

INGRID WALRY

# **VORMGEVEN AAN 'SLIM' ORGANISEREN EN VERANDEREN**

**Verbinden van organisatiedomeinen met AI  
tot één harmonieuze partituur**

UITGEVERIJ PARTIZAAN

## COLOFON

COCURA © 2025

Auteur: Ingrid Walry

Bewerker: Amelie De Schepper

Vormgeving: Amelie De Schepper

Uitgeverij: Partizaan

ISBN 978-94-9345-308-1

NUR 808 – 771

Versie: eerste druk april 2022, tweede druk februari 2024, derde druk augustus 2025, vierde druk oktober 2025, vijfde druk november 2025

‘Slim’ organiseren en veranderen begint bij bewuste keuzes, zelfs in het **FSC gecertificeerde papier** waarop u leest.

(<https://be.fsc.org/be-nl/fsc-keurmerk>)

INGRID WALRY

# **VORMGEVEN AAN 'SLIM' ORGANISEREN EN VERANDEREN**

**Verbinden van organisatiedomeinen met AI  
tot één harmonieuze partituur**

UITGEVERIJ PARTIZAAN

# INHOUDSOPGAVE

## BOEK 4

### Verbinden van organisatiedomeinen met AI tot één harmonieuze partituur

|                                                                                                                                          |                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>INLEIDING</b>                                                                                                                         | <b>10</b>                           |
| <b>Inspiratie van de grondleggers en vernieuwers</b>                                                                                     | <b>12</b>                           |
| <b>Tussen partituur en praktijk: de klankkaart van KIM<sup>2</sup> = de SCOPAFIJTH organisatiedomeinen</b>                               | <b>15</b>                           |
| <b>Wetenschappelijke verankering: de dubbele basis van KIM<sup>2</sup></b>                                                               | <b>18</b>                           |
| <b>Verankering in duurzame gedragsverandering : Het ritme van KIM<sup>2</sup> en de resonantie van de SCOPAFIJTH organisatiedomeinen</b> | <b>19</b>                           |
| <b>SCOPAFIJTH als gedragsresonator: waar gedrag gaat stromen</b>                                                                         | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |
| <b>Vijf praktijkvoorbeelden in partituur en klank</b>                                                                                    | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |
| <b>De toekomst van KIM<sup>2</sup> vraagt om wijsheid, verdieping en verankering</b>                                                     | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |
| <b>SCOPAFIJTH als klankkaart voor gedragen transitie</b>                                                                                 | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |
| <b>SCOPAFIJTH verklaard: de wetenschappelijke partituur van moderne organisatiekunst"</b>                                                | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |

# HOOFDSTUK 1: VAN METRONOOM TOT SYMFONIE: SCOPAFIJTH ALS PARTITUUR VOOR DUURZAAM ENGAGEMENT FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

- |     |                                                                                        |                                     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1.1 | Hoe de tien SCOPAFIJTH organisatiedomeinen engagement laten resoneren                  | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |
| 1.2 | De echo van betekenis: hoe SCOPAFIJTH engagement laat weerklinken                      | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |
| 1.3 | Hoe SCOPAFIJTH metrieke employee engagement versterken                                 | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |
| 1.4 | Hoe SCOPAFIJTH de partituur van theorie omzet in praktijk en engagement laat resoneren | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |
| 1.5 | Hoe KPI's veranderen van metronoom in partituur die engagement laat resoneren          | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |

## HOOFDSTUK 2: SCOPAFIJTH – LEIDERSCHAP IN HET RITME VAN VERANDERING

- |                               |                                                                           |                                     |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>2.1</b>                    | <b>Security: Harmonie tussen veiligheid, gedrag en technologie</b>        | Fout!                               |
| Bladwijzer niet gedefinieerd. |                                                                           |                                     |
| <b>2.2</b>                    | <b>Communicatie: Ritme brengen in dialoog en betekenis</b>                | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |
| <b>2.3</b>                    | <b>Organisatie &amp; Processen: Structuur die meebeweegt met dynamiek</b> | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |
| <b>2.4</b>                    | <b>Personeel: Stem geven aan vakmanschap en vertrouwen</b>                | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |
| <b>2.5</b>                    | <b>Administratie: Wanneer orde klinkt als afstemming</b>                  | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |
| <b>2.6</b>                    | <b>Financiën: Ritmiek in middelen, keuzes en prioriteiten</b>             | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |

