

Chris Bailey

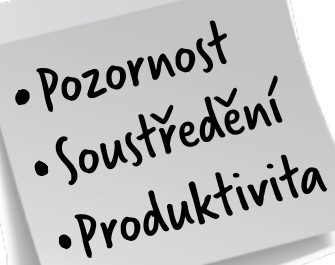
# KON CEN TRA CE

- 
- Pozornost
  - Soustředění
  - Produktivita

*Věnováno Ardyn*

Chris Bailey

# KON CEN TRA CE

- 
- Pozornost
  - Soustředění
  - Produktivita

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **restně stíháno**.

**Chris Bailey**

## **Koncentrace**

**Pozornost, soustředění, produktivita**

Přeloženo z anglického originálu knihy Chrise Baileyho *Hyperfocus; How to Manage Your Attention in a World of Distraction*, vydaného nakladatelstvím Penguin Books, USA, 2019.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Viking, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC. Copyright © 2018 by Chris Bailey

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 7736. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Odpovědná redaktorka Jolana Tichá

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Ilustrace Chris Bailey a Sinisa Sumina

Počet stran 248

První vydání, Praha 2020

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2020

ISBN 978-80-271-1840-3 (ePub)

ISBN 978-80-271-1839-7 (pdf)

ISBN 978-80-271-1324-8 (print)

# OBSAH

<b>O AUTOROVI</b> .....	9
<b>ŘEKLI O KNIZE</b> .....	11

## PŘEDMLUVA

<b>PROČ JE SOUSTŘEDĚNÍ DŮLEŽITÉ</b> .....	15
---	----

## ÚVOD

<b>JAK SE LÉPE SOUSTŘEDIT NA TUTO KNIHU</b> .....	21
1. Dejte telefon z dohledu .....	21
2. Dbejte na prostředí .....	22
3. Sepište si, co vás rozptyluje a vyrušuje .....	23
4. Ujistěte se, že tuto knihu stojí za to číst .....	23
5. Před čtením si dejte trochu kofeinu .....	24
6. Mějte u ruky tužku nebo zvýrazňovač .....	24
7. Když nedokážete udržet soustředění... ..	25

## ČÁST I STOPROCENTNÍ SOUSTŘEDĚNÍ



### KAPITOLA 1

<b>JAK VYPNOUT REŽIM AUTOPILOTA</b> .....	29
Režim autopilota .....	29
Den v režimu autopilota .....	31
Čtyři kategorie úkolů .....	32

### KAPITOLA 2

<b>CO OMEZUJE NAŠI POZORNOST</b> .....	37
Meze naší pozornosti .....	37
Poznejte svůj prostor pozornosti .....	40
Co zaplňuje váš prostor pozornosti .....	43
Které úkoly se dobře spojují .....	45

Přetížení pozornosti .....	52
Problémy přetížení pozornosti .....	56
Kvalita pozornosti .....	61

### KAPITOLA 3

<b>V ČEM JE SÍLA STOPROCENTNÍHO SOUSTŘEDĚNÍ .....</b>	<b>63</b>
Východiska stoprocentního soustředění .....	63
Stoprocentní soustředění a návyky .....	67
Čtyři fáze stoprocentního soustředění .....	68
Jak a kdy se stoprocentně soustředit .....	80
Jak rozvíjet soustředění .....	83

### KAPITOLA 4

<b>JAK SE VYPOŘÁDAT S ROZPTYLOVÁNÍM .....</b>	<b>85</b>
Čtyřicet sekund .....	85
Proč se tak rádi necháváme rozptýlit .....	87
Čtyři druhy rozptylování .....	90
Režim bez rozptylování .....	93
Režim se zvládnutelnou mírou rozptylování .....	98
Jak zjednodušit vnější prostředí .....	108
Hudba .....	113
Jak vyčistit mysl .....	115
Jak pracovat účelněji .....	117

