

Leren van de hersenwetenschap – een doktersrecept voor topprestaties

Met de 'prestatiecyclus' – een handjevol basisprincipes voor prettiger en daardoor effectiever werken – haal je meer uit jezelf en uit je team.

E.M. Hallowell is psychiater en oprichter van de Hallowell Centers in Sudbury (Massachusetts) en New York.¹

Als kinder- en jeugdpsychiater werk ik dagelijks met jongeren die beter willen presteren. Zo kreeg ik onlangs een jongen in mijn praktijk – ik zal hem Tommy noemen – die niet mee kon komen in *sixth grade*.² Zijn leraren en ouders hamerden erop dat hij beter zijn best moest doen, maar dat hielp niet. Ik zag hoe moedeloos hij was en paste meteen een aanpak toe die ik speciaal voor kinderen als Tommy heb ontwikkeld. We brachten in kaart wat hij graag deed (dingen in elkaar zetten en gitaarspelen) en waar hij goed in was (exacte vakken, muziek, concrete projecten). Ik zei hem dat hij die dingen meer moest doen. Ook liet ik hem overplaatsen van een klas waar hij een conflict had met een leraar naar een klas waar hij zich meer op zijn gemak voelde. En ik praatte met de volwassenen die met hem te maken hadden. Zij moesten ervoor zorgen dat Tommy zijn fantasie kon aanspreken in de klas, en er niet alleen maar verveeld zijn tijd uit zat. Ze moesten Tommy uitdagen, zei ik, maar niet op een bestraffende manier. Hun boodschap moest zijn: 'Ik vraag meer van je omdat ik weet dat je het kunt.' Al na een paar weken deed Tommy beter zijn best en ging hij zelfs graag naar school. Hij begon complimenten te krijgen, wat hem aanmoedigde om nog meer zijn best te doen.

Nu vraagt u zich misschien af wat dit verhaal met u te maken heeft. U bent vermoedelijk een volwassene met een baan in een complexe bedrijfsorganisatie. Misschien leidt u zelfs zo'n organisatie. Veel mensen voelen zich in hun werk precies zoals Tommy zich op school voelde. Neem bijvoorbeeld deze drie managers: Megan, een bijzonder kundige marketeer die haar baan voorbeeldig aanpakt, gaat iedere dag met de ziekte in haar lijf naar kan-

toor omdat daar een sfeer heerst van ellebogenwerk, vriendjespolitiek en gekonkel. Alex heeft de Harvard Law School doorlopen en maakt kans om vennoot te worden bij een toonaangevend advocatenkantoor in New York. Maar hij haat zijn baan. Iedere dag hijst hij zich met grote tegenzin in zijn tweedelig pak en zijn stropdas en forceert een glimlach zodra hij de lift uit loopt. Luke, ten slotte, is een senior manager bij een succesvolle fabrikant van diervoeding die recentelijk is overgenomen door een groot concern. Hij is verbijsterd over de snelheid waarmee het kleine bedrijf zijn magie verloren heeft.

Mijn diagnose in elk van deze gevallen is een 'ziekte' die gebrek aan verbinding heet. Dit kan zich als een virus verspreiden. Het bezorgt een onderneming een zware aderslating. En in de snel veranderende arbeidsmarkt – waar nieuw al gauw oud is, snel langzaam en privaat publiek, waar de aandacht versplintert, de loyaliteit afneemt, debat verwordt tot kretologie en beleid verschaalt tot gemeenplaatsen – grijpt het in iedere organisatie om zich heen. Hoe kun je onder zulke omstandigheden het beste uit jezelf halen?

Ik houd me al dertig jaar bezig met de vraag hoe mensen topprestaties kunnen leveren: als specialist in de ontwikkeling van kinderen en leerproblemen als ADHD en dyslexie, en als consultant voor mensen van alle leeftijden. De aanpak die ik heb ontwikkeld om kinderen als Tommy en volwassenen zoals die drie managers te helpen, is de 'prestatiecyclus' (Cycle of Excellence). Deze cyclus bestaat uit vijf stappen: kies de juiste activiteiten, verbind je met collega's, speel met problemen, groei door uitdagingen aan te gaan, en schitter met de erkenning die je prestaties je opleveren.

1. De auteur (drhallowell@gmail.com) publiceerde tevens *Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People*, Harvard Business Review Press, 2011.

