

КЕЛ НЬЮПОРТ

# **НЕ ТУРБУВАТИ!**

**ЯК СФОКУСУВАТИСЯ  
В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ШУМІ**

*Переклала з англійської  
Світлана Сарвіра*

«НАШ ФОРМАТ»  
Київ · 2018

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Зміст

<i>Вступ</i> .....	7
<b>Частина перша · Ідея</b>	
<i>Розділ 1. Зосереджена творча праця — неабияка цінність</i> .....	25
<i>Розділ 2. Уміння працювати сконцентровано — рідкість</i> .....	50
<i>Розділ 3. Зосереджена творча праця сповнена смислу</i> .....	70
<b>Частина друга · Правила</b>	
<i>Правило перше. Працюйте зосереджено</i> .....	89
<i>Правило друге. Не бійтеся одноманітності</i> .....	141
<i>Правило третє. Звільніться від соціальних мереж</i> .....	162
<i>Правило четверте. Позбавтеся всього дріб'язкового</i> .....	189
<i>Висновки</i> .....	224
<i>Примітки</i> .....	230

## Вступ

**У** швейцарському кантоні Санкт-Галлен, на північному березі Цюрихського озера, розташоване містечко під назвою Боллінген. Саме його в 1922 році обрав психіатр Карл Юнг, щоб побудувати там собі захисток. Почав зі звичайного двоповерхового мурованого будинку, який назвав Вежею. Повернувшись із Індії, де поширена практика мати в будівлях приміщення для медитації, він додав до Вежі приватний кабінет. «У моєму захистку я перебуваю віч-на-віч із собою, — говорив Юнг про цю кімнату. — Я тримаю ключі завжди при собі, ніхто не заходить туди — хіба що з мого дозволу».

У книжці «Щоденні ритуали» (Daily Rituals) Мейсон Каррі на основі інформації про Юнга, здобутої з різних джерел, відтворює режим праці видатного психіатра в його Вежі. Каррі повідомляє, що Юнг прокидався о сьомій ранку й після ситного сніданку безперервно писав дві години поспіль у своєму кабінеті. Післяобідній час він часто присвячував медитації чи довгим прогулянкам сільськими околицями. У Вежі не було електрики, тож коли сутеніло, світло йшло від оливних ламп, а тепло — від каміна. Спати Юнг лягав о десятій вечора. «Від початку я мав у цій Вежі потужне відчуття спокою і відновлення», — казав він.

Хоча боллінгенська Вежа й викликає аналогії з дачним будинком, із життя Юнга стає зрозуміло, що цей дім біля озера був побудований зовсім не для відпочинку. У 1922 році, коли психіатр придбав цю ділянку, він не міг дозволити собі відпустки. Лише за рік до того вийшла його книжка «Психологічні типи» — фундамен-

тальна праця, у якій Юнг сформулював власну концепцію, закріпивши нею розбіжності з ідеями колишнього друга й наставника Зигмунда Фрейда. Його дискусія з Фрейдом у 20-х роках минулого століття була проявом неабиякої відваги. Для того, щоб аргументувати власну позицію, викладену в цій монографії, Юнгу доводилося працювати не покладаючи рук: писати нові статті й книжки, які сприяли становленню *аналітичної психології* — так називався заснований ним новий напрям.

У Цюриху Юнг був постійно зайнятий — лекції, лікарська практика, консультації. Повсякденні клопоти забирали весь його час, не даючи можливості зосередитися на науці. Він хотів змінити існуюче розуміння несвідомого, а це завдання вимагало ретельного обдумування, на яке Юнгу з його шаленим ритмом життя просто не вистачало часу. Тож у Боллінгені він усамітнювався не відпочивати від своєї професійної діяльності, а для того, щоб досягати в ній нових висот.

Карл Юнг став одним із найвпливовіших мислителів ХХ століття. Його успіху сприяло багато чинників. Однак я хочу зупинитися лише на одному з них — на тому, наскільки наполегливо Юнг розвивав у собі навичку, яка, безсумнівно, відіграла основну роль у його досягненнях.

Це зосереджена творча праця — професійна діяльність за умов максимальної концентрації і напруження когнітивних здібностей. Така праця веде до створення чогось принципово нового, зміцнює наш творчий «м'яз». Крім того, цей процес є унікальним, його не може повторити пересічна людина.

