

DAVID EPSTEIN

SOKOLDALÚSÁG

MIÉRT TAROLNAK A GENERALISTÁK
SPECIALIZÁLT VILÁGUNKBAN?

hvg  könyvek

A fordítás alapja:
David Epstein: *Range – Why Generalists Triumph
in a Specialized World*

Copyright © David Epstein, 2019

Fordította: © Kenyeres Anna, 2021
Szerkesztette: Greff András

Borítóterv: Kovács Péter
A borítógrafika forrása: Shutterstock
Művész: Semesta Studio

A szerző fotója: Erick W. Rasco

HVG Könyvek, Budapest, 2021
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-112-2

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.

Felelős kiadó: Szauer Péter
Nyomdai előkészítés: HVG Grafikai Stúdió
Nyomás: Alföldi Nyomda Zrt.
Felelős vezető: György Géza vezérigazgató

Elizabethnek –
és bárkinek, akit ugyanígy hívnak

Tartalom

BEVEZETÉS: Roger és Tiger	11
1. A korai kezdés kultusza	25
2. A gonosz világ keletkezése	45
3. Amikor a kevesebb több	61
4. Tanulás gyorsan és lassan	83
5. Tapasztalatokon túli gondolkodás	103
6. Miért nem jó túlzásba vinni a határozottságot?	123
7. Kacérkodás önmagunk lehetséges változataival	147
8. A kívülállók előnye	169
9. Elavult technológiára épülő rendhagyó gondolkodás	187
10. A szakértelem becsapós lehet	209
11. Tanuljunk meg eldobni megszokott eszközeinket!	225
12. Szándékosan amatőr gondolkodásmód	259
ZÁRÓGONDOLATOK: A sokoldalúság fejlesztése	277
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	281
JEGYZETEK	285
NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ	313

„És egyáltalában nem foglalkozott külön a gazdaság egyetlen ágával
sem. Mindig a birtoka, a maga egészében állott előtte,
nem pedig annak egy-egy része... És Nikolaj gazdasága a legfényesebb
eredményekkel dicsekedhetett.”

Lev Nyikolajevics Tolsztoj: *Háború és béke (Vojna i mir)*¹

„Nem létezik mindentudó eszköz. Nincs olyan tolvajkulcs, amely
minden ajtót kinyit.”

Arnold Toynbee: *A Study of History*

(Tanulmány a történelemről)²

BEVEZETÉS

Roger és Tiger

KEZDJÜK NÉHÁNY TÖRTÉNETTEL a sport világából! Az első alighanem sokaknak ismerős lesz.

Az apa tudta, hogy fia más, mint a többi gyerek. Hat hónapos csecsemőként állva egyensúlyozott apja tenyerén, aki így hordozta körbe a házban.¹ Hét hónaposan a kezébe adtak egy golfütőt, hogy elszórakozzon vele, és attól kezdve mindenhová magával vonszolta. Tíz hónaposan kimászott az etetőszékéből, a garázsba ment, és méretre szabott ütőjével a golfozók mozdulatait utánozta. Mivel beszélni még nem tudott, apja rajzokat készített, hogy megmutassa a helyes ütőfogást. „Nehéz megtanítani egy gyereket golfozni, aki még olyan kicsi, hogy beszélni sem tud” – jegyezte meg később az apa.²

Kétéves korában, amikor egy átlagos gyermek az Egyesült Államok Járványügyi és Betegségmegelőzési Központjának (Center for Disease Control, CDC) fejlődési mérföldköveket felsoroló listája szerint képessé válik „elrúgni egy labdát” és „lábujjhegyen állni”, a kisfiú már országos tévéadásban ütötte el a golflabdát az ámuldozó Bob Hope mellett. Az ütő a válláig ért. Ugyanebben az évben indult első versenyén, és a tíz év alattiak kategóriájában első helyezést ért el.

