

PATROONLOGICA®

PATROONLOGICA® V RELATIES

De herwaardering
van de menselijke verbinding
in de overheid

TIMON FLIKWEERT



PERFECTA SYSTEMA

Patroonlogica V Relaties
© 2026 Timon Flikweert

ISBN hardcover: 9789403869261
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®
V RELATIES

Voorwoord

In de vorige delen van deze reeks hebben we gekeken naar het fundament, het gedrag, de psychologie en de cultuur 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 structuren en groepen. Een systeem wordt gevoed door de mate waarin mensen met elkaar verbonden zijn. Er is een onzichtbare draad die bepaalt of we de ander werkelijk zien of dat we alleen een dossier verwerken. Dit vijfde deel gaat over relaties en de kracht van verbondenheid.

Relatie wordt binnen de overheid vaak verward met 'dienstverlening'.

We proberen het te verbeteren met klantreizen, snellere reactietijden of vriendelijke brieven. We hopen dat de burger zich meer 'gezien' voelt door de buitenkant van het proces te verfraaien.

In *Patroonlogica* kijken we daar nuchterder naar.

Relatie is de mate van verbondenheid tussen de overheid en de leefwereld.

Het is de logica die bepaalt of er werkelijk contact is of slechts een transactie.

Verbondenheid is geen keuze voor 'vriendelijkheid', het is de voorwaarde voor begrip.

Zonder verbinding is er geen toegang tot de werkelijkheid van de burger.

De relatie is daarmee de drager van de informatie die nodig is voor vakmanschap.

Als we zien dat de overheid en de burger tegenover elkaar staan, dan is dat geen onwil.

Het is een logisch gevolg van een systeemlogica die afstand beloont en verbondenheid bestraft.

De prijs voor echte verbinding, tijd, emotie en maatwerk, wordt vaak te hoog gevonden.

De relatie is daarmee een kille uitwisseling geworden waarbij de menselijke context verloren gaat.

In dit boek gaan we die logica ontleden.

We kijken naar de manier waarop de overheid de verbinding verbreekt om de eigen processen te beschermen.

We onderzoeken waarom we vaak praten *tegen* de burger in plaats van verbonden te zijn *met* de burger.

Mijn doel is om de relatie terug te brengen naar de essentie: de werkelijke verbondenheid tussen mensen.

Pas als we begrijpen hoe de logica van de verbinding werkt, kunnen we deze herstellen.

Niet door een nieuwe visie op klantgerichtheid, maar door verbondenheid weer de basis te laten zijn van de uitvoering.

Verandering begint bij het herstellen van de verbinding
daar waar het systeem nu de afstand dicteert.

A handwritten signature in black ink, reading 'Timon Flikweert'. The signature is fluid and cursive, with a large 'T' and 'F'.

Timon Flikweert
CEO Perfecta Systema



PERFECTA SYSTEMA

Inleiding

De overheid functioneert door verbinding.

Elke dag maken mensen keuzes over hoe zij zich verhouden tot de burger en tot elkaar.

In die verbinding ontstaat de ruimte voor de menselijke maat, of wordt deze juist verbroken.

In de vorige boeken hebben we gezien

dat de systeemwereld dominant is.

Maar die wereld kan alleen rechtvaardig zijn

als zij verbonden blijft met de leefwereld.

Relatie is het mechanisme dat ervoor zorgt

dat we niet vervreemden van de mensen voor wie we werken.

Het is de verbondenheid die bepaalt

of vakmanschap de ruimte krijgt

om de regels passend te maken.

Wanneer de uitvoering vastloopt,

is de reflex vaak om de 'communicatie te verbeteren'.

We willen dat mensen duidelijker spreken.

Maar die aanpak werkt niet als de onderliggende logica

de verbinding blokkeert.

Een houding van afstand is namelijk een rationeel antwoord

op een systeem dat objectiviteit verwacht

met emotionele afwezigheid.

De logica van de verbinding

Relaties is de dimensie van de tussenruimte.

Het is de laag die bepaalt hoeveel we ons laten raken

door de werkelijkheid van de ander.

We voelen feilloos aan wanneer er werkelijke verbondenheid is,

of wanneer we slechts een onderdeel zijn van een proces.

Deze mate van verbinding vormt de werkelijke kwaliteit

van de overheid.

In *Patroonlogica* onderzoeken we de oorzaken van de gebrekkige verbinding.

We stoppen met praten over 'betere communicatie' en kijken naar de feiten.

Wanneer een organisatie de burger als een 'geval' blijft zien, is dat omdat de logica van de relatie dat afdwingt.

De afstand is in dat geval de bescherming van het systeem tegen de onvoorspelbaarheid van menselijke verbondenheid.

