

braaf

brave

blijf

**Over frictie en dappere ruimte in
publieke ontwerppraktijken**

Jaap Warmenhoven

It is apparent that if a team is to sustain the line it has taken, the team-mates must act as if they have accepted certain moral obligations. They must not betray the secrets of the team when between performances – whether from self-interest, principle, or lack of discretion.

Erving Goffman, The Presentation Of Self in Everyday Life, 1967

braaf *brave* blijf

**Over frictie en dappere ruimte in
publieke ontwerppraktijken**

Jaap Warmenhoven i.s.m.
Myrthe Krepel en Marjolein Vermeulen

Dit essay is beschikbaar onder de Creative Commons Naamsvermelding – GelijkDelen 4.0 Internationaal licentie (CC BY-SA 4.0). Je mag dit werk vrij kopiëren, verspreiden, aanpassen en gebruiken, ook voor commerciële doeleinden, zolang je PONT als bron en de auteur vermeldt en eventuele afgeleide werken onder dezelfde licentie beschikbaar stelt.



Myrthe
Krepel



“Ontwerpend werken aan complexe maatschappelijke vraagstukken met, voor of binnen de overheid veroorzaakt onvermijdelijk wrijving.” Zo begon de uitvraag van de Publieke Ontwerp Praktijk¹ (PONT) voor het onderzoek ‘Dappere Ruimte’ waarvan dit essay een van de uitkomsten is. De vraag die we in dit essay beantwoorden is: “Wat kunnen ontwerpers doen om met frictie in publieke ontwerppraktijken om te gaan?”² Het woord ‘onvermijdelijk’ in de uitvraag verradt dat wrijving niet vanzelf iets positiefs is.³ Dit essay leest als een kleine geschiedenis van hoe we leerden ons ongemak te omarmen en te houden van frictie.

In het eerste hoofdstuk staan we eerst stil bij onze afkeer van frictie: waarom willen we frictie vermijden?⁴ Wat is nodig om met meer waardering naar frictie te kijken? We reflecteren op frictie als metafoor in ontwerppraktijken met behulp van wetenschappers, veranderkundigen en beoefenaars.⁵ Onze zoektocht naar de waarde van frictie voor publieke ontwerppraktijken vervolgen we in hoofdstuk twee met een kleine, waarderende geschiedenis van onze braafheid, vanaf het moment dat we als kind lief gevonden wilden worden, tot het moment dat we middenin een publiek ontwerptraject beseffen dat er iets anders nodig is. Moeten we onze braafheid achterlaten en dapper zijn, ook als dat ten koste kan gaan van onze relaties met opdrachtgevers en andere partners? In het derde hoofdstuk duiken we in verschillende publieke ontwerppraktijken om te kunnen leren van dappere momenten. Maar dappere momenten alleen zijn niet genoeg. De uitvraag sprak over dappere ruimte die nodig is om frictie constructief te maken. Het vierde hoofdstuk introduceert nieuw

- ¹ De Publieke Ontwerp Praktijk (PONT) is een driejarig programma geïnitieerd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. “PONT ontwikkelt de kennis, organisatiecultuur en infrastructuur om een ontwerpende aanpak beter aan te laten sluiten bij de overheid. Zo kunnen we goed samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken.” <https://www.depubliekeontwerppraktijk.nl/over/> De formulering ‘beter aan laten sluiten’ valt me op. Om frictie te vermijden?
- ² We gebruiken hier de term ‘publieke ontwerppraktijken’ die ook PONT gebruikt. We doelen daarmee op samenwerkingen tussen sociaal ontwerpers, overheidsorganisaties en andere partijen en mensen, die enige duur hebben zodat er ruimte is voor samen maken en wederzijds leren.
- ³ We zullen in dit essay de woorden wrijving en frictie als synoniem gebruiken. We doelen met beide op wrijving van een mate en soort die processen kan bemoeilijken en verstoren, en niet op lichtere vormen van wrijving die in het brondomein van de metafoor, de mechanica, vaak een gegeven zijn.
- ⁴ ‘Ik’ ben ontwerper en politicoloog Jaap Warmenhoven. Vanuit een ‘ik’ schrijven geeft me ruimte om subjectief te zijn en een eigen kijk in te brengen. Hier zegt die ik ‘we’. Dat includeert mijn fantastische collega’s, mede-onderzoekers en sociaal ontwerpers Marjolein Vermeulen en Myrthe Krepel op wiens werk en inzichten dit essay mede is gebaseerd. Met Marjolein werk ik samen als De Nacht Club (www.denachtclub.com). Ook Myrthe draagt vaak bij aan onze producties.
- ⁵ Beoefenaar! Waarom spreken we niet vaker over onszelf als beoefenaars?

handelingsperspectief door in te gaan op de vierde dimensie: de relatie van frictie met tijd. *Spoiler*: frictie kan niet zonder. Het laatste hoofdstuk (5) gaat over hoe onaf dit onderwerp is en blijft. We hopen dat dit essay leest als een aantrekkelijk en uitnodigend perspectief op frictie en dapperheid van en voor ontwerpers en andere professionals in de publieke sector. Laten we samen zorgen voor de nodige frictie!⁶

⁶ Dit essay is gebaseerd op gesprekken met vijftientig ontwerpers, waarvan vijftien tijdens het live radioprogramma *Braaf of Brave* op de Dutch Design Week 2025 (DDW2025). Daarnaast spraken we acht opdrachtgevers, een choreograaf, een dramaturg en twee *feminist killjoys*. Ook organiseerden we experimentele sessies waaronder een *brave diner* met frictie-pioniers op 13 november en twee workshops tijdens het 'betekendiner' van PONT op 16 december 2025. We brengen ook eigen opdrachten in als casusmateriaal. Beschrijvingen stemden we af met betrokkenen.

⁷ Zie onder andere Morgan (1997). *Machines en machinemetaforen werken goed als het gaat om simpele, repetitieve taken in stabiele omgevingen waarin mensen gehoorzamen*(p.27). *Problemen van de machinemetafoor zijn onder andere dat er geen aandacht is voor aanpassing aan verandering, en machinaal denken kan leiden tot hersenloze en kritiekloze bureaucratieën*(p.28).

⁸ Lakoff & Johnson (1980), p.7.

1. wrijving voorbij de machine

Waarom willen we frictie vermijden?

Frictie of wrijving is de weerstandskracht die optreedt wanneer oppervlakken langs elkaar schuiven. Onze afkeer van frictie zou kunnen komen door de dominantie van denken over organisatie en samenwerking vanuit de metafoor van een machine. Als je aan een machine denkt is frictie op z'n minst inefficiënt en mogelijk zelfs desastreus. Een fiets die aanloopt is irritant. Vergeet de olie aan te vullen en wrijvingskrachten kunnen een motorblok onherstelbaar beschadigen. De machinemetafoor heeft al sinds de industriële revolutie een grote invloed op hoe we denken over organiseren en problemen oplossen. Maar waarom is deze denkwijze zo taai? Het is niet dat de machinemetafoor geen nadelen heeft, want die zijn ondertussen uitgebreid beschreven: machines hebben iets strams, ze kunnen vaak niet goed reageren op veranderende omstandigheden. Misschien nog erger: van mensen radertjes maken doet ze geen recht, en het is ook weinig inspirerend.⁷ De taaiheid van de machinemetafoor zou kunnen liggen in de manier waarop deze systemisch is ingebed in ons denken. Cognitiewetenschappers Lakoff en Johnson (1980) laten zien hoe systemen van metaforen onder ons denken en redeneren liggen. Metaforen lichten sommige aspecten van de realiteit uit en verbergen andere. Maar metaforen hangen ook onderling samen en versterken elkaar.⁸ In de publieke sector gaat het vaak over de tegenstelling tussen leef- en systeemwereld. Machines zijn min of meer gesloten systemen, en de machinemetafoor en de systeemmetafoor hangen samen. Ze delen een mechanistische, controleerbare en gestandaardiseerde kijk. Deze elkaar versterkende metaforen zitten waardering voor frictie in de publieke sector in de weg. Daarbij is de machinemetafoor, misschien omdat deze zo tot de verbeelding spreekt, nog steeds dominant. Al is het vaak onbewust en lang niet altijd expliciet: we streven nog steeds graag naar dingen die soepel en gesmeerd gaan. Zonder wrijving.

Vorzichtige waardering voor frictie

Er lijkt in de context van maatschappelijke transitie en publieke ontwerp практиken de afgelopen tijd ruimte om het met meer waardering te hebben over wrijving en ongemak.⁹ Hans Vermaak passeert de machine en het systeem, en kiest voor de metafoer van een lappendeken voor de rommelige samenwerking tussen genetwerkte praktijken. Aan de randen van die praktijken (of 'lappen') is het nodig om ongemak te verdragen en zijn "negatieve vermogens" nodig "om de emoties te ervaren en te begrenzen". Die negatieve vermogens maken bij hem "niet rechtstreeks het verschil in de vraagstukken maar zorgen vooral ervoor dat we niet blokkeren."¹⁰ Ik zie het als een bescheiden herwaardering van frictie. Komt daar in dat woord 'blokkeren' toch de machine tussen de naden van de lappendeken door gluren? Wetenschappers en beoefenaars Arao en Clemens gaan verder. Zij ervoeren tijdens workshops gericht op het bespreekbaar maken van vormen van sociale ongelijkheid als racisme en seksisme dat veiligheid in de weg kan zitten. Veiligheid en *safe spaces* worden vaak als noodzakelijke voorwaarde aangehaald voor het omgaan met complexe onderwerpen en processen. Echter, in een helemaal veilige ruimte, als in vrij van frictie, kan het gesprek moeilijk op gang komen, of snel vastlopen. Bijvoorbeeld: als jij als wit persoon in een gesprek over racisme en sociale gelijkheid en plein public op je privileges wordt gewezen, kan dat behoorlijk ongemakkelijk en pijnlijk zijn. Je dan te snel beroepen op veiligheid kan echte vooruitgang voorkomen. Algemeen geaccepteerde regels voor *safe spaces* als 'iets niet persoonlijk nemen' of 'niet aanvallen' lijken logisch, maar kunnen ertoe leiden dat bepaalde machtsstructuren en privileges niet kunnen worden bevraagd.¹¹ Veiligheid is altijd in enige mate nodig

⁹ Dat blijkt bijvoorbeeld uit de vele reacties die PONT kreeg op haar uitvraag, en het enthousiasme van ontwerpers en opdrachtgevers die wij vroegen mee te doen met dit ontwerp onderzoek.