Зосереджена творча праця дозволяє видобути максимум із наших інтелектуальних потужностей на їхньому поточному рівні. Десятиліття досліджень у галузі психології та нейробіології довели, що стан розумової напруги, коли людина повністю занурюється в роботу, сприяє зокрема покращенню її інтелектуальних здібностей. Саме зосереджена творча праця як метод сприяла на початку ХХ століття розвитку такої складної науки, як академічна психіатрія.

Термін «зосереджена творча праця» мій. Карл Юнг навряд чи так називав цей метод, однак те, як учений працював у той пері-

## Зосереджена творча праця — неабияка цінність

**Щ**о ближче ставав день виборів 2012 року, то більше зростала відвідуваність сайту газети The New York Times — явище, цілком нормальне під час важливих подій національного масштабу. Однак цього разу щось було не так. Непропорційно велику частку цього трафіку — за деякими даними, до 70 відсотків — становили відвідування всього лише одного розділу в неосяжному домені. Причому читали не статті, присвячені гарячим новинам, не коментарі публіциста — лауреата Пулітцерівської премії. Читали блог, який вів такий собі Нейт Сілвер\* — розумник, що знався на бейсбольній статистиці й раптом став давати виборчі прогнози. Менше ніж за рік потому ESPN\*\* та ABC News переманили Сілвера із The Times, яка намагалась утримати його, пообіцявши надати в підпорядкування з десяток журналістів, на посаду з найширшими можливостями. На новому місці Сілвер міг докласти руку буквально до всього — від спортивних подій до прогнозу погоди та випусків новин для всієї мережі і, можливо (хоч і під питанням), навіть до трансляцій із церемонії вручення нагород Американської кіноакадемії. Можна сперечатися про дотримання Сілвером методології (його статистичні моделі доводи-

---

\* Книжка Нейта Сілвера «Сигнал і шум. Чому більшість прогнозів виявляються хибними» вийшла друком у видавництві «КМ-Букс» 2018 року. — Прим. ред.

\*\* ESPN — Entertainment and Sports Programming Network, американський кабельний спортивний телевізійний канал. — Прим. пер.

лися вручну), однак майже всі погодяться з тим, що в 2012 році цей тридцятип'ятирічний фахівець зі статистики став одним із фаворитів нашої економіки.

До таких фаворитів можна зарахувати й Девіда Хайнмайєра Хенссона\* — програміста, що став зіркою, створивши фреймворк\*\* для розробки веб-додатків Ruby on Rails, яким нині користуються найбільш популярні сервіси, зокрема такі гіганти, як Twitter і Hulu. Хенссон став партнером у впливовій компанії-розробнику Basecamp, яка до 2014 року називалася 37signals. Програміст не розкриває публічно рівня своїх доходів від Basecamp чи інших джерел, але, напевно, вони високі, судячи з того, що Хенссон по чергово живе в Чикаго, Малібу і Марбельї (Іспанія), до того ж бере участь у любительських гонках на швидкісних автомобілях.

Третім (і останнім) прикладом фаворитів сучасної економіки наведу Джона Доєра\*\*\* — генерального партнера знаменитого венчурного фонду Кремнієвої долини Kleiner Perkins Caufield & Byers. Саме завдяки цій людині отримали фінансування багато компаній-піонерів сучасної цифрової революції, таких як Twitter, Google, Amazon, Netscape і Sun Microsystems. Прибуток від цих інвестицій був астрономічним: статки Доєра на час написання цієї книжки перевищували 3 мільярди доларів США.

Завдяки чому досягли успіху Сілвер, Хенссон і Доєр? Відповідь на це питання міститься на двох рівнях. Перший — мікрорівень: особисті риси й тактики, які допомогли цій трійці стати успішною. Другий — макрорівень, де враховуються не так особистісні, як спільні підходи, застосовані ними. Хоч важливими є обидва рівні,

\* Книжка Девіда Хайнмайєра Хенссона «Rework. Ця книжка змінить ваш погляд на бізнес» вийшла друком у видавництві «КСД» 2016 року. — Прим. ред.

\*\* Фреймворк (англ. framework) — платформа, яка визначає структуру програмної системи; програмне забезпечення, що полегшує розробку й об'єднання різних компонентів великого програмного проекту. — Прим. ред.

\*\*\* Книжка Джона Доєра «Міряй важливе. OKR. Проста ідея зростання вдєсятеро» вийшла друком у видавництві Yakaboo Publishing 2018 року. — Прим. ред.

