



Keiichi Toyoda

Mushin

Sila nulového
nastavenia mysle



ULTIMO PRESS

MUSHIN

Copyright © 2024 Keiichi Toyoda

Slovak edition © 2025 Silverzen, s.r.o.

All rights reserved. Slovak translation rights arranged with Kristin Olson Literary Agency and Gudovitz & Company Literary Agency, New York, USA, in collaboration with TranNet KK.

Mushin: The Power of Zero Mindset – © by Keiichi Toyoda, published in Japan by CROSSMEDIA GROUP CO., Ltd.

All rights reserved.

Z anglického originálu *MUSHIN* vydaného vydavateľstvom CrossMedia Publishing preložil Peter Kraumbacher.

V roku 2026 vydalo vydavateľstvo Ultimo Press, Bratislava.

www.ultimopress.sk

Translation © 2026 Peter Kraumbacher

Redakčné úpravy: Mgr. Alica Činčárová

Jazykové úpravy: Mgr. Silvia Bálintová

Layout: Ultimo Grafix

Tlač: Finidr, s.r.o.

Všetky práva vyhradené.

Okrem použitia ukážok pre účely recenzie a kritiky žiadna časť tejto knihy nesmie byť reprodukována ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

ISBN: 978-80-8289-055-9

Obsah

Vysvetlenie a definícia pojmov používaných v knihe	VII
Predslov: Moje stretnutie s pojmom <i>mushin</i>	IX
Úvod: Bdelá pozornosť a nastavenie mysle	XV
1 Bdelá pozornosť sa šíri po celom svete	1
1) Pozitívne líderstvo a bdelá pozornosť	1
2) Zmeny v našom prostredí	5
3) Čo je to bdelá pozornosť?	8
4) Bdelá pozornosť a uvedomovanie	14
5) Ako dosiahnuť bdelosť inak než prostredníctvom meditácie	18
2 Skúmanie mentálneho stavu <i>mushin</i>	24
1) Čo je to <i>mushin</i> ?	24
2) Dôležitosť mentálneho nastavenia	31
3) <i>Mushin</i> v zene a bušidó	37
4) Japonská spiritualita	43
5) Čo majú praktizovania docieliť	49
6) <i>Mushin</i> je potrebný teraz	53
3 Dosahovanie výsledkov s nulovým nastavením mysle	58
1) Tréning vášho mentálneho nastavenia	58
2) Ako prvé je potrebné vybudovať si dostatočnú silu	64
3) Stabilizácia mysle	69
4) Uvoľnite svoju silu	73

4 Hľadanie stavu <i>mushin</i>	77
1) Príliš nerozmýšľajte, konajte	77
2) Praktizovanie stavu <i>mushin</i>	81
3) Spôsoby, ako sa priblížiť k stavu <i>mushin</i>	88
4) Účinky tréningu vašich pohybov	92
5) Uplatňovanie stavu <i>mushin</i>	97
Záverom	100
1) Rovnováha mysle, mentálneho nastavenia a mentality	100
2) Päť prvkov na dosiahnutie výsledkov so stavom <i>mushin</i>	103
A) Odbornosť	103
B) Bdelá pozornosť	104
C) Poznanie seba samého	104
D) Rozptýlenie predsudkov	105
E) Fyzická stránka	105
3) Pre blaho každého z nás	107

Predslov

Moje stretnutie s pojmom *mushin*

Žijeme vo svete, v ktorom neexistujú správne odpovede. Je to nepredvídateľný svet plný neistoty.

Okolnosti, ktoré nás obklopujú, sú čoraz nestabilnejšie, no napriek tomu sa od nás vždy očakávajú výsledky, či sme v práci, v škole alebo doma.

Mnohí ľudia sú vraj v strese, ale čo s tým máme robiť?

Postupne, ako som tejto výzve neustále čelil, našiel som v zene a bušidó, ktoré súvisia s pôvodom bdelej pozornosti, návody, ako prežiť a dosiahnuť výsledky aj v dnešnej stresujúcej spoločnosti.

Kľúčovým slovom je *mushin*, čo je aj názov tejto knihy.

Výsledky dosiahneme len vtedy, keď sa zbavíme rušivých myšlienok a sústredíme sa na to, čo máme pred sebou. *Mushin* označuje *nastavenie mysle, pri ktorom sa v danom okamihu ničím nezaobráame.*

Mushin je tiež nastavenie mysle, ktorým sa zaoberali aj japonskí samurajskí bojovníci už pred stáročiami.

