



**PEŁNIA  
TWOICH  
MOŻLIWOŚCI**



BRAD STULBERG  
STEVE MAGNESS

# PEŁNIA TWOICH MOŻLIWOŚCI

JAK DAĆ Z SIEBIE WSZYSTKO,  
OSIĄGNĄĆ CEL  
I UNIKNĄĆ WYPALENIA

TŁUMACZENIE MARIUSZ GĄDEK



OTWARTE

KRAKÓW 2018

Tytuł oryginału: *Peak Performance. Elevate Your Game, Avoid Burnout, and Thrive with the New Science of Success*

Copyright © 2017 by Brad Stulberg and Steve Magness.  
All rights reserved. Published by arrangement with RODALE INC.,  
Emmaus, PA, U.S.A.

Copyright © for the translation by Mariusz Gądek

Opieka redakcyjna: Karolina Kaim, Arletta Kacprzak

Konsultacja merytoryczna: dr n. med. Paweł Grzesiowski

Projekt graficzny książki: Christina Gaugler

Modyfikacja projektu graficznego książki na potrzeby polskiego wydania:  
Wydawnictwo Plus

Adiustacja, korekta i łamanie: Wydawnictwo Plus

Projekt okładki, s. 1–3 i grafik we wnętrzu książki: Eliza Luty

Fotografia Brada Stulberga: © Sherman Chu

Fotografia Steve'a Magnessa: © Drevan Anderson-Kaapa

ISBN 978-83-7515-496-2



Dystrybucja: SIW Znak. Zapraszamy na [www.znak.com.pl](http://www.znak.com.pl)

*Caitlin, Mamie, Tacie, Lois i Ericowi*

---

*Mamie, Tacie, Emily i Phillipowi*

---

*A także wszystkim badaczom oraz ludziom sukcesu,  
których wspaniałe osiągnięcia legły u podstaw tej książki.  
Dziękujemy Wam za elementy układanki,  
które udało nam się złożyć w całość*



# SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA. CZY OSIĄGANIE ZNAKOMITYCH WYNIKÓW W SPOSÓB ZDROWY I TRWAŁY JEST W OGÓLE MOŻLIWE?.....	9
WPROWADZENIE. WIELKIE OCZEKIWANIA .....	17

## CZĘŚĆ 1. RÓWNANIE ROZWOJU

<b>1:</b> Sekret trwałego sukcesu .....	39
<b>2:</b> Nowa teoria stresu.....	57
<b>3:</b> Wysił się .....	73
<b>4:</b> Paradoks odpoczynku.....	103
<b>5:</b> Odpoczywaj jak najlepsi.....	129

## CZĘŚĆ 2: PRZYGOTOWANIA

<b>6:</b> Zoptymalizuj swoje zwyczaje.....	165
<b>7:</b> Przez minimalizm do maksymalizmu .....	187

## CZĘŚĆ 3: CEL

<b>8:</b> Przekrocz swoje „ja” .....	209
<b>9:</b> Określ swój cel.....	239

ZAKOŃCZENIE.....	253
PODZIĘKOWANIA.....	267
BIBLIOGRAFIA I ŹRÓDŁA CYTATÓW.....	271



# PRZEDMOWA

## Czy osiągnięcie znakomitych wyników w sposób zdrowy i trwały jest w ogóle możliwe?

**L**atem 2003 roku pewien nad wiek rozwinięty osiemnastolatek siedział zdenerwowany na boisku otoczonym ośmiotorową bieżnią rozgrzewkową, czekając na wezwanie na linię startu. Nie były to jednak międzyszkolne zawody ani nawet mistrzostwa stanowe, ale Prefontaine Classic – perła w koronie zawodów lekkoatletycznych. Kilka dni wcześniej ten sam osiemnastolatek siedział na lekcji fizyki i rozmyślał o swojej licealnej miłości, Amandzie, a teraz znajdował się pośród najlepszych biegaczy na świecie, zastanawiając się, jak wypadnie w jednej z najbardziej prestiżowych konkurencji w lekkoatletyce, czyli biegu na jedną milę.

Obserwując, jak gwiazdy w rodzaju medalisty olimpijskiego Bernarda Lagata odprawiają skomplikowane rytuały przedstartowe, osiemnastolatek próbował rozerwać się grą na game boyu: do reszty stawki pasował jak wół do karety. Po kilku długich minutach, gdy zawodnicy zostali wezwani na linię startową, musiał w końcu porzucić strefę komfortu, jaką zapewniała mu gra *Super Mario Bros*. Wchodząc na wypełniony szczęlnie stadion Hayward Field w Oregonie – mekkę biegaczy – bezskutecznie

próbował się uspokoić, powtarzając jak mantrę: „Tylko nie patrz w górę, nie patrz w górę”. Obraz przedstawiający czubek jego głowy był transmitowany na żywo przez stację NBC na całą Amerykę. Zanim w pełni dotarło do niego, że został ustawiony na torze obok Kevina Sullivana, który na poprzednich igrzyskach olimpijskich zajął piąte miejsce, spiker nagle wykrzyczał przez głośniki jego nazwisko. O żadnym spokoju nie było już mowy. Osiemnastolatka ogarnęła straszliwa trema, a jedzenie podeszło mu do gardła. „Cholera, zaczynamy – pomyślał, gdy starter uniósł pistolet. – Tylko się nie porzygaj”.

