

Wat houdt gedrag stabiel binnen instituties?

Over behoud, voorspelbaarheid en verandering

Binnen instituties wordt verandering vaak benaderd als een kwestie van betere ideeën. Wanneer iets niet werkt, ligt het voor de hand te denken dat verbetering volgt zodra het probleem helder is en een oplossing beschikbaar.

Toch verloopt verandering in de praktijk zelden zo direct. Niet omdat er geen goede ideeën zijn, maar omdat iets anders bepaalt wat blijft bestaan.

Wat blijft bestaan, is datgene wat herkenbaar is.

Stabiliteit betekent in deze context niet dat alles goed functioneert. Stabiliteit betekent dat gedrag voorspelbaar blijft. Dat mensen weten wat er van hen verwacht wordt, wat wordt beloond en waar risico ontstaat.

Zolang die voorspelbaarheid intact blijft, kan een praktijk blijven bestaan — zelfs wanneer de uitkomsten niet optimaal zijn.

Daarmee verschuift de vraag. Niet: waarom verandert dit niet? Maar: wat wordt hier eigenlijk behouden?

Wat behouden wordt, is zelden expliciet. Het zit in hoe mensen op elkaar reageren, in wat als veilig wordt ervaren, en in wat men liever vermijdt.

Het kan gaan om sociale veiligheid, reputaties, bestaande verhoudingen of het vermijden van onzekerheid.

Deze elementen vormen samen een impliciet evenwicht.

Dat evenwicht wordt niet bewaakt door één persoon. Het ontstaat in de interactie tussen mensen.

Gedrag dat het evenwicht bevestigt, wordt herhaald. Gedrag dat het verstoort, roept weerstand op.

Niet omdat het per se onjuist is, maar omdat het onzekerheid introduceert.

Zo ontstaat een zelfversterkend patroon. Hoe langer iets werkt, hoe vanzelfsprekender het wordt. En hoe moeilijker het wordt om ervan af te wijken.

Dit verklaart waarom sterke argumenten vaak geen beweging brengen.

Een voorstel kan inhoudelijk overtuigend zijn en toch geen effect hebben, omdat het bestaande evenwicht onder druk zet.

Wat zichtbaar wordt, is geen gebrek aan logica, maar een spanning tussen verbetering en behoud.

Binnen instituties is behoud geen uitzondering. Het is de standaard.

Dat betekent niet dat verandering onmogelijk is.

Maar verandering ontstaat zelden door directe confrontatie.

Zij ontstaat wanneer een nieuw evenwicht voorstelbaar wordt. Wanneer zichtbaar wordt dat vasthouden aan het bestaande meer onzekerheid creëert dan verandering.

Of wanneer nieuw gedrag niet langer als risico voelt, maar als logisch.

Dit proces begint klein.

Met uitzonderingen die worden toegestaan. Met gedrag dat eerst opvalt, maar niet direct wordt gecorrigeerd.

Wanneer dit zich herhaalt, verschuift langzaam wat als normaal wordt gezien.

Wat eerst afweek, wordt onderdeel van een nieuw patroon.

Daarmee wordt duidelijk dat stabiliteit geen vast gegeven is.

Het is een voortdurende afstemming tussen verwachtingen en gedrag, tussen zekerheid en onzekerheid, tussen behoud en verandering.

En precies daarin ligt de kern.

Wat blijft, blijft niet omdat het optimaal is.

Het blijft omdat het herkenbaar is.

Robert Picauly

robertpicauly.nl

© Robert Picauly, 2026