

David Epstein

RAZPON

*Zakaj v dobi hiperspecializacije
še kar naprej zmagujejo raznovrstneži*

David Epstein

RAZPON

*Zakaj v dobi hiperspecializacije
še kar naprej zmagujejo raznovrstneži*

Prevedel Branko Gradišnik



Ljubljana 2021

David Epstein

RAZPON

Zakaj v dobi hiperspecializacije
še kar naprej zmagujejo raznovrstneži

RANGE

Why Generalists Triumph in a Specialized World

Copyright © 2019 by David Epstein. All rights reserved.

© za Slovenijo UMco, 2021. Vse pravice pridržane.

Prevod: Branko Gradišnik

Izdajatelj in založnik: UMco, d. d.

Zbirka Preobrazba

Odgovorni urednik: Samo Rugelj

Pomočnica urednika: Renate Rugelj

Oblikovanje ovitka in postavitev: Aleš Cimprič

Avtor intervjuja na koncu knjige: Boštjan Videmšek

Številčenje kazala: Neža Vilhelm

Korekture: Boštjan Svete

Design na naslovnici: Depositphotos

Tisk: Primitus, d. o. o.

Naklada: 500 izvodov, 1. natis

Ljubljana 2021

V okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah so brez pisnega dovoljenja založbe prepovedani reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, v številni fotokopiranje, tiskanje in shranjevanje v elektronski obliki.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

159.947.3

EPSTEIN, David, novinar

Razpon : zakaj v dobi hiperspecializacije še kar naprej zmagujejo
raznovrstneži / David Epstein ; prevedel Branko Gradišnik. - 1. natis.
- Ljubljana : UMco, 2021. - (Zbirka Preobrazba)

Prevod dela: Range

ISBN 978-961-7050-76-9

COBISS.SI-ID 24993539

UMco, d. d., Leskoškova 12, 1000 Ljubljana
tel.: 01 / 520 18 39, e-pošta: bukla-urednistvo@umco.si, www.bukla.si

Za Elizabeth,
našo in sploh vsako

Vsebina

UVOD:	Roger ali Tiger?	11
PRVO POGlavJE:	Ko fora postane zapora	27
DRUGO POGlavJE:	Kako vruga postane svet od vruga?	51
TRETJE POGlavJE:	Ko manj pomeni več	73
ČETRTO POGlavJE:	Učenje, hitro in počasno	101
PETO POGlavJE:	Ko misel seže prek meja izkustva	125
ŠESTO POGlavJE:	Problem s preveč predanosti	151
SEDMO POGlavJE:	Od zibke pa do groba – spetinspetna proba	183
OSMO POGlavJE:	Postransko še ni obstransko	211
DEVETO POGlavJE:	Lateralno razmišljanje ob »obrabljeni« tehnologiji	235
DESETO POGlavJE:	Strokovno nategovani	265
ENAJSTO POGlavJE:	Če obesimo orodje na klin, še ne vržemo puške v koruzo	287
DVANAJSTO POGlavJE:	Zakaj je dobro ljubiti amaterje	331
SKLEP:	Vsak naj razširi svoj razpon	355
	Zahvala	361
	Končne opombe	365
	Imensko in stvarno kazalo	405
	Intervju z avtorjem knjige (<i>Boštjan Videmšek</i>)	419

In ni se želel v ničemer posebej izobraziti, temveč je raje kot katerikoli posamezni del česarkoli že zajemal celoto ... In Nikolajevo upravljanje je prinašalo kar se da sijajne plodove.

– LEV N. TOLSTOJ, *VOJNA IN MIR*

Ni ga orodja, ki bi bilo vsemu kos, in ne univerzalnega ključa,
ki bi odpiral vsaka vrata.

– ARNOLD TOYNBEE, *A STUDY OF HISTORY*

Roger ali Tiger?

ZAČNIMO Z DVEMA ZGODBAMA iz sveta športa. Prva vam bo verjetno že poznana.

Fantkov oče je takoj videl, da je tule nekaj drugače. Pri komaj šestih mesecih je dojenček uspešno lovil ravnovesje na očetovi dlani,¹ medtem ko je ta hodil z njim po hiši. V sedmem mesecu mu je oče namesto igrače dal palico za golf, in fantek jo je potem vlekkel za sabo, kamorkoli že je šel v svoji okrogli hojci. Pri desetih mesecih je zlezal s svojega visokega stolčka, odkobacal k drugi palici za golf, ki je bila primerno skrajšana za njegovo velikost, in začel z njo oponašati zamah, ki ga je prej lahko opazoval v garaži. Oče se z njim še ni mogel meniti, pa mu je namesto tega narisal na papir, kako naj oberoč prime palico. »Zelo težko je pojasniti, kako se bliža, če je otrok še premajčken za pogovor,«² je pripomnil pozneje.

Ko je imel fantek dve leti – torej v starosti, glede katere razvojni psihologi navajajo kot mejnike telesnega razvoja reči, kakršni sta »brcanje žoge« in »stoja na prstih« – je nastopil na vsedržavni televiziji in s palico, ki mu je segala do rame, udaril po žogici, da je zletela mimo občudujočega Boba Hopea. Istega leta se je potem udeležil prvega turnirja in zmagal v kategoriji do desetega leta.

Oče ni želel zapravljati časa. Še pred tretjim rojstnim dnevom se je fant začel učiti, kako naj izkoplje žogico iz »bunkija« (bunkerja, torej peščene pasti). Kar se tiče usode, mu jo je načrtal

oče. Vedel je namreč, za kaj je rojen njegov sinek, in vedel je tudi, da ga je dolžan privedi do tja. Malo pomislite: tudi vi bi morda svojega triletnika, če bi bili tako prepričani glede poti, ki se odpira pred njim, začeli pripravljati na to, kako naj bo kos neogibnim in nenasitnim medijem, ki se bodo gotovo zdramili. Tako je oče poučeval fantička v odrezavosti, v tem, da ne sme nikoli odgovoriti več, kot pa je bil vprašan. Še isto leto je fant na devetih luknjah nekega kalifornijskega golfišča dosegel 48 točk – to je enajst manj od tako imenovane »gladine« (*par*).

