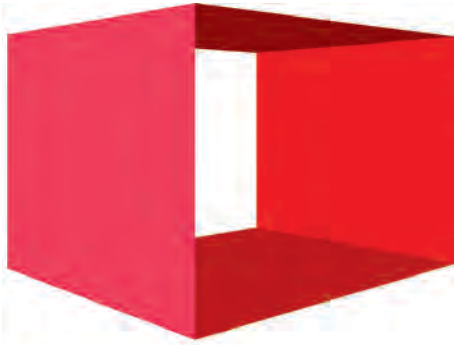


30 mei t/m
3 juni 2013



WEEK VAN HET LEGE GEBOUW

Interdisciplinaire werkwijzen tijdens de Week van het Lege Gebouw

Een totaalplan maken voor het hergebruiken van een leeg gebouw in amper vijf dagen tijd, dat stond centraal tijdens de Week van het Lege Gebouw (30 mei - 3 juni). Zeventig studenten van veertien verschillende opleidingen van uiteenlopende disciplines als erfgoedstudies, architectuur, kunst en vastgoed deden mee aan de week. De overeenkomst tussen deze opleidingen? Ze besteden allen aandacht aan dezelfde opgave: die van hergebruik en transformatie. De missie van de week was tweeledig: enerzijds om in een interdisciplinair team intensief samen aan één hergebruikopgave te werken. Anderzijds om een concrete business case op te stellen voor een leeg pand in Den Haag, eigendom van de Rijksgebouwendienst.

Wij, Maria Lamslag en Teun van den Ende (Platform VOER) hebben de deelnemende studenten en docenten gevolgd in hun eerste missie en in kaart gebracht hoe het werken in interdisciplinaire teams verliep. In dit verslag zijn de ervaringen van studenten en docenten te lezen én geven we onze indruk over de waarde hiervan voor het onderwijs én de praktijk.

We hebben VOER opgericht om interdisciplinair denken en praten over erfgoed en ruimte te bevorderen, en zijn hebben onderzocht hoe de onderwijsvorm in de Week van het Lege Gebouw is ingevuld en ervaren. Want, interdisciplinair werken, wat houdt dat in? En in welke vorm is het waardevol bij erfgoedopgaven?

Platform VOER

VOER _

Maria Lamslag
Teun van den Ende
redactie@platformvoer.nl
www.platformvoer.nl



www.facebook.com/weekvanhetlegegebouw
[weekvanhetlegegebouw@live.nl](https://www.facebook.com/weekvanhetlegegebouw)

Over perspectief wisselen en vieze handen maken

Teun van der Ende
Maria Lamslag

Allard van der Hoek (foto's)



Interdisciplinair, niet multidisciplinair

We zien de interdisciplinaire benadering als een werkvorm waarin meerdere disciplines gezamenlijk en gelijktijdig werkzaam zijn. Anders dan bij multidisciplinaire benadering, waar disciplines opeenvolgend samenwerken aan een opgave, ontstaan er bij interdisciplinaire werkvorm momenten waar disciplines de afzonderlijke perspectieven combineren en daaruit gezamenlijke inzichten destilleren.

In de Week van het Lege Gebouw is 'interdisciplinair werken' ingevuld door zeven teams met tien studenten aan een opgave te laten werken onder begeleiding van twee of drie docenten van verschillende opleidingen. Hoe de teamgenoten zouden samenwerken, was van tevoren niet streng omljnd. We interviewden studenten en docenten in de week en constateerden dat de aanpak uiteenliep, maar dat er achteraf een duidelijke voorkeur was voor één vorm van samenwerking. Onze aanpak bereikte niet alle studenten en representeert niet alle meningen, maar we hebben met feedback van minstens één student en één docent van elk team een goed beeld kunnen samenstellen.

Verwachtingen en vooroordelen

De meeste studenten keken er voorafgaand aan de week al naar uit om te werken in gemengde teams, omdat het ze meer bewust zou maken van de verschillende benaderingen. Dit was belangrijker dan het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. Natuurlijk hadden ze wel zo hun voorstellingen van de andere disciplines. De bekende clichés van een erfgoedstudent die alles wil behouden, de architect die het liefst mooie dingen wil maken, de vastgoedstudent die alleen in eurotekens denkt en de interieuropleidingen die sfeer toevoegen, waren bij heel wat studenten aanwezig.

