

---

# David en Goliath

De overwinning van de underdog



MALCOLM  
GLADWELL

Voorproefje van

# **David en Goliath**

**De overwinning van de underdog**

Vertaling: Judith Dijs

© 2013 Malcolm Gladwell

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

© 2013 Nederlandse vertaling Judith Dijs en Uitgeverij Business Contact

Oorspronkelijke titel *David and Goliath*

Oorspronkelijke uitgever Little, Brown and Company

Omslagontwerp Zeno

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact.

[www.businesscontact.nl](http://www.businesscontact.nl)

*Inhoudsopgave*

Omslag

Titelpagina

Inhoud

*INLEIDING*

Goliath

‘Ben ik soms een hond, dat je met stokken op me af komt?’

DEEL EEN: DE VOORDELEN VAN NADELEN (EN DE NADELEN VAN  
VOORDELEN)

*EEN*

Vivek Ranadivé

‘Het was echt toeval. Ik bedoel, mijn vader had nog nooit eerder basketbal  
gespeeld.’

*TWEE*

Teresa DeBrito

‘Mijn grootste klas had negenentwintig kinderen. Dat was zo leuk.’

*DRIE*

Caroline Sacks

‘Als ik naar de University of Maryland was gegaan, zat ik nu nog in de  
wetenschap.’

DEEL TWEE: DE THEORIE VAN DE WENSELIJKE MOEILIKHEID

*VIER*

‘Niemand zou zijn kind dyslexie toewensen. Of wel?’

*VIJF*

Emil ‘Jay’ Freireich

‘Geen idee hoe Jay het deed.’

*ZES*

Wyatt Walker

‘Het konijn is het meest gehaaide beest dat God ooit heeft gemaakt.’

DEEL DRIE: DE BEPERKINGEN VAN MACHT

*ZEVEN*

Rosemary Lawlor

‘Ik ben niet zo geboren. Het is me opgedrongen.’

*ACHT*

Wilma Derksen

‘We hebben allemaal wel eens iets vreselijks gedaan, of de neiging gehad om dat te doen.’

*NEGEN*

Andre Trocme

‘We voelen ons verplicht u te vertellen dat er een aantal joden onder ons zijn.’

Meer lezen?

## HOOFDSTUK 4

*David Boies*

‘Niemand zou zijn kind dyslexie toewensen.  
Of wel?’

### 1.

Als er een hersenscan wordt uitgevoerd bij iemand met dyslexie, zien de beelden er vreemd uit. In bepaalde belangrijke delen van de hersenen, de delen die gaan over lezen en het verwerken van woorden, hebben dyslectici minder grijze stof. Ze hebben in die gebieden minder hersencellen dan ze zouden moeten hebben. Wanneer de foetus zich in de baarmoeder ontwikkelt, moeten neuronen zich naar de juiste hersengebieden begeven en hun plaatsen innemen als stukken op een schaakbord. Maar om de een of andere reden verdwalen de neuronen van dyslectici onderweg. Ze komen op de verkeerde plaatsen terecht. De hersenen hebben een ventriculair systeem dat functioneert als in- en uitgang. Bij sommige mensen met leesstoornissen zijn de ventrikels bezaaid met neuronen, als passagiers die op het vliegveld zijn gestrand.

Een patiënt voert een taak uit terwijl er een beeld van de hersenen wordt gemaakt, en vervolgens bekijkt een neurowetenschapper welke delen van de hersenen zijn geactiveerd als reactie op de taak. Als je een dyslectisch persoon vraagt om te lezen tijdens het maken van een hersenscan, lichten die delen die zouden moeten oplichten, mogelijk helemaal niet op. De scan lijkt op een luchtfoto van een verduisterde stad. Dyslectici gebruiken tijdens het lezen een veel groter deel van de rechterhersen helft dan gewone lezers. De rechterhersen helft is de conceptuele kant. Dat is de verkeerde kant van de hersenen voor een nauwkeurige en strikte taak als lezen. Als dyslectici lezen, is soms iedere stap vertraagd, alsof de verschillende delen van de hersenen die voor lezen verantwoordelijk zijn, via een zwakke verbinding moeten communiceren. Een manier om een jong kind te testen op dyslexie is om hem of haar ‘snelle geautomatiseerde benoeming’ te laten uitvoeren. Laat de ene kleur na de andere zien: een rode stip, een groene stip, een blauwe stip en dan een gele stip, en let op het antwoord. *De kleur zien. De kleur herkennen. Een naam aan de kleur verbinden. De naam uitspreken.* Voor de meesten van ons gaat dat automatisch. Voor iemand met een leesstoornis niet; de koppelingen tussen deze vier stappen raken onderweg los. Vraag een vierjarige: kun je het woord ‘banaan’ zeggen zonder de b? Of zeg: luister naar deze drie klanken: *ka, aa* en *tee*. Kun je daar ‘kat’

van maken? Of neem 'kat', 'vat' en 'balk'. Welk woord rijmt er niet? Voor de meeste vierjarigen zijn dit simpele vragen, maar voor dyslectici zijn ze erg moeilijk. Vroeger dachten veel mensen dat dyslectici vooral woorden omgekeerd lazen: 'kat' wordt 'tak' of iets dergelijks; en daardoor lijkt het alsof dyslexie een probleem is met de manier waarop de woorden worden gezien. Maar het zit veel dieper dan dat. Dyslexie is een probleem met de manier waarop mensen klanken horen en manipuleren. Het verschil tussen *ba* en *da* is een subtiliteit in de eerste 40 milliseconden van de lettergreep. De menselijke taal is gebaseerd op het uitgangspunt dat we dat verschil in die 40 milliseconden kunnen horen, en het verschil tussen de klanken *ba* en *da* kan het verschil zijn tussen iets goed hebben en iets helemaal fout hebben. Kunt u zich indenken welke consequenties het heeft als iemands brein zo traag is dat die cruciale 40 milliseconden gewoon te snel voorbij gaan om de bouwstenen van woorden bij elkaar te voegen?

'Als iemand geen goed begrip heeft van de klanken van de taal, als iemand niet weet wat hij of zij ermee aanmoet als je een letter of een klank weghaalt, dan is het heel moeilijk om de klanken te verbinden aan hun geschreven tegenhangers,' legt Nadine Gaab uit, onderzoeker naar dyslexie aan Harvard. 'Dan kan het lang duren om te leren lezen. Je leest erg langzaam, waardoor je minder vloeiend leest, waardoor je minder goed begrijpt wat je leest, omdat het zo langzaam gaat dat je het begin van de zin vaak al vergeten bent tegen de tijd dat je bij het eind komt. Daardoor ontstaan al die problemen vanaf de bovenbouw van de basisschool en op de middelbare school. En dan krijg je problemen met alle andere schoolvakken. Je kunt niet lezen. Hoe ga je wiskundeproefwerken maken waar veel leeswerk in zit? Hoe doe je tentamen in sociale wetenschappen als je twee uur nodig hebt om te lezen wat de bedoeling is? Meestal wordt de diagnose rond de leeftijd van 8 of 9 jaar gesteld, maar dan zijn er vaak al allerlei ernstige psychologische gevolgen, omdat je tegen die tijd al drie jaar aan het worstelen bent. Misschien was je rond je vierde populair op het speelplein. Toen ging je naar groep drie en ineens begonnen je klasgenoten te lezen, en jou lukt het maar niet. Dus je raakt gefrustreerd. Je klasgenootjes denken misschien dat je dom bent. Je ouders denken misschien dat je lui bent. Je hebt heel weinig zelfvertrouwen en dat leidt tot kans op depressie. Kinderen met dyslexie komen vaker terecht in de jeugdcriminaliteit omdat ze lastig zijn. Dat komt doordat ze zoveel dingen niet begrijpen. In onze samenleving is lezen zó belangrijk.'