Ko je imel fantič štiri leta, ga je oče odložil na golfišču ob devetih zjutraj in ga pobral osem ur zatem, včasih težjega za cvenk, ki ga je prislužil od »nejevernih to-ni-res-mažev«.

Očeta je prvič premagal pri osmih. Oče si tega ni jemal k srcu, saj je že vedel, da je sin enkrat talent – sam pa da je enkratno usposobljen le za njegovega pomagača. Sam je bil izvrsten športnik, pri čemer je moral premagovati silne ovire. Ko je na kolidžu igral bejzbol, je bil v vsej ligi edini temnopolti igralec. Znal je ravnati z ljudmi in vedel je, kaj je disciplina: študiral je sociologijo, v Vietnamu služil vojsko pri elitnih Zelenih baretkah, pozneje pa poučeval bodoče častnike v psihološkem vojskovanju.³ Zavedal se je, da se pri prvih treh otrocih iz prejšnjega zakona ni najbolj potrudil, tole s številko štiri pa je videl kot priložnost za popravni izpit. In vse mu je šlo po načrtih.

Fant je bil slaven, še preden se je vpisal na Stanford, oče pa se je začel glasno hvaliti z njim. Sine bo, tako je zatrjeval, pustil pomembnejši pečat kot Nelson Mandela, kot Gandi, kot Buda. »Glas o njem se sliši bolj na široko, kot je bilo s temi tremi,«⁴ je rekel. »Fant je most med Vzhodom in Zahodom. Zanj ne bo ovir, ker se mora samo pustiti voditi. Ne vem sicer še, v kakšni obliki se bo vse to pokazalo. Gotovo pa je Izbranec.«

Tudi zgodba, ki sledi, vam je najbrž poznana. Morda je sprva sicer ne boste prepoznali.

Mama je bila trenerka, a njega ni nikoli trenirala. Ko je shodil, sta skupaj brcala žogo. Kot deček je ob nedeljah igral z očetom skvoš. Za hec se je poskusil v smučanju, rokoborbi, plavanju in rolkanju. Igral je košarko, rokomet, tenis, namizni tenis, pa badminton kar prek sosedove ograje, v šoli pa nogomet. Pozneje je tej pahljači različnih športov, ki jih je igral, pripisoval zasluge za to, da se je atletsko razvil in si pridobil takšno koordinacijo med roko in očesom.

Odkril je, da mu ni ne vem kaj do športa, če pri njem ni takšne ali drugačne žoge. »Od nekdam me je veliko bolj pritegnilo, če je bila poleg tudi žoga,« se je spominjal. Bil ni nič drugega kot mulec z veseljem do igre. Starša nista imela kakih visokoletečih načrtov z njim. »Ničesar nismo imeli ne pod A ne pod B,«⁵ je pozneje rada govorila mama. Z očetom sta ga samo opogumljala pri tem, da se je poskusil v vseh mogočih športih. A k temu sta bila tako rekoč primorana. Fant je, kot je rekla mama, »postal neznosen«, če je moral predolgo biti pri miru.

Mama je bila sicer vaditeljica tenisa, a njega ni hotela vzeti v uk. »Tako ali tako bi me samo spravljala ob živce,«⁶ je rekla, »preskušal je vse mogoče čudne udarce in žogice sploh ni znal normalno vračati. To ne more biti nobeni materi v veselje.« Kot so zapisali v časopisu *Sports Illustrated*, ga starša zagotovo nista nič silila, raje obratno. Nekje pri dvanajstih se je začel vse bolj obračati proti tenisu, in »če sta ga že kaj drezala, sta ga v opozorilo, naj ga ne jemlje preresno«. Med njegovimi dvoboji je mama pogosto kam odtavala in se raje menila s prijateljicami. Očetu je bilo mar enega samega pravila: »Samo glej, da ne boš kaj goljufal.« Nič ni goljufal – in začel je postajati res dober.

Kot najstnik je bil že tako dober, da si je prislužil intervju z lokalnim časopisom. Mama je zgrožena prebrala, da si bo

njen sin s hipotetičnim prvim denarjem od tenisa kupil, kot je povedal, »mercedesa«. Kakšno olajšanje je bilo zanjo, ko ji je novinar pustil poslušati posnetek in sta skupaj odkrila, da gre za slušno prevaro: fant je v svoji švicarski nemščini zategnil, da bi rad imel več cedejev (*mehr CDs*).⁷