4 minuty i 1 sekundę później było po wszystkim. W tym krótkim czasie osiemnastolatek stał się szóstym najszybszym licealistą w biegu na milę w historii Stanów Zjednoczonych, piątym najszybszym wówczas licealistą na tym dystansie w kraju oraz piątym najszybszym juniorem na świecie. Walczył jak równy z równym z supergwiazdorem sportu uniwersyteckiego Alanem Webbem, który mógł się poszczycić życiowym rezultatem 3 minuty i 53 sekundy, a później ustanowił rekord Stanów Zjednoczonych w biegu na milę wynikiem 3 minuty i 46 sekund. Ponadto osiemnastolatek ukończył bieg tuż za olimpijczykiem Michaeliem Stemberem i pokonał ówczesnego mistrza USA w biegu na milę Senekę Lassitera, który wycofał się z wyścigu zaraz po tym, jak dzieciak z liceum zostawił go w tyle na ostatnim okrążeniu. Innymi słowy: młody biegacz został uznany za wyjątkowy talent.

Pomimo tego nie potrafił ukryć rozczarowania, że skończył bieg tuż powyżej magicznej granicy 4 minut. Gdy ogłoszono oficjalne rezultaty, kamery NBC pokazały zylastego, kompletnie wyczerpanego chłopaka skrywającego twarz w dłoniach. Kiedy jednak opadła pierwsza fala emocji, młodzieniec nie mógł się wręcz nacieszyć tym ciężko wypracowanym wynikiem. Pomyślał wtedy: „Mam zaledwie osiemnaście lat, a już startuję w najważniejszych profesjonalnych zawodach w kraju. Złamanie bariery 4 minut to tylko kwestia czasu”.

Eksperci sportowi NBC rozplywali się nad występem biegacza z liuceum. „Chłopakowi, który potrafi być tak zdyscyplinowany, należą się słowa uznania”, twierdzili. Gdyby tylko wiedzieli, jak potoczą się jego dalsze losy.

**OSIĄGNIĘCIE TAKIEGO WYNIKU** wymagało jednak czegoś więcej niż talentu popartego ciężką pracą. Gdy pytano osoby, które знаły osiemnastoletniego biegacza, o tajemnicę jego sukcesu, na myśl niezmiennie przychodziło im jedno: obsesja. Było to jedyne słowo, jakie pasowało. Przyjaciele i rodzina powtarzali je tak często, że z łatwością można by je uznać za sztampowe i oklepane. Rzecz w tym, że było jak najbardziej prawdziwe.

Dni nastoletniego lekkoatlety wypełniał monotony trening i niestrudzona pogoń za doskonałością. Pobudka o szóstej rano, potem piętnastokilometrowy bieg, szkoła, siłownia, a o szóstej wieczorem kolejny piętnastokilometrowy bieg. Aby uniknąć kontuzji i chorób, młody biegacz przestrzegał surowej diety i kładł się spać znacznie wcześniej od swoich rówieśników. Życie chłopaka stanowiło nieustanny sprawdzian siły jego woli oraz samokontroli.

Zawsze trzymał się swojego planu treningowego, nawet jeśli oznaczało to przebiegnięcie 160 kilometrów podczas tygodniowego rejsu wycieczkowego: raz po raz okrążał 160-metrowy tor na górnym pokładzie statku, aż ze zmęczenia dostawał zawrotów głowy. Biegał w trakcie tropikalnych burz, letnich upałów i rodzinnych kryzysów. Żadna ludzka ani naturalna katastrofa nie mogła go powstrzymać przed treningiem. Jednym z licznych przejawów obsesji młodzieńca na punkcie biegania było jego życie miłosne – a raczej brak takowego. Już dawno powinien był przeprosić swoją byłą dziewczynę, z którą zerwał tylko dlatego, że w czasie trwania ich związku znacznie pogorszyły się jego wyniki, choć ona nie ponosiła za

to żadnej winy. Jego obsesja objawiała się w każdy weekend, gdy zamiast iść na imprezę, na której mógł poznać kogoś nowego, o dziesiątej wieczorem szedł spać. Chłopak zupełnie nie przypominał przeciętnego nastolatka, ale też żaden przeciętny nastolatek nie przebiegłby mili w 4 minuty. Za wszelką cenę chciał stać się jak najlepszy, a przy tym cechował go niesłabnący, zacięty upór, aby zrobić wszystko, co w jego mocy, żeby osiągnąć ten cel. Zaczynało to przynosić rezultaty.

Został jednym z najszybszych osiemnastolatków na świecie i jednym z najszybszych licealistów w historii biegów. Otrzymał propozycje stypendiów od niemal wszystkich uniwersytetów w kraju, począwszy od takich sportowych potęg jak Uniwersytet Oregonu, a skończywszy na bastionach nauki w rodzaju Harvardu. Marzył o medalach olimpijskich i biciu kolejnych rekordów. I marzenia te nie były pozbawione podstaw.

**KILKA LAT PÓŹNIEJ** na drugim końcu Stanów Zjednoczonych, w Waszyngtonie, pewien młody mężczyzna szykował się do pierwszego dnia w nowej pracy. Po codziennej, skondensowanej do 12 minut porannej higienie – myciu zębów, goleniu, prysznicu – i narzuceniu na siebie ubrań wybiegł przez frontowe drzwi. Jego poranne przygotowania nie zawsze przebiegały w takim sprinterskim tempie. Jednak po dwóch latach pracy dla renomowanej firmy doradczej McKinsey & Company zaczął wieść życie z taką samą niesamowitą wydajnością, jaką pomagał osiągać przedsiębiorstwom z listy Fortune 500. Żadnego marnotrawienia czasu. Żadnych przestojów. Pełna optymalizacja. Jedynym minusem tego superefektywnego trybu życia było to, że poranny pośpiech wywoływał u niego zwiększone pocenie się, spotęgowane dodatkowo przez dopasowany garnitur oraz wilgotne waszyngtońskie lato.

