PATROONLOGICA®

PATROONLOGICA®
I FUNDAMENT

Er klopt iets fundamenteels niet
in hoe overheidsorganisaties functioneren
en dit is hoe we dat oplossen

TIMON FLIKWEERT

PERFECTA SYSTEMA

Patroonlogica I Fundament
© 2025 Timon Flikweert

ISBN hardcover: 9789403827322
NUR-code: 801 (Management algemeen)
2e druk, 2025

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® I FUNDAMENT

Voorwoord

Dit eerste boek in de serie Patroonlogica begint
met een simpele vraag die mij al jaren bezighoudt:
Waarom slaagt de overheid er zo vaak niet in
problemen echt op te lossen,
maar herhaalt ze dezelfde fouten?

Ik heb in mijn werk talloze keren gezien
hoe plannen met energie begonnen
en toch vertraagden of vastliepen.
Hoe vakmensen die hun vak verstaan,
hun creativiteit en inzet kwijt raakten
in eindeloos overleg of in regels
die meer tegenwerkten dan hielpen.
Hoe de samenleving steeds kritischer werd
terwijl de overheid steeds meer moeite kreeg
om vertrouwen vast te houden.

Het is verleidelijk om dat te wijten aan individuen
of aan een gebrek aan wil of kwaliteit.
Maar mijn ervaring is anders.
Het zijn patronen die dit veroorzaken.
Terugkerende manieren van denken,
handelen en organiseren die zich diep
in het functioneren van overheidsorganisaties
hebben vastgezet.
Vaak zijn ze ooit logisch geweest,
bedoeld om zekerheid te geven of fouten te voorkomen.
Maar vandaag houden ze vooral vooruitgang tegen.

Daarom dit boek.

Dit boek is niet bedoeld om schuld aan te wijzen,
maar om een manier te bieden
om die patronen te herkennen en bespreekbaar te maken.
Om te laten zien dat wat we vaak
weerstand en tegenwerking noemen,
in werkelijkheid logica is.
En dat je die logica kunt doorbreken.

Patroonlogica is daarvoor mijn taal en mijn methode geworden.
Met het 5D-model en het doorbraakproces
dat stap voor stap helpen om niet alleen inzicht te krijgen,
maar ook om echt actie uit te voeren voor echte vooruitgang.

Mijn bedoeling met dit boek is tweeledig.

1. Praktisch, omdat ik een handboek wil bieden
   dat houvast geeft in de complexiteit en hardnekkigheid
   van de overheid.
2. Hoopvol, omdat ik geloof dat echte vooruitgang
   mogelijk is door kleine, bewuste stappen die samen
   een groot verschil maken.

Als we patronen leren te herkennen,
te begrijpen en te doorbreken,
ontstaat er opnieuw ruimte.
Ruimte voor vakmanschap.
Ruimte voor verbinding.
En ruimte voor vooruitgang.

Dat is waar dit boek je bij helpt.
En dat is ook mijn eigen ambitie:
bijdragen aan een overheid
die weer menselijk, begrijpelijk en betrouwbaar is.

Timon Flikweert
CEO Perfecta Systema

PERFECTA SYSTEMA

Inleiding

Wie langere tijd met of binnen de overheid werkt,
ziet hetzelfde terugkeren.
Nieuwe plannen worden gemaakt.
Er is ambitie, er is urgentie, er zijn betrokken vakmensen.
En toch: gaandeweg vertraagt het proces.
Vergaderingen stapelen zich op,
stukken worden steeds opnieuw herschreven
en de uitvoering komt nauwelijks van de grond.

Voor burgers voelt dat als traag en onbegrijpelijk.
Voor medewerkers voelt het als vermoeiend
en soms zelfs zinloos.
Want de inzet is er, maar de vooruitgang blijft uit.

De klassieke verklaringen zijn bekend:
te weinig capaciteit, te veel regels, te veel politieke druk.
Er zit een kern van waarheid in,
maar ze verklaren niet alles.
Want ook waar genoeg middelen zijn,
blijft de overheid vaak steken.
Ook waar mensen hun best doen,
herhalen zich dezelfde problemen.

De werkelijke verklaring ligt dieper: in patronen.

