

## "Generalisti" di David Epstein

di Chiara Visentin

Recensione a: David Epstein, *Generalisti*. Perché una conoscenza allargata, flessibile e trasversale è la chiave per il futuro, LUISS University Press, Roma 2020, pp. 299, 19 euro (scheda libro)

Tenendo insieme elementi di inchiesta, divulgazione scientifica e self-help, *Generalisti* (LUISS University Press 2020) è un libro molto ricco di spunti e al tempo stesso, attraverso un caleidoscopio di ricerche e vicende esemplari narrate con maestria, trasmette un messaggio molto chiaro: la specializzazione ristretta e precoce spesso presentata come ricetta per il successo in svariati campi è sopravvalutata, e la svalutazione talvolta associata ai percorsi meno lineari e focalizzati è ingiustificata e controproducente. Questo messaggio risulta tanto più importante viste le forti spinte culturali e istituzionali nella direzione opposta. Si tratta di tendenze familiari alla grande maggioranza di chi abbia a che fare con il mondo del lavoro o della ricerca: transizioni da un ambito o anche solo da un'area a un'altra sono spesso scoraggiate sin dagli inizi della carriera, sono premiati i curriculum e le pagine LinkedIn da cui traspare una linea di sviluppo ascendente ininterrotta - si pensi al vero e proprio horror vacui con cui si guarda ai gaps nel CV, o al poco conto in cui sono tenute le esperienze che esulano dal settore di interesse -, profili "tutti d'un pezzo" tendono a essere privilegiati rispetto a quelli ibridi, la pluridisciplinarietà è relegata a un fasi meno sviluppate, arcaiche.

Si ritiene comunemente che il trionfo della specializzazione sia una conseguenza per certi versi spiacevole o finanche tragica, ma inevitabile, della modernizzazione[1], e che premiarla rappresenti l'unica opzione ragionevole di fronte all'aumento del numero e delle credenziali degli aspiranti a quasi qualsiasi posizione. Il merito principale del libro di Epstein è mostrare che non solo la modernità non impone necessariamente un trionfo totale della specializzazione, ma, al contrario, proprio per via delle sue caratteristiche peculiari, la condizione moderna rende ancor più desiderabile, importante e realizzabile l'affiancamento della specializzazione all'ampiezza di range (il titolo originale del libro) - letteralmente gamma, raggio - visione capace di abbracciare vaste e diversificate porzioni della realtà.

Nella modernità iper-specializzata, il range si configura come imprescindibile controparte e contrappeso del restringimento della visione sempre più incentivato dalla struttura delle scienze, degli sport, delle professioni, ma anche da una vera e propria industria di ricette e strumenti per un successo garantito attraverso specializzazioni intense e mirate. Se la specializzazione incarna un'aspirazione al controllo totale dell'apprendimento e dello sviluppo, il range al contrario spinge ad abbracciare incertezza e ambiguità. Non a caso, la specializzazione è per lo più la strategia migliore nei contesti di apprendimento cosiddetti "gentili", in cui un numero (relativamente) limitato di situazioni si ripete, il futuro è sempre simile al passato, e il feedback è affidabile e immediato. Essa tuttavia si rivela inefficace in contesti di apprendimento "malvagi", privi di questi vantaggi[2]. Per quanto spesso si ami tratteggiare l'immagine di un mondo "addomesticato" fatto principalmente di contesti gentili, la verità è che i contesti malvagi permeano la nostra esistenza molto più di quanto ci piaccia pensare.

La permeano sin dalle origini dei nostri percorsi, perché non vi è contesto meno gentile di quello della scelta di quale percorso di vita intraprendere. Per questo, osserva Epstein, il tempo dedicato al sampling[3] è molto più importante e sul lungo termine proficuo del "vantaggio iniziale" che potremmo acquisire gettandoci da subito a capofitto in una specializzazione. Né possiamo dare per scontato che il nostro carattere e i nostri valori rimangano immutati per tutta la vita. Raggiungere

---

una nuova consapevolezza, rivedere anche in profondità il proprio sistema di credenze e valori, seguire vie promettenti senza preoccuparsi del fatto che potrebbero portare lontano dal punto di partenza, pianificare a breve termine consci della (comprovata) mutevolezza del futuro, «flirtare coi nostri possibili sé» (p. 149) - tutte queste tendenze non solo non vanno interpretate come sintomi di incostanza e predittori di mancanza di tenacia, ma al contrario sono risorse preziose, esperienze a cui fare spazio anziché scoraggiarle. Con una sterminata gamma di opzioni a disposizione è naturale che il processo di selezione di una carriera richieda di prendere sul serio l'esplorazione tanto di se stessi quanto del mondo e dei modi di relazionarsi.