Nem vesztegette az idejét: háromévesen azt gyakorolta, hogyan kell kiszabadítani a labdát a „homokgödöjéből”, apja pedig gondosan megtervezte a jövőjét. Tudta, hogy a fia erre született, és az ő feladata, hogy egyensse az útját. Gondoljunk csak bele: ha mi ennyire biztosak lennénk abban, hogy milyen irányba kell haladnunk, talán mi is felkészítenénk hároméves gyermekünket a kikerülhetetlen médiaszereplésekre, ahol szembe kell néznie a

hírekre szomjazó újságírók hadával. Eljátszották, hogy az apa a riporter, és megtanította a fiút, hogyan adjon tömör válaszokat, amelyek semmivel sem árulnak el többet, mint ami a kérdés alapján okvetlenül szükséges. Abban az évben egy kaliforniai pályán kilenc lyukat 48 ütésből teljesített, tizenegy ütéssel megelőzve ellenfelét.

Négyéves korában apja reggel kilenckor nyugodt szívvel ott hagyhatta a golfpályán, nyolc óra múlva érte ment, és a gyermek ez idő alatt néha még pénzt is keresett, ha akadtak olyan palimadarak, akik nem hitték el, hogy ki fognak kapni tőle.

A fiú tízéves korában győzte le először az apját. Az apa nem bánta, mert tudta, hogy a fia egyedülálló tehetség, és ő a legalkalmasabb rá, hogy felkészítse. Hiszen maga is kiemelkedő sportoló lett, holott minden körülmény ellene dolgozott. Annak idején ő volt az egyetlen fekete baseballjátékos az egész főiskolai ligában. Értett az emberekhez, és tudta, mi a fegyelem: szociológiából szerzett diplomát, Vietnámban pedig a zöldsapkás alakulatnál szolgált. Később pszichológiai hadviselést oktató katonanövendékeknek. Első házasságából született három gyermekének nem adott meg mindent, amit lehetett volna – most úgy érezte, kapott egy második esélyt. Minden a tervek szerint alakult.

Mire a fiú bejutott a Stanfordi Egyetemre, már hírességnek számított, apja pedig hamarosan a jelentőségéről nyilatkozott. Azt állította, hogy gyermeke nagyobb hatással lesz a világra, mint Nelson Mandela, Gandhi vagy akár Buddha. „Szélesebb tömegeket szólíthat meg, mint bármelyikük. Hidat képez a Kelet és a Nyugat között – jelentette ki. – Nincsenek előtte határok, mert odafönről kap útmutatást. Még nem tudom, milyen formában fog mindez megnyilvánulni, de ő a Kiválasztott.”³

A második történet sem ismeretlen, bár elsőre talán nem lesz teljesen egyértelmű, kiről szól.

A fiú édesanyja edző volt, de őt sosem oktatta. Amikor megtanult járni, néha fociztak. Apjával vasárnaponként fallabdázni járt. Kipróbálta a síelést, a birkózást, az úszást és a gördeszkázást. Kosárlabdázott, kézilabdázott, teniszezett, asztaliteniszezett, a szomszéd kerítésén át tollaslabdázott, az iskolában pedig focizott. Ügyességét és kiváló szem-kéz koordinációját később annak tulajdonította, hogy sokféle sportot kipróbált.

Rájött, nem igazán számít, milyen sportot űz, csak az a fontos, hogy legyen benne labda. „Mindig is sokkal jobban érdekeltek azok a mozgásformák, amelyeket labdával kell végezni” – emlékezett vissza később. Mint a legtöbb gyerek, ő is szeretett játszani. Szülei nem akarták különösebben egyetlen sportág irányába sem terelni. „Nem volt sem A, sem B tervünk” – mondta az édesanyja.⁴ Az apával együtt arra biztatták fiukat, hogy sokféle mozgásformát próbáljon ki. Szükség is volt erre, mert a fiú „elviselhetetlené vált”, ha nem mozoghatott eleget.⁵

Bár édesanyja teniszedző volt, nem akart a fiával dolgozni. „Sokszor elkeserített – vallotta be. – A legelképesztőbb ütéseket is kipróbálta, és úgy tűnt, egyetlen labdát sem üt vissza normálisan, ahogyan más. Ez nem volt épp jó szórakozás egy anyának.”⁶ A *Sports Illustrated* magazin egyik újságírója úgy jellemzi a szülőket, hogy nem „tolták előre” a gyereket, inkább „húzták”. Tizenéves korában a fiút egyre inkább vonzani kezdte a tenisz, és ha a szülei „nógatták valamire, akkor inkább arra, hogy ne vegye olyan komolyan”. Amikor meccse volt, anyja gyakran elhagyta a nézőteret, és inkább a barátaival beszélgetett. Apjának csak egy elvárása volt: „Ne csalj!”⁷ Ezt be is tartotta, és egyre jobban játszott.