Niemand zou zijn kind dyslexie toewensen. Of toch?

## 2.

In *David en Goliath* hebben we tot nu toe steeds gekeken naar de manier waarop we vaak misleid worden over de aard van voordelen. Laten we nu eens kijken naar de andere kant van de medaille. Wat bedoelen we als we iets een nadeel noemen? Volgens de conventionele opvatting is een nadeel iets dat we zouden moeten vermijden, een achterstand of een probleem waardoor je slechter af bent dan wanneer het er niet was. Maar dat is niet altijd het geval. In de volgende hoofdstukken ga ik in op de gedachte dat er zoiets bestaat als ‘*wenselijke* moeilijkheden’. Dit concept is bedacht door Robert en Elizabeth Bjork, twee psychologen aan de University of California (Los Angeles), en het is een prachtige en fascinerende manier om te begrijpen hoe underdogs leren uit te blinken.

Neem bijvoorbeeld dit raadsel.

1. Een racket en een bal kosten in totaal 1,10 dollar. Het racket kost 1 dollar meer dan de bal. Wat kost de bal?

Wat is uw instinctieve reactie? Waarschijnlijk dat de bal dan 10 cent kost. Maar dat kan natuurlijk niet kloppen. Het racket moet 1 dollar *meer* kosten dan de bal. Dus als de bal 10 cent kost, moet het racket 1,10 kosten en dan hebben we te veel. Het goede antwoord is dat de bal 5 cent kost.

Hier is nog een vraag:

2. Als 5 machines 5 minuten nodig hebben om 5 apparaatjes te maken, hoeveel tijd hebben 100 machines dan nodig om 100 apparaatjes te maken?

De manier waarop de vraag is gesteld, brengt u in de verleiding om 100 te zeggen. Maar dat is een truc. Honderd machines hebben precies evenveel tijd nodig om 100 apparaatjes te maken als 5 machines nodig hebben om 5 apparaatjes te maken. Het juiste antwoord is 5 minuten.

Dit zijn twee van de drie vragen die de kortste intelligentietest ter wereld vormen.<sup>1</sup> Hij wordt de CRT (Cognitive Reflection Test) genoemd. Deze werd uitgevonden door Yale-hoogleraar Shane Frederick, en hij meet in hoeverre iemand in staat is te begrijpen wanneer iets complexer is dan het lijkt, om impulsieve antwoorden over te slaan en bij diepere analytische oordelen te komen.

---

<sup>1</sup> In werkelijkheid is er een nog kortere test. Een van de meest briljante moderne psychologen was een man die Amos Tversky heette. Tversky was zo slim dat zijn collega's de 'Tversky Intelligence Test' ontwierpen: hoe sneller je doorhad dat Tversky slimmer was dan jij, hoe slimmer je zelf was. Adam Alter vertelde me over de Tversky-test. Hij zou er heel hoog op scoren.



Frederick beweert dat voor wie een snelle manier nodig heeft om mensen te sorteren naar hun niveau van fundamenteel cognitief vermogen, zijn kleine test bijna even nuttig is als tests met honderden vragen waarvoor diverse uren nodig zijn. Om dit te bewijzen nam Frederick de CRT af bij studenten aan negen Amerikaanse universiteiten en de resultaten komen behoorlijk goed overeen met de resultaten van studenten van deze universiteiten bij traditionelere intelligentietests.<sup>2</sup> Studenten van het Massachusetts Institute of Technology (misschien wel de pienterste universiteit ter wereld) haalden gemiddeld 2,18 correcte antwoorden van de 3. Studenten van Carnegie Mellon University in Pittsburgh, ook een uiterst elitair instituut, hadden gemiddeld 1,51 van de 3 antwoorden goed. Harvard-studenten scoorden 1,43; de University of Michigan (Ann Arbor) scoorde 1,18, en de University of Toledo 0,57.

De CRT is heel lastig. Maar nu vertel ik u iets vreemds. Weet u wat de gemakkelijkste manier is om de scores op deze test te verhogen? Hem nog net iets moeilijker maken. De psychologen Adam Alter en Daniel Oppenheimer probeerden dit een paar jaar geleden met een groep studenten aan Princeton University. Eerst namen ze de CRT op de normale manier af en de studenten hadden gemiddeld 1,9 van de 3 antwoorden goed. Dat is behoorlijk goed, al ligt het een eind onder de 2,18 van de MIT-studenten. Vervolgens drukten Alter en Oppenheimer de testvragen af in een lettertype dat heel moeilijk te lezen was: 10 procent grijs, 10 punts, cursief in Myriad Pro, zodat het er ongeveer als volgt uitzag:

1. Een racket en een bal kosten in totaal 1,10 dollar. Het racket kost 1 dollar meer dan de bal. Wat kost de bal?

Wat was de gemiddelde score nu? 2,45. Plotseling deden de studenten het veel beter dan hun collega's van het MIT.

Dat is wel vreemd, nietwaar? We denken altijd dat we problemen beter kunnen oplossen wanneer ze duidelijk en eenvoudig worden gepresenteerd. Maar hier gebeurde het omgekeerde. 10 procent grijs, 10 punts cursief in Myriad Pro maakt het lezen echt frustrerend. Je moet een beetje turen en de zin misschien twee keer lezen, en waarschijnlijk vraag je je af

---

<sup>2</sup> Om zeker te weten dat hij intelligentie aan het meten was en niet iets anders, correleerde Frederick de CRT-scores ook met andere factoren. 'Uit een analyse van deze antwoorden blijkt dat CRT-scores geen relatie hebben met voorkeuren voor appels of sinaasappels, Pepsi en Coca-Cola, bier en wijn of rapconcerten en ballet,' schrijft hij. 'Maar CRT-scores zijn wel sterk voorspellend voor de keus tussen *People* en *The New Yorker*. Onder de laag scorende CRT-groep gaf 67 procent de voorkeur aan *People*. Onder de hoog scorende CRT-groep gaf 64 procent de voorkeur aan *The New Yorker*.' (Ik schrijf voor *The New Yorker*, dus dit moest ik natuurlijk wel even vermelden.)

wie in 's hemelsnaam heeft bedacht om de test zo af te drukken. Plotseling moet je moeite doen om de vraag zelfs maar te lezen.