Iniziamo già quindi a intravedere come la stessa conformazione interconnessa e razionalizzata che caratterizza il mondo moderno, e da cui la specializzazione sembra a volte seguire come un corollario, crea anche dialetticamente una profondissima domanda di generalità. Ad esempio, è stato osservato empiricamente come il pensiero concettuale generalizzante che connette ambiti distanti sia un'abilità favorita da ambienti socio-culturali moderni[4]. Il fiorire delle specializzazioni e l'esplosione di conoscenze specializzate ha creato grandi sacche di «conoscenza pubblica nascosta» (p. 163)[5], spazi di mancata integrazione tra i saperi acquisiti in diverse aree o tra tecnologie esistenti e modi di applicazione, dalla cui connessione c'è molto da guadagnare per menti in grado di spaziare e pensare lateralmente anziché solo verticalmente. Per lo più, «le persone se ne vanno in giro con tutta la conoscenza dell'umanità nel cellulare, ma non hanno idea di come integrarla» (p. 250).

Abbondano in *Generalisti*, conferendo colore e tensione narrativa alle argomentazioni teoriche, esempi di individui di estremo successo che sono arrivati all'ambito che avrebbero rivoluzionato da percorsi tortuosi e inattesi, esplorazioni ad ampio raggio; storie tratte dai svariati settori, aree geografiche ed epoche storiche, dalle arti al management, dallo sport alla tecnologia. I loro percorsi sono narrati in modo appassionante e vivace, spesso arricchiti dalla viva voce dei protagonisti, dei loro conoscenti o dei biografi intervistati.

Il mondo moderno, quindi, è caratterizzato da un notevole bisogno di range, un bisogno tuttavia in gran parte non soddisfatto dalle sue istituzioni. Il tipo di analogia strutturale profonda che consente di affrontare al meglio problemi non familiari in contesti malvagi non viene allenato abbastanza nelle scuole. Spesso si incanalano gli studenti in una specializzazione prima di aver loro trasmesso capacità di pensiero trasversali. Persino nella ricerca scientifica e nel mondo dei brevetti i contributi dei meri specialisti sono sempre meno significativi, e spesso si sente lamentare che al giorno d'oggi certi traguardi rivoluzionari non sarebbero più raggiungibili, in una cornice accademica che impone ai ricercatori di «inseguire obiettivi limitati e specializzati con una tale iperefficienza da dover essere in grado di dire che cosa scopriranno prima ancora di cercarlo» (p. 257). Le nostre organizzazioni e istituzioni sono dunque affette da una diffusa carenza di range; carenza che può costare cara, come illustrano drammaticamente il caso della distruzione dello Space Shuttle Challenger - in cui giocarono un ruolo centrale gli eccessivi proceduralismo e chiusura nei confronti delle evidenze qualitative della NASA -, o il ruolo di un approccio specializzato alle regolamentazioni nella crisi finanziaria del 2008.

Contro queste carenze, un modello vincente che Epstein descrive è quello dell'«eclettico»[6], una figura di compromesso tra generalità e specializzazione che associa a un'expertise approfondita in un'area una gamma vasta di interessi. Chi partorisce le innovazioni e scoperte più importanti spesso è caratterizzato da una spiccata disponibilità a farsi guidare dal problema stesso, avventurarsi in esplorazioni intellettuali libere dai rigidi vincoli della specializzazione e del profitto immediato, seguire la logica dell'oggetto ovunque essa porti. È importante sottolineare che il range delle esperienze di un individuo che le integra in maniera creativa non è del tutto sostituibile da un range formalmente equivalente composto però da un gruppo di individui separati[7]. C'è dunque un'implicazione profondamente umanistica nel difendere l'eclettismo nell'era

---

dell'iper-specializzazione. Essa va anche legata, a mio avviso, a un recupero della (o meglio, a un recupero della consapevolezza della) centralità della dimensione del senso. Parlare di un declino della rilevanza del senso nell'era dell'accelerazione e della ragione tecnica, formale o strumentale, sia con spirito di accettazione ma anche se con intenzioni critiche, cela il fatto che il senso rimane sempre quel che "alla fine conta davvero", e trascurarlo equivale solo a fondare le nostre imprese su fondamenta di senso deboli, eterodirette e irriflesse, con la conseguente fragilità dell'edificio. Per questo, i generalisti illustri del libro di Epstein che non si sono arresi alle imposizioni della specializzazione e hanno saputo dotare di significati articolati e "spessi" le loro imprese, "perdendo tempo" per giocare con e farsi domande sui significati, i fini e le qualità sistemiche, si sono distinti e sono diventati fonte di ispirazione per molti.

