. Otworzył je łącznie może dziesięć razy, głównie w pierwszym tygodniu stycznia – zawsze w trybie soboty-maratonu, nigdy piętnastu minut.

Problem Rafała nie polega na braku motywacji w dniu, w którym kupuje kurs. Motywacji ma wtedy pod dostatkiem – wystarczy jej na entuzjastyczny post w mediach społecznościowych i zakup rocznej subskrypcji. Problem polega na tym, że traktuje naukę jak wielki, jednorazowy projekt – coś, co „w końcu ogarnie” w jeden zapamiętany weekend albo w ferworze noworocznych postanowień – zamiast jak coś, co robi się w małych dawkach, regularnie, bez czekania na przyptyw entuzjazmu, który i tak nie utrzymuje się dłużej niż kilka tygodni.

To dobra wiadomość dla każdego, kto – jak Rafał – czuje się winny, że „nie ma czasu” na duże, poważne kursy, blokujące cały wieczór albo cały weekend. Nie potrzebujesz dużo czasu naraz. Potrzebujesz regularności – a piętnaście minut da się znaleźć niemal zawsze, nawet w najbardziej napiętym dniu, jeśli tylko przestaniesz czekać na godzinę, której i tak nigdy nie ma.

ZRÓB DZISIAJ

Wybierz jedną umiejętność, której chcesz się nauczyć, i poświęć jej teraz dokładnie 15 minut. Jutro powtórz. Nie planuj całego kursu z góry – zaplanuj tylko jutrzejsze 15 minut.

Nawyk bije motywację, bo nie musi codziennie z nią wygrywać.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 4.3

- 1 Cepeda N.J., Pashler H., Vul E., Wixted J.T., Rohrer D., *Distributed Practice in Verbal Recall Tasks: A Review and Quantitative Synthesis*, „Psychological Bulletin” 2006, t. 132, nr 3, s. 354–380, DOI: 10.1037/0033-2909.132.3.354.

4.4

AI zabiera zadania, nie zawsze zawody

■ W 2013 roku dwóch badaczy z Oksfordu, Carl Benedikt Frey i Michael Osborne, opublikowało pracę, która obiegła media na całym świecie z jednym, przerażającym nagłówkiem: 47 procent miejsc pracy w USA jest zagrożonych automatyzacją w ciągu najbliższych dwóch dekad ¹. Ten wynik do dziś krąży w internecie, cytowany jako dowód nadchodzącej katastrofy zatrudnienia, mimo że od publikacji minęła już ponad dekada, a przewidywana fala masowego bezrobocia technologicznego nie nadeszła w takiej skali, jaką sugerował nagłówek.

Trzy lata później zespół badaczy Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) przyjrzał się temu samemu problemowi, ale zmienił jeden, kluczowy element metody. Frey i Osborne pytali: ile zawodów jako całość da się zautomatyzować? OECD zapytało inaczej: ile konkretnych zadań w ramach każdego zawodu da się zautomatyzować – bo prawie żaden zawód nie składa się wyłącznie z czynności możliwych do zastąpienia maszyną. Przy tak zadany pytaniu wynik wyszedł zupełnie inny: średnio w krajach OECD zagrożonych realną, całkowitą automatyzacją okazało się tylko 9 procent miejsc pracy ² – od 6 procent w Korei Południowej do 12 procent w Austrii.

Różnica między 47 a 9 procentami to nie błąd w liczeniu. To różnica między pytaniem „czy ten zawód zniknie” a pytaniem „które z zadań w tym zawodzie zniknie”. Księgowy, który dziś ręcznie sumował faktury, może stracić tę konkretną czynność na rzecz programu – i jednocześnie zyskać więcej czasu na doradztwo klientom, którego żaden program jeszcze nie robi dobrze, bo wymaga rozmowy, kontekstu i zaufania. Zawód „księgowy” trwa dalej. Zmienia się tylko to, z czego się składa – proporcje między liczeniem a doradzaniem przesuwają się, ale stanowisko jako takie nie znika.

To rozróżnienie ma znaczenie dla ciebie osobiście. Zamiast pytać w panice „czy AI zabierze mi pracę”, warto zapytać dokładniej: które konkretnie z moich codziennych zadań AI już dziś robi szybciej albo taniej ode mnie – i co zostaje po ich odjęciu. Często zostaje właśnie to, co najtrudniej zautomatyzować: relacje z ludźmi, ocena sytuacji niejednoznacznych, odpowiedzialność za decyzję, kiedy coś pójdzie nie tak.

ZRÓB DZISIAJ

Wypisz pięć rzeczy, które robisz regularnie w pracy. Przy każdej zaznacz: łatwo zautomatyzować / trudno zautomatyzować.

Spójrz, co zostaje w drugiej kolumnie.

Strach przed AI często bierze się z zadania złego pytania. Właściwe pytanie brzmi nie „czy”, tylko „co konkretnie”.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 4.4

- 1 Frey C.B., Osborne M.A., *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin School, Uniwersytet Oksfordzki, 2013 — working paper, publikacja nierecenzowana, z której pochodzi liczba 47 procent. Wersja recenzowana: „Technological Forecasting and Social Change” 2017, t. 114, s. 254–280, DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.019.
- 2 Arntz M., Gregory T., Zierahn U., *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*, „OECD Social, Employment and Migration Working Papers” nr 189, OECD Publishing, Paryż 2016, DOI: 10.1787/5jlz9h56dvq7-en.

4.5

Sieć umiejętności, nie jedna etykieta

■ Ania prowadzi mały salon fryzjerski w mieście średniej wielkości. Konkurencja wokół rośnie z roku na rok – nowe salony, sieciówki z niższymi cenami, ludzie oszczędzający na wizytach, wybierający fryzjera raz na dwa miesiące zamiast raz na miesiąc. Sama umiejętność strzyżenia, choćby najlepsza, przestała wystarczać, żeby wyróżnić się na tle dziesiątek innych fryzjerek w promieniu kilku ulic – wszystkie potrafią to samo, mniej więcej równie dobrze.

Ania zrobiła coś, co na pierwszy rzut oka nie miało nic wspólnego z fryzjerstwem: nauczyła się nagrywać i montować krótkie filmy na telefonie. Nic skomplikowanego – krótkie samouczki w internecie, kilka wieczorów prób i błędów, sporo nagrań, które od razu wyrzuciła, bo wyszły niezręcznie. Zaczęła pokazywać metamorfozy klientek, krótkie porady o pielęgnacji włosów, kulisy pracy w salonie – nic wystudiowanego.

Rok później miała więcej klientek, niż mogła obsłużyć, część z nich przyjeżdżała z drugiego końca miasta specjalnie do niej. Nie dlatego, że nagle stała się najlepszą fryzjerką w mieście. Dlatego, że połączyła dwie zwyczajne, niewybitne umiejętności – strzyżenie i nagrywanie prostych filmów – w kombinację, której nie miał prawie nikt inny w jej branży w okolicy. Konkurencja wciąż strzygła równie dobrze. Nikt inny nie robił tego, co ona, w internecie.

To jest sedno tego rozdziału: nie musisz być najlepszy na świecie w jednej rzeczy, żeby być trudnym do zastąpienia. Wystarczy, że jesteś przyzwoity w dwóch albo trzech rzeczach, które rzadko kto łączy. Fryzjerka, która potrafi montować filmy. Księgowa, która rozumie marketing. Mechanik, który potrafi tłumaczyć klientom, co się popsło, bez żargonu, zamiast rzucać nazwami części, których nikt nie rozumie.

Jedna umiejętność, nawet świetna, to wąska ścieżka – łatwo ją zablokować konkurencją, automatyzacją albo zmianą rynku, dokładnie tak, jak pokazywał poprzedni rozdział o zadaniach, które znikają jedno po drugim. Kilka umiejętności połączonych razem to już sieć, która ma więcej niż jedno wyjście awaryjne – jeśli jedna nić się urwie, reszta wciąż trzyma.

ZRÓB DZISIAJ

Wypisz dwie lub trzy umiejętności, które już masz, nawet jeśli żadna z nich nie jest wybitna. Zastanów się, czy istnieje kombinacja, w której rzadko kto obok ciebie się porusza.

Jedna etykieta zawodowa to wąska ścieżka. Kombinacja umiejętności to sieć.

4.6

Zawód, którego jeszcze nie umiesz nazwać

■ Dziesięć lat temu nie istniał zawód „specjalista od promptów AI”. Nie istniał „menedżer społeczności w mediach społecznościowych” w dzisiejszej formie. Nie istniało wiele zawodów związanych z danymi, chmurą obliczeniową, dronami czy handlem na platformach internetowych, które dziś dają utrzymanie milionom ludzi na świecie – a jeszcze wcześniej nie istniały zawody związane z internetem w ogóle, bo internet w powszechnym użyciu też jeszcze nie istniał.

Nikt tego wtedy nie przewidział z wyprzedzeniem na tyle dokładnym, żeby się do tego przygotować z góry. Ludzie, którzy dziś zarabiają najlepiej na umiejętnościach związanych ze sztuczną inteligencją, dwadzieścia lat temu nie mogli wybrać takich studiów, bo kierunek jeszcze nie istniał – najwyżej wybrali coś pokrewnego, matematykę albo informatykę, i dopiero po drodze trafili tam, gdzie są dziś. I to jest dokładnie ta myśl, którą warto zabrać z tej części książki: nie da się dokładnie przewidzieć, jaki zawód będzie potrzebny za dziesięć lat. Da się za to zbudować coś, co przetrwa niezależnie od tego, jak dokładnie ten zawód będzie się nazywał – zdolność uczenia się nowych rzeczy, praktyczne umiejętności, kombinację kompetencji, których nie ma wielu innych.

Rozdziały tej części nie próbowały odpowiedzieć na pytanie „co konkretnie powinieneś teraz robić zawodowo”. Próbowały pokazać coś innego: że bezpieczeństwo zawodowe nie bierze się z trafnej prognozy przyszłości, tylko z elastyczności, którą budujesz już teraz, zanim będzie potrzebna – z nawyku uczenia się, z praktycznych umiejętności, z kombinacji kompetencji, z zauważenia różnicy między zadaniem a całym zawodem.

Same umiejętności jednak nie wystarczą, jeśli nikt o nich nie wie. Najlepszy fachowiec bez sieci ludzi, którzy mogliby go polecić, zadzwonić z ofertą albo po prostu wesprzeć w trudnym momencie, wciąż działa w pojedynkę – a praca w pojedynkę, jak pokazuje życie, jest dużo bardziej krucha niż praca w sieci ludzi, którzy o sobie wiedzą. O tym jest kolejna część tej książki.

ZRÓB DZISIAJ

Brak nowego zadania – wróć po prostu do jednego z poprzednich sześciu rozdziałów i zrób zadanie, którego jeszcze nie zrobiłeś.

Nie musisz dziś wiedzieć, jak będzie się nazywał twój zawód za dziesięć lat. Wystarczy, że kiedy się pojawi – a pojawi się w formie, jakiej dziś jeszcze nikt nie umie nazwać – będziesz potrafił się go nauczyć.

■ KONIEC CZĘŚCI IV ■

DALEJ — CZĘŚĆ V

LUDZIE

CZĘŚĆ V



LUDZIE

Nie będziesz musiał radzić sobie sam.

5.1

Do kogo zadzwonisz o trzeciej nad ranem

■ Trzecia nad ranem. Coś się stało – atak paniki, nagły ból, dziecko z wysoką gorączką, auto w rowie, cokolwiek, co nie może czekać do rana. Bierzesz telefon i przewijasz kontakty, palcem po ekranie, w dół, coraz szybciej, szukając kogoś, kto się nadaje.

Zatrzymaj się na chwilę przy tym pytaniu, zanim pójdziesz dalej: kogo naprawdę byś wybrał? Nie kogo „powinieneś” wybrać. Kogo realnie zadzwoniłbyś o tej porze, wiedząc, że odbierze i przyjedzie, albo przynajmniej zostanie z tobą na linii, dopóki nie będzie lepiej? Niektóre imiona na liście kontaktów odpadają od razu – sympatyczne, ale nieodpowiednie na trzecią nad ranem. Zostaje niewiele.

Wielu ludzi, zadając sobie to pytanie szczerze, zauważa coś niepokojącego: lista jest krótsza, niż by chcieli. Czasem pusta – nie dlatego, że nie mają znajomych, tylko dlatego że znajomi z Facebooka i ktoś, komu ufasz i przyjedzie o trzeciej nad ranem, to dwie zupełnie różne kategorie ludzi, które łatwo pomylić, dopóki nie zajdzie potrzeba ich rozróżnienia.

To nie jest tylko wrażenie. Według badania CBOS z sierpnia 2024 roku odsetek dorosłych Polaków, którzy odczuwają samotność „bardzo często” albo „zawsze”, podwoił się w ciągu siedmiu lat – z 4 procent w 2017 roku do 8 procent w 2024 ¹. Najmocniej dotyka to ludzi młodych: w grupie 18–34 lata sięga

12–13 procent, a wśród uczniów i studentów – aż 17 procent. To pokolenie, które teoretycznie ma najwięcej kontaktów w mediach społecznościowych w historii, i jednocześnie deklaruje najsilniejsze poczucie osamotnienia.

To nie jest rozdział o networkingu. Nie chodzi o liczbę kontaktów w telefonie ani o to, ile masz znajomych na urodzinowym przyjęciu. Chodzi o coś węższego i ważniejszego: kapitał relacyjny jako realna infrastruktura bezpieczeństwa, dokładnie tak samo konkretna jak poduszka finansowa z części o pieniądzu. Różnica jest taka, że tej infrastruktury nie da się kupić w jeden dzień. Buduje się ją latami, małymi gestami, długo przed nocą, w której będzie potrzebna – telefonem bez powodu, pomocą przy przeprowadzce, pamiętaniem o czyimś trudnym dniu.

ZRÓB DZISIAJ

Zadzwoń albo napisz dziś do jednej osoby z twojej wyobrażonej listy „trzeciej nad ranem” – bez żadnego kryzysowego powodu.

Po prostu się odezwij.