**2.7 Informatie: Klankbord van inzichten, data en duiding** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**2.8 Juridisch: Wetmatigheid als ruimte voor zorgvuldigheid** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**2.9 Technologie: Spanningsveld van innovatie, gebruikerservaringen en ethiek** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**2.10 Huisvesting: Ruimte die ritme en ontmoeting versterkt** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

### **HOOFDSTUK 3: VAN LOSSE NOTEN NAAR EEN KRACHTIG ORKEST: SCOPAFIJTH ALS ORCHESTRATOR VAN ORGANISATIEDOMEINEN**

**FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**3.1 SCOPAFIJTH als ritme van gedragen verandering** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**3.2 De partituur van wetenschap: SCOPAFIJTH als academisch fundament**  
Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**3.3 De uitvoering van de symfonie: SCOPAFIJTH in de praktijk** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**3.4 De echo van vertrouwen: SCOPAFIJTH als slotakkoord** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**3.5 Van metronoom naar symfonie: generatieve AI hertekent SCOPAFIJTH**  
Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**3.6 België als dirigent: de symfonie van generatieve AI** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

### **HOOFDSTUK 4: KLANK ALS KOMPAS VOOR VERANDERING**

**FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**4.1 Hoe SCOPAFIJTH en KIM<sup>2</sup> organisaties in beweging brengen** Fout!  
Bladwijzer niet gedefinieerd.

**4.2 De prelude van verandering** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

- 4.3 SCOPAFIJTH en KIM<sup>2</sup> als partituur en performance in procesmanagement**  
Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.4 Toepassing per type organisatie (praktijkfragmenten & procesopgaven)**  
Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.5 Tussen partituur en performance: waarom KIM<sup>2</sup> en SCOPAFIJTH samen klinken**  
Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.6 Twee complementaire denkkaders** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.7 SCOPAFIJTH klankkaarten — Verandering voelbaar maken**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.8 Tussen hoofd, hart en organisatiecontext** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.9 Afstemmen tussen hersenhelften, processen en partituren in combinatie met KIM<sup>2</sup> en SCOPAFIJTH** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.10 De SPOT tabel: het partituurmodel voor procesmanagement in KIM<sup>2</sup> klankkleur** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.11 De FITS tabel : de klankbordanalyse van uw organisatiepotentieel** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.12 Luisterend organiseren: het assessment als afstemmingsoefening** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.13 Afstemmen is geen meten: groeien in het ritme van veranderen: BASIS als afstemmingskompas** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.14 SCOPAFIJTH als ritmische routekaart voor systeemreflectie en gedragsverandering** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
- 4.15 Een methodiek als een goed afgestemde symfonie** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

## **HOOFDSTUK 5: NABESCHOUWING** **GEDEFINIEERD.**

**FOUT! BLADWIJZER NIET**

**HOOFDSTUK 6: DE VAKMEESTERS RUDOLF WERTHEN, PAUL  
LAGASSE, KAREL VAN DE MEERSSCHE EN JURGEN DE LANDSHEER  
AAN HET WOORD** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**6.1 Rudolf Werthen, CEO en Creative Director ARTLAB, Assessment Research  
Technology** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**6.2 Em. Prof. Dr. Ir. Paul Lagasse** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**6.3 Karel Van de Meerssche, voorzitter in Ondernemingszaken ORB Gent**  
Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**6.4 Jurgen De Landsheer, eerste hoofdcommissaris/korpschef Politiezone  
Zuid** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**HOOFDSTUK 7: KIM<sup>2</sup> HULPLIJN – UW ‘WIJZE’ HULPWIJZER IN TRANSFORMATIE** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**HOOFDSTUK 8: APPENDIX** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**8.1 Het narratief van *SEBECO*** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**8.2 Wat doet *SEBECO*?** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**8.3 Waarom deze aanpak?** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**8.4 De kunst van klantcontact: Inzichten en inspiratie van *SEBECO*** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**8.5 Het profiel van Ingrid Walry** Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

**HOOFDSTUK 9: COMPONEREN MET DENKKRACHT: HOE KIM<sup>2</sup> ACADEMISCH VERDIEPT WORDT** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**HOOFDSTUK 10: DANKWOORD EN SLOTAKKOORD** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**OVERZICHT VAN FIGUREN, GRAFIEKEN, TABELLEN** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**CREATIVE COMMONS GEBRUIKSVOORWAARDEN**FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.



