

PATROONLOGICA®

PATROONLOGICA®

II GEDRAG

Gedrag is de spiegel van het systeem
en dit is hoe we vakmanschap
weer centraal stellen

TIMON FLIKWEERT



PERFECTA SYSTEMA

Patroonlogica II Gedrag
© 2026 Timon Flikweert

ISBN hardcover: 9789403869230
NUR-code: 801 (Management algemeen)
1e druk, 2026

Uitgegeven door: Perfecta Systema
Drukwerk door: Printforce Nederland

Alle auteursrechten en databankrechten van deze uitgave
berusten bij de auteur Timon Flikweert en de uitgever Perfecta Systema.

Patroonlogica is een geregistreerd merk van Perfecta Systema.
Gebruik van dit merk of van bijbehorende methodieken en materialen
is niet toegestaan zonder voorafgaande schriftelijke toestemming
van Perfecta Systema.

Dit werk is gelicenseerd onder de Creative Commons
Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken
4.0 Internationaal licentie.

Om een kopie van deze licentie te bekijken,
ga naar: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Wil je meer leren over hoe de Patroonlogica-methode
jouw organisatie kan helpen?
Neem contact op met Perfecta Systema via info@perfectasystema.nl
Ook voor vragen, opmerkingen of correcties
kun je contact opnemen met Perfecta Systema.

VOORAF AAN
PATROONLOGICA®
II GEDRAG

Voorwoord

In het eerste deel van deze Patroonlogica-serie, *Patroonlogica I Fundament*, heb ik beschreven waarom de overheid vaak niet doet wat ze zou moeten doen. We hebben gekeken naar de onderliggende logica die bepaalt dat overheidsorganisaties zich als systemen zijn gaan gedragen. We hebben vastgesteld dat er daarmee iets fundamenteels niet klopt in hun functioneren. Die analyse was noodzakelijk om te begrijpen waar de traagheid en de complexiteit vandaan komen.

Maar een fundament is slechts het begin. Een systeem wordt pas echt zichtbaar en voelbaar in de dagelijkse praktijk. Het wordt zichtbaar in wat mensen doen.

Dit tweede deel gaat precies dáárover: over het gedrag.

Wanneer we spreken over gedrag in organisaties, hebben we vaak de neiging om dat heel persoonlijk te maken. We praten over de motivatie van medewerkers, over de stijl van leidinggeven of over de cultuur op een afdeling. We proberen gedrag te beïnvloeden door middel van trainingen, competentieprofielen of functioneringsgesprekken. We gaan ervan uit dat gedrag een individuele keuze is. Dat iemand besluit om wel of niet mee te werken, om wel of niet transparant te zijn.

In Patroonlogica kijken we daar anders naar. Gedrag is zelden een vrije keuze. Gedrag is de meest logische uitkomst van de omgeving waarin iemand zich bevindt.

Het is het resultaat van de prikkels,
de regels en de ongeschreven wetten van het systeem.

Voorbeeld: als we zien dat een ambtenaar
zich strikt vasthoudt aan een werkinstructie,
terwijl die werkinstructie in een specifiek geval
overduidelijk niet werkt,
dan noemen we dat vaak bureaucratisch gedrag.
We vinden het niet professioneel.
Maar als we dieper kijken,
zien we dat dit gedrag volkomen logisch is
in een systeem dat afwijkingen bestraft en risico's uitsluit.
De angst om een fout te maken is in dat geval groter
dan de wens om de burger te helpen.
Het functioneren wordt bepaald en beoordeeld
door het systeem en dus kan je gedrag zien
als een spiegel van de logica van het systeem.

In dit boek gaan we die logica ontleden.
We gaan kijken naar de eerste dimensie van het 5D-model:
de dimensie van het gedrag.
Dit is de dimensie die we het meest direct waarnemen,
maar die we vaak het minst goed begrijpen.
We zien wat mensen doen,
maar we begrijpen niet altijd waarom ze het blijven doen,
ook als het resultaat uitblijft.