Ook de docenten keken uit naar de mogelijkheid vernieuwende concepten voor leegstand en herbestemming te bedenken, gevoerd door de verscheidenheid aan kennis in de samengestelde teams. Ook verwachtten docenten dat het werkproces sneller zou gaan omdat alle expertise vanaf het begin aan tafel zit én omdat het interdisciplinaire team in één ruimte zit, waardoor je letterlijk niet om elkaar heen kunt

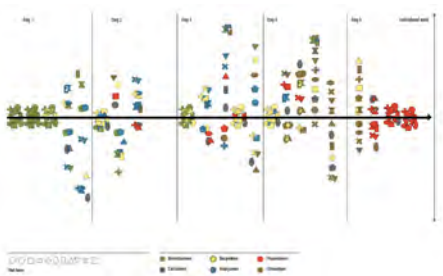
Op zoek naar werkvormen

Van de week hebben elk van de docentenkoppels een werkwijze vastgesteld. De meeste docenten kozen ervoor de studenten elkaar te laten bevragen naar ieders expertise en daar een werkvorm aan te verbinden. Het ene docententeam had al precies een didactische methode uitgewerkt vanuit het idee dat de studenten een leidraad nodig hebben. Andere docentenkoppels maakten met hun voorbereiding duidelijk dat ze de werkvorm liefst aan de studenten wilden overlaten. Of de nadruk op het uiteindelijke plan lag of vooral op de didactiek van het interdisciplinair werken, liep uiteen.



Uiteindelijk zijn er verschillende interdisciplinaire werkvormen ontstaan. We onderscheiden grofweg drie vormen:

1. het team werkt over de hele breedte samen op brainstormmomenten om kennisuitwisseling en out-of-the-box denken mogelijk te maken. Bij het uitwerken van de plannen splitst het team op in subgroepen waarin de teamleden dicht bij hun expertise blijven,
2. het team werkt gezamenlijk aan deelonderwerpen. Teamleden werken afwisselend vanuit hun eigen expertise en dan weer in een 'vreemde' rol, buiten hun eigen *comfort zone*;
3. het team heeft geen vaste werkwijze, maar onderzoekt verschillende vormen van samenwerken. Elke dag zoeken de teamleden naar de eigen rol binnen het team, ook het leiderschap kan daarbij wisselen.



Het eerste model, waarin je dichtbij je eigen discipline blijft en alleen in de brainstorm momenten compleet buiten je eigen grenzen denkt, zagen veel studenten als de meest succesvolle manier van samenwerking. Te veel buiten je *comfort zone* treden werkte volgens veel studenten minder goed. Per dag of onderdeel op zoek gaan naar een andere rol werkte bij het ene team heel organisch en dus succesvol, bij het andere verliep het twijfelachtiger en stichtte het verwarring. Er waren docenten die het teamgevoel stimuleerden, soms zelfs met behulp van een slogan of teamnaam - toch kozen een aantal teams, mede door de tijdsdruk, toch weer voor opsplitsen. Wat overigens niet zegt dat uit deze stroevare vormen van samenwerking, geen mooie en haalbare plannen kunnen ontstaan.

Net als de studenten hechtten de docenten veel waarde aan de inzet van ieders' eigen expertise. Eén docent merkte op de werkvorm niet teveel te willen sturen: "Je moet bij dit soort opgaven het proces het product laten bepalen. Nieuwe opgaven vereisen nieuwe samenwerkingsmethoden."

De tweeledigheid van de missie, het uitwerken van een realistisch plan voor hergebruik én het uitproberen van een nieuwe samenwerkingsvorm, stonden op gespannen voet met elkaar. Door teveel focus op het samenwerkingsproces te leggen verloren sommigen de opgave al snel uit het oog - terwijl teveel focus op het plan onzekerheid over de rolverdeling binnen de teams opleverde. Dit betekende dat sommige teams het onderwerp niet optimaal op een integrale manier benaderden.



Proeftuin, geen wondermiddel

De Week van het Lege Gebouw was dan ook duidelijk een proeftuin waarbinnen docenten en studenten zochten naar een nieuwe houding en taakverdeling. Toch zijn de studenten meer overtuigd geraakt van het nut van interdisciplinair werken. Tijdens de week is de verwachting van veel studenten, dat ze buiten hun eigen kaders zouden denken en de standpunten en werkwijze van de andere disciplines beter zouden begrijpen, uitgekomen. De verschillende benaderingen blijven overeind, maar studenten kunnen wel makkelijker van perspectief wisselen en de denkwijze van andere disciplines volgen. Deze uitkomst is - los van de uitvoerbaarheid en geslaagdheid van de plannen - een belangrijk resultaat. Maar interdisciplinair werken is geen wondermiddel om denkpatronen en werkwijze synchroon te laten lopen.