Maar al die extra inspanning is de moeite waard. Alter zegt: door de vragen 'niet-vloeiend' te maken, gaan mensen 'dieper nadenken over wat ze tegenkomen. Ze zetten meer middelen in. Ze verwerken het op een dieper niveau of ze denken zorgvuldiger na over wat er gebeurt. Als ze een hindernis moeten nemen, lukt dat beter wanneer we ze dwingen om wat beter na te denken.' Alter en Oppenheimer maakten de CRT moeilijker. Maar die moeilijkheid bleek *wenselijk* te zijn.

Natuurlijk hebben niet alle moeilijkheden een zilveren randje. Wat Caroline Sacks doormaakte bij haar college organische chemie aan Brown was een niet-wenselijke moeilijkheid. Ze is een nieuwsgierige, hardwerkende, getalenteerde student die dol is op wetenschap, en het had geen enkel voordeel om haar in een situatie te brengen waarin ze zich ontmoedigd en inadequaar voelde. Door die strijd ging ze de wetenschap niet extra waarderen, die schrikte haar af. Maar soms heeft een strijd het tegenovergestelde effect; soms blijkt een obstakel dat de kans van de underdog zou moeten ondermijnen, eigenlijk zoiets te zijn als het lastige lettertype van Alter en Oppenheimer.

Kan dyslexie een wenselijke moeilijkheid blijken te zijn? Dat is moeilijk te geloven als we zien hoeveel mensen hun hele leven worstelen met deze stoornis; maar er is een eigenaardig feit. Een bijzonder hoog aantal succesvolle ondernemers is dyslectisch. Uit een recent onderzoek van Julie Logan aan de City University London blijkt dat het om ongeveer een derde gaat. Deze lijst bevat velen van de beroemdste vernieuwers uit de laatste decennia. Richard Branson, de Britse miljardair, is dyslectisch. Charles Schwab, de oprichter van de effectenmakelaar die zijn naam draagt, is dyslectisch, net als Craig McCaw, de pionier van de mobiele telefoons; David Neeleman, de oprichter van JetBlue; John Chambers, de CEO van technologiegigant Cisco; Paul Orfalea, de oprichter van Kinko's; om er maar een paar te noemen. De neurowetenschapper Sharon Thompson-Schill weet nog dat ze een praatje hield op een bijeenkomst van prominente universitaire sponsors (vrijwel allemaal succesvolle zakenlieden) en toen in een opwelling vroeg wie van hen ooit een diagnose voor een leerstoornis had gekregen. 'De helft van de handen ging omhoog,' zegt ze. 'Het was ongelooflijk.'

Er zijn twee mogelijke interpretaties van dit feit. De ene is dat deze opvallende groep triomfeerde ondanks zijn handicap: ze zijn zo slim en zo creatief dat niets, zelfs geen levenslang probleem met lezen, ze kon tegenhouden. De tweede, meer intrigerende mogelijkheid is dat ze deels slaagden *vanwege* hun handicap: dat ze in hun strijd iets hebben

geleerd dat een groot voordeel bleek te zijn. Zou u uw kind dyslexie toewensen? Als de tweede van deze mogelijkheden waar is, misschien toch wel.

### 3.

David Boies groeide op in een agrarische streek in het landelijke Illinois. Hij was de oudste van vijf kinderen en zijn ouders gaven les aan een openbare school. Zijn moeder las hem voor toen hij klein was. Hij onthield wat ze zei, omdat hij niet kon volgen wat er op de pagina stond. Hij begon pas in groep vijf te lezen, en toen nog heel langzaam en moeizaam. Jaren later zou hij beseffen dat hij dyslexie had. Maar in die tijd dacht hij niet dat hij een probleemgeval was. Het kleine stadje in Illinois was geen plaats waar goed lezen als een essentiële prestatie werd beschouwd. Veel van zijn schoolkameraden gingen zo snel mogelijk van school af om op de boerderij te gaan helpen. Boies las strips, die makkelijk te volgen waren en waar veel plaatjes in stonden. Hij las nooit voor zijn plezier. Zelfs nu nog leest hij hoogstens een boek per jaar. Hij kijkt tv; alles wat ‘beweegt en kleur heeft’, zegt hij lachend. Zijn gesproken vocabulaire is beperkt. Hij gebruikt korte woorden en korte zinnen. Als hij iets hardop leest en een woord tegenkomt dat hij niet kent, houdt hij op en spelt het langzaam. ‘Anderhalf jaar geleden gaf mijn vrouw me een iPad, mijn eerste computerachtige apparaat, en het interessante is dat mijn poging om woorden te spellen niet dicht genoeg in de buurt komt om de spellingcontrole de goede spelling te laten vinden,’ zegt Boies. ‘Ik krijg zo vaak dat berichtje: “geen spellingsuggesties”.’

Toen Boies zijn eindexamen van de middelbare school had gedaan, had hij geen grote ambities. Zijn cijfers waren slecht. Tegen die tijd waren zijn ouders naar Zuid-Californië verhuisd en de plaatselijke economie bloeide. Hij vond werk in de bouw. ‘Het was buiten, met oudere kerels,’ herinnert Boies zich. ‘Ik verdiende meer geld dan ik ooit had gedacht. Het was leuk.’ Daarna werkte hij een tijdje als boekhouder bij een bank, terwijl hij daarnaast vaak bridge speelde. ‘Het was een prima leven. Ik had zo nog wel even kunnen doorgaan. Maar nadat ons eerste kind was geboren, werd mijn vrouw steeds serieuzer over mijn toekomst.’ Ze nam folders en informatieboekjes mee van de plaatselijke hogere beroepsopleidingen en universiteiten. Hij herinnerde zich dat hij als kind gefascineerd was geweest door de wet, en besloot dat hij rechten zou gaan studeren. Momenteel is David Boies een van de beroemdste rechtbankadvocaten ter wereld.

Hoe Boies als bouwvakker met middelbare school terechtkwam aan de top van de advocatuur, is op zijn zachtst gezegd een raadsel. Rechten draait om lezen, casussen en meningen en wetenschappelijke analyses, en Boies heeft grote moeite met lezen. Het lijkt

krankzinnig dat hij rechten zelfs maar overwoog. Maar laten we dit niet vergeten: als u dit boek leest, dan bent u een lezer, en dat betekent dat u waarschijnlijk nooit hebt hoeven nadenken over alle sluiproutes en strategieën en omwegen die er bestaan om lezen te omzeilen.

