

INGRID WALRY

VORMGEVEN AAN 'SLIM' ORGANISEREN EN VERANDEREN

**Woordenboek van verandering:
dirigeer klantinteractie² als
partituur voor systeemvernieuwing**

UITGEVERIJ PARTIZAAN

COLOFON

COCURA © 2025

Auteur: Ingrid Walry

Bewerker: Amelie De Schepper

Vormgeving: Amelie De Schepper

Uitgeverij: Partizaan

ISBN 978-94-9345-310-4

NUR 808 – 771

Versie: eerste druk maart 2022, tweede druk april 2023, derde druk mei 2024, vierde druk juli 2025, vijfde druk oktober 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

**Woordenboek van verandering:
dirigeer klantinteractie² als
partituur voor systeemvernieuwing**

UITGEVERIJ PARTIZAAN

INHOUDSOPGAVE

BOEK 3

Woordenboek van verandering: dirigeer klantinteractie² als partituur voor systeemvernieuwing

INLEIDING	9
Dirigeer organisatieverandering: het KIM² woordenboek als strategisch partituur voor fygitale transformatie	9
Harmonie in verschil: multiperspectivisme met PACBIS en de stem van uw externe en interne klanten²	11
Evidensief geboren: kennis die beweegt als partituur van verandering	16
Van woord tot werking als partituur	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Van praten naar spelen: gesprekskaarten als partituur voor gedragen verandering met het KIM² protocol	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Improviseren op structuur – SCOPAFIJTH als symfonie en jazz van wetenschappelijke samenwerking	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

HOOFDSTUK 1: HET KIM² WOORDENBOEK
GEDEFINIEERD.

FOUT! BLADWIJZER NIET

A woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
B woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
C woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
D woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
E woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
F woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
G woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
H woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
I woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
J woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
K woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
L woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
M woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
N woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
O woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
P woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Q woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
R woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
S woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
T woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

U woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
V woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
W woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
X woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Y woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Z woorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

HOOFDSTUK 2: NABESCHOUWING FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

HOOFDSTUK 3: DE VAKMEESTERS RUDOLF WERTHEN EN PAUL LAGASSE AAN HET WOORD FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

HOOFDSTUK 4: KIM² HULPLIJN – UW ‘WIJZE’ HULPWIJZER IN TRANSFORMATIE FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

HOOFDSTUK 5: APPENDIX FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

HOOFDSTUK 6: DANKWOORD EN SLOTAKKOORD FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

INLEIDING

Dirigeer organisatieverandering: het KIM² woordenboek als strategisch partituur voor fygitale transformatie

Vanaf de eerste pagina van dit boek weerklinkt mijn droom. "*I have a dream*", een visie waarin ik als **BreakOut³ Leider** fungeer als onuitputtelijke inspiratiebron en fygitale begeleider van betekenisvolle transformatie. Mijn kracht schuilt in het verbinden van inzichten uit wetenschap, praktijk én kunst. Daarbij put ik uit de wijsheid van talloze leiders en denkers, in het bijzonder uit de inzichten van de Amerikaanse visionair Warren Bennis en van Rudolf Werthen, laureaat van de Koningin Elisabethwedstrijd en muziekdirecteur van de Vlaamse Opera en I Fiamminghi.

Om de ervaring van deze transformatie tastbaar te maken, nodig ik u uit om tijdens het lezen te luisteren naar Rudolf Werthen's zorgvuldig samengestelde playlist. Laat u meevoeren door meesterwerken als Max Bruch's *Kol Nidrei*, Alan Hovhaness' *Tzaikerik*, en Camille Saint-Saëns' *Celloconcert*. Verspreid over dit boek vindt u hyperlinks en QR-codes die u toelaten om al lezend én luisterend te reflecteren op de muzikale onderstroom van deze reis.

Ik spreek tot u als corporate multiperspectivist, iemand die houdt van wetenschap én praktijk, en die als scepticus elke bewering toetst aan haar onderbouw en bruikbaarheid. Zo omarm ik evidence based methoden die zowel het belang als de retoureffecten van organisatieverandering helder maken.

