

MENSELIJKE

REVOLUTIE

SVEN RICKLI

MENSELIJKE REVOLUTIE

HET NIEUWE GEWETEN.
VOOR WIE DURFT TE KIJKEN
NAAR BESTAANSRECHT



S2uitgevers

© 2026 Sven Rickli

Eerste druk: mei 2026

Artdirection: Harald Dunnink

Omslagontwerp: Martijn van Dam

Fotografie cover: Niels Blekemolen

Foto auteur: Niels Blekemolen

Redactie: Pim van Tol | Monday 9:15

Correctie: Marcella Rijntjes

Opmaak: Coco Bookmedia

Druk en bindwerk: Tim Beijer Producties

ISBN 978 949328 270 4

NUR 800

Wij streven ernaar om dit boek zo duurzaam mogelijk uit te geven en te vervoeren. Bij de productie van dit boek is gebruikgemaakt van papier dat het keurmerk van de Forest Stewardship Council® (FSC®) mag dragen.

Alle opbrengsten van dit boek gaan naar Stichting Menselijke Revolutie.

www.menselijkerevolutie.nl

INHOUD

Inleiding	9
-----------	---

DEEL 1: DE ONTMASKERING

1 Een organisatie is niet neutraal	21
2 Het oude en nieuwe mensbeeld	33

DEEL 2: DE CONFRONTATIE

3 Waardigheid: Waarom bestaansrecht niet vanzelfsprekend is	49
4 Dienstbaarheid: Eerlijke dienstverlening en processen	67
5 Zorgzaamheid I: Een organisatie is een minimaatschappij	87
6 Zorgzaamheid II: Hoe je mensgerichtheid borgt	125
7 Waarachtigheid: Waarom echte leiders zichzelf niet in hun functie verliezen	149

DEEL 3: DE PRAKTIJK

8 Het kompas: vier richtingwijzers naar menselijkheid	175
9 Werken aan de Menselijke Revolutie	199
10 Werken met genoeg en in dankbaarheid	231

Dankwoord	242
Over de auteur	244

Bijlage: Ons eigen verhaal	245
----------------------------	-----

Bronnenlijst en aanbevolen literatuur	251
---------------------------------------	-----

INLEIDING

WAAROM DIT VERHAAL VERTELD MOET WORDEN

Er zijn boeken die je schrijft omdat het leuk is. En er zijn boeken die je schrijft omdat je ze niet meer *niet* kunt schrijven. Dit boek hoort bij die laatste categorie.

Als organisatiepsycholoog en strategisch adviseur in leiderschap en cultuur kwam ik de afgelopen twintig jaar in talloze organisaties: van topmerken tot topklinische ziekenhuizen, van grote overheidsinstellingen tot onderwijsorganisaties. Wat mij daar steeds opnieuw raakte, en steeds meer stoorde, was niet een gebrek aan kennis, systemen of goede bedoelingen. Het was het ontbreken van menselijkheid.

Ik hoorde mensen spreken over ‘poppetjes’, ‘handjes’, ‘nieuwe aanwas’ en ‘door de wasstraat halen’. Terminologie die ooit normaal werd gevonden, maar die vandaag niet alleen verouderd is, maar ook onmenselijk. Alsof mensen middelen zijn: resources, inzetbaar, vervangbaar, optimaliseerbaar. Terwijl iedere medewerker iets veel groters doet: hij of zij kiest ervoor een stuk van zijn kostbare leven, tijd, energie en aandacht, in jouw organisatie te investe-

ren. Dat is geen transactie. Dat is een morele toevertrouwing. Toch zijn we werk gaan organiseren alsof menselijkheid een bijzaak is. Alsof resultaten los te zien zijn van mensen. We hebben de verantwoordelijkheid voor de mens gedelegeerd aan HR-afdelingen (vroeger ‘Personeelszaken’). Maar mensen zijn geen machines. En ook de directie is *accountable* voor de menselijkheid in haar organisatie, niet alleen HR. Dat lijkt logisch, maar het is niet vanzelfsprekend.

“ Wat rechtvaardigt jullie bestaan en wie betaalt de prijs als die vraag onbeantwoord blijft? ”

Werk is geen lopende band. Als de mens vastloopt, blijft de organisatie misschien nog even draaien, maar de rekening wordt altijd betaald in uitputting, vervreemding of vertrek. Kijk maar naar jezelf: als jij je goed voelt presteer je toch beter?

Ik heb lang aan mezelf getwijfeld. Veel langer dan nodig was. Ik dacht: ben ik te gevoelig? Zie ik iets wat er niet is? Tot ik besepte dat niet mijn blik het probleem was, maar de norm. Een norm waarin mensen te vaak worden gereduceerd tot functies, FTE's en KPI's. Die realisatie vroeg iets van mij. Niet alleen om het te benoemen, maar ook om het niet langer te normaliseren.