Boies begon zijn studie aan de University of Redlands, een kleine privé-universiteit op een uur afstand ten oosten van Los Angeles. Dat hij daarheen ging, was zijn eerste mazzel. Redlands was een kleine vijver en Boies deed het daar uitstekend. Hij werkte hard en was heel georganiseerd, want hij wist dat hij wel moest. Toen had hij geluk. Op Redlands was een aantal kernvakken verplicht, die allemaal bestonden uit veel lezen. Maar in die tijd was het mogelijk om rechten te gaan studeren zonder het eerste studiedeel volledig te hebben afgesloten. Boies sloeg die kernvakken gewoon over. ‘Ik herinner me nog dat ik ontdekte dat ik rechten kon gaan doen zonder helemaal klaar te zijn,’ zegt hij. ‘Dat was geweldig. Ik kon het niet geloven.’

De rechtenstudie vergde natuurlijk nog meer lezen. Maar Boies ontdekte dat er samenvattingen bestonden van de belangrijkste casussen: overzichten waarin de belangrijkste punten van een opinie van het hooggerechtshof werden samengevat op één pagina. ‘Mensen zullen je misschien vertellen dat dat geen ideale manier is om rechten te studeren,’ zegt hij. ‘Maar het werkte wel.’ Bovendien kon hij goed luisteren. ‘Luisteren is iets dat ik in feite mijn hele leven heb gedaan,’ zegt hij. ‘Ik heb leren luisteren omdat dat de enige manier was waarop ik kon leren. Ik onthoud wat mensen zeggen. Ik onthoud de woorden die ze gebruiken.’ Terwijl alle anderen tijdens de colleges driftig aantekeningen maakten of zaten te tekenen of te dromen of af en toe opletten en dan weer niet, zat hij daar, concentreerde zich op alles wat er gezegd werd en stopte het in zijn geheugen. Tegen die tijd was zijn geheugen een fenomenaal instrument geworden. Hij had het tenslotte al geoefend sinds zijn moeder hem als kind had voorgelezen en hij had onthouden wat ze zei. Zijn medestudenten misten allerlei dingen terwijl ze aantekeningen maakten, tekenden en half opletten. Hun aandacht was verdeeld. Maar Boies had dat probleem niet. Hij was dan misschien geen lezer, maar omdat hij niet goed kon lezen, was hij gedwongen dingen te doen die nog waardevoller bleken te zijn. Hij begon bij Northwestern Law School en ging daarna naar Yale.

Toen Boies advocaat werd, koos hij niet voor bedrijfsrecht. Dat zou dom zijn geweest. Bedrijfsjuristen moeten bergen documenten doorwerken en het belang van die kleine voetnoot op pagina 367 opmerken. Hij werd procesadvocaat, een baan waarvoor hij snel moest kunnen denken. Hij leert uit zijn hoofd wat hij moet zeggen. Soms heeft hij in de rechtszaal een probleem als hij iets moet voorlezen en een woord tegenkomt dat hij niet op tijd kan

verwerken. Dan stopt hij en spelt het, als een kind. Dat is lastig. Maar het is meer een eigenaardigheid dan een echt probleem. In de jaren negentig had hij de leiding van het aanklagersteam dat Microsoft beschuldigde van schending van antitrustwetten, en tijdens het proces bleef hij ‘login’ maar uitspreken als ‘lojin’, precies het soort fout dat dyslectici maken. Maar hij was vernietigend in het kruisverhoor van de getuigen, want hij miste geen enkele nuance, geen subtiele uitvlucht, geen opvallende en verraderlijke woordkeus; en er was geen enkele terloopse opmerking of onthullende bekentenis uit de getuigenissen van een uur of een week geleden die hij niet had gehoord, geregistreerd en zich had herinnerd.

‘Als ik veel sneller kon lezen, zou dat een heleboel dingen veel eenvoudiger voor me maken,’ zegt Boies. ‘Dat lijkt geen enkele twijfel. Maar aan de andere kant: het feit dat ik niet veel kan lezen en dat ik dingen te weten moet komen door luisteren en vragen stellen, betekent dat ik problemen moet terugbrengen tot hun kern. En dat is een heel krachtig wapen, want in processen hebben rechters en juryleden de tijd en de mogelijkheid niet om deskundigen in het onderwerp te worden. Mijn grote kracht is dat ik een casus zo kan presenteren dat ze hem begrijpen.’ Zijn tegenstanders zijn vaak van het wetenschappelijke type; ze hebben alle mogelijke analyses van het betreffende probleem gelezen. Steeds weer raken ze verzeild in een zee van details. Boies niet.

Een van zijn beroemdste zaken (*Hollingsworth versus Schwarzenegger*)<sup>3</sup> betrof een Californische wet die het huwelijk beperkte tot een verbintenis tussen een man en een vrouw. Boies was de advocaat die betoogde dat deze wet ongrondwettelijk was, en in de meest gedenkwaardige uitwisseling van het proces vernietigde Boies de belangrijkste getuigedeskundige van de tegenpartij, David Blankenhorn, door hem grote delen van de casus van Boies te laten toegeven.

‘Als je getuigen voorbereidt, vertel je ze onder andere dat ze hun tijd moeten nemen,’ zegt Boies. ‘Ook wanneer het niet hoeft. Want er zijn momenten waarop je even rustig aan wilt doen, en je wilt de ondervrager niet door je veranderde tempo laten merken dat je ergens tijd voor nodig hebt. Dus: wanneer bent u geboren?’ Hij spreekt zorgvuldig en weloverwogen. “Dat...was... in... 1941.” Je zegt niet: “Opelfmaartnegentieneenenveertigomhalfzevenindeoachtend,” ook al probeer je dat helemaal niet te verbergen. Je antwoord moet hetzelfde zijn bij de makkelijke dingen als bij de moeilijke dingen, zodat je door je manier van antwoorden niet laat blijken welke vragen je makkelijk of moeilijk te beantwoorden vindt.’

---

<sup>3</sup> Toen Blankenhorn getuigde in januari 2010 heette de casus *Perry versus Schwarzenegger*; in 2013 werd het *Hollingsworth versus Perry* op het niveau van het hoogerechtshof.

Als Blankenhorn net iets te lang aarzelde op bepaalde cruciale momenten, ving Boies dat op. ‘Het kwam door de toon, het tempo en de woorden die hij gebruikte. Soms waren het de pauzes. Hij vertraagde als hij probeerde na te denken over hoe hij iets moest formuleren. Als je naar hem luisterde bij de ondervraging, kon je aan hem horen wanneer hij zich ergens niet over op zijn gemak voelde, waar hij een verhullend woord ging gebruiken. Doordat ik kon inzoomen op die punten, kon ik hem de belangrijkste elementen van onze casus laten toegeven.’

#### 4.

Boies heeft een speciale vaardigheid die mede verklaart waarom hij zo goed is in wat hij doet. Hij is een uitstekend luisteraar. Maar bedenk eens hoe hij die vaardigheid heeft ontwikkeld. De meesten van ons worden op een natuurlijke manier aangetrokken tot de dingen waar we goed in zijn. Een kind dat makkelijk leert lezen, gaat nog meer lezen en wordt er nog beter in, en komt terecht in een vak waar veel lezen voor nodig is. Een jongeman die Tiger Woods heet, heeft een ongewone coördinatie voor zijn leeftijd en merkt dat golf hem goed ligt, en daarom oefent hij graag. En omdat hij zo graag oefent, wordt hij beter, enzovoort, als in een opwaartse spiraal. Dat heet ‘*capitalization learning*’, leren door kapitalisatie: we worden goed in iets door verder te bouwen op de talenten die we van nature hebben.