Dit boek is geen abstract pleidooi, maar een concrete uitnodiging: **Dirigeer organisatieverandering en gebruik het KIM² woordenboek als uw strategische partituur voor fygitale transformatie**. Deze metafoor is geen spelerei, maar een leidmotief voor leiders die richting willen geven aan complexiteit. Als **BreakOut³ Leider** plaats ik zowel de externe als de interne klant, de **KIM²** perspectieven, centraal in al mijn handelen.

Mijn **BreakOut³ leiderschapsaanpak** rust op **negen bouwstenen**: ik gebruik (1) **conflictbeheersing** als katalysator, stimuleer (2) **mentale transformatie** en zet (3) **fygitale communicatie** strategisch in.

(4) Ik hanteer **Bayesiaanse besluitvorming**, (5) werk **ambidexter** met **analytische én creatieve inzichten**, waardoor (6) **emergentie** kan floreren. Tegelijk (7) bestrijd ik **verandermoeheid** en (8) bouw ik aan een **robuuste BreakOut³ leiderschapscultuur**, op basis van een (9) gefundeerde, **evidence based (EBP) + evidence informed (EIP)** aanpak.

Vanuit het **GROWTH³** fundament til ik organisaties naar een hoger niveau via **zes strategische pijlers**: (1) **technologie** als innovatieversneller, (2) **talentontwikkeling** op alle niveaus, van leerling tot meester, (3) flexibele en **(w)agile transformatie methodieken**, (4) **hybride communicatie en fygitale samenwerking**, (5) **proces- en datagedreven sturing**, en (6) integratie binnen een **samenhangend GRC raamwerk**. Zo realiseren we duurzame, klantgerichte transformatie binnen het tijdperk van EGov 3.0.

Binnen de reeks *“Vormgeven aan slim organiseren en veranderen”* fungeert dit **KIM² woordenboek als strategische partituur**: een leidraad die de complexe noten van technologische, sociale en arbeidsorganisatorische vernieuwing harmoniseert. Met kritische blik en zorgvuldige selectie heb ik de essentie gedestilleerd, zodat u beschikt over een betrouwbaar en wetenschappelijk onderbouwd fundament.

Ik geloof dat duurzame verandering alleen mogelijk is via een samenspel van **evidence based (EBP) + evidence informed (EIP)** benadering. Als **trusted advisor** richt ik me op mensen met een scherp denkvermogen en een hoge integriteitsgraad, mensen die bereid zijn tot een open, kritische dialoog. Ik pretendeer geen onfeilbare change goeroe te zijn. Wat ik wél wil zijn: een medereiziger, een inspirator, een spiegel en een katalysator voor verantwoord leiderschap.

Ik nodig u uit om dit boek kritisch te benaderen. Destilleer uw eigen inzichten, leerpunten en strategieën. Laat het **KIM² A-Z woordenboek** uw gids zijn, als een partituur die u helpt bij het dirigeren van betekenisvolle organisatieverandering. **Sluit u aan bij deze beweging want de tijd voor echte, meervoudige transformatie is nu.**

Ingrid Walry

Gecertificeerd Senior Consultant Innovatieve Arbeidsorganisaties

Harmonie in verschil: multiperspectivisme met PACBIS en de stem van uw externe en interne klanten²

Het KIM² gedachtengoed als fundament voor fygitale organisatieverandering

Elke leider die vandaag een organisatie aanstuurt in tijden van fygitale transformatie, ervaart het vroeg of laat: uw externe én interne klanten² denken, voelen en handelen anders dan u. Die verschillen vormen geen obstakel, maar een uitnodiging tot transformatie. Ze vragen om leiderschap dat verbindt, om taal die betekenis draagt, en om een gedeeld kader dat de complexiteit van samenwerking overzichtelijk én werkbaar maakt.

Na het boek “Zin in een slimme dialoog met KIM²?” verschijnt deze uitgave als een verdiepend fundament. De afgelopen jaren heeft het KIM² gedachtengoed zijn waarde bewezen: in theorie én praktijk, in publieke en private contexten. Het werd verspreid, herdrukt, besproken en toegepast binnen het programma *Werken 3.0*, als houvast voor wie betekenisvolle verandering wil realiseren.

Wat betekent KIM² gericht werken?