Vooroordelen die er bij aanvang waren over de andere disciplines, zijn in sommige gevallen weggenomen, maar werden evengoed bevestigd. Zo hield een student erfgoedstudies aan het eind van de week toch nog vast dat 'architectuurstudenten vaag zijn'.

Interdisciplinair Werken aan Lege Gebouw(en)



Overstijgend leeraspect

Het overstijgende leeraspect van de week lag volgens veel docenten in het omarmen van de volle breedte van de opgave. De verwachting dat interdisciplinair werken sneller gaat dan de meer traditionele opeenvolgende aanpak (cultuurhistorie > ontwerpen > rekenen) is niet bevestigd maar ook niet ontkracht - een belangrijke conclusie is dat het efficiënter werkt, omdat je constant tussentijds je plannen kunt toetsen. En, zo merkte één van de docenten op, een simulatie van de interdisciplinaire werkvorm krijg je met studenten van dezelfde opleiding (bijvoorbeeld in een rollenspel) nooit zo krachtig overgebracht.

Lessen voor het onderwijs

Afgezien van een enkele studenten die door hun docenten waren opgegeven, namen de meeste studenten deel aan deze week omdat ze op zoek zijn naar manieren waarop zij zich kunnen voorbereiden op de nieuwe praktijk, die volgens hen gekenmerkt wordt door meer samenwerking met andere disciplines. Studenten namen niet alleen deel aan de week uit interesse in de hergebruikopgave, maar toonden zich ook nieuwsgierig naar standpunten en bijbehorend jargon van andere disciplines. Vooral opleidingen die geen (praktische) werkervaring opdoen in het curriculum, moeten meedoen met dergelijke workshops, vond een student.

Veel studenten die wij interviewden, vonden dan ook dat interdisciplinair werken aan hergebruik, op één of andere manier in hun opleidingen verankerd moet zijn. Liefst als keuzevak, als extra onderdeel buiten het curriculum (geen studiepunten). Het verplicht aanbieden van een module zou volgens een aantal studenten niet werken, je hebt een bepaalde nieuwsgierigheid nodig om op een geslaagde manier interdisciplinair samen te werken en die is moeilijk op te leggen vanuit de opleiding. Ook speelden praktische argumenten mee om het curriculum niet aan te willen passen, bijvoorbeeld omdat de masteropleiding maar een jaar duurt en er al zo weinig tijd is voor de vaste onderdelen.



We vroegen de docenten welke lessen van de Week van het Lege Gebouw ze in hun eigen onderwijs denken te gaan inzetten. Studenten en docenten van de Academies van Bouwkunst waren al erg tevreden over hun opleiding. Bij de academies wordt veel input uit de praktijk gehaald doordat docenten met praktijkervaring worden aangesteld en steeds wisselen. Eén ontwerpdocent zag in het onderwijs aan de Academie van Bouwkunst ook concrete kansen naar analogie van de Week van het Lege Gebouw: "De kracht van korte groepsprocessen zal ik proberen vaker in te zetten. Ontwerpprocessen kunnen beter geïntegreerd en dienstbaar aan elkaar gemaakt worden. Niet ieder een eigen ontwerp maar samen aan één gezamenlijke opgave werken en daarbinnen kleinere opgaven formuleren."

In het wetenschappelijk architectuuronderwijs groeit de aandacht voor herbestemming, de Master in renovatie en transformatie (RMIT) aan de faculteit Bouwkunde van de TU

Delft is nu de grootste van de masteropleidingen. Een docent vond dat binnen het dergelijke opleidingen er meer crossovers gemaakt kunnen worden met hun andere masterrichtingen, zoals vastgoed en stedenbouwkunde. Veel docenten voorzagen niet concreet een aanpassing in het curriculum, maar wel toegevoegde waarde in workshops als de Week van het Lege Gebouw.



De Week van het Lege Gebouw, een traditie?

Zou er in 2014 opnieuw een dergelijke workshopweek moeten komen of moeten opleidingen hun curriculum hervormen? In het slotdebat van de Week van het Lege Gebouw gaf Reinier van der Kuij van de afdeling *Real Estate & Housing* van de TU Delft aan dat zijn vakgroep in 2014 graag een vervolg wil organiseren. De docenten zien net als de studenten de meerwaarde van de week in, niet per se als verplichte module maar als keuze-onderdeel.

