

De wereld veranderen leer je niet op school!



Een verkennend onderzoek  
naar de leerbehoeften van de sociale beweging

*Door Stroomversnellers  
2024*

## Inleiding

Heb je net een nieuwe actiegroep opgezet? Ben je al langere tijd actief in een burgerbeweging of geef je leiding aan een kleine of grote NGO? Ben je kaderlid bij een vakbond? Dan is deze publicatie interessant voor jou.

Dit is een publicatie van Stroomversnellers. Wij zijn een non-profitorganisatie en bieden trainingen, (strategisch) advies en workshops aan alle organisaties en groepen in Nederland die een progressieve beweging aanjagen. Van NGO's en vakbonden tot kleine en grote grassrootsgroepen: samen bouwen we aan een wereld waar gelijkwaardigheid, solidariteit en duurzaamheid voorop staan.

Deze publicatie is het resultaat van een verkennend onderzoek gebaseerd op de vraag: hoe leert de sociale beweging? De leervragen binnen de sociale beweging zijn tot nog toe beperkt onderzocht. De focus in veel onderzoek naar de sociale beweging ligt op de leermethodes (en hoe deze kunnen bijdragen aan de strategie). Meer inzicht krijgen in hoé wordt geleerd in de sociale beweging is voor ons waardevol en wij denken dat de resultaten van dit onderzoek ook de sociale beweging verder helpen.

Deze verkenning mag gebruikt worden. Voor eventuele publicatie dient eerst contact op te worden genomen met Stroomversnellers via [info@stroomversnellers.org](mailto:info@stroomversnellers.org)

Onderzoek en tekst: Cihan Ugural en Peter Kodde

Redactie: Stroomversnellers

Mogelijk gemaakt door financiële ondersteuning van Stichting Democratie en Media

31 januari 2024



## Hoofdstuk 1: het belang van leren voor de sociale beweging

Actiegroepen, NGO's en vakbonden hebben altijd een belangrijke rol gespeeld bij het veranderen van de maatschappij: van het afschaffen van slavernij, de achturige werkdag (van Gelder, 2015), burgerrechten in de VS (McBay, p.165) tot de aanleg van fietspaden in Nederland (Verkade, 2020). Deze maatschappelijke veranderingen hadden niet plaatsgevonden zonder dat mensen zich van onderop hadden georganiseerd om gezamenlijk druk uit te oefenen en deze idealen werkelijkheid te laten worden. En ook vandaag de dag speelt de sociale beweging een belangrijke rol in het realiseren van sociale verandering. We leven in een wereld die van de ene naar de andere crisis rolt en waar de democratie in toenemende mate onder druk staat door de opkomst van conservatieve en extreemrechtse politieke bewegingen. De behoefte aan succesvolle actiegroepen, NGO's en vakbonden die een progressieve sociale beweging aanjagen is groter dan ooit.

“Een sociale beweging is een netwerk van organisaties of individuen die samen politiek actievoeren of activiteiten ondernemen voor een specifiek sociaal, economisch of politiek doeleinde, meestal over een langere tijd of periode.” (Smucker, 2017, p.267). In dit rapport spreken we van het verzamelbegrip 'de sociale beweging', wanneer we verwijzen naar groepen mensen in verschillende organisatievormen die zich inzetten voor gedeelde idealen zoals armoedebestrijding, gelijkwaardigheid op thema's als anti-racisme, anti-validisme, vrouwenrechten- en LHBTIQA+rechten, solidariteit en duurzaamheid. Het gaat in de meeste gevallen om organisaties die veel met vrijwilligers werken of om organisaties die enkel uit vrijwilligers bestaan: vakbonden, organisaties in het maatschappelijk middenveld (in dit rapport verder beschreven als NGO's) en burgerbewegingen (of *grassroots* genoemd in het Engels).

Mensen die in de sociale beweging actief zijn hebben torenhoge ambities om te strijden voor hun idealen en doen dit vaak met veel passie en betrokkenheid. De trainers bij Stroomversnellers zien vaak dat de mensen die bij deze organisaties terechtkomen een sterke wil hebben om 'iets' bij te dragen aan een betere wereld. Toch is er naast deze wilskracht veel meer nodig om tot resultaten te komen. Want alleen hard werken biedt geen enkele garantie op resultaat. Zowel de individuen als de organisaties waarin deze wereldverbeteraars actief zijn, hebben er baat bij als ze blijven leren op hun thema's en de vaardigheden die nodig zijn om succesvol campagne te voeren. Wanneer organisaties en de betrokken wereldverbeteraars zich optimaal ontwikkelen en blijven leren, kan dit een grote bijdrage leveren aan beter en effectiever werken aan sociale verandering.

Het uitgangspunt voor dit verkennend onderzoek was de vraag; hoe en waarover wordt er geleerd binnen de Nederlandse sociale beweging? In dit hoofdstuk gaven we een korte beschrijving van de sociale beweging in Nederland. In hoofdstuk 2 beschrijven we hoe we het onderzoek hebben uitgevoerd en in hoofdstuk 3 gaan we in op wat er in de literatuur wordt geschreven over sociale bewegingen. In hoofdstuk 4 beschrijven we de onderzoeksresultaten om in hoofdstuk 5 de leervragen binnen de sociale beweging te beschrijven. Hoofdstuk 6 vormt de conclusie.

## Hoofdstuk 2: onderzoeksmethoden

Om een goed beeld te krijgen van de leerbehoeften van de sociale beweging zijn er verschillende onderzoeksmethoden gebruikt:

- Er is er een korte enquête gehouden. Deze enquête is - deels digitaal, deels fysiek ingevuld door 54 mensen. De resultaten van de enquête zijn gebruikt als input voor diepte-interviews en ter aanvulling op de informatie uit deze interviews.

- Voor dit rapport zijn 13 mensen van 12 verschillende organisaties geïnterviewd. De geïnterviewden zijn allen wereldverbeteraars uit verschillende organisaties met verschillende thema's, zoals klimaat en antiracisme; kleine en grote organisaties, waaronder ook vakbonden; en organisaties met alleen maar vrijwilligers of met één of meerdere betaalde mensen. De gemeenschappelijke deler van deze organisaties is dat ze zich inzetten voor economische, culturele, politieke en/of ecologische verandering. De keuze om diepte-interviews te gebruiken als methode is gemaakt omdat wij op zoek waren naar kwalitatieve data over de leerbehoeften in de sociale bewegingen. Dit bood de kans om door te vragen, en om verder in te gaan op de leerbehoeften die de geïnterviewden het meest bezighielden. In de resultaten van dit onderzoek is vaak verwezen naar de interviews. Om de geïnterviewden te beschermen, hebben we dit geanonimiseerd gedaan.
- Er is een groeps gesprek georganiseerd met een deel van de mensen die eerder individueel geïnterviewd zijn. Het groeps gesprek bood mogelijkheid tot uitwisseling over de verschillende thema's en was een mogelijkheid om overlap en verschillen te ontdekken tussen de verschillende organisaties.
- Daarnaast hebben we gekeken naar literatuur over leren in de beweging. Deze informatie hebben we gebruikt als achtergrondinformatie en om een vergelijking te kunnen maken met onze eigen resultaten.