Ako dávni samurajovia, čeliaci svojim nepriateľom s mečmi, upokojovali svoju myseľ počas nebezpečenstiev a stresových situácií, keď išlo o život a smrť?

Nad touto myšlienkou som sa zamýšľal počas cvičenia battojutsu, umenia tasenia japonského meča, a japonského bojového umenia aikidó.

Vedím spoločnosť zameranú na rozvoj ľudských zdrojov, ktorá sa špecializuje na tréningy mentálneho nastavenia. Mám veľa príležitostí zamýšľať sa nad tým, *ako zvládať a znižovať stres a dosahovať výsledky v práci v nepriaznivých situáciách.*

Ak by sme konfrontovali túto otázku, stres samurajov, ktorí sa živili *bojom*, musel byť oveľa väčší než ten, ktorému čelíme dnes.

Ako si zachovávali pokoj mysle a dokázali čeliť svojim nepriateľom v bojoch? Začal som premýšľať o tom, že pochopenie tejto témy by mohlo viesť k poznatkom, ktoré by sme mohli použiť aj v našich životoch v modernej dobe.

Meditácia bdelej pozornosti, ktorá sa šíri po celom svete v nádeji, že zmierni stres, má svoj pôvod v budhizme a zene. Vzhľadom na to, že východná múdrosť, odovzdaná z generácie na generáciu po tisíce rokov, je stále živá aj v modernej spoločnosti, by mohlo byť aktuálne učiť sa aj od samurajského myslenia.

Samurajovia existovali približne sedemsto rokov, od 12. do 19. storočia, a ja som okrem pokračovania v tréningu aikida a battojutsu čítal rôzne knihy o bušidó, šermi, čajovom obrade a zene, aby som získal predstavu o tom, ako si udržiavali pokoj a čelili nepriateľom v bojoch. Takto som sa dostal k pojmu *mushin*.

Mushin. Toto slovo hlboko súvisí s budhizmom a zenom, a hoci hovorím, že som naň pri ich študovaní narazil, nepočul som ho prvýkrát. My Japonci často používame *mushin* vo význame *prijat' niečo alebo sa sústrediť na to, aby človek dostal zo seba to najlepšie, bez toho, aby mu do mysle vstupovali myšlienky alebo emócie*.

Je to jednoducho stav sústredenia sa na to, čo máme pred sebou, a zároveň odloženie rôznych myšlienok bokom, hoci nevieme, aký bude výsledok.

Ide o nepoznanie výsledku.

To presne zodpovedá modernej spoločnosti, *dobe bez správnych odpovedí a s neistou budúcnosťou*. Vo svete biznisu však musíme dosahovať výsledky individuálne aj ako organizácia napriek tomu, že nepoznáme správne odpovede a nie sme si istí tým, čo nás čaká.

Keď som pri čítaní kníh o bušidó a zene premýšľal o slove *mushin*, začal som uvažovať o tom, aké dôležité je čeliť tomu, čo je pred nami, s myšliou v stave *mushin*.

Záujem o východnú filozofiu

Moje štúdium *východnej filozofie* sa začalo, keď som v rokoch 2017 až 2018 absolvoval Executive Master's Program in Leadership na IE University (ďalej len „IE“), postgraduálnej škole pre manažérov v Španielsku.

Zisťoval som si informácie o rôznych postgraduálnych programoch, aby som sa dozvedel viac o líderstve, a program IE vyzeral dobre, takže som sa rozhodol pravidelne dochádzať do Madridu a zároveň si udržať svoju prácu.

Kurz ma prekvapil, pretože program líderstva na IE, špičkovej svetovej obchodnej škole, bol založený na *východnej filozofii*. Hodina sa začínala meditáciou bdelej pozornosti a okrem biznisu, zenu a jogy sa spomínalo aj bušidó, aikidó a japonský čajový obrad.

Bolo osviežujúce byť vystavený *východnej filozofii* v programe, do ktorého som sa zapísal, aby som študoval najmodernejšie západné vedenie. Napriek tomu som si tiež uvedomil, že hoci som človek z Východu, o Východe a Japonsku som nevedel nič.

Preto som sa chcel – ako japonský občan – počas programu dozvedieť o *Japonsku* viac. Zároveň som cítil, že *ľudia na celom svete, najmä v západných spoločnostiach, môžu v dobe bez odpovedí hľadať záchytné body práve na Východe*.

Bolo to práve v čase, keď sa kniha *Ikigai* stala svetovým bestsellerom.

Niektorí z vás ju možno čítali. V knihe sa španielski autori zaujímajú a skúmajú príčiny, prečo sú ľudia žijúci na japonskej Okinave takí zdraví a žijú dlho. V tomto procese narazili na *ikigai* (radosť zo života alebo zmysel života).