Patronen zijn terugkerende manieren van denken,
handelen en organiseren die ooit logisch waren,
maar die vandaag vooruitgang belemmeren.
Het zijn de vergaderingen waar niets besloten wordt,
de reflex om meer regels toe te voegen bij elk incident,
de voorzichtigheid om je uit te spreken,
of de neiging om vooral af te stemmen en in te dekken.

Ze zijn zo ingebed in het dagelijks werk
dat we ze vaak niet meer zien.
En juist daarom blijven ze zo hardnekkig.

De gevolgen zijn zichtbaar in de grote incidenten
die de samenleving hebben geschokt.
De toeslagenaffaire,
waarin gezinnen jarenlang klem kwamen te zitten
in een web van regels en wantrouwen.
Het stikstofdossier,
waarin besluitvorming keer op keer vastloopt
in overleg en uitstel.
De miljardenprojecten in ICT
die steeds weer uitlopen en mislukken
Deze crises lijken op zichzelf te staan,
maar ze komen voort uit dezelfde logica van patronen
die in talloze dagelijkse dossiers speelt.

De reflex is vaak om losse oplossingen in te zetten.
Een procesverbetering om efficiënter te werken.
Een leiderschapstraject om eigenaarschap te vergroten.
Een cultuurprogramma om samenwerking te versterken.
Maar telkens wordt één dimensie aangepakt,
terwijl het patroon als geheel in stand blijft.
Daardoor veranderen de symptomen even,
maar blijft de logica hetzelfde.

Dit boek laat zien hoe je patronen als geheel
zichtbaar kunt maken,
hoe je ze beter kunt begrijpen en hoe je ze kunt doorbreken.
Niet door alles radicaal om te gooien,
maar door stap voor stap ruimte te creëren
voor vakmanschap, verbinding en vooruitgang.

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

Dit boek opent de serie Patroonlogica en legt het fundament.
Het laat zien hoe patronen in overheidsorganisaties ontstaan,
waarom ze hardnekkig zijn
en hoe ze doorbroken kunnen worden.
Het gaat niet om individuele fouten of incidenten,
maar om terugkerende manieren van denken,
handelen en organiseren die vooruitgang belemmeren.

Het biedt een praktisch fundament:
een gemeenschappelijke taal,
inzicht in de vijf dimensies van patronen
en een proces om ze stap voor stap bespreekbaar
en beïnvloedbaar te maken.
Zo ontstaat houvast in de complexiteit van de overheid,
zonder te vervallen in losse tips of incidentele oplossingen.

Het vormt de basis voor de rest van de serie Patroonlogica.
Elk volgend deel zoomt in op een dimensie:
gedrag, psychologie, cultuur, relaties of structuur
en laat zien hoe deze afzonderlijk
en samen patronen beïnvloeden
en hoe we ruimte voor vakmanschap,
verbinding en vooruitgang kunnen creëren.

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?

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

OPBOUW VAN PATROONLOGICA®
I FUNDAMENT

DEEL I

WAT ER FUNDAMENTEEL NIET KLOPT

“De grootste obstakels voor vooruitgang
in overheidsorganisaties
zijn de onbewuste patronen die we keer op keer herhalen.
Pas als we deze patronen herkennen,
begrijpen en doorbreken,
kunnen we vooruitgang realiseren.’’

Dit deel legt de basis door de fundamentele problemen
in overheidsorganisaties bloot te leggen.
Het laat zien hoe patronen ontstaan,
waarom ze hardnekkig zijn
en hoe ze de werking van de overheid als geheel beïnvloeden.
Het introduceert het 5D-model,
het hulpmiddel om patronen in overheidsorganisaties
te analyseren en door te breken.

Hoofdstukken:

1. Er klopt iets fundamenteels niet
   p. 1 t/m 12
   Introduceert de fundamentele problemen
   van overheidsorganisaties
   en waarom een andere benadering nodig is.

2. De patronen in overheidsorganisaties
   p. 13 t/m 22
   Onderzoekt hardnekkige patronen
   die vooruitgang blokkeren
   en de logica die ze in stand houdt,
   in zowel politiek, ambtelijk handelen als management.

3. Het 5D-model als het model
   voor patronen in overheidsorganisaties
   p. 23 t/m 32
   Presenteert het 5D-model als hulpmiddel
   om patronen te herkennen,
   begrijpen en doorbreken,
   met nadruk op de samenhang tussen de vijf dimensies:
   gedrag, psychologie, cultuur, relaties en structuur.