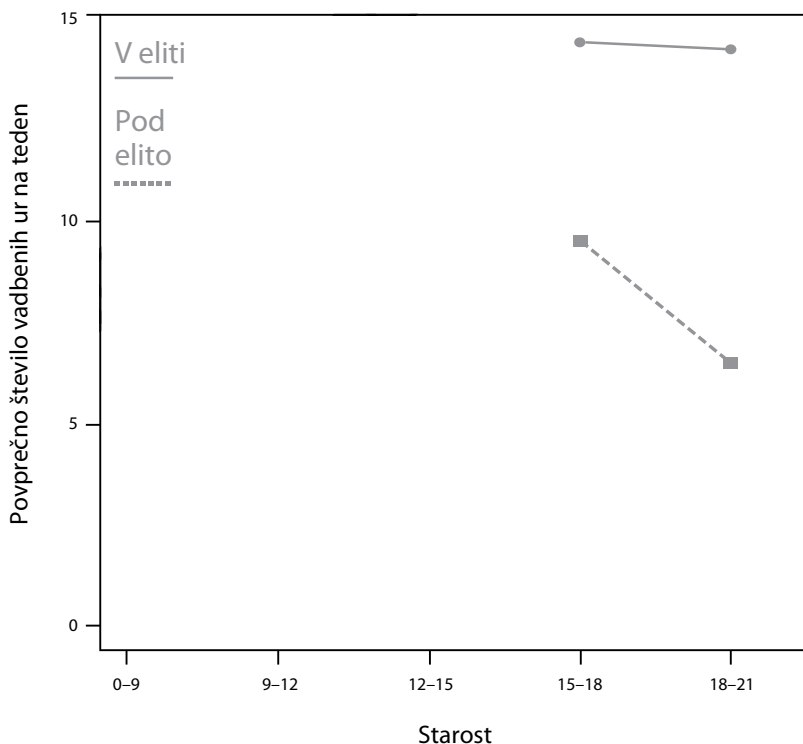
Fant je bil tekmovalnega duha, ni dvoma. A ko so ga vaditelji preselili v skupino starejših, je prosil, naj ga dajo spet nazaj, ker si je želel ostati s prijatelji. Navsezadnje je bila reč zabavna tudi zato, ker se je po uri z njimi še zadržal, se menil o muski ali profi rokoborbi ali fuzbalu.

Še preden se je dokončno odrekel drugih športov – najtežje nogometa – in se obrnil k tenisu, so bili drugi na tem področju že lep čas deležni uslug kondicijskih trenerjev, športnih psihologov in nutricionistk. A ni kazalo, da bi mu bilo to dolgoročno škodilo. Ko je imel 35 let, v starosti, ko se upokojujejo celo legendarni tenisači, je bil še vedno številka ena na svetovni lestvici.

Tiger Woods in Roger Federer sta prvič prišla skupaj leta 2006, ko sta bila oba v zenitu. Tiger je priletel s svojim reaktivcem, da si pogleda finale teniškega odprtega prvenstva ZDA. Spričo tega je bil Federer posebej živčen, a je vseeno zmagal – že tretje leto zapored. Woods se mu je pridružil v garderobi na proslavi s šampanjcem. Takoj sta se ujela, kot se lahko najmeta samo dva takšna. »Nisem še govoril s kom, ki bi mu bilo tako domače to občutje, da si nepremagljiv,« je pozneje to zблиžanje opisal Federer. Hitro sta se spoprijateljila, povezovalo pa ju je tudi to, da sta se pojavljala drug vštrec drugega v diskusijah o tem, kateri od največjih športnikov sveta naj bi bil najbolj brez konkurence.

A Federer le ni bil slep za razliko. »Njegova zgodba je povsem drugačna od moje,«⁸ je leta 2006 rekel svojemu življenjepiscu. »Že v otroštvu si je zastavil kot cilj, da osvoji rekordno število najpomembnejših turnirjev. Jaz pa sem sanjaril kvečjemu o tem, da bi vsaj enkrat v živo videl Borisa Beckerja ali da bi morda kdaj nastopil v Wimbledonu.«

Pri takemle otroku, ki ga starša bolj odvrata kot pa ne, in ki svojega športa spočetka ne jemlje resno, se zdi kar nenavadno, da se kot odrasel v njem odlikuje bolj kot kdorkoli dotlej. Od Tigerja se je Roger razlikoval že po tem, da so imeli pred njim sprva prednost tisoči otrok. Neverjetna športna vzgoja, ki je je bil deležen Tiger, je bila poglavitna tema vseh mogočih knjižnih uspešnic o tem, kako najbolj poskrbeti za specialni razvoj – mednje sodi tudi priročnik za starše izpod peresa Tigerjevega očeta Earla. Pri Tigerju ni bilo tako, da bi »se samo igračkal« z golfom. Izpostavljen je bil »usmerjeni vadbi«, ki dandanes edina kaj velja znotraj univerzalnega pravila o deset tisoč urah perfekcijske vadbe. Se pravi, pravilo zatrjuje, da se vsaka spretnost lahko razvije zgolj, če ji namenimo zadostno število visoko specializiranega treninga – in da to velja vsepovsod. Ta namenska vadba, tako zatrjuje študija o trideseterici violini-
stov,⁹ ki je bila spočetnica pravila, je mogoča le, če so učenci deležni »jasnega poduka glede najboljše metode«, in sicer pod individualnim nadzorstvom učitelja, ki jih »sproti in nemudoma zalaga s povratnimi informacijami in znanjem glede kako-
vosti izvedbe«, oni pa pri tem »vedno znova izvajajo ene in iste ali vsaj podobne vaje«. Nešteto je del o specialnem razvoju, ki kažejo, da namenjajo elitni športniki znotraj vadbenega tedna tehnično zahtevni, usmerjeni vadbi več časa kot športniki, ki dosežejo svoj plafon na nižji ravni:



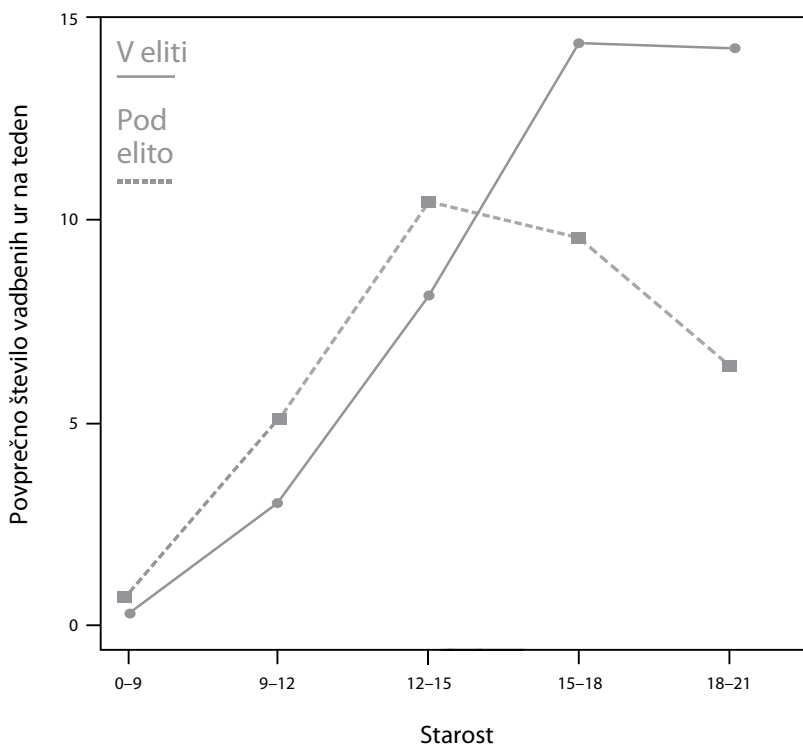
Tiger Woods je tako začel simbolizirati idejo, da o uspehu odloča količina namenske vadbe – in izpeljavo te ideje, češ da se mora vadba torej začeti čimbolj zgodaj.

Teženje k zgodnjemu in ozkemu osredotočenju je opazno tudi zunaj športa. Pogosto nas učijo, da moramo postati toliko bolj (in toliko prej) specializirani, kolikor bolj kompetitivno in komplicirano postaja življenje, sicer ne bomo znali krmariti skozenj. Najbolj znani ikoni uspešnosti sta povzdignjeni prav zaradi tega, ker sta moža začela tako zgodaj in si s tem pridobila začetno »foro«: Mozart nad klaviaturo, Zuckerberg nad tastaturo. Kakor se širi knjižnica človeškega znanja v svetu vse bolj povezanih delcev, tako se vsako področje na

to odziva s slavospevi o vse natančnejšem fokusiranju. Onkologi zdaj ne specializirajo več iz raka, temveč le še iz raka posameznega organa, in ta trend je iz leta v leto močnejši. Kot je opozoril kirurg in avtor Atul Gawande: »Če se doktor pošali o recimo kirurgiji levega ušesa, naj se najprej prepriča, da reč ne obstaja.«¹⁰

Britanski novinar Matthew Syed je v svoji uspešnici *Bounce (Odboj)*, ki preigrava temo o deset tisoč urah, napisal, da britanska vlada ne deluje dobro prav zato, ker se ne ravna po Tigerjevem zakonu neomajne specializacije. Ko recimo seli visoke uradnike z ministrstva na ministrstvo, je zapisal, »dela greh, ki bi bil enak preselitvi Tigerja Woodsa iz sveta golfa v svet bejzbola, pa potem nogometa, pa potem hokeja itn.«

Že, že, pa vendar ... Velika Britanija se je na zadnjih poletnih olimpijskih igrah po desetletjih povprečnih nastopov odlikovala prav po zaslugi programov, posebej namenjenih aktiviranju odraslih, naj se preizkusijo v novih športih, dali priložnost tudi zapoznelcem¹¹ – športnikom, ki se, kot mi jih je opisal eden od funkcionarjev, »zapečejo pač bolj počasi«. Kot kaže, ni tako neumna niti misel, da se nekateri športniki, med njimi tudi takšni, ki merijo na sam vrh, držijo Rogerjevega recepta v tem, da se najprej preizkusijo v mnogih disciplinah. Res je, da vrhunski športniki, ko so v zenitu, osredotočeni, ciljni vadbi namenjajo več časa od vrstnikov, ki so kak klin nižje. Ampak ko so znanstveniki preučili kompletno razvojno pot športnikov od zgodnjega otroštva naprej, so dobili tole:



Poznejši vrhunski športniki namenijo usmerjeni vadbi discipline, v kateri se bodo nazadnje odlikovali, praviloma *manj* časa. Namesto tega gredo skozi tako imenovani »čas pomerjanja«. Preizkusijo se v zelo različnih športih ali panogah, ponavadi kar v okolju, ki ni pretirano omejujoče; in tako si pridobijo celo vrsto spretnosti, iz katerih lahko pozneje črpajo; tako se seznanijo z lastnimi zmožnostmi in nagnjenji, šele pozneje pa se osredotočijo na tehnično vadbo znotraj enega samega področja.¹² Tako je neka študija o športnikih v individualističnih športih že z naslovom povedala, da je »pozna specializacija ... ključ do uspeha«; neka druga pa prav tako z naslovom razodeva: »Kako priti na vrh v kolektivnih športih: začni pozneje, a odločno poprimi.«

Ko sem začel pisati o teh študijah, sem postal predmet premišljene kritike, pa tudi zanikovalstva. »Mogoče v kakem drugem športu,« so pogosto izjavljali navijači, »ampak za našega pa tole že ne bo držalo.« Najglasnejša je bila skupnost svetovno najbolj popularnega športa, torej nogometa. Potem pa je kot po naročilu skupina nemških znanstvenikov leta 2014 objavila študijo, ki je dokazovala, da so člani njihove državne reprezentance, ki je pravkar osvojila svetovno prvenstvo, značilni pozni specializanti, ki do dvaindvajsetega leta ali še pozneje sploh niso igrali nogometa, ki bi po organiziranosti presegal amatersko raven. Večino otroštva in odraščanja so se podili za nogometno žogo in se preskušali še v drugih njim zabavnih športih. Druga nogometna študija, objavljena dve leti zatem, je izvedla primerjavo med enajstletnimi nogometaši in jim potem sledila še dve leti. V tem času so tisti, ki so se posvečali več športom in so nogomet igrali brez kluba, napredovali bolj od tistih, ki so bili deležni bolj organiziranega nogometnega treninga. Tovrstne ugotovitve imajo zdaj svoj odmev v velikem naboru različnih športov, od hokeja pa tja do odbojke.