### KAPITOLA 5

<b>JAK SI ZVYKNOUT NA STOPROCENTNÍ SOUSTŘEDĚNÍ .....</b>	<b>119</b>
Proč se naše mysl toulá .....	119
Efekt náročnější práce .....	121
Jak zvětšit prostor pozornosti .....	124
Jak se stoprocentně soustředit doma .....	130
Čtyři (další) způsoby, jak překonat přirozený odpor vůči stoprocentnímu soustředění .....	132
Síla stoprocentního soustředění .....	134
Síla toulání myslí .....	135

## ČÁST II ROZPTÝLENÉ SOUSTŘEDĚNÍ



### KAPITOLA 6

<b>JAK VYPADÁ KREATIVNÍ REŽIM MOZKU</b> .....	139
Pojetí rozptýleného soustředění .....	139
Proč se rozptýlenému soustředění bráníme .....	141
Kudy se toulá naše mysl .....	144
Tři formy rozptýleného soustředění .....	148
Jak stoprocentní soustředění podporuje rozptýlené soustředění .....	156
Změna pohledu na nudu .....	159

### KAPITOLA 7

<b>JAK OŽIVIT POZORNOST</b> .....	165
Doplnění energie .....	165
Přestávky v práci .....	167
Načasování .....	169
Spánek .....	171
Odpočinek není ztráta času .....	173

### KAPITOLA 8

<b>JAK SPOJOVAT TEČKY</b> .....	175
Jak být kreativnější .....	175
Spouštěče vhledu .....	177
Jak spojit ještě více teček .....	180

### KAPITOLA 9

<b>JAK ZÍSKÁVAT TEČKY</b> .....	185
Shlukování .....	185
Hodnota tečky .....	188
Jak získávat hodnotnější tečky .....	190
Jako magie .....	197
Jak využívat rozptýlené soustředění .....	199

## KAPITOLA 10

<b>JAK SPOJIT STOPROCENTNÍ A ROZPTÝLENÉ SOUSTŘEDĚNÍ</b> .....	203
Společně fungování stoprocentního a rozptýleného soustředění	203
Investujte do svého štěstí .....	204
Pracujte s ohledem na energii .....	208
Pijte alkohol a kofein strategicky .....	209
Vypořádejte se s otevřeným kancelářským prostorem .....	212
Vytvořte si rituál soustředění .....	214
Vnímejte .....	215
Síla účinného ovládnání pozornosti .....	216
<b>PODĚKOVÁNÍ</b> .....	219
<b>POZNÁMKY</b> .....	221
<b>REJSTŘÍK</b> .....	237



## O AUTOROVI

Chris Bailey je odborníkem na produktivitu a autor bestselleru *The Productivity Project*, který vyšel v jedenácti jazycích. Chris píše o produktivitě na webu [Alifeofproductivity.com](http://alifeofproductivity.com) a přednáší organizacím po celém světě o tom, jak mohou být produktivnější, aniž by to nenáviděli. O produktivitě napsal stovky článků a vysloužil si pozornost mnoha rozmanitých médií, jako jsou *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *GQ*, *The Huffington Post*, *New York Magazine*, *Harvard Business Review*, *TED*, *Fast Company* nebo *Lifehacker*. Chris žije ve městě Kingston v provincii Ontario ve státě Kanada se svou snoubenkou Ardyn a s jejich želvou Edwardem.

[alifeofproductivity.com](http://alifeofproductivity.com)

E-mail: [chris@alifeofproductivity.com](mailto:chris@alifeofproductivity.com)

Twitter: @Chris\_Bailey

Twitter: @ALOPROductivity

Chris Bailey nabízí přednášky a workshopy na vybrané téma.  
Pro více informací navštivte prosím [alifeofproductivity.com/speaking](http://alifeofproductivity.com/speaking)



## ŘEKLI O KNIZE

„Poutavá kniha... Když pan Bailey psal tuto knihu, možná si také nad stůl připíchl moji fotku a nazval ji ‚moje publikum‘. ... Kniha *Koncentrace* mi pomohla poznat limity mého prostoru pozornosti a zlepšit prostředí, ve kterém se soustředím... Pan Bailey učí, jak přehodnotit úkoly, stanovit si priority a minimalizovat rozptylování... Když jsem začala číst druhou část knihy, vzrušeně jsem udělala vykřičníky vedle všech příkladů toho, kudy by se vaše mysl mohla toulat, kdybyste ji toulat se nechali.“

