

KENNISSYNTHESE

Sociale bewegingen

voor het verbeteren van
patiëntveiligheid

Inhoudsopgave

SOCIALE BEWEGINGEN	3
SOCIAL MOVEMENTS INFRASTRUCTUUR	3
DE START	4
BOUW AAN MOMENTUM EN EEN MEERDERHEID	4
INTRINSIEKE MOTIVATIE EN SLEUTELFIGUREN	5
GEDRAG BINNEN DE BEWEGING	7
GESTRUCTUREERD SAMENWERKEND NETWERK	8
DE ROL VAN EEN LEIDER VERSUS GEDEELD LEIDERSCHAP	9
HET NIEUWE NORMAAL	10
Bronvermelding	11

Sociale bewegingen

Omgekeerde vlaggen en het binden van boerenzakdoeken aan auto's om aandacht te vragen voor de onevenredige benadeling van boeren in de stikstof maatregelen (2022). Kruispunt protesten van burgers die gele hesjes (Gilets Jaunes) dragen om aandacht te vragen voor financieel wanbeleid vanuit de overheid (2018). De sociale media protesten, #BlackLivesMatter, om ongelijkwaardigheid en discriminatie van overheidsdiensten te verminderen (2013/2014). Al deze voorbeelden hebben één gelijkenis; onvervulde sociale en politieke wensen van burgers, die in eerste instantie ongeorganiseerd in beweging komen met als doel situaties, en soms zelfs normen en waarden, blijvend te veranderen.

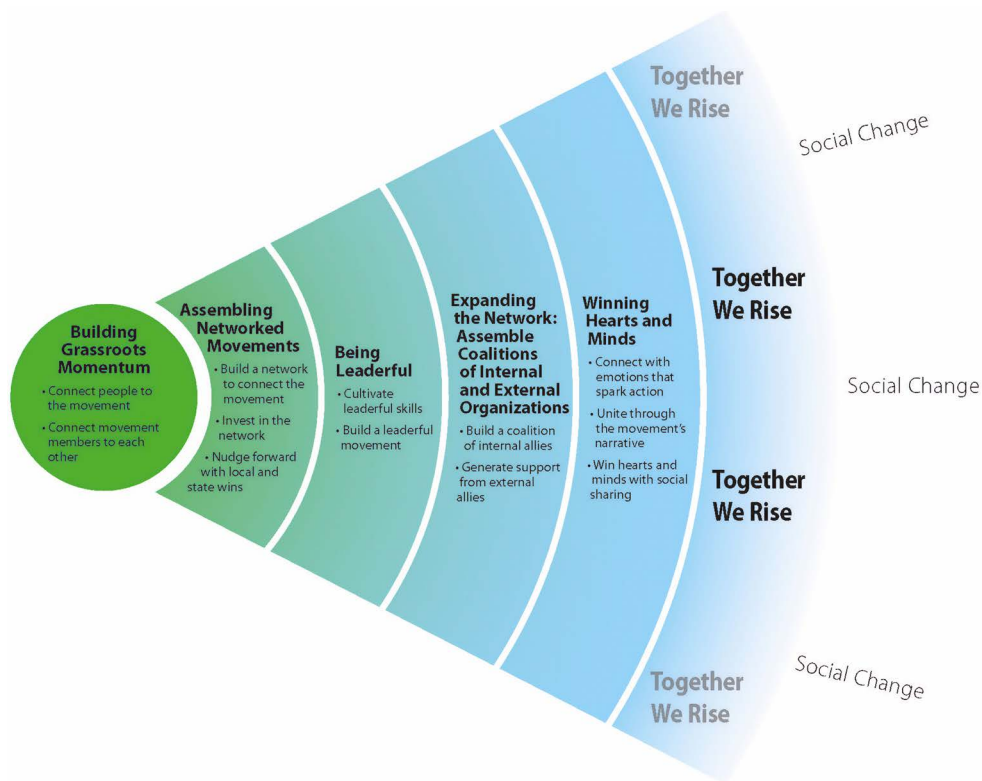
In deze korte kennissynthese beschrijven we elementen van een succesvolle sociale beweging. Sociale bewegingen zijn door verschillende experts bestudeerd en onderzocht. Bijvoorbeeld Greg Satell die sociaal politieke bewegingen, aangejaagd door protesten van burgers onderzocht, zoals de Arabische Lente (corrupte overheden) of Occupy Wall Street (inkomensonrechtvaardigheid). Leandro Herrero ontwikkelde een onconventionele benadering om verandering teweeg te brengen binnen organisaties, viral change. Elkaar 'sociaal besmetten' met kleine gedragsveranderingen om een groter doel te behalen of nieuwe cultuur te introduceren; een epidemie van succes. Daarnaast is er door de NHS in Engeland geëxperimenteerd met het starten van een sociale beweging. Onder andere met Change Day waarop medewerkers een verbeterbelofte afleggen. Op basis van onderzoek naar de rijke geschiedenis die sociale bewegingen kenmerkt, is een framework voor sociale bewegingen ontwikkeld¹⁻³. Hetgeen deze theorieën en handelwijze gemeen hebben is de bottom-up manier van denken en werken. Het benadrukken van de kracht van individuele en breed verspreide beïnvloeding, in plaats van top-down massacommunicatie vanuit autoritaire posities⁴.