2. 'Sixth grade' kan het laatste jaar van het basisonderwijs of het eerste jaar van het middelbaar onderwijs zijn; in dit geval lijkt het laatste bedoeld te zijn (noot van vert.).

Kies

Miljoenen mensen werken volkomen futloos in een baan die niet bij hen past. Ze willen geen problemen maken – of het

Bijna niets geeft zoveel energie als werken in een hecht team – maar in het bedrijfsleven neemt de positieve verbinding steeds verder af en voelen mensen zich steeds meer ontheemd

risco lopen ontslagen te worden – door dit aan te kaarten, en dus doen ze gewoon maar wat ze opgedragen krijgen. Ik heb honderden volwassenen begeleid die op zoek waren naar manieren om meer voldoening te behalen uit hun werk. Iedere keer vertelde ik hun, dat ze om te beginnen de juiste baan moesten zien te vinden. Tomoki Sekiguchi publiceerde in 2004 een literatuurstudie van het onderzoek dat tot dan toe was gedaan naar de 'fit' tussen mensen en hun organisaties en banen. Zijn conclusie: als je baan bij je past ben je er tevredener mee, heb je minder stress en verzuim je minder, en presteer je beter. In mijn werk met patiënten heb ik geconstateerd dat een passende baan en de keuze van je levensgezel of -gezellin in hoge mate bepalend zijn voor je succes en welzijn.

In je werk moet je proberen om het merendeel van je tijd door te brengen op het raakvlak van drie aspecten: wat je graag doet, wat je bij uitstek goed doet, en wat waarde toevoegt voor de organisatie. Er zijn allerlei psychologische testen die je kunt doen om te onderzoeken of een baan bij je past. Maar dat kun je ook doen aan de hand van een aantal vragen die ik heb ontwikkeld (zie het kader 'Past jouw baan echt bij jou?'). Concludeer jij uit jouw antwoorden op deze vragen dat je niet op de juiste plek zit? Dan moet je misschien eens met je leidinggevende gaan praten. Misschien kunnen jullie samen iets aan je takenpakket veranderen. In het uiterste geval moet je misschien overwegen een andere baan te nemen of misschien zelfs volkomen ander werk te gaan doen. Niet zo lang geleden ontmoette ik een vrouw die het gevoel had volkomen vast te zitten in haar baan in de klantenservice. Zij gaf leiding aan medewerkers die hun werk vooral per telefoon deden en ze had een hekel aan de onophoudelijke conflicten die het gevolg waren van de klachten van klanten. Ik stelde haar voor om met haar chef te gaan praten, en hem te vertellen dat haar werk haar niet beviel. Dat pakte goed uit. De chef stelde haar initiatief op prijs en plaatste haar over naar een functie als marktonderzoeker. Dat deed ze veel liever. Deze eenvoudige overplaatsing heeft misschien jaren aan therapie en antidepressiva voorkomen.

Verbind je

Verbinding is de band die jij als individu voelt met iemand anders, met een groep mensen, of met wat dan ook dat jou een gevoel van verbondenheid en loyaliteit bezorgt, waar je enthousiast van wordt, dat je inspireert, waar jij je prettig bij voelt, en dat jou motiveert om opofferingen te getroosten. Bijna niets geeft zoveel energie als werken in een hecht team. Maar in het bedrijfsleven kalft de positieve verbinding steeds verder af. Collega's werken vaak in verschillende steden, landen en werelddelen. Door de moderne communicatietechnologie zien mensen die in één en hetzelfde gebouw werken elkaar misschien zelfs maanden- of jarenlang niet. Bovendien vieren angst, spanning en wantrouwen hoogtij als gevolg van de jongste crisis. Daardoor voelen mensen zich steeds meer ontheemd, en dat is een van de belangrijkste oorzaken van slechte prestaties en depressie – met mogelijk ernstige persoonlijke gevolgen voor veel mensen.

Een recent onderzoek onder twintigduizend werknemers met uiteenlopende banen in Zweden, Finland, Duitsland, Polen en Italië is wat dat betreft illustratief. Er bleek uit, dat mensen die geen band voelden met hun managers eerder ziek werden, verzuimden of zelfs een hartaanval kregen. Uit een studie van Gallup uit 2007 bleek dat de kans op een positieve band met het werk zeven keer zo groot wordt als een van je beste vrienden tevens een collega is.