Tizenévesen egy helyi lapnak adott interjút. Anyja később mélységesen felháborodottan olvasta, hogy ha megnyeri az első bajnokságát, Mercedest akar venni a pénzből. Aztán amikor megengedték neki, hogy meghallgassa az eredeti hangfelvételt, kiderült, hogy németül azt mondta, „mehr CDs”, vagyis egyszerűen csak több CD-t szeretett volna vásárolni majdani nyereményéből.⁸

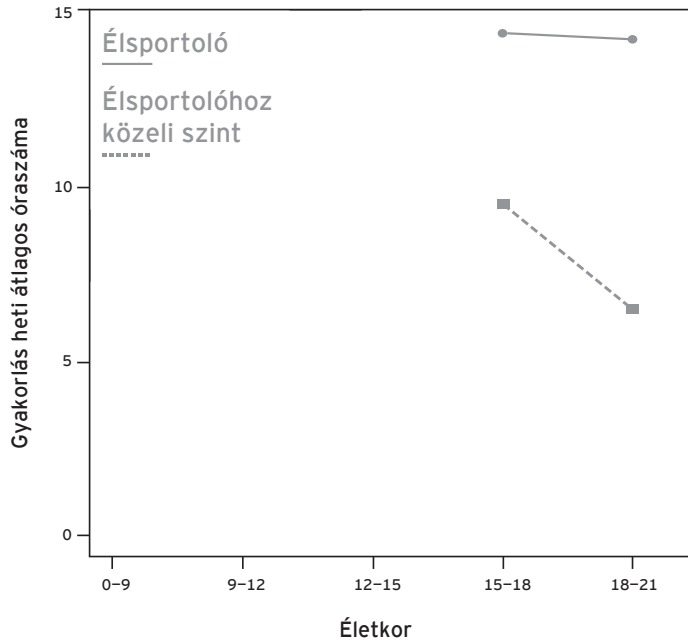
Kétségtelenül versengő természetű gyerek volt, de amikor az edzői a felnőtt korcsoportba akarták áthelyezni, azt kérte, hagyják az ifik között, mert szeretett volna a barátaival maradni. Az edzésekben ugyanis az volt az egyik legjobb dolog, hogy utána együtt lóghatott a srácokkal, és zenéről, birkózásról meg fociról beszélgettek.

Mire lemondott a többi sportról, főleg a fociról, hogy minden energiáját a teniszre összpontosítsa, vele egykorú versenytársai már rég erőedzőkkel, sportpszichológusokkal és táplálkozás-szakértőkkel dolgoztak együtt. Hosszú távon azonban úgy tűnt, ez semmilyen hátrányt nem jelent a számára. Harmincas évei közepén, amikor még a legendás teniszezők is jellemzően visszavonulnak, ő még mindig a világranglista első helyén állt.

Tiger Woods és Roger Federer 2006-ban találkozott először, amikor mindketten karrierjük csúcspontján voltak. Tiger magánrepülőgéppel érkezett, hogy megnézzze a U. S. Opent. Federer lámpalázás is lett ennek tudatában, de azért ismét nyert, zsinórban harmadszor. Woods is csatlakozott az öltözőben rendezett pezsgős ünnepséshöz. Azonnal olyan összhang alakult ki közöttük, amely csak két ilyen legendánál lehetséges. „Sosem beszéltem még senkivel, aki ennyire tudta volna, mit jelent a legyőzhetetlenség érzése” – mondta később Federer.⁹ Attól fogva közeli barátok lettek, míg a világ azon vitázott, melyikük a legnagyobb sportoló a földgolyón.

