

# 1

## ЕКСПЕРТИ Й НЕВИДИМА РИБА

### МОДЕЛЬ УЧНІВСТВА



**К** оли я навідався до Дерек Фремптона, він набивав опудало димчастої пантери. Доти я ніколи не бачив димчастої пантери. Вона сиділа, наче кішка, обгорнувшись хвостиком і дивлячись на своє кошеня, яке, здавалося, от-от зірветься і втече бавитися. Пантера з кошеням були як живі, і мені ледве вірилося, що це лише напнуті на манекен шкурки тварин.

Дерек — таксидерміст, один з найкращих у світі. Він запросив мене додому, щоб показати, як працює. Ми були в його «виставковій кімнаті», запруженій різноманітними тваринами. Прямокутні акваріуми з птахами та рептиліями. На поверхнях були всі можливі створіння. На одному столі стояло майже завершене опудало довгохвостого папуги (крила трималися в повітрі на нитках). На

другому — алігатор (його щелепи ось-ось клацнуть), а поряд — деревинка, яка вилискує коштовним камінцем на сонці. Якби не моторошна нерухомість, можна було б уявити себе у звіринці.

Я домовився про зустріч із Дереком тому, що він один з провідних експертів країни. Я досліджую експертність і хотів би дізнатися більше. Прибравши з крісла напівзавершеного сцинка, щоб я міг сісти, Дерек пояснив мені, яку роботу виконують таксидермісти.

За його версією, процес цей досить простий. Знімаєш із тварини шкуру, відтворюєш її тіло в гіпсі, напинаєш шкуру на гіпсову модель. Він показав мені шкуру зебри — безформну купу в кутку. Коли я запитав Дерека, як він робитиме гіпсову модель для завершальних стадій, той відповів: «Ну, я просто зроблю зебру відповідної форми, а потім вдягну її у шкуру».

Фокус у цьому «просто». Потрібна зебра? Просто візьміть і виліпіть зебру потрібного розміру. Це ж очевидно. Але не для мене. Мені таке й уявити годі. Саме через це «просто» Дерек і є експертом.

За словами Дерека, таксидермія — це не наука, не ремесло і не мистецтво. Це заняття, яке поєднує всі три перелічені вище компоненти. Таксидермія — це наука, бо вона вимагає ретельності, граничної спостережливості, скрупульозності. Саме завдяки точності вчені можуть покладатися на роботу Дерека у своїх дослідженнях. Цілком вірогідно, що зоологи спиратимуться на виготовлені Дереком зразки ще багато років, тож старанне відтворення риб'ячої луски, зубів рептилії чи забарвлення ссавця можуть зіграти ключову роль у визначенні нових видів чи відслідковуванні скорочення популяції тварин.

Таксидермія — це ремесло, адже протягом кар'єри Дерек відточив свої вміння. Він навчився знімати з тварин шкуру, а потім відтворювати унікальну форму створіння в гіпсі чи воскові. Мистецтво ж полягає в тому, щоб поєднати майстерність і точність, у тому, щоб створити яскраву ілюзію, ніби димчаста пантера от-от нахилиться й лизне своє кошеня. Дерек може сплести три складові в єдине ціле і дбайливо та мудро застосувати точність, досвідченість і творчий підхід до кожної нової ситуації саме тому, що він експерт. Ця книжка — про те, як ним стати.

## Як стати експертом

Я лікар. Медицина — це також не лише наука, не лише ремесло й не лише мистецтво. Вона об'єднує всі три складові. Звісно, у її фундаменті лежить наука, фактичні знання, на вивчення яких я витратив чимало сил в університеті. Ремесло — моя практика в інтернатурі, огляди, операції, бесіди з пацієнтами в кабінеті. Мистецтво — те, наскільки добре я розумів кожного пацієнта і проблему, з якою він до мене звернувся. Подібність між нами з Дереком спершу може видатися непомітною, адже медицина й таксидермія — це геть різні світи. Проте насправді це не так.

Прояснивши основні моменти, Дерек повів мене до своєї майстерні, схожої радше на лабораторію алхіміка. В кімнаті було безліч незакінчених опудал найрізноманітніших тварин — птахів, ссавців, риб і рептилій. Там були великі та маленькі створіння, застигли на різних стадіях роботи. На верстаку лежав вовчок сирій, на стіні висіла голова горили, в кутку височів тулуб антилопи.

У приміщенні пахло клеєм та гіпсом, а із сусідньої кімнати долинали булькотіння.

У центрі майстерні стоїть дерев'яна шафка, у якій Дерек тримає найцінніші інструменти, які дісталися йому від учителя. Інструментів у Дерека небагато, і він користується ними вже десятки років. Розміром шафка завбільшки з накрутний грамофон і має дві шухлядки з ручками із жовтої міді. Верхня стільниця ящика являє собою обертовий столик. На ньому лежить крихітна глиняна жабка, а поряд — нечисленні інструменти для моделювання. Повільно обертаючи столик рукою, Дерек може працювати над манекенами, такими як-от ця жабка, не пошкоджуючи їх. Навколо ми бачимо необхідні в роботі матеріали. Майстерня Дерека — місце зустрічі науки, ремесла й мистецтва.