### Hoofdstuk 3: literatuur over leren in de beweging

#### Leren: een strategie en een methode

In de sociale beweging wordt veel geleerd over waarom en hoe er anders nagedacht zou moeten worden over een breed scala aan maatschappelijke thema's (Kim, 2016). De samenkomst(momenten) van deze wereldverbeteraars worden door Kim, 'ruimtes voor verbeelding' genoemd: ruimtes waar nieuwe, alternatieve mogelijkheden geschapen kunnen worden met de potentie om werkelijkheid te worden. Door dit (informele) leren in de praktijk wordt aan de ene kant gewerkt aan zelfontwikkeling. Aan de andere kant bewerkstelligen deze alternatieve ideeën vaak ook transformatieve mogelijkheden voor de bredere maatschappij doordat er een strijd van ideeën ontstaat (Melero and Gil-Jaurena, 2019). Zo zegt Melucci (1988; in Chow et al, 2006; p.8) over hetzelfde thema: "sociale bewegingen maken macht zichtbaar. Ze stellen dominante kennissystemen en symbolen van het alledaagse leven aan de kaak." Doordat wereldverbeteraars zich eerst verdiepen in een thema, kunnen sociale bewegingen vaak de status quo of de gangbare ideeën over een thema aan de oppervlakte brengen. Wanneer herhaald actiegevoerd wordt op zo'n thema wordt de ideeënstrijd belangrijk. Een andere kracht van de herhaling van actievoeren is dat het Overtonvenster kan verschuiven: een idee dat eerst radicaal lijkt, wordt vervolgens politiek steeds acceptabeler en uiteindelijk deel van het beleid (McBay, 2019, p.85).

Daarnaast worden de begrippen 'leren' en 'doorontwikkelen' veel gebruikt bij (big) organizing. Het begrip 'organizing' wordt door Gibbs en Sinnot (2014, p.5) naar Marshall Ganz gedefinieerd als 'het leiderschap dat mensen in staat stelt om de middelen die ze hebben om te zetten in de macht die ze nodig hebben om de verandering die ze willen te behalen'. Ze beschrijven dat coaching bij leiderschapsontwikkeling hierbij van groot belang is: 'Het doel van de coach is mensen hun eigen oplossingen te laten bedenken voor uitdagingen. De rol van de coach is daarbij vragen te stellen zodat mensen zelf bij de antwoorden komen (ibid, p.21). Het ontwikkelen van sterke leiders is onderdeel van het (uit)bouwen van de structuur, maar ook een onderdeel van de strategie; door steeds *meer* mensen rollen op zich te laten nemen, biedt de structuur de mogelijkheid tot het opbouwen van macht en het winnen van (campagne)doelen.

Het opbouwen van macht door middel van leren, werd op een andere manier een belangrijke strategische methode met de grootschalige toepassing door de Braziliaanse filosoof Paolo Freire. Hij zag analfabetisme als teken van een systeem dat onderdrukking en armoede in stand hield (Hamminck, 2024). Het 'leren' door middel van volwassenenonderwijs was daarmee een strategie in het verkleinen van de ongelijkheid en in het tegengaan van die onderdrukking. Voor Freire ging het leerproces verder dan het toe-eigenen van nieuwe vaardigheden, benadrukt Hamminck (2024), maar ook (of juist) dat iemand zich bewust wordt van zijn werkelijkheid, wie daar invloed op heeft en hoe je zelf met anderen, die werkelijkheid creatief vorm kunt geven. In plaats van object van onderwijs wordt de 'lerende' subject, en daarmee vormgever van zijn eigen werkelijkheid.

Met de 'popular education' methode van Paolo Freire, heeft de sociale beweging een eigen leermethode voortgebracht. Deze methode is nog steeds de basis voor trainen binnen de sociale beweging. In deze methode wordt gewerkt binnen een vaste cyclus van 'ervaring-observatie -generalisatie - toepassing', waarin een trainer niet de 'meester' is of boven de deelnemers staat, maar de facilitator van een leerproces van een team (Lakey, 2020, p.104). In zijn boek beschrijft de activist en trainer George Lakey, dat door rekening te houden met de groepsdynamiek en de machtsverschillen binnen een groep, er een veilige leeromgeving kan worden geschapen waarin voor alle deelnemers een maximale leerervaring ontstaat. Hij benadrukt dan ook het belang van je veilig voelen voor leren: om te leren moet je eerst uit je comfortzone kunnen stappen, en dat gebeurt enkel wanneer je je veilig voelt. Hier heeft de facilitator volgens Lakey een essentiële rol in.

Leren in grote en formele organisaties, wordt vaak gericht aangepakt: door bijvoorbeeld coaching in te zetten en leerprocessen in te richten. Institutionele of formele processen worden ook door andere organisaties gebruikt in het verleden. Een ander voorbeeld is de burgerrechtenbeweging in de Verenigde Staten waarbij Highlander de 'Folk School' als springplank gebruikte. De 'Highlander Folk School' was tevens de eerste van vele trainers-organisaties voor sociale bewegingen. Veel vakbonden hebben tegenwoordig een eigen kaderschool, zoals de FNV in Nederland. Toch kenmerkt de sociale beweging zich als domein waar voornamelijk informeel geleerd wordt (Kim, 2016). Naast dat er veel vakliteratuur bestaat, wordt er door de voortschrijdende technologische ontwikkelingen, zoals het ontstaan van internet, ook steeds meer geleerd via websites, (online) handleidingen, films en podcasts. Als bijlage hebben we aan dit onderzoek een lijst toegevoegd met enkele tips die uitbreider kennisgeven over 'leren in de sociale beweging'.

