



Empathy Driving Performance

Guus Keusters

WAAROM EEN ONDERZOEK?

**Renovatie Van Brienenoordbrug
minstens vier jaar later door
aanbesteding**

**Het Zuidasdok. Of: hoe de bouw
worstelt met risicoprojecten**

Stroeve megabouwprojecten Het Zuidasdokproject in Amsterdam ligt deels stil. Rijkswaterstaat vindt het ontwerp nog niet goed en de bouwers mopperen over te weinig geld.

Opnieuw extra miljoenen

Uithoflijn

UITHOFLIJN | De aank
duurder uit. De risico's
VVD-aedeput

**Fiasco Hoekse Lijn-metro door
'voldoende regie'**

**Meer probleemprojecten al
Julianakanaal niet uit te**

 **Renol Vestergaard**

Nieuws

Tegenvalle

Minister pompt 72 miljoen
hoofdpijndossier Twentekanalen:
tender m
damwanden

**Miljoenenstrop door herbouw Sluis
Wilhelminakanaal**

Het Rijk en de regio draaien op voor de miljoenenstrop door ook Sluis
Wilhelminakanaal te herbouwen. Het Brabantse project lag ruim 1 jaar
nadat werd ontdekt dat het waterpeil met 2,55 meter zou zakken bij d
voor 1 grote sluis. De herbouw is een van de uitkomsten van MIRT-

Sur zeesluis IJmuiden

**Versterking Afsluitdijk pakt flink
duurder uit door rekenfout bij spuislui-**

De versterking van de Afsluitdijk loopt drie jaar vertraging

**Onverwachte tegenvaller voor de
Noord-Zuidlijn**

avaller voor de Amsterdamse N
beveiligingssysteem d

**'Het lukt maar niet om complexe
projecten tot een goed einde te
brengen'**

Het faillissement van Jansma Drachten komt hard aan in de infrasector. Maar
volgens Hans de Koning, managing director bij Max Bögl Nederland, één van
de vijf overgebleven bouwondernemingen in de combinatie Herepoort, is het

WAAROM EEN ONDERZOEK?



COMPLEXITEIT



An aerial photograph of a city, likely Amsterdam, showing a central highway (A10) with multiple lanes. The city is densely packed with buildings, including modern high-rises and older structures. There are significant green spaces and trees interspersed among the buildings. The sky is clear and bright, suggesting a sunny day. The overall scene depicts a complex urban environment.

