

PATROONLOGICA®

PATROONLOGICA®

III PSYCHOLOGIE

Hoe onze mindset de overheid stuurt
en hoe we ons denken bevrijden

TIMON FLIKWEERT



PERFECTA SYSTEMA

Patroonlogica III Psychologie

© 2026 Timon Flikweert

ISBN hardcover: 9789403869247

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®
III PSYCHOLOGIE

Voorwoord

In de voorgaande delen van de Patroonlogica-serie hebben we gezien dat de overheid vaak vastloopt in hardnekkige patronen. We hebben de structuren ontleed en het gedrag geobserveerd. Maar we bleven tot nu toe aan de buitenkant. We keken naar wat er gebeurt, maar nog niet volledig naar *waarom* het gebeurt in de hoofden en harten van de mensen die het systeem vormen.

Dit derde deel, *Psychologie*, gaat over die binnenwereld.

Want een organisatie heeft geen eigen wil: het zijn de mensen binnen die organisatie die handelen op basis van wat zij geloven dat waar, veilig of noodzakelijk is. Achter elk vinkje, achter elke vertraagde beslissing en achter elke silo-muur ligt een psychologisch proces.

In mijn werk als organisatieadviseur merkte ik dat we vaak proberen patronen te doorbreken door beleid regels te veranderen. Maar als de psychologische blauwdruk van de medewerkers hetzelfde blijft, zal het nieuwe systeem zich razendsnel voegen naar de oude patronen. We kunnen de overheid pas werkelijk veranderen als we begrijpen hoe onze mindset wordt gegijzeld door de logica van het systeem.

Dit boek is een uitnodiging om diep in de spiegel te kijken.
Niet alleen naar wat je doet,
maar naar wat je denkt
en voelt terwijl je het doet.
Het is een zoektocht
naar de mentale modellen die ons gevangen houden,
de angsten die ons verlammen
en de psychologische veiligheid die nodig is
om weer werkelijk vakmanschap te tonen.



Timon Flikweert
CEO Perfecta Systema



PERFECTA SYSTEMA

Inleiding

Stel je een ervaren ambtenaar voor
die diep in zijn hart weet dat een specifieke regel
een burger onnodig schaadt.

Toch voert hij de regel uit.

Waarom?

Niet omdat hij een slecht mens is,
en vaak zelfs niet omdat hij bang is voor ontslag.
Hij doet het omdat zijn psychologische 'besturingssysteem'
hem vertelt dat dit de enige manier is
om een goede professional te zijn.

De psychologie van de overheid
is een fascinerend en soms beklemmend terrein.
We werken in een omgeving
waar de druk van de buitenwereld constant is,
waar fouten publiekelijk worden uitvergroot
en waar de hiërarchie diepe sporen nalaat in ons zelfbeeld.
Dit creëert een specifieke mentale staat:
de *Systeempsihologie*.

In dit boek verkennen we hoe patronen zich nestelen
in onze psyche.

We onderzoeken:

- 1. De mentale modellen:**

De onbewuste aannames die we doen
over hoe de overheid 'hoort' te werken.

- 2. De architectuur van de angst:**

Hoe de vrees voor afrekening
ons brein in een overlevingsstand zet.

3. Cognitieve dissonantie:

De pijnlijke spanning tussen ons morele kompas en de ambtelijke realiteit.

4. De groepsdynamiek:

Waarom we als individu vaak anders denken dan als lid van een team of afdeling.

Dit deel is cruciaal omdat het duidelijk de verbinding legt tussen de *Structuur* (boek 6) en het *Gedrag* (boek 2).

Psychologie is de lijm die de patronen bij elkaar houdt.

Pas als we de innerlijke logica van de professional begrijpen en veranderen,

ontstaat er ruimte voor een overheid die weer werkelijk menselijk, begrijpelijk en betrouwbaar kan zijn.

We gaan niet alleen analyseren.

We gaan ook op zoek naar de psychologische doorbraak.

Hoe resetten we onze mindset?

Hoe bouwen we aan collectieve moed?

En hoe zorgen we dat de 'menselijke maat'

niet alleen een begrip in een beleidsstuk is,

maar een psychologische realiteit in ons handelen?

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 de overheid stap voor stap 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 daarmee de overheid functioneel beter te laten functioneren.

In het eerste deel, *Fundament*, lag de focus op het fundament.

We hebben geanalyseerd hoe en waarom de overheid als systeem vastloopt.

Dit derde deel, Psychologie, maakt de stap naar de binnenwereld.

Waar we in het vorige deel

naar de buitenkant van de professional keken,

kijken we nu naar wat er onder de motorkap gebeurt.

Psychologie is de dimensie van de onzichtbare drijfveren.

Het is de plek waar de systeemreflex

niet alleen wordt uitgevoerd,

maar wordt *gevoeld* en *geloofd*.

Dit boek heeft een duidelijke functie in de reeks:

- **Van observatie naar motivatie**

In *Gedrag* zagen we wat we doen.

In dit deel onderzoeken we waarom we dat psychologisch nodig vinden

of waarom we niet anders durven.