Federer ugyanakkor azonnal észrevette azt is, mennyire nem egyformák ők ketten. „Az ő története alapvetően különbözik az enyémtől – mondta egy életrajzírónak 2006-ban. – Még szinte gyerek volt, mikor megdöntötte az első rekordokat, és megnyerte a legfontosabb tornákat. Én még csak arról álmodoztam, hogy találkozom Boris Beckerrel, vagy talán majd játszhatok egyszer Wimbledonban.”¹⁰

Szokatlannak tűnhet, hogy egy inkább „húzó” szülők nevelte gyerekből, aki eleinte igencsak félvállról vette választott sportágát, később olyan bajnok váljék, amilyen előtte még nem volt. Tigerrel ellentétben Rogernek több ezer versenytársa akadt, aki nála jóval korábban kezdte. Tiger különleges neveltetése kapcsán több bestseller is született a szakértelem kifejlesztéséről, köztük egy szülőknek szánt kézikönyv apja, Earl tollából. Tiger nem egyszerűen golfozott, hanem *tudatosan gyakorolt*, mert ez az egyetlen gyakorlási módszer, amellyel a ma már mindenütt hangoztatott *tízezer óras szabály* szerint elérhető az igazi kiválóság. A szabály értelmében a készségek fejlesztésénél területtől függetlenül kizárólag az számít, hogy összesen hány órát fektettünk erősen specializált gyakorlásba. A harminc hegedűművészt vizsgáló tanulmány szerint, amelynek eredményeképpen a szabályt megfogalmazták, tudatos gyakorlásról akkor beszélhetünk, ha a tanulók „világos útmutatást kapnak arról, mi a legjobb módszer”, előrehaladásukat egyéni leg felügyeli egy oktató, „teljesítményükről azonnali visszajelzést kapnak, és ismertetik velük eredményeiket”, valamint „újra és újra ugyanolyan vagy egymáshoz nagyon hasonló feladatokat végeznek”.¹¹ Rengeteg kutatás eredményeképp jutottak a tudósok arra a megállapításra, hogy az élsportolók sokkal több időt töltenek a tudatos, kifejezetten technikai felkészüléssel, mint alacsonyabb szinten megrekedő társaik:



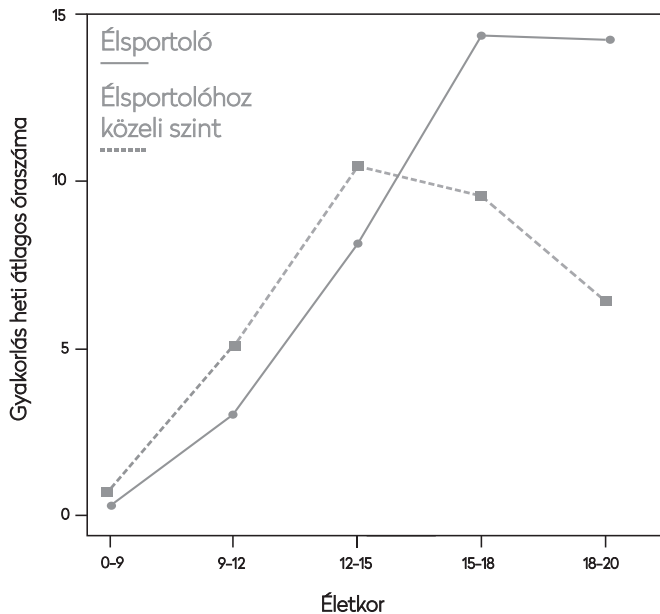
B.1 ábra: Gyakorlás heti óraszámja az életkor függvényében¹²

Tiger Woods szimbólumává vált a gondolatnak, hogy a tudatos gyakorlás mennyisége határozza meg a sikert – és ebből következően annak is, hogy a gyakorlást a lehető legfiatalabb korban kell elkezdni.

A nyomás, hogy már egészen korán minél jobban meghatározott területre összpontosítsunk, nem csak a sport világában van jelen. Gyakran hallhatjuk, hogy minél bonyolultabbá és versengőbbé válik a világ, annál inkább specializálódunk kell (és annál hamarabb kell ezt elkezdenünk), hogy boldoguljunk benne. A siker legismertebb megtestesítői már egészen fiatalon kiemelkedő teljesítményt nyújtottak: Mozart kisgyermekként a zongora billentyűit nyomkodta, Mark Zuckerberg, a Facebook atyja pedig másféle billentyűket. Az emberiség felhalmozott tudásának növekedésére és az egyre inkább összekapcsoltság jellemezte világra adott válasz minden területen az egyre szűkebb fókusz. Az onkológusok ma már nem a rákra, hanem egy adott szerv daganataira összpontosítanak, és ez a trend minden évben egyre erősödik. Ahogy Atul Gawande sebész és író felhívja a figyelmünket: amikor az orvosok bal fülre specializálódott sebészekről viccelődnek, „utána kell néznünk, nem léteznek-e valóban”.¹³