Il lavoro di Epstein è dunque molto rilevante e meritorio; ci sono tuttavia, a mio avviso, dei limiti in ciò che una difesa teorica del range in quanto tale può raggiungere da sola. Come suona in un certo senso paradossale l'idea di progettare deliberatamente spazi di «noncuranza controllata» (p. 247), così, isolando il range come elemento chiave per il successo, se da un lato si riporta alla luce l'importanza che riveste, dall'altro, sottraendo questo concetto dalla trama concreta di contaminazioni e ibridazioni in cui solo può dare i suoi frutti, un rischio che si corre è di trasformarlo, trasposto in maniera semplicistica sul piano normativo, in un altro requisito procedurale. Come nelle scienze sociali l'esigenza di integrare metodi quantitativi e qualitativi ha dato origine alla branca specializzata detta dei mixed methods, che sempre di più si configura come un terzo settore specializzato e autoreferenziale, perdendo dunque i benefici di un'autentica integrazione, anche la ricerca del range corre il rischio di diventare fine a se stessa e perdere così il suo potenziale fecondante. I "problemi di Fermi"[8] che Epstein presenta come un esempio di allenamento al pensiero concettuale trasversale hanno già assunto i tratti di un rigido e ripetitivo ABC dei colloqui di lavoro da quando sono stati adottati in massa nel recruiting. Accanto agli specialisti senza spirito weberiani[9], potremmo non riuscire a formare altro che una schiera di generalisti senza spirito.

Inoltre, l'esaltazione della flessibilità e dell'adattabilità, pensate da Epstein in modo senz'altro positivo in relazione all'apertura mentale e all'esplorazione, se astratta dalla necessità di un contesto (relativamente) empowering e sicuro in cui queste doti possano svilupparsi organicamente rischia di scivolare in forme di discorso giustificative rispetto ad ambienti lavorativi segnati da crescente precarietà e competizione, distogliendo l'attenzione dalla possibilità di mettere in questione alla radice queste caratteristiche in quanto nocive per il benessere prima ancora che per la (e alla base della) creatività degli individui. Una certa dose di «trinceramento cognitivo» (p. 38), come la facoltà di formulare progetti a lungo termine, possono rappresentare un'importante garanzia di stabilità esistenziale, un vero e proprio bisogno e un diritto da tutelare.

Non è forse un caso che vari studi sui limiti degli esperti a cui Epstein si rifà siano gli stessi presi come riferimento da molti fautori dell'automazione algoritmica[10] - se l'intuizione esperta è inferiore a metodi di problem solving trasversale e riducibile senza resti a modelli di pattern recognition cosa impedisce di sostituirla con l'intelligenza artificiale? Si annidano su questo terreno tensioni legate alle gerarchie dei saperi e i loro mutamenti in corso, che si traducono sul piano della distribuzione di potere e risorse tra individui e gruppi. Il pensiero computazionale è presentato da Epstein stesso a tratti come un esempio per antonomasia di pensiero trasversale da coltivare, senza interrogarsi a fondo su come una sua eccessiva prevalenza possa risultare escludente nei confronti di altre dimensioni fondamentali del range dell'umano, e su come, più in generale, l'ampiezza del dominio di applicabilità non sia un sinonimo di range tout-court, perché potrebbe avvenire al prezzo di un appiattimento, a scapito di spessore e profondità - aspetti, questi ultimi, la cui specifica importanza è testimoniata dalla grande maggioranza di esempi concreti di generalisti di successo presentati nel libro, che incarnano la varietà e la diversità - e anche l'intensità del vissuto -, anziché la mera generalità nei suoi significati formali. In questo senso, queste due facce del concetto di

---

range/generalità forse meriterebbero di essere più accuratamente distinte in modo da esaminarne la dialettica ed eventuali trade-off e tensioni.

