

Wat is een institutie?

Instituties worden vaak begrepen als organisaties. Zij hebben namen, structuren en formele verantwoordelijkheden. Zij nemen besluiten, alloceren middelen en opereren binnen juridische en maatschappelijke kaders.

In die benadering verschijnt een institutie als een afgebakend geheel.

Maar een institutie is zelden te reduceren tot haar formele verschijningsvorm.

Wat als institutie wordt aangeduid, is eerder een patroon van verwachtingen, gedragingen en regels dat zich in de tijd heeft gevormd en blijft voortbestaan, ook wanneer de samenstelling van de organisatie verandert. Personen komen en gaan, structuren worden aangepast, maar de manier waarop wordt gehandeld en gedacht blijft vaak opmerkelijk consistent.

In die zin is een institutie geen object, maar een continuïteit.

Deze continuïteit berust niet uitsluitend op formele regels, maar op gedeelde aannames over wat passend is, wat als verantwoord wordt gezien en wat als afwijkend wordt ervaren. Veel van deze aannames zijn impliciet. Zij worden zelden expliciet gemaakt, maar sturen des te sterker het handelen binnen de institutie.

Daarmee verschuift de vraag van wat een institutie is naar hoe een institutie zich in stand houdt.

Binnen instituties handelen individuen niet in een vacuüm. Hun handelen wordt gevormd door de verwachtingen die aan hun rol verbonden zijn en door de anticipatie op hoe anderen binnen hetzelfde systeem zullen reageren. Gedrag wordt niet alleen bepaald door regels, maar door wederzijdse afstemming.

Onzekerheid speelt hierin opnieuw een centrale rol. Instituties ontstaan en functioneren juist omdat de wereld niet volledig voorspelbaar is. Zij bieden een vorm van stabiliteit door gedrag te structureren en verwachtingen te coördineren, zodat niet elke situatie opnieuw hoeft te worden geïnterpreteerd.

Maar deze stabiliteit is niet absoluut.

Zij is afhankelijk van het voortbestaan van vertrouwen in de onderliggende aannames. Zolang deelnemers aan de institutie verwachten dat anderen zich op een bepaalde manier zullen gedragen, blijft het systeem functioneren. Wanneer deze verwachting begint te verschuiven, verandert ook de werking van de institutie.

Dit betekent dat een institutie altijd twee lagen kent.

De eerste laag is zichtbaar: de formele structuur, de regels, de governance, de organisatievorm. Dit is de manier waarop de institutie zich presenteert en wordt verantwoord.

De tweede laag is minder zichtbaar: de impliciete normen, de verwachtingen en de wederzijdse aannames die het feitelijke gedrag sturen. Dit is de structuur die bepaalt hoe de institutie in de praktijk functioneert.

Het onderscheid tussen deze lagen wordt zichtbaar op momenten van spanning. Wanneer formele regels niet langer aansluiten bij feitelijk gedrag, of wanneer verwachtingen uiteen beginnen te lopen, ontstaat frictie. Wat formeel stabiel lijkt, kan in de onderliggende structuur al aan het verschuiven zijn.

Daarmee ontstaat een spanningsveld.

Anderzijds vereist dezelfde onzekerheid dat instituties zich kunnen aanpassen wanneer omstandigheden veranderen en bestaande aannames niet langer houdbaar zijn.

In deze spanning wordt zichtbaar dat een institutie niet primair bestaat als structuur om gedrag vast te leggen, maar als mechanisme om verwachtingen te coördineren onder omstandigheden waarin zekerheid ontbreekt.

Robert Picauly

robertpicauly.nl

© *Robert Picauly, 2026*