

De professionele passie van Wardell Amerika

Het brein als bron van gedrag

Het menselijk brein is een wonderlijk fenomeen. Het maakt ons tot wie we zijn en stelt ons in staat grootse daden te verrichten. Maar niet zelden is het ook een oerbron van onveiligheid. Want heel wat risico's, gevaren en rampspoed zijn het gevolg van onveilig gedrag dat ontstaat door processen in het brein. "Als je weet hoe die processen werken, kun je mensen effectief motiveren tot veilig gedrag", stelt neuroloog Wardell Amerika, die veiligheidskundigen in opleiding lesgeeft over dit thema.

| BEELD EN TEKST **ROB JASTRZEBSKI**

Aan motivatie beslist geen gebrek in de levensloop van Wardell Amerika. Al in zijn basisschooltijd droomde hij van een baan waarmee hij 'mensen beter kon maken'. Een studie geneeskunde was dan ook onvermijdelijk. En hij specialiseerde zich tot neuroloog toen hij gefascineerd raakte door de grote rol die het brein speelt in het menselijk doen en laten en in het bijzonder in situaties rond ziekte en gezondheid. Hij werkt nu als neuroloog voor de Treant Zorggroep.

Maar bij neurologie eindigde zijn passie voor geneeskunde niet, want naast die baan is hij oprichter van de migrainepatiëntenvereniging Pacea en van Wardell's Integraal Zorgcentrum in Zwolle. De methode die daar wordt gehanteerd, is gebaseerd op een holistische visie op gezondheid, met een gezonde levensstijl als rode draad. O ja, en hij is docent Gedragsveiligheid aan opleidingsinstituut Safely, voor middelbaar en hoger veiligheidskundigen. Veiligheid, gezondheid en kennis van het brein, een vruchtbare combinatie als professionele passie.

Gedrag en cultuur

Wardell Amerika beaamt dat het menselijk brein een raadselachtige dualiteit kent als het gaat om thema's als risico, gevaar en veiligheid. Enerzijds stelt het ons in staat na te denken over hoe we ons leven veilig kunnen inrich-

ten en gevaren kunnen vermijden. Maar even vaak zoeken we, bewust of onbewust, ook risico en gevaar op door ongezond leefgedrag, risicovolle vrijetijdsbesteding of het niet naleven van veiligheidsvoorschriften.

Dat laatste is een permanente zorg voor veiligheidskundigen, want op de werkvloer gebeuren veel arbeidsongevallen juist als gevolg van onveilig gedrag. Alleen de 'falende' werknemer daarvan de schuld geven, is niet fair, want niet zelden worden fouten gemaakt of regels overtreden als gevolg van een meer structureel falende veiligheidscultuur, zo weten inspectiediensten en ongevalsonderzoekers inmiddels uit hun praktijk. En daarin speelt het brein van de betrokkenen dan ook weer een rol.

‘Op de werkvloer is groepsdynamiek een belangrijke drijvende factor van gedrag,’



Wardell Amerika.

Motivatie als sleutelwoord

“Motivatie is het sleutelwoord als we spreken over veilig en onveilig gedrag”, legt Amerika uit. “Als je mensen wilt motiveren om veilig te leven en te werken, moet je weten hoe de processen in het brein werken en hoe mensen tot hun gedrag in een bepaalde situatie komen. Groepsdynamiek is een belangrijke drijvende factor. Mensen zoeken van nature verbinding met elkaar: ze willen bij een groep horen. Dat is een evolutionair bepaalde eigenschap, die al dateert uit de vroegste tijd dat mensen zich in groepen begonnen te organiseren, als ‘jager-verzamelaars’. Als je je qua gedrag niet aan de groep aanpaste, werd je verstoten en kon je in je eentje niet overleven. Die tijd ligt duizenden jaren achter ons, maar toch is ‘aanpassen om bij een groep te horen’ ook in onze moderne tijd nog steeds een belangrijke drijfveer.”

Vertaald naar de werkvloer kan dat zich volgens Amerika bijvoorbeeld uiten in het volgen van de groepsnorm, ook als die zich onttrekt aan veiligheidsvoorschriften. “Stel dat je als nieuwe werknemer bij een bedrijf of afdeling gaat werken waar al langer een onveilige werkcultuur is omdat de groep die situatie accepteert en in stand houdt. Als je er tegenin gaat door wél veilig te willen werken, loop je het risico te worden uitgesloten door de groep. Het brein kan een dergelijk risico op ‘verbanning uit de groep’ als levensbedreigend ervaren en zal zich willen aanpassen aan de normen en waarden van de groep. De kans is dan ook groot dat je het onveilige werkgedrag over zal nemen om maar bij de groep te kunnen horen.”

