

PATROONLOGICA®

PATROONLOGICA®

IV CULTUUR

Wat cultuur in de overheid bepaalt
en hoe we de ongeschreven regels
veranderen

TIMON FLIKWEERT



PERFECTA SYSTEMA

Patroonlogica IV Cultuur
© 2026 Timon Flikweert

ISBN hardcover: 9789403869254
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®
IV CULTUUR

Voorwoord

In de vorige delen van deze reeks hebben we gekeken naar de regels, het gedrag en de psychologie van de overheid. We hebben vastgesteld dat het systeem een eigen logica heeft die vaak haaks staat op de bedoeling van het werk.

Maar een systeem bestaat niet alleen uit regels en individuen. Een systeem wordt in stand gehouden door de groep. Er is een onzichtbare afspraak tussen mensen over wat wel en niet geaccepteerd wordt.

Dit vierde deel gaat over cultuur.

Cultuur is binnen de overheid vaak een verzamelnaam voor alles wat we niet kunnen grijpen.

We proberen het te beïnvloeden met kernwaarden, cultuurtrajecten of nieuwe visies.

We hopen dat mensen zich anders gaan voelen, zodat ze zich anders gaan gedragen.

In Patroonlogica kijken we daar nuchterder naar.

Cultuur is de informele wet van de groep.

Het is de optelsom van de ongeschreven regels waar iedereen zich aan houdt.

Het is de sociale logica die bepaalt wat er gebeurt als de formele regels ophouden.

Cultuur is geen keuze,

het is de manier waarop we elkaar binnen een systeem gevangen houden of juist de ruimte geven.

Als we zien dat een organisatie niet leert van fouten,
dan is dat geen onwil.

Het is een logisch gevolg van een cultuur
waarin het collectief belangrijker is geworden dan de waarheid.

De sociale prijs voor het maken van een fout
is simpelweg te hoog geworden.

De cultuur is daarmee de bewaker van de status quo geworden.

In dit boek gaan we die logica ontleden.

We kijken naar de manier waarop groepen professionals
elkaar beïnvloeden.

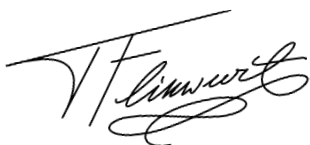
We onderzoeken waarom we vaak collectief dingen doen
die we individueel onzinnig vinden.

Mijn doel is om de cultuur terug te brengen naar de essentie:
de interactie tussen mensen.

Pas als we begrijpen hoe de ongeschreven wetten werken,
kunnen we ze veranderen.

Niet door een nieuwe visie,
maar door de logica van de groep
weer dienstbaar te maken aan het vakmanschap.

Verandering begint bij het benoemen
van wat we vandaag normaal vinden,
maar wat eigenlijk de bedoeling in de weg staat.



Timon Flikweert
CEO Perfecta Systema



Inleiding

De overheid functioneert door interactie.
Elke dag maken groepen mensen keuzes
over hoe ze hun werk uitvoeren.
In die interactie ontstaat een informele orde
die vaak sterker is dan de formele structuur.

In de vorige boeken hebben we gezien
dat de systeemwereld dominant is.
Maar die wereld kan alleen bestaan
als de groep die logica accepteert en uitvoert.
Cultuur is het mechanisme dat ervoor zorgt
dat we ons aanpassen aan de omgeving.
Het is de sociale druk die bepaalt
of vakmanschap de ruimte krijgt.

Wanneer de uitvoering vastloopt,
is de reflex vaak om de cultuur 'aan te pakken'.
We willen dat mensen meer eigenaarschap tonen.
Maar die aanpak werkt niet
als de onderliggende logica ongewijzigd blijft.
Een cultuur van risicomijding is namelijk
een volkomen rationeel antwoord
op een systeem dat afwijkingen bestraft.

De sociale logica

Cultuur is de dimensie van de groep.
Het is de laag die bepaalt hoe we elkaar corrigeren.
We voelen feilloos aan wat de ongeschreven codes zijn:
wat wordt er gewaardeerd en wat wordt er afgestraft?
Deze codes vormen de werkelijke sturing van de organisatie.

In Patroonlogica onderzoeken we de oorzaken van deze codes.
We stoppen met praten over 'een goede of slechte cultuur'
en kijken naar de feiten.

Wanneer een organisatie in silo's blijft werken,
is dat omdat de sociale logica van de groep dat beloont.
De cultuur is in dat geval het overlevingsmechanisme
van de afdeling binnen een groter, onlogisch geheel.

Focus van dit boek

Dit boek gaat over het begrijpen
van de sociale patronen bij de overheid.
We ontleden de ongeschreven wetten
die de uitvoering nu vaak gijzelen.

We onderzoeken in dit deel:

- 1. De ongeschreven wetten**

De werkelijke afspraken die bepalen hoe we werken.

- 2. De sociale controle**

Hoe we elkaar onbewust dwingen
om in het oude patroon te blijven.

- 3. De weg naar vakmanschap**

Hoe we de kracht van de groep kunnen gebruiken
om de menselijke maat weer centraal te stellen.

De analyse is nuchter:

we kijken naar wat er gebeurt en waarom dat logisch is.
Want pas als we de logica van de groep begrijpen,
kunnen we de stap zetten naar een cultuur
die vakmanschap ondersteunt in plaats van belemmert.

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 herkennen, 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 vorige deel, Psychologie, hebben we gekeken naar de binnenwereld van het individu. We hebben geanalyseerd hoe het systeem doorwerkt in onze persoonlijke overtuigingen, angsten en mindset.