– Concepción de León, *The New York Times*

„Lepší než káva... V této praktické a široce využitelné příručce Bailey ... identifikuje rozptylování jako zakořeněný problém, který se týká světa podnikání stejně jako moderního života. Tato kniha, mimořádně důležitá pro jakékoliv rychle se rozvíjející pracoviště, je nutností pro čtenáře, kteří se snaží získat kontrolu nad svou schopností soustředit se.“

– *Publishers Weekly*

„Kniha *Koncentrace* výjimečným způsobem odhaluje fakta, překážky a osvědčené postupy ovládání sotva patrného, ale stále přítomného světa naší vědomé pozornosti. Všichni se můžeme zlepšit v tom, jak, kdy a na co se soustředíme; a tato skvělá a poučná, na rozsáhlém výzkumu založená zpráva nám říká, co nás v tomto ohledu ovlivňuje a jak toho využít k dosažení větší spokojenosti v životě. Bravo, Chriši.“

– David Allen, autor knihy *Mít vše hotovo*

„Být produktivnější není o řízení času; je to o řízení pozornosti. Řekl bych vám o tom víc, ale ztratil jsem nit. Naštěstí je tady tato poutavá kniha, která vám pomůže. Chris Bailey nabízí využitelné vědecké poznatky pro zlepšení soustředění – a pro nalezení správného okamžiku jeho rozptýlení.“

– Adam Grant, autor knih *Originály*, *Dávat a brát* a *Možnost B*

„Nejlepší plány produktivity vyžadují strategii, nejen taktiku – a kniha *Koncentrace* vám nabízí hlavně strategii. Při čtení této knihy se připravte na svou nejdůležitější práci.“

– Chris Guillebeau, autor knih *Sturtup za paketel*, *The Art of Non-Conformity* a *The Happiness of Pursuit*

„Nechte mě hádat. Jste jako já. Nemáte čas číst tuhle knihu. Nebo žádnou knihu? Kdo má čas na knihy? Vida, to je skvělé. Protože to znamená, že jste nemocní. A právě teď držíte lék.“

Neil Pasricha, autor knih *The Book of Awesome* a *Rovnice ke štěstí*

„Knihu *Koncentrace* jsem četla v telefonu... ale byla tak poutavá, že jsem úplně přestala kontrolovat e-mail! Tuto knihu vřele doporučuji každému, kdo chce v roztěkaném světě udělat víc toho, na čem záleží.“

– Laura Vanderkam, autorka knih *What the Most Successful People Do Before Breakfast* a *168 Hours*

„Existují dva druhy soustředění, které potřebujeme, abychom se mohli věnovat tomu, co je v životě důležité: soustředění jako pevný záměr a soustředění jako nepřetržitý proces spojování teček. Seznamte se s tím v poslední knize Chrise Baileyho. Tuto knihu jsem si zamiloval.“

– Greg McKeown, autor knihy *Esencialismus*

„Praktické, dobře napsané a aktuální. Chris Bailey řeší jedno z nejdůležitějších témat dneška, kdy hledáme úspěch v práci a snažíme se vychovat pozitivní děti v moderním světě. To, čemu se věnujete, se stává vaší realitou. Kniha *Koncentrace* nabízí praktický návod na využití pozornosti k vytvoření adaptivní reality. Pokud chcete být úspěšnější a šťastnější, musíte se začít soustředit na to, čemu se váš mozek věnuje.“

– Shawn Achor, autor knih *Výhoda spokojenosti* a *Big Potential*

„Kniha Chrise Baileyho je fascinujícím průvodcem ovládnání naší pozornosti. Představuje metodiku, která pomůže efektivněji se soustředit a tvořit. Jeho kniha není jen teorií, ale i skvělou sadou praktických a podrobných osvědčených postupů. Nemohu se dočkat, až je vyzkouším.“