Werk is geen bijzaak in de levens van mensen. Het is de plek waar tijd wordt georganiseerd, druk wordt genormaliseerd en mensbeelden dagelijks worden gereproduceerd. Wie werk ontwerpt, ontwerpt levens. Wie organisaties bestuurt, bepaalt wat als normaal geldt en wat als acceptabele schade.

Zijn organisaties slecht en mensen goed? Zo klinkt het misschien, maar dat bedoel ik natuurlijk niet. Medewerkers en hun leiders heb-

ben een eigen (morele) verantwoordelijkheid. Ik schreef dit boek vanuit de groeiende gewaarwording dat leiders zich te gemakkelijk hebben kunnen verschuilen achter systemen, markten en 'hoe het nu eenmaal werkt'. Omdat organisaties mogen blijven bestaan zonder ooit te hoeven aantonen welk probleem ze werkelijk oplossen, en voor wie. En omdat we zijn gaan doen alsof economische activiteit moreel neutraal is, zolang ze legaal en winstgevend is.

Die veronderstelling klopt niet meer. Niet empirisch, niet maatschappelijk en niet moreel. Wie vandaag een organisatie leidt en zich verantwoordt, kan zich niet beperken tot winstcijfers, marktposities of pr-verhalen. Bedrijven en organisaties zijn een fundamenteel onderdeel van de maatschappij en oefenen heel veel invloed uit op de wereld om hen heen. Binnen en buiten, zichtbaar en minder zichtbaar. Invloed op welzijn, gezondheid, sociale relaties, milieu, economie. De mens mag in het proces van een organisatie geen sluitpost zijn. Ook geen kostenpost trouwens. De kernvraag is eenvoudig en scherp geworden: wat rechtvaardigt jullie bestaan en wie betaalt de prijs als die vraag onbeantwoord blijft?

VOOR WIE DIT BOEK IS GESCHREVEN

Dit boek is geschreven voor mensgerichte leiders met (eind)verantwoordelijkheid; iedereen die dagelijks werk maakt van mensen zal zich erin herkennen. Wie de macht heeft om systemen te ontwerpen, heeft de plicht om die systemen menswaardig te maken. Punt. Als je dit boek leest als 'inspiratie', is het een aardig boek. Als je dit boek leest als spiegel, wordt het ongemakkelijk. En precies daar begint verandering.

Dus als je zegt dat menselijkheid belangrijk is, maar je laat buiten beschouwing hoe het leven voor de mensen op de werkvloer is, dan mis je waarom mensen met jou werken. Daarom is dit boek radicaal praktisch: het gaat over hoe jij, als leider, in dit levensgebied het verschil maakt. Menselijkheid is geen zachte waarde, maar een harde voorwaarde. Zonder menselijkheid worden resultaten fragiel: ze leunen op werkdruk in plaats van op vertrouwen. Menselijkheid is de onderstroom die alles draagt; besluitvorming, cultuur, eigenaarschap en uiteindelijk ook prestatie.

Het is niet aan mij om te beoordelen welke organisaties wel of geen bestaansrecht hebben. Het is mijn plicht om organisaties te voorzien van een kompas waarmee zij zichzelf kunnen (her)ijken. En dan komt het belangrijkste punt. Het punt waar leiders vaak afhaken, omdat het ongemakkelijk is. Dit boek gaat niet alleen over organisaties. Het gaat over jou. Want leiders kantelen het systeem niet van buitenaf. Leiders zijn geen 'onderdeel van' het systeem. Leiders ontwerpen het systeem.

In dit boek staan 'tegenfeitelijke' vragen die jouw leiderschap veranderen. Je past de techniek van 'verliesdenken' toe, zodat je precies kunt zien wat er overblijft wanneer je het bestaansrecht van jouw organisatie bevraagt en jouw leiderschap kritisch onder de morele loep legt.

Jij bepaalt wat beloond wordt. Wat genegeerd wordt. Wat normaal is. Jij bepaalt waar mensen veilig zijn en waar ze zichzelf censureren. Jij bent niet de commentator op de tijdgeest. Jij bent de maker ervan, via je keuzes.

De Menselijke Revolutie vraagt niet om mooie woorden, maar om morele daden. Niet om 'bewegen', maar om échte beweging. Niet om reageren, maar om regie. Maak van dit boek dus een werkboek; schrijf erin, beantwoord de vragen. Leg het af en toe weg om te reflecteren. Dit boek is een morele spiegel. En spiegels zijn soms confronterend. Dus als dit boek soms schuurt, dan is dat precies de bedoeling.

Ik hoop dat je zult gaan beseffen dat organisaties de mensheid moeten dienen en maatschappelijke impact maken; en dat je als leider de morele verantwoordelijkheid zult nemen om dit te realiseren.