Matthew Syed brit újságíró *Bounce – The Myth of Talent and the Power of Practice* (Ugrás – A tehetség mítosza és a gyakorlás ereje) című, a tízezer órás szabályról szóló népszerű könyvében kifejti, hogy hazája kormánya azért gyengélkedik, mert nem követi a rendíthetetlen specializálódás Tiger Woods-i útját.¹⁴ A magas beosztású tisztviselők áthelyezése egyik minisztériumból a másikba szerint „legalább olyan abszurd, mintha Tiger Woods váltogatná a golfot a kosárlabdával, a baseballal és a hokival”.

Csakhowy Nagy-Britannia több év közészerű teljesítmény után épp annak köszönheti a közelmúlt nyári olimpiai sikereit, hogy olyan programokat indított, amelyek felnőtt sportolókat ösztönöznek új sportágak kipróbálására; és a későn érő, vagy a program egyik kiötlőjének szavaival élve, „lassan sülő”¹⁵ versenyzők felkészítését szorgalmazzák. Úgy tűnik, mégsem olyan képtelen ötlet, hogy egy sportoló, Federer példáját követve, különböző sportágakba kóstoljon bele – még akkor sem, ha az élvonalba akar kerülni. Való igaz, hogy teljesítményük csúcspontján az élsportolók több időt töltenek tudatos, fókuszált gyakorlással, mint kevésbé sikeres társaik. Amikor viszont a tudósok a sportolók teljes életpályáját vizsgálják a kisgyermekkor-tól kezdve, a B.2 ábrán látható mintázat rajzolódik ki:



B.2 ábra: Gyakorlás heti óraszám az életkor függvényében¹⁶

Akik később élsportolóvá válnak, eleinte jellemzően kevesebb időt töltenek tudatos gyakorlással abban a sportágban, amelyet végül választanak. Ehelyett a kutatók által „kóstolgatásnak” nevezett időszakon mennek keresztül. Többféle sportot kipróbálnak, általában szervezetlen vagy mérsékelt szervezett keretek között; változatos testi készségeket fejlesztenek ki, amelyekre majdan támaszkodhatnak; kitapasztalják képességeiket és preferenciáikat – és csak később kezdenek egy területre összpontosítani, és belevágni a technikai felkészülésbe. Az egyik, egyéni sportolókat vizsgáló tanulmány szerint „a siker kulcsa a késői specializáció”, egy másiknak pedig ez a címe: „Making It to the Top in Team Sports: Start Later, Intensify, and Be Determined!” („Hogyan juthatunk az élvonalba a csapatsportokban: kezdjük később, hajtsunk rá, legyünk eltökéltek!”)¹⁷

Amikor ezekről a kutatásokról kezdtem írni, kaptam átgondolt kritikákat, de szembesültem teljes tagadással is. „Talán más sportágakra igaz – vallották egyes szurkolók –, de nem a *miénkre*.” A világ legnépszerűbb sportját, a labdarúgást képviselő tábor volt a leghangosabb. Aztán mintha megrendelésre tennék, 2014 vége felé német tudósok megjelentettek egy tanulmányt, amely szerint a Világkupát megnyerő nemzeti válogatottjuk tagjai jellemzően későn specializálódtak, és huszonkét éves koruk után kezdtek csak amatőr szintnél komolyabban foglalkozni a labdarúgással. Gyerek- és kamaszkorukban többnyire nem versenyszerűen fociztak, illetve más sportokat űztek.¹⁸ Egy két évvel későbbi, labdarúgókkal foglalkozó tanulmány a játékosok készségeit vetette össze tizenegy éves koruktól kezdve két éven át. Akik nem versenyszerűen fociztak, illetve sportoltak, és „nem vettek részt szervezett labdarúgóedzéseken”, tizenhárom éves korukra többet fejlődtek, mint versenyszerűen játszó társaik.¹⁹ Mára már rengeteg sportágot illetően jutottak hasonló következtetésre a kutatók, a jégkorongtól a röplabdáig.²⁰