Proklamirana nujnost hiperspecializacije poganja srce velikanskega, uspešnega in včasih tudi dobronamernega marketinškega aparata – to velja tako za šport kot za vse drugo. V resnici pa je Rogerjeva pot med športne zvezde veliko bolj pogosta od Tigerjeve, vendar se o zgodbah takšnih športnikov govori veliko bolj po tihem – če sploh. Nekatera imena so vam morda poznana, ne poznate pa ozadja.

Pričujoči uvod sem začel pisati takoj po Super Bowlu, kakor imenujejo finale ameriškega prvenstva v ameriškem nogometu. V tej tekmi sta se pomerila Tom Brady, podajalec (*quarterback*), ki je, še preden je postal igralec ameriškega nogometa, uspešno prestal nabor v profesionalnem bejzbolu, in Nick Foles, ki se je bil ukvarjal z ameriškim nogometom, košarko, bejzbolom in karatejem, na univerzitetni ravni pa se je odločil

za ameriški nogomet, čeprav bi lahko bil tudi košarkar. Nekaj pozneje istega meseca je češka športnica Ester Ledeca kot prva ženska osvojila zlati medalji v različnih športih (smučanju in snežnem deskanju) na istih olimpijskih igrah. Ko je bila mlajša, se je ukvarjala z mnogimi športi (še vedno pa nastopa v odbojki na mivki in v jadralnem deskanju), ne da bi pri tem zanemarjala šolo. V najstniških kategorijah ni bila nikoli na vrhu v nobeni disciplini. Dan po njeni drugi zlati medalji je članek v *Washington Postu* oznanil: »Ledeca je v tem našem času športne specializiranosti glas v prid ohranjanja raznovrstnosti.«¹³ Takoj po njenem dosežku je ukrajinski boksar Vasil Lomačenko v rekordno majhnem številu dvobojev osvojil naslove svetovnih prvakov v treh različnih kategorijah. V času odraščanja je naredil v boks štiriletni premor in se posvetil učenju tradicionalnih ukrajinskih plesov. Takole se sam spominja: »Ko sem bil mulec, sem se ukvarjal z vsemi mogočimi športi – z gimnastiko, košarko, nogometom, tenisom – in zdaj mislim, da so se vse te raznolike discipline lepo poklopile, tako da so skupaj pripomogle k temu, da znam toliko bolje poplesavati v ringu.«¹⁴

Ugledni športni znanstvenik Ross Tucker je raziskave na tem polju strnil takole: »Vemo, da je zgodnje vzorčenje ključno, enako pa tudi raznovrstnost.«

Leta 2014 sem nekatere od teh ugotovitev v zvezi s pozno specializacijo v športu vključil v sklepno besedo svoje prve knjige, *Športni gen* (UMco, 2015). Naslednje leto sem prejel vabilo, da bi predaval o teh raziskavah, a publika je bila nepričakovana – niso bili športniki ali trenerji, marveč vojaški veterani. Ko sem se pripravljaj, sem prebrskal znanstveno periodiko, kjer je bilo kaj objavljenega o zgodnji specializaciji in o menjavanju karijerne smeri zunaj sveta športa. Kar sem našel, me je kar presunilo. Ena od študij je poročala o ljudeh, ki se zgodaj

specializirajo glede kariere. Ti so takoj po diplomi bolje plačani, a to začetno prednost izgubijo, saj pozni specializanti prej ali slej najdejo delo, ki bolj ustreza njihovim spretnostim in osebnosti. Odkril sem celo kopico študij o tem, kako tehnološki inovatorji po ustvarjalnem učinku prekašajo vrstnike, zaglobljene v svoje specialno področje, prav zaradi tega, ker si nabirajo izkušnje na različnih področjih; dejansko se jim skozi nadaljnjo kariero bolj in bolj izplača prav to, da so se zavestno odrekli delu poglobljenosti, saj so si v zameno pridobili širino. Neka druga študija pa je dokazovala, da velja enako tudi glede umetniških ustvarjalcev.

Začenjal sem se tudi zavedati, da se v zgodbah o razvoju nekaterih izmed ljudi, katerih globoki občudovalci od daleč sem – sem štejem tako Dukea Ellingtona, ki se je kot mulec otepal ur glasbenega pouka na ljubo risanja in bejzbola, kot Maryam Mirzakhani, ki si je želela pisati romane, pa kot prva ženska sploh postala dobitnica Fieldsove medalje (najuglednejšega priznanja na polju matematike za mlajše od 40 let) – skriva precej več Rogerja kot pa Tigerja. Pobrskal sem še globlje in našel izjemne ljudi, ki so uspeli, pa ne kljub celi pahljači izkušenj in zanimanj, ampak prav zaradi nje: sem je sodila direktorica velepodjetja, ki se je prvič zaposlila šele v času, ko se je njena generacija začnjala upokojevati; sem je sodil umetnik, ki je pomeril pet različnih karier, preden je spremenil najprej poklic in potem še naš svet; pa inovator, ki se je držal samo-svoje filozofije nespecializiranosti, pri tem pa spremenil svoje malo podjetje iz devetnajstega stoletja v eno najbolj znanih firm današnjega svetovnega gospodarstva.

V raziskave o specializaciji znotraj širnega kariernega oceana sem bil dotlej pomočil zgolj palec na nogi, in zato sem se med predavanjem neštevilnim vojnim veteranom držal predvsem športa. Druge ugotovitve sem omenil zgolj mimogrede, ampak publika jih ni pustila kar mimo. Poslušalci so se bili vsi po vrsti

bodisi pozno specializirali ali pa so presedlali, in ko so se po koncu predavanja zvrstili pred mano in se mi predstavili, sem razbral, da jih njihova pot vsaj zmerno skrbi, če se je niso celo že prav sramovali.