COMPLEXITEIT

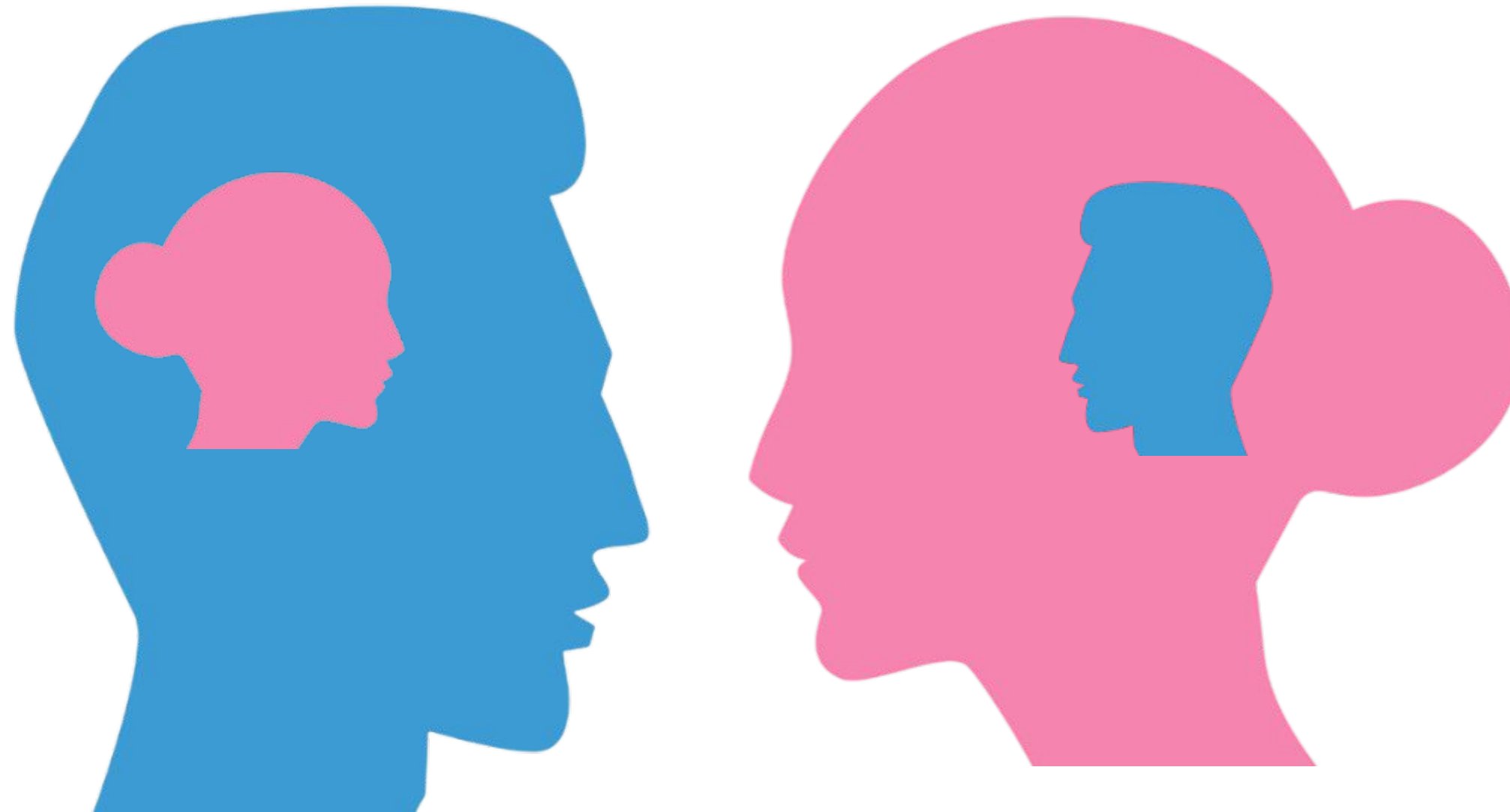
INTEGRALITEIT

SAMENWERKING

COMPETENTIES



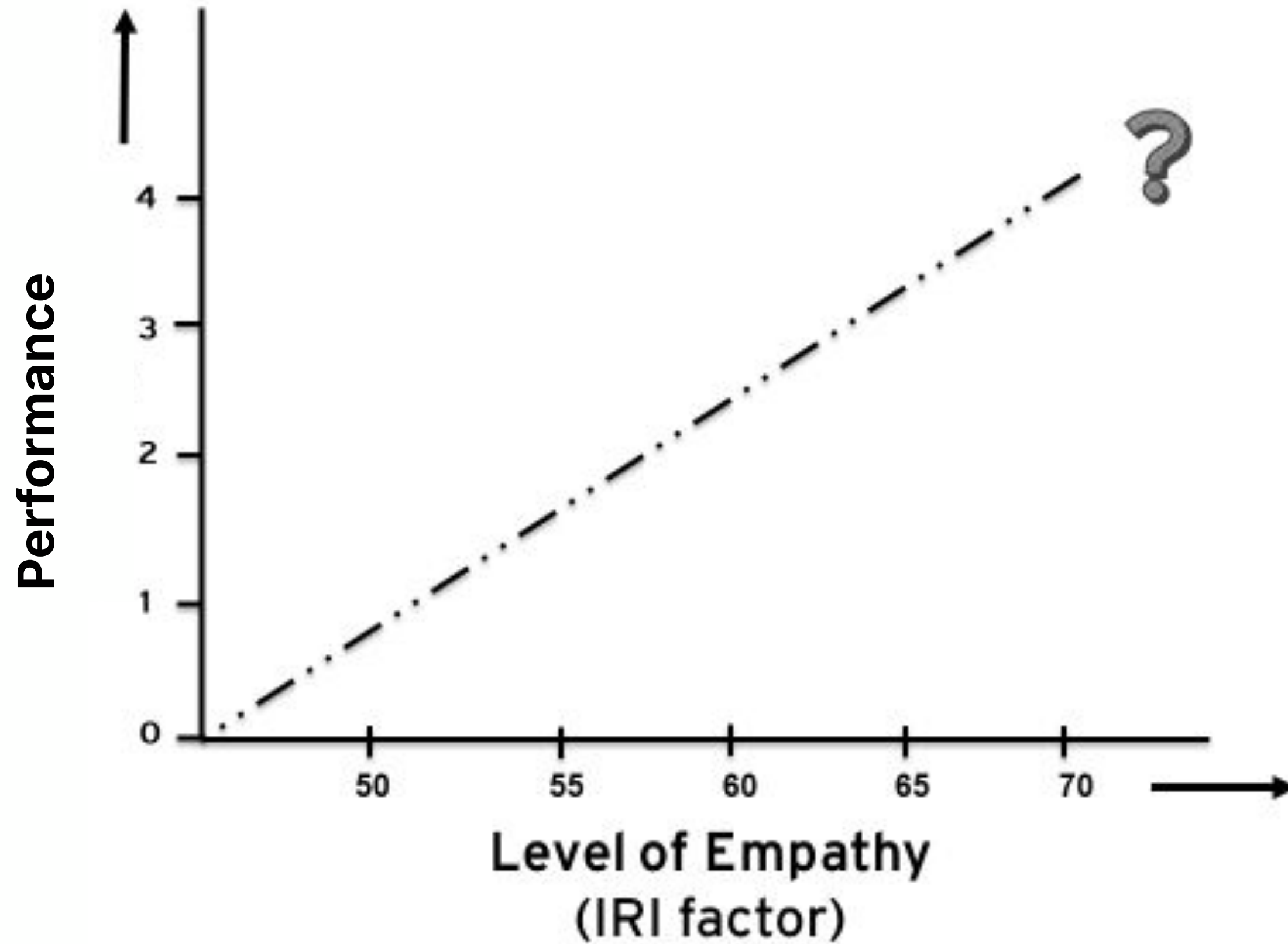
EMPATHIE



**Het vermogen je in te leven in de
ander**

- 1. Affectieve en cognitieve component**
- 2. 'Self-other differentiation'**
 - Empathie \neq Sympathie of compassie
- 3. Vermogen om een passende reactie te geven**