Uit onderzoek blijkt dat betrokkenheid voor betere prestaties zorgt. Die betrokkenheid vloeit voort uit verbondenheid met het werk. Het zou dus een topprioriteit moeten zijn om sterke banden op te bouwen in het werk. Kletspraatjes lijken wel onbelangrijk, maar ze leveren veel op: ze helpen affiniteit en vertrouwen te ontwikkelen. Zoek contact met collega's. Besteed aandacht aan iedereen. Waardeer de medewerkers van de technische dienst, de servicemedewerkers in de bedrijfskantine. Wees attent op persoonlijke details, zoals een nieuw kledingstuk of een treurige blik. En vooral: wees oprecht. Zet bij iedere interactie je volledige 'zelf' in.

Topmanagers besteden veel moeite, tijd en middelen om de missie van de organisatie 'tussen de oren' te krijgen bij de medewerkers. Positieve relaties tussen mensen zijn echter veel belangrijker. Als jij graag naar je werk gaat, maakt het niet uit voor welk einddoel jij je inzet. Als soldaten eenmaal in de loopgraven staan, vechten ze niet voor de vrijheid of het vaderland maar voor elkaar.

Als mensen zeggen dat zij gewoon niet de tijd hebben voor dergelijke sociale contacten vertel ik hun over mijn vriend Joe Loscalzo. Joe is hoogleraar

aan de Harvard Medical School, 'chief of medicine'³ aan Brigham and Women's Hospital in Boston, wetenschappelijk onderzoeker, hoofdredacteur van het cardiologisch tijdschrift *Circulation* en een arts met een drukke praktijk. Je kunt je nauwelijks iemand voorstellen die een nog vollere agenda heeft. Als Loscalzo echter een afspraak maakt met een medewerker, ruimt hij daar minimaal een half uur voor in. 'Mensen gaan er simpelweg vanuit dat je het veel te druk hebt om met

hen te praten', zegt Joe. 'Ik vind dat geen goede manier van werken.' Als iemand maar een kwartiertje nodig heeft, dan is hij blij. 'Dan gaan we praten over wat er werkelijk speelt', legt hij uit. Joe doet dit niet alleen voor de medewerkers maar ook voor zichzelf. Hij houdt onder andere zoveel van zijn werk omdat hij zijn mensen zo goed kent. De waarde van werkelijke verbinding gaat altijd naar twee kanten.

Past jouw baan echt bij jou?

Aan de hand van de antwoorden die je geeft op de volgende vragen kun je bepalen of jouw baan een combinatie is van wat je graag doet, wat je goed doet, en wat waarde toevoegt aan de organisatie. Is dat niet het geval? Bekijk dan of je je takenpakket kunt aanpassen. Misschien moet je zelfs een andere baan of werkgebied kiezen.

1 Waar ben jij bij uitstek goed in? Het is opmerkelijk hoeveel mensen jarenlang proberen om iets onder de knie te krijgen waar ze slecht in zijn in plaats van beter te worden in iets wat ze al goed kunnen;

2 Wat vind jij bij uitstek leuk om te doen? Het antwoord is niet per definitie hetzelfde als het antwoord op de eerste vraag. Als het niet bij wet verboden of slecht voor je is, doe dan wat je graag doet. Is dit bovendien iets productiefs en nuttigs? Maak er dan je werkgebied van;

3 Waar zou jij graag beter in willen zijn? Je antwoord op deze vraag maakt misschien duidelijk dat je een bepaalde cursus zou moeten volgen, met een bepaalde mentor zou moeten werken of een bepaalde taak beter kunt delegeren;

4 Welke onontwikkelde talenten heb jij? Deze vraag mag je niet met 'geen' beantwoorden;

5 Op welke vaardigheid of vaardigheden van je ben je vooral trots? Vaak duidt het antwoord op obstakels die je hebt overwonnen;

6 Wat zijn volgens jouw omgeving bij uitstek sterke punten van je – welke dingen noemen ze het meest? Deze vraag helpt je om vaardigheden in het vizier te krijgen die je misschien onvoldoende op waarde schat omdat ze jou zo makkelijk afgaan;

7 Waar ben jij beter in geworden? Dit laat zien op welk gebied een extra inspanning je wat kan opleveren;

8 Waar word jij maar niet beter in, hoe hard je het ook probeert? Dit maakt duidelijk waar je verder geen energie in zou moeten steken;