– Kai-Fu Lee, autor knihy *Supervelmoci v oblasti umělé inteligence: Čína, Silicon Valley a nový světový pořádek* a zakladatel společnosti Google China

„Kniha *Koncentrace* je záchraným lanem ve světě, ve kterém jsme všichni ovládnáni spoustou práce a nedostatkem času. Díky nevšední a aktuální knize Chrise Baileyho mám pocit, že se znovu dokážu soustředit na nejdůležitější a nejhodnotnější věci. Přečtete si tuto knihu, pokud chcete mít méně stresu a být produktivnější a šťastnější.“

– James M. Citrin, autor knihy *The Career Playbook*

„Dokázat se stoprocentně soustředit je v dnešní uspěchané době schopnost, kterou potřebuje každý profesionál. Chris Bailey vám ve své nové knize *Koncentrace* ukáže, jak si ji osvojit. Bailey využívá nejnovějších vědeckých poznatků a přináší čtenářům úžasné praktické nápady na změnu způsobu práce.“

– Vanessa Van Edwards, autorka knihy *Captivate*

„Není pochyb, že pozornost je vaše nejcennější aktivum. Všechno ve vašem životě – životní zkušenost – vychází z vaší pozornosti. A kniha *Koncentrace* vás naučí, jak tento nástroj využívat, jak ho zdokonalovat a dokonce, jak si ho užívat. Věnujte pozornost Chrise Baileymu – tato kniha stojí za pozornost.“

– Peter Bregman, autor knihy *18 Minutes*

„Pozornost může být nejdůležitějším aktivem 21. století. Kniha *Koncentrace* vychází z desetiletí vědeckých poznatků, které spojuje s praktickými aplikacemi, aby nám ukázala, jak co nejlépe ovládat a využívat naši pozornost.“

– David Burkus, autor knih *Under New Management* a *Friend of a Friend*



## PŘEDMLUVA

# PROČ JE SOUSTŘEDĚNÍ DŮLEŽITÉ

Soustředit se musíme neustále

**T**yto řádky píšu obklopen zvuky cinkajících příborů a tlumené konverzace v malé restauraci ve městě Kingston v provincii Ontario ve státě Kanada.

Rád pozoruji lidi. Vždy je toho tolik k vidění – jak se oblékají, chodí, mluví a jednájí, když jsou sami nebo s někým. V rušné kavárně nebo v klidné restauraci, jako je tato, je zábavné sledovat různé osobnosti a jejich projevy; jak se změní osobnost muže, když přejde od klábosení s kamarádem k flirtování se servírkou, nebo jak se mění osobnost personálu, když obsluhuje různé hosty, jako jsou velké rodiny nebo mladé páry.

Při pozorování jiných lidí jsem se dozvěděl mnohé o tom, **na co se lidé soustředí**. V každém okamžiku **se všichni na něco soustředíme**, i když se právě zabýváme vlastními myšlenkami. Vezměme si třeba zmíněnou restauraci.

Nalevo ode mě sedí dvě dívky tak kolem dvaceti let a soustředí se více na své telefony než na sebe. V průběhu zběsilého psaní odkládají telefony na stůl displejem dolů, což se ale zdá jako zbytečné gesto – asi po třiceti sekundách si telefony opět berou. I když nerozumím každému jejich slovu, mohu říct, že jejich konverzace je dost povrchní. Jsou spolu, ale soustředí se na něco úplně jiného.

Nebo pár sedící na druhé straně místnosti. Jsou zabráni do konverzace nad kávou a lívanci. Když přišli, byla to taková nezávazná konverzace, která se však brzy stala mnohem živější a vřelejší. Na rozdíl od těch dvou dívek se tento pár od chvíle, kdy přišel, soustředil pouze na sebe.