## INLEIDING

*"Verandering is niet het herschikken van onderdelen, maar het herscheppen van verbindingen."*— Ingrid Walry

In de 21e eeuw is geen organisatie immuun voor verandering. Technologie versnelt, verwachtingen verschuiven, en de complexiteit van samenwerking neemt toe. Maar achter elk veranderproces schuilt dezelfde fundamentele vraag: **hoe verbinden we de vele organisatiedomeinen zó dat verandering niet alleen wordt doorgevoerd, maar ook gedragen?**

Dit boek biedt daarop een antwoord. Het presenteert een **evidence based kompas** waarin wetenschap en praktijk elkaar vinden. Als auteur heb ik, Ingrid Walry, mijn modellen **KIM<sup>2</sup>** en **SCOPAFIJTH** opgebouwd vanuit tientallen jaren ervaring met strategische en tactische communicatie, organisatieverandering, coaching en leiderschap in complexe omgevingen. De samenwerking op het podium met Valarie Zeithaml, Advind Parasuraman, Leonard Berry, Warren Bennis en David Ulrich is geen toevallige keuze maar een inhoudelijke alliantie:

**Warren Bennis** leerde ons dat leiderschap begint bij authenticiteit: *"Leiders zijn mensen die de context begrijpen, niet alleen de strategie."* Zijn werk vormt de leidraad om veranderprocessen menselijk en visionair te verankeren.

**Valarie Zeithaml, Arvind Parasuraman en Leonard Berry**, grondleggers van het SERVQUAL model, brengen het onmisbare perspectief van servicekwaliteit. Zij laten zien hoe consistentie en betrouwbaarheid in dienstverlening de basis vormen voor vertrouwen – intern én extern.

**David Ulrich** verschuift HR van een administratieve rol naar strategisch partnerschap. Zijn inzichten tonen hoe menselijk kapitaal een actieve motor kan worden in verandering, niet enkel een reactieve factor.

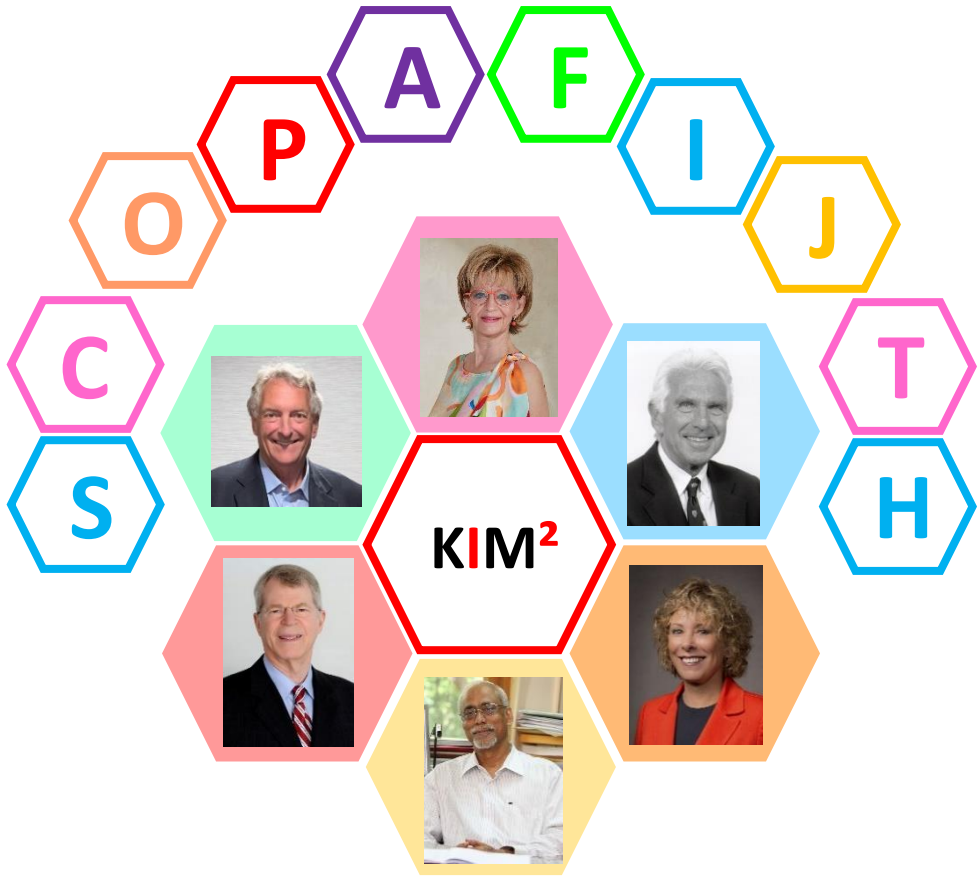
**Leonard Berry**, pionier in 'service excellence', herinnert ons eraan dat organisaties slechts zo sterk zijn als de loyaliteit die ze weten te verdienen door vertrouwen, empathie en kwaliteit.