[1] Georg Simmel nel suo celebre saggio del 1903 *Le metropoli e la vita dello spirito* (Armando Editore 1995) scriveva in maniera emblematica: «lo sviluppo della cultura moderna si caratterizza per la preponderanza di ciò che si può chiamare lo spirito oggettivo sullo spirito soggettivo; in altre parole, nel linguaggio come nel diritto, nella tecnica della produzione come nell'arte, nella scienza come negli oggetti di uso domestico, e? incorporata una quantità di spirito al cui quotidiano aumentare lo sviluppo spirituale dei soggetti può tener dietro solo in modo incompleto, e con distacco sempre crescente. [...] Questa sproporzione e? essenzialmente effetto della crescente divisione del lavoro; questa richiede infatti al singolo una prestazione sempre più unilaterale, il cui più alto potenziamento determina spesso un deperimento della sua personalità complessiva. In ogni caso, l'individuo e? sempre meno all'altezza dello sviluppo lussureggiante della cultura oggettiva. Forse meno nella coscienza che nei fatti, e nei confusi sentimenti che ne derivano, l'individuo e? ridotto ad una quantità négligeable, ad un granello di sabbia di fronte a un'organizzazione immensa di cose e di forze che gli sottraggono tutti i progressi, le spiritualità e i valori, trasferiti via via dalla loro forma soggettiva a quella di una vita puramente oggettiva». (pp. 53-54).

[2] La distinzione è stata formulata dallo psicologo Robin Hogarth in *Educating Intuition* (University of Chicago Press 2001), e si ricollega al dibattito in psicologia tra i fautori della superiorità dell'intuizione degli esperti, come gli esponenti del filone di ricerca detto *Naturalistic Decision Making*, e coloro che, soprattutto a partire da Paul Meehl, ne rivelavano le performance deludenti - per una conciliazione dei due punti di vista da parte di due dei massimi esponenti dei due fronti, si veda "Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree" di Daniel Kahneman e Gary Klein (*American Psychologist*, 2009).

[3] La nozione di periodo di *sampling* indica un periodo dedicato alla sperimentazione in modo relativamente poco strutturato di diverse attività per scoprire, facendo, quale sia la più adatta a noi; quale, in altre parole, rappresenti la migliore *match quality*, letteralmente «corrispondenza di qualità», espressione usata «per descrivere quanto un lavoro sia adatto a una persona, alle sue abilità e inclinazioni» (p. 119).

[4] Alexander Luria, *Cognitive Development: its Cultural and Social Foundations*, Harvard University Press, 1976.

[5] Espressione coniata dallo scienziato dell'informazione Don Swanson.

[6] Categoria definita in uno studio sulle determinanti di fecondità e impatto tra detentori di brevetti in una grande azienda, "Balancing Breadth and Depth of Expertise for Innovation: a 3M Story", di Both, Evaristo e Oudekirk (*Research Policy*, 2013). La scienziata aziendale di successo, intervistata da Epstein, Jaishree Seth parla similmente di persone «a forma di T» (p. 187), capaci di recuperare la verticalità a partire da un'ampia visione della superficie con la sua trama di contesti e collegamenti, attraverso le domande giuste alle persone giuste, e comporre una conoscenza rilevante e rigorosa come si assembla, tessera dopo tessera in base a un disegno generale, un mosaico.

[7] Come mostrato nello studio sulla creatività nel mondo dei fumetti "Superman or the Fantastic Four? Knowledge Combination and Experience in Innovative Teams" di Taylor e Greve (*Academy of Management Journal*, 2006).

[8] Problemi che chiedono di stimare quantità del mondo reale sulla base di ragionamenti per arrivare una valutazione approssimativa ragionevole - il più famoso e classico è «Quanti accordatori di pianoforte ci sono a Chicago?».

[9] Dal noto passo in conclusione de *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo* (BUR 2016):

"Generalisti" di David Epstein

di Chiara Visentin

---

«Poiché invero per gli "ultimi uomini" dello svolgimento di questa civiltà potrebbero diventare vere le parole: "Specialisti senza spirito, edonisti senza cuore: questo nulla si immagina di essere asceto a un grado di umanità non mai prima raggiunto"». (p. 241).

[10] Big data. Una rivoluzione che trasformerà il nostro modo di vivere e già minaccia la nostra libertà di Viktor Mayer-Schönberger e Kenneth Cukier (Garzanti 2013).