De doelgroep voor deze notitie is het **programmamateam van Tijd voor Verbinding en de leden van het Ambassadeursnetwerk**. Gezien de fase van het Tijd voor Verbinding-programma wordt er veel aandacht besteed aan de eerste stap van een sociale beweging; het bouwen van grassroots momentum. De theoretische inzichten uit deze kennissynthese kunnen op drie niveaus worden gebruikt. Allereerst in de groei en het adequaat inzetten van de ambassadeurs en experts. Daarnaast in het vormgeven van de leer- en verbeternetwerken. Tot slot denken we dat de notitie ook bruikbaar is voor de ambassadeurs en experts die een beweging op gang willen brengen in hun eigen organisaties.

SOCIAL MOVEMENTS INFRASTRUCTUUR

Het framework (zie Figuur 1) van Nardini et al., demonstreert de ontwikkeling van een infrastructuur van een succesvolle sociale beweging². De symbolische vorm van een megafoon toont aan hoe een sociale beweging opbouwt. Het begint met enkele stemmen die worden versterkt door het leggen van verbindingen en daarmee het creëren van een gestructureerd netwerk. Een netwerk dat met gedeeld leiderschap en het betrekken van interne en externe organisaties, harten wint van de hele maatschappij en uiteindelijk zorgt voor sociale verandering.

Figuur 1 How Social Movements Succeed framework



DE START

Grote sociale bewegingen kenmerken zich door vanaf het begin een breed gedragen probleem of knelpunt in de maatschappij te adresseren. Het bereiken van daadwerkelijke verandering begint met het mobiliseren van individuen die gemotiveerd zijn om verandering te brengen binnen deze problemen en knelpunten. Zij delen vaak hetzelfde doel en bundelen zich vervolgens tot kleine groepen, ook wel grassroots genoemd. Satell beschrijft dit als: **“Small groups, loosely connected, but united by a shared purpose, drive transformational change”** (Satell¹).

Deze grassroots breiden zich daarna uit tot grotere groepen op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door collectief en solidair op te treden om aandacht te vragen voor een onderwerp en daarbij ook emoties te raken, zoals het gevoel van onrechtvaardigheid². Door deze zichtbare solidariteit worden meerdere mensen bereikt die zich kunnen aansluiten bij de grassroots. Hoe groter de grassroots, hoe groter de verspreiding en zichtbaarheid maar ook de kans op verandering.

BOUW AAN MOMENTUM EN EEN MEERDERHEID

Succesvolle bewegingen beginnen dus op grassroots niveau². Dit zijn de kleine lokale groepen die zijn gemotiveerd om collectieve actie te ondernemen zodat hun doel wordt bereikt. De volgende stap is groeien en verbinden maken met andere grassroots die dezelfde verandering nastreven door middel van informatieverspreiding en zichtbaarheid. Maar ook door deze groepen met elkaar in contact te brengen. Door het verbinden van grassroots ontstaat het ripple effect (zie Figuur 2). Wanneer grassroots verbinden door informatie-uitwisseling en onderlinge relaties, ontstaat er een gezamenlijke kernboodschap vanuit gedeelde ideeën. Deze zijn opgebouwd uit gedeelde doelen en ambities maar hebben ook een collectieve identiteit. De verbonden grassroots staan gezamenlijk op en gaan samen lokaal aan de slag. Deze zichtbare en collectieve solidariteit trekt anderen aan. Zo rekruteren ze meer aanhangers en enthousiasmeren en versterken ze elkaar. Op die manier wordt er een groot netwerk gebouwd rondom de voorgestelde beweging.