¹⁰ Vermaak (2025), p.31-32.

¹¹ Arao & Clemens (2013), p. 143.

¹² Cairo (2021), p.201.

¹³ Amy Edmondson (2019), p.98-101.

als mensen samenwerken aan problemen. Maar een veilige ruimte wordt vaak ten onrechte gezien als vrij van elke vorm van frictie. In Nederland hebben we onze hang naar gezelligheid die in de weg kan zitten. In de woorden van de Amerikaans-Nederlandse wetenschapper en *storyteller* Aminata Cairo: "...gezelligheid is such a powerful concept that it can paralyze people from stepping up, speaking up or taking a stand."¹² Bedrijfswetenschapper Amy Edmondson laat in De Onbevreesde Organisatie (2019) zien hoe desastreus het kan zijn als mensen om frictie te vermijden hun mond houden. Ze haalt in dit kader het rampzalig zwijgen van een co-piloot ten opzichte van diens zeer ervaren meerdere aan, met een vliegcrash tot gevolg.¹³ Zo raken we al verder verwijderd van de machinetafoer. Want met een stille machine is niets mis, die loopt als een klok. Maar een stille organisatie is levensgevaarlijk. Lang leve de ongezellige frictie die ons doet inzien wat er mis gaat.

Frictie: tussen macht en voorstellingsvermogen

De vliegcrash waar Edmondson naar verwijst wordt algemeen gezien als een menselijke fout. Maar wel eentje die mede veroorzaakt werd door de bestaande interne hiërarchische cultuur bij KLM in de jaren '70 van de vorige eeuw. Frictie wordt vaak zichtbaar in ongemakkelijke of verhitte uitwisseling tussen mensen. Maar om frictie te benutten voor publieke ontwerp практиken is het nodig te snappen hoe het komt dat frictie in beleidspraktijken rond maatschappelijke vraagstukken ontstaat, of juist uitblijft. De sociale wetenschappers Hajer en Oomen laten in hun boek *Captured Futures (2025)* zien hoe sociale constructen en instituties het klimaatvraagstuk in een houdgreep hebben. Dat gebeurt door machtsuitoefening die niet meteen herkenbaar is als expliciet dwingend of agressief. Denk bijvoorbeeld aan bedrijven die ons via reclames bepaalde aantrekkelijke toekomstbeelden voorschotelen. Hajer en Oomen tonen ook aan hoe de gedragsregels rond jaarlijks herhalende internationale klimaatconferenties (COP's) voorschrijven dat wetenschappers, hoewel ze een belangrijke stoel-aan-de-tafel wordt gegeven, zich moeten houden aan specifieke gedragsregels, en hun kennis zo aanleveren dat beleidsmakers er zonder al te veel frictie mee aan de slag kunnen. Het woord 'fossielvrij'

is verboden. 'Net-zero' mag wel.¹⁴ Macht uit zich "in ons gebrek aan vermogen te zien dat dingen anders zouden kunnen zijn".¹⁵ De schijnbare onoplosbaarheid van veel maatschappelijke vraagstukken is dan een "crisis van ons voorstellingsvermogen".¹⁶ Als sociaal ontwerper spreekt dit me aan: we zitten gevangen in manieren van (na)praten en (na)doen waar we uit moeten breken om verder te komen. Hajer en Oomen kijken met een dramaturgische blik: de (politieke) realiteit ontstaat doordat normen, rolpatronen en manieren van doen herhaaldelijk 'opgevoerd' worden. De innige en beperkende verstrengeling tussen klimaatwetenschappers, beleidsmakers en invloedrijke lobbyisten tijdens klimaatconferenties is een problematisch onderdeel van die dramaturgie.¹⁷ Het deed me nadenken over de manier waarop sociaal ontwerpers aan tafel komen bij overheidsorganisaties. Liggen daar vergelijkbare dramaturgische afspraken onder? Bestuurskundige Andrea Frankowski lijkt hiervoor te waarschuwen in een recent interview. Ze ziet hoe de ontwerpende aanpak, "in essentie systeemkritiek", kan gaan schuren met de normale manieren van doen, zeker als deze succesvol is en zich buiten "veilige pilotstructuren" gaat begeven.¹⁸ Ze haalt het Bouwdepot aan als hoopvol voorbeeld van sociaal ontwerp dat langdurig aanschuurt tegen sterke politieke en maatschappelijke normen rond de rol van de

¹⁴ Hajer & Oomen (2025), p.111, p.142-143. Ze gaan ook in op hoe problematisch dit is. 'Net zero' houdt een scala aan speculatieve CO2-opslag en geo-engineering interventies op tafel waarvan toepassing en effectiviteit op grote schaal nog zeer onzeker is.

¹⁵ Hajer & Oomen (2025), p.95-96. Vertaling van mij.

¹⁶ Ghosh (2016), p.9. Vertaling van mij.

¹⁷ Hajer & Oomen 2025, p.45. Hajer en Oomen doelen met een dramaturgische kijk op politieke en beleidsprocessen dat er aandacht is niet alleen voor wat er wordt gezegd, maar ook hoe het gezegd wordt, op wat voor plek en tegen wie. Zo kun je ook publieke ontwerppraktijken zien als series van geënceneerde voorstellingen. Snappen wij als ontwerpers altijd wat onze rol is?

¹⁸ <https://www.overheidvanu.nl/actueel/nieuws/2026/01/14/andrea-frankowski-ontwerpers-worden-als-helden-binnengehaald-maar-mogen-niet-te-succesvol-worden/> geraadpleegd op 24-01-2026

¹⁹ <https://www.standaard.be/opinies/we-zijn-de-files-zijn-we-ook-de-oplossing/42621927.html> geraadpleegd op 26-01-2026.

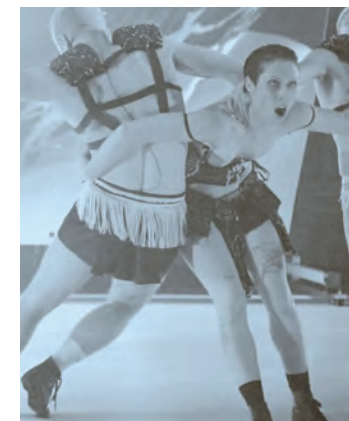
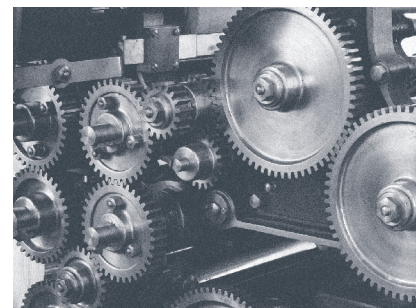
²⁰ Gesprek met Elin Waning-Dedert, opgaveregisser Wijk aan Zet, Gemeente Rotterdam.

²¹ Gesprek met choreograaf en dansmaker Connor Schumacher. Foto rechts Kees de Klein.

overheid: mag je een uitzondering maken op algemeen geldend beleid door 16-23 jarige dak- en thuislozen een vaste maandelijkse toelage te geven? Frictie ontstaat hier aan de randen van heersende dramaturgieën, doordat iemand de vraag stelt: wat doen we hier nu eigenlijk, en kan dat ook anders? Sociaal ontwerp dat normen, regels en rolpatronen adresseert die problemen veroorzaken, in stand houden en verergeren. Ontwerpers en publieke professionals zijn onderdeel van deze normen en rolpatronen. We staan niet in de file, we zijn de file.¹⁹

Nieuwe metaforen: frictie ontfutselen aan de machine

Als we naar onze eigen ontwerppraktijk kijken zien we dat veranderingen zonder uitzondering gepaard gingen met ongemak, wrijving tussen mensen, denkbeelden en manieren van doen. Een aantal voorbeelden hiervan zullen langskomen in de hoofdstukken 2, 3 en 4. We begonnen dit hoofdstuk met een reflectie op de machinemetaphoor. Ons viel op dat mensen die we spraken verschillende metaforen gebruikten die juist de kwaliteit van wrijving benadrukken. Vast voor in het achterhoofd als we zo de praktijk induiken: een vijzel gebruikt wrijving om smaken vrij te maken en mengen.²⁰ Snaarinstrumenten met strijkstok zoals de cello maken gebruik van wrijving om een toon voort te brengen. Voor choreograaf en danser Connor Schumacher betekent wrijving "*warming up to each other*". Warmte die nodig is voor een dans, maar net zo goed voor samen leven.²¹ En in de warme chaos in een composthoop ontstaat



nieuw leven uit rotting en dood. Dus zonder wrijving ook geen smaak, toon, warmte, leven en vernieuwing. Deze lijst met metaforen is zeker niet uitputtend. Ik nodig je als lezer van harte uit er meer te bedenken en uit te proberen. Kunnen we, zoals onze samenwerkingspartner Felicity van Oort zich afvroeg, “echt gaan houden van frictie?”²² Dan moet die machinemetafoor naar de achtergrond schuiven, samen met het modernistische kennisparadigma van lineariteit en beheersbaarheid waarmee deze metafoor verbonden is. Dan kan ruimte ontstaan voor een nieuwe kijk op frictie.

