Rijksoverheid

PatroonWerkplaats

Waarom organisatieleren en
een impressie van (de opbrengst van) de
eerste patroonwerkplaats-gesprekken



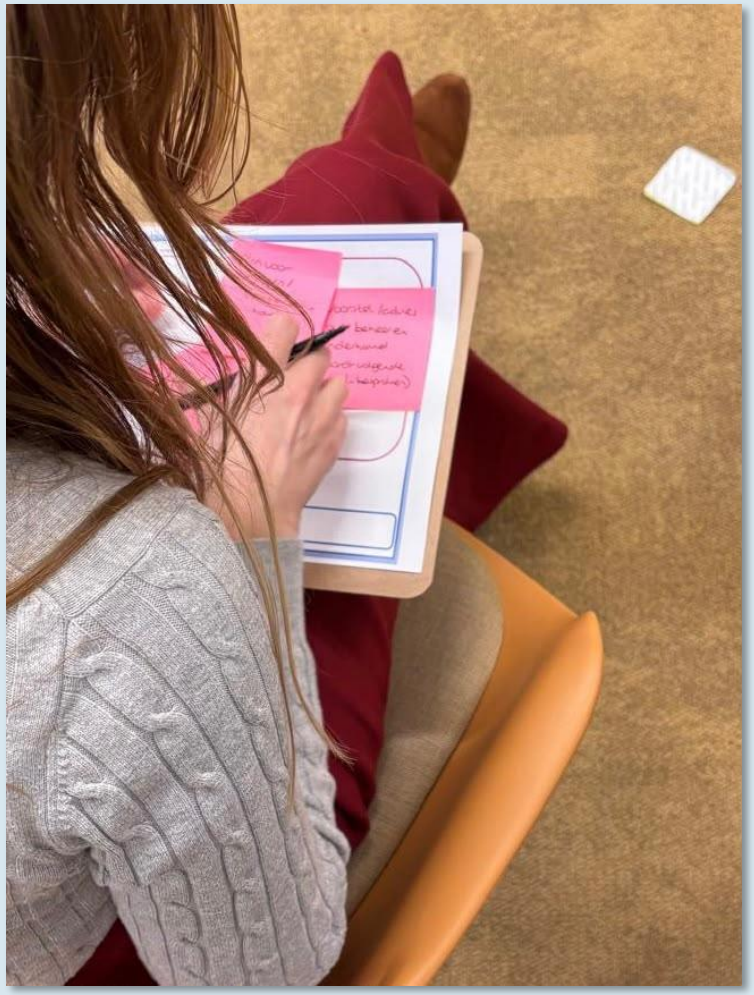
Ambtelijk Vakmanschap, 10 november 2026

Waarom organisatieleren?

Maatschappelijke opgaven vragen om een Rijksoverheid die reageert op de actualiteit en die vooruit kijkt, koers houdt en tijdig aanpast aan wat de toekomst vraagt.

Dit vereist samenhang tussen:
Individueel leren: versterken van kennis en gedrag (vakmanschap)
Teamleren: samen patronen in de samenwerking onderzoeken
Organisatieleren: inzichten vertalen naar andere maniern van sturen en organiseren

De PatroonWerkplaats brengt deze leerniveaus samen: door hardnekkige patronen en spanningsvelden te onderzoeken, effecten te begrijpen en handelingsperspectieven te ontwikkelen