DEEL II

DE VIJF DIMENSIES VAN PATRONEN

"Patronen zijn herhalende problemen ontstaan op verschillende dimensies binnen een organisatie. Ze beïnvloeden elkaar en versterken elkaar, maar door ze als geheel te begrijpen, kunnen we ze doorbreken."

In dit deel onderzoeken we de vijf dimensies van patronen.
Elk hoofdstuk legt uit hoe patronen zich voordoen,
welke gevolgen ze hebben
en hoe ze kunnen worden doorbroken.
Het deel benadrukt telkens de toepassing
binnen overheidsmanagement,
zodat politieke, ambtelijke en managementbeslissingen
in samenhang worden geanalyseerd.

Hoofdstukken:

4. Dimensie 1: Gedrag
p. 35 t/m 52
Gedrag is vaak het eerste wat zichtbaar wordt.
Dit hoofdstuk legt uit hoe gedrag ontstaat door patronen
en hoe we deze kunnen beïnvloeden.

5. Dimensie 2: Psychologie
p. 53 t/m 72
Onderzoekt overtuigingen,
angsten en beschermingsmechanismen
die invloed hebben op gedrag en besluitvorming
binnen overheidsorganisaties.

6. Dimensie 3: Cultuur
p. 73 t/m 88
Toont hoe normen en waarden in organisaties
patronen ondersteunen of blokkeren,
vaak onbewust,
en hoe cultuur patronen kan verankeren of doorbreken.

7. Dimensie 4: Relaties
p. 89 t/m 104
Analyseert hoe samenwerking,
netwerkstructuren en onderlinge beïnvloeding
patronen versterken of doorbreken.

8. Dimensie 5: Structuur
p. 105 t/m 118
Bespreekt de formele organisatie-inrichting,
systemen en processen
en hoe deze zowel flexibiliteit als verandering
kunnen faciliteren of belemmeren.

DEEL III
VAN INZICHT NAAR ACTIE

''Inzicht alleen is niet genoeg.
Het doorbraakproces helpt ons patronen
daadwerkelijk te doorbreken,
door actie te ondernemen
en stapsgewijs verbeteringen door te voeren.''

Dit deel vertaalt inzicht naar actie en doorbraak.
Het legt uit welke interventies effectief zijn,
hoe het doorbraakproces werkt
en welke rollen en verantwoordelijkheden betrokkenen hebben
bij het doorbreken van patronen.

Hoofdstukken:

9. Interventies
p. 121 t/m 138
Praktische handvatten voor interventies
die patronen in overheidsorganisaties doorbreken.
10. Het doorbraakproces
p. 139 t/m 152
Een stapsgewijze aanpak om patronen
daadwerkelijk te doorbreken.
11. Rollen en verantwoordelijkheden in het doorbraakproces
p. 153 t/m 168
Wie speelt welke rol in het doorbraakproces,
van politiek en ambtelijk leiderschap tot uitvoerders?

DEEL IV
PRAKTIJKVOORBEELDEN EN TOEPASSING

"Iedereen kan wel eens een fout maken,
maar het belangrijkste is dat we ervan leren.
Als we dat niet doen,
herhalen we ze steeds opnieuw
en worden ze patronen.''

Dit deel biedt herkenbare praktijkvoorbeelden
van overheidsorganisaties.
Elk voorbeeld wordt integraal geanalyseerd
met het 5D-model en het doorbraakproces,
zodat theorie en praktijk samenkomen.

Hoofdstukken:

12. Casussen uit de Nederlandse publieke sector
p. 171 t/m 238
Voorbeelden van patronen
uit de Nederlandse publieke sector.

13. Casussen uit de internationale publieke sector
p. 239 t/m 272
Voorbeelden van patronen
uit de internationale publieke sector.

14. Casussen uit de Europese publieke sector
p. 273 t/m 306
Voorbeelden van patronen
uit de Europese publieke sector.

15. Casussen uit de wereldwijde publieke sector
p. 307 t/m 340
Voorbeelden van patronen
uit de wereldwijde publieke sector.

16. Vakmanschap als sleutel tot vooruitgang
p. 341 t/m 358
Hoe vakmanschap voorwaardelijk is
voor het doorbreken van patronen
binnen overheidsorganisaties.