Možno ste tiež počuli, že Wangarĩ Maathai, kenská environmentalistka, ktorá získala Nobelovu cenu za mier, sa inšpirovala japonským slovom *mottainai* a začala svoju kampaň s rovnakým názvom.

Ikigai aj *mottainai* sú pre nás Japoncov známe slová. Bol to pre mňa veľký objav, keď som si uvedomil, že takéto slová, ktoré vyjadrujú našu *spiritualitu*, pozitívne ovplyvňujú niekoho vo svete.

Na IE som to pochopil a môj profesor mi navrhol, aby som začal cvičiť aikidó. To viedlo k čítaniu rôznych kníh, aby som sa dozvedel viac o svojej krajine, a dokonca som začal praktizovať *battojutsu* a čajový obrad.

A pri prehlbovaní štúdia sa mi slovo *mushin* neustále objavovalo.

Mushin je taký spôsob mentálneho nastavenia, pri ktorom sa človek nesústreďuje na seba ani na osobu či situáciu pred sebou. Je to tiež nezaoberanie sa svojimi cieľmi alebo účinkami svojho konania. Ide o také nastavenie, ktoré sa nesnaží zafixovať myseľ na nejaký konkrétny bod. Práve preto môžeme v tomto stave dosahovať výsledky.

Možno sa tomu čudujete.

Ako odborník na tréningy mentálneho nastavenia, ktorý videl mnoho prípadov, keď zmena nastavenia mysle zmenila výsledky

v živote a práci, som bol nadšený, že som našiel vynikajúci kľúčový koncept. Pomyslel som si, že *mushin* je dôležitý mentálny stav pre každého, a to najmä teraz.

Mushin je kombinácia slov *mu*, čo znamená nula alebo nič, a *shin*, ktoré sa tiež vyslovuje *kokoro* a znamená myseľ alebo srdce. Rozhodol som sa ho teda nazvať *nulové nastavenie mysle*, pretože ide o stav mysle, pri ktorom sa človek sústreďí na danú úlohu bez toho, aby sa zaoberal niečím iným, teda, aby sa ničím nezaoberal.

Dúfam, že sa ku mne pridáte a budete spolu so mnou prostredníctvom tejto knihy objavovať stav *mushin*.

Úvod

Bdelá pozornosť a nastavenie mysle

Stav *mushin* je teda *nulové nastavenie mysle*. Ale čo je to vlastne nastavenie mysle?

Viem si predstaviť, že niektorí ľudia sa venujú meditácii bdelej pozornosti. Aký je teda vzťah medzi bdelou pozornosťou a nastavením mysle?

Čo je potrebné na dosiahnutie výsledkov

Máte svoju prácu, prípadne sa venujete športu. Čo je potrebné na dosiahnutie výsledkov?

Najdôležitejšia môže byť odbornosť. Pod odbornosťou myslím zručnosti a vedomosti, ktoré potrebujete na vykonávanie svojej činnosti. Okrem toho chcete mať schopnosti myslenia a metódy na vypracovanie stratégií a taktík, ktoré sa viažu na výsledky, a schopnosť uvažovať rámcovo.

Stačí to však na dosiahnutie skvelých výsledkov?

Aj keď máte odborné vedomosti a zručnosti, nebudete ich môcť maximalizovať, ak nebude vaša myseľ v pokoji. Alebo aj napriek týmto kompetenciám pravdepodobne nedosiahnete výsledky, ak nemáte silnú túžbu po výkone.

Ak to myslíte vážne, môžete to dosiahnuť, ale ak to nemyslíte vážne, nič nedosiahnete. Zručnosti a vedomosti sú dôležité; bez nich nemôžete očakávať výsledky. Samotné však nezaručia skvelé výsledky. Na dosiahnutie želaných výsledkov je dôležitá *mentalita*.

Preto sa elitní športovci s fantastickými zručnosťami spoliehajú na medzinárodných súťažiach, ako sú olympijské hry či majstrovstvá sveta, na mentálnych trénerov. Na súťažiach chcú podávať čo najlepšie výkony. A chcú na ne nastupovať v čo „najnormálnejšom“ stave.

Prečo je dôležité byť mentálne pripravený? Pretože aj tí najlepší športovci bývajú pred veľkou súťažou nervózni a nepokojní. Preto je potrebné sa upokojiť a popremýšľať, ako sa postaviť konkurencii.