### **Leervragen van de sociale beweging**

De leervragen van de sociale beweging zijn zoals we ook in de inleiding al schreven, tot nog toe beperkt onderzocht. De focus in onderzoek ligt vaker op de leermethodes (en hoe deze kunnen bijdragen aan de strategie), zoals zojuist beschreven. Dat er minder onderzoek is gedaan naar de leervragen in de sociale beweging wordt ook bevestigd door Kim (2016), die onderzoek gedaan heeft naar hoe en wat geleerd wordt in de sociale bewegingen aan de hand van een casus over de natuurbescherming van Elica Eiland. In haar bevindingen gaat ze in op drie leervragen en lessen waar organisaties meer aandacht voor zouden moeten hebben: het doen van achtergrondonderzoek over een campagne; het betrekken van - en communiceren met - mensen binnen en buiten de organisatiestructuur; het opzetten van activiteiten opvolgend aan de acties om de betrokkenen geactiveerd te houden.

Toch is er door de jaren heen veel vakliteratuur ontstaan over hoe de sociale beweging zich ontwikkelt, vaak voortgebracht door wetenschappers en/of wereldverbeteraars die zelf actief waren in de sociale beweging. Veel van deze literatuur is beschrijvend over de lessen die er getrokken zijn uit gerichte campagnes en/ of langer lopende acties om verandering te brengen in een maatschappelijk domein. Zo worden bijvoorbeeld in het strategieboek 'Doing

democracy' van Bill Moyer (2001), acht stappen van campagnevoeren beschreven en hoe die door verschillende rollen in de sociale beweging worden uitgevoerd. In 'Full Spectrum Resistance' (McBay, 2019), worden aan de hand van voorbeelden uit de geschiedenis voorbeelden gegeven van hoe een verscheidenheid aan organisaties kan zorgen voor succesvolle campagnes en maatschappelijke verandering. Zo zet McBay bijvoorbeeld 'militant en gematigd' en 'radicaal en liberaal' tegenover elkaar, als relevante factoren in diversiteit van strategieën. De verschillende strategieën kunnen elkaar dan aanvullen in het verschuiven van het 'Overtonvenster': door de acties van radicalere (en/ of militante organisaties), lijken de eisen van gematigde organisaties opeens aanvaardbaar (pp.85-87). McBay wil organisaties vooral leren bewust te kiezen voor de plek die ze willen innemen binnen de sociale beweging.

Veel boeken gaan over strategische ontwikkelingen, maar er is ook erkenning voor het belang van *de ontwikkeling van de organisatie zelf*. Zo zegt George Lakey (2020) in de inleiding (p.xi) van zijn boek 'How we win': "Omdat de leercurve van een organisatie afhankelijk is van hoe gezond de organisatievormen en processen zijn, focust dit boek niet alleen op strategie en tactieken, maar ook over wat er omgaat in groepen die zich in de strijd gooien". Hoe mensen, machtsopbouw en strategie samenhangen, en gefaciliteerd worden door structuur in een organisatie, wordt onder andere beschreven door Harie Han (Han, 2014, Han et al. 2021) en door McAlevee (2016). Net zoals bij een ontoereikende strategie, kan het een negatief effect hebben op een organisatie, wanneer er niet bewust nagedacht wordt over hoe deze structuur eruit moet zien. Er wordt uitgelicht, dat het essentieel is om na te denken over wie betrokken moet worden, anders kan dit ertoe leiden dat minder nieuwe wereldverbeteraars aanhaken, niet (op lange termijn) betrokken raken of blijven, of geen onderdeel van een organisatie willen blijven (McAlevee, 2016, p.12-14; Smucker, 2017).

## **Hoofdstuk 4: Hoe wordt er geleerd in de sociale beweging?**

In dit hoofdstuk gaan we in op de bevindingen uit het onderzoek op basis van de vraag: hoe wordt geleerd in de sociale beweging? Uit het verkennend onderzoek kwamen overwegend twee vormen van leren naar voren: 'intentioneel leren' en 'organisch leren'.

### **Intentioneel leren**

Intentioneel leren noemen wij de leervormen waar op basis van vooraf opgestelde leerdoelen, bewust de tijd en ruimte wordt genomen binnen een organisatie om aan deze leerdoelen te werken. Dit kan verschillende vormen aannemen en hoe dit wordt uitgevoerd is vaak afhankelijk van de organisatiecultuur en -structuur. Voorbeelden die veel genoemd worden in de enquête zijn:

- Individuele verdieping in campagnevoeren en bewegingsopbouw door het lezen van vakliteratuur, het luisteren van podcasts of het kijken van films;
- Één-op-één gesprekken en leer/feedbackmomenten;
- Peer to peer feedback;
- Evaluatie en groepsreflectie;
- Intervisie;
- (Extern) advies;
- Trainingen en workshops.

## Organisch leren

In de sociale beweging wordt naar verhouding meer organisch geleerd dan intentioneel. Dit betekent concreet dat er veel geleerd wordt zonder dat er hier bewust voorafgaand doelen, werkafspraken of regelmatige terugkoppelmomenten voor worden ingebouwd. In andere woorden: we leren vooral door te doen. Vrijwel elke handeling levert dan in potentie (al dan niet bewust) nieuwe inzichten en vaardigheden op: uitbreiding van kennis over een specifiek onderwerp bij deelname aan een campagne, het opdoen van inzichten over wat wel of niet effectief is door zelf een bijeenkomst te organiseren, of het ontwikkelen van een nieuwe vaardigheid zoals het behouden van overzicht, tijdens het leiding nemen over een actie.

De werkomgeving in de sociale beweging speelt bij deze organische manier van leren een stimulerende rol: wereldverbeteraars - betaald en vrijwillig - bevinden zich vaak in 'platte' organisaties, oftewel in organisaties die non-hiërarchisch zijn gestructureerd. Het zijn vaak omgevingen waar veel zelfstandig gewerkt wordt en er veel ruimte is voor doorontwikkeling op thema's en vaardigheden die een wereldverbeteraar zelf interessant vindt. Zeker in vrijwilligersorganisaties is er vaak een sfeer waar veel ruimte is om 'uit te proberen' en waar veel waarde wordt gehecht aan autonomie en eigen inbreng. Door de vaak informele setting en de grote drive van wereldverbeteraars om idealen na te streven, wordt er ook vaak op niet georganiseerde momenten geleerd of geëvalueerd. In vrijwilligersorganisaties ontstaan vaak vriendschappelijke connecties, en wordt er vaak zelfs doorgeleerd en geëvalueerd tijdens het avondeten.