Een andere docent wilde meer aandacht voor het intergenerationele aspect: wat zijn de uitdagingen waarvoor de huidige generatie twintigers staan en wat hebben zij te bieden, in vergelijking met andere generaties? Een student zag het als taak van de opleidingen dat de net-afgestudeerden ook toegang tot de Week van het Lege gebouw zouden moeten krijgen. Deze grote groep *young professionals* is nog in de oude stijl opgeleid en mist nu begeleiding in de nieuwe aanpak.

Lessen voor de praktijk

Opvallend was dat na de week in elk team een overtuiging bleek van de interdisciplinaire aanpak. De studenten zouden ook in de praktijk een dergelijke werkwijze verkieszen boven de traditionele manier van werken, waarbij de disciplines opeenvolgend werken. Zij zien de interdisciplinaire manier van samenwerken als noodzaak of realistisch toekomstbeeld in hergebruikopgaven. Het is volgens hen efficiënter om meteen al op de hoogte te zijn van alle belangen en voorwaarden. Kortom, de studenten zien de praktijk veranderen, maar vinden dat hun opleidingen nog onvoldoende herijkt worden. Daaraan is de bereidheid van 70 (!) studenten om in te schrijven voor de Week van het Lege gebouw ook te verklaren.



Leiding geven

Leiderschap binnen een interdisciplinair team is van groot belang. In sommige teams namen de docenten duidelijk de leiding, maar in andere teams was deze taak niet aan één persoon toebedeeld. Een ervaring van de teams die voor vervolg in de praktijk relevant is: brainstormen kan wel samen, maar knopen doorhakken niet. Daar is een projectleider voor nodig. Een aantal architecten in spé vonden dat deze rol aan de architect toebehoort. Tegengeluid van teamgenoten was dat dit veel beter op individuele kwaliteiten te beoordelen is en niet op discipline.

Vieze handen maken vereist

Het ligt binnen de ambities van Week van het Lege Gebouw om een kentering in het denken te bewerkstelligen in praktijkopgaven waar hergebruik mogelijk en vaak ook gewenst is. De workshop heeft een belangrijke rol om studenten zich te voeden voor de veranderende praktijk. Een docent gaf aan dat wat hij dagelijks in de praktijk ziet, ook in de week naar voren kwam: niet alle disciplines zijn gewend

verantwoordelijkheid te nemen voor het proces, in de rol van een opdrachtgever te kruipen. Of je nou ontwerper, erfgoed- of vastgoeddeskundige bent, iedereen moet volgens hem durven 'vieze handen te maken', ofwel in teamverband buiten de eigen kaders durven te stappen. Pas als alle disciplines hun verantwoordelijkheid nemen in vraagstukken van leegstand, biedt teamwork meerwaarde in de praktijk, was zijn advies.



Didactische aspect

Studenten en docenten hebben ons een aantal verbeterpunten aangereikt voor een volgende editie, die grotendeels over de werkvorm gingen. Docenten legden daarbij de nadruk op het didactische aspect van werken in een interdisciplinair team. Zo zou er behalve de verschillende disciplines, bij de docenten ook aandacht moeten zijn voor de verschillende karakters: "De een is introvert, de ander extrovert, en dan heb je nog denkers, dromers, doeners en durvers". Deze verschillen kunnen los van studieachtergrond van grote invloed zijn op de werkvorm die wordt gekozen.

Daarnaast waren de ontwerpde studies in de meerderheid. Daardoor is in meeste teams gewerkt zoals men in een ontwerp bureau zou werken. Hierdoor kregen wij de indruk dat studenten erfgoed en vastgoed vaker op zoek waren naar een rol of taak gedurende de week, dan ontwerpde studenten in de architectuur, interieurarchitectuur en de kunstacademies. Naar aanleiding hiervan merkte een docent op: "Achteraf zijn we misschien te veel uitgegaan van wat we kenden van andere ontwerp ateliers (met vooral ontwerpers), en hadden we meer kunnen nadenken over het zo optimaal mogelijk benutten van de niet-ontwerpde disciplines."



De winst van de Week van het Lege Gebouw

Onze indruk is dat de eerste editie van de Week van het Lege Gebouw vanuit de deelnemende studenten en docenten als een geslaagd experiment is beoordeeld. Zowel studenten als docenten zien de meerwaarde van een workshop in een interdisciplinaire werkvorm. De winst zit er volgens studenten en docenten vooral in, dat je intensief met elkaar in gesprek gaat en kennis neemt van de verschillende belangen en benaderingen. Dat is ook vragen naar elkaars persoonlijkheden, elkaars achtergronden, elkaars interesses en verwachtingen, vervolgens rollen benoemen en ook niet bang zijn om uit je rol te stappen.