A nagy fokú specializáció szükségességének hangsúlyozása a sportban és más területeken egyaránt működő hatalmas, sikeres és néha jó szándékú marketinggépezet hajtóereje. A valóságban azonban a sztársportolók körében sokkal gyakoribb a Federeréhez hasonló pályafutás, mint Tiger Woods sikerhez vezető útja. Csak éppen az előbbiekről szóló történetek sokkal kisebbet szólnak, ha hallunk róluk egyáltalán. Néhány ilyen élsportoló neve bizonyára ismerősen cseng előttünk, de az már kevésbé, hogy milyen utat jártak be.

Könyvem fenti bevezetőjét 2018-ban, a Szuperkupa után kezdtem írni. Abban az évben az egyik döntős csapat irányítóját (Tom Bradyt) előzőleg a profi baseballjátékosok közé is beválogatták, a másiké pedig (Nick Foles) korábban kipróbálta a labdarúgást, kosárlabdázott, baseballozott, karatézott, és a főiskolán a kosárlabda és az amerikai futball közül választotta végül az utóbbit. Még ugyanabban a hónapban a cseh Ester Ledecká lett az első nő, aki a téli olimpián két különböző sportágban is aranyérmet nyert: sielésben és snowboardozásban. Fiatalabb korában Ledecká több sportágban is jeleskedett (a mai napig strandröplabdázik és szörfözik), az iskolai tanulmányaira koncentrált, és nem törekedett rá, hogy bármiben is junior bajnok legyen. Második aranyérme megszerzése után egy nappal a *The Washington Post* így írt róla: „A sportolók specializálódásának korában Ledecká a változatosság evangéliumát hirdeti.”²¹ Nem sokkal ez után az ukrán boksoló, Vaszilij Lomacsenko megdöntötte a világbajnoki győzelemhez minimálisan szükséges mérkőzések rekordját három különböző súlykategóriában. Lomacsenko, aki gyerekkorában négy évre felfüggesztette a boksolást, hogy ukrán néptáncot tanuljon, így nyilatkozott: „Kisfiúként sokféle sportot űztem – gimnasztikát, kosárlabdát, labdarúgást, teniszt. Úgy gondolom, ezek együttesen járultak hozzá a lábmunkám fejlődéséhez.”²²

A kiemelkedő sporttudós, Ross Trucker így foglalta össze a kutatások eredményeit: „Tudjuk, hogy gyerekkorban kulcsfontosságú a sokféle sport kipróbálása és a változatosság.”²³

Első könyvem, a 2014-ben kiadott *The Sports Gene – Inside the Science of Extraordinary Athletic Performance* (A sportgén: a kiemelkedő sportteljesítmény tudománya belülről) utószavában magam is megemlítettem a késői specializációval kapcsolatos kutatási eredményeket.²⁴ Egy évvel később felkérést kaptam, hogy tartsak erről a témáról előadást egy igen érdekes csoportnak: nem sportolók vagy edzők előtt kellett beszélnem, hanem veterán katonák előtt. A felkészülés részeként sok tudományos folyóiratot átlapoztam, amelyekben a sport világán kívüli cikkeket kerestem a késői specializációról és a karrierváltásról. Megdöbentem az eredményeken. Az egyik tanulmány szerint akik korán specializálódtak valamilyen szakmában, a felsőoktatásból kilépve hamar magasabb jövedelemre tettek szert, de később specializálódó társaik hosszú távon behozták a hátrányt, ami-

kor képességeikhez és személyiségükhöz jobban illeszkedő hivatást találtak. Egy sor tanulmányra is ráletem, amelyek technológiai feltalálókkal foglalkoztak. Ezekből kiderül, hogy akik többféle szakterületen kipróbálták magukat, később nagyobb kreativitásról tettek tanúbizonyságot, mint akik egyetlen szűk területen mélyedtek el. Az előbbieknél pályafutásuk előrehaladásával hasznukra vált, hogy előrelátóan feláldoztak valamennyit a megismerés mélységéből a széles spektrum kedvéért. Egy művészekkel foglalkozó kutatás majdnem hajszálpontosan ugyanezekre a megállapításokra jutott.