Samen met deze denkers bundel ik de kracht van leiderschap, servicekwaliteit, HR, klantgerichtheid en systeemdenken in één coherent raamwerk.

Waarom wij samen op één podium staan

Deze samenwerking is meer dan symbolisch. Ze illustreert dat **verandering pas echt gedragen wordt wanneer disciplines elkaar versterken**. Leiderschap zonder servicekwaliteit verliest relevantie. HR zonder strategie verliest richting. Technologie zonder ethiek verliest vertrouwen.

Het podium dat wij delen is daarom geen verzameling solisten, maar een orkest waarin elke stem bijdraagt aan dezelfde compositie: **een duurzame, gedragen en veerkrachtige verandering**.



*Figuur 1: De fundamenteën van transformatie*

### **Inspiratie van de grondleggers en vernieuwers**

In een wereld waar verandering de enige constante is, vraagt duurzaam succes om meer dan strategie of structuur alleen. Het vraagt om verbinding: tussen visie en uitvoering, tussen klant en organisatie, tussen technologie en mens. Het vraagt om leiders die niet alleen sturen, maar ook inspireren. De inzichten van internationaal gerenommeerde denkers en doeners vormen het fundament waarop **SCOPAFIJTH** en **KIM<sup>2</sup>** gebouwd zijn. Zij verbinden wetenschappelijke diepgang met praktische toepasbaarheid en tonen dat échte transformatie ontstaat op het kruispunt van mensen, processen en waarden.

**Ingrid Walry**

*"Echte verandering ontstaat wanneer we de belofte aan de klant verbinden met de kracht van onze mensen. SCOPAFIJTH en KIM<sup>2</sup> maken die verbinding zichtbaar, meetbaar en leefbaar, elke dag opnieuw."*

**Warren Bennis**

*"Leadership is the capacity to translate vision into reality."*

**Valarie Zeithaml**

*"Service quality is judged by the gap between what customers expect and what they perceive they get."*

**Arvind Parasuraman**

*"Understanding customer expectations is the first step to delivering superior service."*

**Leonard Berry**

*"True service quality creates customers who become advocates, not just repeat buyers."*

**David Ulrich**

*"HR's role is not just to support the business, but to drive it."*

Waarom juist deze zes stemmen samenkomen

- **Ingrid Walry** brengt als architect van **SCOPAFIJTH** en **KIM<sup>2</sup>** het holistisch organisatiedenken naar een meetbaar en toepasbaar model.
- **Warren Bennis** inspireert met het idee dat leiderschap het vertalen van visie naar realiteit is, exact wat **KIM<sup>2</sup>** faciliteert.
- **Valarie Zeithaml, Advind Parasuraman en Leon Berry** leggen met SERVQUAL het wetenschappelijke fundament voor klantperceptie en servicekwaliteit, een kerncomponent van externe klantinteractie in **KIM<sup>2</sup>**.
- **David Ulrich** transformeerde HR tot strategische partner, waarmee hij het interne klant- en talentperspectief stevig in het model verankert.

Samen vormen zij de muzikale partituur waarop het verbinden van organisatiedomeinen met AI tot gedragen verandering werkelijkheid wordt.