Dit voorbeeld illustreert de grote invloed van cultuur op gedrag. “Dit geldt niet alleen op het werk, maar overal in de samenleving.”

Persoonlijke overtuiging

Het zijn voorbeelden die Amerika ook gebruikt in zijn colleges voor de MVK- en HVK-opleidingen van Safely. Uitlegen welke processen in het brein mensen aanzetten tot bepaald gedrag en hoe je deze kan beïnvloeden, is zijn missie. ‘Veilig gedrag is maakbaar’ is zijn stelling. Om een veilige werkcultuur binnen een organisatie te bevorderen, moet de werkgever de motivatie van de werknemers aanspreken. Volgens de zelfdeterminatietheorie kent motivatie twee varianten. Ten eerste extrinsieke motivatie, in de vorm van straffen en beloningen. Deze vorm van motivatie is weinig duurzaam, aangezien deze afhangt van het al dan niet aanwezig zijn van deze externe factoren. Ten tweede heb je intrinsieke motivatie, die voortkomt uit intrinsieke factoren. Voorbeelden hiervan zijn het plezier in je werk of het gevoel bij te kunnen dragen aan een groter geheel.

‘Mensen zijn eerder bereid iets te doen uit persoonlijke overtuiging dan om een straf te vermijden,’

Wardell Amerika: “Veiligheidskundigen zouden zich dan ook moeten richten op het intrinsiek motiveren van werknemers. Deze vorm van motivatie is namelijk sterker en duurzamer dan extrinsieke motivatie. Zo zijn mensen vanuit een persoonlijke overtuiging in de regel meer bereid iets te doen dan om een beloning te krijgen of een straf te vermijden. Intrinsieke motivatie is bijvoorbeeld dat je het vanuit jouw normen en waarden belangrijk vindt om veilig en gezond te leven. Voor je eigen welzijn en dat van je sociale omgeving. Omdat je niet ziek wilt worden of de ellende van letsel van een ongeluk wilt ondergaan.”

Goed werkgeverschap

Als werkgevers vanuit goed werkgeverschap een veilige werkcultuur willen realiseren, moeten zij volgens Amerika die intrinsieke motivatie van de werknemers stimuleren. “De werkgever heeft hiervoor drie ‘knoppen’ om aan te draaien. Ten eerste kunnen zij mensen autonomie geven en zelf laten meedenken en meepraten over hun veiligheid. Betrek werknemers bij het veiligheidsproces en geef ze het gevoel dat ze deel uitmaken van dit proces en er invloed op hebben. Dan wordt veilig werken en veilig gedrag echt iets van henzelf. Ten tweede competenties: geef mensen de tijd en de middelen om zich te scholen en te trainen op veiligheidsgebied.”

“De derde knop is verbondenheid: zorg voor een breed gedragen veiligheidscultuur, waarin veilig gedrag de norm is. Hierdoor zullen werknemers op natuurlijke wijze meebewegen met de normen en waarden van de groep die veilig gedrag in de hand werken.”

Thinking fast en slow

Naast motivatie gebeurt er in het brein meer dat het menselijk gedrag bepaalt. In dat oneindige netwerk van neuronen spelen zich processen af die mensen gemakkelijk op het verkeerde been kunnen zetten, simpelweg door de manier waarop de hersenen functioneren. De Israëlische psycholoog Daniel Kahneman schreef er een boek over met de titel *Thinking Fast and Slow*, over de rol van spelregels voor de verschillende routes door het brein van observatie naar oordeel, afweging of beslissing.

Wardell Amerika vat de essentie samen. “Bij het beoordelen van situaties en het nemen van beslissingen, kent ons brein een snelle route (ook wel ‘systeem 1’ genoemd) en een langzame route (‘systeem 2’). De snelle route kost ons weinig energie en dient ons het meest bij laagcomplex, routinematige handelingen. In nieuwe, complexe situaties kan deze snelle route ons helaas in de luren leggen door het gemakshalve doen van ‘aannames’ en ‘veronderstellingen’. We denken er niet dieper over na. Je neemt iets waar, trekt onbewust direct een conclusie op basis van patroonherkenning en ziet je oordeel op dat moment als harde waarheid. Daartegenover staat de ‘langzame weg’, waarbij je een bewust denkproces ondergaat en de situatie analyseert. ‘Wat zie ik precies? Klopt mijn aanname wel?’ ‘Baseer ik mijn oordeel op de juiste feiten?’ ‘Zijn er nog andere mogelijkheden?’ Bij deze route stellen we ons open voor andere mogelijkheden en alternatieve oplossingen dan die we via de snelle route hebben bedacht.”

