

MOTIVATION.SE

BOKSAMMANFATTNING

MOTIVATION.SE

David och Goliat

- Konsten att slåss mot jättar

Av Malcolm Gladwell

Innehållsförteckning

David och Goliat	3
Om författaren	4
Fördelarna med nackdelar (och nackdelarna med fördelar)	4
Utmanade tingens ordning	4
Den inverterade u-kurvan	5
Teorin om önskvärda svårigheter	6
Jay Freireich och de “långt ifrån träffade”	6
De “osympatiska”	7
Maktens begränsningar	8
Hämnas eller förlåta?	9
André Trocmé och hugenotterna	9

David och Goliat

- Konsten att slåss mot jättar

Av Malcolm Gladwell

Sedan urminnes tider har vi människor varit övertygade om att den som är stor och stark alltid är överlägsen den som är liten och svag. Men stämmer verkligen det?

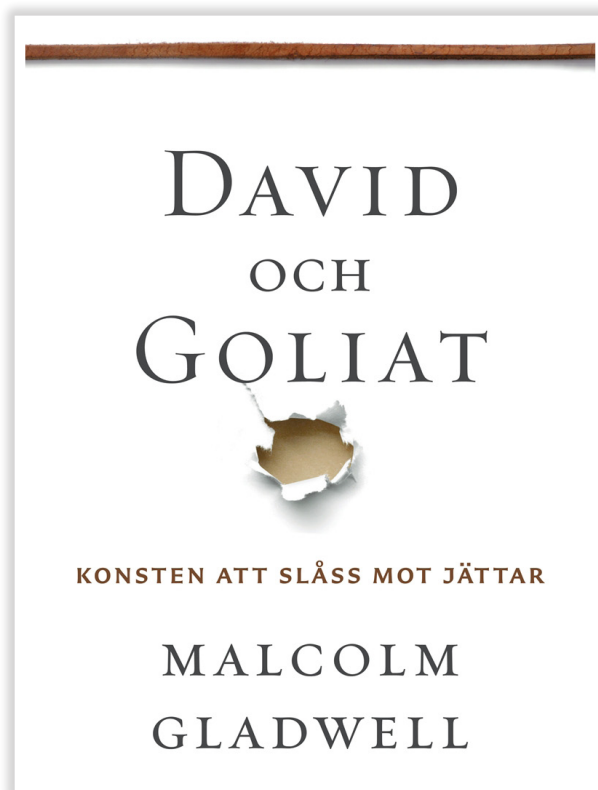
I boken David och Goliat lanserar författaren Malcolm Gladwell en annan teori. Han vill lyfta fram "fördelen med nackdelar och nackdelen med fördelar".

Gladwell tar sin utgångspunkt i den gammaltestamentliga berättelsen om hur den lille herdepojken David lyckas besegra den väldige krigaren Goliat. Var Davids bedrift ett mirakel, en lycklig slump? Eller var det så att han lyckades vinna tvekampen genom att se fördelar och möjligheter där andra ser nackdelar och hinder?

En röd tråd i boken är att den som är svag ofta tvingas vara listig och uppfinningsrik för att ta sig fram i den starkes värld. Den som många gånger har varit hårt utsatt i livet kan i gengäld bli väldigt modig och närmast arrogant i sin inställning till livets utmaningar.

I ett stort antal exempel söker Malcolm Gladwell efter *fördelen med nackdelar och nackdelen med fördelar*. Han berättar om det urusla basketlaget som vann alla sina matcher och om dyslektikern som blev en av USA:s mest framgångsrika försvarsadvokater. Han frågar sig om en läkares tuffa barndom kan ha bidragit till att han revolutionerade behandlingen av cancer.

Men Gladwell studerar inte bara David, utan också Goliat. Det finns tillfällen då maktutövning och styrka kan vändas emot en, menar han. Fördelarna med storlek, styrka och makt går inte att förneka. Men berättelsen om David och Goliat är ett exempel på att man ibland kan vara *för* stor, stark och mäktig.