Taką listę kontaktów buduje się w spokojne dni, nie w noc, w której jest nagle potrzebna.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 5.1

- 1 Centrum Badania Opinii Społecznej, Kto jest najbardziej narażony na samotność?, komunikat z badań nr 115/2024; badanie zrealizowane 14–25.08.2024 na reprezentatywnej próbie N=939 (CAPI, CATI, CAWI).

5.2

Sąsiad, którego nie znasz

■ Większość ludzi w razie poważnego kryzysu liczy przede wszystkim na państwo. Straż pożarną, pogotowie, gminę, wojsko, jeśli trzeba. To rozsądne założenie – te służby istnieją właśnie po to i naprawdę przyjeżdżają.

Tylko że zanim przyjadą, mija czas. A w tym czasie decyduje coś zupełnie innego.

We wrześniu 2024 roku, kiedy powódź zalała południowo-zachodnią Polskę, w wielu miejscowościach pomoc przysłała w dwóch prędkościach. Pierwsza – instytucjonalna. Procedury, zgłoszenia, koordynacja służb, transport sprzętu, łańcuch decyzyjny od gminy przez powiat po województwo. Ważna, konieczna, ale z natury powolna, bo musi ogarnąć cały kraj naraz.

Druga – sąsiedzka. Ludzie, którzy od razu sami zaczęli nosić worki z piaskiem, sprawdzać, kto ze starszych mieszkańców został sam w zalewanym domu, dzielić się generatorami prądu i suchym ubraniem. Nikt im tego nie zlecił. Po prostu wiedzieli, kto gdzie mieszka i kto może potrzebować pomocy.

Analitycy, którzy przyglądali się później tej powodzi, opisali to jako dwa równoległe systemy reagowania. Edwin Bendyk, prezes Fundacji Batorego, podsumował to wprost: o odporności wspólnoty decyduje przede wszystkim zdolność jej mieszkańców do samoorganizacji i współdziałania – nie tylko

sprawność instytucji ¹. System sąsiedzki w wielu miejscach działał szybciej niż system odgórny, właśnie dlatego, że nie musiał czekać na procedurę.

To wszystko działa tylko pod jednym warunkiem: że sąsiedzi się w ogóle znają. W dużych blokach, gdzie ludzie mijają się na klatce schodowej od lat, nie znając nawet imion, ten system po prostu nie ma jak zadziałać w chwili kryzysu – bo nikt nie wie, kto mieszka za ścianą, ile ma lat i czy ktoś w ogóle warto do niego zapukać.

Nie musisz organizować sąsiedzkiego zjazdu integracyjnego. Wystarczy, że w kryzysowej sytuacji będzie chociaż jedna osoba za ścianą, która wie, że istniejesz.

ZRÓB DZISIAJ

Przedstaw się jednemu sąsiadowi, którego nie znasz. Wystarczy imię i „cześć, mieszkam obok”.

Wyobraź sobie klatkę schodową w nocy, w trakcie awarii prądu. Za jednymi drzwiami ktoś, kto już wie, do kogo zapukać. Za innymi – cisza, bo nikt nikogo tam nie zna...

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 5.2

- 1** Edwin Bendyk, prezes Fundacji im. Stefana Batorego — wypowiedź w: „Powódź 2024: Lekcje z kryzysu, które uczą współpracy i odporności”, Serwis Samorządowy PAP, 2024. Ocena ekspercka, nie wynik badania.

5.3

Relacje, które kosztują zbyt dużo

■ Po każdej rozmowie z jedną koleżanką Ula czuje się gorzej, niż przed tą rozmową. Nie potrafi dokładnie powiedzieć, co się dzieje – koleżanka nie robi nic wprost złego, nie krzyczy, nie obraża jej itp. Po prostu każda rozmowa kończy się litanią cudzych i własnych nieszczęść, porównywaniem się, drobnymi uszczypliwościami zawiniętymi w troskę – „powiedziałam to, bo się o ciebie martwię”, mówi zawsze na koniec, kiedy Ula już czuje się gorzej. Ula wychodzi z tych spotkań wyczerpana, jakby ktoś zabrał jej baterii, choć formalnie nic złego się przecież nie wydarzyło.

Po rozmowie z inną przyjaciółką – odwrotnie. Nawet jeśli rozmawiają o czymś trudnym, nawet jeśli temat jest ciężki, Ula czuje się lepiej. Ta sama ilość czasu, zupełnie inny efekt.

To rozróżnienie brzmi banalnie, dopóki nie zauważysz, jak rzadko realnie je stosujemy. Traktujemy relacje jak coś, co się po prostu ma – liczba znajomych, lata znajomości, wspólna historia – zamiast zadać sobie proste pytanie: czy ta konkretna relacja mnie wzmacnia, czy osłabia? Lata znajomości bywają argumentem za utrzymywaniem relacji, która dawno przestała działać, dokładnie tak jak stary abonament, którego nikt nie anulował.

Poprzednie rozdziały tej części mówiły o budowaniu sieci ludzi wokół siebie. Ten mówi o czymś, co łatwo pominąć: nie każda relacja w tej sieci działa na twoją korzyść. Niektóre kosztują więcej energii, czasu i spokoju, niż dają w zamian – i trzymamy się ich z przyzwyczajenia, z poczucia obowiązku albo ze strachu przed konfliktem, jaki wywołałoby ich ograniczenie. Jakby samo nazwanie problemu było gorsze niż znoszenie go w nieskończoność.

To nie jest namowa, żeby wyrzucać ludzi z życia przy pierwszej nieprzyjemnej rozmowie – każda relacja miewa gorsze dni, a to nie czyni jej automatycznie toksyczną. Chodzi o uczciwy rachunek, robiony nie po jednym złym spotkaniu, tylko po dłuższym czasie: czy ta relacja, licząc bilans z ostatniego roku, dodaje ci siłą, czy je zabiera.

ZRÓB DZISIAJ

Pomyśl o jednej relacji, która ostatnio kosztowała cię więcej, niż dała. Nie musisz jej kończyć. Wystarczy, że wyznaczysz sobie jedną małą granicę – na przykład rzadziej odbierając telefon albo krócej rozmawiając o tym samym temacie.

5.4

Partner, który nie wie tego, co ty wiesz

■ Żona Krzysztofa siedzi w nocy przy jego laptopie, trzeci dzień z rzędu. Próbuje zgadnąć hasło do konta, z którego nigdy wcześniej nie musiała korzystać. Dzwoni do banku z pytaniami, na które nie umie odpowiedzieć, bo dotyczą rzeczy, którymi nigdy się nie zajmowała. Nie wie, z którego konta zapłacić za leki, czy jest opłacone ubezpieczenie mieszkania, czy w ogóle stać ich na to, żeby przetrwać ten miesiąc bez jego pensji.

Krzysztof leży w tym czasie w szpitalu, nieprzytomny, po wypadku, którego nikt się nie spodziewał.

Przez lata to on zajmował się w domu wszystkimi finansami – płacił rachunki, znał hasła do kont, pamiętał, kiedy kończą się polisy ubezpieczeniowe. Żona ufała mu w tej sprawie całkowicie i nigdy nie musiała się tym zajmować, bo „Krzysztof to ogarnia”, jak mawiała znajomym, właściwie z dumą, że nie musi się martwić o coś, co dla wielu par bywa źródłem konfliktów.

Nie dlatego, że mąż coś przed nią ukrywał. Po prostu nikt z nich nigdy nie pomyślał, że ta wiedza powinna być wspólna, a nie jednoosobowa – podział ról wydawał się praktyczny, dopóki nie okazał się luką.

To bardzo częsty układ. Badanie „Finanse w związkach”, przeprowadzone w 2016 roku na zlecenie Biura Informacji Kredytowej na reprezentatywnej próbie ponad tysiąca osób w

związkach, pokazało, że aż jedna piąta badanych nie zawsze wie, w jakiej kondycji finansowej jest ich partner ¹. Ponad jedna trzecia przyznaje, że ukrywa przed partnerem niektóre wydatki – kobiety częściej niż mężczyźni.

Nie chodzi tu wyłącznie o oszustwo czy zdradę finansową, choć i to się zdarza. Chodzi o coś bardziej przyziemnego: podział ról w związku, w którym jedna osoba „zajmuje się papierami”, a druga po prostu nie musi. Wygodne na co dzień. Katastrofalne w dniu, w którym ta pierwsza osoba nagle nie może już nic zrobić.

To samo dotyczy nie tylko pieniędzy. Hasła do kont, umowy, polisy, kontakty do ważnych osób – cała ta wiedza, rozproszona w głowach dwojga ludzi zamiast zapisana w jednym, znanym obojgu miejscu, działa dobrze tylko dopóty, dopóki oboje są zdrowi i dostępni.

ZRÓB DZISIAJ

Zaplanuj konkretną, piętnastominutową rozmowę z partnerem lub partnerką w tym tygodniu – o tym, co się dzieje z waszymi wspólnymi finansami i kto o czym wie.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 5.4

- ¹ „Finanse w związkach”, badanie ARC Rynek i Opinia na zlecenie Biura Informacji Kredytowej, 2016. Dane mają blisko dekadę; nowsza replika badania nie została opublikowana.

5.5

Dzieci nie muszą się bać, żeby być gotowe

■ Ośmioletnia córka zapytała wprost: „mamo, a co by było, gdyby w naszym domu wybuchł pożar?”. Nie dlatego, że coś się wydarzyło – zobaczyła coś w kreskówce i zaczęła się zastanawiać, w tym szczególnym, dziecięcym trybie, w którym jedna scena z bajki potrafi uruchomić pytania na cały wieczór.

Pierwszy odruch wielu rodziców w takiej sytuacji to zbyć pytanie na zasadadzie: „nic się nie stanie, nie martw się” – co wynika z dobrych intencji, żeby nie straszyć. Problem w tym, że dziecko już się zastanawia. Zbywające „nic się nie stanie” nie usuwa tego pytania z jego głowy. Zostawia je samo z niepewnością, bez odpowiedzi – a dzieci, pozbawione konkretnej odpowiedzi, zwykle wypełniają lukę własną wyobraźnią, która bywa dużo bardziej przerażająca niż jakiekolwiek fakty.

Psycholodzy dziecięcy, którzy zajmują się rozmowami z dziećmi o trudnych tematach, są zgodni co do kilku prostych zasad, niezależnie od konkretnego tematu: mówić spokojnym, opanowanym głosem, bo dzieci uczą się reakcji na sytuację właśnie z tonu dorosłego, nie tylko z treści słów. Nie przeładowywać odpowiedzi szczegółami, których dziecko nie pytało. Dać dziecku przestrzeń na własne pytania, zamiast z

góry zakładać, czego się boi. Dziecko, które pyta o pożar, niekoniecznie boi się ognia – czasem boi się rozstania z rodzicami, a pożar jest tylko pretekstem, żeby o tym zapytać.

W praktyce ta rozmowa o pożarze mogła wyglądać prościej, niż mama się obawiała: pokazała córce, gdzie jest gaśnica, ustaliły razem punkt zbiórki przed domem, na wypadek gdyby trzeba było wyjść w pośpiechu, może nawet przećwiczyły to raz, na wesoło, jak zabawę. Córka nie wyszła z tej rozmowy przestraszona. Wyszła z niej z konkretnym planem – a plan, w przeciwieństwie do niedopowiedzenia, uspokaja, bo daje dziecku poczucie, że w razie czego wie, co robić, zamiast tylko bezradnie czekać.

To jest różnica między straszeniem dziecka a przygotowywaniem go. Straszenie zostawia dziecko samo z wyobraźnią. Przygotowanie daje mu coś konkretnego do zrobienia, gdyby faktycznie było trzeba.

ZRÓB DZISIAJ

Wybierz jedną prostą rzecz związaną z bezpieczeństwem domu i pokaż ją dziecku – gdzie jest latarka, jak zadzwonić na 112, gdzie jest umówiony punkt zbiórki na wypadek ewakuacji.

Spokojne dziecko to zwykle efekt spokojnego wytłumaczenia, nie efekt ukrywania przed nim tematu.

5.6

Plecak jest wspólny

■ Cała ta książka, aż do tej pory, mówiła głównie w liczbie pojedynczej: twoje ciało, twoje pieniądze, twoja głowa, twoje umiejętności. Łatwo w takim rytmie zapomnieć o tym, że nikt nie radzi sobie z kryzysem w pojedynkę. Nawet jeśli czasem tak to wygląda z zewnątrz – nawet jeśli to ty jesteś tą osobą, która „zawsze sobie radzi”.

Osoba, do której zadzwonisz o trzeciej nad ranem. Sąsiad, który zauważy, że światło u ciebie się nie zapaliło. Partner, który wie tyle samo o waszych finansach, co ty. Dziecko, które ma wiedzę, a nie tylko strach. Relacje, z których faktycznie czerpiesz siłę, nie tylko takie, które ci ją zabierają. Każdy z tych pięciu rozdziałów dotykał innego kawałka tej samej prawdy – że sam jesteś słabszy, niż mogłoby się wydawać, i silniejszy, kiedy nie jesteś sam.

To wszystko razem tworzy coś, czego nie da się kupić za żadne pieniądze ani zbudować samą siłą charakteru. Sieć ludzi wokół ciebie jest osobnym zasobem, tak samo realnym jak konto oszczędnościowe – tylko że buduje się ją inaczej: obecnością, czasem, drobnymi gestami powtarzanymi latami, nie jednorazowym wielkim gestem, który wszystko naprawi.

Jest jeszcze jedna rzecz, której dobra sieć ludzi potrzebuje, żeby zadziałać w prawdziwym kryzysie: muszą wiedzieć, gdzie czego szukać. Nawet najbliższa rodzina niewiele pomoże, jeśli

nikt nie wie, gdzie są dokumenty, hasła i najważniejsze numery telefonów – dobra wola bliskich rozbija się wtedy o zwykły, praktyczny chaos. O tym porządku jest kolejna część tej książki.

ZRÓB DZISIAJ

Brak nowego zadania – jeśli zalega ci jeszcze któreś z poprzednich pięciu, teraz jest dobry moment, żeby je zamknąć.