De overheid heeft op dit gebied een groot probleem:
vakmanschap is ondergeschikt geraakt aan procesbeheersing.
Dat heeft geleid tot gedrag dat we als onwenselijk ervaren.
We zien een gebrek aan eigenaarschap,
we zien een focus op verantwoording
in plaats van op de inhoud,
en we zien een reflex om bij elk probleem
nieuw beleid en nieuwe regels te maken.

Het doel van *Patroonlogica II Gedrag*
is om dit gedrag te duiden zonder te oordelen.

Pas als we begrijpen dat dit disfunctionerend gedrag
in de overheid vaak het logische antwoord is
op het disfunctioneren van de overheid als systeem,
kunnen we stoppen met het bestrijden van symptomen.

We moeten niet de mens veranderen,
we moeten de logica veranderen
waardoor die mens zich op een bepaalde manier
is gaan gedragen.

Dit boek is geschreven voor de professional
en de leidinggevende die de patronen
in hun eigen werk herkennen.

Het is een handboek om te leren zien hoe je eigen handelen
wordt beïnvloed door de patronen om je heen.

Want pas als je ziet hoe het patroon werkt,
ontstaat er weer ruimte voor vakmanschap.
En vakmanschap is de enige manier
om in de overheid de bedoeling van het werk
weer centraal te stellen.

Ik heb dit boek opgebouwd vanuit dezelfde analyse
als het eerste deel.

We gaan stap voor stap kijken
naar de meest voorkomende gedragspatronen
binnen de overheid.

We onderzoeken hoe deze patronen ontstaan,
waarom ze zo hardnekkig zijn en,
het belangrijkste,
hoe we ze kunnen doorbreken.

Verandering begint niet bij een nieuwe structuur
of een andere visie op papier.
Verandering begint bij het herkennen van de logica
in wat we vandaag doen.

A handwritten signature in black ink, reading 'T. Flikweert'.

Timon Flikweert
CEO Perfecta Systema



PERFECTA SYSTEMA

Inleiding

De overheid bestaat uit mensen die besluiten nemen en handelingen verrichten.

Elke dag worden er duizenden handelingen verricht: aan de balie, in de vergaderzaal en aan de bureaus.

Deze optelsom van handelingen bepaalt de effectiviteit van het functioneren van de overheid. Wanneer we constateren dat de overheid fundamenteel niet functioneert zoals bedoeld, kijken we naar het resultaat van dit handelen.

In het eerste deel van de Patroonlogica-serie heb ik vastgesteld dat de systeemwereld de overhand heeft gekregen.

Dat wil zeggen dat structuren en processen de kern van het werk zijn gaan domineren.

Maar deze structuren zijn abstract.

Ze worden pas concreet in het gedrag van de professionals die erin werken.

Gedrag is de meest directe manier waarop de systeemlogica zich manifesteert.

Wanneer we spreken over gedrag in overheidsorganisaties, vallen vaak dezelfde observaties op.

We zien een sterke focus op risicovermijding, een grote mate van denken vanuit de organisatie in plaats van vanuit de burger en een neiging om verantwoordelijkheid af te schuiven op processen.

De gangbare reactie op deze observaties is symptoombestrijding.

We proberen gedrag te corrigeren door nieuwe regels op te stellen of door cultuurtrajecten te starten die gericht zijn op de motivatie van het individu.

Deze aanpak miskent de werkelijke oorzaak.
Gedrag is namelijk geen losstaand fenomeen
dat we los van de context kunnen herstellen.

De sturing van het systeem

Gedrag is de eerste dimensie van het 5D-model.
Het is de meest zichtbare laag van de organisatie.
Juist omdat het zo zichtbaar is,
wordt het vaak verkeerd begrepen.
We beoordelen gedrag
meestal op morele of psychologische gronden:
we vinden iemand moeilijk, onwillig of bureaucratisch.

In Patroonlogica kijken we naar de logica
achter handelingen en besluiten.
Gedrag is de output van een systeem.
Wanneer professionals stoppen
met het nemen van eigen initiatief,
is dat vaak een logische reactie op een omgeving
waarin beheersing belangrijker is geworden dan resultaat.
Wanneer een organisatie in silo's werkt,
is dat het directe gevolg van hoe de sturing is ingericht.
Het gedrag is in die gevallen een overlevingsmechanisme
binnen een onlogische structuur.