Om författaren

Malcolm Gladwell är skribent på tidningen The New Yorker och en av världens mest framgångsrika författare. Hans böcker, som har sålts i miljontals exemplar världen över, kan betraktas som en blandning mellan sociologi, populärpsykologi och underhållning.

Gladwell är kanske främst känd för att ha lanserat den så kallade 10 000-timmarsregeln i sin bok *Outliers*. Teorin, som har visst stöd i forskningen, går ut på att det krävs 10 000 timmars medveten träning för att bli framgångsrik inom vilket område som helst. Andra kända böcker av Gladwell är *Den tändande gnistan: Hur små faktorer kan förändra världen* och *Blink: Den intuitiva intelligensen*.

Nyckeln till Malcolm Gladwells framgång som författare är hans förmåga att förändra vårt sätt att se på världen. Genom att formulera en oväntad tes och sedan presentera än mer oväntade exempel och forskningsresultat till stöd för tesen har Gladwell lyckats trollbinda miljontals läsare runt om i världen.

Fördelarna med nackdelar (och nackdelarna med fördelar)

Det vi vanligtvis betraktar som nackdelar kan ibland omvändas till fördelar, och vice versa. I den första delen av *David och Goliat* träffar vi Vivek Ranadivé, en man i Silicon Valley som en dag fick i uppdrag att träna sin dotters basketlag Redwood City. Det var ingen tacksam uppgift - laget bestod av 12-åriga tjejer, döttrar till datanördar och programmerare, som strängt taget inte kunde spela basket. Ranadivé visste att laget var underlägset nästan alla motståndare och att han aldrig skulle hinna träna upp deras förmåga att passa, dribbla och skjuta. Istället lärde han flickorna en listig speltaktik: Helplanspress. Laget skulle pressa över hela planen under hela matchen, vilket är en ovanlig taktik i basket. De lärde sig också att utnyttja de två tidsgränser som finns inom sporten; genom att ligga nära inpå motståndarna kunde man pressa dem till att överskrida tidsgränserna. Många motståndare, och ibland domare, tyckte att laget spelade fult - "det där är inte basket". Men genom att tänka annorlunda och utnyttja motståndarnas svagheter lyckades laget sensationellt nog kvalificera sig för det nationella mästerskapet.

Utmanade tingens ordning

Det som gjorde att Redwood City kunde lyckas med sin hopplösa skara basketamatörer var att de inte tog tingens traditionella ordning för given - de valde att spela på ett sätt som ingen förväntade sig. Malcolm Gladwell drar en oväntad parallell till Lawrence av Arabien och dennes lilla, "outbildade hop" av gerillakrigare som lyckades överlista de i alla hänseenden överlägsna turkarna genom att agera på ett sätt som fienden aldrig hade kunnat förvänta sig. Inte kunde väl någon få för sig den vansinniga idén att attackera Aqaba från öster genom att ta vägen genom öknen? Det verkade fullständigt osannolikt. Det var stekhet sommar och öknen var full av ormar och andra faror. Turkarna kände sig lugna - tills de plötsligt överraskades av Lawrence och hans mannar, som efter en tusen kilometer lång vandring genom Mellanösterns mest ogästvänliga trakter nådde

Aqaba från just öster. Lawrence besegrade turkarna dels genom att tänka annorlunda och agera oväntat, dels genom att göra *avsaknaden* av stora resurser till en fördel. En stor, tung armé som den turkiska hade aldrig kunnat ta sig igenom öknen på det sätt som araberna gjorde.

Även Redwood City nådde sina framgångar genom att attackera motståndarna där de var svaga. De fokuserade på moment i matchen där ett bra lag är lika sårbart som ett dåligt, exempelvis i samband med inkasten. David slungade en sten mot Goliats panna - den enda delen av jättens kropp som inte var skyddad av rustningen.