Figuur 2 Het Ripple Effect



Het ripple effect ontstaat ook doordat mensen van nature beschikken over een bepaalde mate van kopieergedrag en het overnemen van de meerderheidsmening: "**Majorities don't just rule, they influence**" volgens Satell³. Om verandering teweeg te brengen moeten genoeg mensen een bepaald doel steunen. Als de meerderheid kiest voor een bepaalde norm of mening, al is een individu het hier niet mee eens, zodra de meerderheid lang genoeg achter hun mening gaat staan, raakt hierdoor het individu vaak ook overtuigd. Zodra de meerderheid overtuigd is van de benodigde verandering, nemen zij daardoor ook het (actievoerend) gedrag van de eerste en meest gepassioneerde grassroots over. Experts geven aan dat voor verandering in een systeem 10-25 % van de mensen overtuigd moet zijn en voor verandering in een organisatie 25 % van de medewerkers³.

Het is daarom belangrijk om een beginnende meerderheid te creëren en te mobiliseren. Gelukkig is een kleine meerderheid in het begin vaak al voldoende. Het op lokale en op kleine schaal beginnen maakt het behapbaar om die meerderheid te creëren; bijvoorbeeld drie van de vijf mensen tijdens een vergadering. Het kan gaan om het overnemen van meningen maar ook om het overnemen van kleine veranderingen of gedragingen. Deze drie individuen brengen dit weer bij drie of vier anderen en die verspreiden dat weer verder. Herrero beschrijft dit ripple effect van gedragingen verspreiden met een ander metafoor. Hij noemt dit de vermenigvuldigingssom: "**No multiplication, no social movement**"⁴. Het idee hierachter is dat men niet moet optellen. Dus niet meer nieuwsbrieven, meer workshops, meer mensen aannemen maar peer-to-peer influence (met de juiste koplopers) zijn gang moet laten gaan. Door uiteindelijk allemaal dezelfde houding en werkwijze aan te nemen wordt een enorme doortastendheid gecreëerd die door sociale beïnvloeding veel sneller groeit. Het gevolg is dat de omvang en zichtbaarheid van de acties impact maken en daardoor de beïnvloedingsmacht toeneemt³.

INTRINSIEKE MOTIVATIE EN SLEUTELFIGUREN

Een veel voorkomend probleem is dat er een beginnende meerderheid ontstaat maar niet vooruit beweegt. Het verliezen van momentum in een beginnende beweging, ondanks een paar enthousiaste individuen, zorgt ervoor dat de energie in de grassroots wegebt. Vervolgens haken mensen af en het aantal verbonden aan de beweging wordt te klein om impact te maken. Daardoor ontstaat onvoldoende beweging vooruit en blijft de status quo gehandhaafd in plaats van de beoogde verandering. De vraag die dan kan worden gesteld; waren de leden van deze grassroots daadwerkelijk enthousiast en emotioneel verbonden aan het gedeelde doel? Of raakten individuen vooral enthousiast vanwege de persoonlijke kwaliteiten van de initiator(en) en waren zij nooit intrinsiek gemotiveerd voor het beoogde doel? Werden zij in de eerste fase toch niet voldoende overtuigd? Greg Satell zegt hierover het volgende:

“You got them excited, which means they weren’t excited in the first place, focus on people who are enthusiastic about the idea and how you can empower them, once you feel the need to persuade, you either have the wrong idea or the wrong people”³.

Herrero beschrijft de misvatting dat mensen weerstand hebben tegen verandering. Maar vaak is weerstand een teken dat mensen niet overtuigd zijn en onvoldoende gevoel hebben bij de beoogde verandering. Met behulp van dialoog kunnen mensen zelf ontdekken waarom de beoogde verandering een stap in de goede richting is. De intrinsieke motivatie van de grassroots is dus cruciaal voor de effectiviteit van de beweging. Let op: niet zenden en overtuigen, of overhalen, maar identificeer groepen die dezelfde intrinsieke motivatie hebben, verbind hen aan elkaar en start de dialoog. Ondersteun en faciliteer⁴ deze groepen om hun eigen kracht te vinden en zorg voor activiteiten die zichtbaar zijn voor anderen en versterk zo de nagestreefde sociale beweging³.