Het heeft weinig zin om mensen aan te spreken op hun gedrag
als de prikkels, de geschreven en ongeschreven regels
in de omgeving ongewijzigd blijven.
De systeemreflex, de drang naar controle en uniformiteit,
dwingt mensen in patronen die haaks staan
op hun eigen vakmanschap.

Focus van dit boek

Het doel van *Patroonlogica II Gedrag* is om deze patronen te ontleden.

We gaan niet op zoek naar 'beter' gedrag, maar naar de oorzaken van het huidige gedrag.

We analyseren de reflexen die diep in de uitvoering van het overheidswerk zijn ontstaan.

Deze reflexen zorgen ervoor dat we vaak handelen tegen ons gezonde verstand in, simpelweg omdat de logica van het systeem dat van ons vraagt.

Door de sturende kracht van het systeem te herkennen, leggen we de basis voor verandering.

Die verandering zit niet in grootschalige programma's, maar in het herstellen van de professionele oordeelskracht. We moeten begrijpen hoe het systeem ons handelen stuurt, om vervolgens die sturing te kunnen doorbreken.

In de volgende hoofdstukken analyseren we de meest voorkomende gedragspatronen.

We kijken naar de manier waarop we risico's inschatten, hoe we verantwoording afleggen en hoe we de verbinding met de leefwereld zijn kwijtgeraakt.

De analyse begint bij de feiten.

De kern van Patroonlogica

Overheidsmanagement in de publieke sector
is fundamenteel anders
dan bedrijfsmanagement in de private sector.
Het draait niet om winst,
maar om maatschappelijke belangen,
politieke wensen en juridische kaders.
Politieke en ambtelijke logica staan hierin
permanent op spanning:
politiek wil snelle, zichtbare resultaten,
terwijl ambtenaren willen zorgen voor uitvoerbaarheid,
continuïteit en naleving van regels.
Deze spanning leidt vaak tot patronen:
vaste manieren van denken,
handelen en organiseren die steeds terugkeren.
Zulke patronen kunnen vertraging veroorzaken,
leiden tot frustratie, maatschappelijke schade,
interne uitputting en verlies van vertrouwen.

Patroonlogica, ontwikkeld door Perfecta Systema,
helpt deze patronen te zien, begrijpen en doorbreken,
door te kijken naar samenhang en logica:

- **De overheid als geheel**
Politiek, ambtelijk handelen en management
- **Het patroon als geheel**
Gedrag, psychologie, cultuur, relaties en structuur

De Patroonlogica-methode bestaat uit twee onderdelen:
Het 5D-model en het doorbraakproces.

Het 5D-model maakt patronen inzichtelijk:

1. **Gedrag**
Wat mensen doen
2. **Psychologie**
Wat ze geloven
3. **Cultuur**
Wat normaal wordt gevonden
4. **Relaties**
Wie invloed heeft en hoe samenwerking verloopt
5. **Structuur**
Hoe systemen en processen zijn ingericht

Het doorbraakproces zet inzicht om in actie:

1. **Herkennen**
Zien welk patroon steeds terugkomt
2. **Begrijpen:**
Analyseren aan de hand van het 5D-model
hoe het patroon werkt
3. **Bespreken**
Openlijk over het patroon praten
4. **Doorbreken**
Nieuwe manieren toepassen om het patroon
te doorbreken
5. **Verankeren**
Zorgen dat het doorbroken patroon blijvend is

De plek van dit boek in de serie Patroonlogica

De Patroonlogica-serie ontleedt het functioneren van de overheid aan de hand van het 5D-model.

Elk deel behandelt één dimensie.

Samen vormen de boeken een methode om belemmerende patronen te herkennen en te doorbreken en de overheid fundamenteel beter te laten functioneren.

In het eerste deel, *Fundament*, lag de focus op het fundament. We hebben geanalyseerd hoe en waarom overheidsorganisaties als systeem vastlopen.