Z reproduktorů v restauraci se rozezná chytlavá píseň Eda Sheerana a já si všimnu dvou mladíků sedících několik stolů od onoho páru. Jeden si podupává do rytmu, zatímco druhý si objednává. Ten první se pravděpodobně soustředí na tři věci: na píseň, na kamarádovu objednávku a na to, co si k snídani objedná on. Když říká, že by si dal vajíčka, a číšník se ho ptá, jak by je chtěl připravit, zamyslí se, jako by vzpomínal, jaká vajíčka si obvykle dává. Nakonec si je objedná míchaná.

U baru sedí tři muži, poklidně konverzují při sledování aktuálních výsledků amerického fotbalu. Je pozoruhodné, jak miliony lidí po celém světě, včetně těchto tří mužů, fascinuje jedenáctipalcový kus kravské kůže. Dívám se a vidím, jak jeden z mužů najednou vytahuje z kapsy poznámkový blok a rychle si něco zapisuje. Zatímco si užíval pohody, z čista jasna na něco přišel. Vypadalo to jako okamžik, kdy mohl zvolat: „Heuréka!“

Nebo se podívejme na mě, jak tady sedím se svým notebookem. Dnes ráno, když tady popíjím kávu a zobu hranolky, jsem schopen se lépe soustředit na svou práci a mám více energie na spalování. Ranní meditace možná zabrala – zjistil jsem, že díky tomuto rituálu dokážu napsat mnohem více (podle mých výpočtů napíšu víc o 40 %). Telefon jsem nechal doma, aby mě nic nerušilo při psaní, a tak jsem se mohl v klidu věnovat obhlídce restaurace. Jak si vysvětlíme později, odpojení se je jedním z nejúčinnějších způsobů, jak podnítit nové a inovativní nápady. Hudba znějící z reproduktorů v restauraci je chytlavá, ale neruší. Nicméně, nejsem tady, abych poslouchal hudbu, a navíc jsem si tuto restauraci vybral, protože tady



není wifi – trvalé připojení je jedním z nejhorších nepřátel našeho soustředění a produktivity. Jak předchozí řádky naznačují, prostředí a lidé v restauraci mě trochu rozptylují, ale pro tento úvod je to fajn.

Scéna v restauraci je skvělým příkladem toho, co mě před chvílí napadlo: soustředit se musíme neustále. Jakmile si to uvědomíte, nemůžete to ignorovat. Každý, kdo je teď vzhůru – ať už snídá, pracuje nebo tráví čas s rodinou –, se na něco soustředí. Soustředění je skutečnost, ve které žijeme své životy, ať už jdeme kamkoliv nebo děláme cokoli, i když si jen tak přemýšlíme.

**J**e to už pár let, co jsem se začal zabývat tím, jak se můžeme nejen lépe soustředit, ale také jasněji přemýšlet. I když si to nerad připouštím, obzvláště jako někdo, kdo se živil jako „odborník na produktivitu“, začal jsem si všimnout své zvýšené nesoustředěnosti, zvláště když jsem si pořídil spoustu různých zařízení. Nikdy jsem nebyl tak zaneprázdněný, přestože jsem udělal tak málo. Cítil jsem se nespokojen a snažil jsem se stihnout co nejvíc. Věděl jsem, že můj mozek nikdy nefungoval dobře, když jsem se snažil dělat více věcí najednou, ale přesto jsem cítil potřebu to dělat. Pracovat s otevřeným e-mailovým klientem a telefonem na stole bylo prostě lákavější než se snažit soustředit na jednu nebo dvě jednoduché věci. Myslím, že tato kniha se zrodila z nutnosti: napsal jsem ji, protože jsem ji potřeboval.

Když mě něco nového nadchne, obvykle si k tomu seženu hromadu knih a nadšeně to studuji. Naposledy mě nadchl problém soustředění. To zahrnuje: jak nejlépe zvládnout, co nás rozptyluje nebo vyrušuje, jak účinněji dělat více věcí najednou, pokud je to možné (je to možné), jak překonat sklon k odkládání povinností na pozdější dobu, a také **jak se přestat soustředit**, abychom se dokázali uvolnit a odpočinuli si. V řadě knih jsem našel spoustu informací a doporučení

(často protichůdných), které bylo zábavné číst, ale bohužel mi nepomohly, abych se v práci a životě posunul vpřed.

