

Deel 1

Organisaties lopen vast



1. Evolutie mens en organisatie

Aanleiding boek

In de zomer van 2025 plaatste ik een LinkedIn-post getiteld: 'Human Resources houdt op te bestaan'. Daarin nam ik afscheid van de bekende rollen uit het Ulrich-model: beheerder, adviseur, change agent en businesspartner. Ik stelde er vier nieuwe tegenover: mensgerichte dataduider, werkarchitect, raadgever en kompasdrager. Niet langer Human Resources (HR) als richtinggevend kader, maar Human Purpose (HP) als nieuwe **oriëntatie** voor het organiseren van werk.

De post ging viraal. Reacties stroomden binnen: likes, commentaren, telefoontjes en zelfs artikelen op HR-platforms. Die grote respons verraste me. Dat veel HR-professionals voelen dat het oude model piept en kraakt, vermoedde ik al. Maar dat het zó leefde, had ik niet verwacht. Zelfs Dave Ulrich, de grondlegger van het HR-model, reageerde. Ook hij erkent dat zijn rollen niet meer passen bij deze tijd. Hij werkt actief aan vernieuwing. Achteraf gezien was het misschien niet helemaal fair om hem vast te pinnen op zijn oorspronkelijke model.

Graag neem ik je in dit boek mee in waarom HR in zijn huidige vorm geen toekomst meer heeft.



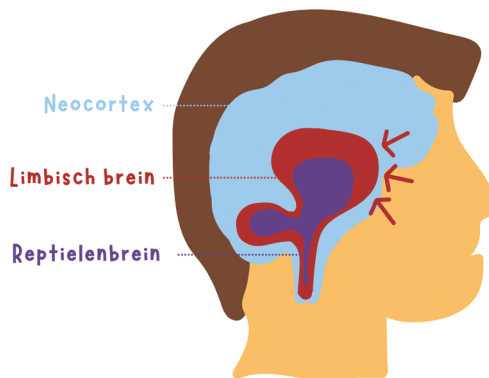
Mismatch met onze biologie

Het probleem is dat hedendaagse organisaties onze biologie negeren. Ze houden geen rekening met de aansturende kracht van het limbisch deel van ons brein. Ons brein bestaat uit drie delen. Het

reptielenbrein is het oudste. Dat is een paar honderd miljoen jaar oud. Het controleert alle primaire functies, zoals de ademhaling, de eetlust en de vecht-of-vluchtreacties. Het is hoofdzakelijk gericht op veiligheid en overleven.

Het limbisch brein vormt een evolutionair jongere laag rond het oudere reptielenbrein. De eerste aanzet tot dit emotionele systeem ontstond ongeveer 200 miljoen jaar geleden. Het limbisch systeem zoals we dat nu kennen, ontwikkelde zich vooral in de afgelopen twee miljoen jaar. In die periode leefden de voorouders van de moderne mens als nomaden in kleine groepen op de Afrikaanse savanne.

We leefden toen in groepen van hooguit 150 mensen. Niemand was blijvend de baas. Leiderschap was tijdelijk en dienstbaar. Werk was direct zinvol: jagen, verzamelen, zorgen en beschermen. Wie zijn kracht misbruikte, werd gecorrigeerd of genegeerd. Ook was er tijd voor speelsheid, rust en herstel. In die wereld ontstonden onze psychologische basisbehoeften: veiligheid, verbinding, duidelijke grenzen en ruimte voor spontaniteit. Die manier van samenwerken herken ik nog uit mijn tijd als eigenaar-directeur van een kleine organisatie. We werkten met zo'n tien mensen: weinig hiërarchie, veel vrijheid, makkelijke afstemming en gedeelde verantwoordelijkheid.



Het derde breindeel is de neocortex. Die kreeg zijn huidige vorm zo'n 300.000 jaar geleden, tijdens de evolutie van de homo sapiens. Dankzij dit deel kunnen we denken, plannen, rekenen, spreken en bewust handelen. Tegenwoordig vertrouwen we vooral op dit rationele brein. Onze psychologische behoeften

– autonomie, competentie en zelfexpressie – zijn ontstaan uit de samenwerking tussen de neocortex en het limbisch systeem. Vanuit die drijfveren willen we iets bijdragen, groeien én erkenning krijgen in de groep.

Rechtvaardigheid is een bijzondere basisbehoefte. Ze wortelt deels in het limbisch systeem, deels in de neocortex. De systemische kant van deze behoefte ontstond al in onze vroegste groepssamenlevingen op de savanne. Daar draaide het om sociale balans, wederkerigheid en corrigerend vermogen binnen de groep. Dat diepe morele kompas zit nog steeds in ons psychologisch DNA. Ook bij onze naaste verwanten, de bonobo's en chimpansees, zien we dat terug. Frans de Waal beschrijft in *De bonobo en de tien geboden* een treffend voorbeeld. In een experiment kreeg een bonobovrouwtje telkens meer en beter voedsel dan haar groepsgenoten. Ze merkte de afgunst, werd onrustig en weigerde uiteindelijk het extra eten. Ze gebaarde naar de onderzoeker dat hij ook de anderen moest belonen. Ze voelde dat het niet eerlijk was én dat dit haar positie in de groep kon ondermijnen. De persoonlijke kant van deze behoefte ontstond later, met de opkomst van de homo sapiens. Peuters roepen al snel: 'Dat is niet eerlijk!' Ze voelen feilloos aan wanneer de balans verstoord is.