Združila jih je bila Fundacija Pata Tillmana. Ta v duhu pokojnega Pata Tillmana, poklicnega igralca ameriškega nogometa, ki je opustil športno pot in postal raje pehotni specialec (*Army Ranger*), podeljuje štipendije veteranom, aktivnim vojaškim osebam in njihovim sozakoncem/sozakonkam, ki začenjajo drugo kariero ali pa se vrnejo v šolo. Vsi med poslušalci so bili štipendisti, bivši člani padalskih enot ali tolmači, zdaj pa so bili na tem, da postanejo učitelji, znanstveniki, inženirji in podjetniki. Prekipevali so od navdušenja, a pod tem sem čutil podtok strahu. Njihovi profili na LinkedInu niso izkazovali linearne poti proti takšni in takšni karieri, ki ji je menda, kot so jim dopovedovali, dajal prednost vsak delodajalec. Tesno jim je bilo, ko so sedali v šolske klopi sredi mlajših (včasih precej mlajših) sošolcev, ali ko so začenjali karierno pot kot zamudniki – kar je bila pri vseh posledica tega, da so se prej izšolali v neposnemljivem življenju in si v njem nabrali vodstvene izkušnje. Ta enkratna prednost se jim je v glavah bogve zakaj spremenila v oviro.

Nekaj dni po predavanju mi je eden od tistih, ki so mi pristopili po koncu, bivši pripadnik mornariških komandosov (*Navy Seal*), poslal e-pošto: »Vsi prestopamo z vlaka na vlak. Potem ko ste odšli, se nas je nekaj še zadržalo – in menili smo se o tem, kako nam je odleglo zaradi vaših besed.« Kar malo me je zbegalo, da je nekdanji komandos z opravljeno diplomom prve stopnje iz zgodovine in geofizike, ki je na tem, da bo diplomiral iz poslovne in javne uprave na Dartmouthu in Harvardu, tako potreben mojega žegna glede tega, kaj bo počel v življenju. A šlo je za to, da so mu – kakor tudi vsem drugim v tisti dvorani – dopovedovali in nakazovali, da je nevarno sukati krmilo iz smeri.

Moj nastop je požel tolikšno odobravanje, da me je fundacija leta 2016 povabila kot uvodnega govornika na letni konferenci, potem pa še na manjše sestanke v raznih mestih. Pred vsakim takim nastopom sem prebiral še nove študije, se menil še z novimi raziskovalci, in tako nabiral vse več dokazov, da je za pridobitev osebne in poklicne raznovrstnosti potreben čas – kar človeka često prikrajša za možnost zgodnjega vzpona – da pa se reč res splača.

Poglobil sem se v raziskave, ki so dokazovale, da utegnejo strokovnjaki z najsijajnejšo diplomo postati sčasoma zelo ozkogledi, tako da jih samozavest, ki jo črpajo iz izkušenj, dela prav omejene, omejenost in samoprepičanost pa sestavljata zelo nevarno kombinacijo. Bilo je, kot da bi me strela zadela, ko so me kognitivni psihologi, s katerimi sem se menil, vpeljali v neznansko, pa vse pre pogosto zametovano obilje gradiva, ki je dokazovalo, da si je trajno znanje najbolje pridobiti skozi počasno učenje, tudi če to pomeni slabše ocene glede hitrosti napredovanja. Se pravi, da je najbolj učinkovito tisto učenje, ki ne izkazuje sprotne učinkovitosti, ampak se zdi bolj kot zaostajanje za drugimi.

Takšen vtis si lahko ustvarijo tudi ljudje vpricho človeka srednjih let, ki se odloči, da bo začel nanovo. Znamenita je opazka Marka Zuckerberga, češ da »so mladi kratko malo bolj bistre glave«. ¹⁵ Pa vendar imajo v tehnoloških panogah petdesetletniki med ustanovitelji statistično dvakrat več možnosti od tridesetletnikov, da bo njihovo podjetje postalo mega uspešno, tridesetletniki pa so pri tem bolj uspešni od dvajsetletnikov. ¹⁶ Raziskovalci na univerzah Northwestern in MIT ter v ameriškem Uradu za statistiko (*Census Bureau*) so obdelali nove tehnološke firme in izkazalo se je, da so imeli ustanovitelji tistih, ki se najhitreje razvijajo, ob zagonu svojega podjetja v povprečju petinštirideset let.

Zuckerberg je svoje bleknil, ko je imel dvaindvajset let. Oznanjanje tega pogleda je bilo voda na njegov mlin, enako kot je

voda na mlin organizatorjev mladinskih športnih tekmovanj, če neglede na drugačne dokaze trobijo, da je predpogoj uspeha stalna in izključna privrženost eni sami panogi – namreč njihovi. A težnja po specializaciji korenini še globlje. Inficirala ni zgolj posameznikov, ampak cele sisteme, saj premore vsaka specializirana skupina dioptrijo izključno za svoj delček dejanskega mozaika.

Med globalno finančno krizo po letu 2008 se je razkrilo, kako že prav neverjetna je izoliranost delcev, ki sestavljajo bančne velikanke. Katastrofa je bila posredna posledica prizadevanj nešteti specializiranih oddelkov, da bi optimirali tveganje – a vsak zgolj znotraj svojega izoliranega žepka. Še hujše pa je bilo odzivanje na krizo, v katerem se je izkazovala osupljiva stopnja izkrivljenosti, kakršno povzroči specializacija. Zvezna vlada je leta 2009 začela programsko spodbujati banke, da bi znižale mesečne obroke hipotечnega odplačevanja tistim lastnikom domov, ki bi bili kos delnemu odplačevanju. Ideja je odlična, a v praksi se je pokazala takole: bančni oddelek, specializiran za hipotekarno kreditiranje, je dolžniku odobril odplačevanje po znižanih obrokih; v drugem oddelku taiste banke, namreč tistem za zaplembe, pa so opazili, da je začel lastnik plačevati manjše obroke, ga razglasili za nesolventnega in mu zasegli nepremičnino. »Nihče si ni mislil, da v bankah obstaja takšen notranji izolacionizem,«¹⁷ je pozneje rekel neki vladni svetovalec. Pretirana specializacija utegne voditi v kolektivno tragedijo, celo kadar ravnamo vsak zase sicer kar se da racionalno.