Potom jsem se zaměřil na výsledky vědeckého výzkumu – vědecké studie věnované tomu, jak se co nejlépe soustředit.\* Pečlivě jsem pročítal každou studii, kterou jsem našel, a složka „Soustředění“ v mém počítači nabírala na objemu. Shromáždil jsem desítky tisíc slov poznámek a vybíral nejpřínosnější poučení. Komunikoval jsem s předními světovými odborníky na soustředění, abych pochopil, proč se tak snadno necháváme rozptýlit nebo vyrušit, a zjistil, jak se přimět soustředit, když jsme ustavičně něčím rozptylováni a vyrušováni. Experimentoval jsem, abych zjistil, jestli je skutečně možné ovládnout své soustředění.

To, co jsem objevil, úplně změnilo nejen způsob mé práce, ale také to, jak žiji svůj život. Soustředění jsem začal vnímat jako faktor, který ovlivňuje nejen moji produktivitu, ale také moji celkovou pohodu. Překvapivě jsem dospěl k tomu, že jedním z nejlepších způsobů, jak podpořit produktivitu a kreativitu, bylo naučit se, **jak se přestat soustředit**. Zjistil jsem, že když se nesoustředím na nic konkrétního a nechávám mysl jen tak se toulat – jako jsem to udělal v té kingstonské restauraci –, dokážu lépe spojovat různé nápady a přicházím s novými.

Také jsem zjistil, že dnes jsme vystavováni mnohem většímu rozptylování a vyrušování než kdy jindy v celé historii lidstva. Výzkum ukazuje, že s počítačem zvládneme pracovat **v průměru jen čtyřicet sekund**, než nás něco rozptýlí nebo vyruší.<sup>2</sup> (Netřeba dodávat, že pro dosažení nejlepších výsledků se práci většinou musíme věnovat mnohem déle než čtyřicet sekund.) **Multitasking** neboli schopnost plnit

---

\* Přečíst si vědecký článek od začátku do konce **se snadněji řekne, než udělá** – ale dá se to zvládnout, když vás téma zajímá. Výzkum totiž ukazuje, že naše soustředění na čtení neovlivňuje složitost textu, ale to, **jak nás zajímá**, co čteme.<sup>1</sup>

více úkolů najednou jsem časem přestal vnímat jako výzvu, ale jako zdroj ustavičného rozptylování a vyrušování. Snaha plnit více úkolů najednou brání dokončení jednoho důležitého úkolu. Postupně jsem přicházel na to, že při hlubokém soustředění se na jedinou důležitou věc v jeden okamžik – **stoprocentním soustředění** – se stávám nejproduktivnější verzí sebe sama.

Soustředění jsem začal vnímat jako nejdůležitější složku, která nám může pomoci být produktivnější, kreativnější a šťastnější – v práci i doma. Když chytře a uváženě vynaložíme naši omezenou pozornost, budeme se lépe soustředit i jasněji přemýšlet. V dnešním světě, ve kterém jsme ustavičně vystavováni rozptylování a vyrušování, je schopnost soustředit se naprosto zásadní.

Tato kniha vás provede mým výzkumem soustředění. Chci s vámi sdílet nejen to, co jsem zjistil, ale také to, jak zjištěné poznatky skutečně využít v životě (všechny jsem je vyzkoušel). Výzkum je skvělý, ale když jeho výsledky nijak nevyužijete, je docela zbytečný. V tomto ohledu vnímám tuto knihu jako knihu „vědecké pomoci“; knihu, která vám přináší zajímavé poznatky týkající se soustředění, ale která vám také ukazuje, jak se lépe soustředit, abyste byli produktivnější a kreativnější. Uváděné myšlenky už změnily jeden život (můj) a vím, že mohou změnit i ten váš. Zpočátku vám mohou připadat trochu jako magie, ale to se změní, jakmile zjistíte, jak je využít.