17. Wat gebeurt er als we patronen niet doorbreken?
p. 359 t/m 370
De gevolgen van het vasthouden aan patronen.

18. Wat gebeurt er als we patronen doorbreken?
p. 371 t/m 382
Wat er positief verandert
wanneer patronen effectief doorbroken worden.

19. Een menselijkere,
begrijpelijkere en betrouwbaardere overheid
p. 383 t/m 394
Het uiteindelijke resultaat
van het doorbreken van patronen:
het concept van de overheid
die weer functioneert zoals het hoort:
menselijk, begrijpelijk en betrouwbaar,
leidend voor alle onderliggende overheidsorganisaties.

DEEL V

DE THEORIE ACHTER PATROONLOGICA

‘’Theorie is niet slechts uitleg,
het is het onderliggende fundament
waarop we patronen herkennen,
begrijpen en doorbreken.
Gebruik het als naslagwerk
of als uitgangspunt voor vooruitgang.’’

Dit deel verdiept in de theoretische basis van Patroonlogica.
Het verklaart het 5D-model,
het doorbraakproces
en plaatst de Patroonlogica-methode
binnen bestaande wetenschappelijke kaders.

Hoofdstukken:

20. Begrippenkader
p. 397 t/m 410
We leggen de belangrijkste begrippen
binnen Patroonlogica uit,
hoe ze zijn ontstaan
en welke definities we toepassen in het boek.

21. Wat zegt de theorie over het 5D-model
en haar vijf dimensies?
p. 411 t/m 424
Dit hoofdstuk biedt een diepgaande theoretische uitleg
van het 5D-model
en de vijf dimensies die het beschrijft.

22. Wat zegt de theorie over het doorbraakproces?
p. 425 t/m 436
We bespreken de theoretische basis
van het doorbraakproces
en hoe theorieën zich vertalen naar concrete interventies
en acties die patronen doorbreken.

23. Positionering van Patroonlogica
ten opzichte van bestaande theorieën en modellen
p. 437 t/m 454
We vergelijken Patroonlogica met bestaande theorieën
over organisatieverandering en gedragsverandering.
Wat maakt Patroonlogica uniek
en hoe sluit het aan bij andere theorieën,
modellen en concepten?

24. Wetenschappelijke status,
beperkingen en bijdrage van Patroonlogica
p. 455 t/m 466
We reflecteren op de wetenschappelijke waarde
van Patroonlogica,
de beperkingen van de theorie
en de bijdrage die het levert aan het vakgebied
van organisatiemanagement.
25. De gebruikte bronnen
p. 467 t/m 506
Dit hoofdstuk biedt een overzicht
van de wetenschappelijke literatuur
en andere bronnen
die de basis vormen voor Patroonlogica.
We bespreken hoe deze bronnen
de ontwikkeling van de theorie ondersteunen.

INHOUD VAN PATROONLOGICA®
I FUNDAMENT

DEEL I

WAT ER FUNDAMENTEEL NIET KLOPT

‘’De grootste obstakels
voor vooruitgang
in overheidsorganisaties
zijn de onbewuste patronen
die we keer op keer herhalen.
Pas als we deze patronen herkennen,
begrijpen en doorbreken,
kunnen we echte vooruitgang realiseren.’’

Hoofdstuk 1. Er klopt iets fundamenteels niet

''Wat wij vaak zien als incidenten of fouten
bij overheidsorganisaties,
zijn in werkelijkheid terugkerende patronen.
Pas als we die patronen durven te benoemen,
wordt duidelijk waarom er iets fundamenteels niet klopt.''
~ Timon Flikweert ~

De samenleving om ons heen verandert sneller dan ooit.
Digitalisering, technologie en maatschappelijke complexiteit
maken dat burgers gewend zijn aan snelheid,
duidelijkheid en betrouwbaarheid.
Een pakket is met één klik onderweg,
een betaling wordt in seconden verwerkt.
Ze verwachten dat de overheid op dezelfde manier functioneert:
snel, begrijpelijk en betrouwbaar.