## Bewuste en onbewuste leerbehoeften van de beweging

Vaak is er onder wereldverbeteraars en binnen organisaties een onbewuste leerbehoefte: dit zijn de leerbehoeften die nog niet opgemerkt worden maar waarvan de gevolgen van het ontbreken van het benodigde leerproces wel al merkbaar zijn: een wereldverbeteraar of organisatie loopt dan ergens in vast en slaagt er niet in om de volgende stap te zetten. Het lukt een organisatie bijvoorbeeld niet om te groeien, een volgende stap te zetten in een campagne of om een vlotte en effectieve vergadering te organiseren, en het lukt een individuele wereldverbeteraar bijvoorbeeld niet om de eigen capaciteiten optimaal te benutten tijdens een campagne of vergadering. De reden dat we spreken van een onbewuste leerbehoefte, is dat een organisatie of wereldverbeteraar niet alleen vastloopt in een of meerdere onderdelen van een proces maar er ook niet in slaagt te formuleren wat de specifieke leerbehoefte is, die na het benodigde leerproces, tot andere resultaten zou leiden.

Dat maakt dat alleen vragen naar de leerbehoefte van organisaties, vrijwilligers en medewerkers een onvolledig antwoord geeft, in wat wereldverbeteraars en organisaties nodig hebben om effectiever en succesvoller campagne te voeren. Vragen naar het onbekende betekent dat er ruimte gemaakt moet worden om te ontdekken wat dan de leer- en ontwikkelbehoefte is. Bijvoorbeeld door te onderzoeken wat er goed gaat en wat de uitdagingen zijn binnen de organisatie of waar een wereldverbeteraar binnen een organisatie tegenaan loopt. Dit kan door de literatuur in te duiken of te bestuderen wat er in andere organisaties gebeurt. Pas als duidelijk wordt wat de leerbehoefte is, waardoor deze 'bewust' kan worden ervaren en geformuleerd, kunnen er volgende stappen gezet worden.

Een bewuste leerbehoefte is een leerbehoefte die bewust door een wereldverbeteraar en/of een (deel van de) organisatie wordt gesignaleerd en geformuleerd. De bewuste leerbehoefte is verbonden aan het onderscheid tussen intentioneel en organisch leren: voordat er intentioneel geleerd kan worden, zal de leerbehoefte eerst erkend moeten worden. Soms kan een (leer-)ervaring (bijvoorbeeld door ergens over te lezen, door een gesprek, of door een training) ook zorgen voor een opeenvolgende leervraag. De erkenning van de

leerbehoefte kan er vervolgens voor zorgen dat er stappen gemaakt worden in een organisatie om aan deze leervraag te voldoen. Of deze leerbehoefte daadwerkelijk ook aangepakt wordt hangt vaak samen met de organisatiecultuur, capaciteit en prioriteiten.

Dit wordt ook aangegeven door verschillende deelnemers aan de enquête: *“Alles wat geen actie is, valt vaak als eerste weg in de drukte. Ik zie meer in een gestructureerde lange termijn-aanpak. De oplossing is minder willen doen maar wel goed doen.”* Een andere deelnemer geeft iets soortgelijks aan: *“Trainingen worden er nu naast gedaan waardoor dat als eerste van het prioriteitenlijstje verdwijnt als het druk is. Er moet structureel tijd voor worden ingeruimd. Stel desnoods verplicht dat iedereen minimaal twee trainingen per jaar volgt.”* Iemand anders geeft daarbij aan: *“En een advies zou ook zijn om onszelf wat minder overwerk te bezorgen, zodat we dingen met meer aandacht kunnen doen. Dan houd je tijd over voor reflectie en evaluatie en leer je veel sneller. Je wordt al snel effectiever.”*

Daarnaast hangt de opvolging van de leerbehoefte ook af van of de leerbehoefte ook gevoeld wordt door anderen in een organisatie (collega's en/of door leidinggevenden) en van het budget dat beschikbaar is, als dit nodig is om aan de leerbehoefte te voldoen.

Dit rapport staat stil bij onderwerpen waarop wereldverbeteraars bewust verder kunnen leren. Omdat vaak wordt gewerkt met vrijwilligers is het begrijpelijk dat wereldverbeteraars zich doorontwikkelen door organisch te leren en de thema's en vaardigheden waarop dan geleerd wordt, meer aan het toeval overgelaten worden. Dit heeft echter wel consequenties: het wiel opnieuw uit moeten vinden, vermoeide en minder gemotiveerde vrijwilligers en medewerkers, minder succesvolle activiteiten en campagnes, en stagnerende interne processen. Om een lerende organisatie te zijn, is het nodig om tijd en budget te investeren in intentioneel leren.

## **Hoofdstuk 5: de leervragen in de sociale beweging**

Wereldverbeteraars zien grote waarde in leren. Op de vraag in de enquête 'hoe belangrijk is leren?', wordt gemiddeld een negen op een schaal van tien gegeven. Maar als we vragen naar de manier waarop het leerproces binnen een organisatie wordt ervaren, is de score een zes op een schaal van tien. Dit laat een vrij grote discrepantie zien tussen de noodzaak die wordt gezien tot leren en de mate waarin in de praktijk aan deze leerbehoefte wordt voldaan. De antwoorden op de vragen in de enquête, de interviews en het groepsgesprek geven voornamelijk de bewuste leerbehoefte van de deelnemers aan. Bij het doorvragen tijdens de interviews en de interactie in het groepsgesprek werd deels ook geraakt aan de onbewuste leerbehoefte. In dit hoofdstuk gaan we in op de leerbehoefte van de deelnemers, zonder onderscheid te maken naar bewuste of onbewuste leerbehoeften.

Tijdens het onderzoek observeerden we dat er een grote overlap is in het type leervragen dat groepen in de sociale beweging bezighoudt. De overeenkomst in leerbehoefte is nog duidelijker bij organisaties van ongeveer dezelfde omvang. We signaleren bijvoorbeeld veel overeenkomsten tussen leerbehoeften binnen een organisatie die actief is in de anti-racisme-beweging en in een organisatie die actief is in de woon-beweging, als ze een vergelijkbaar aantal betrokken medewerkers en vrijwilligers hebben. Wel waren er soms verschillen tussen kleinere organisaties (NGO's en burgerbewegingen) in vergelijking met grote NGO's of vakbonden.