■ KONIEC CZĘŚCI V ■

DALEJ — CZĘŚĆ VI

PORZĄDEK

CZĘŚĆ VI



PORZĄDEK

*Twoi bliscy nie będą musieli zgadywać,
gdzie czego szukać.*

6.1

Dwie godziny, które oszczędzają tygodnie

■ Gdyby twoi bliscy musieli jutro uporządkować twoje sprawy, czy wiedzieliby, gdzie znaleźć:

- akt własności mieszkania albo umowę najmu
- numery kont bankowych i nazwę banku
- informację, czy masz polisę na życie i w jakiej firmie
- informację, czy masz spisany testament

Jeśli przy którymkolwiek punkcie pomyślałeś „chyba nie”, jesteś w smutnej większości. Dokładnie to przeżyły dzieci pewnego ojca, który umarł nagle, bez żadnego ostrzeżenia. W żałobie próbowały ogarnąć to, czego nikt ich nie nauczył – gdzie jest akt własności mieszkania, czy była polisa, ile było kont bankowych, czy w ogóle istniał testament.

Znalazły część dokumentów w jednej szufladzie, część w drugiej, jedną teczkę w piwnicy, między starymi gazetami a pudłem z narzędziami. Czegoś brakowało – nie wiadomo, czy w ogóle istniało, czy po prostu zaginęło gdzieś przez lata przeprowadzek i porządków.

To, co mogło zająć popołudnie, zajęło tygodnie. A sprawy nieprocesowe w sądach rejonowych – kategoria, do której należy stwierdzenie nabycia spadku – trwały w 2025 roku średnio jedenaście miesięcy¹. Jeśli pojawi się spór między

spadkobiercami albo brakuje dokumentów, potrafi to ciągnąć się latami. Każdy brakujący papier to kolejny telefon, kolejna wizyta w urzędzie, kolejne tygodnie oczekiwania na duplikat.

Nikt nie planuje umrzeć w chaosie dokumentów. Ale prawie nikt też nie planuje inaczej – dopóki nie jest za późno na planowanie, bo porządkowanie dokumentów nie jest czynnością, którą ktokolwiek robi z entuzjazmem w wolne sobotnie popołudnie.

Ta część książki jest najbardziej przyziemna ze wszystkich. Nie ma tu wielkich idei ani filozoficznych pytań. Jest za to coś, co da się zrobić w jedno popołudnie, a co realnie oszczędza bliskim tygodnie, czasem miesiące chaosu: uporządkowanie tego, co i tak już istnieje – dokumentów, haseł, polis, kontaktów – w jednym miejscu, które ktoś inny potrafi znaleźć, bez konieczności przeszukiwania każdej szuflady w domu.

To nie jest praca nad tym, żeby coś nowego dokupić czy załatwić. To praca nad tym, żeby to, co już masz, było widoczne dla kogoś, kto nie jest tobą.

ZRÓB DZISIAJ

Wróć do listy z początku rozdziału. Załóż jeden folder – fizyczny segregator albo cyfrowy katalog – i wrzuć do niego pierwszy dokument z tej listy, ten, który masz akurat pod ręką.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 6.1

- 1 Ministerstwo Sprawiedliwości, Wydział Statystyki i Analiz, *Średni czas trwania postępowania sądowego w latach 2011–2025 — wybrane repertoria*, arkusz „2025”: sprawy nieprocesowe (repertorium Ns) w sądach rejonowych — 11,3 miesiąca. Ministerstwo nie publikuje czasu trwania osobno dla spraw o stwierdzenie nabycia spadku; podana liczba dotyczy całej kategorii spraw nieprocesowych, do której należą sprawy spadkowe.

6.2

Hasła, które umierają z tobą

■ Po śmierci matki syn chciał odzyskać jej zdjęcia z telefonu i chmury – setki fotografii wnuków, których babcia nigdy nie zdążyła nikomu przesłać, robionych przez lata na każde urodziny, każde święta, każdą niedzielę spędzoną razem. Telefon był zablokowany kodem, którego nikt nie znał. Konto w chmurze – zabezpieczone hasłem i weryfikacją dwuetapową na numer telefonu, który już nie działał, bo umowę dawno rozwiązano.

Polskie prawo wciąż nie ma jednoznacznych, ugruntowanych zasad dotyczących tego, co dzieje się z cyfrowym majątkiem po śmierci – z kontami w mediach społecznościowych, w chmurach, na platformach ¹. Nawet jeśli bliscy formalnie dziedziczą prawa do takich danych, samo uzyskanie dostępu bywa technicznie i prawnie skomplikowane, czasem niemożliwe bez współpracy samej platformy – a platformy, działające często z innego kraju, według innych przepisów, rzadko traktują to jako priorytet.

To problem, który dotyczy praktycznie każdego, bo hasła traktujemy jak coś prywatnego z definicji – i słusznie, dopóki żyjemy. Z badania zrealizowanego na zlecenie BIK wynika, że co dziesiąty Polak używa jednego, tego samego hasła do wszystkich swoich kont i urządzeń ² – co ułatwia życie na co dzień, ale

Nie chodzi o to, żeby udostępnić rodzinie wszystkie swoje hasła już teraz, na bieżąco – to byłoby niepraktyczne i niepotrzebne. Chodzi o to, żeby gdzieś istniał bezpieczny, dostępny dla zaufanej osoby sposób na uzyskanie tych danych, gdyby było to kiedyś potrzebne, bez konieczności kontaktowania się z zagraniczną firmą technologiczną w środku żałoby.

ZRÓB DZISIAJ

Skonfiguruj funkcję kontaktu dziedziczącego / dostępu awaryjnego w swoim menedżerze haseł albo w kluczowych usługach (Google, Apple mają takie opcje), albo zapisz najważniejsze dane na kartce, którą przechowasz w bezpiecznym, znanym bliskim miejscu.

Hasło, które umiera razem z tobą, zamyka drzwi, do których nikt inny nie ma już klucza.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 6.2

- 1 Art. 922 § 1 i § 2 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. — Kodeks cywilny: do spadku należą prawa i obowiązki majątkowe zmarłego, nie należą zaś prawa ściśle związane z jego osobą. Polskie prawo nie zawiera odrębnej regulacji dziedziczenia dóbr cyfrowych; brak takiej regulacji omawia: „Dziedziczenie cyfrowe, czyli komu przypadnie osierocone konto na Facebooku”, Prawo.pl (Wolters Kluwer).
- 2 Badanie na zlecenie Biura Informacji Kredytowej zrealizowane przez Quality Watch metodą CAWI na próbie N=1090, kwiecień 2024.

6.3

Kopia, której nie widzisz, dopóki jej nie stracisz

■ 24 procent.

Tyle Polaków, według badania SW Research na próbie tysiąca internautów, regularnie wykonuje kopie zapasowe swoich danych. Niemal dokładnie tyle samo – około jednej czwartej – przyznaje, że nigdy tego nie robi ¹. Wśród osób powyżej pięćdziesiątego roku życia odsetek nierobiących backupu wcale rośnie do 36 procent – a to często pokolenie, które ma w telefonie największą liczbę niepowtarzalnych, niezastąpionych wspomnień: zdjęcia dzieci, wnuków, bliskich, których już nie ma.

Telefon wypada z kieszeni do jeziora podczas rodzinnego wyjazdu nad wodę. W środku – jedyne zdjęcia z pierwszego roku życia dziecka, bo „jeszcze nie zdążyłam ich nigdzie przegrać”. Ekran gaśnie i już się nie włącza, mimo ryżu, suszarki i wszystkich domowych sposobów, które ktoś podpowiada w panice.

To nie jest rzadkie zdarzenie – to właśnie ci ludzie z pierwszego akapitu, ta jedna czwarta bez żadnej kopii.

Backup ma tę specyficzną cechę, że jest kompletnie niewidoczny, dopóki działa – i dopiero w momencie utraty danych okazuje się, czy w ogóle istniał. Nikt nie chwali się przy rodzinnym obiedzie, że ma dobrze skonfigurowaną kopię zapasową zdjęć. Ale prawie każdy zna kogoś, kto stracił lata

zdjęć, dokumentów albo wspomnień, bo tej kopii nie miał – i ta strata, w przeciwieństwie do zgubionego portfela, jest nieodwracalna, bo zdjęć nie da się kupić na nowo.

Dobra wiadomość jest taka, że we współczesnych telefonach automatyczny backup zdjęć do chmury to zwykle kwestia jednego przełącznika w ustawieniach, nie skomplikowanej procedury wymagającej wiedzy technicznej. Wystarczy go raz włączyć, a potem telefon robi to sam, w tle, bez konieczności pamiętania o niczym.

ZRÓB DZISIAJ

Sprawdź w ustawieniach telefonu, czy masz włączoną automatyczną kopię zapasową zdjęć do chmury. Jeśli nie – włącz ją teraz, zanim skończysz ten rozdział.

Kopia zapasowa to jedyne zabezpieczenie, które doceniasz dopiero wtedy, gdy jest już za późno na cokolwiek innego.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 6.3

- 1 SW Research, badanie omnibusowe OmniWatch48, metoda CAWI, N=1000, marzec 2021.

6.4

Polisa, o której zapomniałeś

■ Zanim przeczytasz dalej – sprawdź. Znajdź polisę ubezpieczenia swojego mieszkania. Masz dwie minuty. Nie w głowie, nie „gdzieś na pewno jest” – naprawdę ją odszukaj, w mailu albo w papierach.

Jeśli się udało – dobrze, wróć tu za chwilę. Jeśli nie – czytaj dalej, bo ten rozdział jest właśnie o tobie.

Mieszkanie zalała woda. Wiadomo, że jest polisa OC mieszkania – kupowana kilka lat temu, „przy okazji” jakiejś promocji w banku, podpisana w pięć minut przy okienku, bez czytania szczegółów. Tylko gdzie jest ta polisa? W jakiej firmie? Jaki numer? Jaki zakres?

Godzina spędzona na przekopywaniu maila, szukaniu w segregatorach i próbach przypomnienia sobie nazwy ubezpieczyciela – zanim w ogóle da się zacząć zgłaszać szkodę, podczas gdy woda wciąż płynie.

W rozdziale 2.5 była mowa o tym, że warto wiedzieć, co dokładnie obejmuje twoja polisa. Ten rozdział jest prostszym, bardziej mechanicznym uzupełnieniem tamtej myśli: zanim sprawdzisz, co polisa obejmuje, musisz w ogóle wiedzieć, że ona istnieje i gdzie jej szukać – sama świadomość zakresu ochrony nic nie da, jeśli nie potrafisz w ogóle dotrzeć do dokumentu, tak jak w teście z początku rozdziału.

To zaskakująco częsty problem. Ludzie kupują ubezpieczenia przy okazji – razem z kredytem, przy zakupie sprzętu, w pakiecie z kartą kredytową – i po miesiącu zapominają, że w

ogóle je mają. Polisa leży gdzieś w mailu sprzed lat, zakopana pod tysiącem innych wiadomości, albo w papierowej wersji w szufladzie, której nikt nie otwierał od czasu podpisania.

Polisa, której nie potrafisz znaleźć w dniu szkody, działa dokładnie tak samo, jakby jej nie było – tyle że płaciłeś za nią składki, miesiąc po miesiącu, przez lata, na wypadek dnia, który właśnie nadszedł, a ty i tak nie możesz z niej skorzystać.

ZRÓB DZISIAJ

Znajdź wszystkie posiadane polisy ubezpieczeniowe – mieszkania, życia, zdrowia, samochodu – i zrób im zdjęcie albo skan. Zapisz wszystkie w jednym miejscu: folderze na dysku, w chmurze albo w segregatorze z rozdziału 6.1.

Ile z nich naprawdę znalazłeś w dwie minuty?

6.5

Testament to nie temat dla starców

■ Czterdziestodwuletni mężczyzna ginie w wypadku samochodowym. Zostawia żonę, dwoje nastoletnich dzieci i brata, z którym od lat nie było najlepiej – dawna kłótnia o pieniądze pożyczone i nigdy w pełni nierozliczone, o które rodzina wołała nie wspominać przy świątecznym stole. Bez testamentu majątek dzieli się według zasad ustawowych – i choć prawo stara się to robić sprawiedliwie, „sprawiedliwie na papierze” i „sprawiedliwie dla rodziny w żałobie” to często dwie różne rzeczy. Brat rości sobie prawo do udziału w firmie, którą razem z żoną budowali od lat. Zaczyna się spór, który ciągnie się miesiącami, a czasem latami, dokładając do żałoby jeszcze i to – prawnicy, pisma, spotkania, na które trzeba iść, mimo że najbardziej chciałoby się po prostu mieć czas na żałobę.

Gdyby istniał testament, wielu z tych pytań w ogóle by nie było.

W Polsce wciąż panuje przekonanie, że testament to temat dla osiemdziesięciolatków, którzy „porządkują sprawy przed odejściem”. Tymczasem, jak pokazuje ten przykład, śmierć nie pyta o wiek. Mimo to szacuje się, że około 90 procent Polaków nie ma spisanego testamentu ¹ – choć widać wyraźny trend zmiany: według statystyk Ministerstwa Sprawiedliwości w 2019 roku sporządzono w Polsce niecałe 144 tysiące testamentów notarialnych, a w 2025 roku – już ponad 208 tysięcy, czyli o

niemal 45 procent więcej w ciągu sześciu lat ². Coraz więcej ludzi robi to nie w obliczu starości, tylko po prostu jako element porządkowania spraw, obok testamentu życia, ubezpieczenia i pełnomocnictwa.

Coraz więcej ludzi zauważa to, o czym mówi ten rozdział: testament nie jest dokumentem o śmierci. Jest dokumentem o rodzinie, która zostaje – o tym, żeby nie musiała się kłócić w najgorszym możliwym momencie swojego życia, kiedy emocje i tak są na granicy wytrzymałości.

Nie musisz dziś podejmować ostatecznych decyzji o podziale majątku. Wystarczy, że sprawdzisz, jak w ogóle wygląda pierwszy krok.

ZRÓB DZISIAJ

Sprawdź w internecie (albo zadzwoń do dowolnej kancelarii notarialnej), co jest potrzebne do sporządzenia testamentu notarialnego w Polsce. Nie musisz go dziś napisać – wystarczy, że wiesz, od czego zacząć.