Tegelijkertijd nemen maatschappelijke vraagstukken toe
in zowel complexiteit als veelheid.
Energietransitie, woningnood en zorgdruk
vragen bijvoorbeeld om samenwerking over domeinen heen
en om oplossingen die niet in één ministerie of afdeling passen.
De samenleving vraagt om een overheid die meebeweegt,
flexibel is en tegelijkertijd haar betrouwbaarheid behoudt.

Toch ervaren burgers vaak het tegenovergestelde:

- Vertraging, doorverwijzing en onduidelijke antwoorden.
- Standaardprocessen en brieven
  in plaats van maatwerk.
- Formele en ingewikkelde communicatie,
  waardoor men zich niet gehoord voelt.

De kernvraag is daarmee helder:
Wat klopt er fundamenteel niet in overheidsmanagement
waardoor problemen niet echt worden opgelost
en zichzelf herhalen?

Om dit te begrijpen, kijken we naar:

- De logica van overheidsorganisaties,
- De spanning tussen politieke en ambtelijke belangen,
- Hoe patronen daarin ontstaan en blijven bestaan.

We behandelen hiervoor vragen als:

- Waarom lijkt de overheid vast te zitten,
  zelfs als iedereen zijn best doet?
- Hoe beïnvloeden politieke en ambtelijke logica elkaar
  en de uitvoering van beleid?
- Waarom zijn bepaalde gewoonten en reflexen
  zo hardnekkig?
- Wat betekent dit voor de menselijkheid,
  begrijpelijkheid en betrouwbaarheid van de overheid?

1.1 Overheidsmanagement

Overheidsmanagement verschilt wezenlijk
van management in de private sector.
Bedrijven sturen op winst of groei.
De overheid moet rekening houden
met maatschappelijke belangen,
politieke wensen en juridische kaders.
Dit maakt sturen ingewikkeld.

Tegelijkertijd bestaan er twee dominante logica's:

1. **Politieke logica**
   Politiek is gericht op korte termijn doelen,
   zichtbare resultaten,
   publieke verantwoording en draagvlak.

2. **Ambtelijke logica**
   Ambtenarij is gericht op continuïteit,
   processen, risico's vermijden en interne stabiliteit.

Deze logica's staan niet altijd op één lijn.
Politieke besluiten vragen snelle actie,
terwijl ambtelijke structuren
zorgvuldigheid en procedurele zekerheid vragen.
Dit leidt tot spanningen:

- Besluitvorming vertraagt,
- Initiatieven stranden,
- Frustratie ontstaat aan beide kanten.

Bij spanningen grijpen managers en medewerkers
vaak terug op vertrouwde reflexen:
vaste processen, standaardrapportages of extra regels.
Wat veiligheid biedt,
kan vervolgens juist de vooruitgang belemmeren.

Het fundamentele probleem van overheidsmanagement
is namelijk dat de systemen, gewoontes en reflexen
zijn ontworpen voor zekerheid en stabiliteit,
niet voor flexibiliteit en snelheid.
Daardoor werkt de overheid vaak achter de feiten aan,
ook als inzet en deskundigheid groot zijn.

1.2 Patronen in overheidsmanagement

De problemen zijn geen toeval.
Ze volgen vaak herhalende patronen en kennen logica.

Een patroon is een manier van denken,
handelen en organiseren
die steeds opnieuw voorkomt,
vaak onbewust.
Het gaat niet om slechte bedoelingen
zoals weerstand of tegenwerking,
maar juist om logica die ontstaat door gewoonte,
structuur en reflexen.

In overheidsmanagement ontstaan patronen bijvoorbeeld bij:

- **Besluitvorming**
  Terug naar uitgebreide processen en overleg,
  waardoor snelheid verloren gaat.

- **Controle en verantwoording**
  Extra regels en checks om fouten te voorkomen,
  maar de organisatie traag maken.

- **Communicatie**
  Informatie loopt via vaste kanalen en hiërarchieën,
  samenwerking tussen afdelingen bemoeilijkt.

Het herkennen van deze patronen is cruciaal:
ze verklaren waarom verandering vaak niet vanzelf gaat.
Mensen handelen continu in dezelfde gewoonten,
ook als ze weten dat het anders kan.

1.3 Permanente spanning tussen politieke en ambtelijke logica

De spanning tussen politieke en ambtelijke logica
is een kernvoorbeeld van hardnekkige patronen:

- Politici sturen op zichtbare resultaten
  en korte termijn impact.
- Ambtenaren zorgen voor uitvoerbaarheid,
  continuïteit en naleving van wet- en regelgeving.