Voor een succesvolle sociale beweging is het vooral in de beginfase belangrijk dat wordt geïnvesteerd in diepte en kwaliteit van de grassroots deelnemers². Ook moet er aandacht zijn voor de individuele leden. Zij moeten het gevoel krijgen dat hun bijdrage binnen de beweging er toe doet². In de literatuur worden de volgende aandachtspunten hiervoor genoemd:

- Mensen moeten zich herkennen in het doel en de missie van de beweging. Dus creëer een herkenbare en relevante collectieve identiteit (informatie en doelen moeten consistent blijven). Als dit goed lukt dan krijg je een verhoogde participatie, betrokkenheid en stellen mensen zich altruïstischer op.
- Herinner mensen aan hoe ze verbonden zijn aan de beweging (gedeelde normen en waarden, meningen, visies enzovoort). Dit heeft invloed op gedeelde betekenisgeving van wat wordt nagestreefd en zet aan tot actie.
- Zorg voor attitudezekerheid. Door consistent te zijn in doel, visie, ambitie en aanpak wordt de kans vergroot dat ze anderen gaan informeren en proberen hen over te halen om aan te sluiten. Erken en bevestig de gevoelens en meningen van de leden en ondersteun hen met kernteksten zodat zij sterker in hun schoenen staan tegenover onbekenden en potentiële leden. Satell zegt daarover: “Attitudes held with certainty tend to be resistant, persistent, and influential on people’s thoughts and behavior”².

Het bereiken van een meerderheid met de juiste intrinsieke motivatie is een goed begin. Uiteindelijk hebben sociale bewegingen baat bij gedrag die tot informatieverspreiding leidt en aanzet tot actie. Bijstanders moeten worden gemobiliseerd tot opstaanders, van inactief naar actief². Daarnaast ook het bouwen van netwerken en onderlinge connecties tussen afzonderlijke leden. Zoals eerder vermeld, is het belangrijk dat je de juiste koplopers, ofwel sleutelfiguren, selecteert die deze verspreiding teweeg kunnen brengen. Het boek ‘The Tipping Point’ van Gladwell⁵ beschrijft The Law of The Few. Deze wet laat zien dat er drie typen sleutelfiguren nodig zijn om in verschillende groepen actief de ideeën van een beweging te promoten en te verdedigen:

- **Mavens** zijn mensen die beschikken over diepgaande kennis en expertise op een bepaald gebied. Mavens zijn informatiejagers en -verzamelaars en zoeken graag de nieuwste ontwikkelingen en ideeën op. Zij zijn ook belangrijk voor het verspreiden van informatie omdat zij worden gezien als betrouwbare experts, die laagdrempelig kunnen worden geraadpleegd.
- **Connectors** zijn mensen met een uitgebreid netwerk in verschillende sociale kringen en kunnen diverse groepen mensen bij elkaar brengen, zodat informatie en ideeën worden verspreid.
- **Salesmen** zijn mensen met overtuigingskracht, communicatievaardigheden en charisma waardoor zij anderen overtuigen om een bepaald gedrag of mening over te nemen.

Om deze sleutelfiguren in te gaan zetten dien je deze eerst te identificeren. Mensen met diepgaande kennis, communicatievaardigheden en een groot netwerk binnen én buiten de beweging. Zorg ervoor dat het gezamenlijke doel en de collectieve identiteit van de beweging leeft bij deze individuen en zij ook over intrinsieke motivatie beschikken. Moedig deze sleutelfiguren daarna aan om strategisch samen te gaan werken en probeer dit te ondersteunen en te faciliteren waar nodig.