**Tussen partituur en praktijk: de klankkaart van KIM<sup>2</sup> = de  
SCOPAFIJTH organisatiedomeinen  
Een evidence based gids voor 'slimme' organisatieverandering**

**Waarom dit boek uw organisatie fundamenteel kan transformeren**

In een tijd waarin organisaties verandering vaak reduceren tot versnelling en beheersing, benadrukt een verdiepend perspectief dat duurzame transformatie juist ontstaat door afstemming, empathie en verbinding. Dit boek *'Verbinden van organisatiedomeinen met AI tot één harmonieuze partituur'* biedt een baanbrekend en zintuiglijk raamwerk om verandering niet langer te sturen met druk, maar te begeleiden met ritme en resonantie.

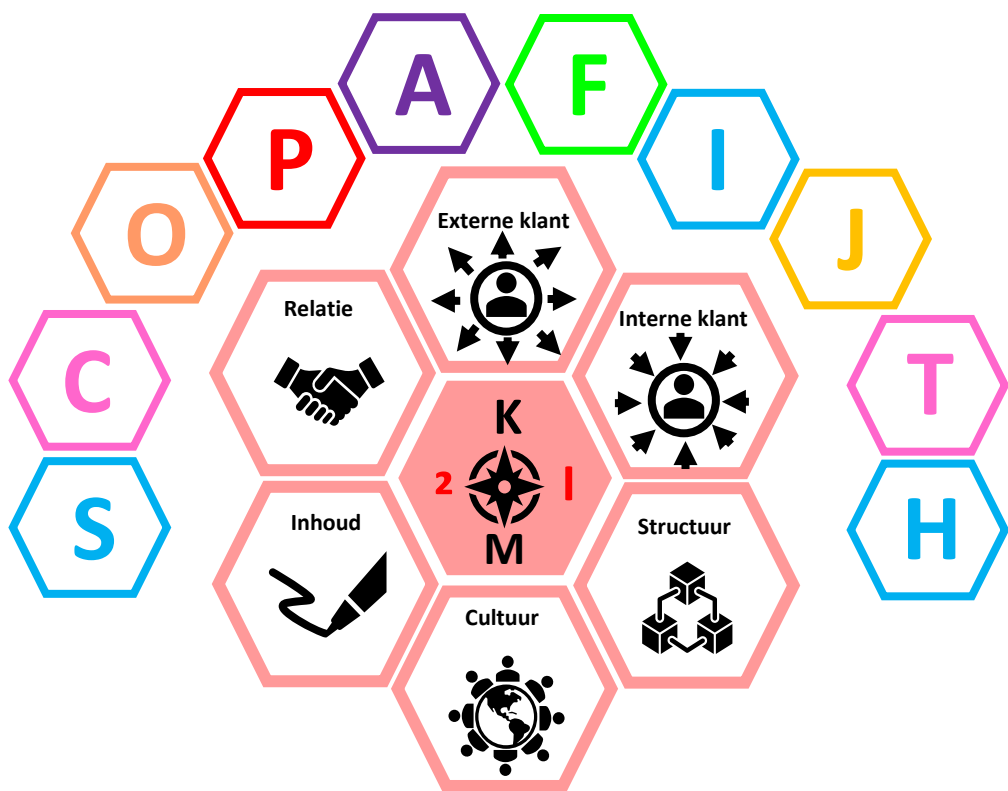
Zoals **Warren Bennis** – hoogleraar aan de University of Southern California – reeds in 1985 betoogde in zijn invloedrijke werk *"Leaders: The Strategies for Taking Charge"*, is een organisatie geen machine, maar een levend organisme. Hij pleitte voor een leiderschapsstijl waarin visie, vertrouwen en samenwerking centraal staan. Hij vergeleek organisaties met een symfonisch én jazzorkest, waarin leiders zowel structuur als improvisatie moeten beheersen. Dit beeld vormt het hart van Walry's boek: de partituur van de SCOPAFIJTH organisatiedomeinen wordt de partituur waarop leiders de harmonie binnen hun organisatie leren voelen en dirigeren.

Organisaties die vandaag willen transformeren, botsen vaak op weerstand, versnippering en ruis. Toch is verandering geen eenrichtingsverkeer van top naar werkvloer. Integendeel: duurzame verandering ontstaat in de samenklank tussen structuur en zingeving, tussen systeem en gedrag.

