

Spreek je uit en kijk niet weg

De wereld om ons heen verandert met een ongeken­de snelheid. Oorlog, klimaatverandering, racisme, polarisatie, rechts-extremisme, aanslagen op de democratische orde en de rechtsstaat, en steeds autoritairder wordende regimes. Met leiders die leugens verspreiden en een afkeer hebben van waarheid en waarachtigheid, die de betekenis van woorden omdraaien en zelfs woorden verbieden (denk aan Poetin die Zelensky verwijt een fascist te zijn, maar ook aan Trump die bepaalde termen uit het overheidsdiscours verwijderd en beweert antisemitisme te bestrijden om zijn autoritaire gezag te versterken (Snyder, 2025). Het voortbestaan van onze beschaving en wellicht van de mensheid staat op het spel. De problemen zijn groot, de mens is nietig. Burgers zijn in verwarring, maken zich grote zorgen, zijn boos en machteloos. Er is verzet en actie. Maar er zijn ook velen die gelaten of berustend opmerken: 'ik kan er toch helemaal niets aan doen', 'ik heb besloten het nieuws niet meer te volgen', 'de overheid moet maar ingrijpen – want het is niet aan mij', 'als die Poetin en Trump maar weg zijn, dan komt alles goed', 'ik vertrouw op de jongere generatie', 'gelukkig zijn er goed verankerde checks en balances' of 'de soep wordt nooit zo heet gegeten'.

Ik begrijp de gevoelens van machteloosheid die hieruit spreken, en ook dat een enkel individu de samenleving niet naar zijn of haar hand kan zetten. Toch voel ik me veelal geroepen om me te roeren als ik zoiets hoor. Hebben de mensen in Oekraïne of Gaza de luxe zich af te sluiten voor wat er gebeurt? Is het niet te gemakkelijk de overheid of die ene dictator verantwoordelijk te maken voor alles? Onttrekt men zich middels overmatig optimisme niet juist aan de samenleving en aan iets doen wat wél binnen de invloedssfeer ligt? Individualiseren, afhankelijkheid en 'wishful thinking' zijn gekende (en veelal onbewuste) strategieën om de machteloosheid niet te hoeven voelen en/of niet te handelen.

Nog niet zo lang geleden was Hitler aan de macht. In het zadel geholpen en gehouden door allerlei partijen die hun belangen gediend wisten door Hitler en de NSDAP (Kershaw, 1993). Naarmate de tijd verstreek en Hitlers machtspositie versterkte, namen protest en verzet af en gehoorzaamheid, conformiteit, gewinning, inschikkelijkheid en accommodatie toe. Vanwege angst, de wens te overleven en opportunisme. Een indringend voorbeeld van hoe individuen werden meegesleurd, ook zij die aanvankelijk weinig met het nationaalsocialisme

op hadden, betreft de 'rode' Oostenrijkse cineast Georg Wilhelm Pabst (1885-1967), op meesterlijke wijze onder de aandacht gebracht door schrijver Daniel Kehlmann (2024). Pabst vluchtte naar Amerika voor de nationaalsocialisten, maar keerde vlak voor de Anschluss terug naar zijn geboorteland vanwege de falende gezondheid van zijn moeder. Vervolgens raakte hij meer en meer verstrengeld met het nieuwe regime. De Holocaust zelf werd gekenmerkt door een geleidelijk proces van cumulatieve radicalisering (Kershaw, 1993), waarbij Hitlers ideeën en wensen van onderop door naar macht strevende partijen in concrete daden werden omgezet – altijd met goedkeuring van bovenaf. Achteraf is de vraag: hoe hebben we het zover laten komen? Hadden we eerder kunnen ingrijpen? Pogingen tot interventie en mensen die aan de bel trokken waren er zeker wel. Ik moet ook even denken aan de satirische film *The great dictator* (1940) van Charlie Chaplin. Verboden in Duitsland én in de Verenigde Staten, vanwege het slot waarin Chaplin opriep tot internationale solidariteit en verbroedering – te communistisch voor de Amerikaanse overheid.

Als ik lesgeef over interorganisationale samenwerking, ensceneer ik regelmatig een setting die ik tegenkom in mijn adviespraktijk. Een bevlogen begeleider heeft, na vele inspanningen vanwege de volle agenda's, uiteindelijk een werkconferentie weten te realiseren waarbij alle stakeholders aanwezig zijn. Voor het eerst. Ik speel de bevlogen begeleider. Met een beetje dramatisch vertoon open ik de bijeenkomst, heet iedereen welkom, nu kunnen we eindelijk samenwerken aan die grote kwestie waarvoor we elkaar nodig hebben om het te adresseren.

Zó fijn dat iedereen er is en aan de slag wil gaan. Ik eindig mijn vlammend betoog met de vraag of de betrokkenen over hun eigen schaduw heen kunnen stappen. Immers, nu gaan we samenwerken zijn eigenbelangen ondergeschikt.