Focus van dit boek

Dit boek gaat over het begrijpen van de patronen van verbondenheid bij de overheid.

We ontleden de architectuur van de afstand die de uitvoering nu vaak gijzelt.

We onderzoeken in dit deel:

1. De transactielogica

Hoe we de verbinding hebben vervangen door kille uitruil van gegevens.

2. De macht van de afstand

Hoe het systeem ons dwingt om de verbinding te verbreken om 'professioneel' te blijven.

3. De weg naar verbondenheid

Hoe we de relatie weer kunnen gebruiken om de menselijke maat in de haarvaten van de uitvoering te krijgen.

De analyse is nuchter:

we kijken naar wat er gebeurt en waarom dat logisch is.

Want pas als we de logica van de verbinding begrijpen, kunnen we de stap zetten naar een overheid

die niet langer naast de burger staat, maar werkelijk met hem verbonden is.

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 vorige deel, Cultuur, hebben we gekeken naar de groep.
We hebben geanalyseerd hoe de ongeschreven regels
en de groepsreflex bepalen hoe we ons collectief gedragen.

Dit vijfde deel, Relaties,
maakt de stap van de groep naar de verbinding.
Waar cultuur gaat over de algemene sfeer
en de ongeschreven wetten van het collectief,
gaat relaties over de directe wisselwerking tussen mensen.
Het is de dimensie van de menselijke verbinding.
Het is de plek waar het systeem de ontmoeting
tussen professional en burger, of collega's onderling, raakt.

Dit boek heeft een duidelijke functie in de reeks:

- **Van collectief naar verbinding**
In Cultuur zagen we hoe we ons als groep aanpassen.
In dit deel onderzoeken we hoe we in de directe relatie
de menselijke maat kunnen herstellen
of juist verliezen door systeemdwang.

- **De ontmoeting als thermometer**

We laten zien dat de relatie geen bijzaak is,
maar de plek waar het vakmanschap zich bewijst.
Het is het mechanisme dat bepaalt
of de burger zich werkelijk gehoord voelt
of slechts als een dossier wordt behandeld.

- **De logica van de interactie**

Dit deel vormt de brug tussen de informele cultuur
en de uiteindelijke inrichting van de organisatie.
Het is de noodzakelijke stap
voordat we in het laatste deel
kijken naar de harde 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®
V RELATIES

DEEL I

DE AFSTANDSLOGICA

*“Wanneer we de verbinding verbreken,
blijft alleen het dossier over.”*

Dit deel legt de basis voor de logica van de verbinding.
Het onderzoekt hoe de overheid
de interactie met de burger zo heeft ingericht
dat er geen werkelijk contact meer mogelijk is.
We kijken naar de mechanismen die afstand creëren
en waarom het systeem de voorkeur geeft
aan een kille afhandeling boven een menselijke ontmoeting.
Dit deel laat zien dat de vervreemding
tussen overheid en burger een logisch gevolg is
van de manier waarop we de uitvoering hebben georganiseerd.

Hoofdstukken:

1. De architectuur van de afstand

p. 1 t/m 8

Hoe we muren van portalen en protocollen hebben gebouwd om de systeemwereld te beschermen tegen de leefwereld.

2. De burger als nummer

p. 9 t/m 16

Onderzoekt hoe het wegvallen van de menselijke verbinding de uitvoering blind maakt voor de werkelijkheid.

3. De kille afstand

p. 17 t/m 24

Waarom het vermijden van contact efficiënt lijkt voor de organisatie, maar de menselijke maat onmogelijk maakt.

DEEL II

DE MACHT VAN DE AFSTAND

*“Een systeem dat de verbinding wantrouwt,
organiseert zijn eigen blindheid.”*

In dit deel onderzoeken we de reflexen
om de menselijke werkelijkheid buiten te sluiten.
We analyseren hoe de ongelijkwaardigheid in de relatie
wordt gebruikt om controle te behouden.
We kijken naar de logica van de 'professionele afstand'
en hoe dit in de praktijk leidt tot een gebrek aan verbondenheid.
Dit deel legt uit waarom het systeem de vakman dwingt
om de verbinding te verbreken zodra het spannend wordt.

Hoofdstukken:

4. De ongelijkwaardige relatie

p. 27 t/m 34

Waarom een gesprek met de overheid
zelden een écht gesprek is
en hoe macht de verbinding blokkeert

5. Het wantrouwen als barrière

p. 35 t/m 40

De logica achter het wantrouwen
en hoe dit elke poging tot werkelijke verbondenheid
bij voorbaat beperkt.

6. De prijs van de anonimiteit

p. 41 t/m 46

Hoe het ontbreken van een menselijk gezicht
leidt tot een overheid
waar de burger zich niet meer mee verbonden voelt.