для нашої дискусії цікавішим є макрорівень, адже саме він може нам підказати, за що ж винагороджує людей сучасна економіка.

Щоб дослідити цей макрорівень, звернімося до двох економістів, випускників МТІ — Еріка Бріньолфссона та Ендрю Макафі\*, які у своїй авторитетній роботі 2011 року «Наввипередки з машиною» (*Race Against the Machine*) наводять переконливий приклад того, що з усіх чинників, які впливають на нашу реальність, саме розвиток цифрових технологій змінює сучасний ринок праці в неочікуваному напрямку. «Ми живемо в період “переймів” Великої перебудови, — заявляють Бріньолфссон і Макафі на перших сторінках книжки. — Наші технології стрімко летять уперед, натомість людські вміння й способи організації дедалі більше відстають». Для багатьох працівників це відставання несе погану звістку. У міру того, як інтелектуальні машини вдосконалюються, розрив між їхніми та людськими здібностями зменшується, і роботодавці дедалі охочіше купують нові машини замість наймати нових людей. А там, де впоратися можуть тільки люди, нові технології у сфері комунікацій дедалі більше полегшують віддалену співпрацю, змушуючи компанії вдаватися до аутсорсингу й запрошувати на роботу справжніх зірок, залишаючи за бортом місцеві таланти.

Однак стан справ не можна назвати загально безпросвітним. Бріньолфссон і Макафі підкреслюють, що Велика перебудова не призводить до занепаду всіх професій: вона веде до розриву між ними. Кількість людей, які програють в умовах нової економіки, постійно зростає, тому що їх легко замінюють роботи або найняті ззовні спеціалісти. Проте є й інші люди: вони не тільки не програють, але й процвітатимуть, адже їх цінуватимуть (і платитимуть їм) більше, ніж раніше. Бріньолфссон і Макафі не єдині, хто дає такий двоякий прогноз для економіки. Так, у 2013 році Тайлер Ковен, економіст Університету Джорджа Мейсона, опублікував книжку під назвою «З посередністю покінчено» (*Average Is Over*), у якій теж розвиває ідею про «цифрову нерівність». Однак цінність ана-

\* Книжка Еріка Бріньолфссона та Ендрю Макафі «Друга епоха машин» вийшла друком у видавництві K.Fund 2016 року. — *Прим. ред.*

## Уміння працювати сконцентровано — рідкість

**У** 2012 році Facebook повідомив про намір створити нову штаб-квартиру компанії за проектом Френка Гері. У центрі нового комплексу мало бути те, що Марк Цукерберг назвав «найбільшим відкритим робочим простором на планеті». Понад сорок тисяч квадратних метрів, обладнаних мобільними меблями, — робоче місце для більш ніж трьох тисяч працівників. Зрозуміло, Facebook — не єдиний гігант Кремнієвої долини, який скористався ідеєю відкритого простору. Джек Дорсі (про якого ми говорили в попередньому розділі) купив стару будівлю газети San Francisco Chronicle для своєї компанії Square, після чого перетворив це місце на відкритий простір, де розробники працюють за довгими спільними робочими столами. «Ми заохочуємо людей до перебування в спільному просторі, тому що віримо в несподівані відкриття й у те, що працівники, спілкуючись, на ходу навчаються нових речей», — пояснює Дорсі.

Ще один перспективний інструмент ведення бізнесу в останні роки — це миттєві повідомлення. Як зазначає газета The Times, ця технологія більше не є виключно територією балакучих підлітків, а стала інструментом компаній, які завдяки цьому підвищують продуктивність і значно скорочують час відгуку на запити споживачів.

Старший менеджер із продукції компанії IBM похвалився: «Ми, співробітники IBM, щодня надсилаємо 2,5 мільйона миттєвих повідомлень».



Одним із нових гравців на ринку миттєвих повідомлень для бізнесу є Hall — стартап Кремнієвої долини, який пропонує співробітникам компаній вийти за межі звичайного чату, щоб співпрацювати в режимі реального часу. Один мій знайомий, розробник програмного забезпечення із Сан-Франциско, розказав про режим роботи працівників компанії, яка користується цим додатком. Найбільш ефективні співробітники, пояснив він, налаштовують свій текстовий редактор так, щоб він видавав світловий сигнал за появи нового питання чи коментаря в корпоративному профілі компанії в сервісі Hall. У відповідь вони, автоматично натиснувши пальцями пару завчених кнопок, заходять у Hall, щоб надрукувати свою відповідь. Це займає буквально якусь мить, після чого працівники відразу повертаються до програмування. На мого друга ця швидкість справила неабияке враження.