Voor wenselijke moeilijkheden geldt de omgekeerde logica. In hun CRT-experimenten lieten Alter en Oppenheimer studenten excelleren door het ze moeilijker te maken, door ze te dwingen om te compenseren voor iets dat hun was afgenomen. En dat is wat Boies ook deed toen hij leerde luisteren. Hij compenseerde. Hij had geen keus. Hij kon zo slecht lezen dat hij moest worstelen, zich moest aanpassen en een strategie moest bedenken waardoor hij gelijke tred kon houden met zijn omgeving.

Het meeste leren dat we doen, is leren door kapitalisatie. Het is eenvoudig en voor de hand liggend. Wie een mooie stem heeft en zuiver kan zingen, gaat al snel in een koor zingen. Leren door compensatie is daarentegen heel moeilijk. Onthouden wat je moeder zegt terwijl ze je voorleest, en de woorden later zodanig reproduceren dat het voor iedereen overtuigend klinkt, betekent dat je jezelf met je beperkingen moet confronteren. Je moet je over je onzekerheden en vernederingen heen zetten. Je moet je goed genoeg concentreren om de woorden te onthouden, en vervolgens genoeg flair hebben om een succesvolle prestatie neer te zetten. De meeste mensen met een ernstige handicap kunnen zich niet al die stappen eigen maken. Maar degenen die het kunnen, zijn beter af dan ze anders zouden zijn geweest, want

datgene wat ze uit pure noodzaak hebben geleerd, is onvermijdelijk krachtiger dan het leren dat als vanzelf gaat.

Het is opvallend hoe vaak succesvolle dyslectici een versie van precies dit compensatieverhaal vertellen. ‘Het was vreselijk op school,’ vertelde Brian Grazer me. ‘Mijn chemische huishouding veranderde. Ik was bloednerveus. Ik had eindeloos veel tijd nodig voor een simpele huiswerkopdracht. Ik zat uren te dagdromen omdat ik de woorden niet echt kon lezen. Je zit anderhalf uur op dezelfde plek en je krijgt niets gedaan. Vanaf de brugklas kreeg ik vooral onvoldoendes, soms een vijf en een enkele keer een zesje. Ik ging alleen over omdat mijn moeder niet wilde dat ze me lieten zitten.’

Hoe kwam Grazer dan zijn schooltijd door? Voor iedere toets maakte hij plannen en strategieën, zelfs op de basisschool. ‘Ik ging de avond tevoren met iemand praten,’ zei hij. ‘Wat ga jij doen? Hoe denk je dat jij die vragen gaat beantwoorden? Ik probeerde te raden welke vragen zouden worden gesteld, of ik probeerde een manier te vinden om de vragen van tevoren te zien.’

Tegen de tijd dat hij op de middelbare school kwam, had hij een betere strategie ontwikkeld. ‘Ik protesteerde tegen al mijn cijfers,’ ging hij verder, ‘dus letterlijk iedere keer dat ik een cijfer kreeg op de middelbare school, nadat de rapporten waren uitgedeeld, stapte ik op iedere docent af en had een gesprek onder vier ogen. Ik kletste mijn 5 naar een 6 en mijn 6 naar een 7. En bijna elke keer, 90 procent van de tijd, kreeg ik mijn cijfer omhoog. Ik praatte net zolang tot ze doodmoe waren. Ik werd er heel goed in. Ik kreeg zelfvertrouwen. Op de universiteit studeerde ik, wetend dat ik na afloop een uur met mijn docent zou praten. Ik leerde alles te doen om mijn punt geaccepteerd te krijgen. Dat was een heel goede oefening.’

Alle goede ouders leren hun kinderen de kunst van het overtuigen, natuurlijk. Maar een normaal, goed aangepast kind hoeft die lessen niet heel serieus te nemen. Als je op school hoge cijfers haalt, hoef je nooit te leren hoe je moet onderhandelen voor een voldoende, of als negenjarige de klas rond te kijken en een strategie te verzinnen om het volgende uur door te komen. Maar als Grazer oefende in onderhandelen, net als wanneer Boies oefende in luisteren, had hij het mes op zijn keel. Hij oefende dag in, dag uit, jaar na jaar. Toen Grazer zei dat dat een ‘heel goede oefening’ was, bedoelde hij dat hij had geleerd om zichzelf uit een positie van zwakte in een positie van kracht te praten, en dat dat de perfecte voorbereiding was geweest voor het beroep waar hij in terecht kwam. Momenteel is Grazer een van de meest

succesvolle filmproducers van Hollywood in de laatste dertig jaar.<sup>4</sup> Zou Brian Grazer zijn gekomen waar hij nu is als hij niet dyslectisch was geweest?

## 5.

Laten we wat dieper ingaan op dit eigenaardige verband tussen wat in feite een neurologische stoornis is, en succes in een carrière. In het hoofdstuk over de grote vijver had ik het erover dat je als outsider, in een minder elitaire en bevoorrechte omgeving, meer vrijheid kunt hebben om je eigen ideeën en academische interesses te volgen. Caroline Sacks had een betere kans gehad om het beroep uit te oefenen dat ze het liefste wilde als ze naar de opleiding van haar tweede keus was gegaan, in plaats van naar haar eerste. Op dezelfde manier was impressionisme alleen mogelijk in die kleine galerie waar bijna niemand naartoe ging, niet op de meest prestigieuze kunsttentoonstelling ter wereld.

Dyslectici zijn ook outsiders. Ze vallen op school buiten de groep omdat ze dat ene ding niet kunnen dat de school ze wil laten doen. Is het mogelijk dat die positie van buitenstaander ze uiteindelijk toch een bepaald voordeel geeft? Voor het antwoord op die vraag moeten we eerst nadenken over het type persoonlijkheid dat innovators en ondernemers kenmerkt.

Psychologen meten persoonlijkheid aan de hand van de zogenoemde 'Big Five', waarin we worden beoordeeld aan de hand van de volgende vijf dimensies.<sup>5</sup>

1. Emotionele stabiliteit (gevoelig/nerveus tegenover zelfverzekerd)
2. Extraversie (energiek/gezelschapsmens tegenover solitair/gereserveerd)
3. Autonomie (intellectueel autonoom en inventief/nieuwsgierig tegenover consistent/voorzichtig)
4. Ordelijkheid (ordelijk/ijverig tegenover nonchalant/zorgeloos)
5. Mildheid (coöperatief/empathisch tegenover egocentrisch/bazig)

---

<sup>4</sup> Een paar van Grazers vele films: *Splash*, *Apollo 13*, *A Beautiful Mind* en *8 Mile*. Hij wordt ook genoemd in mijn boek *Intuïtie*, waar het gaat over de rollenverdeling.