Heuristieken

De ‘snelle route’ kan ons volgens Amerika gemakkelijk op het verkeerde been zetten, bijvoorbeeld door het gebruik van cognitieve snelkoppelingen die we ook wel ‘heuristie-



ken'noemen. Een goed voorbeeld hiervan is het Halo-effect: we dichten mensen die aantrekkelijk zijn of er verzorgd uitzien betere eigenschappen toe, bijvoorbeeld op het gebied van intelligentie, betrouwbaarheid of vriendelijkheid, dan mensen die onaantrekkelijk zijn of een onverzorgd uiterlijk hebben. Aangezien uiterlijk vertoon niet altijd representatief is voor iemands 'binnenwereld', kunnen hierop gebaseerde keuzes leiden tot (kostbare) beoordelingsfouten. Zo kan een goedgeklede verzorgd uitziende persoon in werkelijkheid een gewiekste crimineel zijn. Amerika: "Deze heuristische kunnen ook een rol spelen bij het beoordelen van risico's en gevaren. Te snelle aannames en (voor)oordelen over situaties rond bijvoorbeeld arbeidsveiligheid kunnen leiden tot het niet goed onderkennen van een gevaarlijke situatie, waardoor een ongeval kan ontstaan. In de veiligheidskunde en andere veiligheidsgerelateerde beroepen is dit een valkuil. Mensen met verantwoordelijkheid voor veiligheid, in welk domein dan ook, moeten zichzelf trainen in het benutten van 'slow thinking'. Sta stil, denk na, overweeg en heroverweeg. Is deze situatie wel veilig? Zie ik niets over het hoofd?"

Goede balans zoeken

Die langzame route kost de hersenen wel veel energie. Daarom is het volgens Amerika zaak om een goede balans te zoeken tussen de snelle en de langzame route. "Je kunt als veiligheidsprofessional niet altijd 'aanstaan' en continu de langzame denkroute volgen. Daarvoor heeft het brein simpelweg niet genoeg energie. Weeg dus af voor welk type beslissingen omtrent veiligheid je de energievragende langzame route gebruikt en voor welke beslissingen je routinematig op de snelle route van je brein kan vertrouwen. Op dit gebied van neurosafety kan je gelukkig mensen trainen."

Een voorbeeld dat Amerika benoemt en ook in zijn colleges wel eens heeft gebruikt, is de brand in het fornuis van de powerformer bij Exxon Mobile in het Rotterdamse Botlekgebied in 2017. "Hoewel er signalen waren dat het niet veilig was om op dat moment het fornuis via een hot restart weer in bedrijf te stellen, besloten medewerkers onder druk van het belang voor de productie deze procedure toch uit te voeren. Geen van de betrokkenen nam de tijd om de risico's goed te beoordelen en af te wegen. Wonderbaarlijk genoeg vielen er geen gewonden, maar dat had zomaar anders af kunnen lopen. Desalniettemin heeft de immense schade van dit voorval tot enorme kosten geleid. Een betere gedragsveiligheid had wellicht deze calamiteit kunnen voorkomen."

Keuzes en beslissingen

Wardell Amerika is na veertien jaar praktijk in de neurologie nog altijd geboeid door het wonderlijke menselijk brein en de rol die dit stelsel van neuronen speelt bij alle keuzemomenten en beslissingen in ons leven. Keuzes en beslissingen die vooral in situaties met gevaren en risico's voor de veiligheid en gezondheid cruciaal zijn.

De neuroloog besluit: "Of het nu gaat om het omarmen van een gezonde levensstijl of om het nastreven van een veilige werksituatie, de rode draad is ons gedrag. Hoewel ieder mens uniek is, hebben we allen dezelfde mentale blauwdruk. Door begrip van deze blauwdruk kunnen we gedragspatronen bij mensen leren herkennen en hier sturing aan geven."

Op het gebied van sturing van het menselijk gedrag geeft Amerika ons nog een laatste praktische tip: "Geef mensen het gevoel dat je ze hoort en ziet, dan heb je de halve strijd al gewonnen." ■