*Men is goed in preken
en aanspreken,
maar minder in
vrijmoedig uitspreken*

Hier stop ik en vraag ik mijn toehoorders, die aan deze denkbeeldige werkconferentie deelnemen, wat ze denken, of ze iets zouden zeggen in het hier-en-nu van de bijeenkomst, en zo ja, wat. Er wordt van alles gedacht: variërend van 'pfff, eerst zien dan geloven', 'en onze belangen dan?', tot 'wauw, wat een passie, daar wil ik wel aan meedoen!' (mijn acteerprestaties zijn vanzelfsprekend buitengewoon...). Maar, niemand zegt iets. Waarom niet? Ze zijn bang hun belangen te schaden of met de nek aan gekeken te worden. Ik dring aan – wat zou je dan wél kunnen zeggen? Het blijft stil. Totdat iemand nogal bruusk en onbehouwen er uitflapt: 'En wij dan?! Wij willen geld!'

Optreden in het hier-en-nu is kennelijk zeer lastig. Ook heeft men veelal geen enkel idee wat te doen of hoe iets te verwoorden. En voor sommigen is het in contact staan met de eigen ervaring in het moment zelf al hoog gegrepen, laat staan die uiten. Uitzonderlijk goed is men in het analyseren van de situatie en het beargumenteren wat men zou kunnen doen. Als er al (na enig aandringen van mijn kant) iets wordt geuit in de denkbeeldige

setting, dan is de aard van de interventie niet echt bevorderlijk voor het groepsklimaat. Door zich niet tijdig uit te spreken, ontstaat er een klimaat van onheusheid, hypocrisie, verborgen agenda's, wantrouwen, leugens. Zonder dat de begeleider (bevlogen, misschien een beetje naïef) of de anderen (aanwezig en welwillend) een negatieve intentie hadden. En hoe langer men wacht met de realiteit te onderkennen, met zichzelf en de eigenheid (belangen, ideeën, ervaringen) in te brengen, des te moeilijker het is om het ontsprende klimaat te veranderen. En zo wordt men medeplichtig aan een destructief groepsklimaat. Denk aan het boek van Jerry Harvey (1999) met die jaloersmakende en magnifieke titel: *How come everytime I get stabbed in the back my fingerprints are on the knife?*

In talloze andere situaties is handelingsverlegenheid (zoals dat tegenwoordig heet) te constateren, en dus ook bij ons 'directe' Nederlanders. Ook wij zijn heel goed in het houden van onze mond op momenten dat tussenkomst gepast zou zijn. En die vermeende directheid, voor zover die tot handelen leidt, staat meer dan eens voor botheid. Zo is men goed in preken en aanspreken, maar minder in vrijmoedig uitspreken. Goed in benoemen alsof men boven de situatie staat, als een objectieve buitenstaander, minder in het spreken vanuit zichzelf als

subject. Maar als je al niet voor jezelf kan opkomen in je directe leefomgeving, hoe kun je dan actief deelnemen aan de samenleving?

We kunnen wél iets doen. We kunnen het ongemak aangaan en ons uitspreken. Daarmee zijn we ook tot voorbeeld voor anderen en creëren we ruimte opdat ook zij hun stem kunnen laten horen. We kunnen *Lichtspel* lezen van Daniel Kehlmann (hoe je verstrikt kan raken) en *On tyranny: Twenty lessons from the twentieth century* van Timothy Snyder (wat je zou moeten doen). We kunnen demonstreren, geld en tijd done- ren (aan goede doelen en ngo's bijvoorbeeld). En als je niet weet wat te doen, doe mee aan het *Jaar van Verzet*; community-theater waarin deelnemers samen op zoek gaan naar manieren om in verzet te komen (NRC, 19 maart 2025). We dienen buiten de lijntjes te kleuren, want 'niemand heeft het recht om te gehoorzamen' (Arendt, 1964). We mogen niet onverschillig zijn, want 'het tegenovergestelde van liefde is niet haat, maar onverschilligheid' (Elie Wiesel, 1986). We moeten stevast de waarheid zoeken (boeken, kranten, op eigen onderzoek uit gaan), want geïnformeerd zijn is een actief proces, zoals mijn collega Tharsi Taillieu altijd stelt. Waarbij we onze nieuw verworven inzichten moeten delen. Kortom, kijk niet weg, spreek je uit, wees moedig, want: nooit meer is nú! ■

Door **Sandra Schruijer**, hoogleraar Organisatiewetenschap aan de Utrecht University School of Governance en directeur van Professional Development International.

Refereren aan:

Schruijer, S. (2025). Spreek je uit en kijk niet weg. *Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica & groepspsychotherapie*, 20(2), p. 63-66.

Literatuur

Arendt, H. (1964). Interview met Joachim Fest op NDR, 9 november 1964 (<https://www.youtube.com/watch?v=GN6rzHemaY0>)

Harvey, J. (1999). *How come every time I get stabbed in the back my fingerprints are on the knife?* San Francisco: Jossey-Bass.

Kehlmann, D. (2024). *Lichtspel*. Amsterdam: Querido.

Kershaw, I. (1993). *The Nazi dictatorship: Problems and perspectives of interpretation*. Londen: Arnold.

Snyder, T. (2017, met updates tot en met 2024). *On tyranny: Twenty lessons from the twentieth century*. New York: Crown.

Snyder, T. (2025). Hoe de term 'antisemitisme' een dekmantel voor agressie wordt. *NRC*, 22-23 maart.

Wiesel, E. (1986). On indifference. *U.S. News and World Report*, 27 oktober 1986.