9 Aan wat voor taken heb je een hekel? Je antwoord op deze vraag wijst op taken die je misschien zou moeten delegeren of uitbesteden;

10 Welke vaardigheden moet jij zien te ontwikkelen om je werk beter te kunnen doen? Je antwoord op deze vraag is misschien een aansporing om een bepaalde cursus te volgen, een bepaald boek te lezen of met een mentor of coach te gaan werken;

11 Met wat voor type mensen werk jij het beste/slechtste samen? Vind jij het heerlijk om met buitengewoon goed georganiseerde en analytische typen samen te werken? Word je stapelgek van creatievelingen? Stel je eigen categorieën samen;

12 Wat voor soort organisatiecultuur haalt het allerbeste uit je? Het is verbijsterend om te zien hoeveel mensen in een cultuur blijven plakken waarin ze volstrekt niet passen;

13 Wat deed je toen je het gelukkigst was in je werk? Kun je een manier bedenken om dat opnieuw te gaan doen?;

14 Wat is je vurigste wens voor de toekomst in je werk? Wat weerhoudt jou ervan om die hoop te laten uitkomen?;

15 Hoe kun jij je tijd beter besteden in je huidige werk om waarde toe te voegen voor de organisatie? Je antwoord op deze vraag bevat misschien waardevolle informatie voor je manager – iets waar je manager nooit naar heeft gevraagd omdat hij/zij nooit op het idee is gekomen.

3. Geneesheer-directeur.

Spel

Heb je de juiste baan gekozen? En werk je in een omgeving waarmee je verbonden voelt? Dan wordt het tijd voor de volgende stap: verbeeldingrijke betrokkenheid met je taak. Dit is een toestand

die ik omschrijf met het woord 'spel'. 'Spelen' is de mentale gesteldheid die jou in staat stelt om ideeën, benaderingen en plannen te ontwikkelen.

Als je in een speltoestand

verkeert, dan zal een fMRI-scan activiteit laten zien in je rechterhersenhalft. Dat is het gebied waar je spontane, intuïtieve denken plaatsvindt (je linker hersenhalft is de ruimte voor je gefundeerde, op detail gerichte, analytische denken). Maar je kunt ook in een speltoestand geraken terwijl je routine-werk doet, zoals boekhouden.

Je zou moeten proberen om in een toestand terecht te komen die Mihaly Csikszentmihalyi 'flow' noemt. Dit is een toestand waarbij je zo volkomen opgaat in wat je doet, dat je je zelfbewustzijn verliest. Dan presteer je op de top van je kunnen. Bij Southwest Airlines zeggen ze dan ook in hun bedrijfsmotto: 'Je krijgt vooral veel voor elkaar als je er lol in hebt.'⁴

We weten van de hersenwetenschap dat spel je hersenen traint. Het stimuleert de afscheiding van BDNF,⁵ een recentelijk ontdekte molecule die de ontwikkeling van de zenuwen bevordert. Spel spreekt de amygdala aan, een klont neuronen die de emoties helpen reguleren. Bovendien heeft spel een gunstig effect op de prefrontale cortex, die allerlei activiteiten stuurt, zoals plannen, organiseren, prioriteiten stellen, beslissingen nemen, agenderen, anticiperen, delegeren, analyseren – kortom, de meeste vaardigheden die je nodig hebt om goed te kunnen presteren in het bedrijfsleven. Spelen in je werk klinkt misschien als een oxymoron; ze lijken niet samen te gaan. Je wordt immers betaald om je werk te doen – om een plan uit te voeren en resultaat te behalen. Maar daarmee is niet gezegd dat je je werk op een fantasieloze manier zou moeten doen. Denk na, doe je werk niet 'op de automatische piloot', zodat je kunt bijsturen al naar gelang de noodzaak of je nieuwsgierigheid. Je eindproduct wordt er beter van.

Sterker nog, mensen presteren op hun best juist wanneer ze in een speltoestand verkeren. Ze leveren een inspanning – wat één definitie van werken is – maar met enthousiasme, en niet slaafs en afgestompt. Een chirurg in de operatiekamer,

een advocaat die haar slotpleidooi houdt, een top-manager die een nieuwe strategie uiteenzet, een handelaar die een kansrijk aandeel in het oog krijgt en een manager die een lastige vergadering leidt – allemaal zijn ze druk aan het werk maar bevinden ze zich ook in een speltoestand.