Dit leidt tot patronen zoals:

- Politieke ambitie botst op ambtelijke terughoudendheid,
- Processen vertragen besluitvorming
  en frustreren politici,
- Nieuwe initiatieven doorlopen steeds dezelfde checklists
  en rapportagelijnen waardoor flexibiliteit verdwijnt.

Deze patronen zijn ingebed in het systeem,
niet het gevolg van slechte bedoelingen.
Ze ontstaan uit de voortdurende interactie
tussen zekerheid en impact.

1.4 Gevolgen van vastgeroeste patronen

Wanneer patronen in overheidsmanagement
te lang blijven bestaan,
stapelen de gevolgen zich op en versterken ze elkaar.
Ze hebben niet alleen impact op processen en systemen,
maar raken de kern van de overheid:
haar flexibiliteit, betrouwbaarheid en relatie met burgers.

De gevolgen zijn duidelijk herkenbaar
en raken iedereen die met of binnen de overheid werkt:

- **Maatschappelijke schade**
  Problemen lopen op,
  urgenties nemen toe en beleid blijft achter de feiten aan.
  Uitstel van besluiten in dossiers zoals klimaat,
  woningbouw en zorg,
  laat zien hoe burgers en bedrijven
  direct de rekening betalen.
  Wat op korte termijn veilig lijkt,
  kan op langere termijn leiden
  tot grote maatschappelijke kosten.

- **Verlies van vertrouwen**
  Burgers ervaren dat beloften niet worden waargemaakt
  en dat beleid onvoldoende aansluit
  bij hun verwachtingen.
  Vertrouwen dat langzaam is opgebouwd,
  kan hierdoor in korte tijd ernstig afnemen.
  Voorbeelden zoals de toeslagenaffaire
  of de aardbevingsproblematiek in Groningen
  laten zien dat dit een langdurige impact heeft
  op de relatie tussen overheid en samenleving.

- **Interne uitputting**
  Binnen de overheid zelf verliest men
  energie en motivatie.
  Vakmensen raken gefrustreerd,
  ziekteverzuim neemt toe en expertise verdwijnt
  wanneer professionals vertrekken of hun inzet beperken.
  Dit maakt dat de overheid langzaam
  haar belangrijkste kapitaal verliest:
  de mensen die het werk echt kunnen uitvoeren.

Deze gevolgen laten zien dat patronen
die niet worden doorbroken
niet alleen incidenten en fouten veroorzaken,
maar structureel de flexibiliteit van de overheid ondermijnen.
Later in het boek wordt uitgebreid behandeld
hoe deze gevolgen ontstaan
en wat er nodig is om echte vooruitgang te realiseren.

1.5 De eerste stap naar vooruitgang

Het goede nieuws is dat patronen zichtbaar en bespreekbaar gemaakt kunnen worden.
Herkennen wat steeds terugkomt,
maakt het mogelijk grip te krijgen op de onderliggende logica van overheidsmanagement.
Pas als we zien hoe en waarom patronen vastlopen,
ontstaat ruimte om anders te denken,
handelen en organiseren te nemen.

Doorbreken van patronen vraagt meer
dan alleen kleine procedurele aanpassingen.
Het vraagt dat overheidsorganisaties
fundamenteel anders functioneren,
waar we bij Perfecta Systema onderscheid maken in:
het fundamenteel anders denken over problemen,
het fundamenteel anders handelen bij oplossingen
en het fundamenteel anders organiseren van werk
en samenwerking:

- Fundamenteel anders denken
  Niet aannemen dat problemen vanzelf verdwijnen,
  maar scherp analyseren
  welke patronen de vooruitgang blokkeren.

- Anders handelen
  Gewoonten en reflexen durven loslaten,
  ook als dat onzekerheid en spanning
  met zich meebrengt.

- Anders organiseren
  Structuren, processen en rollen zo inrichten
  dat ze flexibel, mensgericht en effectief zijn
  in plaats van alleen veilig en beheersbaar.