Is het aan ontwerpers?

Of je jezelf ontwerper noemt of niet, lees vooral door. Want ontwerpers kunnen mooie dingen, maar het gaat er uiteindelijk om hoe we samen werken. Ik vind het zelf een spannende ontwikkeling dat ontwerpers tegenwoordig steeds vaker midden in grote maatschappelijke vragen staan, al is het maar omdat zoveel hoopvolle oplossingen onderdeel worden van het probleem. We worden gevraagd om onderzoek te doen, een nieuwe kijk in te brengen en iets te doen of maken dat een vraagstuk tenminste verder brengt richting positieve impact, een oplossing of verbetering. Ook steeds vaker krijgen we die vraag van publieke professionals die op invloedrijke posities zitten in publieke organisaties. In de afgelopen jaren lijken sociaal ontwerpers zich steeds bewuster te worden van de veranderkundige aspecten van deze vragen: complexe vraagstukken spelen tussen mensen, andere levenden en objecten, die zich ingewikkeld en dynamisch tot elkaar verhouden in (eco-)systemen en netwerken (en lappendekens). Om echt iets te veranderen wil je de kijk van verschillende partijen in je ontwerp kunnen integreren, en verschillende partijen en waarden bij elkaar kunnen brengen, of ‘orkestreren’.²³ Je wilt kunnen verbinden door kennis en kunde te spreiden, schakelen tussen verschillende systemen en spitten om onderliggende structuren om te woelen.²⁴

²² Gesprek met onze samenwerkingspartner Felicity van Oort.

²³ Tromp & van Arkel (2023), p.8-9.

²⁴ Vermaak (2025), p. 200-201.

Of je jezelf ontwerper noemt of niet, om in het hart van maatschappelijke vragen te kunnen ontwerpen, helpt het als je snapt waar je je bevindt, in welke krachtenvelden het vraagstuk opkomt en hoe je daarmee kunt werken. En zo komen ook wij ontwerpers de moeilijkheid tegen van hoe om te gaan met verschillende waarden, met tegenstellingen tussen mensen, met wrijving en ongemak. Daar waar machine- en systeemmetaforen tekortschieten, in en aan de randen van hoopvolle praktijken of ‘lappen’. Daar moeten we iets mee. Maar kunnen en durven we dat eigenlijk wel? Zijn we daar niet veel te braaf voor?

braaf brave archief

“Zou je van frictie
kunnen gaan houden?”

– Felicity van Oort



²⁵ Braaf of Brave gesprek met sociaal ontwerper Fides Lapidaire tijdens DDW 2025.

²⁶ Braaf of Brave gesprek met Jan Belon van Afdeling Buitengewone Zaken tijdens DDW 2025. Foto Braaf of Brave workshop DDW 2025.

2. Braaf: een waarderende benadering

We begonnen allemaal braaf

Braaf en brave hebben dezelfde etymologische achtergrond; braaf betekende ook in Nederland ooit 'dapper'. In de loop der tijd is het steeds verder gedomesticeerd. Nog steeds heeft het positieve connotaties, maar nu eerder als een vorm van volgzzaamheid. We vroegen tijdens DDW 2026 vijftien ontwerpers naar hun braafheid en we leerden: braaf waren we ooit, tot op zekere hoogte, allemaal. Een gewaardeerd collega ontwerper had zelfs een poster aan de muur hangen van een golden retriever met de tekst "mijn naam is braaf". Als kind wilden we geliefd zijn, omarmd worden. Het gezin of de situatie waarin je opgroeit is het eerste clubje waartoe je behoort, waarvan je afhankelijk bent. Als dat kleine systeem veilig is kan dat werken als een aanmoediging om je eigen weg te gaan, en je te verzetten tegen wat je niet bevalt. Tegelijk oefenen we daar voor het eerst onze braafheid. In het begin is dat vooral volgzzaamheid en met beide handjes aanpakken wat je krijgt aangeboden. Ontwerper Fides Lapidaire liep tegen de grenzen van haar braafheid aan, in wat voor de meesten het tweede systeem is waar je als kind in terecht komt: ze werd voor de klas terechtgewezen toen ze enthousiast buiten de lijntjes had geprikt met haar prikpen. Ze schrok zo van de klassikale berisping van haar lerares en subsekwente hoon van klasgenoten dat ze daarna om deze stress te voorkomen jarenlang blind trends en normen volgde waarvan ze later terugkijkend zag dat deze totaal niet bij haar pasten: "Ik was een hele slechte kakker."²⁵ Ontwerper Jan Belon vertelde ons hoe zijn waardering voor braafheid verbonden is met zijn eigen rechtvaardigheidsgevoel: "Je houdt je aan de regels omdat we dat allemaal doen, en omdat we die regels samen democratisch hebben vastgesteld."²⁶ Ontwerpde ambtenaren waardeerden braafheid vaak nog wat openlijker dan ontwerpers 'van buiten'. Braafheid en regels volgen is nodig in overheidsorganisaties die met publiek geld werken in het publieke belang. Het gaat dan om het goed houden van relaties:

“Niet ja-knikkerig, maar constructief. Want kritiek gaat men vaak uit de weg, constructieve oplossingen worden omarmd.” Je kunt niets bereiken als collega’s “in een boog om je heen gaan lopen”.²⁷ En je kunt braafheid strategisch gebruiken zodat je over langere tijd een vertrouwensband opbouwt die je later kunt inzetten als het spannend wordt.²⁸

Ik schrijf dit terwijl de post WOI wereldorde schudt op haar grondvesten door de acties van een *wannabe* despoot die dreigt met oorlog tegen Groenland omdat hij geen Nobelprijs voor de Vrede kreeg. Het lijkt me dus een prima moment om braafheid te (her)waarderen in tijden van zelfzuchtigheid, onvoorspelbaarheid, onfatsoenlijkheid, agressie. Dat wat bestuurskundige Mark van Twist duidt als New Public Brutalism.²⁹ Maar niet iedereen die we spraken vond ‘braaf’ een fijne of positieve term.

Nieuwe betekenissen: tussen braaf en brave

Afkeer van braafheid als eigenschap is misschien terug te leiden tot de term ‘Brave Hendrik’, een begin 19e eeuwse persona, gecreëerd om kinderen gehoorzaam te maken. Gehoorzaamheid is een woord dat terecht spanning oproept in de publieke sector.³¹ We hoorden dus

braaf brave archief

De brave Hendrik

Kent gij Hendrik niet, die altijd zoo beleefd zijnen hoed afneemt als hij voorbij gaat? Vele menschen noemen hem de brave Hendrik, omdat hij zoo gehoorzaam is, en omdat hij zich zoo vriendelijk jegens ieder gedraagt. Hij doet nooit iemand kwaad. Er zijn wel kinderen, die hem niet liefhebben. Ja, maar dat zijn ook ondeugende kinderen. Alle brave kinderen zijn gaarne bij Hendrik. Kinderen, die met Hendrik omgaan, worden nog braver, want zij leeren van hem, hoe zij handelen moeten. (Nicolaas Anslin, 1810)³⁰

naast waardering ook kritische geluiden over braafheid. Een onrust, die vooral leek voort te komen uit een besef dat de systemen en instituties waar we in en aan werken, problemen in stand houden. Het was voor onszelf zowel fijn als confronterend om tijdens DDW2026 in gesprek te gaan met collega-ontwerpers over die onrust, en over onze eigen braafheid. Tijdens al die gesprekken knipperde achter ons de neon afwisselend tussen ‘brave ruimte’ en ‘*brave space*’. Wij denken onszelf graag onafhankelijk, kritisch en inhoudelijk gedreven. Maar hoeveel tijd nemen we om echt te reflecteren op wat we doen? Welke aannames en mentaliteiten nemen we onbewust over van onze opdrachtgevers? Binnen wat voor soort processen, binnen welke dramaturgieën pakken we onze rol? Hoe braaf zijn we zelf?

Sociaal kunstenaar Martijn Engelbregt, maker van baanbrekend en wrijvend sociaal ontwerp sinds de jaren ‘90, maakte een verschil tussen braafheid die naar buiten of juist naar binnen is gericht: “Als je braafheid naar binnen toe richt dan gaat het over ‘mag ik eerlijk zijn naar mezelf, duidelijk zijn naar mezelf, mag ik in balans zijn?’”³² Zo gezegd kan braafheid naar binnen, dapperheid verlangen naar buiten. Jezelf volgen kan frictie geven met de behoefte aan volgen van anderen.

²⁷ Braaf of *Brave* gesprek met Gijs Vos, senior beleidsmedewerker digitale toegang bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties tijdens DDW 2025.

²⁸ Braaf of *Brave* gesprek met Linda Meijer-Wassenaar, ontwerp onderzoeker en auditor bij de overheid tijdens DDW 2025.