Den inverterade u-kurvan

Under de senaste åren har USA satsat enorma summor pengar på att minska antalet elever i skolklasserna. I stort sett alla tycks vara överens om att färre elever i klasserna vore en enorm fördel. Samtidigt finns det skolor - exempelvis Shepaug Valley i Connecticut, som Gladwell besöker - som har väldigt små klasser och ser det som ett problem. Hur är det möjligt?

Malcolm Gladwell använder sig av teorin om den "inverterade u-kurvan", som sedan används flitigt i hela boken. Kurvan ser ut som ett uppochnedvänt U som först stiger, sedan planar ut, sedan sjunker igen. Teorin går ut på att man kan göra saker bättre genom att göra mer eller ha mer - men bara till en viss gräns. Därefter förvandlas fördelarna till nackdelar.

Att minska antalet elever i en skolklass kan vara bra till en viss gräns, men om de blir för få så uppstår plötsligt nackdelarna. Gruppens energi försvinner, stämningen blir för intim och diskussionerna i klassrummet blir färre. Fördelen med små klasser förvandlas till en nackdel enligt den inverterade u-kurvans princip.

Ännu tydligare exempel på att teoretiska fördelar kan omvändas till nackdelar hittar Gladwell i universitetsvärlden. Han träffar Caroline Sacks, en ung tjej som redan som barn var intresserad av naturvetenskap. Hon fick högsta betyg i skolan, och var överlycklig när hon antogs till det mycket exklusiva lärosätet Brown University. Men när hon väl började studera blev hon knäckt - kurserna var svåra och hennes medstudenter verkade mycket duktigare. Till slut valde hon att hoppa av. Caroline hade drabbats av vad man brukar kalla för "relativ deprivation". Genom att jämföra sig med sin omgivning, som bestod av idel toppstudenter, kom hon fram till att hon var en medelmåtta - trots att hon beviserligen var en väldigt begåvad student. Fenomenet är inte ovanligt. Gladwell visar flera exempel på hur lysande studenter knäcks av lärosäten som Harvard, MIT och Yale, samtidigt som andra lyckas betydligt bättre på mindre exklusiva universitet. Fördelarna med att gå på en exklusiv skola omvandlas lätt till nackdelar. Ibland är det helt enkelt bättre att vara en stor fisk i en liten damm.

Teorin om önskvärda svårigheter

Skulle du vilja att ditt barn föddes med dyslexi? Antagligen inte. De flesta av oss förutsätter att ett sådant handikapp medför stora svårigheter i livet. Det gör det naturligtvis också. Men kanske kan svårigheter ibland medföra fördelar.

David Boies är en av världens mest kända försvarsadvokater. Han är också dyslektiker. Det borde vara en omöjlig kombination - hela juridiken är ju uppbyggd kring läsandet. Hur lyckades han?

Boies har under hela sitt liv lärt sig tekniker för att *undvika* läsandet. När hans mamma läste sagor för honom som barn memorerade han det hon läste, eftersom han inte kunde följa med i texten. När han började på juristlinjen upptäckte han att det fanns sammanfattningar av de stora rättsfallen som gjorde att han slapp läsa de längre texterna. På föreläsningarna, när de andra studenterna antecknade ihärdigt, satt Boies istället och lyssnade. Dyslexin hade genom åren tvingat honom att bli en god lyssnare och frågeställare med ett formidabelt minne.

När han väl lyckades ta examen och började jobba som advokat visade det sig att han hade en enorm nytta av de egenskaper han hade utvecklat när han gjorde allt för att slippa läsa. En person som lär sig genom att lyssna och ställa frågor utvecklar en förmåga att ta ner frågeställningar till en grundläggande nivå. Boies berättar att en av hans styrkor är förmågan att lägga fram ett fall så att domare och jurymedlemmar förstår det. Hans motståndare, som i regel inte är dyslektiker, tenderar att gräva ner sig alltför mycket i detaljer.