De leervragen die spelen in organisaties zijn verdeeld in 2 hoofdthema's:

1. De 'voorkant': (massa)mobilisatie en organizing om je campagnedoelen te bereiken;



## 2. De 'achterkant': Hoe bouw- en verander je een organisatiestructuur.

### **(Massa)mobilisatie of organizing: twee wegen om je campagnedoelen te bereiken**

Verschillende groepen maken gebruik van verschillende strategieën om hun doelen te bereiken. Twee belangrijke stromingen hierin, waar ook andere leerbehoeften bij horen, zijn (massa)mobilisatie en organizing. Massamobilisatie heeft als doel om, vaak in een korte periode, zoveel mogelijk mensen te mobiliseren om daarmee verandering af te dwingen. Organizing is erop gericht mensen structureel betrokken te krijgen en zo over langere periode macht op te bouwen. Een woord dat hier in Nederland vaak voor wordt gebruikt is bewegingsopbouw (Engler en Engler, 2017, p.31)

Een aantal vragen zijn op het gebied van strategie, als het gaat om het realiseren van verandering, *altijd* belangrijk, of nou gebruik wordt gemaakt van organizing of van massamobilisatie. Vier van die vragen komen uit het onderzoek duidelijk naar voren. Het eerste is dat je als organisatie om te beginnen duidelijk moet hebben wat je gedeelde visie is, en wat je wilt bereiken. De tweede, en misschien wel belangrijkste vraag, is de vraag of het doel van je organisatie of campagnedoel helder en concreet genoeg zijn, om mensen aan je te kunnen binden. Dit komt zowel terug in de vakliteratuur, de enquête en in de diepte-interviews. "*Hoe ga je van een visie naar een strategie en vervolgens naar een tactiek?*" vraagt een deelnemer aan het groeps gesprek zich bijvoorbeeld af. Een vraag die hierbij hoort, maar wel expliciet gemaakt moet worden, is hoe het campagnedoel past binnen het bredere plan van de organisatie om te winnen. Tot slot is de vraag hoe je concrete doelen en eisen nadat je die eenmaal hebt geformuleerd, kunt realiseren met vaak beperkte beschikbare middelen. "*Er is altijd te weinig tijd, geld en menskracht.*" stelt een deelnemer die actief is bij een burgerbeweging, "*En die beperkingen zie je terug in het bedenken en uitvoeren van effectieve campagnes.*" Ook bij NGO's, die meer middelen beschikbaar hebben, vragen medewerkers zich af hoe je planmatig een campagne opzet, die stap voor stap het campagnedoel realiseert.

### **Leerbehoeften rondom (massa)mobilisatie**

(Massa)mobilisatie gaat over het activeren van zoveel mogelijk mensen in een korte tijd. De eerste uitdaging waar de geïnterviewden tegenaan lopen is een antwoord vinden op de ogenschijnlijk simpele vraag: "Waardoor komen mensen in actie?". Deze vraag geldt zowel in algemene zin (wat zijn de manieren waardoor mensen geactiveerd worden), als voor het specifieke thema waarop de groep actief is (anti-racisme, klimaat, loonstrijd, feminisme, etc.).

Een hierop volgende uitdaging is het bereiken en activeren van mensen buiten de reeds bestaande achterban. Het is één ding om de mensen die op de een of andere manier al betrokken zijn bij je organisatie in beweging te brengen, het is een volgende stap om 'nieuwe' mensen te activeren. Het model van de betrokkenheidsladder biedt hiervoor uitkomst en wordt door veel groepen al gebruikt.

De geïnterviewden geven aan dat het activeren van mensen, en het naar een volgend niveau van activering brengen, op elke laag van de betrokkenheidsladder, een uitdaging blijft. Zo stelt een geïnterviewde: "*We moeten beter worden in het mobiliseren van individuen en organisaties. Maar ook moeten we beter worden in leden werven, we vinden het soms moeilijk om mensen te vragen lid te worden.*" Ook als mensen veel betrokkenheid tonen op punt x, het delen van sociale media berichten bijvoorbeeld, kan het een uitdaging blijven ze te mobiliseren voor punt y, bijvoorbeeld meedoen aan activiteiten en acties. De concrete

leervraag die hierbij hoort is hoe ontwerpen we een *betrokkenheidsladder* met een *betrokkenheidsreis* die mensen op alle treden van betrokkenheid bedient?

Veel organisaties hebben de behoefte om vanuit een eenmalige mobilisatie of actie verder te bouwen aan een langdurige betrokkenheid. Zo zegt een deelnemer aan het groepsgesprek: *"Het is lastig om mensen ook echt actief te krijgen. We zijn al heel goed in de media bereiken, maar het is belangrijk om de groep uit te kunnen breiden, mensen wakker te schudden bij een eerste actie, en dan door kunnen zetten naar nog acht acties."* Om mensen structureel te binden nadat ze geactiveerd zijn, is een duidelijke losse leerbehoefte waar we verder op ingaan in de paragraaf over organizing.

Tot slot bestaan er specifieke leerbehoeften rondom het activeren van mensen om hen financieel bij te laten dragen. Hierbij bestaan grote verschillen tussen grote NGO's die professioneel donateurs werven aan de ene kant en kleine NGO's en burgerbewegingen aan de andere kant. Bij alle groepen zit de leerbehoefte in het vaardiger worden om een grote groep mensen te bereiken. De ervaring is dat al dan niet bewust, de mensen worden binnengehaald die al dichtbij/nauw betrokken zijn: de eerste cirkel. Maar hoe bereik je de cirkels daarbuiten? Met name bij de kleinere organisaties gaat de leervraag ook over hoe je vaardiger of slimmer wordt mensen met een één-op-één gesprek te overtuigen om lid of donateur te worden, oftewel om betere *sales skills* te ontwikkelen.

### **Leerbehoefte rondom organizing**

Organizing richt zich erop mensen structureel te activeren en zo tegenmacht en macht op te bouwen om verandering af te dwingen. Waar veel organisaties mobiliseren voor eenmalige acties, gaat organizing over het opbouwen van blijvende betrokkenheid.

Organizing brengt mensen bij elkaar en activeert ze om samen, met de hen beschikbare middelen, hun gedeelde politieke doelen voor elkaar te krijgen. Een belangrijke vraag in organizing is hoe je mensen op de lange termijn *empowers*, zoals dit in het Engels wordt genoemd. *"Organizing is een cruciale vaardigheid."* stelde één van de geïnterviewden dan ook, om de daaropvolgende vraag te stellen: *"Hoe maak je mensen onderdeel van wat je wilt bereiken?"* Organizing is een specifieke strategie, die vraagt om specifieke randvoorwaarden. Groepen die voor het eerst gaan organiseren lopen vaak tegen een gebrek aan kennis aan, over wat organizing precies inhoudt. Er is wel een behoefte om 'met organizing aan de slag' te gaan, maar over wat dit concreet betekent voor de bredere strategie en organisatiestructuur is vaak weinig nagedacht. Dit is niet alleen een belangrijk leerdoel voor groepen die nu al werken met organizing. Een beter begrip van wat organizing betekent en aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om goed te kunnen organiseren, zou de volledige sociale beweging ten goede komen.