DE WAARDE VAN VERLIESDENKEN

Ik ben de helft van een tweeling, alleen ben ik als enige geboren. Mijn tweelingzusje overleed in de buik. Langzaam groeide het besef in mij wat dat betekende. Het verlies had mij gevormd. Niet als herinnering, maar als afwezigheid.

Mijn hele leven draag ik een gevoel met me mee dat ik haar verlies moet compenseren. Dat ik iets goed te maken heb. Want waarom mocht ik wel leven en zij niet? Die vraag heeft me nooit verlaten. Ik besta; dat is een feit. Maar of ik daarmee ook automatisch bestaansrecht heb, zo voelde het niet. Alsof ik het moest verdienen.

Al vroeg ontwikkelde ik een innerlijke overtuiging dat ik iets moest betekenen; voor anderen, voor de wereld. Dat ik ertoe moest doen. Niet uit ambitie maar uit een moreel besef dat ik nauwelijks kon uitleggen. Alsof ik namens haar leefde. Niet bewust, maar onontkoombaar.

Pas later begon ik te begrijpen wat verlies eigenlijk doet: dat het niet alleen iets wegneemt, maar ook iets blootlegt. Stel dat verlies niet alleen pijn is, maar ook een raadgever? Stel dat we pas echt begrijpen wat iets waard is, wanneer het er niet (meer) is, of dreigt te verdwijnen?

In mijn zoektocht kwam ik een woord tegen voor deze manier van kijken: tegenfeitelijkheid, *counterfactuality*. In de psychologie is het vaak een bron van ontevredenheid ('Had ik maar...'). Maar ik las het

als: denken vanuit wat er *niet* is, door dingen bewust weg te denken, om te zien wat werkelijk betekenisvol is. Het is een denkstijl die leren versnelt, blinde vlekken blootlegt en verantwoordelijkheid afdwingt.¹

Ik ontdekte dat je waarde vaak pas ziet bij gemis. En dat vanzelfsprekendheid verdwijnt zodra je het bestaan zelf bevraagt. Wegdenken maakt dat scherp: pas als je je een wereld zonder iets of iemand voorstelt, voel je wat het werkelijk draagt. Het laat zien dat bestaan niet automatisch bestaansrecht betekent. En dat betekenis niet ontstaat door wat je claimt, maar door wat je zou missen.

Toen ik deze vragen ook aan anderen begon te stellen, viel me iets op: bijna niemand is eraan gewend. Niet omdat ze het niet kunnen, maar omdat we het zelden doen. De antwoorden waren zelden comfortabel. Soms pijnlijk, vaak confronterend. Maar altijd eerlijker dan de verhalen die we onszelf meestal vertellen.

Organisaties leren vaak ook pas bij verlies: wanneer talent vertrekt, wanneer de klant afhaakt, wanneer reputatie barst, wanneer verzuim omhoogschiet. In goede tijden kun je veel verbloemen. In moeilijke tijden valt het masker af.

Daarom is een tegenfeitelijke vraag zo krachtig; ik noem het ook wel de existentiële vraag. Je hoeft niet te wachten tot je iets verliest. Je kunt met een tegenfeitelijke vraag het leren naar voren halen. Dat is precies wat ik met dit boek wil doen.

OPZET EN INHOUD VAN DIT BOEK

In dit boek zoeken we geen wetenschappelijke of juridische waarheid, maar morele waarheid: de vraag of een organisatie haar bestaan werkelijk kan verantwoorden als we haar langs morele maatstaven leggen, en niet langs economische of procedurele. Ik schreef hierboven al: ik ben niet de arbiter van die waarheid. Jij als leider zult die afweging zelf, alleen of met je collega's, moeten maken. Ik bied je daartoe met dit boek context, en een 'kompas'.

Dit boek is ontworpen als gids. Je loopt van bewustwording naar bewustzijn en van keuze naar doen. Eerst ontmaskeren we wat we normaal zijn gaan vinden. Daarna herstellen we richting. Pas dan bouwen we aan een praktijk die standhoudt onder druk.

Deel 1 van het boek noem ik de ontmaskering. We kijken naar de manier waarop organisaties zich legitimeren en het (nog te vaak) dominante mensbeeld waarmee gewerkt wordt. We onderzoeken het dominante verhaal van de afgelopen decennia: groei, optimalisatie en controle. Niet om te veroordelen, maar om zichtbaar te maken welke menselijke kosten we zijn gaan normaliseren. De twee hoofdstukken in dit deel geven woorden aan wat veel leiders wel voelen, maar nog niet scherp durven benoemen.

Deel 2 noem ik de confrontatie. Hier wordt zichtbaar wat er gebeurt als we organisaties niet langer beoordelen op intenties, prestaties of goede bedoelingen, maar toetsen aan hun morele impact. Dat kan aan de hand van vier samenhangende begrippen, die elk een ander niveau van verantwoordelijkheid raken. Ik zal ze bespreken aan de hand van het Menselijke Revolutie Kompas.