

INHOUD

Inleiding: Verhef jezelf! 9

DEEL 1

WAAROM UITMUNTENDE SPREKERS ONVERVANGBAAR ZIJN 27

1. Poëzie, macht en naar de maan reiken 29
2. De ideeënoorlog winnen 39
3. Aristoteles had gelijk en de neurowetenschappen bewijzen het 55
4. Het vermogen van de mens om groots te dromen 67

DEEL 2

WIE HEBBEN ER ALLEMAAL VIJF STERREN VERDIEND? 87

5. De wetenschappers 89
6. De ondernemers 108
7. De professionals 126
8. De leiders 152
9. De TED-sterren 175

DEEL 3

HOE JE VAN GOED HEEL GOED WORDT 187

10. Het pathosprincipe 189
11. De verhalenstructuur van de drie akten 211
12. Zorg voor een compleet beeld 228

13. Met slimme woorden red je het	234
14. Hoe je je ideeën verbale schoonheid meegeeft	245
15. Leonardo, Picasso en jij	256
16. Overwin de angst die je belemmert	269
Conclusie: Vind het lied waarvan je hart sneller gaat kloppen	275
Dankwoord	281
Noten	283
Register	300

INLEIDING

VERHEF JEZELF!

I am not throwing away my shot.

Lin-Manuel Miranda, *Hamilton*

Alexa, wie was Alexander Hamilton?

‘Alexander Hamilton was een Amerikaans staatsman en een van de Founding Fathers van de Verenigde Staten.’¹

Lin-Manuel Miranda, wie was Alexander Hamilton?

‘Een bastaard, een wees, de zoon van een hoer en een Schot, door de voorzienigheid achtergelaten op een godvergeten eiland in de Caraïben, arm en in een ellendige situatie...’

Siri, wie was Alexander Hamilton?

‘Alexander Hamilton was een Amerikaans staatsman en een van de Founding Fathers van de Verenigde Staten.’

Lin-Manuel Miranda, wie was Alexander Hamilton?

‘Een van de Founding Fathers die zelf geen vader had, maar wel op een tiendollarbiljet prijkt. Hij kwam ver door hard te werken. En door slimmer te zijn dan de rest. Door alles zelf uit te zoeken... jong, strijdlustig en hongerig.’

Siri en Alexa zijn digitale persoonlijk assistenten die een plek in de cloud hebben; Lin-Manuel Miranda is een menselijke componist die een plekje in ons hart heeft.

Met behulp van kunstmatige intelligentie kwijten Siri en Alexa

zich uitstekend van hun taak. Ze kwamen in minder dan een seconde met hetzelfde antwoord op deze vraag. Wij ademen uit en zij maken er bytes van. Ze vormen onze spraak om tot digitale pakketjes, gaan op zoek naar keywords en koppelen die aan begrippen uit een enorme berg data. Deze digitale assistenten gaven een antwoord waarvan het zeer waarschijnlijk was dat het juist was. Ze waren het nog met elkaar eens ook.

Alexa, Siri en hun neefje met iets meer hersens, Watson van IBM, reageren veel sneller op vragen dan een mens ooit zal kunnen. Miranda heeft echter een geheel andere taak: hij moet ons emotioneren.

Miranda combineert woorden en ideeën op een manier zoals geen ander mens ooit eerder heeft gedaan en geen enkele computer hem kan nadoen. Bijvoorbeeld:

- Tijdens een vakantie in Mexico ging Miranda naar een boekwinkel en kocht daar een willekeurig boek: de door Ron Chernow geschreven biografie van Alexander Hamilton, een oorlogsheld uit de Amerikaanse revolutie. Miranda was overdonderd. Hij zag een overeenkomst tussen Hamilton, die door te schrijven een manier vond om te ontsnappen van het eiland St. Croix, en de eerste rappers, die zich door te schrijven aan hun armoedige bestaan wisten te ontrukken.
- Miranda besloot zijn beroemde musical *Hamilton* te schrijven in de stijl van de hiphop, omdat het de taal is van ambitie, opstandigheid en rebellie. Raps bevatten meer woorden per maat dan welk ander muziekgenre ook. Hierdoor is het uitermate geschikt voor de veelheid aan woorden die Hamilton doorgaans gebruikt.
- De Founding Fathers van de Verenigde Staten waren witte mannen, maar Miranda selecteerde met opzet zwarte mannen en latino's om deze rollen te vertolken.
- *Hamilton* is het verhaal van de Verenigde Staten van weleer, verteld door de mensen die er nú leven.
- Elk personage rapt of zingt in een bepaalde stijl die overeenkomt met zijn identiteit. Zo zingt George Washington in een weloverwogen en gecontroleerde stijl, een combinatie van de