Voor geïnterviewden die actief zijn bij grote NGO's die (willen) werken met organizing zijn de uitdagingen vaak nog groter. Naast de uitdagingen op het gebied van kennis over organizing lopen betrokkenen ook tegen interne machtsverhoudingen aan. Leidinggevenden staan graag open voor één aspect van organizing: het activeren en binden van nieuwe mensen, maar vinden het moeilijker als dat betekent dat die mensen ook eigenaarschap krijgen, als de strategie hierop moet worden aangepast of als de organisatiestructuur hier anders door moet worden ingericht. Een deelnemer legt de dynamiek uit waardoor het binnen een NGO moeilijk kan zijn organizing van de grond te krijgen: *"Hoe kan mijn organisatie doen aan meer machtsopbouw? Momenteel zitten de campagnedoelen op beleidswinst. Hierdoor zit bewegingsopbouw minder in de hoofden van de managers. Maar mensen slechts binnenhalen als donateur is niet voldoende. Wat is de volgende stap wat mensen kunnen doen als ze binnen zijn. Voor mijn managers gaat het goed als er veel geld binnenkomt. Activisten zijn minder zichtbaar voor managers, dus raakt machtsopbouw snel buiten je circle"*

*of influence."*

## Een krachtige structuur

Wanneer groepen nadenken over wat hun leerbehoeften zijn op het gebied van strategie, lopen ze vaak logischerwijs aan tegen leerbehoeften over de structuur van- en besluitvorming binnen hun organisatie. Hierbij kun je een duidelijk onderscheid maken tussen vragen die voor alle groepen gelden, en vragen die specifiek gelden voor groepen die al langer bestaan en of aan het groeien zijn of juist tot stilstand zijn gekomen.

## Organisatiestructuur en besluitvorming

Een krachtige en duidelijke organisatiestructuur zorgt ervoor dat binnen een organisatie helder is, wie waarvoor verantwoordelijk is en welke beslissingen mag nemen. Een goede organisatiestructuur kan helpen om te zorgen dat werk gedeeld wordt, nieuwe mensen worden aangetrokken en betrokken blijven.

Vragen over organisatiestructuur en besluitvorming hangen vaak direct samen met de visie en strategie van een organisatie. De strategische leervragen over mobilisatie en organisatie lopen dus over in vragen over hoe je een organisatiestructuur vormgeeft die hierbij hoort. Soms is deze behoefte heel expliciet. Zo stelt een deelnemer: *"Ons doel is macht opbouwen en organiseren. Hoe laat je heel veel mensen samenwerken om een bepaald doel te bereiken. Er gebeurt heel veel, maar de samenhang is niet altijd duidelijk, daar kan echt een hoop gebeuren. Verandering moet de basis vormen van je structuur. Je moet blijven denken aan het doel en niet alleen werken voor je eigen voortbestaan."*

Voor sommige groepen is het opzetten van structuur sowieso een grote uitdaging. Zo zegt een deelnemer *"Structuur is een ding wat bij ons ontbreekt. Aan de ene kant werkt het wel goed bij ons, het hebben van weinig structuur, maar het zorgt ook voor chaos. Hoe kunnen we dit het beste aanpakken?"* Het is voor groepen met weinig structuur soms makkelijk hierin te blijven hangen.

Voor veel organisaties, ongeacht de omvang van een organisatie, is het een uitdaging werk en kennis te delen tussen de verschillende medewerkers, en tussen de (medewerkers en) vrijwilligers. *"Hoe verdeel je de taken zodat je niet afhankelijk wordt van enkele personen?"*, vat een deelnemer de vraag die meerdere geïnterviewden opwierpen samen. Een andere deelnemer noemt dit de 'busfactor', het idee dat als één iemand op een sleutelpositie onder de bus komt, dit grote impact heeft op de hele groep.

Groepen zoeken hoe ze kunnen opleiden en nieuwe wereldverbeteraars beter kunnen meenemen. Wat zijn daar de simpele taken waar iemand mee kan beginnen? Uiteindelijk gaat die leerbehoefte vaak over hoe je verantwoordelijkheid en eigenaarschap deelt, zodat de 'busfactor' wegvalt.

Een andere geïnterviewde beschreef: *"als het werk te veel op één iemands schouders leunt, moet je daar rekening mee houden, en daar een oplossing voor vinden. Je moet bepaalde skills hebben doorgegeven en daar gaat veel tijd in zitten."* Het is dus met name van belang dat er een structuur opgezet wordt die faciliterend werkt voor het uitvoeren van de taken door de betrokkenen, en ervoor zorgt dat nieuwe mensen kunnen aanhaken.

Dit alles hangt nauw samen met hoe de besluitvorming binnen een organisatie georganiseerd wordt: hoe worden die stemmen van verschillende mensen in een organisatie meegenomen en hoe worden verschillende mensen betrokken op verschillende momenten

van de besluitvorming? Hoe dit is vormgegeven verschilt tussen burgerbewegingen, kleine NGO's en grote NGO's met meerdere lagen. In alle drie deze groepen leeft de behoefte besluitvorming helder vast te leggen en meer te leren over effectief vergaderen.

### **Organisatiestructuur bij langer bestaande organisaties**

Kleinere NGO's en burgerbewegingen, die aan het groeien zijn lopen tegen specifieke vraagstukken aan. Veel zaken die eerder vanzelf (leken te) gaan, vereisen nu extra aandacht. Zo stelt een deelnemer: *"We hebben veel stappen gezet, maar zijn nog zoekende naar hoe we stabiel kunnen groeien." Hoe behouden we mensen? En hoe bouwen we groepen op die zelfstandig kunnen functioneren?"* Een belangrijke beslissing die deze groepen moeten nemen is of ze eerst meer structuur willen voor het doorgroeien, of direct willen groeien.

In de interviews spraken we meerdere oprichters van een kleine NGO die aangeven ooit het werk te zijn gaan doen vanuit een groot gevoel van urgentie, maar steeds meer in een organisatorische rol terecht te zijn gekomen. Zo zegt iemand: *"Ik ben van activist die alles deed, -naar teammanager gegaan. Daar is ook ondersteuning bij nodig. (...) "Je moet werkinhoudelijk goed doen en je teamleden goed begeleiden."*

Wanneer kleine stichtingen groeien en professionaliseren, wordt opeens ook kennis verwacht op nieuwe thema's (waarvan veel over management van een organisatie): zo moet opeens de organisatie financieel overeind gehouden worden met een duurzaam financieel beleid en kasstroomoverzichten van dien. Bij kleine NGO's komen vaak ook andere financiële vragen zoals fondsenwerving en crowdfunding-strategieën naar voren. Zaken als een HR-beleid, leidinggeven en overzicht creëren, evenals andere managementtaken, waaronder coachen en motiveren, moeten dan ontwikkeld en uitgevoerd worden. En dat vaak in een context van beperkte middelen en menskracht die het lastig maken om expertise binnen te halen. Hier kwam van verschillende geïnterviewden expliciet de leerbehoefte naar boven om vaker te kunnen uitwisselen met mensen in een vergelijkbare positie in de organisatie.

