

De bouw kan wel wat extra empathie gebruiken!

Nederland staat aan de vooravond van een herinrichting van de publieke ruimte. Dit brengt grote uitdagingen met zich mee voor bouw- en infraprojecten en heeft ook invloed op de competenties van de projectteamleden. Met name omgevingsmanagers kunnen bij deze ontwikkelingen een sleutelrol spelen.



De afgelopen periode is het inzicht gegroeid dat de transities die gerelateerd zijn aan klimaatverandering, landbouw, energie en biodiversiteit sterk met elkaar verweven zijn en om een integrale aanpak vragen. Deze ontwikkelingen moeten gecombineerd worden met een toenemende vraag naar woningen en mobiliteit en leiden tot nieuwe claims in de schaarse, publieke ruimte. Aangezien bouw- en infraprojecten zich bekommeren om de inrichting van de publieke ruimte, komen deze integrale

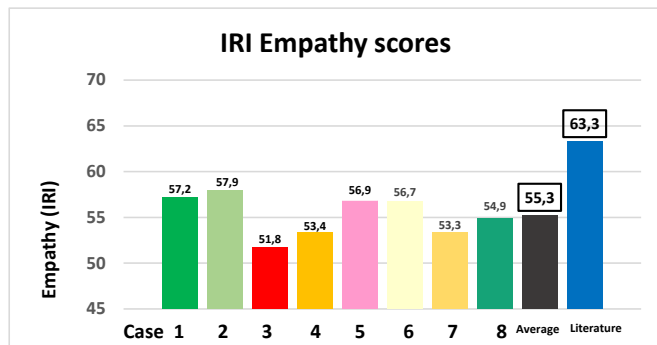
vraagstukken daar samen. Dat betekent dat steeds meer betrokken partijen en dus meer (tegengestelde) belangen in een gedragen eisenset en oplossing geïntegreerd moeten worden. We zien deze projecten derhalve veranderen van technologisch- naar integratie-gedreven uitdagingen.

Wat betekent dit concreet voor deze projecten? Op alle niveaus in het project neemt de noodzaak tot het combineren en integreren van functies, belangen vanuit de omgeving, specificaties en disciplines toe. Beleidsmakers dienen hun blikveld te verruimen, strategieën te stroomlijnen en tot gemeenschappelijke projectdoelen te komen ten aanzien van, bijvoorbeeld, verduurzaming, wonen en mobiliteit. Opdrachtgevers dienen eisen en wensen van nieuwe stakeholders te combineren tot een integrale vraagspecificatie. Aannemers en ontwerpers dienen deze set van eisen te vertalen naar integrale oplossingen door het samenbrengen van vreemde en onbekende disciplines. Aangezien veel projecten vandaag de dag al problemen hebben om deze integraliteit te borgen en daardoor vaak onvoorspelbaar zijn, ging ik in een promotieonderzoek op zoek naar de drijvers van een integrale benadering en hoe de bouwsector zich beter kan voorbereiden op de grote uitdagingen die voor ons liggen (Keusters et al., 2024).

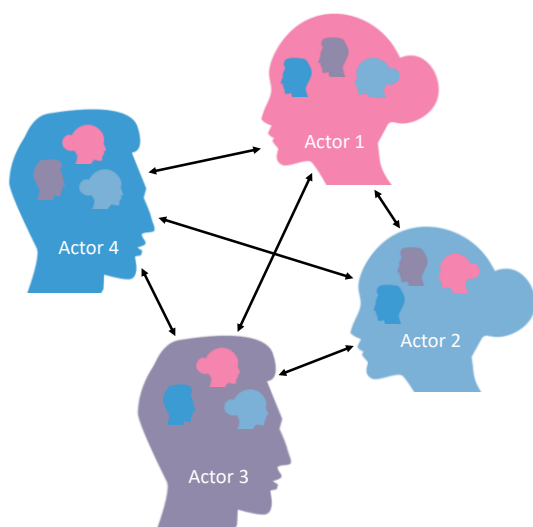
Een groot aantal interviews met sleutelfunctionarissen van projecten maakte duidelijk dat competenties van mensen bepalend zijn om tot een goede, integrale aanpak te komen. Daarbij is integratie gedefinieerd als het begrijpen en eigen maken van de eisen, wensen en emoties van de stakeholders en deze vertalen naar een breed gedragen oplossing. Essentiële vaardigheden die in dat verband door de geïnterviewden werden genoemd zijn het vermogen om te verbinden, te luisteren, met elkaar in contact te blijven en elkaar te willen begrijpen.

Deze omschrijvingen wezen in de richting van empathie. Empathie is het vermogen om je in te kunnen leven in de emotie van de ander en deze emotie te kunnen begrijpen. Vaak wordt het vertaald als “in de schoenen van een ander staan”. Algemeen wordt onderkend dat empathie een affectieve (het voelen van de emotie) en een cognitieve dimensie (het begrijpen dan die emotie) omvat. Empathie zou derhalve een bijdrage kunnen leveren aan het inleven in en begrijpen van stakeholders uit een nieuwe project-context. Zodoende zou het vermogen om tot een integrale aanpak en oplossing te komen kunnen toenemen.