hiphopartiest Common en de singer-songwriter John Legend. Hamilton is gebaseerd op Miranda's favoriete rappers, Rakim en Eminem, die ook veel lettergrepen gebruiken. Het personage Lafayette (die op negentienjarige leeftijd de Franse aristocratie vaarwel zei om deel te nemen aan de Amerikaanse revolutie) is in het begin van de musical onzeker. Als Lafayette voor het eerst opkomt, rapt hij in een eenvoudige cadans, die kenmerkend is voor de eerste raps in de jaren tachtig. Naarmate hij zelfverzekerder wordt, transformeert het personage Lafayette in een rapgod die zijn verzen twee of drie keer zo snel ten gehore brengt. Het personage van koning George III rapt helemaal niet. Waarom zou hij ook? Hij is geen rebel. Koning George komt het podium op alsof hij net uit een andere musical is weggelopen. Hij vertolkt zijn ballad 'You'll be back' als een Britse popsong van jaren geleden.

- Alexander Hamilton schreef altijd heel lange alinea's. Miranda schreef het eerste couplet dat Hamilton ten gehore brengt als een superlange zin van maar liefst zevenendertig woorden.
- Miranda werkte meer dan een jaar aan het kenmerkendste lied uit de musical: 'My shot'. Miranda noemt het de Steen van Rosetta van Hamiltons geest. Om te onderstrepen dat Hamilton altijd het grootste intellect in een ruimte was, vond Miranda dat elk couplet, elke strofe ook uiting moest geven aan Hamiltons verbale behendigheid.

De musical *Hamilton* staat bol van de verbeelding en is een creatief meesterwerk. Miranda heeft een gave. Hij zorgt ervoor dat wij anders gaan kijken naar onszelf en de wereld waarin wij leven. In dit boek stel ik dat wij allemaal over die gave beschikken: de mogelijkheid om anderen te raken, te enthousiasmeren en hun verbeelding te prikkelen. Ook kom je te weten waarom de succesvolste mensen op aarde zeggen dat het belangrijk is om die gave verder te ontwikkelen, als je wilt gedijen in de zeer concurrerende wereldeconomie waarin snelle technologische ontwikkelingen elke bedrijfstak, elk bedrijf en elke loopbaan ontwrichten. De geleerden, neurowetenschappers, economen, historici, onderne-

mers, investeerders en leiders die we ter sprake zullen brengen, zijn het er allemaal over eens: het beheersen van de aloude kunst van overtuigen – het combineren van woorden en ideeën om mensen te bewegen in actie te komen – is niet langer een ‘zachte vaardigheid’. Het is een essentiële vaardigheid om jezelf in het tijdperk van ideeën te ontwikkelen van goed naar groots.

DE ALOUDE KUNST VAN OVERTUIGEN BEHEERSEN OM TE GEDIJEN IN DE MODERNE WERELD

Dit boek ontstond na gesprekken met mensen die de besten zijn in hun vak en zeggen dat ze hun succes te danken hebben aan hun uitstekende communicatieve vaardigheden. Ze geven leiding aan bedrijven als Google, Airbnb en McKinsey. Ze zijn investeerders die geld hebben gestoken in de meest geprezen startups ter wereld. Ze zijn astronauten die van vierhonderd kilometer afstand neerkijken op de aarde en wetenschappers op aarde die omhoogkijken naar de sterren om de werelden buiten ons eigen zonnestelsel te verkennen. Ze zijn afgestudeerde studenten die het goed doen in hun eerste baan, professionals die carrière maken en beter presteren dan hun collega's en mensen die hun vaste baan vaarwel zeiden om zelf een succesvolle onderneming te starten of een non-profitorganisatie op te richten. Ze zijn Navy SEALs en CEO's, wetenschappers, schrijvers, avonturiers, onderzoekers en pioniers. Ze zijn anders. Ze zijn uitzonderlijk.

Toen ik dit boek aan het schrijven was, werd ik uitgenodigd om een geheime training van een eliteteam van het Amerikaanse leger bij te wonen op een luchtmachtbasis ergens in de woestijn. De deelnemers, die zorgvuldig waren gekozen uit de beste militairen bij de luchtmacht, landmacht en marine, werden getraind om grootschalige conflicten te helpen voorkomen. Twee van mijn boeken werden daarbij gebruikt als lesmateriaal: *Spreek als TED* en *De kracht van storytelling*. Een instructeur vertelde mij: 'Deze mannen en vrouwen zullen het verzoek krijgen om hun bevindingen te analyseren, op schrift te stellen en te presenteren aan

politiek leiders, generaals, admiraals en de president. In veel gevallen krijgen zij daar tien minuten of minder de tijd voor. Ze zijn vaak de slimsten van het gezelschap, maar als ze niet in deze korte tijd een beknopt en overtuigend betoog kunnen houden, kan dat desastreuze gevolgen hebben.' Het is de moeite waard om hier nog eens te herhalen dat de aloude kunst van overtuigen geen zachte vaardigheid is. Het is een essentiële vaardigheid.