**Mensen hebben diepgewortelde behoeften aan
veiligheid, verbinding, grenzen, spontaniteit, autonomie,
competentie, zelfexpressie en rechtvaardigheid.**

**Die drijfveren ontstonden in onze evolutie.
Ze worden gevoed door onze biologie en gevormd
in contact met anderen. Ze bepalen hoe we ons voelen en
hoe we ons gedragen.**

Deel 3

Van Human Resources naar Human Purpose



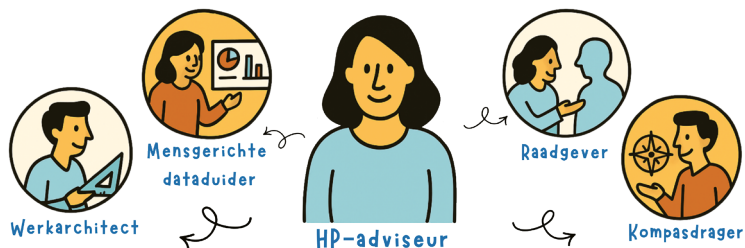
4. Human Purpose

Het industriële tijdperk maakt de komende decennia plaats voor het tijdperk van ecosystemen. De machineorganisatie verschuift als spiegel van de samenleving naar de sociale organisatie. Instrumenteel HR ruimt het veld voor Human Purpose. Die paradigmashift gaat gepaard met maatschappelijke en organisatorische onrust.

In hoofdstuk 3 zag je hoe voorlopers hun managementpraktijken opnieuw afstemmen op de psychologische basisbehoeften van de sociale mens. Kleine teams, een gemeenschappelijk doel, wederzijdse afhankelijkheid organiseren, autonomie, korte lijnen en directe communicatie: dát motiveert intrinsiek.

Wat betekent dit voor HR? Bij de voorlopers verschuift HR naar faciliteren, coördineren en ondersteunen. Teams nemen steeds meer taken zelf over. De klassieke HR-afdeling wordt kleiner, soms zelfs overbodig. Intussen verandert ook technologie het vakgebied ingrijpend. AI automatiseert routinematig werk en ondersteunt bij besluiten.

**De bouwstenen van de psychologische basisbehoeften
staan in de HP-praktijk centraal.**



Voor mij is de kernvraag niet óf een HR-afdeling nog nodig is, maar of HR de nieuwe tijd omarmt. De nieuwe HP-adviseur is generalist, met affiniteit voor groepsdynamiek, systeemdenken, data, AI, psychologie en antropologie. Hij ontwerpt logische, kleine teams en koppelt teamdoelen aan de missie en waarden van de organisatie. Hij weet dat de story van de organisatie geen stuk papier is, maar de basis van alle handelen. Hij kent de kracht van symbolen en rituelen

om eenheid te smeden. De HP-adviseur denkt mee, ontwerpt sociale software die teamautonomie voedt en tegelijk verbinding schept tussen teams en op organisatieniveau. Hij bewaakt de samenhang tussen acties en maakt gedragspatronen zichtbaar.

**HR wordt HP. Het werk van de afdeling verandert
ingrijpend. Rollen vervangen taken en kleuren
het werk van de HP-adviseur in.**

Mensgerichte dataduider



Werkarchitect



Raadgever



Kompasdrager



In dit hoofdstuk maak je kennis met de HP-adviseur en de rollen die zijn werk kleuren: de mensgerichte dataduider, de werkarchitect, de raadgever en de kompasdrager.

HR werkt met functies en taken. HP kiest voor rollen. Daarmee sluit HP aan bij de voorlopers van de nieuwe tijd. Rollen maken organisaties wendbaar en flexibel. Zo speelt de afdeling snel in op wat teams en organisaties nodig hebben.

In klassieke organisaties vind je functies als medewerker personeels- en salarisadministratie, HR-adviseur en HR-strateg. Die verdwijnen. De HP-adviseur wordt de hoofdrol. Iedere nieuwe medewerker krijgt deze rol met een marktconforme waardering. Daarnaast zijn er vier aanvullende rollen. Die kleuren het werk in, afhankelijk van de situatie. Elke rol kent eigen verantwoordelijkheden. In dit hoofdstuk heb ik die al voor je ingekleurd. Dat lijkt op taakbeschrijvingen, maar zo moet je het niet lezen. Rollen bewegen mee met de dynamiek van jouw organisatie. Je kunt zelfs overwegen ze niet in te kleuren.

Het werken met aanvullende rollen zou ik niet beperken tot de HP-adviseur. Het is aan te raden voor de hele organisatie, ongeacht functiesysteem. Jaarlijks ververs je dit boek.

Het schema hieronder zet de rollen van Ulrich naast de HP-rollen.

HR	Taakfocus	HP	Verantwoordelijkheid
Medewerker Adviseur HR	Uitvoering Advies	HP-adviseur	Overzicht, samenhang, coördinatie en regie Facilitator van teams Begeleider van directie en management Vertaler van data en complexiteit naar de groep
Beheerder	Systemen en proces	Mensgerichte dataduider	Mensgerichte dataduider Ethisch adviseur
Adviseur	Tactisch advies	Werkarchitect	Teamarchitect Social-software ingenieur Norm- en gedragsspecialist Conflictbemiddelaar
Change agent	Verandering	Raadgever	Begeleider tussentijd Eco-sparringpartner Inspirator en storyteller
Businesspartner	Lange termijn	Kompasbewaker	Betekenisbewaker Maatschappelijk en ethisch toetser Leerstimulator Strategisch analist

Tabel 5: HP-rollen