Третій тренд — це push-повідомлення, інструмент виробників контенту будь-якого типу, який дозволяє соціальним медіа бути постійно присутніми в інформаційному просторі. The New York Times, останній bastion цінностей журналістики старих часів, зараз заохочує своїх працівників публікувати твіти. На це відгукнулися більш ніж вісімсот журналістів, редакторів і фотокореспондентів цієї газети, яка завела власний профіль у твітері. І така поведінка — не відхилення, навпаки, зараз це норма. Коли романіст Джонатан Франзен написав статтю в The Guardian, у якій назвав твітер «нав'язаним напрямком розвитку» словесності, він був осміяний багатьма як людина, що втратила зв'язок із життям. Інтернет-журнал Slate назвав Франзена з його наріканнями «одиноким воїном у війні з інтернетом», а колега-письменниця Дженніфер Вайнер відповіла статтею в журналі The New Republic, у якій заявила, що «Франзен просто приречений на самотність, а його «авторитетних» порад може дотримуватися хіба що він сам». Саркастичний хештег #JonathanFranzenhates дуже швидко поширився інтернетом як популярний дотеп.

Я згадав про ці три інструменти бізнесу, щоб продемонструвати наявний парадокс. У попередньому розділі я стверджував, що в економіці, яка постійно змінюється, зосереджена інтелектуаль-

на праця є цінною, як ніколи. Якщо це дійсно так, можна було б очікувати, що цю навичку розвиватимуть не тільки амбітні особистості, але й організації, які бажають отримати максимальну віддачу від працівників. Однак, як видно з наведених прикладів, цього не відбувається. Перевага надається іншим підходам, які для бізнесового середовища вважаються ефективнішими, ніж зосереджена інтелектуальна робота. Серед них, як ми щойно побачили, — спонтанна співпраця, швидка комунікація й активна присутність у соціальних медіа.

Не дуже добре, що перевага надається будь-яким іншим методам роботи, а не зосередженій інтелектуальній праці. Однак набагато гірше те, що застосування більшості цих методів радикально зменшує здатність людини до зосередженості й уміння бути вдумливим. Спільний робочий простір, може, і створює нові можливості для співробітництва<sup>\*</sup>, однак ціною «масового знищення концентрації уваги», якщо цитувати звіт про експеримент, проведений для спеціальної програми британського телебачення «Таємне життя офісних приміщень». «Якщо в момент, коли ви приступаєте до роботи, десь пролунає телефонний дзвінок, він зведе нанівець усі ваші зусилля сконцентруватися на предметі, — пояснює вчений-нейробіолог, куратор експерименту. — Навіть якщо ви не усвідомите цього відразу, ваш мозок зреагує на відволікальний чинник».

Це застереження можна застосувати й до обміну повідомленнями в режимі реального часу. Якщо електронна скринька відволікає вас тільки тоді, коли ви вирішуєте відкрити її, то месенджери від самого початку задумані як інструмент, який перебуває завжди в активному режимі, що значно збільшує їхній вплив як відволікального чинника. Глорія Марк, професорка інформатики Каліфорнійського університету в Ірвайні, є фахівчиною з фрагментації уваги. Марк разом із колегами-співавторами здійснила дослідження, результатом якого стала широко цитована публікація. Учені спостерігали за фахівцями, які займаються розумовою

---

\* У другому розділі цієї книжки я наведу аргументи, які ставлять під сумнів це твердження.

## Зосереджена творча праця сповнена смислу

**Р**ік Фуррер — коваль. Він спеціалізується на стародавніх і середньовічних техніках обробки металу, які ретельно відтворює у своїй майстерні Door County Forgeworks. «Усі речі я виготовляю вручну, використовуючи інструменти, які підсилюють удар, але не обмежують моєї творчості і взаємодії з матеріалом, — ділиться він своїм творчим кредо. — Там, де мені доводиться зробити 100 ударів вручну, можна було б обійтися одним ударом великої кувалі машини. Однак я не прагну спростити завдання: моя ціль — показати, на що здатні людські руки».