GEDRAG BINNEN DE BEWEGING

In de tweede paragraaf werd al uitgelegd dat niet altijd 51 % van de mensen gemobiliseerd hoeft te worden om een succesvolle beweging of verandering op gang te brengen. Verandering vraagt ook niet om een grandioos programma of georkestreerde aanpak. Echte verandering vindt plaats zodra het gedrag van groepen individuen verandert: *“Behaviours are the only real currency for change”* volgens Herrero⁷. Binnen grassroots momentum is een kleine set aan gedragingen (soms een ritueel) dus belangrijk. Deze gedragingen worden in de literatuur hot points genoemd. Hot points zijn kleine veranderingen maar kunnen via een sneeuw-baleffect een grote impact hebben in een systeem of organisatie⁴. Het investeren en definiëren van deze hot points zorgt voor duurzame verandering op lange termijn⁴. Het voorgestelde gedrag moet concreet zijn en mensen rationeel en emotioneel motiveren. Daardoor ontstaat virale verandering⁴. Voor een succesvolle beweging moet het duidelijk zijn welk concreet gedrag nodig is voor de beoogde verandering. Formuleer op een heldere wijze wat het verschil tussen de oude situatie (A) en de toekomst (B) zichtbaar maakt. Houd het dus simpel maar zorg wel voor betekenisgeving⁴. Ondersteunend daarbij is een goed verhaal (storytelling) over die beweging van A naar B^{2,4}. En als aanjager van de beweging geef je zelf het goede voorbeeld! Vervolgens moeten vooral de sleutelfiguren in de sociale beweging het benodigde gedrag overnemen en viraal verder verspreiden.

Herrero⁴ beschrijft deze handvaten voor gedragsverandering binnen vijf kernprincipes:

- **Kleine acties** met een **grote impact**: concrete en kleine acties zijn haalbaar en tastbaar en daarmee effectief. Door de lineaire verwachting los te laten en in te zetten op kleinschalige acties voelen mensen zich comfortabel om bij te dragen aan kleinschalige acties.
- **Peer-to-peer beïnvloeding**: sociale besmetting, het inzetten van koplopers/sleutelfiguren, die het vermogen hebben om collega's gemakkelijk te beïnvloeden. Peer-to-peer beïnvloeding is volgens Herrero veel effectiever dan top-down beïnvloeding.
- **Informele sociale netwerken**: verandering vindt niet plaats in werkgroepen, commissies, enzovoort (formele structuren), maar vooral in de dagelijkse dialogen van collega 'peers' .
- **Verhalen**: verhalen over ervaringen en ontwikkelingen binnen de organisaties hebben vaak impact, doordat anderen zich herkennen in het verhaal en zich er iets bij kunnen voorstellen. Het succes van anderen kan motiveren en vergemakkelijkt de acceptatie van de verandering.
- **Leiderschap op de achtergrond**: de formele leiding dient ruimte te geven aan peer-to-peer beïnvloeding. Uiteraard moeten zij wel zichtbaar het beoogde doel of aanpak steunen.

Ook nudging in deze fase is effectief om deelnemers aan de sociale beweging het gewenste gedrag te laten vertonen. Nudges⁶ zijn bewust ontworpen kleine duwtjes om het menselijk gedrag onbewust te beïnvloeden richting het gewenste gedrag. Nudging beperkt niet de keuzevrijheid, zoals het opleggen van regels of sancties wel doen. Voorbeelden van nudging zijn:

- Framing (het presenteren van informatie of opties op een manier die bepaalde aspecten benadrukt).
- Sociale normen benadrukken (het verstrekken van informatie over wat anderen doen in een bepaalde situatie om vergelijkbaar gedrag aan te moedigen).
- Real-time feedback geven (positieve bekrachtigen).

GESTRUCTUREERD SAMENWERKEND NETWERK

Voor het bereiken van gestructureerde en samenwerkende netwerken dienen zich steeds meer dwarsverbanden en onderlinge relaties te vormen. Dit versterkt de positie van de beweging. De gevormde groepen zetten zelf het verbinden met andere grassroots voort en daarmee maken steeds meer mensen, via hetzelfde gedrag, de beweging succesvol. Dit wordt door Herrero viraal verspreiden genoemd⁴. De grassroots creëren zo hun eigen cultuur en gewoonten om georganiseerd, solidair en collectief op te treden. De basis hiervan ligt in de gedeelde normen en waarden zoals eerder benoemd. Normen en waarden zijn de spiegelbeelden van het gedrag, die grassroots, en zo de beweging, uiteindelijk zullen uitdragen. Cruciaal hierin blijft het herinneren aan en concreet definiëren van deze gedragen normen en waarden, zoals benoemd door Nardini² en Herrero⁴.