Jay Freireich och de “långt ifrån träffade”

David Boies hade inget annat val än att bli bra på att lyssna och ställa frågor. Nog har dyslexin medfört svårigheter i hans liv, men han har också lyckats vända vissa av dessa svårigheter till fördelar.

Det finns fler exempel på hur svårigheter ibland kan framstå som fördelaktiga. Gladwell berättar om läkaren Emil “Jay” Freireich, som gjorde en ovärderlig insats i arbetet med att bekämpa barnleukemi. Kan Freireichs svåra barndom ha bidragit till hans framgångar som läkare?

Jay Freireich förlorade sin far redan som barn. Familjen var fattig och flyttade från den ena lägenheten till den andra. Hans mor var tvungen att arbeta 18 timmar om dagen, och Jay togs omhand av ett hembiträde som i praktiken blev hans mamma. Men när hans riktiga mor gifte sig och slutade jobba fick hembiträdet sparken - något han aldrig har förlåtit sin mor.

Som vuxen blev Freireich läkare och började jobba på en avdelning för barn med leukemi. Det var en mardrömslik plats där massor av barn låg och förblödde utan att läkarna kunde göra någonting. Nittio procent av barnen dog inom sex veckor.

Men Freireich vägrade ge upp hoppet om att barnen gick att rädda. Han tog strid mot sina chefer och andra läkare för att få testa nya, mycket riskabla behandlingsmetoder. Han började genomföra blodtransfusioner som stred mot sjukhusets regelverk. Hoten om avsked ignorerade han fullständigt. Istället fortsatte han att testa nya behandlingsmetoder, bland annat prövade han att ge barnen en hel "cocktail" av läkemedel - något som var strängt förbjudet då, men idag har blivit rutin. Fler och fler av barnen överlevde, och Jay Freireich lyckades till slut revolutionera behandlingen av leukemi.

Vad fick han sitt mod ifrån? Hade det någonting med hans egen svåra barndom att göra?

Malcolm Gladwell drar en oväntad parallell till de tyska bombningarna av London under andra världskriget. Innan London attackerades förutspådde man att bombningar skulle leda till panik och absolut kaos i huvudstaden. Men Londonborna höll sig anmärkningsvärt lugna; de som inte blev direkt drabbade verkade nästan oberörda. Hur kunde det vara möjligt?

Gladwell skriver att en befolkning som har utsatts för bombningar kan delas in i tre kategorier; de träffade (som har avlidit), de nästan träffade (som är skadade eller på annat sätt nära berörda) och de långt ifrån träffade. I en mångmiljonstad som London tillhörde en mycket stor del av befolkningen den tredje kategorin; de såg bombplanen och explosionerna, men drabbades inte i första person.

Vad händer då mentalt med de "långt ifrån träffade"? Övervinnandet av rädsla skapar upprymdhet och en känsla av säkerhet. Den känslan förstärks för varje gång staden bombas och kan till slut skapa en känsla av odödlighet som till och med kan få människor att ignorera bomblarmen och fortsätta med sina vardagssysslor medan de hör bomberna falla.

Att överleva en svår barndom kan ha samma effekt, menar Gladwell. Jay Freireich är en "långt ifrån träffad" person som därigenom har blivit väldigt modig - och vågade utmana dem som stod ivägen för hans arbete.

De "osympatiska"

Jay Freireich är inte bara modig, han har också ett annat tydligt personlighetsdrag: Han är osympatisk. Det är inte så att han är frånstötande, men många i Freireichs omgivning vittnar om att läkaren alltid har haft en tendens att bråka och skälla ut folk. Han är osympatisk såtillvida att han struntar i regler och sociala konventioner. Det, menar Gladwell, är ett karaktärsdrag som Freireich har gemensamt med många framgångsrika personer som har klarat sig igenom svårigheter - inte minst flera av dem dyslektiker som förekommer i boken. Som exempel nämns Ingvar Kamprad, ännu en dyslektiker, som var "osympatisk" nog att förlägga Ikeas produktion till det kommunistiska Polen.

