

PATROONLOGICA®

PATROONLOGICA®

VI STRUCTUUR

Hoe de inrichting van de overheid
het werk bepaalt
en wat we daaraan kunnen doen

TIMON FLIKWEERT



PERFECTA SYSTEMA

Patroonlogica VI Structuur

© 2026 Timon Flikweert

ISBN hardcover: 9789403869278

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®
VI STRUCTUUR

Voorwoord

In de vorige delen van deze reeks hebben we gekeken naar het fundament, het gedrag, de psychologie, de cultuur en de relaties van de overheid.

We hebben gezien dat het systeem vaak sterker is dan de goede bedoelingen van de mensen die er werken.

Maar een systeem bestaat niet alleen uit afspraken en groepen.

Een systeem krijgt zijn kracht

door de manier waarop het is ingericht.

Er is een vaste vorm die bepaalt wie de baas is,

hoe we informatie opschrijven

en welke weg we moeten bewandelen om een besluit te nemen.

Dit zesde en laatste deel gaat over structuur

en de dwingende kracht van de inrichting.

Structuur wordt binnen de overheid vaak verward

met het 'organogram' of de 'hark'.

We proberen de boel te verbeteren door blokjes te verschuiven,

nieuwe afdelingen te maken of taken te herverdelen.

We hopen dat het werk makkelijker wordt

door de lijntjes in het schema anders te trekken.

In Patroonlogica kijken we daar nuchterder naar.

Structuur is de manier waarop we

het huis van de overheid hebben gebouwd.

Het is de logica die bepaalt welk gedrag makkelijk is

en welke weg is afgesloten.

De inrichting is geen neutraal hulpmiddel.

Het is het fundament dat bepaalt

wat we wel en niet kunnen doen.

Zonder de inrichting aan te passen,
blijft elke verandering in gedrag of cultuur hangen
in de oude vormen.

Als we zien dat vakmensen vastlopen in papierwerk,
dan is dat geen onwil.

Het is een logisch gevolg van een systeemlogica
die controle vastlegt in invullijstjes
en verantwoordelijkheid opdeelt in kleine brokjes.

De prijs voor echte vrijheid,
vertrouwen en mandaat,
wordt vaak te hoog gevonden.

De structuur is daarmee een harnas geworden
dat de organisatie beschermt,
maar de vakman verstikt.

In dit boek gaan we die logica ontleden.

We kijken naar de manier waarop de overheid
de werkelijkheid in hokjes dwingt
om alles onder controle te houden.

We onderzoeken waarom we
vaak praten over de nieuwe afdeling,
terwijl we de muren tussen de afdelingen moeten afbreken.

Mijn doel is om de inrichting
weer helpend te maken voor het werk.

Pas als we begrijpen hoe de logica van de structuur werkt,
kunnen we deze aanpassen.

Niet met de volgende grote reorganisatie,
maar door de vormen weer te laten passen
bij wat er nodig is voor de burger.

Verandering begint bij het aanpassen van de vorm
daar waar de inrichting nu het werk blokkeert.

A handwritten signature in black ink, reading 'Timon Flikweert'.

Timon Flikweert
CEO Perfecta Systema



PERFECTA SYSTEMA

Inleiding

De overheid werkt door ordening.
Elke dag gebruiken we systemen, lijstjes en overlegvormen
die bepalen hoe we ons werk doen.
In die ordening ontstaat de rust van de organisatie,
of wordt de vernieuwing juist tegengehouden.

In de vorige boeken hebben we gezien
dat de menselijke kant belangrijk is.
Maar die kant kan alleen zijn werk doen
als de inrichting niet in de weg zit.
Structuur is het mechanisme dat bepaalt
of een vakman de ruimte krijgt om na te denken,
of dat hij wordt vastgezet door de logica van de beheersing.