De focus ligt in deze fase vaak op het organiseren van gerichte acties voor specifieke plaatsen (bijvoorbeeld een stad of provincie) in plaats van één ongespecificeerde algemene nationale of grootschalige actie. Kleine lokale succesvolle acties helpen de beweging op hun beurt weer vooruit². Kleine groepen brengen met hun successen verandering teweeg in de kringen waarin zij invloed hebben. Door die successen te delen via de inmiddels aanwezige informatie cascade en dwarsverbanden, worden andere grassroots groepen gemotiveerd om aan te haken of hetzelfde te doen. Herrero benadrukt het weergeven van succes in kwantitatieve weergave, maar ook kwalitatief⁷. Door het delen van deze successen vindt het ripple effect opnieuw plaats, maar dan gericht op verschuiving van een sociale norm en gedragsverandering.

Dit tweede ripple effect zorgt voor een netwerkstructuur die als vanzelf ontstaat. Het in stand houden van deze netwerkstructuur is een gezamenlijke inspanning van iedereen, maar vraagt ook om actief management. Het hebben van een georganiseerd netwerk zorgt immers voor virale verspreiding volgens Herrero⁴. Belangrijk in deze fase is dat randvoorwaarden gaan ontstaan om de beweging in stand te houden. De leden van de sociale beweging moeten aan de slag om investeringen zoals geld, tijd, aantrekken van talent, marketing en ondersteuning te regelen. Actief moet worden gestuurd op het vinden van meerdere resources die de randvoorwaarden kunnen garanderen (niet afhankelijk zijn van één sponsor). Het betrekken van externe organisaties, zoals grote organisaties of bedrijven, kan de sociale beweging voorzien van meer resources, zichtbaarheid en invloed. Voor de organisaties zelf kan het hun reputatie en imago ten goede komen. Soms zit daar ook eigen belang bij, omdat zij in het gezamenlijke doel van de beweging een persoonlijk belang hebben, dat ze daardoor sneller kunnen behalen. Vaak raken externe partners betrokken omdat de beweging aansluit op de normen en waarden van hun eigen leden of werknemers². Richt daarom de boodschap van de beweging ook op normen en waarden van potentiële leden in andere bedrijven en organisaties.

Succesvolle sociale bewegingen gaan gestructureerd en strategisch te werk. Daarvoor is het nodig dat er afspraken komen over de omgangsvormen en de manier waarop onderling wordt gecommuniceerd én met de partijen die moeten worden beïnvloed tot een andere visie. Satell¹ beschrijft bijvoorbeeld dat een sociale beweging ook relschoppers aantrekt. Deze dienen direct geadresseerd te worden, omdat dit ertoe leidt dat mensen zich niet meer willen identificeren met de sociale beweging. De leden van het grote sociale netwerk moeten zorgen voor bepaalde hygiëne in de omgang met elkaar, maar ook met 'tegenstanders' van hun gedachtegoed. Denk aan taalgebruik, gedrag, kleding enzovoort. Het gebruiken van 'wij' en 'ons' in plaats van 'jij' en 'ik' is behulpzaam. Of gezamenlijke activiteiten die leiden tot het met elkaar formuleren van doelen, visie en activiteiten.

Ook moeten structuren worden ingericht waarin collectief wordt gereflecteerd op successen of minder succesvolle momenten. Er moet dus een open omgeving en aanmoediging tot interactie zijn voor een sterke netwerkstructuur. Zo'n goede netwerkstructuur zorgt voor een betere verspreiding van informatie, behoud van motivatie voor het doel en beïnvloeden tot het juiste gedrag; ook richting minder actieve of minder gemotiveerde leden².