Naast intentioneel leren blijft ook organisch leren en flexibiliteit belangrijk, juist bij kleine organisaties die aan het groeien zijn. Zo zei iemand tijdens het groeps gesprek: *"De afgelopen jaren hebben we veel systemen uitgeprobeerd, en toen dachten we vaak: hebben we wel een online managementsysteem nodig? Nu ontbijten we gewoon elke woensdag samen, met 9 betaalde krachten en ongeveer 12 mensen in totaal en dat werkt heel goed."*

Een andere leervraag zit in de verhouding tussen betaalde medewerkers aan de ene kant en vrijwilligers aan de andere kant. Vaak zitten er verschillende levels van betrokkenheid en inspraak en zit er hierin een verschil in macht: de werknemers zijn vaak (dichter) betrokken bij het maken van plannen en de besluitvorming, waar de vrijwilligers vaak meer betrokken zijn in het uitvoeren. Dat kan tot een zekere spanning zorgen tussen het betaalde personeel en de vrijwilligers. Zowel grote NGO's die met grote groepen vrijwilligers opereren (in hun mobilisatie- en organisating-campagnes) als kleine NGO's en burgerbewegingen met enkele betaalde krachten zijn hier zoekende in. Leerbehoeftes concentreren zich vaak rondom de vraag wanneer je de vrijwilligers betreft en bij voor wat voor soort activiteiten. De vragen gaan ook veel over hoe je op een efficiënte manier omgaat met de weinige tijd die vrijwilligers hebben en hoe je die tijd kan inzetten hoe deze voor de vrijwilliger nuttig voelt en bijdraagt aan een (campagne-)doel van een organisatie.

Wanneer grote NGO's langer bestaan, is vaak een duidelijke strategie en structuur aanwezig. Veel vragen rondom het inrichten van de organisatie zijn al ingevuld. In sommige gevallen bestaan er zorgen over het voortbestaan van de organisatie. Bijvoorbeeld omdat

het voortbestaan afhankelijk is van te weinig mensen of omdat de organisatie in een neerwaartse spiraal zit van slinkende inkomsten en achterban. Hier schuilen vraagstukken achter rond het betrekken van mensen, het delen van verantwoordelijkheid en eigenaarschap van de organisatie, diversificatie van inkomstenbronnen, en motivatie. Maar ook het vermogen van organisaties om zich aan te passen en mee te bewegen met een veranderende maatschappelijke context. Een deelnemer zegt hierover: *“Na iedere actie evalueren we heel uitgebreid. Maar een helicopterview evaluatie ontbreekt. Wat zijn de grote lijnen van de organisatie? Klopt ons huidige politieke frame nog wel? Daar hebben we het veel minder over.”* Er is een behoefte bij medewerkers van grote NGO's om het met elkaar over zulk soort vragen te hebben en hierover invloed uit te oefenen.

## Hoofdstuk 6: Conclusie

In de sociale beweging wordt vaak organisch geleerd: leren door te *doen* zonder een op voorhand geformuleerd leerdoel. Ook blijven leerbehoeften vaak onbewust of worden deze niet scherp geformuleerd. In dit onderzoek hebben wij onbewuste leerbehoeften bewust gemaakt. Ook benadrukken wij het belang van intentioneel leren als aanvulling op, en alternatief voor, organisch leren. Veel literatuur geeft een antwoord op leervragen, door lessen te trekken uit voorbije campagnes en voorgaand werk uit de sociale beweging. Dit rapport is een aanvulling op die literatuur en gaat meer uit van de vragen en de ontwikkelbehoeften die op dit moment leven in de Nederlandse sociale beweging.

Het onderzoek toonde een grote overlap in leerbehoeften tussen verschillende groepen in de sociale beweging. Nog meer overlap is er in de leerdoelen van groepen op basis van hun formaat (burgergroepen, kleine NGO's en grote NGO's), los van sociale thema's waarmee ze zich bezighouden. De leervragen die spelen in organisaties gaan aan de ene kant over 'de voorkant' van campagnevoeren en aan de andere kant over 'de achterkant' (structuur). Vragen over de voorkant gaan over hoe je mensen mobiliseert voor (massale) actie en over hoe je mensen organiseert om structureel actief te worden. Vragen over de achterkant richten zich op het bouwen van een sterke organisatie- en besluitvormingsstructuur die past bij je strategie tot het uitbouwen en evalueren van een organisatie als die al langer bestaat.

Organisaties die bewust leren en zich blijven ontwikkelen op het voeren van campagnes en de structuren die daarvoor nodig zijn, vergroten hun impact. Er bestaat een wisselwerking tussen strategie en structuur. Wanneer de strategie van een organisatie opgezet wordt, of strategische veranderingen doorgevoerd worden, is het vervolgens vaak nodig om werk te verzetten aan de 'achterkant', om de organisatie hierop aan te passen. Wanneer er gewerkt is aan het verstevigen van de organisatiestructuur, ontstaat weer ruimte om stappen te zetten in de strategie en met die leervragen bezig te zijn. Het ontwikkelen van groepen in de sociale beweging is dus een iteratief proces, en het is in die zin niet altijd nodig voor organisaties om eerst een volledig ontwikkelde strategie te hebben voordat ze aan de slag gaan met de organisatiestructuur.

In dit onderzoek hebben wij stilgestaan bij de vraag wat de leerbehoefte is van de sociale beweging. Daarom is de conclusie een reeks leervragen, waarop de antwoorden buiten de scope van dit onderzoek vallen. Het onderzoek laat wel zien welke vragen vaak terugkomen bij organisaties in de sociale beweging. *'De wereld veranderen leer je niet op school'* is een uitnodiging aan sociale organisaties om bewust bij deze vragen stil te staan en zo hun impact te vergroten. In bijlage 1 geven we een overzicht van de leervragen.