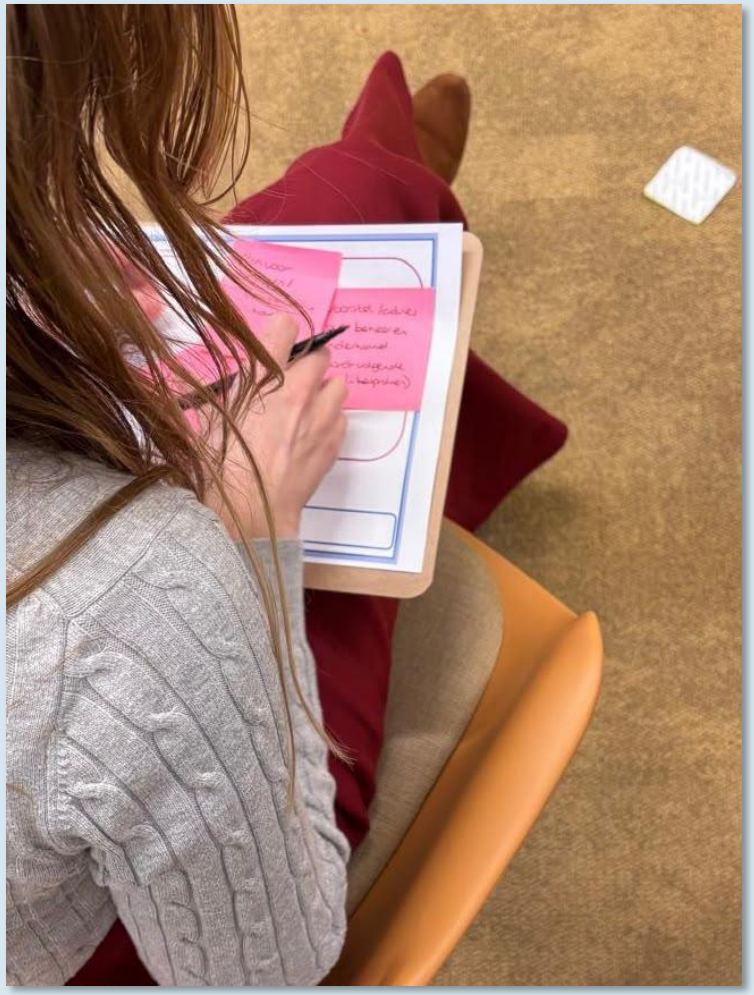


Waarom de PatroonWerkplaats?

Hardnekkige patronen beïnvloeden hoe we sturen, besluiten nemen en samenwerken. Ze kunnen de slagkracht van de Rijksoverheid en het realiseren van maatschappelijke opgaven versterken, maar ook belemmeren.

De patroonwerkplaats helpt ons om

1. Te herkennen welke patronen ons handelen beïnvloeden
2. Te begrijpen welke effecten deze patronen hebben op onze opgaven en onze manier van werken
3. Te handelen door belemmeringen te verminderen en helpende patronen te versterken.



PatroonWerkplaats september

*Spanningsveld: korte- versus lange termijn focus**

Constatering:
De politieke actualiteit vraagt voortdurend aandacht. De dagelijkse sturing wordt gedomineerd door de waan van de dag. Daardoor dreigen lange termijn vraagstukken naar de achtergrond te verdwijnen en van de bestuurlijke agenda te verdwijnen.

Vraagstuk:
Hoe houden we lange termijn vraagstukken zichtbaar en relevant wanneer de korte termijn aandacht vraagt en de politieke aandacht daar sterk op is gericht?

Ambitie:
De departementale besturing verbindt de actualiteit met een expliciete lange termijn agenda, zodat ook toekomstige opgaven tijdig aandacht en prioriteit krijgen.

**2 van de 10 patronen die de programmadirectie heeft opgehaald en in de PatroonWerkplaats nader onderzocht zijn.*

Eerst een aantal cijfers…

Vier sessies

50 aanmeldingen

Acht gespreksgroepen

13 uit 15 ministeries

45% beleid, 30% uitvoering, 20% stafdienst, 5% adviesorgaan

De stappen - van patroon naar handelingsperspectief

Praktijkverhalen delen

Samen de effecten (helpend en hinderend) verkennen

Handelingsperspectieven ontwikkelen (collectief)

Concreet handelingsvoornemen formuleren (individueel experiment)



McKinseymodel: organisatievoorwaarden die (gedrags)verandering ondersteunen/mogelijk maken

Het McKinsey model laat zien aan welke knoppen er gedraaid kan worden om hardnekkige patronen (binnen de rijksoverheid) aan te kunnen pakken.



Praktijkverhalen

Korte vs. Lange termijn: herkenbaar in verschillende maatschappelijke dossiers





Praktijkverhalen





Wat viel ons op in de praktijkverhalen?

1. Urgentie wint het vaak van belang op langere termijn
Wat vandaag moet gebeuren is concreet en urgent; een politieke vraag, een deadline en heeft een eigenaar. Wat op langere termijn nodig is, is diffuser en heeft expliciete aandacht en prioritering nodig.

2. Resultaat op korte termijn loont directer
Zichtbare resultaten op korte termijn leveren meer waardering op dan investeringen waarvan de opbrengst pas later zichtbaar wordt.

3. We zeggen te snel ja en vragen te weinig door
Wat is precies de bedoeling? Waarom moet het nu? Wat betekent dit voor andere prioriteiten, capaciteit en het resultaat op langere termijn?

4. Denken op lange termijn en handelen in de dagelijkse praktijk zijn onvoldoende verbonden
De lange termijn dossiers zijn op een andere plek in de organisatie belegd, dan waar het dagelijkse acute werk wordt uitgevoerd.