Przez pierwsze 10 minut drogi piechotą do pracy towarzyszyła mu tylko jedna myśl: „Przestań się pocić”. Nie był przyzwyczajony do

garnituru – w poprzedniej pracy nie musiał go nosić, lecz w nowej obowiązywał biznesowy *dress code*. Wobec tego uznał, że powinien wprowadzić jakieś zmiany w swych porannych zwyczajach i albo wygospodarować więcej czasu na higienę, albo obniżyć temperaturę wody w prysznicu. A może i jedno, i drugie. Analityczne myślenie było jego mocną stroną. W poprzednich miesiącach zaprojektował model pozwalający przewidzieć ekonomiczne konsekwencje wprowadzenia ustawy o opiece zdrowotnej w Stanach Zjednoczonych – podwaliny szeroko zakrojonej i trudnej reformy, która miała wstrząsnąć wieloma instytucjami w USA. Stworzony przez niego model trafił do waszyngtońskich ekspertów, w większości dwa razy starszych od niego, którzy zgodzili się, że jego dzieło jest cholernie dobre. Sukces ten niewątpliwie pomógł mężczyźnie zdobyć nową posadę.

Kiedy skręcił w końcu w Pennsylvania Avenue, natychmiast przestał myśleć o tym, który z porannych zwyczajów powinien zmienić w pierwszej kolejności. „Jasna cholera, to niesamowite”, pomyślał, stając przed numerem 1600, czyli Białym Domem. Właśnie tam miał pracować – w prestiżowej Narodowej Radzie Ekonomicznej – i doradzać prezydentowi Stanów Zjednoczonych w sprawie reformy opieki zdrowotnej.

**DROGA TEGO MŁODEGO FACHOWCA** do Białego Domu – podobnie jak większości mających w dorobku wyjątkowe osiągnięcia osób – miała swój początek w połączeniu dobrych genów i pracowitości. We wczesnym dzieciństwie osiągnął wysoki wynik w teście na inteligencję, choć nie wyszedł poza skalę. Odnaczał się wprawdzie niepospolitą inteligencją werbalną, ale poziom jego zdolności matematycznych był dość przeciętny, podobnie zresztą jak postrzeganie przestrzenne. Na studiach wypruwał sobie żyły i ślęczał nad książkami z filozofii, ekonomii oraz psychologii, zamiast imprezować i pić ze znajomymi. Choć w futbol grał

wystarczająco dobrze, by dostać stypendium sportowe na którejś z mniej liczących się uczelni, wybrał Uniwersytet Michigan i skupił się wyłącznie na nauce.

Akademickie sukcesy zwróciły na niego uwagę rekruterów z prestiżowej firmy doradczej McKinsey & Company. Tam szybko zyskał reputację znakomitego pracownika. W czasie wolnym, jaki pozostawał mu po przepracowaniu ponad 70 godzin w tygodniu, ćwiczył umiejętności komunikacyjne, czytał „Wall Street Journal”, „Harvard Business Review” i niezliczone publikacje poświęcone ekonomii. Przyjaciele żartowali, że straszny z niego nudziarz. To prawda, tyrał jak wół, ale bardzo to lubił.

Jego kariera w McKinsey nabrała rozpędu i przydzielano go do pracy przy coraz ważniejszych projektach: wkrótce doradzał prezesom firm wartych wiele miliardów dolarów. Aż wreszcie zimą 2010 roku powierzono mu stworzenie wspomnianego już modelu prognozującego efekty reformy systemu opieki zdrowotnej w Stanach Zjednoczonych. Była to iście herkulesowa praca. Wyobraźmy sobie bowiem, że otrzymalibyśmy pięćdziesiąt różnych zmiennych, a wszystkie oddziaływałyby wzajemnie na siebie, lecz żadna z nich nie byłaby pewna, a potem powiedziano by nam: „Proszę przedstawić, co może się wydarzyć, najlepiej w formie arkusza kalkulacyjnego”.

Mężczyzna rzucił się w wir pracy z jeszcze większym poświęceniem niż dotychczas. Albo nie spał, bo akurat pracował, albo z kolei nie mógł zasnąć, ponieważ denerwował się, że nie pracuje. Nieustająco marzyły mu stopy i dłonie. Lekarze mówili, że to z powodu stresu, choć nie mieli całkowitej pewności, bowiem wszystkie konsultacje medyczne prowadził przez telefon – nie miał czasu, żeby umówić się na wizytę w normalnych godzinach przyjęć.

Udało mu się jednak skończyć projekt i okazało się, że zaproponowany model się sprawdza. Był efektywny i elegancki. Zaczęły go stosować firmy ubezpieczeniowe i szpitale w całym kraju. Model okazał się tak

skuteczny, że do jego twórcy zadzwoniono z Białego Domu i poproszono o pomoc przy wprowadzaniu reformy. Nagle znalazł się o kilka szczebli od prezydenta. Przyjaciele, którzy kiedyś kpili, że jest „nudziarzem”, teraz żartowali, że pewnego dnia sam będzie rządzić krajem. Był wschodzącą gwiazdą branży konsultingowej, w której liczy się szybkość działania, a gra toczy o najwyższe stawki. A wszystko to w wieku niespełna dwudziestu czterech lat.