- **Mindset als bron**

We laten zien dat gedrag patronen voortkomen uit diep verankerde overtuigingen, angsten en mentale modellen.

- **De verbinding tussen mens en systeem.**

Dit deel vormt de brug tussen de individuele beleving en de collectieve patronen van cultuur en structuur die in de volgende delen aan bod komen.

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®
III PSYCHOLOGIE

DEEL I

DE BINNENWERELD VAN HET SYSTEEM

*“De sterkste muren van een organisatie
staan niet in de structuur,
maar in de harten en hoofden
van de mensen die er werken.”*

Dit deel legt de psychologische basis.

Het onderzoekt hoe onze mindset wordt gegijzeld
door de logica van het systeem.

We kijken naar de mentale modellen die we onbewust hanteren
en die bepalen wat we als 'mogelijk' of 'onmogelijk'
beschouwen.

Dit deel laat zien dat de overheid
niet alleen een fysiek apparaat is,
maar vooral een verzameling overtuigingen
die ons denken filteren.

We dalen af naar de bron van onze professionele identiteit.

Hoofdstukken:

1. De mentale gevangenis

p. 1 t/m 8

Hoe onze mindset de werkelijkheid vernauwt
en waarom we patronen
vaak niet eens meer waarnemen.

2. De bril van de ambtenaar

p. 9 t/m 16

Onderzoekt de onbewuste aannames en vooroordelen
die ontstaan door jarenlang werken
binnen systeemkaders.

3. Cognitieve dissonantie

p. 17 t/m 24

De psychologische pijn tussen wat we als mens willen
doen en wat we als professional moeten doen.

DEEL II

DE ARCHITECTUUR VAN ANGST

*“Achter elk star systeem ligt een bevroren emotie.
Pas als we de angst herkennen,
vinden we de moed om de logica te veranderen”*

In dit deel onderzoeken we de diepste drijfveer
achter de systeempsihologie:
de angst voor controleverlies.

We analyseren hoe de vrees voor politieke afrekening
en publieke kritiek ons brein in een overlevingsstand zet.
Dit deel legt uit hoe een gebrek aan psychologische veiligheid
leidt tot mentale verkramping,
waardoor creativiteit en menselijkheid
naar de achtergrond verdwijnen.

We kijken naar de prijs die de psyche betaalt
voor een cultuur van foutloosheid.

Hoofdstukken:

4. De angst voor de uitzondering

p. 27 t/m 34

Waarom ons brein 'maatwerk'
vaak als een bedreiging ziet
in plaats van als een oplossing.

5. Afrekening en overleving

p. 35 t/m 40

De impact van politieke en mediale druk
op het psychologische welzijn
en de oordeelsvorming van de professional.

6. Het masker van de professional

p. 41 t/m 48

Hoe we ons mens-zijn uitschakelen
om te kunnen overleven in een onveilige systeemwereld.

DEEL III

DE PSYCHOLOGISCHE DOORBRAAK

*“Verandering begint niet bij een nieuw plan,
maar bij een andere gedachte.
Door onze mindset te bevrijden,
ontstaat er weer ruimte voor vakmanschap.”*

Dit deel richt zich op de bevrijding van het denken.

Het beschrijft hoe we onze mentale modellen
kunnen uitdagen en herprogrammeren.

We kijken naar de kracht van psychologische veiligheid
en hoe we die zelf kunnen creëren,
ook in een starre omgeving.

Het doel van dit deel is om de mentale regie terug te pakken,
zodat we weer durven te varen
op onze intuïtie en morele oordeelskracht.

Hoofdstukken:

7. Mentale modellen doorbreken

p. 51 t/m 58

Praktische methoden om je eigen 'vastgeroeste' overtuigingen te herkennen en te kantelen.

8. Psychologische veiligheid bouwen

p. 59 t/m 66

Hoe je een klimaat schept waarin twijfel en kwetsbaarheid worden gezien als fundament voor kwaliteit.

9. De moed om te zien

p. 67 t/m 74

Het herstellen van de verbinding tussen ons eigen morele kompas en ons dagelijkse handelen.

DEEL IV

MINDSET IN DE PRAKTIJK

*“Een mindset die gericht is op de bedoeling,
is sterker dan elke regel die gericht is op controle.”*

Dit deel biedt herkenbare praktijkvoorbeelden
waarbij de psychologische laag de doorslag gaf.
We analyseren situaties waarin de mindset
de verandering blokkeerde,
maar focussen vooral op voorbeelden
waar een mentale shift
leidde tot een doorbraak in de uitvoering.
Het laat zien dat psychologie geen 'zacht' onderwerp is,
maar de hardste voorwaarde
voor een effectieve en menselijke overheid.

Hoofdstukken:

10. Als het denken blokkeert

p. 77 t/m 84

Casussen over hoe collectieve blinde vlekken leidden tot institutioneel falen.

11. De kracht van de mindset-shift

p. 85 t/m 92

Verhalen van teams die door hun overtuigingen te veranderen, de burger weer centraal kregen.

12. Professionele intuïtie

p. 93 t/m 100

Hoe we onze innerlijke wijsheid weer durven in te zetten als legitiem instrument in de praktijk.