Nie je to však niečo, čo by sa týkalo len vrcholových športovcov. Týka sa to každého z nás v bežnom živote.

V dnešnom *nepredvídateľnom* svete, kde vraj neexistujú *žiadne správne odpovede*, nikto nevie, čo je správne urobiť. Mnohí z nás majú pocit neistoty, pretože rozmýšľajú, čo a ako majú robiť, a to vedie k stresu.

Práve tu prichádza na rad bdela pozornosť (alebo meditácia bdelej pozornosti) a nastavenie mysle.

Podrobnosti o meditácii bdelej pozornosti si rozoberieme v nasledujúcej kapitole, ale dovoľte mi tu poukázať na to, že zohráva úlohu pri znižovaní nášho stresu a podnecuje nás premýšľať o tom, kým chceme byť. Pomáha nám tiež udržiavať pokojnú myseľ.

Vzhľadom na to si predstavte, že mentálne nastavenie sa týka toho, ako sa staviame k svojim emóciám, k sebe samým a ako sa na veci pozeráme.

Oboje sú veľmi dôležité a ja ich vnímam tak, že *bdelá pozornosť slúži na získanie pokoja mysle a nastavenie mysle slúži na dosiahnutie výsledkov založených na tejto bdelej pozornosti.*

Rôzne nastavenia mysle

Práve som vysvetlil, že mentálne nastavenie *je spôsob, akým sa na veci pozeráme.* Dá sa to parafrázovať ako určitý *stav mysle, mentálny postoj alebo spôsob, ako sa k veciam postavíť.*

Napríklad vodcovstvo je o *líderskom mentálnom nastavení.* Možno ho teda opísať ako líderské nastavenie mysle. V okamihu, keď sa niekto stane lídrom, pravdepodobne začne uvažovať, že ako líder musí robiť to a to alebo chce robiť veci určitým spôsobom, a tým nastane zmena v tom, ako sa k veciam stavia. To je zmena v jeho nastavení mysle.

To sa bude trochu líšiť od našich prirodzených vlastností a osobnostných črt, pretože sa môže zmeniť okamžite.

Ľudia občas hovoria, že niečo nedokážu urobiť vzhľadom na svoju osobnosť, ale často je to záležitosť nastavenia ich mysle. Pravdepodobne to má svoju príčinu, ale títo ľudia nedokážu konať pre svoj negatívny postoj k tomu, čomu čelia.

Mushin som preložil ako *nulové nastavenie mysle*. Moja spoločnosť ponúka školenia o *globálnom nastavení mysle* a *pestovaní transformačného nastavenia mysle*. V tejto knihe tiež spomínam *rastové nastavenie mysle* a *fixné nastavenie mysle*, o ktorých hovorí Dr. Carol S. Dweck, autorka knihy *Nastavenie mysle – nová psychológia úspechu*.

Jednu vec majú spoločnú: ide o to, *ako sa na veci pozeráme*. Môžeme však povedať, že prídavné slová, ktoré predchádzajú výraz *nastavenie mysle*, závisia od situácie a diskutovaných tém.

Napríklad pri *globálnom nastavení mysle* chcete dosahovať výsledky v globálnom prostredí. *Transformačné nastavenie mysle* je také nastavenie mysle, ktoré je potrebné na dosahovanie výsledkov v ére rýchlych zmien. V rámci témy sebarozvoja a osobného rastu Dr. Carol S. Dweck hovorí, že ľudia, ktorí dokážu rásť, majú *flexibilné rastové nastavenie mysle*, zatiaľ čo ľudia s *rigidným fixným nastavením mysle* to nedokážu.

Čo teda označuje „*nula*“ v slovnom spojení *nulové nastavenie mysle*? Ja ho tak nazývam preto, aby som označil stav mysle, ktorá je nastavená na nulu bez toho, aby bola niečím spútaná, na niečo viazaná či niečím definovaná.

Začnime teda našu cestu za objavovaním stavu *mushin*.

1. kapitola

Bdelá pozornosť sa šíri po celom svete

1) Pozitívne líderstvo a bdelá pozornosť

„Dobre, tak si poďme precvičiť meditáciu bdelej pozornosti.“

Takto sa v apríli 2017 začala moja prvá hodina v programe *Executive Master in Positive Leadership and Strategy* na španielskej univerzite IE.

Program, ktorý som si našiel v nádeji, že si prehĺbim vedomosti o líderstve na globálnej škole biznisu, ponúkal počas pätnástich mesiacov päť týždňových školení, na ktorých sa v Madride zišli výkonní lídri vo veku od tridsiatich do päťdesiatich rokov zo všetkých kútov sveta.