²⁹ <https://www.nsob.nl/overzicht-van-publicaties/new-public-brutalism/> geraadpleegd op 24-01-2026.

³⁰ https://www.dbnl.org/tekst/ansl002brav01_01/ansl002brav01_01_0002.php geraadpleegd op 28-01-2026.

³¹ Studies politicologie startten in Nederland na de Tweede Wereldoorlog mede om te voorkomen dat een nieuwe anti-democratische beweging de macht over zou kunnen nemen zoals de NSDAP dat lukte in de Weimarrepubliek in de jaren ‘20 en ‘30.

³² Braaf of *Brave* gesprek met sociaal kunstenaar Martijn Engelbregt tijdens DDW 2025. Foto's op volgende pagina's Mateusz Janas.



Have a swimte

Årheg
Bættob
Bættob
Bættob

reggjuhlissajl

OK



Elvira Houtbouw met

al je zinnen

Architectuur

geest en

Dat is

brave
ispartie

Braaf of Brave?

Tijdens Dutch Design Week komen ontwerpers
van binnen, overalheen in de wereld die
de ontwerpers echt zo inspireren als de
nieuwe omgevingen en hun passie die ze
aanbrengen in hun werk. In het centrum
van Rotterdam worden er twee
workshops en de middag met
workshops? Plus een
workshop?

een project van Myrthe
Marjman, Waterman
Ontwerpers

Braaf of Brave

During Dutch Design
Week, we invite
designers from
around the world
to share their
passion for their
work. In the center
of Rotterdam, we
will have two
workshops and a
workshop?

A project of
Myrthe
Marjman,
Waterman

BRAAF of
BRAVE

MET VANDAAG:

15.30 - 16.30

Linda Majer Waterman

16.45 - 17.45

Ontwerper en docent Froukje Sleeswijk Visser nuanceert de tegenstelling tussen braafheid en dapperheid: “Durven openstaan voor iemand anders’ perspectief is ook braaf. Anders roep je alleen maar wat je zelf wil. Dan ben je een soort anarchist of kunstenaar die denkt ‘ik vind het zo, ongeacht wat.’” Voor haar is het “meenemen van andere perspectieven” een belangrijk onderdeel van de kwaliteiten van ontwerpers, en juist dapper.³³

Sociaal ontwerpers mogen op allerlei manieren en vanuit verschillende posities aan maatschappelijke vragen komen, en “met hun empathische, mensgerichte aanpak zaken lostrekken en in beweging brengen.”³⁴ De huidige zichtbaarheid en waardering voor sociaal ontwerp is een groot verschil met het begin van deze eeuw toen creativiteit in de publieke sector, op pioniers als Martijn Engelbregt na, toch vaak bestond uit het inzetten van cartoonisten om het congres vrolijk samen te vatten. Te braaf, naar mijn smaak. Maar hoe gaan ontwerpers om met die nieuwe positie, en de hiermee gepaarde verwachtingen? We mogen steeds vaker in de buurt van de machinist staan. Gaan we de machine smeren met creatieve wonderolie, ook als die machine zelf het probleem is en de verkeerde kant op rijdt? Hier komen we aan de randen van onze braafheid. Hier is iets anders nodig.

braaf brave archief

“Mensen zeggen ‘ja dit sluit wel aan bij hoe ik werk’, terwijl dat vaak juist moet veranderen.”

– Nynke Tromp

3. *Brave*: dapper zijn als dat nodig is

Kan verandering zonder wrijving?

We verwachtten bij de start van dit onderzoek veel voorbeelden te vinden van ontwerpers die ruimte maken voor wrijving, deze helpen te verdragen en zelfs benutten. Maar we leerden uit de gesprekken met collega ontwerpers dat er in publieke ontwerp praktijken potentiële wrijving is die nooit echt ontstaat en dus ook niet tot hitte leidt. Verschillen die niet gaan schuren, pijn die onuitgesproken blijft. Terwijl die wrijving misschien wel had moeten ontstaan. Een opdracht die je afsluit met een ongemakkelijk gevoel, omdat je je afvraagt of je de aannames waarop de vraag die jou als ontwerper werd gesteld, wel genoeg bevraagd hebt. Terwijl je opdrachtgever misschien wel heel tevreden is. Was je te braaf? In de woorden van PONT directeur Nynke Tromp: “We maken het mooi, we kunnen het aanpakken. Ik denk dat dat de reflex is van heel veel ontwerpers. Als je die oplos-stand doorvoert dan denk ik dat je tot oplossingen komt die niks veranderen omdat mensen zeggen ‘ja dit sluit wel aan bij hoe ik werk’, terwijl dat vaak juist moet veranderen. Ik denk dat er dan zonder wrijving geen verandering mogelijk is.”³⁵ Zeker niet elke keer, maar wel vaak, hadden we het gevoel dat we dit onderwerp openden. Dat we een gesprek aansneden dat nog weinig of niet gevoerd wordt. Nynke’s uitspraak zet dit onderwerp op scherp. Als het waar is dat zonder wrijving geen echte verandering mogelijk is, dan is frictie kunnen benutten een kernkwaliteit voor ontwerpers en iedereen die met een ontwerpde aanpak werkt. We duiken in dit hoofdstuk wat dieper in enkele casussen. Twee daarvan komen uit onze eigen praktijk, waar we het afgelopen jaar meerdere keren met het onderwerp frictie en dappere ruimte te maken kregen. Het zijn geen *best practices*, maar eigen leerervaringen die we graag delen.

³³ Zie ook Van Arkel & Tromp (2023).

³⁴ <https://www.overheidvannu.nl/actueel/nieuws/2026/01/14/andrea-frankowski-ontwerpers-woorden-als-helden-binnengehaald-maar-mogen-niet-te-succesvol-woorden/> geraadpleegd op 24-01-2026.

³⁵ Braaf of Brave gesprek met Nynke Tromp tijdens DDW 2025.

Dapperheid en een frictie-paradox

In een recent verkennend ontwerponderzoek in Amsterdam Nieuw-West stond 'draagkracht' centraal, als kwaliteit van individuele en groepen bewoners.

braaf brave archief

Draagkracht

Gemeente Amsterdam, stadsdeel Nieuw-West vroeg De Nacht Club om onderzoek te doen naar draagkracht – wat is het, hoe kunnen we het versterken – in twee verschillende buurten. De Nacht Club werkte in deze opdracht samen met sociaal kunstenaar Yuri Veerman. Ontwerpend onderzoek in de wijk Geuzenveld bracht hem en zijn team van ambtenaren en buurtwerkers tot de volgende waarnemingen: de bewoners en hun verlangens zijn niet goed zichtbaar – zowel letterlijk als figuurlijk. Veel frustratie en onmacht is 'stil'. Er hangen nergens vlaggen of spandoeken. De bushokjes zijn gevuld met reclame uitingen. Waar zijn de bewoners zelf? Als je met bewoners in gesprek gaat blijkt er veel negativiteit te bestaan over de woonsituatie, over ratten, vocht en schimmel. Tijdens een workshop stelde Yuri een serie vragen en gaven de bewoners begeleid door een live drummer antwoord in de vorm van tekeningen die vervolgens op grote felgele posters terecht kwamen. Op een van die posters stond: Wie is de boosdoener? Met daaronder het logo getekend van de grootste woningcorporatie in de wijk. Betrokken professionals twijfelden over de posters. Wat zou het bijdragen om op deze manier een schuldige aan te wijzen? Maar tijdens de expositie kwamen er complimenten: 'verfrissend dat dit er mag zijn, dat er niet omheen wordt gepraat' zei iemand van een (andere, dat wel) woningcorporatie. Ook van de betreffende corporatie kwamen mensen naar de expositie, om te luisteren en in gesprek te gaan.

Yuri Veerman maakte samen met een team van betrokken partners in de buurt zichtbaar dat draagkracht van buurten, van mensen, zich toont als dingen niet goed gaan en dus gedragen moeten worden. Draagkracht ontstaat of laat zich zien in reactie op een negatieve, naar beneden duwende kracht. Zoals een brug zichzelf draagt en alles dat er overheen rijdt. Wat moet je daar als bewoner mee? Moet je dan blij zijn met ratten en schimmel omdat je dan als buurt je draagkracht kunt tonen? Dat klinkt wrang en omslachtig. Yuri zocht met zijn team de frictie op. Ik zie dat als dapperheid van hem, om in een gevoelige situatie een tegendraads voorstel te doen. Maar ook van bewoners die zich uitspreken en kwetsbaar tonen. Van de 'boosdoeners', die op komen dagen en in gesprek durven gaan. En ook van onze opdrachtgevers die er niet voor gingen liggen toen de posters werden geëxposeerd. Ik leidde tijdens de expositie een ongemakkelijk gesprek met boze bewoners en vertegenwoordigers van de corporatie. Het was moeilijk om een evenwicht te vinden tussen de zo verlangde positiviteit rond dit onderwerp, en de negativiteit die we bespreekbaar wilden maken. Anders zouden we geen recht doen aan de paradox van draagkracht: dat het een kracht is die voortkomt uit kwetsbaarheid. Dus ik probeerde vooral te zorgen dat iedereen aan het woord kon komen. De gebiedsmakelaar van de gemeente gebruikte dat moment om relaties te leggen met de aanwezige bewoners om van daar uit verder te werken.