<sup>5</sup> De 'Big Five' is de standaard die sociaal psychologen gebruiken om de persoonlijkheid te beoordelen. Sociale wetenschappers zijn niet altijd liefhebbers van persoonlijkheidstests zoals bijvoorbeeld de Myers-Briggs-test, omdat ze vinden dat deze 'leken'-tests eigenschappen over het hoofd zien of andere niet goed karakteriseren.



De psycholoog Jordan Peterson zegt dat innovators en revolutionairen een heel speciale mengeling van deze kenmerken hebben, vooral van de laatste drie: autonomie, ordelijkheid en mildheid.

Innovators moeten open en inventief zijn. Ze moeten zich dingen kunnen voorstellen die anderen zich niet kunnen voorstellen en bereid zijn hun eigen vooronderstellingen in twijfel te trekken. Ze moeten ook ordelijk zijn. Een innovator met briljante ideeën die de discipline en volharding niet heeft om ze uit te voeren, is alleen maar een dromer. Ook dat is duidelijk. Maar wat cruciaal is, is dat innovators ook niet-mild moeten zijn. Daarmee bedoel ik niet onaardig of irritant. Ik bedoel dat ze in die vijfde dimensie van de Big Five, namelijk mildheid of vriendelijkheid, vaak aan het andere uiteinde van het spectrum zitten. Het zijn mensen die bereid zijn om sociale risico's te nemen, om dingen te doen die anderen afkeuren.

Dat is niet zo eenvoudig. De samenleving frons de wenkbrauwen over niet-sociaal gedrag. Als menselijke wezens zit het in onze bekabeling om de goedkeuring van de mensen om ons heen te willen hebben. Maar een radicale en transformatieve gedachte gaat nergens naartoe zonder de bereidheid om conventies uit te dagen. 'Als je een nieuw idee hebt dat verstoring is en je bent aardig, wat ga je er dan mee doen?' zegt Peterson. 'Als je bang bent om de gevoelens van anderen te kwetsen en de sociale structuur te verstoren, zul je je ideeën niet naar voren brengen.' Zoals de toneelschrijver George Bernard Shaw zei: 'De redelijke mens past zich aan de wereld aan; de onredelijke mens blijft proberen de wereld aan zichzelf aan te passen. Daarom is alle vooruitgang afhankelijk van de onredelijke mens.'

Een goed voorbeeld van het betoog van Peterson is het verhaal van de start van de Zweedse meubelverkoper IKEA. Het bedrijf werd opgericht door Ingvar Kamrad. Zijn grote vernieuwing was dat hij beseftte dat de kosten van meubilair voor een groot deel in de assemblage zaten: de poten onder de tafel zetten kost niet alleen geld, maar maakt het vervoer van de tafel ook heel duur. Daarom verkocht hij meubels die nog niet in elkaar waren gezet, vervoerde ze goedkoop in platte dozen en bleef onder de prijs van al zijn concurrenten.

Maar halverwege de jaren vijftig raakte Kamrad in de problemen. Zweedse meubelfabrikanten startten een boycot van IKEA. Ze waren boos vanwege de lage prijzen en ze namen zijn bestellingen niet meer aan. IKEA stond aan de rand van de ondergang. Kamrad zocht wanhopig naar een oplossing en richtte zich op het zuiden. Hij realiseerde zich dat tegenover Zweden, pal aan de overkant van de Baltische Zee, Polen lag, een land met een veel lager arbeidsloon en heel veel hout. En dat was de openheid van Kamrad: aan het begin van de jaren zestig hielden weinig bedrijven zich bezig met dit soort outsourcing. Vervolgens richtte Kamrad zijn aandacht op het opzetten van de Poolse connectie. Dat was niet

eenvoudig. In de jaren zestig was Polen een zootje. Het was een communistisch land. Het had op geen stukken na de infrastructuur of machinerie of getrainde arbeidskrachten of de juridische bescherming van een westers land. Maar Kamprad kreeg het voor elkaar. 'Hij is een micromanager,' zegt Anders Åslund, onderzoeker aan het Peterson Institute for International Economics. 'Daarom slaagde hij waar anderen faalden. Hij ging naar die onplezierige plaatsen toe en zorgde ervoor dat de dingen liepen. Hij is een heel koppig type.' Dat is discipline.

Maar wat is het meest opvallende feit aan de beslissing van Kamprad? Dat is het jaar waarin hij naar Polen ging: 1961. De Berlijnse Muur werd op dat moment gebouwd. De Koude Oorlog was op zijn hoogtepunt. Binnen een jaar zouden het Oosten en Westen op de rand van een atoomoorlog staan vanwege de Cubacrisis. Het was alsof Walmart een filiaal opende in Noord-Korea. De meeste mensen zouden er geen seconde aan denken om zaken te doen in het land van de vijand, uit angst dat ze als verrader zouden worden gebrandmerkt. Maar Kamprad wel. Het kon hem niets schelen wat anderen van hem dachten. Dat is niet-aardig.

Maar een heel klein aantal mensen heeft de creativiteit om te bedenken dat je meubels plat kunt vervoeren, en dat je kunt outsourcen als reactie op een boycot. En nog minder mensen hebben naast dit soort inzichten ook nog eens de volharding om een eerste klas fabricageoperatie op te zetten in een economisch achtergebleven gebied. Maar creatief en gedisciplineerd zijn en ook nog de geestkracht hebben om de Koude Oorlog te trotseren? Dat is heel zeldzaam.

Dyslexie maakt mensen niet per se opener en inventiever. Het maakt ze ook niet per se ordelijker (maar dat is zeker een mogelijkheid). Maar de meest verlokkelijke mogelijkheid die de stoornis kan oproepen, is dat het makkelijker wordt om niet altijd aardig te zijn.

## 6.

Gary Cohn groeide op in een buitenwijk van Cleveland in het noordoosten van Ohio. Zijn familie zat in de elektrotechnische installatie. Dit was in de jaren zeventig, in de periode voordat dyslexie regelmatig werd gediagnosticeerd. Hij bleef op de basisschool een keer zitten omdat hij niet kon lezen.<sup>6</sup> Maar, zegt hij, 'de tweede keer deed ik het niet beter dan de eerste keer'. Hij had een disciplineprobleem. 'Ik werd min of meer van de basisschool

---

<sup>6</sup> Hierbij moeten we opmerken dat dyslexie alleen invloed heeft op lezen. Cohn had geen probleem met getallen. Cohn zegt dat de enige persoon die in zijn jeugd in hem geloofde, zijn grootvader was, omdat zijn grootvader beseftte dat de jonge Gary de hele bedrijfsvoorraad van loodgietersbenodigdheden van de familie uit zijn hoofd kende.

afgestuurd,' legt hij uit. 'Ik denk dat je wordt weggestuurd als je de leraar slaat. Het was een heftig incident. Ik werd mishandeld. De lerares duwde me onder haar bureau en rolde haar stoel ernaartoe en begon me te schoppen. Dus ik duwde de stoel terug, sloeg haar in haar gezicht en liep weg. Ik zat toen in groep zes.'