Testament nie jest o tym, że umrzesz. Jest o tym, żeby twoi bliscy nie musieli się kłócić zamiast żałować.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 6.5

- 1** Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce i Instytut Rozwoju Gospodarczego Szkoły Głównej Handlowej, cykliczne badanie *Sytuacja na rynku consumer finance* — dziewięć na dziesięć osób nie sporządziło testamentu; komunikat z 18.11.2024.
- 2** Ministerstwo Sprawiedliwości, *Akty notarialne w latach 1991–2025*, arkusz „2013–2025”, wiersz „Testamenty”: 143 870 w 2019 roku i 208 071 w 2025 roku.

6.6

Pełnomocnictwo, zanim będzie potrzebne

■ Kto może dziś wypłacić pieniądze z twojego konta, jeśli ty sam nie jesteś w stanie tego zrobić – bo leżysz nieprzytomny w szpitalu, a rachunki i tak trzeba płacić?

Dla większości ludzi odpowiedź brzmi: nikt. Nawet najbliższa osoba, nawet współmałżonek, jeśli konto jest tylko na jedno nazwisko.

Ojciec ma wylew. Trafia do szpitala nieprzytomny, potem w śpiączce farmakologicznej. Jego konto bankowe zamarza dla rodziny – żona nie może wypłacić pieniędzy na bieżące rachunki, bo to jego konto, nie wspólne. Dzieci nie mogą podjąć w jego imieniu żadnej decyzji finansowej, choć to one teraz zarządzają domem, płacą za leki, dojeżdżają do szpitala codziennie po pracy.

Gdyby wcześniej ustanowił pełnomocnictwo – dla żony, do konta bankowego, do podstawowych spraw – ktoś mógłby teraz działać w jego imieniu. Bez tego rodzina musi czekać na formalne postępowanie o ubezwłasnowolnienie albo ustanowienie kuratora, co trwa tygodnie, czasem miesiące, dokładnie wtedy, kiedy liczy się każdy dzień.

Pełnomocnictwo to jeden z tych dokumentów, o których myślimy dopiero wtedy, kiedy jest już za późno, żeby je sporządzić – bo do jego udzielenia potrzebna jest pełna świadomość i zdolność do czynności prawnych osoby, która go

udziela. Nie da się ustanowić pełnomocnictwa dla kogoś, kto już jest nieprzytomny. To dokument, który działa tylko wtedy, gdy powstał, zanim był potrzebny – nigdy w trakcie kryzysu, którego miał dotyczyć.

W zależności od tego, czego dotyczy, pełnomocnictwo może mieć różną formę: pisemną (dla spraw ogólnych) albo notarialną – obowiązkową na przykład przy sprawach związanych z nieruchomościami ¹. Można je ograniczyć do konkretnych spraw (na przykład dostępu do jednego konta) albo zrobić szersze, obejmujące więcej obszarów, w zależności od tego, ile zaufania i ile praktycznej potrzeby jest w danej relacji.

To nie jest dokument, który „na pewno się przyda”. To dokument, który albo jest gotowy, zanim będzie potrzebny, albo nie ma go wcale – bo w chwili kryzysu jest już za późno na jego sporządzenie, a rodzina zostaje z problemem, którego dałoby się uniknąć jedną wizytą u notariusza rok wcześniej.

ZRÓB DZISIAJ

Sprawdź (np. dzwoniąc do kancelarii notarialnej), co jest potrzebne, żeby ustanowić podstawowe pełnomocnictwo dla bliskiej osoby – do konta bankowego albo do podstawowych spraw urzędowych.

Pełnomocnictwo działa tylko wtedy, gdy jest gotowe, zanim jest potrzebne.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 6.6

- 1 Art. 98–109 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. — Kodeks cywilny, w szczególności art. 99 § 1 (forma pełnomocnictwa) w związku z art. 158 (forma aktu notarialnego przy przeniesieniu własności nieruchomości). Materiał informacyjny, nie porada prawna.

6.7

Procedura rodzinna: co robimy, kiedy coś się dzieje

■ W szkołach i biurach co jakiś czas odbywa się próbna ewakuacja. Nikomu nie wydaje się to dziwne – wszyscy rozumieją, że lepiej wiedzieć, gdzie jest wyjście ewakuacyjne, zanim naprawdę będzie potrzebne, niż szukać go w dymie, po omacku, w korytarzu, którego nagle nikt nie rozpoznaje.

W domach taka próba prawie nigdy się nie odbywa – a przecież rodzina, tak samo jak biuro, ma swoje sytuacje kryzysowe: pożar, powódź, nagłą chorobę, wypadek, sytuację, w której trzeba szybko się skontaktować, a telefony nie działają, bo sieć jest przeciążona albo bateria akurat siadła.

Jedna z rodzin, które znam, ustaliła kiedyś swoją wersję takiej próbnej ewakuacji przy niedzielnym obiedzie, bez wielkiej powagi, prawie żartem, między zupą a drugim daniem. Wyszła z tego krótka, wypisana na kartce lista:

- jeśli coś się dzieje i nie można się dodzwonić bezpośrednio, każdy dzwoni do babci – ona jest punktem centralnym, przez który przechodzą wiadomości
- jeśli trzeba się ewakuować z domu, spotykają się pod dębem na rogu ulicy, nie przed samym domem
- każde dziecko zna na pamięć jeden numer telefonu poza rodzicami – do cioci, która mieszka najbliżej

To wszystko zajęło dziesięć minut rozmowy. Nikt się nie przestraszył, nikt nie zaczął się bać, że „coś się wydarzy”. Po prostu, tak jak przy próbnej ewakuacji w biurze, ustalili plan, o którym normalnie nikt nie musi pamiętać – dopóki nie jest potrzebny, a wtedy okazuje się bezcenny, bo nikt nie musi się zastanawiać, tylko działa według wcześniej ustalonych zasad.

To domyka tę część książki. Cały porządek, o którym była mowa – dokumenty, hasła, kopie zapasowe, polisy, testament, pełnomocnictwo – ma sens tylko wtedy, kiedy rodzina wie, że istnieje i jak z niego skorzystać w chwili, gdy będzie trzeba. Segregator w szafie nic nie da, jeśli nikt oprócz ciebie nie wie, że tam jest. Zostaje jeszcze pytanie, na które porządek nie odpowiada: czego właściwie bronisz, kiedy to wszystko robisz. O tym jest kolejna część tej książki.

ZRÓB DZISIAJ

Usiądźcie w rodzinie na dziesięć minut i ustalcie własną wersję trzech zasad:

- kogo dzwonić
- gdzie się spotkać
- kto co wie

■ KONIEC CZĘŚCI VI ■

DALEJ — CZĘŚĆ VII

KIERUNEK

CZĘŚĆ VII



KIERUNEK

Będziesz wiedział, co właściwie chronisz.

7.1

Co właściwie chronisz

■ Im więcej zarabiam, tym bezpieczniejsza jest moja rodzina. To zdanie brzmi jak oczywistość – i w wielu sytuacjach faktycznie jest prawdziwe, dokładnie tak, jak pokazywały wcześniejsze części tej książki. Tylko że traktowane bez wyjątków, potrafi zaprowadzić dokładnie tam, gdzie nikt nie planował trafić.

Przez piętnaście lat Marcin pracował po dwanaście godzin dziennie, budując firmę, która miała „zabezpieczyć rodzinę”. Nowy dom, dobra szkoła dla dzieci, wakacje, o których inni mogli tylko pomarzyć. Wszystko, czego – jak sądził – potrzebowała jego rodzina, żeby czuć się bezpiecznie. Wracał do domu, kiedy dzieci już spały, wyjeżdżał, zanim się budziły, a w weekendy często kończył pracę przy laptopie przy kuchennym stole, „tylko na chwilę”, która ciągnęła się godzinami.

Kiedy jego nastoletni syn powiedział mu wprost, że w zasadzie nie pamięta, żeby ojciec kiedykolwiek był na jego meczu, Marcin usłyszał coś, czego się nie spodziewał. Nie pretensję o brak pieniędzy. Pretensję o brak obecności – a to było coś, na co żadna z jego godzin nadgodzin nie miała żadnego wpływu, mimo że w jego głowie te godziny właśnie miały chronić syna.

Chronił coś – bezpieczeństwo finansowe rodziny – kosztem czegoś innego, czego wcale nie planował poświęcać: czasu z dziećmi, w którym rosną i który się nie powtarza. Nie zauważył tej wymiany, bo nikt mu jej nie pokazał wprost. Po prostu każdy

kolejny dzień w pracy wydawał się racjonalną decyzją, a suma tysięcy racjonalnych decyzji z osobna złożyła się na coś, czego nikt świadomie nie wybrał.

To jest dokładnie to, o czym jest ta część książki. Wcześniejsze rozdziały uczyły, jak zabezpieczać kolejne obszary życia – zdrowie, pieniądze, głowę, umiejętności, ludzi, porządek. Ale żaden z nich nie odpowiadał na bardziej podstawowe pytanie: co właściwie próbujesz chronić, kiedy to wszystko robisz?

Bo bez jasnej odpowiedzi na to pytanie łatwo – tak jak Marcin – zabezpieczyć coś kosztem czegoś ważniejszego, nie zauważając w ogóle, że dokonałeś wyboru, aż ktoś, kogo kochasz, powie ci to prosto w oczy, przy okazji, przy zwykłej rozmowie, która nagle przestaje być zwykłą.

ZRÓB DZISIAJ

Zapisz trzy rzeczy, które naprawdę chronisz w swoim życiu – nie te, o których „powinieneś” powiedzieć, tylko te, na które faktycznie poświęcasz najwięcej uwagi, czasu i pieniędzy.

Porównaj tę listę z tym, co byś odpowiedział, gdyby zapytał cię ktoś obcy.

A gdyby zapytał cię twój własny syn albo córka – czy odpowiedź byłaby taka sama?

7.2

Priorytety, nie listy życzeń

■ Schudnąć. Nauczyć się hiszpańskiego. Więcej czytać. Zacząć biegać. Oszczędzać więcej. Zmienić pracę. Remont łazienki. Więcej czasu z dziećmi. Mniej telefonu. Zacząć medytować. Nauczyć się gotować zdrowiej. I jeszcze sześć innych punktów, równie ważnych, równie pilnych, równie niemożliwych do zrobienia jednocześnie.

To lista noworocznych postanowień Agnieszki – siedemnaście punktów, spisanych w euforii sylwestrowej nocy, kompletnie oderwanych od tego, ile realnie ma czasu i energii w typowym tygodniu, między pracą, dziećmi a zwykłym zmęczeniem.

Do końca stycznia nie zajęła się żadnym z nich na poważnie. Nie dlatego, że była leniwa. Siedemnaście celów naraz to nie plan działania – to lista życzeń, w której każdy kolejny punkt wydawał się w noc sylwestrową oczywisty, ważny, w zasięgu ręki.

Jej sąsiad zrobił coś innego. Jego lista na cały rok miała trzy punkty:

- uregulować cukier we krwi
- spłacić jedną konkretną kartę kredytową
- nauczyć się podstaw niemieckiego, przydatnego w nowej pracy

Reszta pomysłów, które też mu chodziły po głowie, trafiła na osobną kartkę „może później”, zamiast do listy na ten rok. Pod koniec roku miał zrobione wszystkie trzy.

Różnica nie polegała na sile woli. Polegała na tym, że lista życzeń próbuje ogarnąć wszystko naraz, a priorytety wymagają czegoś trudniejszego: zdecydowania, co na razie zostaje bez zmian, żeby te kilka rzeczy naprawdę się wydarzyło – a to oznacza świadomą rezygnację z reszty, przynajmniej na jakiś czas, co samo w sobie bywa trudniejsze niż samo działanie.

To nie znaczy, że reszta twoich marzeń jest nieważna. Znaczy, że w danym momencie nie wszystko może być na pierwszym miejscu jednocześnie – a próba trzymania wszystkiego na pierwszym miejscu w praktyce oznacza, że nic tam nie jest, bo uwaga rozproszona na siedemnaście rzeczy nie wystarcza na żadną z nich.

ZRÓB DZISIAJ

Jeśli masz gdzieś spisane listę celów czy postanowień, wróć do niej i zredukuj ją do trzech. Zapisz je tutaj, jedno pod drugim:

1. _____
2. _____
3. _____

Reszty nie wyrzucaj – po prostu odłóż na później.

7.3

Czas jest zasobem, który znika po cichu

■ Wynik badania krwi, który miał być rutynowy, wraca z dopiskiem „do konsultacji”. Trzy dni czekania na termin u specjalisty. Przez te trzy dni priorytety człowieka zmieniają się radykalnie niż przez poprzednie trzy lata. Nagle nieważne staje się to, co jeszcze tydzień temu wydawało się pilne – a ważne staje się to, co odkładał od miesięcy: telefon do przyjaciela, z którym stracił kontakt, popołudnie z dzieckiem bez telefonu w ręku, rozmowa z rodzicem, którą wciąż przekładał na „kiedyś”.

Wynik na szczęście okazuje się niegroźny. Ale te trzy dni zostawiają ślad: pytanie, dlaczego trzeba było się przestraszyć, żeby zauważyć, co naprawdę jest ważne. Dlaczego lista priorytetów zmienia się dopiero pod presją.

Czas jest jedynym zasobem, który znika bez względu na to, co robisz – nie da się go odłożyć na poduszkę finansową ani zabezpieczyć polisą. A mimo to wydajemy go często bezrefleksyjnie, bo w przeciwieństwie do pieniędzy nie widać salda, nie ma aplikacji, która pokazuje czerwonym kolorem, że przekraczasz budżet.

Z badania Santander Consumer Banku, przeprowadzonego przez IBRiS na reprezentatywnej próbie tysiąca dorosłych internautów, wynika, że 58 procent Polaków spędza w internecie co najmniej 3 godziny dziennie swojego wolnego czasu – z czego 14 procent poświęca na to 5–6 godzin, a prawie 8

procent ponad 6 godzin ¹. To nie jest krytyka bycia online – część tego czasu to praca, kontakt z bliskimi, relaks, na który zasługujesz, rozrywka po ciężkim dniu. Ale warto zapytać samego siebie: czy to jest ta ilość czasu, którą świadomie wybrałeś, czy po prostu ta, która się wydarzyła, bo telefon leżał pod ręką, a wieczór był długi.