## **Dankwoord**

Deze publicatie was niet mogelijk geweest zonder de belangeloze medewerking van de mensen die we mochten interviewen en ons openhartig vertelden hoe leren in hun eigen organisatie werkt. Dank Abel Heijkamp (Bond Precaire Woonvormen), Devika Partiman (Stem op een Vrouw), Joep Karkskens (Greenpeace), Linh (Asian Raisins), Mariama Cromer (Vloerwerk / Horeca United), Marloes Schoonheim (Milieudefensie), Marten van de Berge (FNV), Merlijn Karg (Doorbraak), Rivka Meelis (Fridays For Future), Roos Ykema (MiGreat), Saida Derazzi (SPEAK / Comité 21 maart), Savannah Koolen (Here to Support) en Thomas Dolman (FNV).

Daarnaast willen we iedereen bedanken die de enquête heeft ingevuld. Tot slot dank aan het team van Stichting Democratie en Media voor de ondersteuning.

## Bijlage 1: overzicht leervragen in de Nederlandse sociale beweging

### Massamobilisatie:

- Hoe activeer je mensen om in actie te komen?
- Hoe bereik je mensen buiten de eigen achterban?
- Hoe neem je mensen mee op een betrokkenheidsreis en zorg je dat ze steeds een grotere stap van activiteit kunnen zetten?
- Hoe overtuig je mensen in 1-op-1 gesprekken om (financieel) bij te dragen? (burgergroepen en kleine NGO's)

### Organizing:

- Hoe geef je mensen eigenaarschap en betrek je hen bij de doelen van de organisatie?
- Hoe ontwerp je een strategie die organizing centraal stelt?
- Hoe pas je je organisatie- en besluitvormingsstructuur hierop aan? (een extra uitdaging bij grote NGO's)

### Organisatiestructuur en besluitvorming:

- Hoe maken we een organisatiestructuur die aansluit bij de visie en strategie van de organisatie?
- Hoe delen we taken en verantwoordelijkheden?
- Hoe vergaderen we en nemen we op een goede manier besluiten?
- Hoe gaan we om met de spanningen die kunnen bestaan tussen betaalde krachten en vrijwilligers? (kleine en grote NGO's)
- Hoe gaan we ermee om als we groeien? Investeren we eerst in structuur, of groeien we eerst en passen we dan onze structuur hierop aan? (burgerbewegingen en kleine NGO's)
- Hoe kan onze organisatie als die al langer bestaat meer de eigen strategie, visie en bestaansrecht evalueren? Hoe kan ik hier als medewerker invloed op uitoefenen? (grote NGO's)

## Bijlage 2: bronnen

- Chow, W., Dragne, C. and Parks, E. (2006). *A review of the state of the field of adult learning. Social Movement Learning.*
- Engler, M. and Engler, P. (2017). *This is an Uprising - How Nonviolent Revolt is Shaping the Twenty-First Century.*
- Gibbs, P. en Sinnott, S. (2014), gebaseerd op Ganz, M., *Organizing: people, Power, Change*, 21.
- Hammink, K. (2024, 28 januari). *Freire: opvoeding tot bevrijding.*  
[www.volwassenenleren.nl/paulo-freire-opvoeding-tot-bevrijding/](http://www.volwassenenleren.nl/paulo-freire-opvoeding-tot-bevrijding/)
- Han, H. (2014). *How Organizations Develop Activists: Civic Associations and Leadership in the 21st Century.*
- Han, H., McKenna, E., Oyakawa, M. (2021). *Prisms of the People. Power & Organizing in Twenty-First-Century America.*
- Kim, J. (2016). *The Nature of Adult Learning in Social Movements.* PAACE Journal of Lifelong Learning, Vol. 25, 2016, 29-50.
- Lakey, G. (2018). *How we win - A guide to nonviolent direct action campaigning.*
- Lakey, G. (2020). *Facilitating Group Learning - strategies for success with diverse learners.*
- McALEvey, J. (2016). *No Shortcuts: Organizing for Power in the new gilded age.*
- McBay, A. (2019). *Full Spectrum resistance - Building Movements and fighting to win.*
- Melero, H.S., Gil-Jaurena, I. (2019). *Learning by participating in social movements: Ethnographic research in Madrid (Spain).* Australian Journal of Adult Learning Volume 59.
- Moyer, B. McAllister, J., Finley, M.J., Soifer, S. (2001). *Doing Democracy - The MAP Model for Organizing Social Movements.*
- Smucker, J.M. (2017). *Hegemony How-to. A roadmap for radicals.* AK Press
- The Highlander Center (2024, januari 29). *90 Years of fighting Justice.*  
<https://highlandercenter.org/our-history-timeline/>
- Van Gelder, F. (2015, april). *1 Mei – Dag van de Arbeid. Symbool van strijd voor behoorlijke arbeidsvoorwaarden, werkzekerheid en fatsoenlijk loon.*  
<https://vakbondshistorie.nl/dossiers/symbool-voor-strijd-voor-behoorlijke-arbeidsvoorwaarden-werkzekerheid-en-fatsoenlijk-loon/>
- Verkade, T. (2020, 28 augustus). *In de jaren zeventig wilde deze actiegroep de straat heroveren op de auto. Nu zijn ze terug.* De Correspondent.  
<https://decorrespondent.nl/11257/in-de-jaren-zeventig-wilde-deze-actiegroep-de-straat-heroveren-op-de-auto-nu-zijn-ze-terug/5e8a33ca-6fd7-0ce4-0d00-9c92a79c3691>
- [www.solkie.nl](http://www.solkie.nl) (2024, januari 28) [Lerende organisaties en het geheim van succes](#), gepubliceerd op 8 november 2019)



### **Bijlage 3: verder (lees)materiaal.**

#### Boeken

Alinsky, S.D. (1971). *Rules for Radicals - A Pragmatic Primer for Realistic Radicals.*

Van den Assem, J. and Ball, S. (2021). *Stickers plakken is niet genoeg.*

Bond, B. and Exley, Z. (2016). *Rules for Revolutionaries. How big organizing can change everything.*

Boyd, A. (2018). *Beautiful Trouble.*

Moyer, B (2001). *Doing Democracy, the MAP model for social movements.*

Bevins, V (2023). *If we burn; the mass protest decade.*

#### Websites

The Commons Social Change Library: <https://commonslibrary.org/about/>

The Power of Activist Education: <https://ulexproject.org/power-activist-education/>

Trainers For Change: <https://www.trainingforchange.org/about/#our-story>

Tractie: <https://tractie.be>

The Activist Handbook: <https://activisthandbook.org/>

#### Podcasts

How to win a campaign: [How to Win a Campaign | Podcast on Spotify](#)

Craft of Campaigns: [Craft of Campaigns Podcast on Spotify](#)

Changemakers: [Changemakers Podcast on Spotify](#)