De sociale bewegingen van de afgelopen jaren laten zien dat digitale marketing en sociale mediacommunicatie mensen betreft en verbindt, die normaal gesproken niet bereikbaar zouden zijn door afstand gerelateerde of tijdsgebonden beperkingen². Het delen van kennis en informatie online geeft sociale bewegingen de kans om een breed en divers netwerk op te bouwen. In sociale media community's wordt kennis en kunde met elkaar gedeeld en kunnen leden elkaar bij moeilijkheden steunen². Sociale media community's geven ook een gevoel van saamhorigheid en verbondenheid wat de beweging alleen maar ten goede komt. Onderzoek laat zien dat mensen met elkaar willen delen wanneer er een gemeenschapsgevoel is². Dit is waarom het belangrijk is om te investeren in sociale relaties, al vanaf grassroots-niveau. Hoe meer leden onderling verbonden zijn, hoe meer bereid ze zijn zich in te zetten voor het collectieve doel in plaats van hun persoonlijke doelen.

DE ROL VAN EEN LEIDER VERSUS GEDEELD LEIDERSCHAP

Wat een beweging succesvol maakt is dat iedereen betrokken raakt. Niet alleen werknemers, maar ook werkgevers, beleidsmakers, zorgverzekeraars, maatschappelijk betrokkenen enzovoort. Zodra iedereen, ook de 'slager op de hoek' zich kan identificeren met het gemeenschappelijke doel, is de sociale beweging succesvol. Juist deze diversiteit aan mensen brengt verschillende ervaringen, kennis en kwaliteiten samen, die ingezet kunnen worden voor het vinden van creatieve oplossingen en activiteiten. Moderne succesvolle sociale bewegingen kenmerken zich dan ook door het delen van leiderschap. Satell benadrukt: *"Realize that ultimate power is amassed by empowering others"*². Dit vraagt om:

- Actief luisteren (geeft diepte aan relaties en betrokkenheid).
- Empathisch vermogen en het willen laten gaan van het 'eigen ego'.
- Samenwerkingsgericht werken in plaats van competitief van aard zijn.
- Gezamenlijke besluitvorming.
- Diversiteit van betrokkenen te stimuleren en daarmee verschillende expertises en geluiden te laten horen.

Formele leiding bestaat dus vooral uit het faciliteren en ondersteunen van de mechanismen van de beweging zodat informeel en gedeeld leiderschap de beweging kan uitdragen⁷. Herrero stelt zelfs dat informaliteit bevorderend is voor virale verandering van gedrag en cultuur binnen een organisatie. Informaliteit is geen synoniem voor chaos; coördinatie en organisatie zijn onmisbaar in een succesvolle beweging⁷. Echter zijn het juist de informele contacten en relaties, gedreven uit oprechte passie door het kunnen identificeren met elkaar, ongeacht functie of achtergrond, die de beweging vooruitbrengen. Het deelnemen in formele en informele activiteiten gerelateerd aan de beweging, versterkt de toewijding en de gedeelde waarden onder de leden⁸.

Vanzelfsprekend ontstaan binnen sociale bewegingen ook weer sub coalities die elkaar treffen op een gemeenschappelijke agenda. Door sterke netwerkstructuren wordt voorkomen dat meningsverschillen over geld, erkenning, macht en persoonlijke conflicten uit de hand lopen. Ruimte voor dialoog om inzichten en kennis te delen, zijn een antwoord op deze subcoalities².

HET NIEUWE NORMAAL

Een sociale beweging tracht met de beoogde sociale verandering een nieuw normaal te bereiken². Veel factoren beïnvloeden de bereidheid tot deelname verbondenheid rationeel, emotioneel, sociaal en normatief⁸. Onderzoek laat zien dat mensen vaker betrokken blijven als zij gevoelens hebben zoals optimisme, zich onderdeel voelen van een gemeenschap, broederschap, hechting aan de mensen, trots op het bereikte resultaat en solidariteit⁸. Emoties en gevoelens spelen dus een grote rol in sociale bewegingen. Het is dus essentieel om mensen met verschillende achtergronden te betrekken en te raken met dezelfde boodschap en het beoogde doel. Het winnen van harten centreert zich daarom rondom emoties die actie aanwakken. Verhalen vertellen en gemeenschapszin zijn daarbij heel behulpzaam². Satell³ zegt hierover: *“Lead with messages that connect to people at their human core ...to accomplish change in public attitudes so people believe the changes are fair and right”¹².*