Różnica między pieniędzmi a czasem jest taka, że pieniądze, kiedy znikają, zostawiają po sobie pusty rachunek – widoczny, policzalny sygnał ostrzegawczy, który zauważysz przy pierwszym logowaniu do aplikacji bankowej. Czas znika po cichu, godzina po godzinie, bez żadnego wyciągu, który by o tym przypomniał – dopiero z perspektywy roku, miesiąca czy choroby widać, ile go faktycznie poszło donikąd.

ZRÓB DZISIAJ

Znajdź jeden konkretny „pożeracz czasu” w swoim dniu – aplikację, nawyk, rytuał – i ogranicz go dziś o połowę.

Czas nie krzyczy, kiedy go tracisz. Dlatego tak łatwo go nie zauważyć.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 7.3

- ¹ Santander Consumer Bank, badanie zrealizowane przez IBRiS metodą CATI na reprezentatywnej próbie 1000 dorosłych Polaków, 7–22.02.2024. Raport nie został opublikowany w całości; wyniki podane za: Polskie Radio 24.

7.4

Praca to część ciebie, nie cały ty

■ Kim jesteś, kiedy nikt cię już nie pyta, czym się zajmujesz?

Dla większości ludzi to pytanie brzmi dziwnie, bo odpowiedź na pytanie „czym się zajmujesz” mają gotową od lat, wyćwiczoną, automatyczną. Znacznie trudniej odpowiedzieć na wersję bez tego pytania w tle.

Stanisław przez czterdzieści lat był dyrektorem produkcji. Znał każdą maszynę w fabryce, każdego pracownika po imieniu, każdy problem, zanim jeszcze ktoś zdążył go zgłosić. Ludzie pukali do jego biura z pytaniami, zanim jeszcze zdążyli je sformułować, wiedząc, że on i tak będzie znał odpowiedź. Kiedy w wieku sześćdziesięciu pięciu lat przeszedł na emeryturę, po uroczystym pożegnaniu z kwiatami i przemówieniem, wrócił do domu – i nie bardzo wiedział, kim teraz jest.

Nie chodziło o brak zajęcia – Stanisław miał ogród, wnuki, plany na podróże, o których mówił od lat. Chodziło o coś głębszego: przez czterdzieści lat odpowiedź na pytanie „kim jesteś” brzmiała „dyrektorem produkcji”. Teraz ta odpowiedź przestała istnieć, a nowej jeszcze nie zdążył sobie zbudować, mimo że formalnie miał więcej czasu niż kiedykolwiek.

To zjawisko – kryzys tożsamości po utracie roli zawodowej, czy to przez emeryturę, zwolnienie, czy zamknięcie firmy – jest dobrze znane badaczom zajmującym się psychologią przejść życiowych. Kiedy tożsamość człowieka jest zbudowana niemal

wyłącznie na stanowisku, utrata tego stanowiska usuwa grunt spod nóg w sposób, którego nie da się zrekompensować samym tylko wolnym czasem, choćby było go bardzo dużo.

Problem w tym, że w kulturze, w której pierwsze pytanie na każdym spotkaniu towarzyskim brzmi „czym się zajmujesz”, łatwo zbudować całą tożsamość wokół jednej odpowiedzi. Dopóki ta odpowiedź jest stała, nikt tego nie zauważa – działa jak dobrze skrojone ubranie, o którym się nie myśli, dopóki nagle nie trzeba go zdjąć. Problem ujawnia się dopiero, kiedy odpowiedź nagle znika.

Rozdziały tej książki o umiejętnościach mówiły o tym, jak zabezpieczyć się zawodowo, zdobywając kombinacje kompetencji odpornych na zmiany rynku. Ten rozdział mówi o czymś innym: o zabezpieczeniu samego siebie, niezależnie od tego, jaki zawód akurat wykonujesz. Bo stanowisko można stracić w jeden dzień. Tożsamości zbudowanej szerzej – jako rodzica, sąsiada, kogoś, kto gra w szachy, biega, pomaga innym – nie da się stracić tak łatwo, bo nie zależy od jednej decyzji zarządu ani od jednego telefonu z kadr.

ZRÓB DZISIAJ

Dokończ trzy razy zdanie „jestem kimś, kto...” – bez używania nazwy swojego zawodu ani stanowiska. Zapisz je tam, gdzie je jeszcze dziś zobaczysz.

7.5

Sens nie jest luksusem

■ Dwie osoby tracą pracę w tym samym tygodniu, w tej samej branży, w podobnym wieku. Pierwsza traktuje to jako katastrofę – cały sens jej dni był w tej pracy, teraz zostaje pustka, którą wypełnia niepokój i przeglądanie ofert po nocach. Druga też traci dochód i też się boi, ale ma coś, czego pierwsza nie ma: jasne poczucie, po co w ogóle wstaje rano – dzieci, którymi się zajmuje, wolontariat w schronisku dla zwierząt, pasja, którą od lat rozwija po godzinach. Utrata pracy jest dla niej ciosem finansowym. Nie jest jednak ciosem w to, kim jest.

To rozróżnienie nie jest tylko ładną obserwacją. Ma twarde, mierzalne konsekwencje. W jednym z bardziej znanych badań na ten temat, opublikowanym w czasopiśmie „Psychological Science” w 2014 roku, badacze Patrick Hill i Nicholas Turiano przeanalizowali dane ponad sześciu tysięcy uczestników dużego, długoterminowego amerykańskiego badania (MIDUS), śledząc ich losy przez czternaście lat¹. Osoby, które deklarowały silniejsze poczucie sensu w życiu, miały niższe ryzyko śmierci w tym okresie – niezależnie od wieku, i nawet po uwzględnieniu innych czynników dobrostanu psychicznego, takich jak dobre relacje czy pozytywne emocje. Sens okazał się mieć własny, odrębny wpływ, nie tylko efekt uboczny bycia ogólnie szczęśliwym – zjawisko utrzymywało się nawet wtedy, gdy badacze statystycznie „odjęli” wpływ tych innych czynników.

Naukowcy tłumaczą to tak: poczucie sensu pomaga przeformułować trudne sytuacje w coś, z czym da się mierzyć, zamiast w coś, co po prostu obezwładnia. To właśnie jest mechanizm odporności – nie brak trudności, tylko zdolność, żeby trudność miała dla ciebie jakiegokolwiek znaczenie poza samym cierpieniem, punkt zaczepienia, wokół którego można zorganizować reakcję zamiast się w niej rozpuścić.

Sens bywa traktowany jako coś dla ludzi, którzy już „poukładali sobie” resztę życia – luksus na później, kiedy będzie czas na wielkie pytania, kiedy skończą się ważniejsze sprawy. Te dane pokazują coś przeciwnego: sens nie jest nagrodą za przetrwanie trudnych czasów. Bywa warunkiem, żeby je przetrwać.

ZRÓB DZISIAJ

Zapisz jedno zdanie – odpowiedź na pytanie, co dziś nadaje twojemu życiu sens. Nie musi być wzniosłe. Wystarczy, że jest prawdziwe.

Sens nie jest dodatkiem do przetrwania. Czasem jest jego warunkiem.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 7.5

- 1 Hill P.L., Turiano N.A., *Purpose in Life as a Predictor of Mortality Across Adulthood*, „Psychological Science” 2014, t. 25, nr 7, s. 1482–1486, DOI: 10.1177/0956797614531799.

7.6

Kierunek nie jest planem

■ Plan był prosty: pracować w korporacji do pięćdziesiątki, potem wcześniejsza emerytura, dom pod miastem, spokój. Wszystko rozpisane, wyliczone co do roku, uwzględnione w co miesięcznych wpłatach na konto oszczędnościowe. Choroba, która pojawiła się w wieku czterdziestu trzech lat, zniszczyła ten plan doszczętnie. Żadna z założonych dat, kwot ani etapów już nie miała znaczenia.

To, co przetrwało, nie było planem. Było czymś innym – kierunkiem, o którym ta osoba mówiła później: „zawsze chciałem mieć czas dla rodziny i robić coś, co ma znaczenie”. Ten kierunek nie zniknął wraz z planem. Zmieniła się tylko droga, którą można było go realizować – mniej pracy zarobkowej, więcej obecności, inna definicja „czegoś, co ma znaczenie”, dostosowana do nowych możliwości ciała.

To jest różnica, którą warto zapamiętać z tej części książki. Plan to konkretna trasa – te kroki, w tej kolejności, do tego celu, z datami i kwotami. Kierunek to ogólny azymut – dlaczego w ogóle idziesz, co chcesz mieć po drodze i na końcu. Plany się rozpadają, bo świat, jak pokazała pierwsza część tej książki, nie pyta nas o zgodę na swoje zmiany. Kierunek przetrwa każdą z tych zmian, bo nie jest z nimi związany tak ściśle – nie potrzebuje konkretnej daty ani konkretnej kwoty, żeby wciąż mieć sens.

Rozdziały tej części – co chronisz, jakie masz priorytety, jak wydajesz czas, kim jesteś poza pracą, co daje ci sens – nie miały dać ci gotowego planu na resztę życia. Miały dać ci coś trwalszego: jasność co do kierunku, który przetrwa, kiedy plan A, B i C po kolei przestaną działać, jeden po drugim, tak jak zawsze w końcu przestają.

Zostaje jeszcze jedno pytanie, najtrudniejsze ze wszystkich – nie o to, co warto zdobyć i zabezpieczyć, tylko o to, co warto świadomie zostawić. O tym jest ostatnia część tej książki.

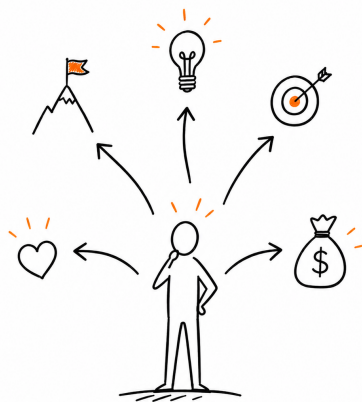
Zanim tam przejdiesz, zadaj sobie jeszcze raz pytanie, od którego zaczęła się ta część: skoro plany i tak będziesz musiał zmieniać – to dokąd właściwie idziesz?

— ■ KONIEC CZĘŚCI VII ■ —

DALEJ — CZĘŚĆ VIII

ZOSTAW

CZĘŚĆ VIII



ZOSTAW

Zrozumiesz, że gotowość to też zdolność
puszczania.

8.1

Plecak, który jest już pełny

■ Wróć na chwilę do samego początku tej książki. Pięć minut na spakowanie się i wyjście z domu.

Jeśli naprawdę wykonałeś to ćwiczenie z rozdziału 0.1, prawdopodobnie w pewnym momencie natrafiłeś na ten sam problem, na który natrafia każdy, kto realnie próbuje spakować plecak ewakuacyjny: w pewnym momencie trzeba przestać dokładać.

Ręka sięga po kolejną rzecz – ładowarkę, książkę, jeszcze jedną parę butów – i zatrzymuje się, bo plecak jest już pełny. Nie chodzi o to, że ta kolejna rzecz jest niepotrzebna. Chodzi o to, że plecak ma dno i ma zamek, który w pewnym momencie po prostu się nie domyka, niezależnie od tego, jak bardzo się starasz go docisnąć kolanem.

Przez siedem części tej książki rozmawialiśmy o tym, żebyś coś zdobył, sprawdził, zabezpieczył, nauczył się, zaplanował. Bardzo dużo „dodawania” – badanie po badaniu, nawyk po nawyku, rozmowa po rozmowie. Ale plecak, ten fizyczny ma ograniczoną pojemność – i jeśli tylko dokładasz, w końcu przestaje się zamykać.

Ta ostatnia część książki jest o czymś, co łatwo pominąć w kulturze, która ciągle każe nam więcej zdobywać, więcej zabezpieczać, więcej kontrolować: o tym, że czasem jedynym sposobem, żeby zmieścić coś nowego i ważnego, jest świadome zostawienie czegoś starego. Nie jako porażka. Jako warunek, żeby plecak w ogóle dało się jeszcze unieść.

ZRÓB DZISIAJ

Pomyśl o jednej rzeczy w twoim „plecaku życia” – nawyku, przekonaniu, zobowiązaniu, przedmiocie – która od dawna jest już tylko balastem. Nie musisz się jej dziś pozbywać. Wystarczy, że ją nazwiesz.

Pełny plecak nie znaczy gotowy plecak.

8.2

Rzeczy, które trzymamy z przyzwyczajenia

■ W piwnicy stoi pudełko z kablami do urządzeń, których dawno nie ma. Szafa kryje ubrania „na schudnięcie” sprzed pięciu lat, wciąż z metką, wciąż „za rok na pewno”. Na półce leży sprzęt sportowy kupiony w przypływie noworocznego entuzjazmu, użyty raz, może dwa. Nikt świadomie nie zdecydował, że to wszystko zostanie. Po prostu zostało – każda rzecz osobno wydawała się warta zatrzymania w chwili, w której trzeba było o niej zdecydować.

Dlaczego tak trudno się tego pozbyć, skoro rozum podpowiada, że to bezużyteczne? Odpowiedź częściowo tkwi w mechanizmie, który psychologowie nazywają efektem posiadania. W klasycznym eksperymencie z 1990 roku Daniel Kahneman, Jack Knetsch i Richard Thaler dali części studentów zwykłe kubki uniwersyteckie, wycenione na kilka dolarów. Ci, którzy dostali kubek, żądali za jego sprzedaż średnio 5,25 dolara. Ci, którzy kubka nie mieli, byli gotowi zapłacić za niego góra 2,25–2,75 dolara ¹. Ten sam przedmiot, niemal dwukrotna różnica w wycenie – jedyna różnica polegała na tym, że ktoś go akurat trzymał w ręku, dosłownie kilka minut wcześniej.

Sam fakt posiadania czegoś sprawia, że wydaje nam się warte więcej, niż jest warte obiektywnie. Rozstanie się z tym odczuwamy jak stratę, nawet jeśli nigdy realnie tego nie

używamy – mózg księguje wyrzucenie rzeczy po tej samej stronie bilansu, co utratę czegoś wartościowego, niezależnie od tego, czy ta rzecz miała jakkolwiek realną wartość użytkową.