HYPOTHESIS:



8 PROJECTEN

Empathie

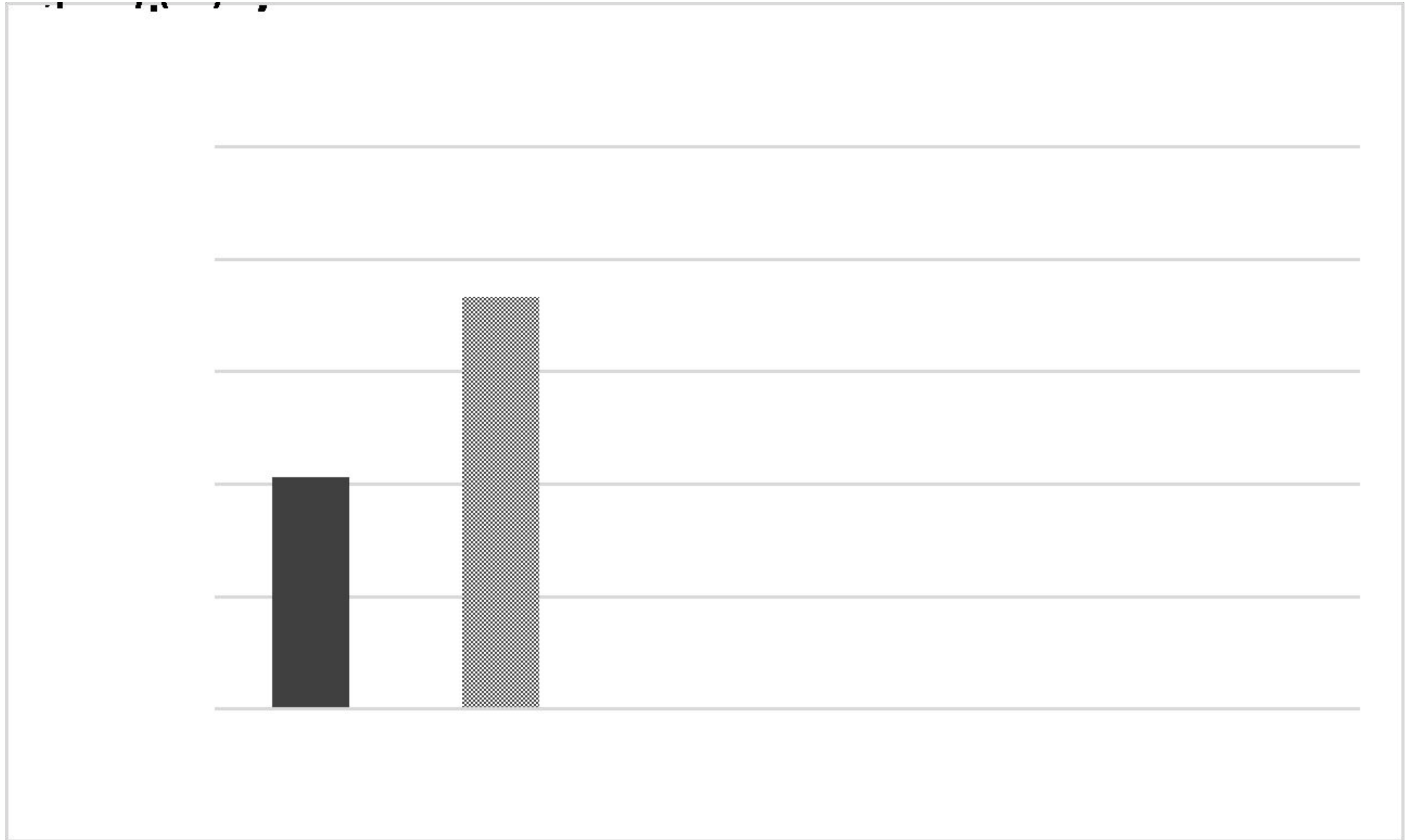
- 462 metingen
- 86% man

Performance

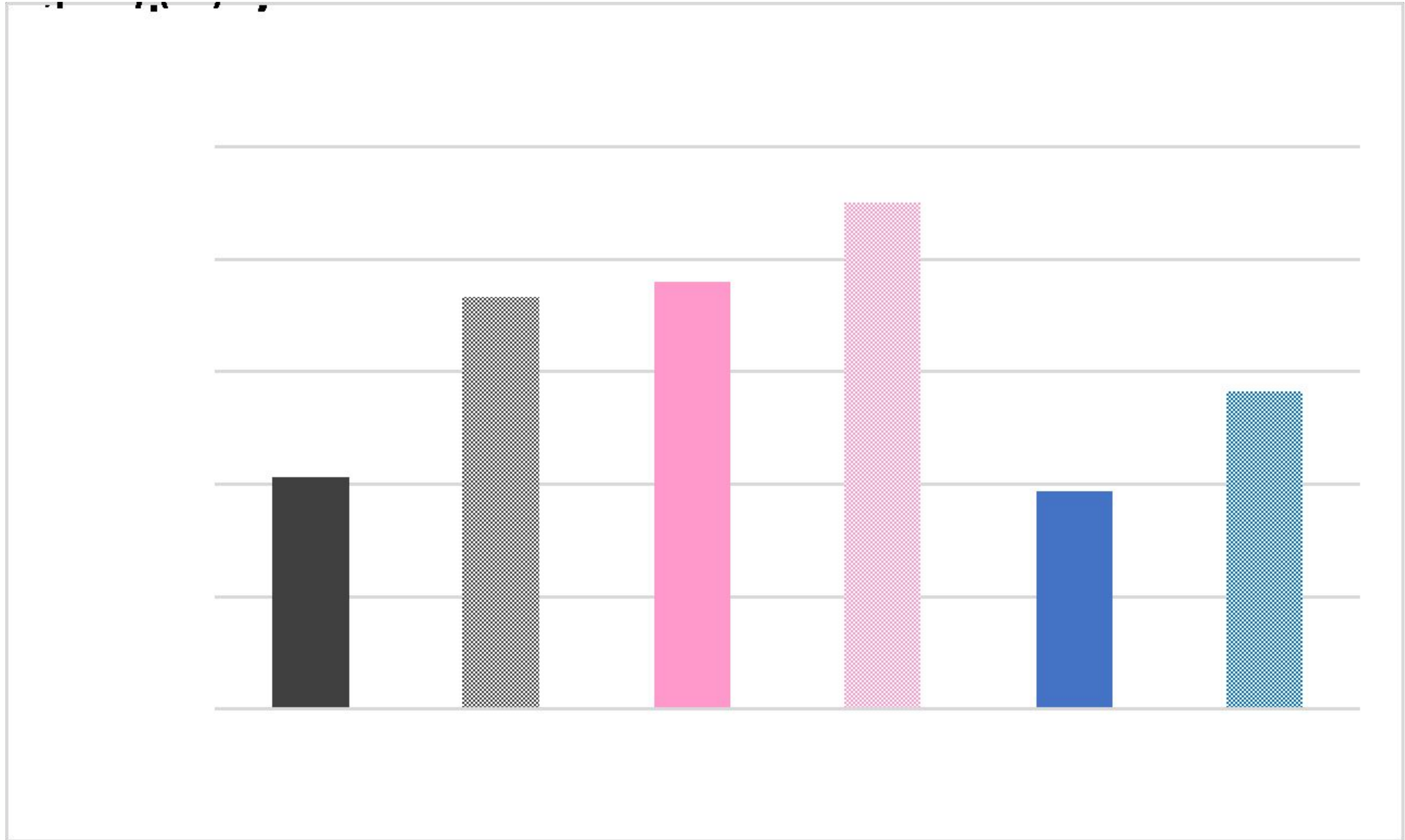
- 33 interviews
- 5 criteria, score 0-4
(Geld, Tijd, Kwaliteit, Veiligheid, Tevreden omgeving)

Case nr	Project delivery	Contract type	Contract size [mio euros]	Project Scope	Location (The Netherlands)
1	2024	DBFM	700	Infrastructure (roads, viaducts, bridges, tunnels, etc.)	Province of Gelderland
2	2023	PD&C, 2-phase contract	100	High Water Protection	Province of Gelderland
3	2022	Alliance, D&C	100	Infrastructure (Rail, roads, viaducts, tunnels, bridges)	Province of Gelderland
4	2022	D&C	50	Infrastructure (Windmill foundations, roads)	Province of Flevoland
5	2022	D&C	25	Tunnel	Amsterdam
6	2023	2-phase contract	20	Movable bridges (new and reconstruction)	Haarlemmermeer
7	2023	D&C	100	Civil works, Infrastr, buildings, railworks	Ede, Wageningen
8	2021	D&C	50	Infrastructure (Road, Tunnel)	Province of Limburg