Een veel voorkomende emotie die in sociale bewegingen aanwezig is, is afkeer en woede. Een emotie die wordt aangewakkerd door onrecht en oproept om bepaalde morele normen na te streven. Tevens is woede ook één van de sterkste voorspellers van deelname aan collectief protest wanneer de status quo-situatie als onrechtvaardig wordt ervaren². Positieve emoties wakken mensen juist aan om anderen te helpen en om succesvolle verandering te maken in de maatschappij. Juist (het delen van) kleine overwinningen kunnen mensen gevoelens van optimisme en hoop geven wat resulteert in een competent gevoel en zelfverzekerdheid². Mensen nemen sneller deel aan een beweging als ze zich kunnen identificeren met een probleem en geloven dat hun acties daadwerkelijk kunnen bijdragen aan een positieve verandering. Maar ook als zij zichzelf herkennen in de doelgroep of zich psychologisch verbonden voelen met de groep, die baat zal hebben bij de verandering². Om degenen te bereiken die verder afstaan van de beweging, is empathie belangrijk om mensen te laten aansluiten naarmate de beweging groeit². Het combineren van negatieve emotionele signalen (bijvoorbeeld verdriet, angst, spanning) met positieve berichten (bijvoorbeeld kracht, inspiratie, behulpzaamheid) kan bredere sociale steun genereren en tot actie aanzetten². Deze elementen moeten dus worden meegenomen bij het verhalen vertellen (storytelling), die de luisteraar betreft in het verhaal en daarmee betrokkenheid genereert en tot actie aanzet². Het vertellen van verhalen nodigt de luisteraar uit om emoties zelf te ervaren en een beeld te krijgen van de situaties waarin de eerste grassroots zich bevonden, die de beweging motiveerden. De kracht ligt dus niet in het overhalen van mensen, maar het verbinden van mensen die in eerste instantie niet betrokken zijn, maar toch bewogen kunnen worden door emoties en zich zo verbinden aan de sociale beweging.

In het nieuwe normaal speelt sociale media ook een belangrijke rol. Laagdrempelige interacties helpen mensen om emoties te reguleren doordat ze frustraties, inspiratie en hoop kunnen delen met anderen². Sociale media community's zijn een laagdrempelige manier van communiceren. Mensen voelen zich meer op hun gemak om online sociale steun te krijgen of contact op te nemen wanneer dit offline ongemakkelijk is. De bedoeling van de inzet van sociale media community's is dat iedereen terecht kan bij een gemeenschap die hun normen, waarden en doelen deelt. Via sociale media ontstaan nieuwe relaties die ook kunnen leiden tot offline contact. Elke sociale beweging zou daarom actief moeten zijn op sociale media en stimuleren dat leden en mogelijke leden online in contact staan met elkaar. Belangrijk dat ook aandacht blijft uitgaan naar offline ontmoeten, omdat dit andere doelen kan dienen. Let op: sociale media is geen vervanger voor het mobiliseren van mensen om op te staan en fysiek te demonstreren, te marcheren en collectief hun stem te verheffen². Sociale media dienen als een van de verbindingsmethoden voor direct en indirecte doelgroepen.

Bronvermelding

1. Satell G. Cascades: How to create a movement that drives transformational change. Columbus, OH: McGraw-Hill Education; 2019.
2. Nardini G, Rank-Christman T, Bublitz MG, Cross SNN, Peracchio LA. Together we rise: How social movements succeed. *J Consum Psychol.* 2021;31(1):112–45. <http://dx.doi.org/10.1002/jcpy.1201>.
3. Satell G. Physics of Change Keynote + Q&A, Panama. Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=ERHggRijo7U>.
4. Herrero L. Viral change: The alternative to slow, painful and unsuccessful management of change in organizations. Beaconsfield, England: Meetingminds Publishing; 2011.
5. Gladwell M. The tipping point: How little things can make a big difference. New York, NY: Time Warner Audio Books; 2007.
6. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. Penguin; 2009.
7. Herrero L. Changing the way we think about change: How does Viral Change pwork? 2007. Available from: <https://viralchange.files.wordpress.com/2010/03/changing-the-way-we-think-about-change-leandro-herrero.pdf>.
8. Bate, S. P., Bevan, H., & Robert, G. (2004). Towards a million change agents. A review of the social movements literature: implications for large scale change in the NHS. 55-? Retrieved from <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1133/>.