Die periode van zijn leven noemt hij de 'slechte jaren'. Zijn ouders wisten niet wat ze moesten doen. 'Het was waarschijnlijk de meest frustrerende periode van mijn leven, en dat zegt wel wat.' Hij gaat verder: 'Het was niet dat ik mijn best niet deed. Ik werkte echt heel hard en dat begreep niemand. Ze dachten echt dat ik met opzet besloot om een lastig kind te zijn, om niet te leren, om de klas op te houden. Je weet hoe het is, je bent zes, zeven, acht, je zit op een openbare school, en iedereen denkt dat je een idioot bent, dus je probeert grappig te doen om een beetje sociale waardering te creëren. Je probeert iedere ochtend bij het opstaan te zeggen: vandaag wordt het beter, maar als je dat een paar jaar hebt gedaan, besef je dat het vandaag niet anders zal zijn dan gisteren. Ik zal moeten worstelen om erdoor te komen en ik ga worstelen om weer een dag te overleven, en we zien wel wat er gebeurt.'

Zijn ouders stuurden hem van de ene school naar de andere in de hoop een oplossing te vinden. 'Mijn moeder wilde alleen maar dat ik de middelbare school zou halen,' zegt Cohn. 'Als je het haar had gevraagd, had ze denk ik gezegd: "De gelukkigste dag van mijn leven zal zijn als hij zijn eindexamen middelbare school heeft gehaald. Daarna kan hij vrachtwagenchauffeur worden, maar dan heeft hij tenminste dat diploma.'" Op de dag dat hij dat diploma eindelijk haalde, kon Cohns moeder niet ophouden met huilen. 'Ik heb mijn hele leven nog nooit iemand zo zien huilen,' zegt hij.

Toen Gary Cohn tweeëntwintig was, kreeg hij een baan als verkoper van aluminiumstrips en vensterlijsten voor U.S. Steel in Cleveland. Hij was net klaar met American University na een middelmatige academische carrière. Op een dag vlak voor Thanksgiving, toen hij op het verkoopkantoor van het bedrijf op Long Island was, haalde hij zijn manager over om hem een dag vrij te geven en hij ging naar Wall Street. Een paar zomers eerder had hij stage gelopen bij een plaatselijk effectenmakelaarsbedrijf en hij was geïnteresseerd geraakt in de effectenhandel. Hij ging naar de Commodities Exchange, dat deel uitmaakte van het oude World Trade Center-complex.

'Ik denk dat ik op een baan uit was,' zegt hij. 'Maar ik kon nergens heen, alles was beveiligd. Dus ik ga naar de tribune en kijk naar die jongens en ik denk: kan ik met ze praten? Vervolgens loop ik naar de verdieping met het beveiligingshek en daar sta ik, alsof iemand me gaat binnenlaten. Natuurlijk doen ze dat niet. En dan letterlijk vlak nadat de markt dichtgaat, zie ik een knappe, goedgeklede vent komen aanhollen die tegen zijn assistent roept:

“Ik moet weg, ik moet naar LaGuardia, ik ben al laat, ik bel je als ik op het vliegveld ben.” Ik spring in de lift en ik zeg: “Ik hoor dat je naar LaGuardia gaat.” Hij zegt: “Ja.” Ik zeg: “Kunnen we een taxi delen?” En hij zegt: “Ja hoor.” Ik vind het geweldig. In de vrijdagmiddagspits kan ik een uur in een taxi zitten en proberen een baan te krijgen.’

De vreemdeling met wie Cohn in de taxi was gesprongen, bleek een hoge piet te zijn bij een van de grote effectenmakelaars van Wall Street. En die week had de firma net een bedrijf geopend voor het kopen en verkopen van opties.

‘Die vent leidde het optiebedrijf, maar hij wist niet wat een optie was,’ gaat Cohn verder. Hij lacht nog om zijn eigen pure brutaliteit. ‘Ik loog de hele weg naar het vliegveld tegen hem. Toen hij vroeg: “Weet jij wat een optie is?” zei ik: “Natuurlijk, ik weet alles, ik kan alles voor je doen.” Tegen de tijd dat we uit de taxi stapten, had ik zijn telefoonnummer. Hij zei: “Bel me maandag maar.” Ik belde hem die maandag, vloog dinsdag of woensdag terug naar New York, had een gesprek en ging de volgende maandag aan het werk. In de tussentijd las ik *Options as a Strategic Investment* van McMillan. Dat is ongeveer de bijbel van de handel in opties.’

Dat was natuurlijk niet zo eenvoudig, want Cohn schat dat hij op een goede dag ongeveer zes uur nodig heeft om tweeëntwintig pagina’s te lezen.<sup>7</sup> Hij begroef zich in het boek, ploegde zich erdoorheen, woord voor woord, herhaalde zinnen totdat hij zeker wist dat hij ze begreep. Toen hij aan het werk ging, was hij er klaar voor. ‘Ik stond letterlijk achter hem en ik zei: “Koop die, verkoop die, verkoop die,”’ zegt Cohn. ‘Ik heb hem nooit verteld wat ik had gedaan. Of misschien had hij het wel in de gaten, maar het kon hem niet schelen. Ik verdiende tonnen voor hem.’

Cohn schaamt zich niet voor zijn begin op Wall Street. Maar het zou een vergissing zijn om te zeggen dat hij er trots op is. Hij is slim genoeg om te weten dat een verhaal over hoe je jezelf met pure bluf je eerste baan bezorgt, niet helemaal vleidend is. Hij vertelde het vanuit oprechtheid. *Dit is wie ik ben*.

Cohn moest tijdens die taxirit een rol spelen: hij moest doen alsof hij een ervaren handelaar in opties was, terwijl hij dat helemaal niet was. De meesten van ons zouden in zo’n situatie hebben geblunderd. We zijn er niet aan gewend om iemand anders te spelen dan we

---

<sup>7</sup> Dat is ongeveer de lengte van dit hoofdstuk. Als Gary Cohn over zichzelf wil lezen, moet hij ervoor gaan zitten en flink wat ruimte in zijn agenda vrijmaken. ‘Als ik het echt wil begrijpen, als ik het wil lezen en tot me laten doordringen, alle woorden opzoeken die ik niet ken, het woord opzoeken en weten: o, dat is niet het goede woord, ik zoek het verkeerd op, dan is dat drie dagen achter elkaar twee uur lezen,’ zegt hij. Hij is een drukbezet man. Het zit er waarschijnlijk niet in. ‘Veel geluk met je boek dat ik niet ga lezen,’ zegt hij na het interview lachend.

zijn. Maar Cohn speelde al sinds de basisschool iemand anders dan zichzelf. *Je weet hoe het is, je bent zes, zeven, acht, en iedereen denkt dat je een idioot bent, dus je probeert grappig te doen om een beetje sociale waardering te creëren.* Beter voor clown spelen dan een idioot worden gevonden. En als je je hele leven al doet alsof je iemand anders bent, hoe moeilijk is het dan om te bluffen tijdens een taxirit naar LaGuardia van een uur?