Dit tweede deel, *Gedrag*, kijkt hier gedetailleerder naar. Waar we in het eerste boek naar de 'machine' keken, kijken we nu naar wat die machine produceert: ons handelen. Gedrag is de meest zichtbare dimensie van de Patroonlogica. Het is de plek waar de systeemreflex tastbaar wordt in het dagelijks werk.

Dit boek heeft een duidelijke functie in de reeks:

- **Van analyse naar observatie**
In het fundament leerden we *waarom* patronen bestaan. In dit deel kijken we naar *hoe* ze eruitzien in de praktijk.
- **Gedrag als signaal**
Gedrag is geen individuele keuze, maar een signaal van de onderliggende systeemlogica.
- **De basis voor de vervolgdelen**
Gedrag is de buitenkant. Om de binnenkant te begrijpen, is dit boek de noodzakelijke opstap naar de delen over psychologie, cultuur, relaties en structuur.

De zes delen van Patroonlogica

Titel	Focus van het boek	Centrale vraag
Fundament	Wat patronen zijn en hoe ze te herkennen en doorbreken met het 5D-model.	Hoe doorbreek je patronen die het functioneren van de overheid blokkeren?
Gedrag	Hoe gedrag ontstaat en zich herhaalt in patronen en hoe dit vakmanschap beïnvloedt.	Welke gedragspatronen blokkeren vooruitgang in de overheid?
Psychologie	Hoe overtuigingen en innerlijke veiligheid gedrag sturen en vooruitgang tegenhouden.	Wat proberen mensen te vermijden en hoe belemmert dat verandering?
Cultuur	Ongeschreven regels en normen die het gedrag in de overheid bepalen.	Welke onuitgesproken normen sturen het gedrag in overheidsorganisaties?
Relaties	Hoe verhoudingen en machtsverschillen patronen versterken.	Hoe beïnvloeden relaties het vasthouden van patronen in de overheid?
Structuur	Hoe systemen en processen patronen in stand houden.	Welke structuren zorgen ervoor dat patronen blijven bestaan in de overheid?

~ X ~

De taal van Patroonlogica

Om patronen in overheidsorganisaties
te kunnen herkennen, begrijpen en doorbreken,
is het belangrijk dat we dezelfde woorden gebruiken.
Daarom werk ik in dit boek met tien kernbegrippen.
Dit zijn de vaste begrippen
die in de hele serie Patroonlogica steeds terugkomen.
Ze vormen samen de gemeenschappelijke taal
van waaruit we werken.

Door deze begrippen vanaf het begin te kennen,
wordt het makkelijker om de voorbeelden en analyses
in dit boek te volgen.
Je hoeft ze niet uit je hoofd te leren,
maar je kunt er steeds naar terugkijken tijdens het lezen.

Op de volgende pagina's vind je de tien kernbegrippen
met een korte uitleg.

Kernbegrip	Wat het betekent
1. Patroon	Een terugkerende combinatie van gedrag, overtuigingen, cultuur, structuur en relaties die zich steeds opnieuw herhaalt. Patronen bieden houvast, maar kunnen ook verouderd raken en vooruitgang belemmeren.
2. Patroonlogica	De onderliggende logica waardoor patronen zich in stand houden, vaak onbewust. Het verklaart waarom gedrag zich herhaalt, zelfs wanneer de context is veranderd.
3. 5D-model	Een model dat patronen zichtbaar maakt langs vijf dimensies: gedrag, psychologie, cultuur, relaties en structuur. Alleen door deze samen te bekijken, wordt het gehele patroon duidelijk.
4. Doorbraakproces	Het proces in vijf stappen, herkennen, begrijpen, bespreken, doorbreken en verankeren, waarmee hardnekkige patronen daadwerkelijk kunnen worden veranderd.
5. Vakmanschap	Het vermogen om in complexe situaties effectief te handelen op basis van kennis, ervaring en moreel inzicht.