5. De inrichting van het systeem belemmert werken aan de lange termijn
Onder meer targets, beperkte capaciteit, onduidelijk opdrachtgeverschap, onvoldoende mandaat, hiërarchie en weinig ruimte voor reflectie kunnen het werken aan de lange termijn bemoeilijken.

Helpende effecten van het spanningsveld tussen korte en lange termijn

Een patroon is niet goed of fout. We onderzoeken/onderzochten welke effecten het patroon in de praktijk heeft en in hoeverre deze als helpend of hinderend worden ervaren.

Wat levert de nadruk op de korte termijn op?

- Urgente vragen en problemen krijgen direct aandacht.
- Er wordt snel gehandeld en problemen worden voortvarend opgepakt.
- Er ontstaat energie, daadkracht en beweging.
- Politieke vragen en bestuurlijke opdrachten worden opgepakt en bestuurders kunnen zich verantwoorden.
- Teams komen dichter bij elkaar door samen aan urgente vraagstukken te werken.
- Mensen ervaren dat ze ertoe doen en dat hun inzet verschil maakt.
- Korte lijnen maken snel schakelen mogelijk.
- Bureaucratische lagen vallen soms tijdelijk weg, waardoor ruimte ontstaat om te handelen.
- Crisissituaties kunnen nieuwe ideeën, oplossingen en beweging opleveren.

Hinderende effecten van het spanningsveld tussen korte en lange termijn

Een patroon is niet goed of fout. We onderzoeken/onderzochten welke effecten het patroon in de praktijk heeft en in hoeverre deze als helpend of hinderend worden ervaren.

Wat raakt in de knel als de korte termijn steeds voorrang krijgt?

Voor het werk

- Geen of onvoldoende ontwikkeling van de kwaliteit.
- Onvoldoende voorbereiding op de toekomst.
- Versnippering en technische tunnelvisie.
- Gebrek aan een integrale richting.
- Bestaande kennis en expertise worden onvoldoende benut.
- Verkeerde of onduidelijke opdrachten.
- Deadlines en afspraken worden uiteindelijk juist minder goed gehaald.

Voor mensen

- Hogere werkdruk.
- Minder werkplezier en trots.
- Ontwikkelmoeheid en cynisme.
- Minder het gevoel dat kennis en expertise ertoe doen.
- Minder commitment.

Voor de organisatie

- Beleid en praktijk raken verder van elkaar verwijderd.
- De praktijk raakt uit beeld als het hart van de organisatie.
- Structurele problemen blijven bestaan; de organisatie gaat van incident naar incident.
- Lange termijn ambities worden steeds moeilijker te realiseren.
- Capaciteit wordt steeds opnieuw opgeslokt door de waan van de dag.

Kansrijke handelingsperspectieven en (organisatie) voorwaarden voor gedragsverandering.

Opgehaald door na het delen van de praktijkverhalen, te brainstormen over mogelijke oplossingsrichtingen. Deze zijn geordend in de 4 kwadranten van het McKinsey-model

Krachtig verhaal

- Het delen van succesverhalen over LT-initiatieven om nieuw gedrag te belonen en stimuleren.
- Gebruik concrete verhalen waarin zichtbaar wordt hoe een vroeg signaal wel of juist niet is opgepakt. Niet als succesverhaal, maar als materiaal om van te leren: *wat maakte dat dit signaal wel of niet bestuurlijk landde?*

Voorbeeldgedrag / leiderschap

- Leiderschap dat geeft en ondersteunt in plaats van stuurt, kan helpen om KT en LT beter te balanceren.
- Agenda-setting en vanuit gezamenlijkheid LT-doelen formuleren.
- Gemengde groepen via samenwerkend leren laten werken aan verander/complexe vraagstukken.
- Leidinggevenden creeeren ruimte voor strategische reflectie, stellen de vraag *“wat zien we nog niet?”* en maken het bespreekbaar wanneer politieke urgentie structurele opgaven naar de achtergrond verdringt.

Kansrijke handelingsperspectieven en (organisatie) voorwaarden voor gedragsverandering.

Opgehaald door na het delen van de praktijkverhalen, te brainstormen over mogelijke oplossingsrichtingen. Deze zijn geordend in de 4 kwadranten van het McKinsey-model

Structuren en systemen

- Het prioriteitensysteem opstellen waarbij zichtbaar wordt wat stil staat en de gevolgen van het ‘’niet oplossen kwantificeren.
- Het aanwijzen van een specifieke rol voor LT binnen een team (bv. een ‘’perspectiefhouder’’) om het LT-denken te verankeren.
- Een vrijplaats inrichten voor inhoudelijke signalen naar de top.
- Zorg dat de lange termijn niet afhankelijk is van individuele aandacht. Geef lange termijn opgaven een vaste plek in agenda’s, besluitvorming, prioritering en monitoring.
- Maak bij nieuwe politieke opdrachten expliciet welke andere opgaven hierdoor worden uitgesteld of verdrongen.

