

# Pendelend praten en pendelend handelen

December 2021, Vincent Hendriks

In vrijwel elke organisatie waar wij een verandering begeleiden, start het traject met een visie die vastgelegd is in een document. De top van een organisatie heeft nog wel eens de illusie of de hoop, dat als de visie eenmaal op papier staat en gepresenteerd is, de leidinggevenden deze als vanzelf gaan vertalen naar de dagelijkse praktijk. Niets is echter minder waar. De visie is vaak nog niet begrepen (heeft nog niet écht betekenis) en de vertaling naar de praktijk vergt organisatie en structuur. Het is noodzakelijk om op beide aspecten interventies te organiseren.

Geïnspireerd door het gedachtegoed van Leike van Os en Jaap van 't Hek, maken we bij veranderprocessen onderscheid tussen de wenselijke en ervaringswereld. De wenselijke wereld is de wereld van de ideeën, van visies en vergezichten en van idealen. De ervaringswereld is de wereld waarin iedereen zo goed en zo kwaad als het kan, manieren zoekt om resultaten te boeken en dingen voor elkaar te krijgen met alle beperkingen die daarbij in de weg staan. Om van een mooie visie op papier naar een geïmplementeerde werkelijkheid te gaan, moeten medewerkers de visie eerst snappen en vervolgens omzetten naar ander gedrag, processen en resultaten in de praktijk. Dat gaat niet zomaar – een visie wordt niet door iedereen in een keer op dezelfde manier begrepen en mensen gaan niet in een keer hun gedrag veranderen als ze de visie begrijpen. Een behulpzaam concept is dat van pendelend praten en pendelend handelen, ook geïnspireerd door Leike van Os en Jaap van 't Hek.

## Pratend pendelen

De wenselijke wereld is een praatwereld. De ervaringswereld kan ook praten en wil graag terug praten. Bij pendelend praten horen interventies die de dialoog bevorderen, mensen met elkaar in gesprek brengen en helpen elkaar beter te begrijpen. Dit proces begint vaak met het toelichten van de nieuwe visie, wat de bedoeling is en hoe het veranderproces eruit ziet. Dat levert onzekerheid op, omdat het nog onduidelijk is hoe het er in de praktijk precies uit gaat zien. Juist deze onzekerheid is een voorwaarde om mensen in beweging te brengen, want zonder onzekerheid blijven oude routines bepalend voor het handelen. De neiging is veelal om onzekerheid te reduceren en dat wordt nogal eens gezien als weerstand. Uitspraken als: 'het is nog wel een heel vaag verhaal' of 'ze hebben alles al tot in de puntjes uitgedacht' of 'het zal wel een speeltje van de directie zijn' – zijn echter manieren om de veranderingen hanteerbaar te maken in de ervaringswereld. Het is een manier om te toetsen waar de meerwaarde ligt voor het dagelijks werk. Door pratend pendelen, geven mensen gezamenlijk betekenis aan iets waarvan de gevolgen in de praktijk nog niet te overzien zijn. Met pratend pendelen wordt het mogelijk om dilemma's, betekenissen te bespreken, mogelijkheden te onderzoeken en daarmee de daarmee de onzekerheid te verkleinen en een brug te slaan tussen de wenselijke en ervaringswereld. Uiteraard is de tijd en ruimte voor pendelend praten, eindig. Met alleen praten en niet overgaan tot handelen, verandert er niets.

## Handelend pendelen

Wanneer er voldoende gepraat is over de verandering en de betekenis daarvan, is het tijd om tot actie over te gaan: de gewenste verandering integreren in de ervaringswereld. De ervaringswereld zal steeds toetsen of de verandering wel werkbaar is in de praktijk en of deze het produceren en resultaten halen niet in de weg staat. Dit toetsen lijkt vaak op weerstand, maar is vanuit de ervaringswereld heel verstandig: de winkel blijft immers gewoon open tijdens de verandering. Handelend pendelen betekent zoeken en uitproberen hoe de verandering in de bestaande werkpraktijk, effectief kan zijn en waarde toevoegt. Het betekent experimenteren, uitproberen en reflecteren op wat wel en niet werkt. Het is ploeteren, peuteren en prutsen. Al handelend wordt de werkzaamheid van een veranderidee getoetst en aangepast om het op een pragmatische manier werkend te krijgen en de verandering haalbaar te maken.

## Blijvend pendelen

Zelfs als de verandering al enigszins concreet vorm heeft gekregen, bestaat altijd de mogelijkheid dat mensen in hun werkwijzen weer 'terugschieten' in het oude, terugvallen op de bekende patronen. Vaak komt dat ook doordat organisaties veranderingen stapelen. Vaak komt dat ook doordat er meerdere veranderingen tegelijk spelen. Het is zoeken naar balans tussen temporiseren van de ene verandering (waar mogelijk) en het volhouden van de andere.

Het is zoeken naar een balans tussen temporiseren van de ene verandering en het volhouden van de andere. De derde pendelbeweging is daarom ook: doorzetten en blijven handelend pendelen. Echt veranderen van gedrag kan jaren duren.