ONZE SECTOR

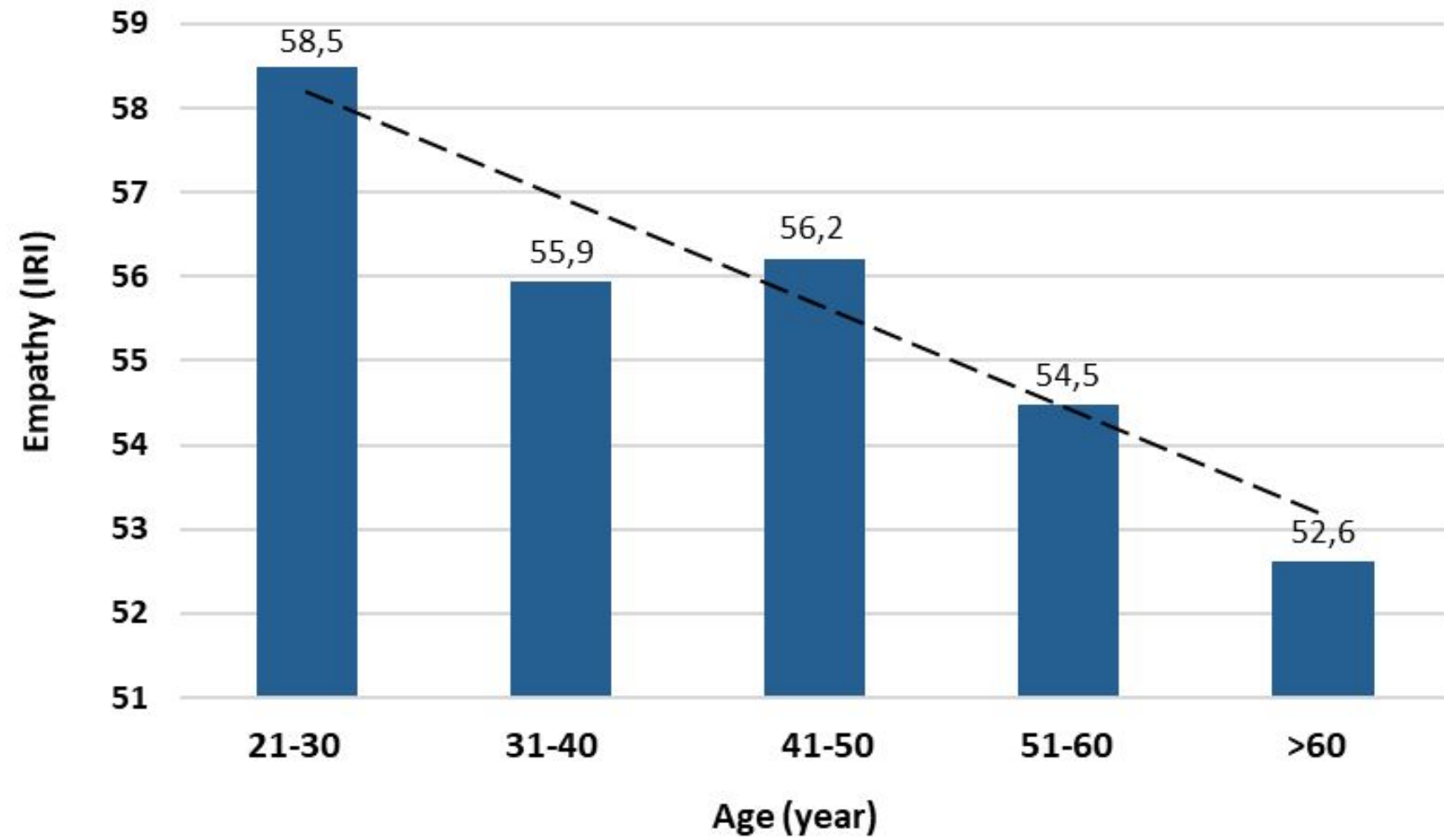


ONZE SECTOR

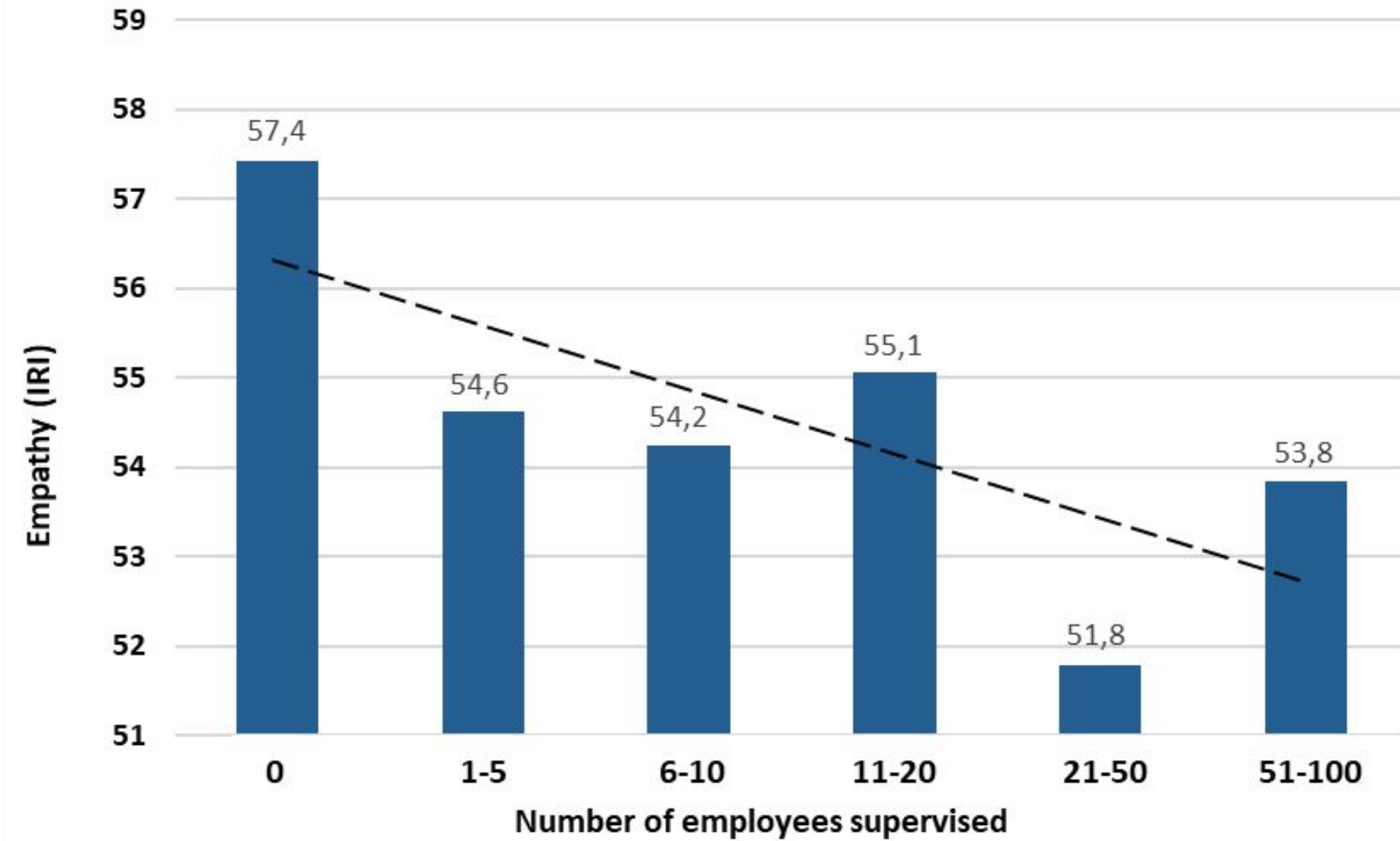


ONZE SECTOR

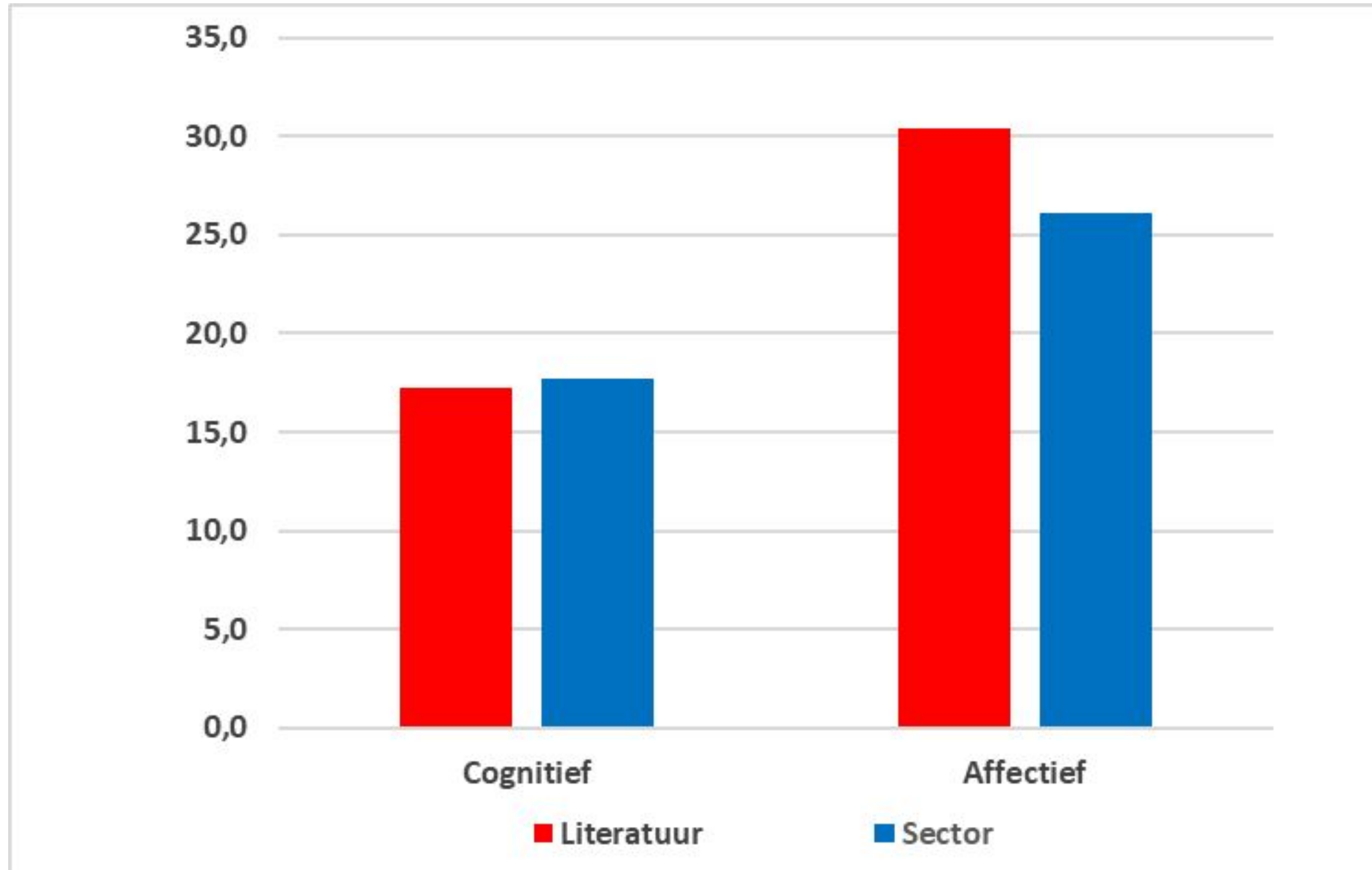
Empathy - Age



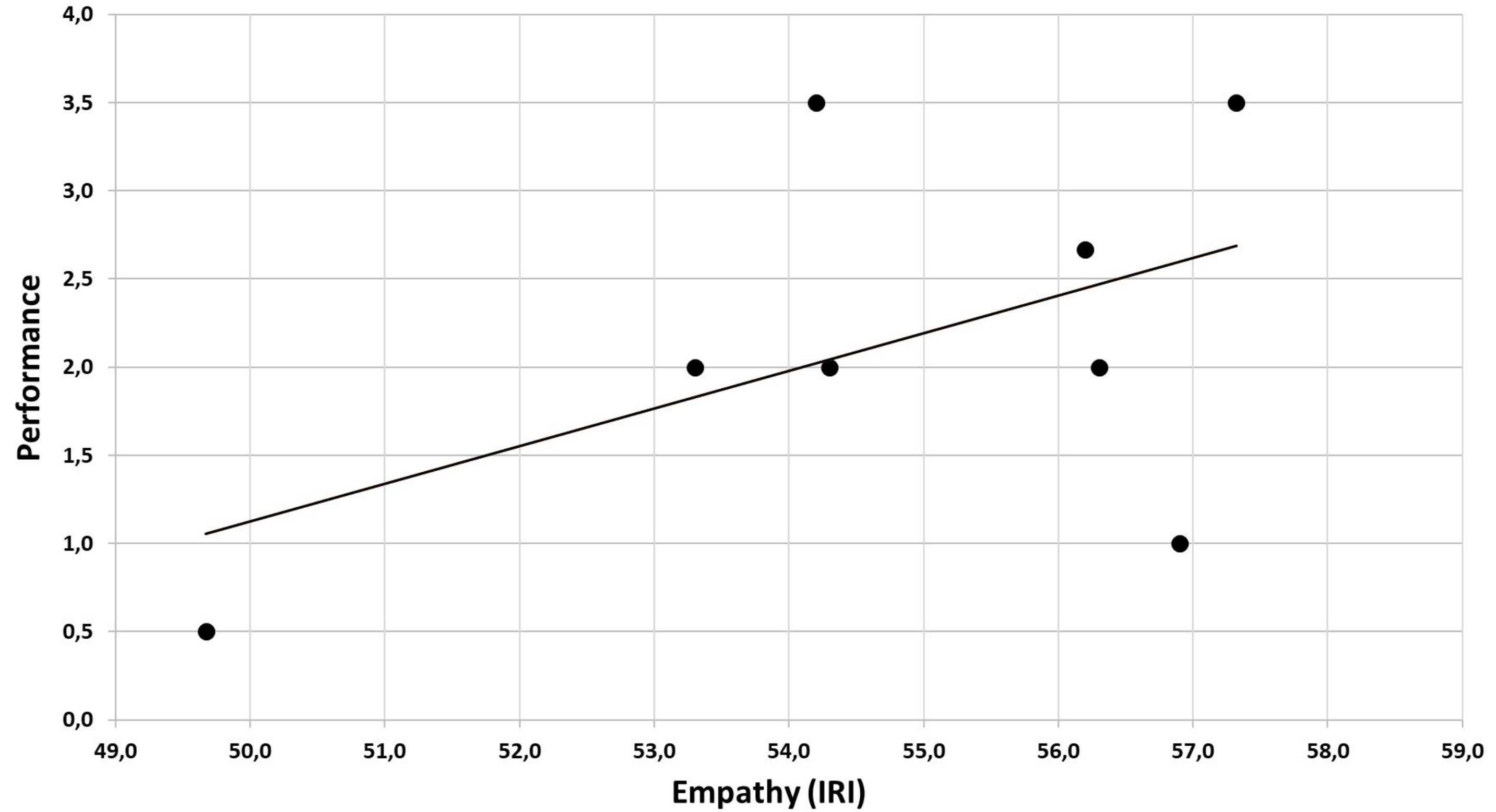
Empathy - Nr. of employees supervised



ONZE SECTOR



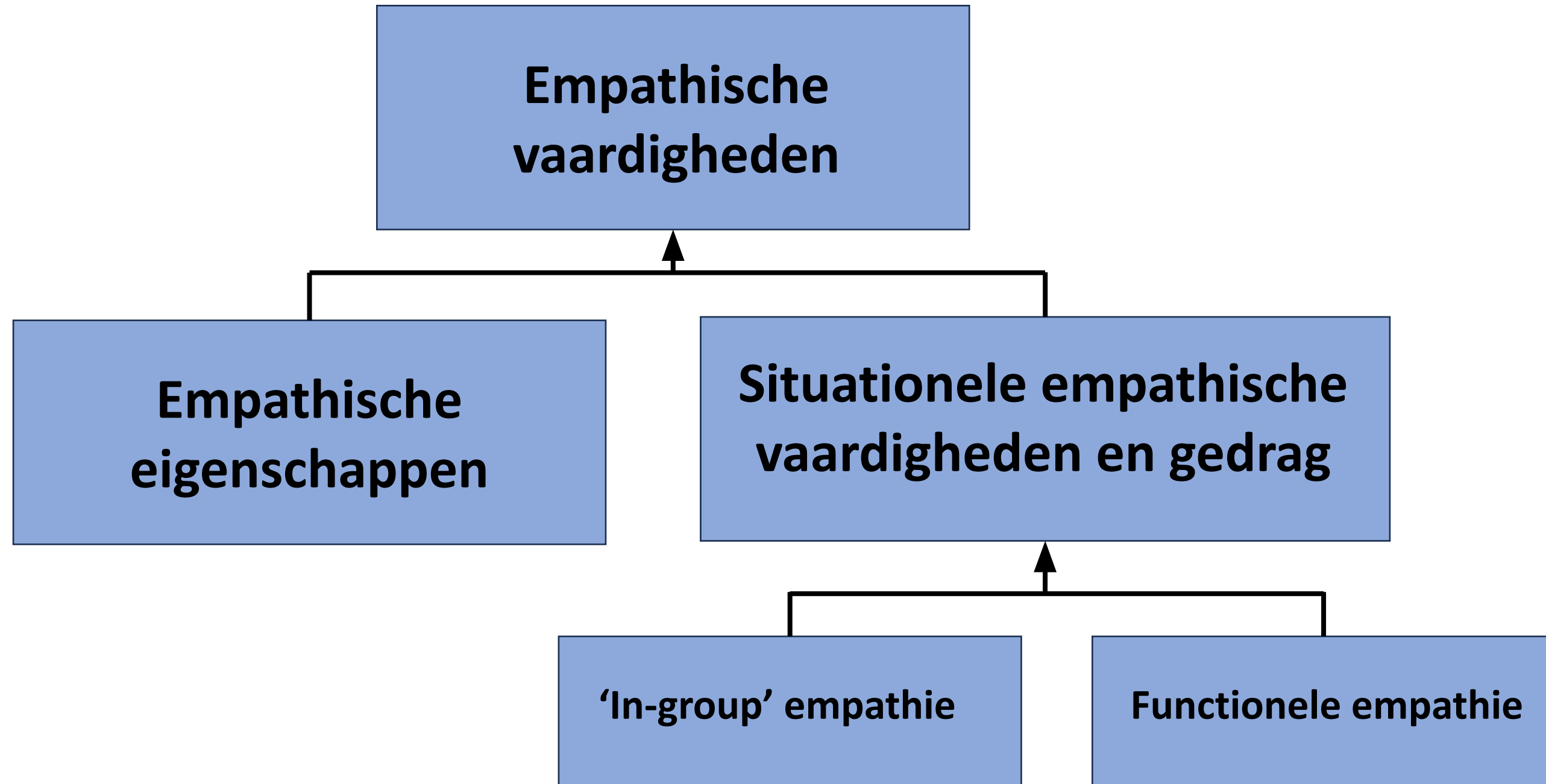
CONCLUSIE



CONCLUSIE