Wanneer het werk vastloopt,
willen we vaak 'het proces verbeteren'.
We proberen de stappen in het proces
nog strakker op te schrijven.
Maar dat helpt niet als de onderliggende inrichting
de ruimte voor een eigen afweging blokkeert.
Een houding van "daar ga ik niet over"
is namelijk een logisch antwoord
op een systeem dat verantwoordelijkheid verwacht
met het strikt volgen van je eigen taakje.

De logica van de structuur is de dimensie van de inrichting.
Het is de laag die bepaalt hoeveel variatie
we durven toe te laten in ons werk.
We voelen feilloos aan
wanneer een lijstje ons helpt om overzicht te krijgen,
of wanneer we alleen nog maar
een formulier aan het invullen zijn voor het systeem.
Deze inrichting is de werkelijke ruggengraat van de overheid.

In Patroonlogica onderzoeken we waarom de structuur vaak zo knelt. We stoppen met praten over de 'hark' en kijken naar de feiten. Wanneer een organisatie blijft hangen in afvinken, is dat omdat de logica van de inrichting dat vraagt. De vorm is in dat geval de bescherming van het systeem tegen de onvoorspelbaarheid van de werkelijkheid.

Focus van dit boek

Dit boek gaat over het begrijpen van de patronen in de inrichting van de overheid. We ontleden hoe de vormen van de organisatie het werk nu vaak gijzelen.

We onderzoeken in dit deel:

1. De lijstjes-logica

Hoe we ons denken hebben overgedragen aan formulieren en vinkjes.

2. De macht van de verdiepingen

Hoe de afstand tussen de zolder (beleid) en de begane grond (uitvoering) vastzit in de hiërarchie.

3. De weg naar een helpende inrichting

Hoe we de vorm weer kunnen gebruiken om de menselijke maat terug te krijgen in het werk.

De analyse is nuchter: we kijken naar wat er gebeurt en waarom dat logisch is. Want pas als we de logica van de structuur begrijpen, kunnen we de stap zetten naar een overheid die niet langer gevangen zit in haar eigen vormen, maar werkelijk de burger helpt.

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, Relaties, hebben we gekeken naar de verbinding tussen mensen. We hebben geanalyseerd hoe de afstand tussen de overheid en de burger de uitvoering blind maakt en hoe het herstellen van het contact de basis is voor vakmanschap.

Dit zesde deel, Structuur, maakt de stap van de mens naar de inrichting. Waar relaties gaan over het contact tussen personen, gaat structuur over de vaste vormen waarin die mensen moeten werken. Het is de dimensie van de formele orde. Het is de plek waar de systeemreflex is vastgelegd in muren, lagen, functies en lijstjes.

Dit boek heeft een duidelijke functie in de reeks:

1. Van contact naar kader

In Relaties zagen we hoe belangrijk de ontmoeting is.
In dit deel onderzoeken we
hoe de inrichting van de organisatie
die ontmoeting makkelijk maakt
of juist onmogelijk maakt door muren op te trekken.

2. De vorm als dwingende sturing

We laten zien dat structuur geen neutraal hulpmiddel is,
maar de meest harde sturing binnen de overheid.
Het is het mechanisme dat bepaalt
of de goede bedoelingen uit de vorige delen
ook echt de ruimte krijgen in de praktijk.

3. De logica van de inrichting

Dit deel vormt het sluitstuk van de serie.
Het kijkt naar de fundamenteën
van het huis waarin we werken.
Het is de laatste stap om te begrijpen
waarom patronen zo hardnekkig zijn:
omdat we ze vaak zelf hebben vastgelegd
in de manier waarop we de overheid hebben gebouwd.

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®
VI STRUCTUUR

DEEL I

DE STRUCTUURLOGICA

*“De muren van het huis bepalen wie we kunnen zien,
de verdiepingen bepalen wie we moeten gehoorzamen.”*

Dit deel brengt het geheel in beeld: het huis van de overheid.

Niet als losse instanties, maar als systeem.

We kijken naar de lagen,

de tussenstructuren,

de logica van indeling

en het ontstaan van bestuurlijke ‘kamers’

die niemand meer verbindt.