Документальний фільм телевізійної служби PBS\*, випущений у 2012 році, дає змогу зазирнути у світ Фуррера. Виявилося, що коваль працює в переобладнаному амбарі вісконсинської ферми, у сільській місцевості неподалік від видовищної бухти Стерджен Бей озера Мічиган. Фуррер часто залишає двері амбара відкритими (напевно, для того, щоб провітрити приміщення від жару горен), і можна спостерігати, як він працює, — на тлі полів, що простягаються аж до обрію. Картинка ідилічна, однак сама робота, на перший погляд, здається брудною і грубою. У документальній стрічці показують спробу Фуррера відтворити меч доби вікінгів. Коваль починає роботу з операції, винайденої більш ніж півтори тисячі років тому, — тигельного плавлення, яке давало дуже чистий (на той

---

\* Public Broadcasting Service, Служба громадського мовлення, — некомерційна служба телевізійного мовлення США. — Прим. пер.

час) метал. Фуррер отримує виливанець — розміром, як три покладені один на один смартфони. Потім цей щільний виливанець має перетворитися на довге, блискуче, елегантне лезо меча.

«Ця частина роботи — розплескувати з самого початку — просто жах», — каже Фуррер на камеру, рівномірно нагріваючи виливанець. Б'є його молотком, перевертає, б'є ще раз, потім знову підносить до полум'я, щоб почати все наново. Ведучий коментує, що для придання металу потрібної форми знадобляться *вісім годин* роботи молотком. Спостерігаючи за працею Фуррера, починаєш інакше її сприймати. З'являється розуміння того, що коваль не просто похмуро грюкає молотком по металу, як шахтар киркою. Кожен його удар сильний, але точний і виважений. Фуррер уважно дивиться на метал через вишукані окуляри з тонкою оправою, які мають дивний вигляд на його обличчі, зважаючи на важку бороду й широкі плечі коваля. Потім повертає його саме *так*, як *треба*, перед кожним ударом. «З металом треба поводитися дуже обережно, інакше він трісне», — пояснює Фуррер. Ударяє молотком ще декілька разів і додає: «Треба бити легенько, він поступово піддається, і тоді починаєш отримувати від цього задоволення».

У якийсь момент, десь на середині процесу кування, добившись бажаної форми, Фуррер починає обережно обертати метал у вузькому лотку з гарячим вугіллям. Поки він уважно дивиться на лезо, щось клацає. Готово. Коваль піднімає меч, червоний від жару, потім, тримаючи його подалі від себе, опускає в бочку з оливою для охолодження. Зачекавши мить, Фуррер — із полегшенням від того, що лезо не розтріскалося, а це зовсім не рідкість на цій стадії, — витягує його з оливи. Від жару металу вона загоряється, огортаючи меч по всій довжині жовтими язиками полум'я. Фуррер однією сильною рукою тримає палаючий меч над головою, у захваті дивлячись на нього якусь мить, перш ніж загасити вогонь. Протягом цієї короткої миті полум'я осяює його обличчя, на якому помітно захоплення.

«Зробити все правильно дуже складно, але я вмю це робити, — пояснює Фуррер. — І саме ця складність заводить мене. Мені не потрібний меч. Однак я маю робити мечі».



Рік Фуррер — майстер, професія якого вимагає зосередженості протягом майже всього робочого дня: секундна неувважність може звести нанівець десятки годин праці. Крім того, ця людина знаходить у своїй роботі великий сенс. Те, що зосереджена праця й щасливе життя взаємопов'язані, — загальноприйнята істина, коли йдеться про майстрів-ремісників. «Відомо, що, демонструючи вміння працювати руками, людина отримує задоволення від можливості заявити про себе світу. Це заспокоює і розслабляє», — пояснює Метью Кроуфорд. І ми йому віримо.

Однак у розумовій праці цей зв'язок не такий виразний, частково через брак ясності. Майстри на зразок Фуррера справляються з професійними викликами, які легко сформулювати, та непросто подолати — необхідне протиріччя, коли йдеться про пошук цілі й смислу. У розумовій праці така ясність відсутня. Буває важко точно визначити, що робить конкретний працівник і чим його робота відрізняється від роботи іншого. У найгірші дні нам може здаватися, що роль усіх робітників розумової праці зводиться до виснажливого копірвання в електронній пошті й презентаціях у PowerPoint, а один працівник відрізняється від іншого хіба що типом діаграми, який використовує для слайдів. Фуррер висловив власне ставлення до цієї невизначеності ось як: «Світ інформаційних супермагістралей і кіберпростору не викликав у мене захвату — точніше, розчарував».