KIM² staat voor **Klant Interactie Management²**. Het is de kunst én de kunde van het (her)inrichten van innovatieve arbeidsorganisaties zodat, door optimale samenwerking en communicatie met zowel externe als interne klanten², fysieke dienstverlening met digitale ondersteuning snel, correct en verantwoord geleverd wordt.

Deze benadering sluit perfect aan bij wat we vandaag herkennen als **fygitale transformatie**: het intelligent combineren van menselijke interactie en digitale ondersteuning binnen complexe processen. KIM² positioneert zich dan ook als **mensgerichte aanvulling op technologische innovaties**.

De zes PACBIS perspectieven: wetenschappelijk fundament voor betekenisvolle organisatie-inrichting

KIM² werkt met zes geïntegreerde perspectieven, samengebracht in het acroniem **PACBIS**. Dit kapstokmodel helpt organisaties om systemisch te denken, narratief te luisteren en gedragen te handelen.

P – Participatief observeren

(Antropologie & actieonderzoek)

Waarnemen mét de betrokkenen. Participatief observeren is geworteld in etnografisch veldwerk, praktijkonderzoek en reflectieve observatie. Het versterkt collectief inzicht en voorkomt blinde vlekken bij verandertrajecten.

A – Aligneren

(Strategisch management & organisatiekunde)

Doelen, structuren, rollen en processen op elkaar afstemmen. Dit perspectief sluit aan bij alignmentmodellen zoals die van Kaplan & Norton en strategische frameworks die coherentie en richting bieden binnen complexe organisaties.

C – Construeren

(Narratieve psychologie & constructivisme)

Betekenis geven aan ervaringen, data en context. Vanuit de werken van Jerome Bruner en Kenneth Gergen leert construeren ons hoe organisaties hun realiteit vormgeven via taal en collectieve verhalen.

B – Besturen

(Bestuurskunde & systeemtheorie)

Sturen op interactie, niet enkel op controle. Dit perspectief past binnen de lijn van systeemdenkers als Peter Senge en adaptieve governance-modellen waarin leiders faciliteren in plaats van beheersen.

I – Interpreteren

(Hermeneutiek & interpretatieve organisatietheorie)

Signalen en patronen duiden. Gebaseerd op sensemaking (Karl Weick), hermeneutiek (Hans-Georg Gadamer) en datagedreven besluitvorming die betekenis koppelt aan gedrag en context.

S – Samenwerken

(Sociaal kapitaal & cocreatietheorie)

Co-creëren in netwerken en ecosystemen. Samenwerken is geïnspireerd op sociale leertheorieën (Etienne Wenger, communities of practice) en cocreatieprincipes die klantinteractie² centraal stellen.

Deze zes perspectieven vormen samen een **cyclisch werkmodel** dat de meervoudige logica van **KIM²** operationeel maakt, niet als stramien, maar als kompas voor wie wil sturen op diepgaande, gedragen verandering.

Brug naar Egov 3.0: de fygitale overheid in wording

De digitale versnelling binnen de publieke sector maakt duidelijk dat de klassieke overheidsstructuren onder druk staan. Nieuwe benaderingen zoals **Egov 3.0** vragen niet alleen technologische vernieuwing, maar ook een herinrichting van samenwerking, dienstverlening en klantinteractie².

Waar Egov 1.0 draaide om automatisering en Egov 2.0 om digitalisering van processen, focust **Egov 3.0** op **integratie, gebruikersgerichtheid, semantische consistentie én menselijke waardigheid** in de digitale ruimte. Het is de overheidsvariant van fygitaal organiseren. En precies hier sluit **KIM²** naadloos op aan.

KIM² versterkt Egov 3.0 door:

- het aanbieden van gedeelde begrippen en semantische logica;
- het faciliteren van multidisciplinaire samenwerking in overheidsketens;
- het ondersteunen van datagedreven én mensgerichte besluitvorming;
- het trainen van leidinggevend in narratief, multiperspectivistisch en evidence informed denken.

Overheden die richting Egov 3.0 evolueren, hebben nood aan leiders en medewerkers die deze taal verstaan. Die digitale interactie met burgers koppelen aan empathie, ethiek en eigenaarschap. Het **KIM²** woordenboek en de gesprekskaarten fungeren hier als strategische instrumenten voor die nieuwe overheidsrealiteit.