We verkennen hoe de structuur zelf meebepaalt

hoe de overheid functioneert en waar ze vastloopt.

Hoofdstukken:

1. Het huis van de overheid

p. 1 t/m 28

Over de afstand tussen de zolder waar de plannen worden bedacht en de begane grond waar de burger wordt geholpen.

2. De logica van de kamers

p. 29 t/m 36

Hoe de verdeling in afdelingen en loketten ervoor zorgt dat niemand meer verantwoordelijk is voor het hele probleem.

3. De kille afstand

p. 37 t/m 44

Waarom informatie onderweg naar de directie verandert en waarom signalen van de werkvloer de zolder zelden bereiken..

DEEL II

DE MACHT VAN DE VORM

*“Een systeem dat stuurt op checklists,
ziet de mens achter het dossier niet meer.”*

In dit deel onderzoeken we hoe we de werkelijkheid in vaste formats, checklists en processen duwen. We kijken naar hoe functies en taken zo zijn vastgelegd dat er geen ruimte meer is voor eigen afwegingen. We onderzoeken de logica van het 'sjabloon-denken' en waarom we vinkjes belangrijker vinden dan de bedoeling. Dit deel legt uit waarom de structuur de vakman dwingt om de regels te volgen, ook als dat voor de burger verkeerd uitpakt.

Hoofdstukken:

4. De functie van een functie

p. 47 t/m 54

Waarom het 'taakje' belangrijker is geworden dan de oplossing en hoe rollen de vakman klein houden.

5. De macht van de checklist

p. 55 t/m 62

Hoe formulieren en vaste formats ons denken overnemen en de menselijke maat onmogelijk maken.

6. Schuiven met blokjes

p. 63 t/m 70

Waarom een nieuwe reorganisatie de oude patronen van de macht bijna nooit echt doorbreekt.

DEEL III

DE DIENSTBARE STRUCTUUR

*“Ruimte in het werk ontstaat niet door minder regels,
maar door een betere inrichting.”*

Dit deel gaat over het herstellen van de inrichting.
Het beschrijft hoe we de structuur
weer helpend kunnen maken voor de vakman.
We kijken naar hoe je de vormen van de organisatie zo aanpast
dat er weer ruimte ontstaat voor een eigen afweging.
Het doel is om de logica van de controle te vervangen
door een logica waarin de vorm het werk ondersteunt.

Hoofdstukken:

7. De logica van de steun

p. 73 t/m 80

Hoe je de structuur gebruikt als hulp voor de professional in plaats van als een muur waar je tegenaan loopt.

8. Lucht in de afspraken

p. 81 t/m 88

Hoe je overleg en processen zo inricht dat er weer tijd en mandaat komt voor de menselijke afweging.

9. De ruimte om af te wijken

p. 89 t/m 96

Hoe je de structuur zo aanpast dat professionals mogen doen wat nodig is als de standaard niet werkt.

DEEL IV

STRUCTUUR IN DE PRAKTIJK

*“Een inrichting die werkt als het spannend wordt,
is de beste garantie voor een betrouwbare overheid.”*

Dit deel geeft voorbeelden uit de praktijk
waarin de inrichting van de organisatie de doorslag gaf.
We kijken naar situaties waarin het werk vastliep in de lagen,
maar we focussen vooral op teams
die de vorm hebben aangepast
om de mens weer centraal te stellen.
Het laat zien dat het veranderen van de manier
waarop we het werk organiseren,
de weg is naar blijvende verandering.

Hoofdstukken:

10. Vastgezet door de vorm

p. 99 t/m 106

Casussen over hoe vastgeroeste afdelingsgrenzen en verantwoording zorgden voor stilstanden bureaucreatie.

11. De kracht van herkenning

p. 107 t/m 114

Verhalen van teams die door hun overleg en mandaat aan te passen weer grip kregen op de bedoeling.

12. Sturen op de inrichting

p. 115 t/m 122

Hoe leidinggevend de structuur kunnen herstellen zonder direct een grote reorganisatie te starten.