Ingrid Walry vertaalt deze realiteit in een krachtige tweeluikmetafoor:

- **KIM<sup>2</sup>** vormt de **partituur**: een systemisch en gedragsgericht kader voor klantinteractie, intern en extern. Dit model legt vast *wat* klantinteractie is, *hoe* het systemisch en gedragsmatig werkt, en *waar* interacties botsen of versterken. Het brengt rollen, verwachtingen, interactiekwaliteit en leervermogen in kaart. **KIM<sup>2</sup>** focust op interactiekwaliteit: resonantie ontstaat als interne en externe klantinteractie betekenisvol en afgestemd verloopt.
- De **SCOPAFIJTH** organisatiedomeinen - **Security, Communicatie, Organisatie, Personeel, Administratie, Financieel, Informatie, Juridisch, Technologie, Huisvesting** - vertalen die resonantie in klankvelden per organisatiedomein : bv. wanneer communicatie, personeel en informatie elkaar versterken in plaats van botsen. **SCOPAFIJTH** is de **klankkaart**: een zintuiglijke organisatiescan over tien strategische domeinen die voelbaar maakt waar de resonantie botst of stroomt. Deze rasterstructuur verbindt tien domeinen van een organisatie (**Security, Communicatie, Organisatie, Personeel, Administratie, Financiën, Informatie, Juridisch, Technologie en Huisvesting**) tot een auditief-sensitief waarnemingskader. Het maakt voelbaar waar frictie zit, waar dissonantie heerst en waar harmonie groeit.

Samen vormen ze de brug tussen analyse en actie, tussen denken en doen. Ingrid Walry presenteert deze domeinen niet als losse silo's, maar als systemisch verbonden klankvelden in een levend ecosysteem. Elk domein beïnvloedt het andere – zoals instrumenten in een orkest.



*Figuur 2: KIM² en SCOPAFIJTH: van theorie naar praktijk*

## Wetenschappelijke verankering: de dubbele basis van KIM<sup>2</sup>

Het KIM<sup>2</sup> model rust op een stevig academisch fundament. Het combineert externe klantgerichtheid met interne alignment – twee pijlers die samen duurzame verandering mogelijk maken. Die basis komt van drie pioniers in servicekwaliteit en één wereldautoriteit in strategisch HRM.

**Valarie Zeithaml** (*University of North Carolina at Chapel Hill*), **Arvind Parasuraman** (*University of Miami*) en **Leonard L. Berry** (*Texas A&M University*) ontwikkelden samen het bekende SERVQUAL model (1988). Zij toonden aan dat de kloof tussen klantverwachting en ervaren kwaliteit bepalend is voor vertrouwen en loyaliteit. Met hun vijf universele dimensies – Tastbaarheid (Tangibles), Betrouwbaarheid (Reliability), Responsiviteit (Responsiveness), Zekerheid (Assurance) en empathie (Empathy) – maakten zij klantbeleving meetbaar en verbeterbaar. In KIM<sup>2</sup> vormt dit het psychologisch fundament voor externe klantinteractie. Vooral in de SCOPAFIJTH domeinen **Communicatie**, **Personeel** en **Informatie** klinken hun inzichten door.

**David Ulrich** (*University of Michigan*) veranderde het denken over HRM met zijn boek *Human Resource Champions* (1997). Hij verschoof HR van administratieve rol naar strategische partner en ontwikkelde het vierrollenmodel dat wereldwijd wordt gebruikt. Zijn werk benadrukt interne klantgerichtheid, talentontwikkeling en alignment tussen mens, strategie en cultuur. Binnen KIM<sup>2</sup> legt dit de basis voor interne klantinteractie en versterkt het de SCOPAFIJTH domeinen **Personeel**, **Organisatie**, **Financiën** en **Administratie**.

Samen vormen deze inzichten de dubbele wetenschappelijke verankering van KIM<sup>2</sup>: SERVQUAL maakt externe kwaliteit tastbaar, Ulrich versterkt interne samenhang. Zo ontstaat een model dat zowel evidence based als praktisch toepasbaar is, en dat organisaties helpt verbinden, afstemmen en veranderen.