Ik heb eens een patiënt gehad die een hekel had aan zijn baan. Zijn manager eiste dat hij zich strikt hield aan de regels en procedures. 'Ik moet de hele dag allerlei idiote dingen doen,' zei hij. In wezen ervoer hij dat hij niet mocht spelen, niet creatief mocht zijn, geen initiatief mocht nemen. Als coach leerde ik hem, hoe hij zijn chef om meer vrijheid kon vragen. Als je je chef op de juiste manier benadert, dan zal die vaak best bereid blijken om de aanpak aan te passen. Per slot van rekening gaat het jouw chef er ook om dat er uitstekende prestaties worden geleverd.

Ga uitdagingen aan en groei

Heb je eenmaal bereikt dat je je werk met fantasie doet, dan wil je je er vanzelf ook harder voor inspannen. Vaak wordt gedacht dat een betere werkmentaliteit afhangt van een bovengemiddeld normbesef of karakter. Dat is een misvatting. Mensen werken vaak hard omdat ze dat willen – en meestal willen ze dat omdat ze, al dan niet bewust, de eerste drie stappen van de prestatiecyclus hebben doorlopen.

In de vierde stap zet je je in om een moeilijk doel te bereiken. Dat kan betekenen dat je door een of meer zure appels heen moet bijten, maar daar ben je wel toe bereid als je je verbonden voelt met dat doel en de opdracht ook zelf tot stand hebt helpen brengen. Wie topprestaties wil leveren, moet pijn lijden. Maar dan gaat het om positieve stress, zoals ook blijkt uit het onderzoek van Eric Kandel, die in 2000 samen met twee andere onderzoekers de Nobelprijs voor fysiologie of geneeskunde kreeg voor de ontdekking van het verschijnsel synaptische plasticiteit. Stel bijvoorbeeld dat je een telefoonnummer probeert te onthouden. Om te beginnen moet je het noteren. De zenuwcellen die ervoor zorgen dat je dat cijfer leert onthouden vuren de neurotransmitter glutamaat af om het proces in gang te zetten. Als je dat telefoonnummer daarna nooit meer intoetst, verandert er niets. Maar als je probeert het uit je hoofd te leren, groeien de synapses⁶ en worden de verbindingen tussen de zenuwcellen sterker. Ze zijn, om het wetenschappelijke begrip te gebruiken, plastisch. Als je je hersens op deze manier 'pijngit' wordt wat

Soldaten in de loopgraven vechten niet voor de vrijheid of het vaderland maar voor elkaar

4. 'People rarely succeed at anything unless they are having fun doing it.'

5. BDNF: 'brain-derived neurotrophic factor', oftewel (aldus Wikipedia-pagina over BDNF) een van de hersenen afkomstige zenuwcelstimulerende factor; BDNF is een neurotrofine; een belangrijke stof voor het overleven van neuronen (noot v. vert.).

6. -schakelingen tussen zenuwcellen (noot v. vert.).

moeilijk was gemakkelijker doordat die zenuwbanen sterker worden. Zoals de hersenspecialisten zeggen: ‘neurons that fire together wire together’.⁷ Daarom baart oefening kunst: je vuurt bij herhalend neuronen af.

Als je hard moet werken, heb je misschien wel eens de neiging om hard op je bureaublad te slaan of op te geven. Maar als de klus geklaard is, houd je er sterkere hersenen aan over en ben je blij dat je hebt volgehouden. James Loehr, een van de vooraanstaande denkers over presteren op de top van je kunnen zegt het als volgt: ‘Stress is niet onze grote vijand in het leven maar juist de sleutel tot groei.’

Negatieve stress onderga je echter niet zonder schade. Negatieve stress is ongepland en ongecontroleerd, gaat de aanpassingscapaciteit van het systeem te boven en biedt geen tijd om uit te rusten en te herstellen. Negatieve stress verzwakt de hersenen. Adam Galinsky van de Kellogg School en Nederlandse onderzoekers hebben aangetoond dat je uitvoerend vermogen sterk wordt ondermijnd als je het gevoel krijgt dat je minder invloed en controle hebt op de dingen.