**WIELU CZYTELNIKÓW ZADAJE SOBIE TERAZ PYTANIE:** „Kim są ci ludzie i jak mogę dorównać ich wyczynom?”. Jednak to nie ich historie chcemy tutaj przedstawić.

Fenomenalny biegacz z liceum już nigdy w życiu nie pobiegł szybciej niż tamtego letniego dnia podczas mityngu Prefontaine Classic. A przebojowy konsultant nie ubiegał się o żaden oficjalny urząd ani nie został współnikiem w renomowanej firmie. Prawdę mówiąc, zrezygnował z pracy w Białym Domu i od tamtej pory nigdzie nie zagrzał dłużej miejsca. Obaj, biegacz i konsultant, świecili niezwykle jasnym blaskiem, ale ich dobrze zapowiadające się kariery weszły wkrótce w fazę stagnacji, a oni sami zaczęli podupadać na zdrowiu i przestali czerpać satysfakcję z tego, co robią.

Historie tych dwóch ludzi nie są wcale wyjątkowe. To może się zdarzyć każdemu. Zdarzyło się i nam. Ponieważ to właśnie my, autorzy tej książki, jesteśmy biegaczem (Steve) i konsultantem (Brad).

Poznaliśmy się przed kilkoma laty – po tym, jak obaj przeżyliśmy wypalenie zawodowe – i rozmawiając przy piwie, zdaliśmy sobie sprawę, że mamy podobne doświadczenia. Każdy z nas rozpoczynał w tamtym czasie nowe życie: Steve jako specjalista zajmujący się ludzką efektywnością oraz dobrze zapowiadający się trener biegaczy długodystansowych, a Brad jako początkujący pisarz. Obaj wyruszyliśmy więc w zupełnie

nową drogę i bez przerwy zastanawialiśmy się, czy uda nam się zejść daleko i nie powtórzyć błędów przeszłości.

Z naszej dwuosobowej grupy wsparcia zrodziła się niebawem bliska przyjaźń opierająca się na wspólnym zainteresowaniu nauką o efektywności. Zaczęło nas ciekawić, czy osiągnięcie znakomitych wyników w sposób zdrowy i trwały jest w ogóle możliwe? A jeśli tak, to jak tego dokonać? Na czym polega sekret? Czy istnieją jakieś zasady, których przestrzeganie pozwala osiągać wybitne wyniki? I w jaki sposób ludzie tacy jak my –

czyli praktycznie każdy – mogą je opanować?

Dręczeni tymi pytaniami zrobiliśmy to, co zrobiliby każdy naukowiec i dziennikarz na naszym miejscu. Aby znaleźć na nie odpowiedzi, przeczytaliśmy wiele książek oraz przeprowadziliśmy rozmowy z ogromną liczbą wybitnych specjalistów z rozmaitych dziedzin – od matematyków przez naukowców i artystów po sportowców. I, jak w przypadku wielu innych zu-

chwałych pomysłów zrodzonych nad kilkoma kufkami piwa, tak właśnie powstała ta książka.

Nie obiecujemy, że przeczytanie jej pozwoli wam zdobyć olimpijski medal, namalować nowe arcydzieło albo przedstawić przełomową teorię matematyczną. Niestety, genetyka odgrywa niezaprzeczalnie ważną rolę we wszystkich tego typu dokonaniach. Możemy jednak zagwarantować, że ta książka pozwoli wam tak kształtować wasz charakter, byście mogli w sposób zdrowy i trwały wykorzystywać maksymalnie swój potencjał.

---

*Czy osiągnięcie znakomitych wyników w sposób zdrowy i trwały jest w ogóle możliwe? A jeśli tak, to jak tego dokonać? Na czym polega sekret? Czy istnieją jakieś zasady, których przestrzeganie pozwala osiągać wybitne wyniki? I w jaki sposób ludzie tacy jak my – czyli praktycznie każdy – mogą je opanować?*

---

# WPROWADZENIE

## Wielkie oczekiwania

**Z**acznijmy od prostego pytania. Czy kiedykolwiek odczuwaliście presję wyniku? Jeśli odpowiecie przecząco, prawdopodobnie osiągnęliście kontemplacyjny, przypominający zen rodzaj transu. A może po prostu w ogóle niczym się nie przejmujecie. W obu przypadkach ta książka raczej nie jest dla was. Jeśli jednak odpowiedzieliście na nasze pytanie twierdząco, to znaczy, że jesteście tacy sami jak niemal wszyscy na tej planecie. Możecie więc czytać dalej!

W jakimś momencie życia – w szkole, w biurze, w pracowni artystycznej czy na stadionie sportowym – większość z nas poczuła pragnienie wejścia na wyższy poziom. To bardzo dobrze. Wyznaczanie sobie celów na granicy tego, co uważamy za kres własnych możliwości, a potem systematyczne dążenie do osiągnięcia tych celów to jeden z najwspanialszych przejawów człowieczeństwa – i daje największą satysfakcję. To dobrze, że

---

*Wyznaczanie sobie celów na granicy tego, co uważamy za kres własnych możliwości, a potem systematyczne dążenie do osiągnięcia tych celów to jeden z najwspanialszych przejawów człowieczeństwa.*

---

pragniemy wznieść się na wyższy poziom, także z tego powodu, że obecnie – bardziej niż kiedykolwiek dotąd – nie mamy innego wyboru.