## **Van buiten naar binnen en terug**

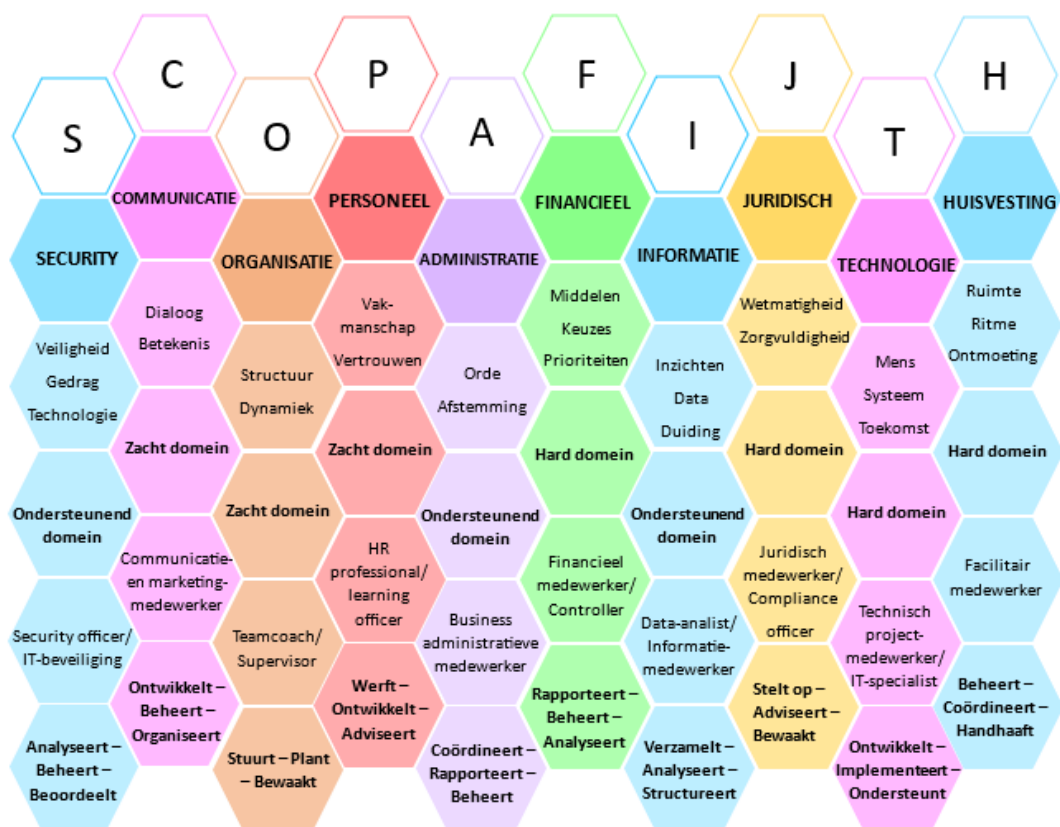
Waar SERVQUAL de buitenwereld binnenhaalt via klantperceptie en beleving, zorgt **Ulrich's** strategisch HR- kader ervoor dat de binnenwereld van de organisatie klaarstaat om deze verwachtingen waar te maken. Samen maken zij duidelijk dat duurzame verandering alleen ontstaat als de externe belofte en de interne capaciteit in balans zijn.

### **Verankering in duurzame gedragsverandering : Het ritme van KIM<sup>2</sup> en de resonantie van de SCOPAFIJTH organisatiedomeinen**

Duurzame gedragsverandering vereist meer dan goede wil of instructie. Zoals in een goed gecomponeerd muziekstuk ontstaat harmonie pas wanneer ritme en klank samenvallen. KIM<sup>2</sup> en de SCOPAFIJTH organisatiedomeinen vormen samen deze muzikale metafoor:

- **KIM<sup>2</sup> is de partituur** – het gestructureerde ritme dat richting en timing geeft aan gedragsverandering.
- **SCOPAFIJTH is de klankkaart** – die laat horen en voelen of het gedrag en de acties in harmonie trillen met de organisatiedomeinen en -context.

KIM<sup>2</sup> brengt ritme in verandering, SCOPAFIJTH laat gedrag en acties resoneren met structuur, cultuur en context.



Figuur 3: SCOPAFIJTH in actie: van rol naar resultaat