Kernbegrip	Wat het betekent
	Het meest zichtbare aspect van patronen: wat mensen doen en nalaten.
6. Gedrag	Gedrag is vaak een signaal van dieperliggende psychologische, culturele of structurele logica.
	De mentale en emotionele onderstroom die gedrag stuurt: overtuigingen, motivatie en beleving.
7. Psychologie	Psychologische veiligheid en motivatie zijn cruciaal om patronen te doorbreken.
	De onzichtbare normen, waarden en overtuigingen die bepalen wat in een organisatie als normaal geldt.
8. Cultuur	Cultuur kan patronen versterken of juist helpen vernieuwen.
	De netwerken en verbindingen tussen mensen.
9. Relaties	Sterke en vertrouwde relaties kunnen verandering versnellen, terwijl zwakke of gesloten netwerken patronen in stand houden.
	De formele en informele regels, processen en hiërarchieën die bepalen hoe werk wordt verdeeld en beslissingen worden genomen.
10. Structuur	Vastgeroeste structuren houden patronen vast.

OPBOUW VAN
PATROONLOGICA®
II GEDRAG

DEEL I

DE LOGICA

VAN ONS HANDELEN

*“Gedrag is nooit willekeurig.
Het is het meest logische antwoord
op de wereld waarin we werken.
Pas als we die logica zien,
kunnen we iets anders gaan doen.”*

Dit deel legt de basis voor het begrijpen
van gedrag binnen de overheid.
Het laat zien dat wat we doen, of laten,
direct wordt gestuurd door het systeem daaromheen.
Het introduceert de ‘Systeemreflex’ als de belangrijkste motor
achter het gedrag dat we dagelijks waarnemen.
Dit deel onderzoekt waarom we vaak handelen
tegen ons gezonde verstand in,
simpelweg omdat de omgeving daarom vraagt.
We kijken naar de spanning tussen de bedoeling van het werk
en de dagelijkse uitvoering aan het bureau.

Hoofdstukken:

1. Gedrag als spiegel

p. 1 t/m 8

Hoe ons handelen de onderliggende patronen zichtbaar maakt en waarom we gedrag niet los van de context kunnen zien.

2. De systeemreflex

p. 9 t/m 16

Onderzoekt de drang naar controle en hoe deze reflex ons dwingt in defensief en risicomijdend gedrag.

3. De bedoeling en de praktijk

p. 17 t/m 24

Analyseert waarom professionals, ondanks hun goede intenties, vaak vastlopen in gedrag dat de voortgang belemmert.

DEEL II

WAAROM WE DOEN WAT WE DOEN

*“Achter elk gedrag zit een patroon.
Door dat patroon te ontleden,
stoppen we met het bestrijden van symptomen
en beginnen we bij de bron”*

In dit deel onderzoeken we de krachten
die ons gedrag onbewust sturen.

We kijken naar de wisselwerking tussen wat we doen
en de onzichtbare wetten van de organisatie.

Het legt uit hoe regels en processen
niet alleen het werk organiseren,
maar ook ons gedrag 'gijzelen'.

We analyseren hoe een gebrek aan veiligheid
en de focus op eigen eilandjes leiden tot een cultuur
waarin vakmanschap ondergeschikt raakt aan beheersing.

Hoofdstukken:

4. De macht van de regels

p. 27 t/m 34

Hoe formats en processen ons gedrag onbewust star en bureaucratisch maken.

5. De angst om fouten te maken

p. 35 t/m 42

Onderzoekt de psychologische sturing achter het handelen en hoe een onveilige omgeving vakmanschap smooit.

6. Ieder voor zich

p. 43 t/m 50

Toont hoe de inrichting van organisaties leidt tot gedrag dat gericht is op het eigen belang in plaats van op het publieke belang.

DEEL III

HET DOORBREKEN VAN DE REFLEX

*‘Verandering begint niet bij een plan,
maar bij een andere handeling.
Door de reflex te doorbreken,
ontstaat er weer ruimte voor vakmanschap.’*

Dit deel richt zich op de actie.

Het beschrijft hoe je de logica van het systeem kunt uitdagen door anders te handelen.

Het geeft handvatten om je eigen automatische reflexen te herkennen en te stoppen.

We kijken naar hoe kleine, bewuste veranderingen in de uitvoering een groot effect kunnen hebben op de hele organisatie.

Het doel van dit deel is om de regie terug te pakken op de inhoud van het werk.