Pri visoko specializiranih zdravstvenih poklicih so se razvila spet druga udejanjenja dobrega starega rekla, ki pravi, da je »za kladivo vsaka reč žebelj«. Intervencijski kardiologi so se bolečine v prsah navadili odpravljati z opornicami – kovinskimi cevkami za razpiranje žil – in sicer do te mere, da jih vsajajo tudi v primerih, ko žilna preiskava že pokaže, da so neustrezne ali celo nevarne. Neka nedavna študija je odkrila, da so srčni

bolniki dejansko varnejši pred smrtjo, če se v bolnišnici znajdejo v času vsedržavne kardiološke konvencije, ki privablja tisoče in tisoče kardiologov – izvajalci raziskave menijo, da je razlog prav v sočasnem zmanjšanju števila teh posegov dvomljivega učinka.¹⁸

Neki svetovno znan znanstvenik (z njim se boste seznanili proti koncu knjige) mi je rekel, da specializacija ustvarja »inovacijski sistem vzporednih okopov«. Inovatorji kopljejo svoje specialistične jarke v vse večje globine, pri čemer jim redkokdaj pride na misel, da bi se zravnali in razgledali po sosednjih okopih, pa čeprav bi tam lahko našli rešitev za problem, s katerim se ukvarjajo. Moj znanstvenik si je naložil poslanstvo, da bo skušal despecializirati pouk bodočih raziskovalcev; nadeja se, da se bo despecializacija postopoma razširila na vsa področja. Osebnostno se mu je skrb za raznovrstnost v lastnem življenju neznansko obrestovala, pa čeprav je bil pod nenehnimi pritiski, naj se specializira. Zdaj pa še bogati svojo pahljačo, ko načrtuje učni program, ki bi nudil še drugim možnost, da zavijejo s Tigrove oziroma Tigerjeve poti. »Tole utegne biti najpomembnejša reč, ki jo bom kdaj storil,« mi je rekel.

Sam se nadejam, da vam bo moja knjiga pomagala razumeti, zakaj je to tako pomembno.

Ko so mi Tillmanovi štipendisti govorili o strahovih, da se bo, potem ko se bodo znebili svojega sidra, to izkazalo za napako, sem jih razumel bolje, kot sem morda kazal. Sam sem bil kot diplomiranec, zaposlen na znanstveni raziskovalski ladji na Pacifiku, na lepem sprevidel, da si želim pisati, ne pa biti znanstvenik. Seveda nisem pričakoval, da bo moja pot iz znanosti v pisanje vodila skozi garanje za newyorški tabloid, kjer sem bil dežurni nočni poročevalec za črno kroniko, še manj pa, da bom kmalu zatem že glavni pisec pri reviji *Sports Illustrated*,

pa da bom tudi to službo kmalu zapustil (kar bo presenečenje tudi zame). Začelo me je skrbeti, da me žene naprej zgolj strah pred službenimi zavezami in da torej bežim iz napake v napako. Zdaj pa, ko sem poučen o prednostih širine in lagodnosti pri ubiranju tempa specializacije, gledam nase in na svet drugače. Ta ugotovitev se namreč nanaša na vsa življenjska obdobja: velja tako za otroke in njihov napredek v računstvu, glasbi ali športu, za študirane, ki se še iščejo po diplomi, za ljudi v cvetu odraslosti, ki so potrebni spremembe, in za tiste tik pred pokojem, ki se razgledujejo po čem novem, k čemur bi se čutili nanovo poklicani.

Pred nami vsemi je isti izziv: kako naj v svetu, ki nas bolj in bolj spodbuja k hiperspecializiranosti, če je že ne kar terja, ohranimo vse tisto dobro, kar nam prinaša širina, torej raznovrstnost izkustva, interdisciplinarnega umovanja in zbranosti, kar vse zahteva svoj čas. Nobenega dvoma ni, da obstajajo področja, na katerih je nujna zgodnja zrelost in usmerjenost, vendar pa ob vsej rasti kompleksnosti – tehnologija namreč poganja ta naš svet, da se vrti kot vrtavka iz vse bolj neznanstvih in vse bolj medsebojno povezanih omrežij, od katerih pa posamezniki vidimo zgolj drobčke drobčkov – potrebujemo tudi več Rogerjev, ljudi, ki se najprej na široko razgledajo, napredujejo pa ravno s tem, ko usvajajo zelo različne izkušnje in poglede. Skratka, potrebujemo raznovrstneže.

Ko fora postane zapora

NATANKO ENO LETO IN ŠTIRI DNI PO TISTEM, ko se je z brezpogojno vdajo Nemčije končala druga svetovna vojna v Evropi, se je v majhnem mestu na Madžarskem kot zadnje seme, ohranjeno za nadaljevanje neke rodovine, rodil Laszlo Polgar. Bil je brez babic, brez dedkov, brez bratrancev in sestričen; vse jih je, enako kot očetovo prvo ženo in njunih pet otrok, izbrisal holokavst. Ko je Laszlo odrasel, je bil odločen, da si ustvari družino – takšno, ki bo nekaj prav posebnega.