To dlatego szafy, piwnice i garaże pełne są tzw. „przydasię” – rzeczy trzymanych „na wszelki wypadek” – fraza, która brzmi rozsądnie, a w praktyce oznacza: trzymam to, bo trudniej mi się z tym rozstać, niż to uzasadnić. Gdyby zapytać wprost, po co komuś siedem starych ładowarek do telefonów, których już nie ma, rzadko pada logiczna odpowiedź – pojawia się za to wzruszenie ramion i „a nuż się przyda”.

ZRÓB DZISIAJ

Znajdź jedną rzecz, której nie użyłeś od roku, i pozbądź się jej dzisiaj – oddaj, sprzedaj albo wyrzuć.

„Na wszelki wypadek” bywa najdroższym powodem trzymania czegoś bezużytecznego.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 8.2

- 1 Kahneman D., Knetsch J.L., Thaler R.H., *Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem*, „Journal of Political Economy” 1990, t. 98, nr 6, s. 1325–1348, DOI: 10.1086/261737.

8.3

Ambicje, które już ci nie służą

■ „Kiedys otworzę własną restaurację.”

Tomek mówił to sobie od dwudziestu lat. Na każdym rodzinnym obiedzie, przy każdej większej zmianie w życiu, zawsze w czasie przyszłym – „jak już się uda”, „jak będę miał więcej czasu”, „jak dzieci dorosną”. W międzyczasie zbudował zupełnie inną, udaną karierę. To zdanie jednak nigdy nie zniknęło, tylko cicho czekało gdzieś z tyłu głowy, jako niedokończona sprawa, która co jakiś czas przypominała o sobie poczuciem winy, zwykle przy oglądaniu kolejnego programu kulinarnego.

W wieku pięćdziesięciu pięciu lat Tomek powiedział sobie coś innego, po raz pierwszy szczerze: „To marzenie należało do kogoś, kim byłem w wieku dwudziestu pięciu lat. Dziś już nie chcę pracować po czternaście godzin dziennie, zarządzać personelem, ryzykować oszczędności życia na biznes, w którym większość upada. Chcę czegoś innego – więcej czasu, mniej stresu, gotowania dla przyjemności, nie dla biznesu, dla siebie i przyjaciół, nie dla anonimowych gości.”

Zrezygnowanie z tej ambicji nie było porażką. Było uczciwością wobec tego, kim się faktycznie stał, w miejsce lojalności wobec tego, kim kiedyś chciał być – dwie różne rzeczy, które łatwo pomylić, kiedy przez dwadzieścia lat powtarzało się to samo zdanie tak często, że zaczęło brzmieć jak część własnej tożsamości.

Nie każda niezrealizowana ambicja zasługuje na to, żeby ją realizować do końca życia tylko dlatego, że kiedyś ją sobie postawiłeś. Czasem trzymamy się starych celów nie dlatego, że wciąż ich chcemy, ale dlatego, że rezygnacja z nich wydaje się przyznaniem się do porażki. A to nieprawda – to po prostu zmiana planu przy zachowaniu kierunku.

ZRÓB DZISIAJ

Nazwij jedną ambicję, którą nosisz od lat, i zapytaj się szczerze: czy wciąż jej chcesz, czy tylko wciąż się do niej przyzwyczaiłem?

8.4

Wersje siebie, które możesz zostawić

■ Pudełko ze zdjęciami stoi na najwyższej półce szafy, tam gdzie się odkłada rzeczy, które nie są jeszcze pamiątkami, ale przestały być aktualne. W środku – zdjęcia sprzed pięciu lat. Uśmiech wyćwiczony do zdjęć rodzinnych. Ubrania dobrane tak, żeby nie prowokować komentarza. Poza, która wygląda na spokojną, jeśli nie wiedzieć, ile faktycznie kosztowała.

Teresa, która patrzy teraz na te zdjęcia po rozwodzie, ledwo rozpoznaje osobę, którą wtedy była. Tę, która dostosowywała się, żeby nie prowokować konfliktu. Która rezygnowała z własnych planów, bo „tak było łatwiej”. Która wierzyła, że jeśli wystarczająco się postara, wszystko się jakoś ułoży.

Ta wersja jej samej pomogła jej przetrwać związek, w którym była przez lata. Ale po rozwodzie przestała być potrzebna – i, co ważniejsze, przestała pasować do tego, kim Teresa chciała teraz być. Trzymanie się jej dłużej byłoby jak noszenie ubrania uszytego na kogoś innego.

Rozdział 7.4 mówił o tym, że tożsamość nie powinna zależeć wyłącznie od pracy. Ten rozdział idzie o krok dalej: żadna wersja ciebie – ta z pracy, z dawnego związku, z dawnej roli w rodzinie – nie musi być ostateczna. Ludzie zmieniają się po dużych przejściach życiowych – chorobie, rozwodzie, stracie,

przeprowadzce – i to, kim byli wcześniej, często przestaje pasować do tego, kim się stali. Pomimo że dokumenty, zdjęcia i wspomnienia innych ludzi wciąż wskazują na tę starą wersję.

Problem w tym, że otoczenie bywa wolniejsze niż my sami. Rodzina, znajomi, czasem my sami we własnej głowie, wciąż oczekują tej starej wersji – bo była znajoma, przewidywalna, wygodna dla wszystkich oprócz nas. „Ty się chyba nie zmieniłaś” bywa mówione jako komplement, choć czasem jest dokładnie tym, co najbardziej boli usłyszeć.

Nie musisz przeproszać za to, że się zmieniłeś. Nie musisz też trzymać się wersji siebie, która przestała działać, tylko dlatego że inni ją pamiętają, a przypominanie im, że jesteś teraz kimś innym, wymaga więcej odwagi niż samo bycie tą inną osobą.

ZRÓB DZISIAJ

Dokończ zdanie: „mogę przestać być osobą, która...” – i zapisz pierwszą szczerą odpowiedź, jaka przyjdzie ci do głowy. Pudełko wraca na najwyższą półkę. Zamknięte, nie wyrzucone – tylko już nie na wierzchu.

8.5

Strata, która nie jest porażką

■ Bogdan stracił firmę, którą budował dwanaście lat. Nie przez własny błąd – pandemia, łańcuch dostaw, kaskada zdarzeń, na które nie miał wpływu, jedno za drugim, każde osobno do przetrwania, razem nie do udźwignięcia. Z dnia na dzień z właściciela firmy zatrudniającej dwadzieścia osób stał się kimś, kto musi zaczynać od nowa, w wieku, w którym większość ludzi myśli już o stabilizacji, nie o starcie, wysyłając CV do firm, w których dwadzieścia lat wcześniej sam mógłby być pracodawcą.

Nie ma w tej historii fałszywego happy endu, w którym strata okazuje się „błogosławieństwem w przebraniu”. Strata bolała, i to bardzo. Miesiącami budził się w nocy, licząc, gdzie popełnił błąd, choć w gruncie rzeczy nie popełnił żadnego, którego dałoby się uniknąć. A to jest osobny rodzaj cierpienia, szukanie winy tam, gdzie jej nie było, tylko dlatego że łatwiej znieść błąd niż przypadek.

Ale dwa lata później Bogdan mówił coś, czego nie mógłby powiedzieć wcześniej: wiedział teraz, dokładnie, że potrafi stracić wszystko i wciąż wstać następnego dnia. Ta wiedza – nie optymizm, nie naiwna wiara, tylko chłodna, sprawdzona w praktyce świadomość własnej zdolności do przetrwania – stała się czymś, czego nie miał, zanim stracił firmę. Nikt nie mógł mu tego wcześniej powiedzieć w sposób, który by uwierzył. Trzeba było przez to przejść.

Psychologowie badający reakcje na trudne doświadczenia od lat 90-tych używają na to zjawisko określenia „wzrost potraumatyczny” – nie w znaczeniu, że trauma jest dobra, tylko że część ludzi, którzy przez nią przechodzą, wychodzi z niej z realnie zmienionym, często głębszym rozumieniem własnych możliwości ¹. To nie dotyczy każdego i nie dzieje się automatycznie – i nikt rozsądny nie powinien nikomu życzyć straty w imię potencjalnego „wzrostu”. Ale pokazuje coś ważnego: strata i rozwój nie zawsze stoją po przeciwnych stronach, mimo że intuicja podpowiada coś innego.

Cała ta książka mówiła o budowaniu i zabezpieczaniu. Ten rozdział mówi o czymś, co łatwo przeoczyć: że część twojej odporności nie bierze się z tego, co zdołałeś ochronić, tylko z tego, co już straciłeś – i przeżyłeś, i co teraz nosisz ze sobą jako dowód, nie jako ranę.

ZRÓB DZISIAJ

Nazwij jedną stratę, którą już przeżyłeś w swoim życiu – dużą czy małą – z którą jednak sobie poradziłeś. Nie jako powód do żalu. Jako dowód.

Odporność to nie tylko zdolność ochrony tego, co masz. To również zdolność utraty czegoś i pójścia dalej.

PRZYPISY — ROZDZIAŁ 8.5

- 1 Tedeschi R.G., Calhoun L.G., *Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence*, „Psychological Inquiry” 2004, t. 15, nr 1, s. 1–18, DOI: 10.1207/s15327965pli1501_01; oraz *The Posttraumatic Growth Inventory: Measuring the Positive Legacy of Trauma*, „Journal of Traumatic Stress” 1996, t. 9, nr 3, s. 455–471, DOI: 10.1002/jts.2490090305.

8.6

Idziesz dalej z złejszym plecakiem

■ Wróć jeszcze raz do tamtej kartki z rozdziału 0.1. Tej, na której wypisałeś, co zabrałbyś z domu, gdybyś miał na to pięć minut.

Przeczytaj ją teraz, po lekturze całej tej książki, i zobacz, czy i na ile zmieniłaby się twoja odpowiedź.

Może wciąż zabrałbyś dokumenty, telefon, latarkę. To dobre, praktyczne odruchy. Ale mam nadzieję, że widzisz teraz wyraźniej to, czego nie da się wsadzić do żadnej fizycznej torby – zadbane ciało, poduszkę finansową, głowę, która potrafi myśleć w kryzysie, umiejętności, które mają wartość niezależnie od nazwy zawodu, ludzi, którzy wiedzą, że istniejesz, porządek, który oszczędza bliskim chaosu, i kierunek, który przetrwa każdy zmieniony plan.

I mam nadzieję, że widzisz też to drugie: że część gotowości polega na tym, żeby wiedzieć, co możesz zostawić. Rzeczy trzymane z przyzwyczajenia. Ambicje, które przestały ci służyć. Wersje siebie, które już nie pasują. Nawet straty, które bołą, dopóki je nosisz, a które w końcu stają się dowodem, nie tylko raną.

Świat, w którym żyjesz, nie zrobił się bardziej przewidywalny od pierwszej strony tej książki. Pandemie, inflacje, wojny, zmiany technologiczne dalej będą się nakładać, w kolejności,

której nikt nie zaplanuje z wyprzedzeniem. To się nie zmieni – i żadna liczba przeczytanych rozdziałów tego nie zmieni, bo nie taki był cel tej książki.

Zmieniło się – mam taką nadzieję – coś w tobie. Trochę więcej sprawczości. Trochę mniej bezradności. Kilka konkretnych rzeczy, które zrobiłeś, zamiast tylko o nich pomyśleć – badanie, które w końcu umówiłeś, konto, na które w końcu coś wpłaciłeś, rozmowa, którą w końcu przeprowadziłeś. I coś, czego nie było na początku: pewność, że nawet jeśli coś pójdzie nie tak, masz w sobie więcej, niż myślałeś, kiedy otwierałeś tę książkę pierwszy raz.

Nie musisz kontrolować wszystkiego, żeby czuć się bezpiecznie.

Wystarczy, że wiesz, co niesiesz – i że jesteś gotów, kiedy trzeba, część z tego zostawić.

■ KONIEC CZĘŚCI VIII ■

DALEJ

POSŁOWIE

Postowie

Jak powstała ta książka?

Pierwsza wersja tej książki (?) powstała w ciągu czterech godzin.

Napisała ją w całości sztuczna inteligencja.

AI przeprowadziła research, wyszukiwała badania i dane, porównywała źródła, budowała argumenty i – co najważniejsze – samodzielnie pisała kolejne rozdziały. Wybierała tematy, konstruowała przykłady, tworzyła fikcyjnych bohaterów i sama odnosiła się do treści, jakie tworzy.

Moja rola była tu więc ograniczona. Zainicjowałem jedynie cały ten eksperyment, określiłem jego kierunek, wybierałem narzędzia i podejmowałem kilka decyzji. Celowo jednak starałem się jak najmniej ingerować w cały ten proces.

Bo książka ta jest właśnie wynikiem pewnego eksperymentu – próby odpowiedzi na pytanie: czy obecnie duże modele językowe potrafią już samodzielnie napisać całą książkę?

Z LLM-ów korzystam zaś w swojej pracy na co dzień i to dosyć intensywnie. Przy ich pomocy analizuję duże partie danych, robię streszczenia długich tekstów, generuję alternatywne koncepcje i scenariusze, piszę kod aplikacji i wykonuję wiele innych zadań. Obserwuję też szybką zmianę ich umiejętności i możliwości. To, co potrafią dziś, i to, co „tworzyły” trzy lata temu, to zupełnie inna jakość i skala.

Czym innym jest jednak wygenerowanie kilkudziesięciu tysięcy słów, a czym innym napisanie całej – sensownej, spójnej narracyjnie i stylistycznie – książki.

Dzisiejsze modele teoretycznie mają już do tego możliwości. Operują kontekstem wystarczającym do pracy nad pełnym manuskrypcem, a współczesne systemy agentowe potrafią wykonywać długie, wieloetapowe zadania: tworzyć plan działania, zarządzać plikami i ich kolejnymi wersjami, wracać do wcześniejszych rezultatów, oceniać je i poprawiać.

I właśnie te możliwości AI postanowiłem sprawdzić w tym projekcie.

Pierwszym etapem był więc wybór tematu i formy. Zleciłem modelowi ChatGPT (model GPT-5.6 Sol) ustalenie, jakie problemy najbardziej dziś nurtują ludzi, jakich informacji poszukują i co mogłoby być dla nich przydatną lekturą.

Już na tym etapie powstała koncepcja: dla aktualnego kontekstu potrzeb i obaw społecznych interesującą formułą może być praktyczny poradnik dotyczący odporności na niepewność. Jego odbiorcą mógłby być właściwie każdy z nas – bo to właśnie niepewność stała się jednym z elementów współczesnego status quo.