Vervolg onderwijs en praktijk

Opleidingen staan voor de uitdaging om meer interdisciplinair te gaan werken en daarmee studenten beter voor te bereiden op een snel veranderende praktijk. Een workshopweek als deze brengt niet alleen snel nieuwe inzichten over de meerwaarde het teamproces aan de oppervlakte, het legt ook de plussen en de minnen in de afzonderlijke opleidingen bloot en biedt aanleiding voor verbeteringen of vernieuwing in het onderwijs. Een aantal docenten gaf aan in de eigen opleiding meer mogelijkheden te willen creëren voor een interdisciplinaire werkwijze. Hier zijn in de week waardevolle stappen in gezet, sommige studenten hebben bijvoorbeeld voor het eerst aan gebouwen gerekend met het beschikbaar gestelde rekenmodel. In onderlinge gesprekken zijn deuren geopend naar kennisdomeinen van andere sectoren.



Pionieren in een nieuwe praktijk

Tot slot sprak een docent de overtuiging uit dat het vanuit de deelnemende studenten moet komen om met elkaar in gesprek te blijven, over de grenzen van disciplines. Volgens hem moet deze overtuiging in de toekomst meer vorm krijgen en zou dit voor een deel online plaats kunnen vinden, waar je elkaar makkelijk kunt ontmoeten.

Hier haken wij graag op in. Want dit is nu juist de reden waarom wij VOER hebben opgericht. VOER biedt een platform voor de interactie tussen disciplines over de volle breedte van de opgave die nu actueel zijn, waaronder leegstand en transformatie. Dat doet VOER met een website voor het delen van opinies, maar ook door zelf deel te nemen aan debatten en onderzoek te doen zoals bij de Week van het Lege Gebouw. Wij zouden graag alle deelnemende studenten en docenten willen uitnodigen om op platformvoer.nl in gesprek te blijven met elkaar. Als pioniers voor een nieuwe werkpraktijk.

Deelnemende opleidingen en docenten

Lies Willers, Bastiaan van der Kraats, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, master interieur
Lidy Meijers, RMIT Architectuur
Koos Bosma, VU Amsterdam, MA Erfgoedstudies
Jarrik Ouburg, Academie van Bouwkunst Amsterdam, Architectuur
Erwin Kleinsman, Marco Henssen, Artez Academie van Bouwkunst Arnhem, Architectuur
Jan Konings, Royal Academy of Art, Den Haag, Inside, master interior Architecture
Penne Hangelbroek, Academie van Bouwkunst Rotterdam, Architectuur
Erik de Graaf, Amsterdam School of Real Estate / Hva Urban Management
Peter Rutten, Sasa Radanovic, Hogeschool Utrecht, Bouwkunde
Frank Altenburg, Reinwardt Academie Amsterdam, Erfgoed
Reinier van der Kuij, TU Delft, Real Estate & Housing
Arjan Klok, Academie van Bouwkunst Amsterdam, Stedenbouw
Archie Hetharia, Helen van Broekhuijsen, Hogeschool Den Haag, vastgoedmanagement en Bouwtechniek
Iris Schutten, Corine Keus, Willem de Kooning Academie, Hogeschool Rotterdam, Ruimtelijk Ontwerp & Sustainability

Experts en gasten

Frits van Dongen, Paul Schnabel, Duco Stadig, Stephan Bekx, Peer Peeters, Willemijn de Boer, Loes Verhaar, Rudy Stroink, Marinke Steenhuis, Herman van Sol, Martin Langerak, Wessel de Jonge, Arno Boon, Leo Hendriks, Iris Schutten, Jean Baptiste Benraad, Mark Plaisier, Fieke Meindersma, Teun van der Ende, Maria Lamslag, Erik Pasveer, Charles van Marrelo, Marion Timmermans, Eva Klein Schiphorst, Marnix Norder, Aart Oxenaar, Tracy Metz

De Week van het Lege Gebouw is mogelijk gemaakt door:

Nationaal Programma Herbestemming H(erbestemmings)-team, Rijksgebouwendienst, Atelier Rijksbouwmeester
In samenwerking met Rijksvastgoed- en ontwikkelbedrijf, Nationaal Renovatie Platform & Anna Vastgoed Gemeente Den Haag

Concept & organisatie:

Machiel Spaan, M3H-architecten, Academie van Bouwkunst Amsterdam

www.facebook.com/weekvanhetlegegebouw
[@live.nl](https://www.facebook.com/weekvanhetlegegebouw)