Dit vierde deel, Cultuur, maakt de stap van het individu naar de groep. Waar psychologie gaat over wat er bij één persoon onder de motorkap gebeurt, gaat cultuur over wat er tussen mensen gebeurt. Het is de dimensie van de informele orde. Het is de plek waar de systeemreflex een collectieve gewoonte wordt die we met elkaar in stand houden.

Dit boek heeft een duidelijke functie in de reeks:

- **Van individu naar interactie**

In Psychologie zagen we waarom we als mens vastlopen. In dit deel onderzoeken we hoe we elkaar als groep gevangen houden in patronen, of hoe we elkaar juist kunnen versterken.

- **De ongeschreven wet als sturing**

We laten zien dat cultuur geen vage sfeer is, maar de meest dwingende informele sturing binnen de overheid.

Het is het mechanisme dat bepaalt of de lessen uit de vorige delen in de praktijk worden gebracht.

- **De collectieve logica**

Dit deel vormt de brug tussen de persoonlijke mindset en de uiteindelijke realisatie van vakmanschap op de werkvloer. Het is de laatste stap voordat we in het volgende deel kijken naar de structuur van de uitvoering.

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®
IV CULTUUR

DEEL I

DE INFORMELE ORDE VAN HET SYSTEEM

*“De ongeschreven wetten van de groep
zijn altijd sterker
dan de geschreven regels van de organisatie.”*

Dit deel legt de basis voor de cultuurlogica.

Het onderzoekt hoe de informele orde ontstaat
en waarom deze zo dwingend is.

We kijken naar de sociale dynamiek die bepaalt
welk gedrag wordt beloond en welk gedrag wordt uitgesloten.

Dit deel laat zien dat de werkelijke sturing van de overheid
niet in de organogrammen zit,
maar in de dagelijkse interactie tussen collega's.

Hoofdstukken:

1. De ongeschreven wet

p. 1 t/m 8

Hoe de groep bepaalt wat 'normaal' is
en waarom we ons daar onbewust aan conformeren.

2. Sociale tucht

p. 9 t/m 16

Onderzoekt de informele sancties die optreden
wanneer een professional
buiten het collectieve patroon stapt.

3. De macht van de gewoonte

p. 17 t/m 24

Waarom we blijven doen wat we altijd deden,
zelfs als het resultaat voor de burger uitblijft.

DEEL II

HET COLLECTIEVE IMMUUNSYSTEEM

*“Een systeem dat gericht is op zelfbehoud,
ziet vakmanschap vaak als een vreemd lichaam
dat moet worden aangevochten.”*

In dit deel onderzoeken we de reflexen van de groep bij verandering.

We analyseren hoe de cultuur werkt als een immuunsysteem dat de status quo beschermt.

We kijken naar de mechanismen van risicomijding en hoe de groep collectieve blindheid creëert voor de tekortkomingen van het systeem.

Dit deel legt uit waarom individuele goede bedoelingen vaak te niet gaan in de sociale traagheid van de organisatie.

Hoofdstukken:

4. De reflex van de groep

p. 27 t/m 34

Waarom teams collectief in de verdediging schieten zodra de systeemlogica ter discussie wordt gesteld.

5. Institutioneel zwijgen

p. 35 t/m 42

De logica achter het niet benoemen van wat iedereen ziet, om de onderlinge rust te bewaren.

6. De prijs van de uitzondering

p. 43 t/m 50

Hoe de cultuur de professional dwingt te kiezen tussen loyaal zijn aan de burger of loyaal zijn aan de afdeling.

DEEL III

DE SOCIALE DOORBRAAK

*‘Verandering ontstaat niet door de cultuur aan te vallen,
maar door de informele logica te herschrijven.’*

Dit deel richt zich op het ombuigen van de groepskracht.
Het beschrijft hoe we de informele orde
weer dienstbaar kunnen maken aan de bedoeling van het werk.
We kijken naar de kracht van sociale steun
en hoe we een klimaat creëren
waarin vakmanschap de nieuwe norm wordt.
Het doel is om de collectieve druk te vervangen
door collectieve moed.

Hoofdstukken:

7. De ongeschreven wetten herschrijven

p. 53 t/m 60

Methoden om de informele codes in een team bespreekbaar te maken en te kantelen.

8. Sociale rugdekking organiseren

p. 61 t/m 68

Hoe je als groep de veiligheid creëert om gezamenlijk af te wijken van de systeemlogica.

9. Het nieuwe normaal

p. 69 t/m 76

Het verankeren van vakmanschap in de dagelijkse rituelen en gewoontes van de werkvloer.

DEEL IV

CULTUUR IN DE PRAKTIJK

*“Een cultuur die vakmanschap ondersteunt,
maakt van elke professional een menselijke maat.”*

Dit deel biedt herkenbare praktijkvoorbeelden
waarbij de sociale laag de doorslag gaf.
We analyseren situaties waarin de groep
de menselijke maat blokkeerde,
maar focussen vooral op teams
die de informele wetten wisten te veranderen.
Het laat zien dat cultuur de meest krachtige motor is
voor een effectieve uitvoering,
mits we de logica begrijpen.

Hoofdstukken:

10. Als de groep blokkeert

p. 79 t/m 86

Casussen over hoe een gesloten cultuur leidde tot het negeren van de werkelijkheid.

11. De kracht van collectieve regie

p. 87 t/m 94

Verhalen van afdelingen die samen de ruimte pakten om het goede te doen voor de burger.

12. De informele motor

p. 95 t/m 102

Hoe een gezonde sociale logica leidt tot snellere besluitvorming en betere resultaten.