KIM² als brug tussen beleid, praktijk, burger en ondernemer

Deze publicatie vormt een complementair werk binnen de reeks *Vormgeven aan slim organiseren en veranderen*. Het ontsluit het **KIM²** gedachtengoed als **praktisch referentiekader voor leiders, strategen, beleidsmakers en coaches**, in zowel private als publieke context.

De thematiek is actueel en urgent:

- Hoe managen we klantinteractie² in tijden van hybride werken, artificiële intelligentie en maatschappelijke druk?
- Hoe creëren we verbinding in een systeem dat steeds digitaler wordt?
- Hoe verankeren we waardevolle interactie zonder in controle of technocratie te vervallen?

Dit boek biedt daarop een antwoord. Geen blauwdruk, maar een **kompas dat richting geeft**.

Het sluit aan bij een nieuwe generatie leiders, denkers en doeners die weten dat kwaliteit méér is dan procedures volgen. Het gaat om **menselijk contact, gedeelde betekenis en systemische intelligentie**.

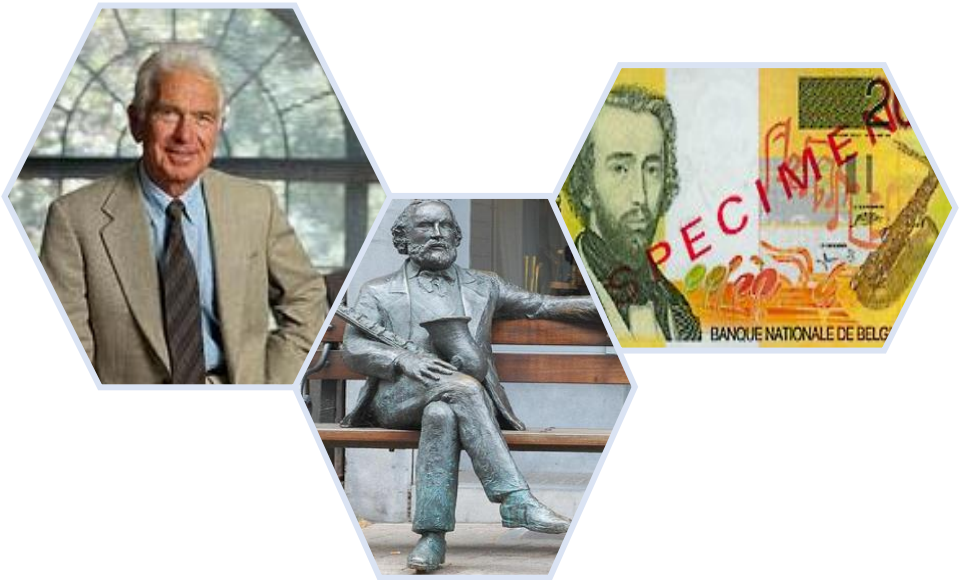
Veranderen is geen optelsom van procedures, maar een samenspel van inzichten, timing en betekenis. Het **KIM²** A-Z woordenboek fungeert als een levende partituur waarin **evidence based** precisie en **evidence informed** wijsheid in harmonie samenwerken. Elke term krijgt pas kracht wanneer kennis doorvloeit naar begrip, gedragen door context en interactie. Zo ontstaat een kennisinstrument dat richting geeft aan organisaties in beweging, van woord tot werking, van data tot duiding.

Evidensief geboren: kennis die beweegt als partituur van verandering

Over hoe een nieuw begrip richting, ritme en afstemming brengt in organisatieontwikkeling

"I used to think that running an organization was like conducting a symphony orchestra. But I don't think that's quite it; it's more like jazz. There's more improvisation."

- "Ik dacht vroeger dat het leiden van een organisatie leek op het dirigeren van een symfonieorkest. Maar dat denk ik niet meer; het lijkt meer op jazz. Er is meer improvisatie."



Warren Bennis (1925–2014),
Amerikaans wetenschapper, auteur, leiderschapsdenker,
in *Managing People is Like Playing Jazz* (2002)

Organisatieverandering laat zich niet orkestreren als een klassieke symfonie. Er is zelden één partituur die collectief en foutloos wordt uitgevoerd. In werkelijkheid lijkt het eerder op jazz: een gedeelde structuur met ruimte voor timing, dialoog, aanvoelen en vooral: improvisatie.