Fundamenteel anders denken, handelen en organiseren vraagt in de basis drie dingen:

1. **Moed**
   Dit omdat het betekent dat we vertrouwde gewoonten loslaten en ruimte maken voor experiment, dialoog en leren.
2. **Inzicht**
   Dit omdat we de logica achter gedrag, processen en gewoonten moeten begrijpen voordat we er iets aan kunnen veranderen.
3. **Een stap per stap aanpak**
   Losse acties hebben beperkt effect, veranderingen werken pas als ze stap per stap breed en gecoördineerd worden doorgevoerd en na de doorbraak worden verankerd.

Herkennen en bespreekbaar maken is de eerste stap:
het creëert bewustzijn en opent de deur naar vooruitgang.
Het laat zien waar ruimte is om vakmanschap te benutten,
samenwerking te versterken
en de overheid weer menselijk,
begrijpelijk en betrouwbaar te maken.

1.6 Overgang naar Hoofdstuk 2

Dit eerste hoofdstuk heeft ons laten zien
dat er iets fundamenteels niet klopt
in overheidsmanagement.
Het gaat in de basis
niet om slechte mensen, middelen of methoden,
maar om hoe de overheid denkt, handelt en organiseert.

We introduceerden patronen als lens om te begrijpen
waarom problemen hardnekkig zijn
en lieten zien hoe politieke en ambtelijke logica
samenkomen in deze patronen.

Hoofdstuk 2 verdiept dit:

- Wat patronen precies zijn,
- Waarom ze zo hardnekkig zijn in overheidsorganisaties,
- Hoe ze vakmanschap en samenwerking beïnvloeden,
- En welke risico's ontstaan
  als ze niet doorbroken worden.

Dit vormt de basis voor het 5D-model in Hoofdstuk 3,
waarmee we patronen kunnen analyseren en doorbreken.

Hoofdstuk 2. De patronen in overheidsorganisaties

''De overheid bestaat van burgers,
door burgers en voor burgers.
Daarom moet haar logica altijd menselijk,
begrijpelijk en betrouwbaar zijn.''
~ Timon Flikweert ~

In het eerste hoofdstuk hebben we vastgesteld
dat er iets fundamenteels niet klopt
in de manier waarop de overheid functioneert.
Problemen zijn niet altijd te herleiden
tot individuele fouten of verkeerde bedoelingen,
maar tot hardnekkige patronen.
Deze patronen ontstaan door de manier
waarop overheidsmanagement werkt,
inclusief politieke keuzes, ambtelijk handelen,
managementbesluiten en de interactie met burgers.

De overheid heeft geen bestaansrecht
zonder de samenleving die haar draagt.
Burgers verwachten dat de overheid menselijk,
begrijpelijk en betrouwbaar is.
In de praktijk laten patronen echter
vaak het tegenovergestelde zien:
traagheid in besluitvorming,
ondoorzichtige processen,
tegenstrijdige regels
en een overheid die soms meer gericht lijkt
op interne logica dan op de samenleving.
Denk aan voorbeelden zoals de toeslagenaffaire
of de problematiek rond aardbevingen in Groningen.

De kernvraag van dit hoofdstuk is daarom:

Welke patronen in overheidsorganisaties zorgen ervoor dat burgers te vaak niet een overheid ervaren die menselijk, begrijpelijk en betrouwbaar is?

Dit hoofdstuk laat zien dat patronen zich vormen en verankeren via vijf dimensies van overheidsmanagement: gedrag, psychologie, cultuur, relaties en structuur. Dit vormt de noodzakelijke opstap naar hoofdstuk 3, waarin het 5D-model wordt geïntroduceerd als model om patronen te herkennen en te analyseren.

2.1 De burger als beginpunt

De overheid bestaat voor burgers.
Dit betekent dat de burger altijd het beginpunt
van het denken, handelen en organiseren moet zijn.
Toch wordt in de praktijk de burger
vaak pas op het eind meegenomen:
pas na interne afstemming,
technische en procedurele toetsing
en beleidsmatige interpretaties
komt het perspectief van de burger aan bod.

Deze volgorde is een zichtbaar patroon
in overheidsmanagement.
De overheid zegt de burger centraal te stellen,
maar in uitvoering geldt vaak eerst:
regels, verantwoordelijkheden en risicobeheer
en pas daarna:
wat betekent dit voor de burger?

Het gevolg:
beleidskeuzes en uitvoeringsbesluiten
voelen soms onmenselijk, onbegrijpelijk of onbetrouwbaar.