Ett annat exempel, som tas upp i ett eget kapitel i Gladwells bok, är baptistpastorn och medborgarrättskämpen Wyatt Walker. Han var Martin Luther Kings "händig" man, hans organisatör och fixare. När deras kampanj når staden Birmingham i Alabama ställs de mot den mycket hårdföre polischefen Eugene "Bull" Connor. King ber Walker att komma på en strategi för att få polischefen att "visa sina kort", alltså att visa maktens rätta ansikte. Det slutar med att Walker samlar stadens svarta skolungdomar och låter dem stå i frontlinjen för manifestationen. Massor av barn hamnar i fängelse medan andra utsätts för vattenkanoner och polishundar. En bild av hur en polishund attackerar en ung pojke kablas ut över hela landet. Walker lyckades få Bull Connor att visa sina kort.

Men var det sympatiskt att använda barn i en politisk kampanj - och till och med få dem fängslade? Kanske inte. Walker använde sig dessutom av olika knep för att få demonstrationerna att framstå som mycket större än de egentligen var.

Men man får använda det man har, konstaterar Gladwell. Ibland måste man helt enkelt vara "osympatisk" för att lyckas slå ur underläge. Hur sportsligt var det av David att slunga en sten mot Goliats panna istället för att slåss man mot man? Inte särskilt, kanske - men en underdog skriver sina egna regler.

Maktens begränsningar

I bokens sista del tittar Gladwell närmare på makten och dess begränsningar. Makten måste i någon mån ha legitimitet - annars riskerar den att tappa kontrollen. Ett exempel på detta finner vi i konflikten mellan protestanter och katoliker i Nordirland.

Den 30 juni 1970 hade den brittiska armén fått ett tips om att det fanns sprängämnen och vapen gömda i ett hus på Balkan Street i den katolska stadsdelen Lower Falls. De skickade iväg fem pansarbilar med poliser och soldater som genomsökte det aktuella huset. Arméns närvaro ledde snabbt till stenkastning och uppror. Officiellt befann sig armén på Nordirland för att fungera som fredsbevarare mellan de två folkgrupperna. Men England är ett protestantiskt land, och för katolikerna föreföll det naturligt att soldaterna i slutändan skulle stå på protestanternas sida. Armén saknade därför legitimitet bland den katolska befolkningen, och gjorde ingenting för att ändra på det - istället blev repressionen allt hårdare.

Det spontana upproret på Balkan Street ledde till att utegångsförbud infördes samt att alla hus genomsöktes systematiskt, ofta under förnedrande omständigheter.

Efter 36 timmars utegångsförbud blev situationen desperat - hushållen började få slut på mat. Ryktet spred sig till andra katolska stadsdelar, och en kvinna vid namn Harriet Carson bestämde sig för att ta tag i situationen. Hon gick runt i de andra katolska kvarteren och slamrade med grytlock under ropen: "Fyll era barnvagnar med bröd och mjölk! Barnen har ingen mat." En efter en kom kvinnorna ut ur husen, fyllde sina barnvagnar med mat och började gå mot Lower Falls. Till slut var de ett tusental. De brittiska soldaterna blev först häpnadslagna när de såg detta tåg av kvinnor med

barnvagnar - men sedan blev det slagsmål. Soldaterna började slå kvinnorna och var väldigt brutala, tills de plötsligt blev avbrutna av en förbandschef. När folk började strömma ut ur husen runt omkring, dit många av kvinnorna hade flytt, tappade britterna kontrollen. Kvinnorna nådde fram till Balkan Street med sina barnvagnar - de lyckades besegra den brittiska armén.

Hämnas eller förlåta?