Prvým prekvapením bolo, že hodiny sa začínali meditáciou bdelej pozornosti (používa sa aj výraz „mindfulness“).

Bol som prekvapený, pretože som sa do programu prihlásil s úmyslom dozvedieť sa o špičkovom západnom štýle líderstva a nikdy by som nepredpokladal, že sa pri tom stretnem s východnými prvkami.

Triedu tvorilo dvadsaťdva študentov zo šestnástich krajín. Bol som jediným účastníkom z Ďalekého východu, všetci ostatní boli zo západných krajín.

Ohromilo ma, že sme začali meditáciou bdelej pozornosti, a ešte viac ma prekvapilo, čo profesor uviedol na našej prvej hodine v prvý deň. Povedal, že lídri na celom svete sú v súčasnosti vyčerpaní.

Slovo *líderstvo* má silnú konotáciu. Predstavoval som si, že sa budem učiť o takom líderstve, ktoré by nás razantne viedlo do novej éry. Profesorove slová ma prinútili zamyslieť sa, či je tento kurz tým, čo som očakával.

Slovo *pozitívny* v názve programu *Executive Master in Positive Leadership and Strategy* sa mi tiež zdalo trochu zvláštne.

Líderstvo je niečo, v čom chcete byť automaticky pozitívny. Zdalo sa mi teda zvláštne, že slovo líderstvo s jeho pozitívnymi prvkami bolo zámerne sprevádzané prídavným menom *pozitívny*.

Jediným dôvodom bolo, že dnes prevláda negatívne líderstvo, ktoré je opakom *pozitívneho*. Bolo by zbytočné hovoriť, že je to zákonité, keďže lídri sú unavení. Takíto vyčerpaní lídri však vytvárajú negatívnu atmosféru vo svojich organizáciách, čím sa ich zamestnanci stávajú negatívnymi, a to nevedie k želaným obchodným výsledkom. Pravdepodobne nemalý počet organizácií zažíva práve takúto negatívnu špirálu.

Dlhodobu sa venujem problematike ľudských zdrojov a najnovšími trendovými kľúčovými pojmami sú *potvrdenie seba samého*

a *psychologická bezpečnosť*. Je to pravdepodobne preto, že sú odvrátenou stranou toho, že ich mnohé organizácie nemajú. Hovorí sa, že mnohí, od detí až po dospelých, majú nízke sebavedomie a organizácie s nízkou mierou psychologického bezpečia nájdete všade.

Práve preto je v súčasnosti potrebné, aby sa jednotlivci a organizácie stali pozitívnymi, obohatili ľudské zdroje o vysokú mieru potvrdenia seba samých a vytvorili tak organizácie s vysokou mierou psychologického bezpečia.

Je však ľahké povedať, aby ste boli pozitívni, ale nemôžete k tomu ľudí ani organizácie prinútiť.

Čo by teda mali lídri robiť?

Ako je to vôbec možné, keď sú v prvom rade pokakaní samotní lídri?

Program, ktorý som absolvoval, bol založený na pozitívnej psychológii a na tom, ako dosiahnuť, aby ľudia a organizácie boli pozitívne naladení a dosahovali stanovené výsledky. Najprv sme sa učili, ako pozitívnosť prináša dobré výsledky a ako urobiť jednotlivcov a organizácie pozitívnymi. Dozvedeli sme sa tiež, že pozitívni ľudia žijú dlhšie bez toho, aby ochoreli, majú lepšiu prácu a vyššie celoživotné príjmy.

Všetky tieto psychologické lekcie zamerané na pozitívnosť sa začali meditáciou bdelej pozornosti.

O meditácii bdelej pozornosti som počul, ale bol som voči nej viac-menej skeptický. Znela mi akosi príliš duchovne a nebol

som naklonený tomu, aby som sa do nej vrhol a učil sa o nej. Nemyslel som si, že je to niečo, čo potrebujem.

Keď som to však vyskúšal, nebolo to zlé. Cítil som upokojenie a nejako sa mi podarilo získať pocit, že pokračovanie v tejto meditácii bdelej pozornosti by mohlo viesť k zníženiu stresu. Pokračoval som teda v cvičeniach počas vyučovania aj mimo neho, viedol som si záznamy o svojich dojmoch, čítal som si o bdelej pozornosti knihy a postupne som prehlboval svoje porozumenie.

Prečo však svetoví lídri v súčasnosti využívajú meditáciu bdelej pozornosti? Nuž, má to veľa spoločného s *meniacim sa prostredím okolo nás*.