Bennis verwoordde dit treffend in zijn metafoor over leiderschap als jazz, een beeld dat perfect aansluit bij hoe het **KIM² A-Z woordenboek** betekenis geeft aan organiseren en veranderen. Zijn vergelijking roept onbewust een echo op van **Adolphe Sax**, de Belgische instrumentenbouwer die de saxofoon ontwierp. De saxofoon groeide uit tot hét toonbeeld van expressieve vrijheid in jazz. Net zoals een muzikant zijn klank zoekt in timing en nuance, zo zoeken organisaties hun stem via taal die meebeweegt, van controle-instrument naar co-creatieve partituur.

Het **KIM² A-Z woordenboek** vormt een levend bruginstrument tussen evidence en begrip. Het is ontworpen als een meervoudig kennisinstrument dat organisaties ondersteunt in betekenisvolle externe en interne klantinteracties² en duurzame verandering. Het is precies dat: geen statisch naslagwerk, maar een levende partituur van taal. Een kennisinstrument dat evidence based precisie (wetenschappelijke definities, modellen, kaders) verbindt met evidence informed wijsheid (praktijkervaring, contextgevoel, collectieve duiding).

Taal die beweegt

Veranderen is geen optelsom van procedures, maar een samenspel van inzichten, timing en betekenis. Elke term in het woordenboek krijgt pas kracht wanneer kennis doorvloeit naar begrip, gedragen door ervaring en interactie. Zo ontstaat een bron van gedeelde taal die richting geeft aan organisaties in beweging, **van woord tot werking, van data tot duiding**.

In complexe veranderprocessen volstaat het niet om louter de 'juiste' termen te hanteren. De kracht van taal schuilt in gedeeld begrip, contextgevoelig gebruik en betekenisvolle toepassing. Precies dat is het doel van het **KIM² A-Z woordenboek**: taal die meebeweegt met de praktijk, gedragen wordt door professionals, en richting geeft aan collectieve transitie.

Wetenschappelijke verankering

Een systematische review in *Campbell Systematic Reviews* (2022) bevestigde dat zowel **evidence based (EBP)** als **evidence informed (EIP)** benaderingen breed worden toegepast, maar dat hun onderlinge verhouding zelden wordt onderzocht. Onderzoekers zoals **McSherry et al. (2002)** en **Nevo & Slonim-Nevo (2011)** pleiten daarom voor flexibele, contextgedreven kennisintegratie. Binnen dit spanningsveld ontstaat een nieuw type kennispraktijk: **De geboorte van een nieuw woord: evidensief**

Daar waar evidence based en evidence informed niet langer volstaan om de complexiteit van kennis in beweging te vatten, wordt een nieuw begrip geboren: **Evidensief** is een kenniswijze die vertrekt vanuit onderbouwd bewijs, zich laat voeden door ervaring, en zich vormt in reflectieve dialoog met mensen, systemen en contexten.

Ontleding van “evidensief”

1. Woordkern: "eviden-"

Afgeleid van het Latijnse *evidentia* = klaarblijkelijkheid. Zowel evidence-based (systematisch, wetenschappelijk) als evidence informed (inclusief praktijkcontext) dragen deze wortel. "Eviden-" fungeert als semantische brug tussen beide benaderingen.

2. Achtervoegsel: "-sief"

Afgeleid van het Latijnse *-ivus* / *-sivus*, vertaald als *-ief*: actief, reflexief, intensief. Het duidt een neiging of gerichtheid aan. “-sief” maakt van kennis geen bezit, maar een actieve houding: gericht op toepassing, samenhang en betekenisgeving.

Samenstelling:

Eviden- (bewijs, helderheid) + **-sief** (gerichtheid, dynamiek) = **evidensief**

Waarom "evidensief" méér is dan "evidence informed"

U zou kunnen denken dat dit gewoon een ander woord is voor evidence informed. Maar "evidensief" overstijgt deze term: het combineert de precisie van evidence based werken met de contextgevoeligheid van evidence informed praktijk, en voegt daar een actieve, verbindende taalcomponent aan toe. Het gaat dus verder dan informeren alleen.