Ще один чинник, який вклинюється між зосередженістю й смислом у розумовій праці, віддаляючи їх одне від одного, — це какофонія голосів, які волають звідусіль, намагаючись переконати людей інтелектуальної праці в тому, що їм необхідно проводити якомога більше часу, займаючись роботою, яка не потребує концентрації. Як з'ясувалось у попередньому розділі, ми живемо в епоху, коли все, що пов'язано з інтернетом, за замовчанням визнається інноваційним і необхідним. Робочі стратегії, які знищують концентрацію (негайні відповіді на електронні листи й активна присутність у соціальних мережах), заохочуються; на тих же, хто не дотримується загального тренду, дивляться з підозрою. Нікому

Правило перше

## Працюйте зосереджено

**Я**кось ми зустрілися за келихом вина в одному з барів Дюпон Серкл<sup>\*</sup> із Девідом Девейном, і він поділився зі мною ідеєю евдаймонії — «Машини блаженства». Девейн — професор архітектури, його захоплення — досліджувати точки перетину абстрактного з конкретним. «Машина блаженства» — яскравий приклад такого перетину. Евдаймонія — грецьке поняття, яке означає стан щастя. Давні греки розуміли щастя як діяльність душі на здійснення своєї чесноти, коли людина досягає найбільшого розкриття свого потенціалу. Девейнова евдаймонія виявилася будівлею. «Призначення моєї “машини”, — пояснює Девід, — створити умови, за яких користувачі входили б у стан найбільшої віддачі й працювали, максимально розкриваючи свої таланти». Інакше кажучи, архітектор мріє створити простір, головна мета якого — дати людям можливість глибоко зануритись у роботу. Неважко здогадатися, наскільки мене це заінтригувало.

Пояснюючи устрій своєї «машини», Девейн узяв ручку й став малювати схему. На плані я побачив одноповерхову вузьку будівлю з п'яти кімнат, розташованих одна за одною. У ній не було спільного коридора, тому, щоб дістатись якоїсь кімнати, доводилось би проходити через іншу. Девейн пояснив, що це — принци-

---

\* Dupont Circle — один із найдорожчих і фешенебельних районів Вашингтона. — Прим. пер.

пово: так ви не можете оминати жодної з кімнат, заглиблюючись дедалі більше в простір «машини».

Перша кімната, у яку ви потрапляєте, заходячи з вулиці, називається галереєю. За задумом Девейна, у ній мають бути розміщені зразки робіт, створених унаслідок зосередженої праці в цій будівлі. Мета — надихнути інших користувачів «машини» за рахунок створення «культури здорового стресу й дружнього тиску колег».

Пройшовши галерею, ви потрапляєте до вітальні. Тут, за задумом Девейна, має бути відмінна кава, а може, і справжній бар. А ще кушетки і Wi-Fi. Вітальня має створювати відповідний настрій — щось між гострою цікавістю й пошуком аргументації. Це місце для дебатів, виношування ідей та їхнього первинного розвитку — глибший розвиток вони отримують уже в «машині».

Після вітальні ви потрапляєте в бібліотеку. У цій кімнаті постійно зберігатимуться всі роботи, виготовлені в «машині», а також книжки та інші ресурси, які використовувалися для їхнього здійснення. У бібліотеці будуть копіювальні машини й сканери — для збору і зберігання будь-якої інформації, необхідної вашому проєкту. Девейн визначає бібліотеку як «жорсткий диск машини».

Наступна кімната — офісний простір. У ньому буде стандартний конференц-зал із дошкою для малювання маркерами й декілька кабінок із письмовими столами. «Офіс, — пояснює Девейн, — слугуватиме для справ, які не потребують інтелектуального напруження». Користуючись нашою термінологією, він для другорядних справ, необхідних для виконання ваших проєктів. Девейн також передбачив в офісі столик адміністратора: його завдання — допомагати користувачам оптимізувати робочий режим, щоб підвищити ефективність праці.

І нарешті ми потрапляємо в останню кімнату «машини». Її Девейн називає «групою відсіків глибокої зосередженої праці» (термін «глибока зосереджена праця» він запозичив із своїх публікацій). Кожен відсік має бути розміром 1,8×3 м, захищений звуконепроникними стінами (архітектор бачить їх товщиною в 45 см). «Призначення відсіку глибокої зосередженої праці — забезпечити абсолютну сконцентрованість і невідривну роботу», — пояснює Де-