W tej książce koncentrujemy się głównie na opisywaniu, jak możecie poprawić swoje wyniki. Ale na początek spróbujemy pokrótce odpowiedzieć na pytanie, dlaczego w dzisiejszych czasach jest to bardziej konieczne niż dawniej.

## BEZPRECEDENSOWA PRESJA

Poprzeczka oczekiwań wobec ludzi zawieszona jest najwyżej w dziejach. Kolejne rekordy sportowe bite są prawie co tydzień. Wymogi wobec kandydatów na studia są niesłychanie wyśrubowane. W niemal każdym sektorze światowej gospodarki trwa zaciekle, bezwzględna rywalizacja. W książce *The Coming Jobs War* (Przyszła wojna o pracę) Jim Clifton pisze, że znajdujemy się o krok od „powszechnej, światowej wojny o dostęp do dobrej pracy”.

---

*Poprzeczka oczekiwań wobec ludzi zawieszona jest najwyżej w dziejach.*

---

Nie trzeba by się przejmować, gdyby takie słowa na swoim blogu napisał jakiś wściekły, sfrustrowany pracownik. Ale Clifton jest dyrektorem generalnym Instytutu

Gallupa, instytucji zajmującej się badaniem opinii społecznej na całym świecie, cieszącej się świetną reputacją i znanej z rygorystycznie naukowego podejścia do przeprowadzania sondaży. Clifton wyjaśnia, że ostatnie badania instytutu wyraźnie pokazują, iż globalna rywalizacja doprowadziła do niedoboru „dobrych stanowisk pracy dla wykwalifikowanych osób”. W rezultacie „coraz większa liczba ludzi na świecie żyje w poczuciu niespełnienia, krzywdy oraz braku perspektyw i staje się coraz bardziej nieszczęśliwa”.

Clifton odmalowuje dość ponury obraz, ale niestety ma rację. Dane wskazują, że w ostatniej dekadzie spożycie antydepresantów wśród

Amerikanów wzrosło o 400%, a lęk społeczny osiągnął najwyższy poziom w historii. Choć zjawiska te mogą mieć przyczyny natury genetycznej, najprawdopodobniej jednak są wywoływane przez środowisko, w jakim żyjemy, a które opisuje Jim Clifton.

Aby zrozumieć, jak znaleźliśmy się w tym środowisku, wystarczy, że przyjrzymy się urządzeniom elektronicznym, które przez większość dnia trzymamy w dłoniach. Technologia cyfrowa, przybliżając nam cały świat „na odległość” kilku muśnięć lub stuknięć palcem, otworzyła dostęp do nieprzebranych zasobów utalentowanych ludzi. Zarówno liczba osób mogących wykonać daną pracę, jak również liczba miejsc, w których ta praca może zostać wykonana, wzrosły niepomniernie. Dan Schawbel, specjalista od zarządzania zasobami ludzkimi oraz autor bestsellerowej książki *Promote Yourself* (Wypromuj samego siebie), ujmuje to tak: „Środowisko pracy nie wygląda już tak samo jak dziesięć lat temu. Panuje w nim niebywała presja, a także ogromna konkurencja – w tym sensie, że każdy na świecie może wykonywać twoją pracę za niższą pensję, więc przez to ty musisz znacznie ciężiej pracować”. A za dziesięć lat od dziś będziemy musieli rywalizować nie tylko z ludźmi takimi jak my, ale również z przedstawicielami gatunku superludzi, którzy nie będą się męczyć ani potrzebować dużej troski o stan zdrowia.

## RYWALIZACJA Z MASZYNAMI

Korzystanie z komputerów, robotów oraz sztucznej inteligencji wywiera coraz większą presję na wykonującego pracę człowieka. Często dzieje się to w subtelny, trudno dostrzegalny sposób. Na przykład stosując coraz bardziej zaawansowane technologie w celu wyeliminowania konieczności posiadania przestrzeni magazynowej oraz personelu prowadzącego sprzedaż, firmy w rodzaju Amazona drastycznie zmniejszają koszty operacyjne. To pozwala im sprzedawać praktycznie wszystkie produkty, jakie

---

*Korzystanie z komputerów, robotów oraz sztucznej inteligencji wywiera coraz większą presję na wykonywaną przez człowieka pracę.*

---

tylko nam się zamarzą, po mocno zaniżonych cenach. Ale istnieje również mroczna strona tego typu handlu internetowego: giganci sprawiają, że ogromna liczba innych podmiotów działających w tej samej branży staje

się przestarzała. Rozkwit Amazona oznaczał kryzys, a w efekcie bankructwo części konkurujących z nim firm, w tym kultowej sieci stacjonarnych księgarni Borders. W szczytowym okresie swej działalności sieć zatrudniała około 35 tysięcy ludzi. To mnóstwo etatów. Najstraszniejsze w tym wszystkim jest to, że obecnie Amazon sprzedaje o wiele więcej rozmaitych produktów, nie tylko książki, a władze firmy zastanawiają się, jak dostarczać zamówienia za pomocą dronów, bez udziału ludzi. Nadal cieszyć się z waszych kont premium?