Giftige stress komt meestal van buitenaf – in de natuur bijvoorbeeld door het weer, in de fysiologie van de mens door ziekte, en op het werk door de economie of een slechte chef. Soms kun je echter ook jezelf giftige stress bezorgen wanneer je probeert een topprestatie te leveren. Dat moet je zien te vermijden, want giftige stress is dodelijk: het belemmert degelijk werk, is schadelijk voor de hersencellen en kan je letterlijk fataal worden. In een Nederlands onderzoek uit 2010 onder ruim achthonderd personen werd geconstateerd dat het risico op overlijden door hart- en vaatziekten vervijfvoudigde bij een hoog niveau van het stresshormoon urinecortisol.

Om jezelf goed te sturen, is het belangrijk om vooral positieve stress op te zoeken. Dat betekent: pak uitdagingen op die je aankunt. Vermijd negatieve stress. Een van mijn patiënten moest samen met een team programmeurs vóór een bepaalde datum nieuwe software opleveren. Naarmate die uiterste opleverdatum dichterbij kwam, begon de giftige stress om zich heen te grijpen. De teamleden begonnen zich zorgen te maken en zich te ergeren. Ze gingen ook harder werken en maakten steeds langere dagen. Hun effectiviteit nam daardoor alleen maar af. Op gegeven moment legde mijn patiënt het werk stil: hij floot keihard met twee vingers in zijn mond en zei: ‘Kom op jongens, laten we ons even bezinnen en die

klus gaan klaren.’ Ze staken de koppen bij elkaar, stippelden hun volgende stappen uit en rondde het project voor de einddatum af. Ze wisten de giftige stress te verminderen door allereerst onderling verbinding tot stand te brengen (een van mijn basisprincipes is dat je nooit in je eentje moet gaan zitten piekeren) en vervolgens een plan te maken. Daardoor kregen ze het gevoel dat ze het proces weer onder controle hadden.

De cyclus van uitmuntendheid

KIES

Vind de juiste baan.

VERBIND

Benut de capaciteiten van andere mensen.

SPEEL

Pak je werk met fantasie aan.

GA UITDAGINGEN AAN EN GROEI

Overwin lastige uitdagingen.

SCHITTER

Zorg ervoor dat je erkenning krijgt.

Schitter

Als je met succes uitdagingen aangaat, kom je verder. De laatste stap in de prestatiecyclus is dat je erkenning moet krijgen voor je prestaties. We weten al lang dat erkenning een essentiële voorwaarde is voor optimale presteren. In de neurochemie zorgt een compliment veelal tot de afgifte van dopamine, een overdrager die samenhangt met genot en je goed voelen. Daarom voelt een compliment fysiek weldadig aan. In het sociaal verkeer voorziet een compliment in de unieke menselijke behoefte om te dienen, om van waarde te zijn, om mee te tellen. Dit zijn degelijk onderbouwde wetenschappelijke inzichten. Nieuw, echter, is de toenemende ontheemding van mensen. Daardoor krijgen we minder snel erkenning terwijl we het juist des te harder nodig hebben. Op het werk gaat alles razendsnel en er zijn tal van mensen bij betrokken. Dat kan het voor een manager moeilijker maken om individuele personen te prijzen, zelfs wanneer ze daar de allergrootste behoefte aan hebben. Houd dat steeds voor ogen in je omgang met collega's. Maar nog belangrijker: laat van je horen als jij uitdagingen oppakt en groeit maar daar van

7. Oftewel: als twee met elkaar verbonden zenuwcellen A en B gedurende enige tijd worden gestimuleerd, treedt er een structurele verandering op in de verbindende synaps – het principe van de uit 1949 stammende theorie van reverbereernde neurale circuits van de Canadese psycholoog Donald Hebb (de regel van Hebb). (Informatie ontl. aan Wikipedia; noot v. vert.)

jouw organisatie geen erkenning voor krijgt. Eis op wat je toekomt. Als erkenning structureel ontbreekt in de cultuur van de groep waar jij deel van

uitmaakt, overweeg dan een andere werkplek te gaan zoeken. Erkenning voltooit de prestatiecyclus en stimuleert je om nog meer je best te doen en alles uit jezelf te halen.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'What Brain Science Tells Us About How to Excel', by Edward M. Hallowell, in the December 2010 issue of the Harvard Business Review, pp. 123-129. Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.