Tytuł i metafora plecaka ewakuacyjnego pojawiły się więc niemal samoistnie.

Po decyzji dotyczącej tytułu „poprosiłem” ChatGPT o przygotowanie briefu dla autora, który miał stworzyć z tego pomysłu spójną całość.

Kwintesencją briefu była myśl:

„Napisz książkę, którą zwykły człowiek będzie chciał czytać dalej, a po każdym kilku stronach będzie trochę lepiej przygotowany na życie, którego nie da się przewidzieć.”

Brief określał dodatkowo:

centralną metaforę plecaka;

jego strukturę: ciało/zdrowie, pieniądze, głowa/myślenie, umiejętności, ludzie/relacje, porządek, kierunek oraz finałowe „Zostaw”;

konstrukcję: krótkie mikrorozdziały, które można przeczytać osobno;

styl: rytmiczny, prosty, konkretny, bez patosu;

research: autor miał wyszukiwać badania, statystyki, raporty i dane;

objętość: pierwotnie ok 200 stron A5.

Poza briefem ChatGPT wygenerował również projekt okładki oraz ilustracje. Wykorzystał przy tym mój własny styl – jako wzorzec otrzymał próbkę mojego odręcznego rysunku z flipchartu.

Brief oraz materiały trafiły następnie do modelu działającego w Claude Code (model Fable 5).

Wybrałem to narzędzie dlatego, że nie jest ono wyłącznie kolejnym oknem rozmowy z chatbotem. To system agentowy, który może pracować bezpośrednio na plikach znajdujących się na komputerze: tworzyć je, zapisywać, czytać i modyfikować.

Może więc pracować iteracyjnie: coś napisać → zapisać → przeczytać całość → znaleźć problem → poprawić konkretne miejsca → zapisać nową wersję. Może również prowadzić research, wyszukiwać źródła w internecie, sprawdzać fakty i porównywać informacje.

Po otrzymaniu briefu Claude stworzył dla siebie całą strukturę projektu. Oddzielnie przechowywał kolejne rozdziały, materiały źródłowe, wyniki weryfikacji faktów oraz pliki potrzebne później do technicznego przygotowania książki.

Od momentu otrzymania briefu do oddania pierwszej wersji pełnego manuskryptu pracował nieprzerwanie przez cztery godziny.

W tym czasie moja aktywność ograniczała się głównie do akceptowania niektórych operacji technicznych związanych np. z zapisywaniem plików czy ich konwersją.

I po czterech godzinach miałem na dysku pierwszą wersję całej książki.

To był też jeden z najciekawszych momentów eksperymentu. Okazało się bowiem, że napisanie kilkudziesięciu spójnych rozdziałów nie jest dla modelu żadnym problemem. Problemem może być właśnie... nadmierna spójność.

W pewnym momencie zauważyłem, że kolejne rozdziały zaczynają działać według podejrzenia podobnego rytmu: scena, wyjaśnienie, dane, praktyczny wniosek, zadanie, efektowna puenta.

Każdy z osobna działał całkiem dobrze. Czytane jeden po drugim stawały się mocno męczące.

Model dostał więc kolejne zadanie: przeczytać własną książkę jeszcze raz, ale tym razem wejść w rolę bezlitosnego redaktora. Miał w niej znaleźć powtórzenia, sztuczne konstrukcje, nadmiernie regularny rytm, niepotrzebne dopowiedzenia itp.

Dopiero po takim samo-audycie rozpoczął kolejną redakcję.

Na końcu ten sam system (Claude Code) dostał jeszcze jedno zadanie – przygotować techniczny plik produkcyjny.

Musiał więc zaprojektować layout książki, stworzyć system typograficzny, dobrać fonty, nagłówki i marginesy, rozmieścić ilustracje, obsłużyć przypisy, spis treści i źródła, kontrolować łamanie stron, a następnie wyrenderować całość do PDF.

Ponieważ zdarzyło mi się wcześniej napisać i wydać kilka tradycyjnych książek – jeszcze w czasach przed-AI-owych – obserwowanie tego procesu było szczególnie interesujące.

Proces, który niegdyś trwał tygodniami i wymagał udziału autora, researcherów, redaktora, korektora, grafika i operatora DTP, tutaj odbywał się na moich oczach w jednym środowisku. Poszczególne role przejmował ten sam model, a po kolejnych etapach na dysku pojawiały się nowe wersje plików.

Ciekawym doświadczeniem była również pierwsza lektura tego, co w ten sposób powstało.

Celowo powstrzymam się jednak od wyrażania tutaj własnej opinii o rezultacie. Przyjemność oceniania pozostawiam tym, którzy zdecydowali się cały ten tekst przeczytać :-)

Czytając kolejne strony, wprowadziłem kilka drobnych korekt językowych, szczególnie tam, gdzie model użył dziwacznej kalki językowej albo stworzył nieistniejące słowo. Były to jednak stosunkowo nieliczne przypadki. Starałem się jak najmniej ingerować, żeby zachować charakter tego, co powstało.

I dlatego odpowiedź na pytanie, od którego rozpoczął się cały ten eksperyment, pozostawiam Tobie.

Czy to coś można już uznać za KSIĄŻKĘ? Czy może jest to wciąż jedynie ciąg 40 000 tokenów, wybieranych statystycznie przez sieć neuronową zbudowaną w architekturze transformera?

Roland Barthes – francuski filozof i semiotyk powiedział kiedyś, że czytelnik nie powinien być jedynie konsumentem tekstu, lecz staje się także jego współtwórcą.

Być może więc książki ostatecznie nie tworzy ten, kto ją pisze.

Tworzy ten, kto ją czyta.



Marek Staniszewski

ŹRÓDŁA I MATERIAŁY

Pełne dane bibliograficzne źródeł przywołanych w przypisach, uporządkowane według części i rozdziałów książki. Zasada jest jedna: podajemy źródło pierwotne — publikację, raport albo akt prawny, z którego pochodzi dana. Przy pracach naukowych podajemy tom, numer, strony i numer DOI. Jeżeli raport pierwotny nie został opublikowany, jest to napisane wprost, a odesłanie prowadzi do najlepszego dostępnego omówienia. Przy adresach internetowych podajemy datę dostępu. Przypis odnosi się do wszystkich danych pochodzących z danego źródła w obrębie fragmentu, w którym został umieszczony.

CZĘŚĆ 0 — PRZED PODRÓŻĄ

0.1 Plecak, którego nie widać

- 1 U.S. Fire Administration (FEMA), *Home Fire Escape Plans*, Emmitsburg, Maryland. Dostęp: 19.08.2026.
<https://www.usfa.fema.gov/prevention/home-fires/prepare-for-fire/home-fire-escape-plans/>
- 2 Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej, *Statystyczne podsumowanie 2024 roku*, Warszawa 2025. Dostęp: 19.08.2026.
<https://www.gov.pl/web/kgpsp/statystyczne-podsumowanie-2024-roku>

0.2 Nie da się przygotować na wszystko

- 1 Centrum Badania Opinii Społecznej, *Samopoczucie Polaków w roku 2024*, komunikat z badań nr 5/2025; badanie zrealizowane 28.11–8.12.2024 na próbie N=915. Dostęp: 19.08.2026.
https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2025/K_005_25.PDF

0.3 Dlaczego wszystko na raz

- 1 Główny Urząd Statystyczny, *Wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych w lutym 2023 roku*, Warszawa 2023. Dostęp: 19.08.2026.
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-w-lutym-2023-roku,2,136.html>

0.4 Co jest w twoim plecaku

- 1 Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, *Poradnik na czas kryzysu i wojny*, kampania „Bądź Gotowy!”, Warszawa. Dostęp: 19.08.2026.
<https://www.gov.pl/web/rcb/poradnik-na-czas-kryzysu-i-wojny>

CZĘŚĆ I — CIAŁO

1.1 Pierwsza rzecz, która może zawieść

- 1 Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarnalnych, *Absencja chorobowa w 2024 roku*, Warszawa 2025. Skumulowana przeciętna długość absencji z tytułu choroby własnej: 33,60 dnia. Dostęp: 19.08.2026.
https://www.zus.pl/documents/10182/12108079/Absencja_2024.pdf

1.2 Badania, które odkładasz

- 1 Narodowy Fundusz Zdrowia, *Objęcie populacji programem profilaktyki raka piersi* — zestawienie w podziale na gminy, stan na 1.08.2026. Odsetek dla całego kraju policzony jako stosunek liczby kobiet z wykonanym badaniem (5 214 174) do liczby kobiet kwalifikujących się (17 412 816), czyli 29,9 procent. Dostęp: 19.08.2026.
<https://www.nfz.gov.pl/dla-pacjenta/programy-profilaktyczne/dane-o-realizacji-programow/>
- 2 Dane Narodowego Funduszu Zdrowia i Ministerstwa Zdrowia o kobietach, które nigdy nie wykonały mammografii; raport pierwotny nie został opublikowany osobno, dane podane za: „Profilaktyczne SOS. Zaproszenia na badania pilnie potrzebne?”, „Rzeczpospolita”. Dostęp: 19.08.2026.
<https://www.rp.pl/profilaktyka/art42580441-profilaktyczne-sos-zaproszenia-na-badania-pilnie-potrzebne>

1.3 Sen jako infrastruktura

- 1 Cohen S., Doyle W.J., Alper C.M., Janicki-Deverts D., Turner R.B., *Sleep Habits and Susceptibility to the Common Cold*, „Archives of Internal Medicine” 2009, t. 169, nr 1, s. 62, DOI: 10.1001/archinternmed.2008.505. Dostęp: 19.08.2026.
<https://doi.org/10.1001/archinternmed.2008.505>

1.4 Apteczka, którą naprawdę znasz

- 1 Centrum Badań Opinii Społecznej, *Polacy wobec wypadków drogowych*, komunikat z badań nr 96/2017; badanie „Aktualne problemy i wydarzenia” (326), metoda CAPI, 29.06–6.07.2017, N=977. Dostęp: 19.08.2026.
https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_096_17.PDF

1.5 Kartka, która ratuje życie

- 1 Relacja twórcy standardu ICE — Boba Brotchiego, ratownika medycznego East Anglian Ambulance Service, maj 2005. Przywoływane badanie Vodafone z 2005 roku o odsetku osób noszących przy sobie dane kontaktowe nie zostało opublikowane jako samodzielny raport; liczba podawana jest za relacjami z ówczesnej kampanii. Dostęp: 19.08.2026.
<https://www.slideshare.net/BobBrotchie/bob-brotchie-ice-founder-paramedic>

1.6 Czy ktoś wie to, co wie tylko twoje ciało

- 1 Bank Światowy, *Strategic Review of Long-Term Care Services in Poland* (Przegląd strategiczny opieki długoterminowej w Polsce), czerwiec 2024; raport przygotowany dla Ministerstwa Zdrowia w ramach Krajowego Planu Odbudowy, kamień milowy A69G. Badanie Banku Światowego z 2023 roku: 68 procent respondentów wolałoby opiekę we własnym domu (rys. 62). Zapotrzebowanie na opiekunów nieformalnych w 2030 roku: 2 982 766 osób (rys. 60). Dostęp: 19.08.2026.
<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099041625104010902>

CZĘŚĆ II — PIENIĄDZE

2.1 Gdyby jutro nie przyszła wypłata

- 1 Santander Consumer Bank, badanie zrealizowane przez IBRiS metodą CATI w dniach 27.02–5.03.2026 na reprezentatywnej próbie 1000 dorosłych Polaków. Raport nie został opublikowany w całości; wyniki podane za: TVN24 Biznes, 14.06.2026. Dostęp: 19.08.2026.
<https://tvn24.pl/biznes/z-kraju/poduszka-finansowa-polakow-co-czwarty-przetrawalby-tylko-trzy-miesiace-st9095243>

2.2 Poduszka, nie fortuna

- 1 Vanguard Research, *The Relationship Between Emergency Savings, Financial Well-Being, and Financial Stress*, 2025; badanie na próbie 12 443 inwestorów Vanguard w USA, lipiec 2024. Dostęp: 19.08.2026.
<https://corporate.vanguard.com/content/corporatesite/us/en/corp/articles/emergency-savings-may-hold-key-financial-well-being.html>

2.3 Dług, który cię goni, i dług, który ci pomaga

- 1 Wyliczenie z przepisów: art. 36a ustawy z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim (maksymalne pozaodsetkowe koszty kredytu: $MPKK = K \times 10\% + K \times n / R \times 10\%$, nie więcej niż 45 procent całkowitej kwoty kredytu) oraz art. 359 § 2¹ Kodeksu cywilnego (odsetki maksymalne równe dwukrotności sumy stopy referencyjnej NBP i 3,5 punktu procentowego). Dla 1000 zł na 30 dni przy stopie referencyjnej 3,75 procent: koszty pozaodsetkowe najwyżej 108,22 zł, odsetki najwyżej 11,92 zł — razem około 1120 zł do zwrotu. Dostęp: 19.08.2026.
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20111260715>
- 2 Krajowy Rejestr Długów Biuro Informacji Gospodarczej SA — dane rejestru: 2,2 mln dłużników i 52,1 mld zł zaległości, w tym ponad 40 mld zł zadłużenia konsumentów; stan na lipiec 2026. Dane rejestru nie są publikowane w formie raportu, podane za: Bankier.pl. Dostęp: 19.08.2026.
<https://www.bankier.pl/wiadomosc/2-2-mln-dluznikow-w-rejestrze-Zadluzenie-przekracza-52-mld-zl-9177529.html>

2.4 Koszty stałe, które można wyłączyć

- 1 ING Bank Śląski, badanie zrealizowane na panelu Ariadna metodą CAWI w dniach 22–27.02.2024; informacja prasowa z 13.03.2024. Dostęp: 19.08.2026.
<https://media.ing.pl/informacje-prasowe/926/pr/830549/masowo-placimy-za-subskrypcje-z-ktorych-nie-korzystamy-ogarnij-swoje-subskrypcje-z-aplikacja-ing>

2.5 Ubezpieczenie to nie przesąd

- 1 Polska Izba Ubezpieczeń, *Świadomość ubezpieczeniowa Polaków 2026 — wiedza, postawy i doświadczenia*, raport pod patronatem Uniwersytetu Warszawskiego; badanie CAWI, luty 2026, N=1143. Dostęp: 19.08.2026.
https://piu.org.pl/wp-content/uploads/2026/06/Raport_PIU_Swiadomosc_ubezpieczeniowa_Polakow_2026.pdf

2.6 Kiedy dochód nagle znika

- 1 Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski — 4 kwartał 2025 r.*, Warszawa, 30.04.2026, tablica 3.6 („Bezrobotni według okresu poszukiwania pracy, wieku, płci i miejsca zamieszkania”): przeciętny czas poszukiwania pracy ogółem 8,6 miesiąca. Dane dotyczą bezrobotnych w rozumieniu badania BAEL, nie wyłącznie osób zarejestrowanych w urzędach pracy. Dostęp: 19.08.2026.