Ontwikkelen

- Nood van de dag als kans nemen: niet alleen om energie en focus te brengen, maar ook LT-perspectieven te schetsen.
- Rol-zuiverheid: afspraken maken over jouw rol en die van anderen en kijken naar hetgeen wat niet wordt gedekt.
- Ambtenaren en leidinggevenden leren om bij een actuele vraag niet alleen naar de directe opdracht te kijken, maar ook naar het onderliggende patroon, toekomstige consequenties en mogelijke verdringing.

Wat gaan deelnemers zelf doen

- Meer 1 op 1 contact hebben, zowel fysiek als elkaar vaker bellen en op verschillende locaties werken als dat kan.
- Meer verbinding maken met de eigen doelgroep.
- Meer aandacht voor het verhaal.
- Duidelijk doorvragen: Waar gaat het over? Moet het bij ons landen? Vertragen, doorvragen, diagnosticeren, prioriteren.
- De dialoog aangaan om tot een werkbaar voorstel te komen.
- Meer aandacht hebben voor de relatie.
- Bewustzijn van eigen rol in het geheel.
- In alle openheid dilemma's delen en steun vragen.
- Distantiëren van eigen werk (betrokkenheid kost teveel energie).
- Streven naar kleine succes. De opgaven zijn ongelofelijk groot en onbereikbaar. Kleine successen vieren helpt.
- Een vrijplaats inrichten voor inhoudelijker signalen naar de top en de driehoek.
- Mensen van hogerop in de organisatie betrekken, loslaten waar geen energie op zit, persoonlijke ontwikkeling.

Hoe nu verder?

Evaluaties deelnemers en gespreksleiders uitwerken

Vervolg met deelnemers en organisaties
PatroonWerkplaats naar concrete actie om
lange termijn structureel een plek te geven in het werk.

Organiseren PatroonWerkplaats bij RTP



Definities

- *Een patroon* is geen incident of individueel probleem, het is een terugkerende manier van werken, denken, handelen en/of samenwerken die zich in een bepaalde context steeds opnieuw voordoet. Een patroon ontstaat en blijft bestaan in de wisselwerking tussen mensen, rollen, de formele inrichting en de omgeving waarin zij werken.

- *Een spanningsveld tussen twee patronen* ontstaat wanneer twee terugkerende manieren van werken, denken, handelen en/of samenwerken elkaar beïnvloeden en in een bepaalde context met elkaar op spanning komen te staan.

- *Effecten van een patroon* zijn de gevolgen die een terugkerende manier van werken, denken, handelen en/of samenwerken in een bepaalde context heeft. Deze effecten kunnen helpend zijn, wanneer ze bijdragen aan het gewenste resultaat of de bedoeling, of hinderend, wanneer ze deze juist belemmeren.

Colofon

Rijksoverheid

Over programma Ambtelijk Vakmanschap

Een slagvaardige overheid wordt gekenmerkt door het vermogen om effectief te leveren en daadwerkelijk oplossingen te bieden voor urgente maatschappelijke opgaven. Steeds vaker gaat het daarbij om problemen die alleen kunnen worden opgelost door samenwerking over domeinen organisaties en bestuurslagen heen. Met het oog voor de langere termijn.

Deze realiteit vraagt veel van onze organisatie en onze mensen: veerkracht, ambtelijk vakmanschap en het vermogen om onder hoge druk samen te werken met andere overheden en maatschappelijke partners.

Het programma Ambtelijke Vakmanschap versterkt het lerend vermogen van de rijksambtenaar. Dit doen we op individueel, team en organisatie niveau en op 4 thema's; Ambtelijk vakmanschap, Dialoog & Ethiek, Opgavegericht werken en Erkenning en Herstel. Basisopleidingen en andere interventies die hieruit voorkomen krijgen binnen Leer je Rijk vorm.

Neem voor meer informatie contact op via
ambtelijkvakmanschap@rijksoverheid.nl
Of scan de QR-code voor een bezoek aan onze website

Over dit document

Dit document biedt een impressie van (de opbrengst van) de gesprekken van de PatroonWerkplaats die hebben plaatsgevonden in september 2026.

Tijdens deze eerste pilot van de PatroonWerkplaats stond het Spanningsveld tussen de waan van de dag en oog voor de lange termijn centraal. Deze patronen zijn een van de tien patronen die de afgelopen jaren vanuit verschillende programmalijnen zijn opgehaald.