Britternas misstag i Nordirland var att tro att den som är starkast och har störst resurser kan styra och ställa som den vill. Men om lagen utövas utan legitimitet så leder det inte till lydnad, utan till motstånd. Makten har med andra ord vissa begränsningar.

För att ytterligare illustrera detta berättar Gladwell om två personer som fått sina barn mördade; Mike Reynolds, vars 18-åriga dotter Kimber mördades i samband med ett rån, och Wilma Derksen, vars 13-åriga dotter Candace mördades av en sexualförbrytare. Reynolds valde att ägna sitt liv åt att kampanja för hårdare straff för våldsbrottslingar i Kalifornien, medan Derksen istället tog det svåra beslutet att förlåta sin dotters mördare.

Reynolds lyckades få igenom den så kallade Three Strikes-lagen, som i korthet innebar att den som döms för ett brott för tredje gången obönhörligen döms till 25 års fängelse eller livstid - även om det handlar om ett mindre allvarligt brott. Han är övertygad om att den sjunkande brottsligheten i Kalifornien beror på lagen, men forskningen tyder snarare på att brottsligheten har sjunkit *trots* Three Strikes-lagen. Gladwell använder sig återigen av den inverterade U-kurvan; straff är ett bra sätt att bekämpa kriminalitet, men för mycket straff riskerar att få motsatt effekt. Det finns många nackdelar med långa straff, exempelvis att brottslingens barn tvingas växa upp utan sin förälder samt att brottslingen själv förlorar varje möjlighet att börja om och leva ett normalt liv.

Reynolds försökte bearbeta sin sorg genom att utöva makt, vilket i slutändan blev ett fruktlöst och kostsamt experiment. Wilma Derksen valde istället att förlåta. Hon insåg att makten har sina begränsningar

André Trocmé och hugenotterna

Bokens sista kapitel handlar om de protestantiska hugenotterna i den lilla staden Le Chambon-sur-Lignon i sydöstra Frankrike. Under andra världskriget, när landet var ockuperat av Tyskland och styrdes av diktatorn Pétains tyskvänliga regering i Vichy, hjälpte hugenotterna tusentals judar att gömma sig i Le Chambon och sedan fly över gränsen till Schweiz. Arbetet leddes av prästen André Trocmé, som uppmanade de troende att vägra lyda order som stred mot Evangeliets budskap.

När en minister från Vichyregeringen besökte staden sommaren 1942 överlämnade traktens ungdomar ett brev till honom, skrivet med Trocmés hjälp. Budskapet kan sammanfattas i en enda mening: "Vi har judar här. Dem får ni inte ta." Om regimen försökte deportera judarna skulle befolkningen i Le Chambon försöka gömma dem.

Regimen gjorde ett par halvhjärtade försök att hitta byns judar, men tog aldrig tag i situationen på allvar. Franska staten hade vid upprepade tillfällen i historien försökt krossa hugenotterna genom brutal förföljelse, men rörelsen hade alltid överlevt. Det var också dessa erfarenheter som gjorde just hugenotterna så framgångsrika i att gömma judar; de visste vad förföljelse innebar. De använde samma gamla vanliga gömställen. När de smugglade judar över gränsen till Schweiz använde de samma rutter som när de förr i världen skickade unga prästkandidater till schweiziska prästseminarier. "I sina försök att utplåna hugenotterna hade fransmännen istället skapat en fristad i det egna landet, en fristad som i princip var omöjlig att utplåna", skriver Gladwell.

Det var inte de privilegierade i Frankrike som hjälpte judarna, utan de som själva befann sig i samhällets utkanter. De visste hur man gjorde. De visste att makten har sina begränsningar.

“Om man tar bort förmågan att läsa, så skapar man förmågan att lyssna. Om man bombar en stad, så lämnar man död och förödelse efter sig, men man skapar också en grupp av långt ifrån träffade. Om man tar bort en mor eller en far, orsakar man lidande och förtvivlan. Men en gång av tio reser sig en okuvlig kraft ur den där förtvivlan.”