Як таксидерміст Дерек працює вже сорок п'ять років, монтуючи (як він каже «збираючи») все — від жирафів до землерийок, від комодських варанів до рибок. На Дерека, як фахівця в цій галузі, є великий попит у музеїв, зоопарків та приватних колекціонерів. Попри те що Дерекова робота здебільшого пов'язана із сучасними видами, він також зберігає і зразки з наукових колекцій тварин і птахів, які зникають чи навіть уже вимерли. Експертів такого рівня, так само як і більшості створінь, із якими вони працюють, удень зі свічкою не знайти.

Я запитав у Дерека про початок його кар'єри. Той розповів, що в школі любив мистецтво. У нього були вправні руки, проте дислексія суттєво заважала вчитися. Коли Дереківі було дванадцять, він знайшов на вулиці мертвого птаха, приніс його додому й почав малювати. Анатомія пташки — витончений механізм її крил — зачарував його. Відтоді він збирав стільки мертвих тварин, скільки мама

дозволяла не сварячись і малював їх якомога точніше. Прозріння, як називає це Дерек, сталося, коли йому було шістнадцять. Одного дня він зрозумів, що, знайшовши мертву тварину, замість малювати, може зробити з неї опудало. Тієї миті він достоту збагнув, що його найдужче цікавить. Дерек подався до лондонського Музею природознавства, де спершу навчався таксидермії, а потім багато років працював, перш ніж вийти в самостійне плавання.

Не всі можуть стати таксидермістом-експертом, як Дерек. Та не всі й хочуть ним стати. Однак що для нас важливо, так це зрозуміти, як Дерек та експерти його рівня в інших галузях досягли такої майстерності. Що це взагалі таке — «бути експертом»? І як ним стати? Чому ми кажемо про Дерека «експерт», а не просто «дуже хороший фахівець»?

Усі ми можемо стати експертами в чомусь, хоча навряд чи здатні так глибоко охопити більше ніж одну-дві галузі. Для того щоб стати експертом, треба зосередитися на обраній сфері, відкинути все, що відволікає, і рік за роком докладати усвідомлених зусиль. Це тривалий вимогливий процес, який потребує значних зусиль. До того ж не оминути і фрустрації. Це очевидно, але люди часто цим легковажать. Ми живемо у світі, де потрібно видавати на-гора миттєві результати. Нас також навчили, що талант — це вроджене і що коли ми не проявляємо певної обдарованості, то й пробувати не варто. Гадаю, що обидва твердження хибні. Зростання до рівня експерта дає свої солодкі плоди: глибоке задоволення від неквапного поступу до майстерності і, як ми дізнаємося пізніше, є однією з фундаментальних людських потреб. Окрім того, неможливо усвідомити, наскільки ви талановиті, поки не спробуєте.

## Про книжку

Ця книжка про експертів і про те, як стати одним із них. Таємниця експертів захоплювала мене, скільки я себе пам'ятаю. Роками я спостерігав за ними, говорив із ними, працював із ними, думав про них, вчився у них, зачаровувався ними. Останнім часом своє викладання та університетські дослідження я присвячую саме цій темі. Мені доводилося читати, що писали про майстерність інші, я занурювався в різні теорії про те, як люди — індивіди та групи — стають експертами, проводив незліченні години з майстрами світового рівня із різних сфер, намагаючись збагнути, що робить їх тими, ким вони є. В усьому цьому саме люди захоплюють мою увагу: не «компетенції» в абстрактному розумінні, а власне експерти.

Мати компетенції — це одне. *Бути експертом* — геть інше. Чи можна назвати мене експертом? Можливо, на перший погляд і можна. Я отримав диплом лікаря сорок років тому. Відтоді — я детальніше розповім у наступному розділі — практикував як хірург-консультант і роками оперував пацієнтів у Великій Британії та Південній Африці. Потім протягом майже двадцяти років я був сімейним лікарем у провінційному містечку на південному заході Англії. Зараз я професор в Імперському коледжі Лондона, де розподіляю час між викладанням і дослідженнями, значна частина яких присвячена експертам. Але я не почуваюся експертом. Мені здається, що я тільки тепер почав усвідомлювати весь свій досвід. А втім, експерти, з якими я спілкуюся, часто кажуть, що почуваються так само.