Waarom zeg ik 'aloude kunst'? De afgelopen twintig jaar hebben onderzoekers door de ontwikkeling van *functional magnetic resonance imaging* (fMRI) in real time kunnen kijken naar onze hersenactiviteit. Wetenschappers die de bloedtoevoer in de hersenen bestuderen, hebben de geheimen van effectieve communicatie ontdekt, ofwel wat de redenen zijn waarom bepaalde woorden, sprekers en stijlen ons emotioneel raken. Volgens de wetenschappers is de manier waarop onze hersenen informatie verwerken niet veranderd, in tegenstelling tot de hulpmiddelen die wij gebruiken om te communiceren. Als je goed kunt communiceren omdat je de kunst en de wetenschap van het overtuigen beheerst, zul je in deze moderne wereld veel beter presteren.

Nooit eerder in de geschiedenis waren communicatieve vaardigheden voor interpersoonlijk contact zo belangrijk als nu. Een boer die in het agrarische tijdperk zijn veld net een beetje beter omploegde dan zijn buurman werd daar niet echt rijker van. Een fabriekswerker die in het industriële tijdperk artikelen net iets sneller in elkaar zette dan de persoon naast hem aan de lopende band werd daar ook niet echt rijker van. Tegenwoordig kan iemand, waar ook ter wereld, die net een klein beetje beter is in het overbrengen van zijn ideeën plotseling een zeer grote toename in zijn rijkdom ervaren. En dat is in de geschiedenis van de mensheid nog nooit eerder voorgekomen.

In de kenniseconomie van de eenentwintigste eeuw ben je net zoveel waard als je idee. Als je in staat bent om anderen ervan te overtuigen dat je ideeën ertoe doen, beschik je over de allerbeste vaardigheid om een concurrentievoordeel te behalen in een tijd waarin de gebundelde krachten van internationalisering, automatisering en kunstmatige intelligentie een grote angstgolf ver-

oorzaken in elk beroep waar ook ter wereld. De komende tien jaar zullen jouw ideeën – en je vermogen om die ideeën helder te verkondigen – belangrijker zijn dan ooit tevoren. Mensen die anderen kunnen overtuigen zijn onvervangbaar.

PLEITBEZORGERS ZIJN ONVERVANGBAAR

In het zakenleven geldt tegenwoordig dat gemiddelde prestaties over het algemeen ook gemiddelde resultaten opleveren. ‘In het verleden konden arbeiders met gemiddelde vaardigheden die een gemiddelde baan hadden een gemiddelde levensstijl aanhouden. Gemiddeld is tegenwoordig niet meer voldoende,’ aldus Thomas Friedman, columnist van de *New York Times* en deskundige op het gebied van internationalisering.² ‘Iedereen moet nu iets extra’s bieden, een unieke en waardevolle bijdrage leveren om zich te onderscheiden van anderen in hetzelfde beroep.’

Zeggen dat gemiddeld niet meer van deze tijd is, is meer dan een obligate opmerking, vindt econoom Tyler Cowen. Hij is van mening dat de onomkeerbare krachten van intelligente machines en de economische internationalisering de volgende essentiële vragen bij je zouden moeten oproepen: ‘Kun je goed werken met intelligente machines? Zijn jouw eigen vaardigheden een aanvulling op de vaardigheden van de computer, of is de computer beter af zonder jou? En: moet je concurreren met de computer?’³ Cowen zegt daarover: ‘Als jij en je vaardigheden een aanvulling zijn op de computer, dan zijn de vooruitzichten inzake je loon en je kansen op de arbeidsmarkt zeer waarschijnlijk rooskleurig. Als je vaardigheden echter geen aanvulling zijn, is het misschien verstandig om daar iets aan te doen.’ Je kunt dit boek zien als een oplossing om die kloof te overbruggen.

De aard van ons werk verandert en dat geldt ook voor de vaardigheden die nodig zijn om je te onderscheiden, vooruitgang te boeken en tot grootse dingen te komen in een periode met misschien wel de ingrijpendste veranderingen in onze geschiedenis. Als je andere mensen kunt overtuigen en inspireren en hun ver-

beelding kunt prikkelen, ben je niet meer te stoppen, te weerstaan of te vervangen.