Kezdtém rájönni, hogy az általam leginkább csodált emberek egy része inkább Roger, mint Tiger módjára fejlődött. Köztük volt például Duke Ellington (aki gyerekként hanyagolta a zeneórákat, hogy a rajzra és a baseballra összpontosítson) és Márjám Mirzáháni (aki eredetileg író akart lenni, de végül ő lett az első nő, aki elnyerte a legrangosabb matematikai díjat, a Fields-érmet). Tovább keresgéltem, és rengeteg figyelemre méltó embert találtam, akik nem sokrétű érdeklődésük és tapasztalatuk ellenére, hanem épp amiatt lettek sikeresek. Volt köztük olyan vezérigazgató hölgy, aki akkor kezdte a szakmát, amikor kortársai már nyugdíjazásukra készültek; művész, aki ötféle karrierbe is belekezdett, mire ráébredt, mi az igazi hivatása, és megváltoztatta a világot; feltaláló, aki életfilozófiájának tekintette a specializáció elkerülését, és a 19. században alapított kis cége az egyik legnagyobb névvé nőtte ki magát, amelyet ma mindenki ismer a földtekén.

Mivel a munka tágabb értelemben vett világára vonatkozó kutatásokba épp csak betekintettem, a veteránoknak szóló előadásomban jórészt a sportnál maradtam. A specializáció kérdésköréhez kapcsolódóan csak futólag említettem más területeket, de hallgatóságom szinte itta a szavaimat. Mindannyian későn szakosodó vagy pályát változtató emberek voltak, és ahogy az előadás után sorban álltak, hogy személyesen is bemutatkozzanak, láttam rajtuk, hogy mind aggódtak valamennyire, némelyek pedig szinte szégyellték magukat emiatt.

Az előadást a Pat Tillman Alapítvány szervezte, amely egy néhai NFL-játékos nevét viseli, aki sportolói karrierjét hátrahagyva deszantusként szolgált a seregben. Az alapítvány veteránoknak, valamint aktív állományban lévő katonáknak és házas társaiknak nyújt támogatást, akik pályát kívánnak módosítani, vagy továbbtanulnának. Hallgatóságom tagjai mind ösztöndíjasok voltak: ejtőernyősök és katonai tolmácsok, akik pedagógusnak, tudósnak,

mérnöknek vagy vállalkozónak készültek. Tele voltak lelkesedéssel, de a lelkük mélyén ott munkált a félelem is. A LinkedInre feltett önéletrajzokon nem látszott a lineáris előrehaladás egy bizonyos karriercél irányába, amelyet tudomásuk szerint a munkaadók látni szerettek volna. Feszengtek amiatt, hogy fiatalabb (néha sokkal fiatalabb) társak mellé kell beülniük az iskolapadba, vagy meglehetősen későn változtatnak pályát, mert máshoz nem hasonlítható élet- és vezetői tapasztalatok szerzésével voltak elfoglalva. Egyedülálló előnyük azonban a fejükben valahogy hátránnyá alakult.

Néhány nappal az előadás után az egyik résztvevő, aki korábban a SEAL (Sea, Air and Land) különleges alakulatnál szolgált, e-mailt írt nekem: „Mindegyikünk pályamódosítás előtt áll. Néhányan összeültünk az előadás után, és arról beszélgettünk, mennyire megkönnyebbültünk attól, amit hallottunk.” Valahol mulatságosnak is találtam, hogy egy leszerelt elitkommandós, akinek főiskolai diplomája van történelemből és geofizikából, jelenleg pedig vállalatvezetési és államigazgatási mesterszakra jár, és olyan neves felsőoktatási intézményekbe nyert felvételt, mint a Dartmouth és a Harvard, tőlem kapott megerősítést pályaválasztási döntéseit illetően. De az előadásomon részt vevő bajtársaihoz hasonlóan ő is folyamatosan azt az üzenetet kapta mindenhol, burkoltan vagy nyíltan, hogy az irányváltatás veszélyes.