Als ontwerper speel ik vaak een extra-ontwerpde rol, een rol om het ontwerpen heen, zoals het begeleiden van bijeenkomsten met bewoners, professionals en belanghebbenden. Soms heb ik dan de neiging om te gauw de stap te maken naar het introduceren van een aantrekkelijk handelingsperspectief. Ook ik ben graag onderdeel van de oplossing. En mijn opdrachtgevers zien dat ook graag zo. Het enige dat ik bij de sessie in Geuzenveld kon doen was iedereen aan het woord laten. De draagkracht van bewoners is het vermogen van mensen om, alleen en samen, om te gaan met wat er in je leven en in je wijk voor uitdagends gebeurt. Onze opdrachtgever en alle betrokken professionals wilden daar mee werken, maar je kunt er niet zomaar over beschikken. De bijeenkomsten en de verkennende opdracht gingen voorbij met het ongemak van de uitblijvende oplossing en deze pijnlijke paradox van draagkracht voelbaar aanwezig. Wij zijn als ontwerpers al enkele maanden niet meer betrokken, en onze opdrachtgever puzzelt nog over de vraag wat de ontwerpde aanpak nu precies heeft opgeleverd. Er was frictie en dapperheid in deze opdracht, Yuri en de bewoners doorbraken met de posters een stilte, en dat leidde tot een moment van wrijving in Geuzenveld. Maar dat is niet genoeg.

braaf brave archief

“Ik heb voet bij stuk proberen te houden, maar heb het uiteindelijk wel verloren.”

– Froukje Sleeswijk Visser

³⁶ Braaf of Brave gesprek met Froukje Sleeswijk Visser tijdens DDW 2025.

³⁷ Je kunt Froukje horen spreken in de podcast Braaf of Brave op alle bekende podcastkanalen, aflevering Maar ik heb het wel verloren...

Wat staat er op het spel?

braaf brave archief

Patiënt of mens (1)

“Ik deed een project over het leven met diabetes. Ik ben heel erg ingezoomd op de levens van mensen, hoe het is om te leven met diabetes in de breedste zin van het woord. En uiteindelijk gaat dat naar een strategie binnen dat farmaceutische bedrijf, om te veranderen naar een meer customer-centric gedreven innovatie. En een van de tools die er uit kwam heette de *patient journey*. Maar een van de kerninzichten was juist dat mensen zich niet een patiënt willen voelen, want diabetes heb je altijd. Dat was nou juist een van de belangrijkste dingen om uit te leggen aan al die product developers daar. En daar waren we al twee jaar mee bezig. Ik ging in verzet. Totdat ik echt meerdere keren ruzie heb gekregen met de projectmanager. Ik heb voet bij stuk proberen te houden, maar heb het uiteindelijk wel verloren.”³⁶

Dit voorbeeld van Froukje Sleeswijk Visser beschrijft een dapper moment. ‘Patiënt’ is niet zomaar een term. Het is taal die onderdeel uitmaakt van diepgewortelde rolpatronen binnen de gezondheidszorg. Traditioneel is de patiënt dan de persoon die gedefinieerd wordt door diens zorgbehoefte, en daarin vooral leidend voorwerp is, ontvanger van zorg. Ik denk aan een geliefd familielid dat diabetes heeft en geen patiënt is. Ik denk aan een vriend die ernstig ziek was en zei: ‘een groot deel van mij is niet ziek.’ Froukje wilde niet meedoen aan de heersende dramaturgie. Nadat ze in haar onderzoek had gezien wat het betekent om als persoon met diabetes je leven lang als patiënt gezien te worden, kon en wilde ze niet meer terug in het denken dat mensen reduceert tot hun ziekte. Ze zag hoe het beter kon en maakte dit belangrijker dan haar eigen positie. Eerst ging dat ten koste van de gezelligheid. En toen, na verschillende gesprekken en ruzies, van de opdracht. Ze was bereid die consequentie te dragen. Er ontstond wrijving, maar frictie werd fractie. Het schuurde zo hard dat er iets brak.³⁷

brave
space



Verschillende opdrachten van De Nacht Club in de afgelopen jaren kenden momenten van dapperheid. Deze komt vaak niet van ons maar van de mensen in onze opdrachten, mensen voor wie iets op het spel staat, mensen die iets te winnen en verliezen hebben.

braaf brave archief

Sociale veiligheid (1)

In 2025 begeleiden wij voor een grote overheidsorganisatie een ontwerptraject waarin het onderwerp sociale veiligheid centraal stond. In dit traject hadden we academiedagen ingericht om te leren tussen verschillende teams die elk ook hun eigen ontwerpproces hadden. Een van die teams was een directieteam. Tijdens zo'n academiedag lichtte een expert op het gebied van inclusie de term 'zeven vinkjes' toe. Een directielid vertelde dat hij zich als witte man had afgevraagd of hij wel een kans had op de baan van directeur omdat hij mogelijk vanwege zijn 'zeven vinkjes' niet in aanmerking zou komen. Een medewerker reageerde hier verrast en verontwaardigd op. Het gesprek was gegaan over ruimte maken voor mensen voor wie veiligheid en het hebben van een plek niet vanzelfsprekend is. Nu verschoof het perspectief naar de positie van iemand die historisch gezien hier wel op kan rekenen. Het moment voelde voor de medewerker als een gemiste kans om samen positie en macht te onderzoeken, zodat ruimte ontstaat voor verschillende ervaringen. Maar deze kans ging voorbij. De teams gingen daarna uit elkaar om elk apart te werken aan prototypes voor een sociaal veiligere organisatie.

³⁸ <https://www.nederlandseboekengids.com/20240709-sigrid-wallaert/geraadpleegd-op-29-01-2026>.
Foto voorgaande pagina en p.36 *Brave diner* door Andrei Tchernikov.

Wat maakt dat een persoon bereid is om iets op het spel te zetten? Diens positie in een groep, diens baan of werkplezier? Mede naar aanleiding van dit moment interviewde Myrthe in het kader van ons onderzoek naar dappere ruimte twee *feminist killjoys* (zie inzet). Myrthe schreef naar aanleiding van deze gesprekken: "De *feminist killjoy* voelt het in haar lichaam, en dat brengt ze naar buiten. Degene die tegen de structuren aanloopt, diegene voelt ze, degene wie de structuren wel passen, die voelen ze niet. Maar als de *killjoy* iets aankaart moeten andere mensen zich er ook toe verhouden. Soms stopt de beweging daar, omdat mensen niet weten hoe ze moeten reageren. Ze durven niet, ze willen het niet nog erger maken, ze doen niks. Of mensen gaan in de verdediging." De *feminist killjoy* herinnert ons aan ons vermogen om ongemak te creëren en er mee te zijn. Het is soms een keuze om *feminist killjoy* te zijn. Maar personen die deze rol aannemen hebben ook vaak geen keuze. Soms doorbreek je al bestaande normen puur door je voorkomen, door het lichaam dat je met je meeneemt. De medewerker uit de casus 'sociale veiligheid' vertelde ons later dat ze voor haar gevoel iets moest zeggen omdat ze het grotere vraagstuk in het kleine zeven-vinkjes-moment zag: ze vond en vindt de leidinggevende aardig, maar hier mocht zijn anekdote niet afleiden van een kans om iets te leren over hoe bepalend macht kan zijn als het gaat om de vraag wie een plek verdient, erbij hoort, ook als deze niet bewust wordt uitgeoefend.

braaf brave archief

De *feminist killjoy* als de belichaming van dapperheid

"De *feminist killjoy* weigert gelukkig te zijn met haar lot, ze doet lastig, ze bederft de sfeer. Ze bewaart de goede vrede niet, maar komt op voor haar idealen en stelt wat misloopt aan de kaak. Ze doet aan *calling out*, ook als het feminisme van anderen tekortschiet. Volgens (wetenschapper en feminist) Sara Ahmed hoort feminisme niet gezellig te zijn, maar radicaal, intersectioneel en uitdagend. Het mag, moet zelfs, veeleisend zijn en weigeren zich neer te leggen bij gemakkelijke compromissen of vriendelijke toegevingen."³⁸

In een van de interviews vertelde een *feminist killjoy* over diens twijfel om iemand aan te spreken op diens niet-vermijden van het n-woord tijdens een lezing. Het was een gezellig moment, een viering bovendien van de prestatie van een door haar geliefd persoon. Ze kon niet anders, en deed het toch. En de spreker reageerde niet verdedigend. Als het gaat om frictie vrezende we soms lijden dat nooit op komt dagen. Te weten dat we het vermogen hebben om in frictie te zijn, kan helpen bij het aangaan van frictie, maar ook om niet bang te zijn het in stand te houden na een moment van dapperheid.

braaf brave archief

**Je gezicht verliezen is pijnlijk,
dus de mechanismen om
gezichtsverlies te voorkomen
zijn nooit ver weg.**

³⁹ Boostrom (1998), p. 339.

⁴⁰ Uitvraag Dappere Ruimte, PONT 2025.

⁴¹ Goffman (1967).