	Evidence Based Practice (EBP)	Evidence Informed Practice (EIP)	Evidensief werken
Wat	Systematische toepassing van het beste beschikbare wetenschappelijke bewijs bij besluitvorming.	Integratie van wetenschappelijk bewijs, praktijkervaring en waarden van betrokkenen.	Een meervoudige kenniswijze die systematische onderbouwing, praktijkervaring en collectieve duiding combineert.
Waarom	Garandeert hoge betrouwbaarheid en reproduceerbaarheid van kennis en interventies.	Maakt ruimte voor context, betekenisgeving en flexibiliteit in toepassing.	Beantwoordt aan de nood aan integratie, semantische afstemming en co-creatie in veranderende contexten.
Hoe	Stapsgewijs model dat hiërarchieën van bewijs hanteert, met focus op gecontroleerde studies.	Cyclisch en adaptief proces waarbij uiteenlopende kennisbronnen worden geïntegreerd.	Reflexieve en iteratieve praktijk waarin kennis evolueert via interactie, taal en gedeeld begrip.

Belang	Verankert professioneel handelen in objectieve, gevalideerde kennis.	Stimuleert praktijkrelevantie en betrokkenheid bij besluitvorming.	Versterkt samenhang tussen weten, begrijpen, communiceren en veranderen.
Retour-effecten	Verhoogde kwaliteit en uniformiteit in resultaten; versterkt vertrouwen van stakeholders.	Meer draagvlak en afstemming met concrete situatie en waarden van actoren.	Stimuleert gedeeld eigenaarschap, collectieve leerprocessen en wendbare besluitvorming.
Voordelen	Zorgt voor standaardisering, veiligheid en controleerbaarheid.	Verhoogt flexibiliteit, creativiteit en inclusiviteit.	Bevordert transformatie via betekenisvolle, afgestemde kennis in beweging.
Beperkingen	Kan rigide zijn; beperkte ruimte voor context, ervaring en praktijkwijsheid.	Risico op verlies van consistentie en toetsbaarheid; grotere afhankelijkheid van interpretatie.	Afhankelijk van de bereidheid tot dialoog, reflectie en gedeelde interpretatie.
Eind-conclusie	Noodzakelijk fundament voor kwaliteit, maar niet toereikend in complexe praktijksituaties.	Belangrijke verbreding van het EBP-kader met nadruk op mens en context.	Verrijkt en overstijgt EBP en EIP door verbinding te maken tussen taal, systeem en praktijk in ontwikkeling.

Aansluiting bij KIM²

KIM² staat voor **Klantinteractie Management Model**, waarin zowel de externe als de interne klant centraal staan. Het model stimuleert taal en handelen die klantgericht, systemisch en situationeel bruikbaar zijn.

Evidensief werken is het epistemologische hart van dit model. Het vertaalt kennis in waardevolle interactie, het verbindt inzichten met organisatorische realiteit, en het maakt gedeeld begrip mogelijk in beweging.

Het **KIM²** A–Z woordenboek is dus geen woordenboek in klassieke zin, maar een “evidensief gecomponeerde partituur”: een richtinggevend, contextgevoelig en verbindend instrument voor wie taal wil inzetten als motor van verandering.

Van inzicht naar toepassing

Wie jazz begrijpt, weet wanneer het moment daar is om een motief over te nemen, te verdiepen of subtiel te herhalen. Net zo beweegt dit boek: met de geboorte van het begrip **evidensief** zetten we de toon voor wat volgt, een harmonische voortzetting van gedeelde betekenis in beweging.

Het volgende hoofdstuk verkent hoe deze benadering zich concreet vertaalt in de werking van het woordenboek: hoe termen niet alleen gedefinieerd worden, maar ook betekenis krijgen via interactie, praktijkervaring en collectieve interpretatie.

Zo groeit dit woordenboek uit tot méér dan een referentie: het wordt een speelveld voor gedeeld begrip, een gids voor collectieve navigatie, een uitnodiging tot afstemming in beweging.

Laten we dus samen verder luisteren, spelen en begrijpen, in het volgende hoofdstuk.