<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-4-kwartal-2025-r-,4,61.html>

- 2 Obwieszczenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 marca 2026 r. w sprawie wysokości zasiłku dla bezrobotnych (M.P. z 2026 r. poz. 268), wydane na podstawie art. 228 ust. 4 ustawy z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia. Dostęp: 19.08.2026.

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20260000268>

- 3 Art. 225 ust. 1 ustawy z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. z 2025 r. poz. 620 z późn. zm.). Dostęp: 19.08.2026.

<https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000062001.pdf>

2.7 Drugi dochód, trzecia opcja

- 1 Gi Group Holding, raport *Praca dodatkowa 2024*; badanie zrealizowane przez SW Research — 49,8 procent badanych deklaruje pracę dodatkową. Dostęp: 19.08.2026.

<https://pl.gigroup.com/dla-pracodawcow/raporty-rynkowe/praca-dodatkowa-2024/>

CZĘŚĆ III — GŁOWA

3.1 Mózg, który szuka zagrożeń

- 1 Baumeister R.F., Bratslavsky E., Finkenauer C., Vohs K.D., *Bad Is Stronger Than Good*, „Review of General Psychology” 2001, t. 5, nr 4, s. 323–370, DOI: 10.1037/1089-2680.5.4.323. Dostęp: 19.08.2026.

<https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>

3.2 Przeciążenie, nie odwaga, cię paraliżuje

- 1 Iyengar S.S., Lepper M.R., *When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2000,

t. 79, nr 6, s. 995–1006, DOI: 10.1037/0022-3514.79.6.995. Dostęp: 19.08.2026.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.995>

3.3 Kto zarabia na twoim strachu

- 1 Vosoughi S., Roy D., Aral S., *The Spread of True and False News Online*, „Science” 2018, t. 359, nr 6380, s. 1146–1151, DOI: 10.1126/science.aap9559. Dostęp: 19.08.2026.
<https://doi.org/10.1126/science.aap9559>

3.4 AI nie myśli za ciebie (jeszcze)

- 1 NewsGuard, *AI False Claims Monitor* — raport roczny, wrzesień 2025. Dostęp: 19.08.2026.
<https://www.newsguardtech.com/press/newsguard-one-year-ai-audit-progress-report-finds-th-at-ai-models-spread-falsehoods-in-the-news-35-of-the-time/>

3.5 Błędy, które popełnia każdy

- 1 Nielsen, *Zakupy zapobiegawcze Polaków wobec koronawirusa*, Nielsen Panel Handlu Detalicznego; dane za 10. tydzień 2020 roku (2–8 marca) w porównaniu z tym samym tygodniem 2019 roku. Dostęp: 19.08.2026.
<https://www.nielsen.com/pl/pl/insights/article/2020/zakupy-zapobiegawcze-polakow-wobec-koronawirusa/>

3.6 Spokój to umiejętność, nie cecha

- 1 Balban M.Y., Neri E., Kogon M.M. i in., *Brief structured respiration practices enhance mood and reduce physiological arousal*, „Cell Reports Medicine” 2023, t. 4, nr 1, art. 100895, DOI: 10.1016/j.xcrm.2022.100895. Dostęp: 19.08.2026.
<https://doi.org/10.1016/j.xcrm.2022.100895>

CZĘŚĆ IV — UMIEJĘTNOŚCI

4.1 Gdyby jutro zniknął twój zawód

- 1 World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*, Insight Report, Genewa, styczeń 2025; badanie ponad tysiąca pracodawców z 55 gospodarek i 22 branż. Dostęp: 19.08.2026.
https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

4.2 Umiejętność, która nie zależy od dyplomu

- 1 Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Barometr zawodów 2025*, X edycja, raport ogólnopolski, Kraków 2024: 23 zawody deficytowe w skali kraju; elektrycy, elektromechanicy i elektromonterzy deficytowi w 294 z 380 powiatów. Dostęp: 19.08.2026.
https://barometrzwawodow.pl/forecast-card-zip/2025/report_pl/raport_ogolnopolski_2025.pdf

4.3 Uczenie się jako nawyk, nie projekt

- 1 Cepeda N.J., Pashler H., Vul E., Wixted J.T., Rohrer D., *Distributed Practice in Verbal Recall Tasks: A Review and Quantitative Synthesis*, „Psychological Bulletin” 2006, t. 132, nr 3, s. 354–380, DOI: 10.1037/0033-2909.132.3.354. Dostęp: 19.08.2026.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.354>

4.4 AI zabiera zadania, nie zawsze zawody

- 1 Frey C.B., Osborne M.A., *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin School, Uniwersytet Oksfordzki, 2013 — working paper, publikacja nierecenzowana, z której pochodzi liczba 47 procent. Wersja recenzowana: „Technological Forecasting and Social Change” 2017, t. 114, s. 254–280, DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.019. Dostęp: 19.08.2026.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- 2 Arntz M., Gregory T., Zierahn U., *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*, „OECD Social, Employment and Migration Working Papers” nr 189, OECD Publishing, Paryż 2016, DOI: 10.1787/5jlz9h56dvq7-en. Dostęp: 19.08.2026.
<https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>

CZĘŚĆ V — LUDZIE

5.1 Do kogo zadzwonisz o trzeciej nad ranem

- 1 Centrum Badania Opinii Społecznej, *Kto jest najbardziej narażony na samotność?*, komunikat z badań nr 115/2024; badanie zrealizowane 14–25.08.2024 na reprezentatywnej próbie N=939 (CAPI, CATI, CAWI). Dostęp: 19.08.2026.
https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2024/K_115_24.PDF

5.2 Sąsiad, którego nie znasz

- 1 Edwin Bendyk, prezes Fundacji im. Stefana Batorego — wypowiedź w: „Powódź 2024: Lekcje z kryzysu, które uczą współpracy i odporności”, Serwis Samorządowy PAP, 2024. Ocena ekspercka, nie wynik badania. Dostęp: 19.08.2026.

<https://samorząd.pap.pl/kategoria/aktualnosci/powodz-2024-lekcje-z-kryzysu-ktore-ucza-wspolpracy-i-odpornosci>

5.4 Partner, który nie wie tego, co ty wiesz

- 1 „Finanse w związkach”, badanie ARC Rynek i Opinia na zlecenie Biura Informacji Kredytowej, 2016. Dane mają blisko dekadę; nowsza replika badania nie została opublikowana. Dostęp: 19.08.2026.

<https://media.bik.pl/informacje-prasowe/344560/bik-az-jedna-piata-polakow-nie-zawsze-wie-w-jakiej-kondycji-finansowej-jest-ich-partner>

CZĘŚĆ VI — PORZĄDEK

6.1 Dwie godziny, które oszczędzają dwa tygodnie

- 1 Ministerstwo Sprawiedliwości, Wydział Statystyki i Analiz, Średni czas trwania postępowania sądowego w latach 2011–2025 — wybrane repertoria, arkusze „2025”: sprawy nieprocesowe (repertorium Ns) w sądach rejonowych — 11,3 miesiąca. Ministerstwo nie publikuje czasu trwania osobno dla spraw o stwierdzenie nabycia spadku; podana liczba dotyczy całej kategorii spraw nieprocesowych, do której należą sprawy spadkowe. Dostęp: 19.08.2026.

<https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/>

6.2 Hasła, które umierają z tobą

- 1 Art. 922 § 1 i § 2 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. — Kodeks cywilny: do spadku należą prawa i obowiązki majątkowe zmarłego, nie należą zaś prawa ściśle związane z jego osobą. Polskie prawo nie zawiera odrębnej regulacji dziedziczenia dóbr cyfrowych; brak takiej regulacji omawia: „Dziedziczenie cyfrowe, czyli komu przypadnie osierocone konto na Facebooku”, Prawo.pl (Wolters Kluwer). Dostęp: 19.08.2026.

<https://www.prawo.pl/biznes/dziedziczenie-konta-na-facebooku-potrzebne-zmiany-prawa,322983.html>

- 2 Badanie na zlecenie Biura Informacji Kredytowej zrealizowane przez Quality Watch metodą CAWI na próbie N=1090, kwiecień 2024. Dostęp: 19.08.2026.
<https://media.bik.pl/informacje-prasowe/833192/jedno-haslo-do-wszystkiego-czyli-do-niczego>

6.3 Kopia, której nie widzisz, dopóki jej nie stracisz

- 1 SW Research, badanie omnibusowe OmniWatch48, metoda CAWI, N=1000, marzec 2021. Dostęp: 19.08.2026.
<https://swresearch.pl/news/backup-po-polsku-czyli-jak-polacy-tworza-kopie-zapasowe-danych>

6.5 Testament to nie temat dla starszków

- 1 Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce i Instytut Rozwoju Gospodarczego Szkoły Głównej Handlowej, cykliczne badanie *Sytuacja na rynku consumer finance* — dziewięć na dziesięć osób nie sporządziło testamentu; komunikat z 18.11.2024. Dostęp: 19.08.2026.
<https://zpf.pl/60-proc-polakow-nie-zabezpieczylo-finansowo-bliskich-na-wypadek-swojej-smierci-jakie-podaja-powody/>
- 2 Ministerstwo Sprawiedliwości, *Akty notarialne w latach 1991–2025*, arkusz „2013–2025”, wiersz „Testamenty”: 143 870 w 2019 roku i 208 071 w 2025 roku. Dostęp: 19.08.2026.
<https://isws.ms.gov.pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/>

6.6 Pełnomocnictwo, zanim będzie potrzebne

- 1 Art. 98–109 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. — Kodeks cywilny, w szczególności art. 99 § 1 (forma pełnomocnictwa) w związku z art. 158 (forma aktu notarialnego przy przeniesieniu własności nieruchomości). Materiał informacyjny, nie porada prawna. Dostęp: 19.08.2026.
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19640160093>

CZĘŚĆ VII — KIERUNEK

7.3 Czas jest zasobem, który znika po cichu

- 1 Santander Consumer Bank, badanie zrealizowane przez IBRiS metodą CATI na reprezentatywnej próbie 1000 dorosłych Polaków, 7–22.02.2024. Raport nie został opublikowany w całości; wyniki podane za: Polskie Radio 24. Dostęp: 19.08.2026.

<https://polskieradio24.pl/artykul/3355265,ile-spedzamy-czasu-wolnego-w-internecie-znamy-wynik-i-najnowszego-badania>

7.5 Sens nie jest luksusem

- 1 Hill P.L., Turiano N.A., *Purpose in Life as a Predictor of Mortality Across Adulthood*, „Psychological Science” 2014, t. 25, nr 7, s. 1482–1486, DOI: 10.1177/0956797614531799. Dostęp: 19.08.2026.

<https://doi.org/10.1177/0956797614531799>

CZĘŚĆ VIII — ZOSTAW

8.2 Rzeczy, które trzymamy z przyzwyczajenia

- 1 Kahneman D., Knetsch J.L., Thaler R.H., *Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem*, „Journal of Political Economy” 1990, t. 98, nr 6, s. 1325–1348, DOI: 10.1086/261737. Dostęp: 19.08.2026.

<https://doi.org/10.1086/261737>

8.5 Strata, która nie jest porażką

- 1 Tedeschi R.G., Calhoun L.G., *Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence*, „Psychological Inquiry” 2004, t. 15, nr 1, s. 1–18, DOI: 10.1207/s15327965pli1501_01; oraz *The Posttraumatic Growth Inventory: Measuring the Positive Legacy of Trauma*, „Journal of Traumatic Stress” 1996, t. 9, nr 3, s. 455–471, DOI: 10.1002/jts.2490090305. Dostęp: 19.08.2026.

https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01

Nie wiemy, co przyniesie jutro. Możemy jednak lepiej się na nie przygotować.

Ta książka to praktyczny przewodnik po tym, co naprawdę warto mieć w swoim „plecaku ewakuacyjnym” – nie tylko w sensie rzeczy, ale przede wszystkim zasobów, które pomagają nam przetrwać, adaptować się i dobrze żyć w świecie pełnym zmian, niepewności i zaskoczeń.

Znajdziesz tu konkretne pomysły, ćwiczenia, historie i badania – o zdrowiu, finansach, umiejętnościach, ludziach, porządku i kierunku. O tym, jak budować odporność, podejmować lepsze decyzje i zachować spokój, gdy wokół robi się chaotycznie.



PRAKTYCZNIE

Sprawdzone narzędzia, które możesz wdrożyć od zaraz.



BEZ PANIKI

Więcej spokoju, mniej chaosu.



O TOBIE

Najważniejszy plecak masz już na sobie.



NA KAŻDE CZASY

To, co warto mieć przygotowane – niezależnie od scenariusza.

*„Nie możesz przygotować się na wszystko.
Możesz jednak przygotować siebie.”*



Marek Staniszewski

– autor koncepcji i prowadzący eksperyment.

Strateg, autor książek nt. marketingu i badacz praktycznych zastosowań AI.

Przez wiele lat pracował w marketingu i reklamie, m.in. dla Ogilvy, Young & Rubicam, Havas i CANAL+.

Dziś prowadzi butik szkoleniowy **Heuristica**, bada zachowania dużych modeli językowych i pomaga firmom wykorzystywać AI w strategii, kreatywności i podejmowaniu decyzji.

W tej publikacji postanowił sprawdzić, czy sztuczna inteligencja potrafi już samodzielnie napisać książkę.

HEURISTICA.

LEPSZE PYTANIA. LEPSZE DECYZJE.