4. Wrijven is blijven

Over de menselijke neiging de orde te herstellen

In de uitvraag voor dit onderzoek werd dapperheid gekoppeld aan leren: “*Learning necessarily involves not merely risk but the pain of giving up a former condition in favor of a new way of seeing things.*”³⁹ De PONT uitvraag koppelt dit aan persoonlijke moed “omdat we moeten erkennen dat we ons onvermijdelijk kwetsbaar zullen voelen, blootgesteld zullen worden aan nieuwe manieren van doen, denken en zijn en dus geconfronteerd zullen worden met ongemak, frictie en moeilijkheden.”⁴⁰ We zien in de genoemde voorbeelden dappere mensen die niet bang zijn iets te doen of zeggen dat tot ongemak en frictie leidt. En we hoorden er in de afgelopen maanden nog veel meer. Soms zijn het ontwerpers, vaker zijn het anderen die zich hiertoe binnen een ontwerppraktijk uitgenodigd voelen. Dat zijn stuk voor stuk bewonderenswaardige acties en krachtige momenten waarop duidelijk iets op het spel staat. Wij betogen dat het nodig is dat die frictie over langere tijd blijft bestaan om er in een publieke ontwerppraktijk van te leren. Alleen: vaak slaan we van schrik de deur meteen weer dicht, het moment van frictie is weg, en leren kan niet plaatsvinden. De socioloog Erving Goffman laat in zijn artikel *On face-work* uit 1967 zien hoe mensen in groepen steeds bezig zijn met het behouden van ons gezicht, de positieve betekenis die we onszelf in interactie met anderen graag toekennen. Bijvoorbeeld dat we ijverig of niet zelfzuchtig zijn. Je gezicht verliezen is pijnlijk, dus de mechanismen om gezichtsverlies te voorkomen zijn nooit ver weg.⁴¹ Alleen het zijn dat soort frictieverminderende mechanismen die er voor zorgen dat ook de positieve effecten van frictie niet kunnen optreden. Froukje werd boos toen een manager ‘patiënt’ op een rapport wilde schrijven. Yuri maakte met bewoners grote posters met daarop ‘de boosdoener’. Een medewerker sprak een leidinggevende midden in een groep aan op diens privilege. Dat waren dappere acties, denken we. Die zijn nodig, en niet alleen van ontwerpers. Die momenten waren krachtig, maar zo kort dat er nauwelijks effect van die frictie kon zijn. Wrijving is een herhalende beweging in de tijd. Blijft het bij een moment dan vindt het lerende effect dat door Boostrom wordt genoemd niet plaats.

Patiënt of mens (2)

“Wat had ik nodig gehad? Sowieso had ik meer senioriteit nodig in die tijd. En ik had meer backup nodig, op een hoger niveau in de organisaties. En daar was ik nog niet. Ik ging gewoon met de projectmanager praten. En, het klinkt misschien abstract, maar: tijd. Als ik tijd had durven nemen om te zeggen: we moeten hier vertragen. We moeten terug. Dat was wel een tool geweest denk ik. Te claimen dat hierover gepraat moest worden. Misschien een ander soort meetings organiseren. Om het geduld te kunnen bewerkstelligen bij de ander: hee hier is iets aan de hand.”⁴²

Als sociaal ontwerpers creëren we niet alleen zelf. We maken samen. We nodigen mensen uit tot een experimentele mindset en dat lukt in meer of mindere mate. Als er frictie optreedt kunnen we ons eigen gezicht proberen te redden of dat van iemand anders die buiten de bestaande normen valt, zich niet houdt aan de heersende dramaturgie. Alleen doen we dat beter niet door snel onszelf of iemand weer binnen de norm te halen, maar door te laten zien dat de norm geen gegeven is, en juist bevraagd moet worden als ons doel is iets te veranderen.

Ruimte en tijd maken voor frictie

Dus hoe maken we ruimte voor frictie? We hoorden genoeg verhalen over dappere momenten. Maar de moeilijkheid zit vaak in het over langere tijd in stand houden van wrijving, en het weerstand bieden aan de neiging om de stress van frictie snel te verminderen.

⁴² Braaf of *Brave* gesprek met Froukje Sleeswijk Visser tijdens DDW 2025.

Sociale veiligheid (2)

Aan het begin van de volgende academiedag merkten we dat het moment van enkele weken daarvoor leefde in de groep. Het had op iedereen indruk gemaakt. We wilden ruimte maken om dit moment gezamenlijk te bespreken, omdat het een kans was te leren en omdat we het aan de medewerker, de groep en het onderwerp sociale veiligheid verplicht waren. Hierbij voelden we zelf ongemak in onze rol als ontwerpers. Was het wel aan ons om te stoppen met ontwerpen en was ik de juiste persoon om dit gesprek te begeleiden? We gooiden toch ons programma om en ik begeleidde het gezamenlijke gesprek. Mede door te vertragen, we namen echt de tijd voor dit moment, durfden mensen zich uit te spreken en kwamen hiërarchische machtsverhoudingen en kwetsbaarheden bij medewerkers die eerder niet benoemd waren ter sprake. Dat was ongemakkelijk voor iedereen, en confronterend voor de leidinggevende, die zichzelf en medewerkers als gelijke zag binnen dit ontwerpende proces. Een van de betrokken ontwerpers vroeg de leidinggevende op een gegeven moment diens mond te houden, in een poging hem het gewicht in te laten zien van zijn uitspraken als leidinggevende. Ik vond dat als facilitator op dat moment te ver gaan en greep in. Over een ding waren we het eens: medewerkers die durfden onuitgesproken normen te benoemen verdienen steun. Na dit moment werkten we samen aan het vertellen en ‘openen’ van het perspectief van deze mensen. Het leidde onder meer tot het werk ‘Advocaat in Kwetsbaarheid’, dat onder andere bestond uit een podcast waarin medewerkers vertelden over hun kwetsbaarheid, en een toga genaaid van spijkerstof om te laten zien dat iedereen op kan komen voor wie of wat kwetsbaar is.

De eerste reactie op een dapper doorbreken van een norm is vaak een beschermende. Een verdedigende actie kan een wezenlijk gesprek voortijdig afsluiten. Dan gaan we de confrontatie uit de weg en kan er geen frictie ontstaan. Of iemand kiest als een vlucht voorwaarts de aanval op de persoon die een gesprek initieerde. Hoewel zo'n situatie kort kan oplaaien, voorkomt het vaak dat langdurige frictie ontstaat. Het moment is dan eerder een botsing, waarna verschillende elementen al dan niet gehavend huns weegs gaan. In het moment kan het heel sterk zijn om niet te reageren, en de niet-reactie de norm te maken. Dat voelt terughoudend, maar niet verdedigen kan juist dapper zijn en zorgen dat er wat tijd komt voor frictie. Dit hebben we getest door tijdens een door ons georganiseerd *brave* diner een microfoon op te stellen waar mensen hun gedachten in konden spreken en zo expliciet maken, zonder dat deze actief onderdeel van een gesprek werden. We vroegen de aanwezigen niet te reageren. Dat opende wonderbaarlijk snel een ruimte waarin mensen die elkaar niet goed kenden heel openhartig durfden te zijn over zeer persoonlijke en pijnlijke ervaringen. Die ruimte bleek ook kwetsbaar: toen iemand toch reageerde op een uitspraak, verdween die ruimte abrupt.



Gedurende dit onderzoek merkten we dat mensen die over frictie spreken het soms verwarren met fractie, een breuk. Wij zelf ook weleens. Niet zo gek. De woorden lijken op elkaar. Net als frictie is fractie niet altijd verkeerd, net als frictie is fractie onprettig voor een machine. Maar fractie gebeurt in het moment en voor wrijving is tijd nodig. De tijd die Froukje in haar opdracht voor de farmaceut, jaren geleden, nog niet vond. In de opdracht over sociale veiligheid twijfelden we tijdens de lunch om ons uitgekiende programma aan de kant te vege. We deden het toch. Voor iets waar niemand zin in had: frictie is meestal niet leuk als je er midden in zit. Het moment dat volgde was zo spannend dat ik besepte dat het ontwerpproces hier blijvend geschaad zou kunnen worden, gestopt zelfs. In plaats daarvan lukte het om op en vanaf dat moment het ongemak in de ruimte te laten zijn, tot en met de afsluitende expositie die door duizenden medewerkers gezien mocht worden. Kort geleden spraken we de medewerker en haar leidinggevende samen in het kader van dit onderzoek. Ze waren elkaar blijven opzoeken, en dat had niet alleen hun relatie maar ook hun inzet voor het onderwerp sociale veiligheid versterkt. De leidinggevende had de medewerker gesteund toen deze initiatief nam om een belangrijke raad binnen de organisatie blijvend te adviseren over sociale veiligheid. Terugkijkend zei de medewerker hierover: “Als wij dat moment niet hadden gehad in het traject, dan was het misschien wel leuk, maar dan waren we niet tot die wezenlijkheid gekomen. En dan waren we niet tot deze relatie gekomen denk ik.”

Een pleidooi voor Blijverschap!