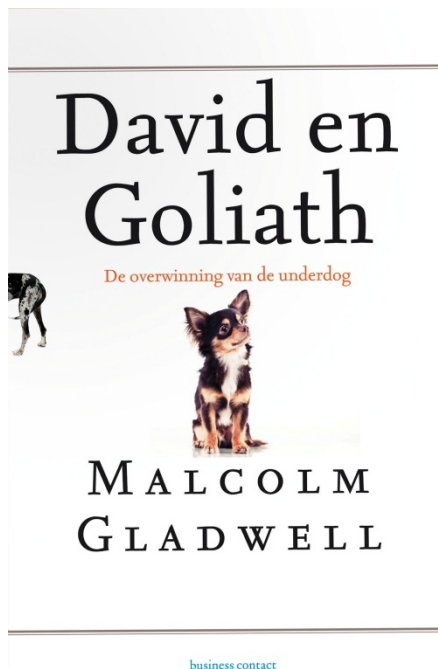
Maar wat belangrijker is: de meesten van ons zouden helemaal niet in die taxi zijn gesprongen, omdat we ons zorgen zouden hebben gemaakt over de mogelijke sociale consequenties. De man van Wall Street zou ons meteen hebben doorzien en iedereen op Wall Street hebben verteld dat er een jongen rondliep die deed alsof hij handelaar in opties was. En wat hadden we dan moeten beginnen? We zouden uit de taxi zijn gegooid. We zouden naar huis zijn gegaan en ons erbij hebben neergelegd dat de handel in opties voor ons te hoog gegrepen was. We waren die maandag op het werk gekomen en hadden onszelf voor schut gezet. We zouden betrapt worden na een week of een maand, en worden ontslagen. In die taxi springen was een niet-sociale actie, en de meesten van ons zijn geneigd om sociaal te zijn. Maar Cohn niet. Hij verkocht aluminiumstrips. Zijn moeder dacht dat hij met wat geluk als vrachtwagenchauffeur zou eindigen. Hij was van scholen afgestuurd en afgeserveerd als een idioot, en zelfs als volwassene had hij zes uur nodig om tweeëntwintig pagina's te lezen omdat hij ze woord voor woord moest doorwerken om zeker te weten dat hij begreep wat hij las. Hij had niets te verliezen.

‘Door mijn opvoeding raakte ik gewend aan mislukking,’ zegt hij. ‘Eén belangrijke eigenschap van heel veel dyslectici die ik ken is dat we, tegen de tijd dat we zijn afgestudeerd, heel goed hebben geleerd met mislukking om te gaan. En daarom zien we van de meeste situaties vooral de goede kant in plaats van de slechte kant. Want we zijn zo gewend aan de slechte kant. Die intimideert ons niet. Ik heb er heel veel over nagedacht, omdat het definieert wie ik ben. Ik zou niet zijn waar ik nu ben zonder mijn dyslexie. Ik zou nooit die eerste kans hebben gegrepen.’

Dyslexie dwingt mensen (in het beste geval) om vaardigheden te ontwikkelen die anders latent zouden zijn gebleven. Het dwingt mensen ook om dingen te doen die ze anders nooit zouden hebben overwogen, zoals zelf een versie van Kamprads onplezierige tocht naar Polen ondernemen, of in de taxi springen bij iemand die ze nooit hebben ontmoet en doen alsof ze iemand anders zijn. Kamprad was dyslectisch, mocht u zich dat afvragen. En Gary Cohn? Die bleek een heel goede handelaar te zijn, en het blijkt dat leren omgaan met de kans op mislukking een heel goede voorbereiding is op een carrière in de zakenwereld. Momenteel is hij directeur van Goldman Sachs.

## Meer lezen?

Vanaf 16 oktober 2013 verkrijgbaar:



### **Malcolm Gladwell** – *David en Goliath. De overwinning van de underdog*

Malcolm Gladwell zet in dit boek de ongeschreven regels van macht, kracht en privilege op hun kop. We lijken doorgaans te weten wie sterk is en wie niet, wat de top is en wat een flop - maar zijn mensen met een handicap altijd slechter af? Hoe komt het dat de allerbesten in bijna elk vakgebied een moeilijke jeugd hebben gehad? En omgekeerd: is de hoogst aangeschreven opleiding per definitie de beste voor jouw kind? Wat kunnen de belemmeringen zijn van een geprivilegieerde positie?

Gladwell stelt in *David en Goliath* dat er veel voor te zeggen is om niet volgens de regels te spelen, om buiten de kaders te denken. Hij illustreert dit met cases en inzichten uit psychologie, geschiedenis, natuurwetenschap, bedrijfskunde en politiek. Het resultaat is een schitterend geschreven boek over de kracht van het kleine, zwakke en onconventionele.

Boek: ISBN [978 90 470 0627 5](#) / €19,95

E-book: ISBN [9789047006282](#) / €9,95

Malcolm Gladwell is journalist bij The New Yorker, internationaal bestsellerauteur en veelgevraagd spreker. Hij is de grootmeester van het genre verhalende non-fictie gebaseerd op populaire psychologie. Volg de auteur op [twitter](#) of [facebook](#) en bekijk hier zijn [website](#).

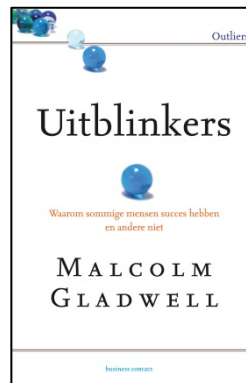
‘Met elk boek weet hij ons te boeien, uit te dagen en te betoveren. Hij is misschien wel de beste verhalenverteller van nu.’ *Newsweek*

‘Explosively entertaining (...) spannende wetenschap, zelfhulp en vermaak in één.’ *Entertainment Weekly*

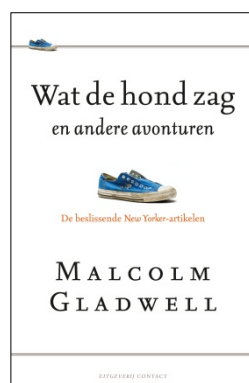
Eerder verschenen van Malcolm Gladwell:



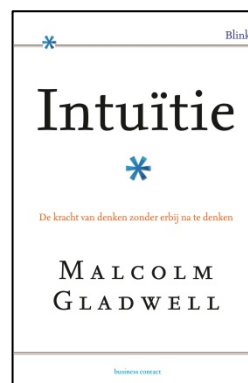
[ISBN 978 90 470 0585 8](#)



[ISBN 978 90 470 0606 0](#)



[ISBN 978 90 254 3268 3](#)



[-ISBN 978 90 470 0607 7](#)

Actieprijs van €17.50 voor **€12,50** van 15 oktober 2013 tot 15 januari 2014.