Maszyny wypierają ludzi nie tylko w branży handlowej. Zajmująca się wpływem technologii na życie społeczne profesor Zeynep Tufekci z Uniwersytetu Karoliny Północnej, pisze, że „maszyny stają się coraz bardziej inteligentne i wykonują coraz więcej prac”. W ciągu minionej dekady maszyny nauczyły się przetwarzać zwykły język potoczny, rozpoznawać ludzkie twarze i odczytywać widoczne na nich emocje, klasyfikować rozmaite typy osobowości, a nawet prowadzić konwersacje.

Tufekci nie jest osamotniona w obawie o nasilający się wpływ technologii na życie ludzi. Zgadza się z nią najwybitniejsze umysły naszych czasów. Fizyk Stephen Hawking, multiwizjoner Elon Musk, dyrektor działu badań w Google Peter Norvig oraz wiele innych osób wystosowało wspólnie list otwarty wzywający badaczy do zachowania szczególnej ostrożności przy pracach nad rozwojem sztucznej inteligencji. Hawking oświadczył BBC: „Dowiedliśmy już, że prymitywne formy sztucznej inteligencji mogą być bardzo użyteczne. Uważam jednak, że stworzenie pełnej sztucznej inteligencji może oznaczać kres rodzaju ludzkiego”.

To nie jest książka o katastroficznych wizjach, w których ludzkość prowadzi wojnę z maszynami. Ale ta wojna już trwa. Żeby więc nadążyć za maszynami, będziemy musieli zwiększyć swoją wydajność. To po prostu nieuniknione.

## RYWALIZACJA Z INNYMI LUDŹMI

W 1954 roku, kiedy sir Roger Bannister jako pierwszy człowiek przebiegł milę w czasie poniżej 4 minut, wielu uważało, że wyznaczył tym samym kres ludzkich możliwości. Tuż po tym, jak przekroczył linię mety, Bannister powiedział: „Lekarze i uczeni mówili, że złamanie bariery 4 minut jest niemożliwe i jeśli ktoś spróbuje tego dokonać, z pewnością umrze. Dlatego też, kiedy podniosłem się z bieżni za linią mety, doszedłem do wniosku, że nie żyję”.

Obecnie ponad dwudziestu Amerykanów łamie barierę 4 minut każdego roku. A jeśli wziąć pod uwagę biegaczy z innych krajów, w tym z takich średnio- i długodystansowych

---

*W niemal każdej konkurencji sportowej, w której człowiek zмага się z czasem, wyniki będące przed półwieczem światowymi rekordami są obecnie regularnie uzyskiwane przez juniorów.*

---

potęg jak Kenia i Etiopia, co roku setki osób przebiegają milę w czasie krótszym niż 4 minuty. Niektórzy biegacze wykonują w takim tempie nawet trening interwałowy. Szaleństwo stało się nową normą. Wystarczy spojrzeć choćby na aktualny rekord świata

w biegu na milę – 3 minuty i 43 sekundy – ustanowiony w 1999 roku przez Hichama El Gerrouja. Roger Bannister nie znajdowałby się nawet na ostatniej prostej w chwili, gdy Gerrouj przekraczałby linię mety.

W niemal każdej konkurencji sportowej, w której człowiek zмага się z czasem, wyniki będące przed półwieczem światowymi rekordami są obecnie regularnie uzyskiwane przez juniorów. Także sporty zespołowe

stały się niesamowicie konkurencyjne. W 1947 roku średni wzrost zawodowego koszykarza wynosił 193 centymetry. Dzisiaj ta liczba wzrosła do 200 centymetrów. Zresztą rozwojowi uległy nie tylko genetycznie zdeteminowane cechy jak wzrost, ale także umiejętności zawodników. Jeśli obejrzymy nagranie meczu koszykówki z lat pięćdziesiątych, zauważymy, że nawet rozgrywający, którzy specjalizują się w prowadzeniu piłki, kochają niemal wyłącznie swoją dominującą ręką. Dzisiaj prawie każdy gracz na parkiecie jest oburęczny.

Dlaczego i jak do tego doszło? W sporcie, podobnie jak w tradycyjnej gospodarce, pojawienie się globalnej puli talentów zwiększyło liczbę osób z idealnymi uwarunkowaniami genetycznymi do uprawiania danej dyscypliny – jak również liczbę osób gotowych wiele poświęcić, aby osiągnąć wielkość. Dołożmy do tego wzmoczony i mający solidniejsze naukowe podstawy trening, odpowiednią dietę oraz metody regeneracji, a zdecydowanie łatwiej przyjdzie nam zrozumieć różnicę szesnastu 16 sekund dzielącą rekordy El Gerrouja i Bannistera\*.

**ROSNAĆA PRESJA WYNIKÓW** jest wszechobecna we wszystkich dziedzinach życia. I jej końca nie widać. A jeśli Stephen Hawking ma rację, to może to być zaledwie początek. Dlatego nikogo nie powinno dziwić, że ludzie zadają sobie sporo trudu, żeby zyskać przewagę nad innymi.

\* Byłoby sporym zaniedbaniem z naszej strony nie wspomnieć tu o używaniu zakazanych środków dopingujących. Niestety, doping odegrał niezaprzeczalną rolę w wielu sportowych występach zakończonych rekordami (czemu bliżej przyjrzymy się w dalszej części książki). Jednak powszechna poprawa wyników i wydajności we wszystkich dyscyplinach sportowych jest zbyt duża, żeby przypisywać ją wyłącznie stosowaniu doping.