З усього, що роблять експерти, значний обсяг лишається невидимим, навіть для них самих. Бути експертом

означає мати певний спосіб мислення й погляд на речі. Вас великою мірою визначають ваші внутрішні процеси, а не тільки те, що ви створюєте. Майже неможливо прослідкувати, як експерти стають експертами. Ми можемо бачити результати їхньої праці, але не знаємо, як саме вони досягли вершини. Коли ми слухаємо соло на трубі в концертному залі, ми не бачимо за бездоганим виконанням безупинної практики протягом усього їхнього життя. Коли ми дивимося на картину в галереї, ми не бачимо за нею тисяч ескізів. Але якщо ви хочете стати експертом, приготуйтеся здолати довгий шлях. Ця книжка стане вашим путівником.

Я спробував зрозуміти, що робить експерта експертом. Я спробував вмістити в слова зовнішню легкість, із якою вони все виконують, майстерне володіння матеріалами, інстинктивні висновки, те, як вони «просто знають» і роблять, уміння адаптуватися до несподіваного. Я спробував передати їхню відданість чомусь більшому, ніж вони самі. Завдання доволі складне. Експертом треба бути, описувати це — марна річ. Експертність майже неможливо вмістити в слова. Тільки спробувавши зробити те, що роблять вони, можна осягнути глибину майстерності цих людей. Їхнє мистецтво полягає в тому, що воно приховує майстерність.

Це як у тому анекдоті про казаняра, якого викликали полагодити поламане опалення. І ось він приходить на місце виклику, ставить кілька запитань, слухає шум, який видає система, дістає з комбінезона молоточок і різко б'є по одній із труб. Опалення починає працювати, а майстер іде додому. Всю роботу він виконав за кілька хвилин. Пізніше казаняр надсилає клієнтові чек у п'ятсот фунтів. Клієнт у шоці: як можна брати такі гроші за один удар

молоточком? Він просить майстра додати перелік робіт. Той пише: «За удар молотком — п'ять фунтів. За те, що я знав, куди бити, — чотириста дев'яносто п'ять фунтів».

## Невидима риба

То як же можна визначити, експерт перед вами чи не експерт? Інколи ми одразу їх упізнаємо. Ми відчуваємо на собі вплив їхньої роботи й можемо самостійно оцінити її якість у концертних залах, у театрах і на виставках або ж в інших місцях, як у випадку з Дерекком. Інколи ми довіряємо їхній компетенції, не маючи змоги побачити, як саме вони роблять свою справу, — наприклад, коли йдеться про хірургів, шеф-кухарів чи архітекторів. Ці експерти видаються нам таємничими, і більшість із нас знає, що нам такого ніколи не повторити.

Інші експерти лишаються на видноті, попри те що ми часто не помічаємо їх. Коли нашу машину ремонтує досвідчений механік, а ванну встановлює віртуозний сантехнік, майстерність цих людей дуже легко углядіти. Для нас ванни й машини — звичайна річ, тож ми не усвідомлюємо, які вміння потрібні для того, щоб виконати свою роботу добре. Ми сприймаємо навички таких людей як даність і не переймаємося думками про них. Однак якісна робота сантехніка та механіка — результат практики протягом десятків років.

Ми оцінюємо роботу експерта залежно від того, наскільки складною вона нам видається. Однак це може завести нас на манівці. Для більшості з нас хірурги, авіапілоти, знані піаністи в уявному рейтингу опиняються нагорі, тоді як автомеханіків, тинькарів та сантехніків ми

бачимо внизу. Проте суть експертності — знання, що допомагають дістатися суті проблеми й, адекватно оцінивши, вміло і дбайливо розв'язати її. І це допомагає відкинути непотрібні тут ієрархії.

Інколи ми недооцінюємо експертів, бо їхня робота здається нам зрозумілою. А то буває навпаки. Таксидермія лежить так далеко за межами повсякденного досвіду, що майстерність Дерекка легко роздивитися. В роботі тинькаря, який білить стелю, чи теслі, який виготовляє вікна, так само об'єднуються наука, ремесло й мистецтво. Та позаяк ми бачимо стелі та віконні рами щодня, нам важко оцінити експертність цих майстрів. Власне, вправність і точність хірурга та мебляра вражаюче схожі. Вони обидва пройшли непростий шлях. Однак ієрархія, яка розташувала хірурга вище за мебляра, не розгледіла того, що їх об'єднує. Експерт — це не про галузь роботи, а про зусилля, докладені до здобуття майстерності.

Отже, всі ми можемо стати експертами. Всі ми маємо зацікавлення та вміння. Це можуть бути водіння машини, теніс, видавнича справа, бухгалтерський облік, друк на комп'ютерній клавіатурі чи гра на музичному інструменті. Експерта простіше побачити в інших, ніж у собі, і не важливо, пишете ви електронні листи чи симфонії. І хоч експерти часто лишаються в тіні, ми можемо розгледіти їх, якщо знатимемо, куди дивитися.

Це так само, як спостерігати за світом живої природи. Одного дня я йшов уздовж берега річки зі старим другом. Він, затятий рибалка, намагався пояснити мені, чому так обожнює риболовлю.

— Річ не так у тому, щоб спіймати рибу, — казав він, — як у тому, щоб за нею спостерігати.