A hallgatóság oly nagy tetszéssel fogadta mondandómat, hogy az alapítvány 2016-ban főelőadónak hívott éves konferenciájára, utána pedig kisebb csoportokkal találkoztam különböző városokban. Minden alkalom előtt újabb tanulmányokat olvastam el, még több kutatóval beszéltem, és még több bizonyítékot találtam rá, hogy mind a magánéleti, mind a szakmai sokoldalúság kifejlesztése időigényes folyamat – és esetenként fel kell áldozni érte a korai sikereket –, de megéri.

Arról is olvastam elemzéseket, hogy elismert szakemberek gyakran erősen szűklátókörűvé válnak, és minél tovább dolgoznak az adott szakterületen, annál rosszabbak, ugyanakkor annál magabiztosabbak lesznek. Veszélyes kombináció. A kognitív pszichológia szakértői pedig felhívták a figyelmemet rengeteg, mégis sokszor elfeledett tanulmányra, amelyek azt támasztják alá, hogy a tartós tudás érdekében a legjobb lassan tanulni, még akkor is, ha az azonnali előrehaladást mérő teszteken emiatt valaki rosszul teljesít. Vagyis a leghatékonyabb tanulás látszólag nem hatékony, sőt inkább lemaradásnak tűnik.

Hasonló gondolataink lehetnek arról, amikor valaki középkorúként kezd bele valami újba. Mark Zuckerberg híres mondása szerint „a fiatalok egyszerűen okosabbak”.²⁵ Mégis, aki ötvenévesen alapít technológiai céget, annak kétszer akkora esélye van az átütő sikerre, mint egy harmincévesnek, az utóbbinak pedig jobb a kilátásai, mint egy húszévesnek.²⁶ Az Északnyugati Egyetem (Northwestern University), a Massachusettsi Műszaki Egyetem (MIT) és az Egyesült Államok Statisztikai Hivatala (U. S. Census Bureau) egyaránt tanulmányozták az újonnan alapított cégeket, és úgy találták, hogy a leggyorsabban növekedő startupok alapítóinak átlagéletkora negyvenöt év.

Mark Zuckerberg száját huszonkét éves korában hagyta el a fenti kijelentés. Érdekében állt ilyen üzenetet közvetíteni, ahogy az utánpótlás csapatoknak is érdekükben áll azt terjeszteni, hogy a sikerhez elengedhetetlen a folyamatos elköteleződés egyetlen tevékenység mellett – hiába van bizonyíték az ellenkezőjére. A szakosodás irányába terelő nyomás azonban túlmutat ezen. Nem csupán egyénekre hat, hanem egész rendszerekre is, amelyekben a specialisták minden csoportja a kirakós egyre kisebb és kisebb darabját látja.

A 2008-as globális pénzügyi válság egyik fontos felismerése volt, hogy a nagy bankok működésében igen erős belső szegregáció érvényesült. A rengeteg, egy területre szakosodott csoport egyszerre próbálta minimalizálni a kockázatot a saját kis részterületén, ami a nagy egész szempontjából katasztrofális következményekkel járt. Tovább rontott a helyzeten, hogy a válságra adott válaszok is a specializációból fakadó súlyos torzulásokat mutattak. Egy 2009-ben indított szövetségi program arra ösztönözte a bankokat, hogy csökkentsék a lakáshitelek törlesztőrészeit azoknál az adósoknál, akik pénzügyi nehézségekkel küszködtek, de valamennyire még fizetőképesek maradtak. Kedves ötlet volt, de a gyakorlatban így valósult meg: adott bankcsoport hitelezésre szakosodott részlege alacsonyabb törlesztőrészletet ajánlott a lakástulajdonosnak, ugyanakkor a bankcsoporthoz tartozó végrehajtó cégnek feltűnt, hogy kevesebb befizetés érkezik, ezért fizetéseképtelenség nyilvánította az adóst, majd árverésre bocsájtotta az ingatlant. „Senki sem gondolta volna, hogy a bankokon belül ezek a területek ennyire elszigeteltek egymástól” – nyilatkozta később egy kormánytisztviselő.²⁷ A túlzott specializáció tragédiához vezethet még akkor is, ha az egyes felkészült munkatársak külön-külön a számukra legészszerűbb utat követik.