## SUKCES PONAD WSZYSTKO

Czy kiedykolwiek byliście w sklepie oferującym suplementy diety? Jeśli tak i jeśli jesteście choć odrobinę do nas podobni, pewnie się zastanawiacie, kto kupuje te wszystkie pigułki, napoje i specyfiki. Sądząc po liczbach, odpowiedź brzmi: cóż, prawie wszyscy. Mimo że zaledwie drobna część populacji rozwiniętego świata cierpi na niedobory minerałów bądź witamin, które można uzupełnić za pomocą suplementacji, roczny dochód światowego rynku suplementów diety regularnie przekracza granicę stu miliardów dolarów.

Jeszcze bardziej zdumiewają absurdalne zapewnienia składane przez producentów najbardziej popularnych suplementów i pokrewnych produktów. Weźmy na przykład napój o nazwie Neuro Bliss, który obiecuje obniżenie stresu oraz wzmocnienie mózgu i organizmu. Jest sprzedawany po dwa dolary za butelkę. Choć na stronie produktu widnieje informacja, że „w szybko pędzącym świecie neurodrinki pomagają wyrównać szanse w rywalizacji z innymi”, nie ma żadnych naukowych dowodów na poparcie tej tezy. Pomimo tego Neuro Bliss nadal cieszy się ogromną popularnością. Ludzie desperacko chwytają się wszelkich metod, dzięki którym pragną zwiększyć swoje możliwości, nawet jeśli żadne naukowe badania nie wskazują, że metody te są skuteczne. Niestety, ten rodzaj desperacji to często pierwszy krok na drodze do niebezpiecznego świata środków dopingujących i stymulujących.

**W CZASIE SESJI EGZAMINACYJNEJ** na jednym z ważniejszych uniwersytetów w USA pewna studentka – nazwijmy ją Sara – zauważyła niepokojącą tendencję. Otóż coraz większa liczba jej rówieśników, studentów, na tle których była oceniana, zaczęła zażywać adderall. Środek ten – mający leczyć zespół nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi (ADHD), czyli kliniczną niezdolność do skupienia uwagi i koncentracji – łączy w sobie

dwa stymulanty: lewoamfetaminę i dekstroamfetaminę, i jest w gruncie rzeczy złagodzoną odmianą sprzedawanej na ulicach amfetaminy zwanej speedem.

Choć wielu specjalistów uważa, że naturalnie występujący odsetek przypadków ADHD waha się gdzieś w granicach 5–6% całej populacji, dane z Centers for Disease Control and Prevention (CDC, Centrum do spraw Zapobiegania i Kontroli Chorób) wskazują, że diagnozy ADHD postawiono w dwukrotnie większej liczbie przypadków, czyli u około 11% młodych Amerykanów. Sara zaobserwowała jednak, że na kampusie adderall stosowali niemal wszyscy, niezależnie od tego, czy zdiagnozowano u nich ADHD i czy mieli receptę na ten lek.

Co mogło być tego przyczyną? Według strony WebMD, która stanowi główne źródło wiedzy studentów szukających przystępnego opisu działania leków, adderall „zwiększa zdolność koncentracji i skupienia uwagi oraz uodparnia na wszelkie rozpraszające bodźce”. Mniejsza o działania niepożądane, które obejmują między innymi utratę apetytu, bóle brzucha, mdłości, ból głowy, bezsenność i halucynacje. Ci spośród studentów, którzy nie cierpieli na ADHD, zażywali adderall niczym steryd dla mózgu, aby zyskać umysłową przewagę. Proceder ten przypomina nadużywanie sterydów w sporcie, gdzie środki przeznaczone początkowo do leczenia medycznych przypadłości są nielegalnie wykorzystywane przez zdrowych zawodników do zdobycia fizycznej przewagi nad rywalami.

Niektórzy badacze szacują, że około 30% studentów sięga po stymulanty w rodzaju adderallu z pozamedycznych powodów. Nie zaskakuje więc, że adderall najczęściej jest nadużywany w okresach zwiększonego stresu, na przykład podczas sesji egzaminacyjnych. Jak wiemy z doniesień wielu studentów, środek ten zmniejsza uczucie zmęczenia, a zarazem zwiększa umiejętność czytania ze zrozumieniem, koncentrację i zdolność zapamiętywania.

W reportażu CNN zapytano studentów zażywających adderall o ich doświadczenia z tym specyfikiem. Niektóre ich wypowiedzi brzmią jak życiem wzięte ze spotu reklamowego:

- „Nie przyszło mi do głowy, że [adderall] jest zabroniony. Ale niespecjalnie się tym przejmuję, ponieważ jest bardzo rozpowszechniony i łatwo dostępny”.
- „Czuję się po nim bardzo ożywiony, pobudzony i gotowy na wszelkie wyzwania”.
- „W kilka godzin napisałem piętnaście stron referatu... a w dodatku czuję się bardzo pewny siebie”.

Nic dziwnego więc, że Sara odczuwa presję. „Nie zażyję [adderallu], ponieważ uważam, że to nieuczciwe, ale biorą niemal wszyscy”, mówi.