En hoe ging het verder in Geuzenveld? Onze opdracht over draagkracht voor Amsterdam Nieuw-West puzzelde niet alleen onze opdrachtgever, maar ook ons. Marjolein belde uit nieuwsgierigheid enkele maanden na het aflopen van de opdracht de betrokken gebiedsmakelaar van de gemeente. Ze vroeg hem naar hoe hij terugkeek. Hij vertelde enthousiast over de nieuwe bewonerscommissie die kort na het einde van onze opdracht was gestart. Hij bleek heel enthousiast over de nieuwe dynamiek tussen bewoners, gemeente en corporatie ‘de Boosdoener’ die was ontstaan na de expositie. We waren blij verrast. Die bewonerscommissie was misschien geen opwindend

sociaal ontwerp, maar bleek wel een goede vorm om de frictie tussen bewoners en corporatie vast te houden en productief te maken. Stap voor stap komen er nu verbeteringen in en om de woningen. De gebiedsmakelaar mailde me kortgeleden over de verandering die bewoners hebben doorgemaakt: “Ze waren zoekende, timide en wantrouwend. Nu barsten ze van zelfvertrouwen en zijn ze niet te stoppen. Dat is prachtig om te zien en te beleven.”⁴³

Ik maak me graag en snel een nieuwe omgeving eigen, maar ik ben in mijn werk niet van nature een blijver. Mijn samenwerkingspartner Marjolein zal bijvoorbeeld veel eerder uit zichzelf zo'n telefoontje plegen na afronding van een opdracht. Ik leer van haar inherent relationele benadering: relaties stoppen voor haar niet. Succesvol sociaal ontwerp is niet voor niets van langere duur: in frictie zijn, en daarvan leren, heeft tijd nodig. Anderhalf jaar geleden nam ik een ontwerpproces over van Myrthe: een samenwerking met ondernemers, handhavers en zogenaamde ‘hangjongeren’ rond het onderwerp veiligheid en zwerfafval op Bedrijvenpark Osdorp aan de rand van Amsterdam. Myrthe was dapper ‘s nachts als lifter ingestapt bij jongeren en had ontdekt dat een rijke cultuur van *dating* en ontmoeting bestond. Ze ontwierp een nieuw frame: deze jonge mensen zijn ‘autorecreanten’. In dit proces heb ik een bescheiden begeleidende rol in het steunen van de samenwerking, uitgaande van gemeenschappelijk gebruik van de openbare ruimte. Mijn meest ontwerpde moment was het



samen met de autorecreanten bedenken en starten van de NWB (Nachtelijke Wielrijders Bond), een organisatie die de autorecreanten een positie geeft in de samenwerking met ambtenaren, handhavers en ondernemers.⁴⁴ Belangrijker in mijn rol is het juiste evenwicht vinden tussen frictie en plezier in de samenwerking. De echte verandering ontstaat in de manier waarop verschillende betrokkenen anders tegen elkaar gaan aankijken, en relaties aangaan.

Ik breek graag een lans voor wat ik zie als een cruciale eigenschap voor impact in complexe publieke ontwerppraktijken: blijverschap. Om de boel op scherp te zetten een citaat van eco-filosoof Donna Haraway: “*Staying with the trouble requires making oddkin, that is, we require each other in unexpected collaborations and combinations, in hot compost piles. We become-with each other or not at all.*”⁴⁵ Blijverschap is een radicaal perspectief dat zich niet houdt aan de afbakening van sectoren, opdrachten en rolbeschrijvingen. *Oddkin* is een volgens mij door Haraway zelf verzonnen woord. Daar is ze goed in. Het betekent zoiets als ‘vreemde verwanten’. Ik weet dat onze publieke ontwerppraktijken voorlopig nog maar beperkt als composthopen zijn, misschien is dat *ok*. Maar: ja, ik zie dat frictie in publieke ontwerppraktijken kan leiden tot nieuw vreemd verwantschap. Zoals tussen de ondernemers en autorecreanten in Osdorp. Zoals tussen bewoners en boosdoeners in Geuzenveld. En tussen leidinggevenden en medewerkers bij de grote overheidsorganisatie. Verwantschap is een cruciale aanvulling op frictie: het besef van verwant te zijn kan helpen in frictie te blijven. We zijn verwant en onderling afhankelijk. Laat ons als ontwerpers en partners in publieke ontwerppraktijken manieren zoeken en ontwerpen om bij de bende te blijven. Blijven is het slotstuk van onze drie-akter. Zonder dat was al die dapperheid een storm in een glas water.

⁴³ Gesprek met gebiedsmakelaar Fouad Soubati van gemeente Amsterdam, stadsdeel Nieuw-West.

⁴⁴ De NWB is een ontwerp geïnspireerd door een van de organisaties op het bedrijvenpark, de ANWB. Juist doordat de ANWB ook ‘s nachts moet kunnen uitrijden waren zij in eerste instantie een van de organisaties die last hadden van de autorecreanten. De problemen zijn volgens onze aanspreekpersoon bij de ANWB niet weg, maar wel aanzienlijk verminderd sinds het starten van de ontwerpaanpak.

⁴⁵ Donna Haraway (2016), p.4.

5. Niet af! Pleidooi voor een nieuwe dramaturgie van sociaal ontwerp

Wat lees je hier nu eigenlijk, als je het door je oogcharen bekijkt? Ik hoop dat dit essay een aanstekelijk perspectief biedt op frictie, een pleidooi om bij de bende te blijven. Tijd te maken voor wrijving, en blijverschap te ontwikkelen. Als niet in plaats van, dan toch naast de oplossende houding die ontwerpers zo eigen is. Misschien is het tijd voor een herbezinning op hoe we naar de rol van ontwerpers in publieke ontwerp praktijken kijken en naar hoe sociaal ontwerpers worden opgeleid. Hoe voorkomen we dat we ons werk doen tot enthousiasme van de machinist terwijl de machine doordendert, de kolen opraken en de aarde onleefbaar wordt, zonder dat iemand een stok tussen de wielen van de machine steekt? Of, nog beter, diens voorstellingsvermogen inzet om een aanstekelijke nieuwe metafoor te bedenken als handelingsperspectief. We denken dat een groter bewustzijn nodig is, en dat is iets anders dan het leren van een nieuwe vaardigheid, al kan frictie-vaardigheid mogelijk helpen.⁴⁶ Een verandering van cultuur, van mentaliteit en rolopvatting lijkt ons noodzakelijk. Of zoals Hans Vermaak zegt: “Als je niet ver genoeg komt met je behelpen binnen bestaande kaders en constructief meedenken, moet je blijkbaar spitten in onderliggende structuren of systemen zodat er iets wezenlijks gaat verschuiven.”⁴⁷ Beter durven we te ‘spitten’, en weten we de nodige ongezelligheid en frictie in het nu te waarderen zodat we het op langere termijn gezelliger, rechtvaardiger en leefbaarder kunnen maken.

⁴⁶ Misschien is dapperheid en frictiekunde wel te trainen als een spier. We zijn heel benieuwd naar de frictie fitness van Twynstra Gudde en Leernoveren, die parallel met ons dit onderwerp onderzochten.

⁴⁷ Vermaak (2025), p.172.

⁴⁸ Uitspraak van Carlijn Kingma tijdens Braaf of Brave gesprek tijdens DDW2025.

⁴⁹ Gesprek met dramaturg Thomas Lamers.

Welke rol past de sociaal ontwerper?

Kunstenaar en cartograaf Carlijn Kingma brak in tijdens een van onze Braaf of *Brave* gesprekken. “Wat ik dapper vind is als je het concreet maakt. Als je systeemverandering voorstelt die gevoelig ligt en voor sommigen te radicaal is. En niet alleen maar kijkt naar dat wat haalbaar is. Ik denk dat heel veel mensen zich conformeren aan dat wat haalbaar is.”⁴⁸ Om frictie te benutten op het grensvlak van te radicaal en niet radicaal genoeg, stel ik de aanvullende kijk en rol van de ontwerper als dramaturg voor. Juist in het theater wordt wrijving gewaardeerd. We zitten op het puntje van onze stoel omdat er echt wat op het spel staat. Een dramaturg verkent de context waarin het toneelstuk zich afspeelt, en welke taal en metaforen daarbij passend zijn. Dramaturg Thomas Lamers beschrijft zijn vak zo: “Dramaturgie is de praktijk van het bevragen, zowel de maker en diens intenties als het werk in ontwikkeling. De beoogde wisselwerking tussen werk en wereld expliciteren en onderzoeken welke strategieën en artistieke middelen daarbij passen.”⁴⁹ Is dat niet het soort reflectie dat publieke ontwerp praktijken nodig hebben? Binnen publieke ontwerp praktijken bepalen dramaturgische regels en rolpatronen welke taal en welk gedrag passend is. Sociaal ontwerpers kunnen vanuit de wat verdeckte rol van dramaturg invloed hebben op die regels en normen.

We stellen ons een publieke ontwerp praktijk voor waarbinnen sociaal ontwerpers zich steeds afvragen: ‘Welke beperkingen levert deze beleidscontext ons op? Welke stemmen blijven (gevaarlijk) stil? Hoe kunnen we mensen in nieuwe posities brengen, nieuwe rollen voorstellen en vindingrijke antwoorden geven op de vraag ‘wat doen we hier eigenlijk?’ Frictie niet proberen op te lossen maar vragen: ‘Wat staat hier op het spel?’ In onze braafheid ligt ons vermogen tot verwantschap, en het opbouwen van sterke relaties, en ze herinnert ons aan onze kwetsbaarheid. In onze momenten van dapperheid wordt duidelijk wat er echt toe doet. Braafheid en dapperheid zijn beide nodig om te blijven wrijven.

Braaf, brave, blij in een publieke ontwerppraktijk

Bij de start van een publieke ontwerppraktijk kun je het belang van wrijving en de benodigde dapperheid ter sprake brengen. In gesprek met je opdrachtgever en andere partners. En in je offerte. Braaf: wat willen we volgen en welke relaties doen er toe? Dapper: wat doet er echt toe, waar zullen we standvastig zijn? Blijf: hoe voorkomen we dat frictie te snel onschadelijk wordt gemaakt? Wij noemen die paragraaf “Hoe dapper is deze opdracht?” Ga er niet vanuit dat jouw rol frictieloos in de machine past, en werk bij de start aan de verwachting van samenwerkingspartners: misschien ben je hier juist voor wrijving. Als de stamper van een vijzel? Als een worm in de composthoop?