Anthony Goldbloom is een wereldvermaarde deskundige die bestudeert hoe big data kan worden ingezet voor omvangrijke taken. Zijn bedrijf, Kaggle, gebruikt voorspellende modellen om complexe problemen op te lossen voor onder andere de NASA, autofabrikanten, verzekeringsmaatschappijen en producenten van medicijnen en medische apparatuur. Geen probleem is voor de wetenschappers van Kaggle te groot om aan te pakken. Goldbloom, door het Massachusetts Institute of Technology genoemd als een van de vijfendertig grootste investeerders ter wereld, gelooft dat *machine learning* (machinaal leren) de krachtigste vorm van kunstmatige intelligentie is en verantwoordelijk zal zijn voor toekomstige ontwrictingen op de werkvloer. Machinaal leren is de technologie die machines in staat stelt om te leren van data en in sommige gevallen dingen die mensen doen na te bootsen. Kaggle houdt zich bezig met de allernieuwste ontwikkelingen op het gebied van machinaal leren, waardoor Goldbloom een uniek inzicht heeft in wat machines wel en niet kunnen.

Goldbloom vertelde mij: ‘Machines zijn door de manier waarop ze zijn gemaakt heel goed in het leren van dingen die al eerder zijn gedaan en kunnen die dingen vervolgens keer op keer blijven doen. Om iemand emotioneel te raken moet je mensen echter verrassen. Bij machines is echter nog niet zoveel vooruitgang waar te nemen als het gaat om het omgaan met nieuwe situaties. Ze kunnen geen dingen aanpakken die zij niet al veel vaker hebben gezien.’⁴

De datawetenschappers van Kaggle hebben echter een project uitgevoerd dat duidelijk de mogelijkheden, en beperkingen, van machinaal leren heeft laten zien. Bij een wedstrijd, die mede werd gesponsord door de Hewlett Foundation, werd aan wetenschappers gevraagd om software te ontwikkelen die een door een student geschreven essay net zo goed als, of zelfs beter dan, een mens kan beoordelen. Het is een zeer belangrijk gebied binnen de softwareontwikkeling. De Hewlett Foundation is een filantropische instelling die tot doel heeft om Amerikaanse scholieren te voor-

zien van de vaardigheden die ze nodig hebben om succesvol te zijn in de eenentwintigste eeuw. Twee belangrijke vaardigheden zijn kritisch denken en effectief communiceren. Een manier om het onderwijs op die gebieden te verbeteren is om niet langer kennis te toetsen met meerkeuzevragen, maar om studenten een essay te laten schrijven, omdat daarvoor een hoger denk- en schrijfniveau benodigd is. Het beoordelen van essays is echter duur en tijdrovend. Daarom legde de Hewlett Foundation de vraag bij de Kaggle-gemeenschap neer en daagde de stichting de wetenschappers uit om een manier te vinden om het beoordelen van essays te automatiseren.

De resultaten die de Kaggle-gemeenschap presenteerde, waren veelbelovend.⁵ De winnende software had 22 000 met de hand beoordeelde essays geëvalueerd. Door de zinsstructuur, spelling en interpunctie te analyseren bleek de software in staat om redelijk in de buurt te komen van de scores die door de menselijke beoordelaars waren gegeven, met name als het ging om een essay van gemiddelde kwaliteit. Volgens Goldbloom voldeed het algoritme echter niet op een zeer belangrijk punt. Het kon niet herkennen wanneer een essay bovengemiddeld goed was, wanneer het ongebruikelijk, vernieuwend of baanbrekend was. Sterker nog, de creatieve essays kregen lagere cijfers dan ze feitelijk verdienden! Machines leren door grote hoeveelheden bestaande data te verwerken, terwijl mensen hun verbeelding gebruiken om nieuwe ideeën naar voren te brengen die, per definitie, nog niet eerder zijn geuit. Goldbloom zegt: ‘We kunnen ogenschijnlijk uiteenlopende gedachtegangen met elkaar verbinden om problemen op te lossen. Dat is een belangrijke beperking wat betreft de menselijke taken die machines kunnen gaan automatiseren.’⁶ Als een computer ‘gemiddeld’ kan herkennen, kan hij dit ook repliceren. Maar gemiddeld is gewoon niet genoeg om je in het digitale tijdperk te onderscheiden.

Bij een ander experiment met het schrijven van essays, uitgevoerd in Japan, beroerde wiskundige Arai de gemoederen toen ze een AI-systeem bouwde dat beter presteerde dan 80 procent van de studenten van een hogeschool die een toelatingsexamen moes-