**STOSOWANIE NIELEGALNYCH SUBSTANCJI** w celu podniesienia swojej wydajności to domena nie tylko studentów. Wydaje się, że staje się to coraz bardziej powszechne także w miejscach pracy. Doktor Kimberley Dennis, dyrektorka ośrodka leczenia uzależnień nieopodal Chicago, twierdzi, że zaobserwowała znaczny wzrost stosowania środków w rodzaju adderallu wśród czynnych zawodowo osób pomiędzy 25 a 45 rokiem życia, którzy – tak samo jak studenci – chwytają się każdej metody, aby zyskać choćby najmniejszą przewagę nad innymi pracownikami.

Jedną z takich osób jest Elizabeth, która powiedziała „New York Timesowi”: „To rzecz absolutnie niezbędna do przetrwania dla najlepszych, najinteligentniejszych i najbardziej ambitnych ludzi”. Podczas zakładania firmy zajmującej się innowacyjnymi technologiami medycznymi Elizabeth poczuła, że sama ciężka praca to za mało. Miała wrażenie, że musi poświęcać pracy więcej czasu, a na przeszkodzie temu stała potrzeba snu. Elizabeth sięgnęła więc po adderall. „Moi znajomi, ludzie

pracujący w finansach i na Wall Street, musieli zaczynać pracę o piątej rano i od razu być w szczytowej formie – dlatego większość z nich zaczęła brać adderall. Nie możesz być ospały ani zmęczony... W większości znanych mi firm, w których pracują dynamiczni młodzi ludzie, są wysokie oczekiwania wobec pracowników”.

Doktor Anjan Chatterjee, kierownik oddziału neurologicznego w Pennsylvania Hospital i autor książki *The Aesthetic Brain* (Piękny mózg), twierdzi, że stosowanie narkotyków poprawiających produktywność w miejscu pracy to całkiem „prawdopodobna przyszłość”. Amerykanie będą pracować coraz większą liczbę godzin i brać coraz krótsze urlopy. „Dlatego więc nie spróbować narkotyków, aby się pobudzić, skoncentrować i ograniczyć to irytujące marnotrawstwo czasu, czyli sen?”.

Chatterjee nie jest odosobniony w swych złowieszczych prognozach. Kolejnym podzielającym jego pogląd specjalistą jest Erik Parens, behawiorysta z zajmującego się bioetyką instytutu The Hastings Center. Uważa on, iż plaga używania stymulantów w Ameryce to po prostu przejaw współczesnego życia: jesteśmy gotowi do działania całą dobę, siedem dni w tygodniu, ciągle „pod mailem”, i czujemy, że dziś musimy się

spisać jeszcze lepiej niż wczoraj. Nie oznacza to jednak, że taki tryb życia – i ułatwiające go stymulanty – należy uznać za coś pozytywnego. Jak się wkrótce przekonamy, nieustające prowadzenie takiego życia (z „narkotykowym wsparciem” bądź bez) pozbawionego odpowiedniego odpoczynku

---

*Kultura, która popycha ludzi do łamania prawa i oszukiwania, aby tylko utrzymać się w grze – ba, żeby znaleźć się na czele stawki – nie jest zdrowa ani trwała.*

---

jest w najlepszym razie niewystarczające, a w najgorszym niebezpieczne dla zdrowia. Kultura, która popycha ludzi do łamania prawa i oszukiwania, aby tylko utrzymać się w grze – ba, żeby znaleźć się na czele stawki – nie jest zdrowa ani trwała.

Kiedy Chatterjee i inni eksperci mówią o dopingu w miejscu pracy, posługują się często analogią do świata sportu, czyli niebawale konkurencyjnego środowiska, w którym gra toczy się o wysokie stawki, liczy się zwycięstwo za wszelką cenę i nawet minimalna przewaga nad konkurencją może przynieść ogromne korzyści. Niestety, jeśli rynek pracy zmierza w tym samym kierunku co rywalizacja sportowa, to bardzo źle wróży nam wszystkim.

## WIĘKSI, SZYBSI I SILNIEJSI – ALE ZA JAKĄ CENĘ?

Rekordy w liczbie zdobytych home runów, żółta koszulka lidera Tour de France czy medale olimpijskie to dowody prawdziwie nadludzkich wyczynów sportowych. Niestety, wiele z tych osiągnięć okazało się ponad ludzkie możliwości. Część tych wyników to oszustwa wspomagane przez środki farmakologiczne i nowatorskie zabiegi medyczne, które przewyższają wszystko, co oferują nawet najlepsze szpitale. Choć na dopingu przyłapuje się mniej niż 2% zawodników, badania sugerują, że ponad 40% najlepszych sportowców stosuje zabronione substancje w celu poprawienia swoich wyników. Przeszło jedna czwarta sportowców, których oglądamy w telewizji, może zatem walczyć nieczysto.

Można by pomyśleć, że problem ten dotyczy wyłącznie elity zawodowego sportu, lecz nic bardziej mylnego. Dopingu cieszy się spora popularnością także w sporcie uniwersyteckim, szkolnym i amatorskim. Jak wykazało badanie przeprowadzone w 2013 roku przez organizację Partnership for Drug-Free Kids, 11% uczniów szkół średnich przynajmniej raz w ciągu 2012 roku stosowało syntetyczny ludzki hormon wzrostu (HGH). Powtórzmy raz jeszcze: 11% nastolatków wstrzykuje chemiczny ekstrakt najmocniejszego ludzkiego hormonu prosto do swoich rozwijających się organizmów. Jedyną rzeczą, która w tym wszystkim budzi większy niepokój, jest to, że licealiści ci mogą brać przykład ze swoich rodziców.