Tijdens je betrokkenheid bij een publieke ontwerppraktijk bestaat braafheid uit het verder bouwen aan relaties die je nodig hebt, en begrijpen wat omarmd wordt en waarom. Als het spannend wordt: kun je vertragen, je kwetsbaar opstellen en expliciet ruimte en tijd geven aan onderwerpen en relaties die frictie nodig hebben? Kun je elementen juist in wrijving brengen en voor enige tijd houden? Kun je zachte dwang uitoefenen om de frictie ook echt te laten bestaan? Als het te heet wordt een vorm van verkoeling zoeken, en niet te snel reageren. Hoe kan frictie blijven?

Na je betrokkenheid bij een publieke ontwerppraktijk blijft de bende, want die heb je echt niet opgelost. Taaie maatschappelijke vragen worden nu eenmaal gekarakteriseerd door onoplosbare tegenstellingen.⁵⁰ Wat kan er blijven, zodat er frictie kan zijn? Maak contact met hen die voor en na jou betrokken zijn. Geef niet alleen goed ontworpen perspectief en hoera-momenten door, maar juist ook de frictie. Denk in lange lijnen, en nodig anderen uit dat ook te doen. Wees een blijver. En bel ze nog eens terug.

Tussen tools en cultuurverandering

Nu wij dit onderzoek afsluiten voelen we enige druk om wat we de afgelopen maanden hebben geleerd om te zetten in praktische tools. Er is laaghangend fruit! “*We have found that the simple act of using the term brave space at the outset of a program, workshop or class has a positive impact in and of itself*” zeggen Areo en Clemens. Dit komt overeen met wat we ervaren tijdens experimentele sessies: het gebruiken van de term ‘brave’ of dapper(heid) activeert reflectie, andere taal en ander gedrag. Aan het gebruik van de term ‘brave space’ kleeft voor ons ook ongemak. Wie zijn wij, als betaalde ontwerpers, om een term te lenen uit de wereld van sociale ongelijkheid, waar dapperheid en kwetsbaarheid voor bijvoorbeeld mensen van kleur of uit de queer gemeenschap, geen keus is maar noodzaak?⁵² Deze *brave spaces*, en de mensen die ze betreden en begeleiden zijn een inspiratie voor ons. We proberen ons bewust te zijn van privileges, en de mate waarin we ons braaf conformeren aan normen die voor onszelf comfortabel zijn. Door de waarde van frictie en het belang van dapperheid in onze praktijken te adresseren herinneren we opdrachtgevers en onszelf eraan dat we binnen een publieke ontwerppraktijk nooit ‘gewoon ons werk doen’. We werken met en binnen dramaturgieën, binnen rolpatronen, met regels en normen die bevraagd moeten kunnen worden. Tegelijk hebben ze vaak grote waarde voor mensen, die ervan afhankelijk zijn voor hun inkomen, eigenwaarde of gewoon ‘een ok-leuke dag’. Dan is dapperheid nodig, want je komt daar mogelijk aan. Het lijkt ons trouwens een goed idee voor ontwerpopleidingen om een module dapperheid te laten geven door *feminist killjoys*.

⁵⁰ Prof. Kees Dorst gaat in *Frame Innovation* (2015) in op het belang van het doorzien van de inherent onoplosbare paradox in het hart van een complex vraagstuk. Hij doelt met paradox op “een complexe stelling die bestaat uit twee stellingen die in conflict met elkaar zijn” (mijn vertaling). Zo’n kernparadox is dus een blijvende bron van (potentiële) frictie: voor, tijdens en na een ontwerpende aanpak.

⁵¹ Arao en Clemens (2013) p.142.

⁵² Met dank aan Iris van Genugten en Roselyne van der Heul. Ze deden gelijktijdig met ons ontwerp onderzoek naar frictie, hier mochten we van hun inzichten profiteren.

Foto p.47 door Julian Smink tijdens Braaf Brave Blijf workshop.

Frictie is een onderdeel van de vraagstukken waarin we werken, en de impact die we hebben is er van afhankelijk. Blijverschap, de kwaliteit van blijven bij de bende als een bruikbaar relationeel, verbonden perspectief in een publieke sector die alles systematisch opknipt in opdrachten, programma's, sectoren, dienstverbanden. Het is ook een zelfoverstijgend perspectief. Je bent ten slotte maar een lapje, om met Vermaak te spreken, dus: hoe geef je door? En wat gaat er door terwijl jij alweer ergens anders bent? Om te kunnen blijven wrijven zien we een praktijk van ontwerpkritiek voor ons die er nu nog nauwelijks is. Zoals de literatuur en het theater die ook hebben. Om te waarderen en scherpen. De podcast "Braaf of *Brave*" is hiervoor een eerste prototype. De publieke organisaties waar we voor werken zitten in de problemen, ze komen er op belangrijke dossiers niet uit met bestaand (machinaal) repertoire. Wij falen zelf ook, op z'n best steeds beter. Dat is en blijft pijnlijk en dat mag er zijn. Het is beter dan de gevaarlijke stilte waar Edmondson over spreekt. Beste opdrachtgevers en publieke professionals, blijven jullie ontwerpers toelaten in jullie ergens-tussen-imperfecte-en-falende-systemen? Vertel je ons waar je van wakker ligt? Waar de frictie is? Want daar zijn sociaal ontwerpers op hun sterkst. Dan kunnen we samen werken in frictievolle publieke ontwerppraktijken. Zullen we dan wat minder aan machines denken, maar aan dansvloeren, vijzels, strijkinstrumenten en composthopen?

Ik en we danken de mensen van PONT die ons de uitzonderlijke ruimte gaven om dit onderzoek te doen. We blijven bij de bende, samen met jullie en met alle brave en dappere samen-makers in wrijvende publieke ontwerppraktijken!

Vier 'nieuwe' frictiemetaforen en hun belofte

De dansvloer / warmte en verbinding

Frictie in publieke ontwerppraktijken als *'warming up to each other.'* Uitproberen, je lijf gebruiken, spelen met grenzen, veiligheid en durf, leren omgaan met micro-afwijzingen. Zoals tijdens een rave.

De vijzel / vrijmaken en mengen

Frictie als een kracht die vrij kan maken wat onbenut blijft als we systemen hun huidige structuur laten behouden, en niet aan bestaande overtuigingen en zekerheden van mensen durven te komen.

Het strijkinstrument / geluid maken

Frictie om gevaarlijke stilte tegen te gaan. Als we de gestage klank van frictie in publieke ontwerppraktijken onder oren durven komen is het misschien minder vaak nodig dat een klokkenluider alles riskeert in het moment.

De composthoop / leven

Frictie als een doorlopend in verband staan met alles dat leeft en om ons heen is, overal en tegelijk, in een chaos van dood en leven. En niet met slechts een comfortabele selectie daarvan.

**Luister de podcast braaf of *brave*.
Pas de principes toe.
Schrijf een *brave* brief.
Sluit je aan bij een dappere bende!**

**www.depubliekeontwerppraktijk.nl/brave-brave-blijf
www.denachtclub.com/braaf-brave-blijf**

Literatuur

- Areo, B en Clemens, K. (2013). From Safe Spaces to Brave Spaces: A New Way to Frame Dialogue around Diversity and Social Justice. In: L.M. Landreman (ed.), *The Art Of Effective Facilitation*, p.135-150. Routledge.
- Arkel, T. van en Tromp, N. (2023). Een Ontwerpde Aanpak voor Maatschappelijke Opgaven: Waar hebben we het over?. TU Delft.
- Boostrom, R. (1998). Safe spaces: Reflections on an educational metaphor. *Journal of Curriculum Studies*, 30(4), 397-408.
- Cairo, A. (2021). *Holding Space, A Storytelling Approach to Trampling Diversity and Inclusion*.
- Dorst, K. (2015). *Frame Innovation: Create New Thinking by Design*. MIT Press.
- Edmondson, A. (2019). *De Onbevreesde Organisatie (The Fearless Organization)*. Business Contact.
- Ghosh, A. (2016). *The Great Derangement, Climate Change and the Unthinkable*. The University of Chicago press.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Anchor Books.
- Goffman, E. (1967). On face-work: An analysis of ritual elements in social interaction. In: *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Hajer, M. en Oomen, J. (2025). *Captured Futures. Rethinking the Drama of Environmental Politics*. Oxford University Press.
- Haraway, D. (2016). *Staying with the Trouble, Making Kin in the Chthulucene*. Duke University Press.
- Lakoff, G. en Johnson, M. (1980). *Metaphors We Live By*. The University of Chicago Press.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization (2nd edition)*. Sage.
- Vermaak, H. (2025). *De Logica van de Lappendeken*. Boom.



braaf *brave* blijf is een van de uitkomsten van het onderzoek van De Nacht Club en Myrthe Krepel naar frictie en dappere ruimte in publieke ontwerppraktijken. Het leest als een kleine geschiedenis van hoe we leerden ons ongemak te omarmen en te houden van frictie. Het begint bij de braafheid van ontwerpers. Met lichte gêne, maar ook met waardering voor wat die braafheid ons oplevert aan duidelijkheid, goede relaties en prettige sfeer. Toch ontkomen we niet aan de vraag of ontwerpers niet veel te braaf zijn voor het werken aan de grote vragen van nu. Wanneer schiet braafheid te kort en is dapperheid nodig? Hoe ziet dapperheid er uit in publieke ontwerppraktijken en zijn het per se de ontwerpers die dapperheid tonen? Het essay eindigt met een pleidooi voor frictie en dapperheid in de vierde dimensie: om te wrijven is tijd nodig, dus laten we tijd maken. En nieuwe frictie-metaforen gebruiken.