Na univerzi se je na to pripravljaj tako, da je prebiral življenjepise legendarnih mislecev od Sokrata pa do Einsteina. Tradicionalno izobraževanje se mu je zdelo slepi tir, in rekel si je, da lahko svoje otroke vzgoji v genije, če jim sam omogoči ekspresni začetek. Če se mu posreči, bo to dokaz nečesa veliko bolj pomembnega: da je mogoče vsakega otroka vzgojiti tako, da se bo odlikoval na svojem področju, katerokoli že bo. Zdaj je potreboval le še ženo, ki bi se z načrtom strinjala.¹

Laszlova mati je imela prijateljico, in ta prijateljica je imela hčer Klaro. Leta 1965 je Klara odpotovala v Budimpešto na osebno snidenje z Laszлом. Fant si ni vzdigoval cene z nedostopnostjo; že na prvem zmenku je rekel Klari, da namerava imeti šest otrok, ki jih bo vse spravil h kruhu, ne h kruhu, k najimenitnejši potici, tako sijajni bodo namreč. Klara se je domov vrnila mlačne volje. Povedala je, da je Laszlo »zelo zanimiv patron«,² da pa v njem nikakor ne vidi ženina.

Potem sta si dopisovala. Oba sta bila učitelja, oba sta bila enakega mnenja o šolskem sistemu, češ da nadeva vsem isti jarem, primeren za vzgajanje, kakor se je izrazil Laszlo, »si-vega povprečja«. ³ Po poldrugem letu dopisovanja se je Klara zavedela, da ima prav posebnega dopisnega prijatelja. Laszlo ji je namreč končno napisal ljubezensko pismo in jo na dnu pisma zasnubil. Vzela sta se, se preselila v Budimpešto in začela izvrševati napovedani program. Zgodaj v letu 1969 se je rodila sedanja Susan (tedaj Zsuzsana) – eksperiment se je začel.

Laszlo je sklenil prvo genijko dobiti na šahovskem polju. Leta 1972, le leto pred začetkom Susaninega pouka, je Američan Bobby Fischer v »Dvoboju stoletja« porazil Rusa Borisa Spaskega. Zahodna in vzhodna polobla sta imeli ta dvoboj za hladnovojni nadomestek prave vojne: šah je preskočil v popularno kulturo. Poleg tega je šlo za igro, ki je imela nedvomne dobre plati. Kot se je izrazila Klara: »Šah je zelo objektiv in zlahka merljiv.« ⁴ Vsakomur lahko njegovo ali njeno kakovost izmeri točkovni sistem, ki upošteva zmage, poraze in remije. In Laszlo je sklenil, da naj njegova hčerka postane šahovska prvakinja.

Bil je potrpežljiv in pedanten. Sprva je Susan vpeljal v »kmečke vojne«. V njih so nastopali zgolj kmetje (pešaki), zmagal pa je, kdor se je s svojim prej prebil do zadnje vrste. Kmalu zatem je Susan že študirala končnice in otvoritvene pasti. Igranje jo je veselilo in hitro je napredovala. Po osmih mesecih študija jo je odpeljal v zakajene prostore budimpeškega šahovskega kluba in izzval odrasle može, da so se merili s štiriletno punčko, ki so ji nogice bincale pod stolom, ne da bi natipale pod. Že prvo partijo je dobila; poraženec je besno odvihral ven. Oče jo je prijavil na mestno deklško prvenstvo. Osvojila je naslov za dekleta do enajstega leta. Imela je štiri leta, pa ni izgubila niti ene partije.

Pri šestih letih je znala brati in pisati, v računstvu pa je prekašala vrstnike za nekaj razredov. Laszlo in Klara sta sklenila,

da jo bosta poučevala kar doma, tako da bo imela več časa za igranje šaha. Madžarska policija je grozila, da bo Laszla dala pod ključ, če ne bo hčere vodil v obvezno šolo. Potreboval je nekaj mesecev, preden je zlobiral prosvetno ministrstvo in pridobil spregled. Tudi Zsofia, Susanina nova sestra, se je pozneje šolala kar doma, enako pa tudi Judit, ki je imela priti na svet kmalu zatem. Judit bi bila starša skoraj že krstila za Zseni – to je madžarska beseda za »genija«. Tako so vse tri punčke postale udeleženke velikega eksperimenta.

Če ni bilo kake izjeme, so bile vsako jutro ob sedmih že v telovadnici, kjer so igrale namizni tenis pod vodstvom trenerja. Ob desetih so se vrnile domov na zajtrk, potem pa se je začel šahovski dan. Ko je Laszlo izčrpal svoje znanje, je za svoje genijke začel najemati učitelje šaha. Tako privarčevani čas pa je namenil izrezovanju povzetkov šahovskih iger iz časopisov. Izstrigel jih je kar dvesto tisoč – mnogi so povzemali igro potencialnih nasprotnikov – in jih sistematično uredil v »kartoteko«, sestavljeno iz lepo urejenih kartic. Doba računalniških šahovskih programov se še ni začela. Polgarjeve male so imele za študij na voljo najbolj obsežno šahovsko datoteko na svetu, z izjemo (mogoče) skrivnih arhivov Sovjetske zveze.

Pri sedemnajstih se je Susana kot prva ženska sploh kvalificirala za moško svetovno prvenstvo, vendar ji svetovna šahovska zveza ni dovolila nastopa. (Prav po zaslugi njenih dosežkov so to pravilo kmalu zatem spremenili.) Dve leti zatem, leta 1988, ko sta imeli Sofia štirinajst in Judit dvanajst let, so sestre sedele za tremi od štirih šahovnic madžarske ženske ekipe na šahovski olimpijadi. Zmagale so, potem ko so porazile Sovjetsko zvezo, ki je v času, odkar so se začela ta tekmovanja, zmagala na enajstih od dvanajstih olimpijad. Sestre Polgar so s tem postale, kot se je izrazila Susana, »državni zaklad«. Naslednje leto je prineslo konec komunizma in