Het empathisch vermogen van mensen is relatief eenvoudig meetbaar middels een gevalideerde meting, de IRI-test. Dit is een zelf-assessment en bestaat uit 28 vragen waarbij de empathische reactie in een bepaalde situatie wordt beoordeeld. Verspreid over 8 infra-projecten heb ik zodoende het empathisch vermogen van projectteams gemeten (in totaal 463 deelnemers). Daarnaast leverde een uitgebreid literatuuronderzoek naar empathische vermogens inzicht in de gemiddelde empathische vaardigheden van mensen. De resultaten toonden aan dat de bouwsector relatief laag scoort in vergelijking met het gemiddelde dat in de literatuur werd gevonden (gemiddelde IRI-score van de sector is 55,3 versus 63,3 in de literatuur, zie de figuur). Tevens bleek dat vrouwen aanzienlijk hoger scoren dan mannen, met name op affectieve empathische vaardigheden, dat wil zeggen, het voelen van de emotie. Het lage aandeel vrouwen in de sector (14% in deze sample, hetgeen representatief is voor de sector) verklaart daarom deels de lage totaal score. Binnen de projectteams blijken teamleden met taken die gericht zijn op het begrijpen en eigen maken van de belangen van anderen, zoals omgevingsmanagers, hoger te scoren dan teamleden die taken hebben die meer gericht zijn op productie (bijv. uitvoerders). Opvallend waren ook de relatief lage scores van de projectmanagers.



Het onderzoek maakte duidelijk dat er sprake is van een relatie tussen het empathisch vermogen van teams en de performance van hun projecten in termen van kosten, planning, kwaliteit, veiligheid en omgevingstevredenheid. De relatief lage scores van de sector maakten ook duidelijk dat er kansen zijn om tot een betere integrale aanpak te komen. Immers, door het verhogen van de empathische vaardigheden zullen projectteams beter in staat zijn om zich in te leven in de belangen en emoties van de stakeholders, hetgeen zal leiden tot efficiëntere processen en meer integrale oplossingen. Het onderzoek toonde aan dat inleven in elkaars belangen het moeilijkst is als de cultuurverschillen tussen de bij het project betrokken partijen het grootst zijn, bijvoorbeeld tussen het projectteam en de stakeholders, tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer, en tussen het ontwerpteam en de uitvoeringsorganisatie. Empathie kan juist dan bijdragen aan het inleven in de wereld en de cultuur van de ander, zodat elkaars belangen beter worden doorgrond en vervolgens ook beter op elkaar kunnen worden afgestemd.



Wat betekent dit voor onze projecten? Aangezien algemeen onderkend wordt dat vrouwen empathischer zijn dan mannen, kan het empathisch vermogen van projectteams worden verhoogd door de gender diversiteit in projecten te verhogen. Dit is met name effectief voor projectrollen met integratie-gedreven taken en voor projectmanagement rollen gelet op hun grote invloed op het project succes en hun relatief lage empathie-scores. Daarnaast zien we het aantal stakeholders binnen projecten toenemen als gevolg van de noodzakelijke combinatie en integratie van transitie zoals eerder toegelicht. Dit vraagt om meer transformatieve benaderingen, waarbij de omgeving niet slechts de randvoorwaarden stelt voor de projecten, maar een actieve deelnemer in het project

en het proces wordt, die bijdraagt aan de vertaling van haar probleem of wens naar een gedragen oplossing.

Zo ontstaan integrale ontwerpteams (stakeholders, opdrachtgever, opdrachtnemer, ontwerper) die ondersteund worden door empathisch vermogen. Een gezamenlijk team, met gezamenlijke doelen, leidt tot meer empathie en vergroot het begrip voor elkaars belangen. Belangrijk daarbij is dat empathisch gedrag 'aangezet' kan worden bij de projectteamleden door duidelijk te maken dat dit bijdraagt aan het creëren van wederzijds begrip en het behalen van project doelen. De teamleden zullen dan beter luisteren, elkaar willen begrijpen en hun (voor)oordeel met betrekking tot een oplossing uitstellen.



Gelukkig zijn er in Nederland al diverse voorbeelden van transformatieve benaderingen die tot succesvolle projecten hebben geleid en waar ongetwijfeld ook empathische vaardigheden aan hebben bijgedragen. Een mooi voorbeeld is het Ruimte voor Rivier-programma, waar watermanagement strategieën samen zijn gekomen met stedelijke ontwikkeling, natuurontwikkeling en recreatiedoelen. Hier is het gelukt om beleidsmakers, opdrachtgevers, opdrachtnemers en

disciplines samen te brengen zodat mooie, integrale oplossingen zijn gecreëerd die niet tot stand waren gekomen in gesegmenteerde benaderingen. Dit had niet kunnen lukken zonder verdieping in elkaars culturen en werelden. Het Ruimte voor de Waal project bij Nijmegen is hiervan een goed voorbeeld.

Nederland staat aan de vooravond van een grote verbouwing en herinrichting. Omgevingsmanagers scoren binnen onze sector al relatief hoog op empathie. Zij hebben daarom de grote taak om de sector aan de hand te nemen om tot verbinding en integratie te komen van de diverse uitdagingen die voor ons liggen. Dat vraagt lef en leiderschap in een masculiene sector, maar is meer dan eens noodzakelijk!

Guus Keusters,
Dura Vermeer Infra Landelijke Projecten.

Referentie:

Keusters, G., Hertogh, M., Houwing, E.J. en Bakker, H., (2024), "Empathic Ability as a Driver for Project Management" *International Journal of Project Management*, Volume 42, Issue 4, 2024, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102591>.