- **Empathie versterkt samenwerking en een integrale aanpak van projecten en heeft daardoor een positief effect op performance.**
 - *Dit is een gevolg van veranderingen binnen onze projecten (toenemende complexiteit, integraliteit, noodzaak tot samenwerking)*
 - *Empathie niet in alle fasen en projectrollen een dominante succesfactor*
- **Integraliteit en samenwerken zijn het moeilijkst als de cultuurverschillen het grootst zijn, bijvoorbeeld:**
 - *OG - ON -Stakeholders*
 - *Ontwerp – Uitvoering*
 - *....*
- **We scoren als sector relatief laag op empathische vaardigheden.**
- **Empathisch vaardigheden zijn beïnvloedbaar!**

WAT NU?



WAT NU?

- 1. Empathische eigenschappen in teams verhogen - versnellen op implementatie van feminie kwaliteiten.**
 - a) Genderdiversiteit*
 - b) Selecteren op competenties (project- en bedrijfsniveau)*

- 2. “In-group” empathie project teams verhogen**
 - a) Inzetten op gedeelde waarden, belangen, identiteit, doelen*
 - b) Contractvormen die sturing op gedeelde belangen stimuleren*
 - c) Expliciet aandacht besteden aan success criteria van het project.*

- 3. Bewustwording en trainen van empathisch gedrag**



Empathy Driving Performance

Guus Keusters