

De muur die niet liegt

De muur die niet liegt

Waarom strategie pas werkt als de echte vraag zichtbaar wordt

Yoram Meijer



FIVE FORWARD



**OBEYA
INSIGHTS**

© 2026 Yoram Meijer / Five Forward Group
Obeya Insights is een handelsnaam van Five Forward Group BV.

Uitgegeven door Five Forward Group BV

www.fiveforward.nl

www.obeya-insights.nl

1^e druk, september 2026

ISBN 9789403936642

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich tot de uitgever te wenden.

De uitgever behoudt zich uitdrukkelijk alle rechten voor ten aanzien van tekst- en datamining, waaronder het gebruik van deze uitgave voor het trainen van AI-systemen, zoals bedoeld in artikel 15o Auteurswet (artikel 4 DSM-richtlijn).

De uitgever heeft ernaar gestreefd alle rechthebbenden van gebruikt materiaal te achterhalen. Wie desondanks rechten te kunnen doen gelden, kan contact opnemen met de uitgever.

Voor informatie over speciale kortingen bij grote volumes of voor informatie over het boeken van de auteur voor events of advies, ga je naar www.yorammeijer.nl

Voorwoord

Toen ik aan dit boek begon, zocht ik naar een manier om uit te leggen wat ik doe en waarom ik het zo doe. Ik geef graag trainingen. Maar hoeveel tijd je er ook voor reserveert, er blijft altijd iets liggen. Een model kun je uitleggen en een werkvorm kun je oefenen. Maar om werkelijk te onderzoeken waarom mensen en organisaties doen wat ze doen, is meer ruimte nodig. Ruimte om stil te staan, verbanden te leggen en op één onderwerp echt de diepte in te gaan.

Op advies van anderen besloot ik daarom mijn ideeën op te schrijven. Niet alleen om te vertellen wat ik in de praktijk heb ervaren, maar ook om te laten zien dat het niet werkt omdat ik zeg dat het werkt. Veel van wat we in organisaties tegenkomen, is onderzocht. Er bestaat wetenschappelijke onderbouwing voor ons gedrag, voor de manier waarop we beslissingen nemen en voor de redenen waarom verandering soms wel, maar vaak ook niet van de grond komt.

De belangrijkste vraag werd daarmee niet: hoe maken we betere plannen? Organisaties hebben meestal plannen genoeg. De belangrijkste vraag is: hoe beïnvloeden we de juiste zaken? Hoe zorgen we ervoor dat plannen niet blijven steken in documenten, presentaties en goede bedoelingen, maar daadwerkelijk worden uitgevoerd?

Die vragen stonden centraal in mijn onderzoek en in de reis die uiteindelijk tot dit boek leidde.

In de afgelopen jaren heb ik veel directies, managementteams en andere teams zien werken aan strategie en verandering. Vrijwel overal trof ik betrokken mensen aan die, hard werkend, het goede wilden doen. Toch liepen organisaties steeds tegen vergelijkbare problemen aan. Informatie was verspreid, prioriteiten botsten en besluiten bleven langer liggen dan nodig. Iedereen werkte hard, maar niet altijd aan hetzelfde. En soms wist iemand allang waar het werkelijk misging, zonder dat die observatie ooit het gesprek bereikte.

Het plan was dan zelden het echte probleem. Het probleem zat in wat niet zichtbaar werd, in wat niet werd uitgesproken of in de vraag die niemand stelde.

Daar komt de titel van dit boek vandaan: *De muur die niet liegt*.

Een muur heeft geen eigen belang. Hij hoeft geen positie te beschermen en geen ongemakkelijk gesprek te vermijden. Wanneer we de juiste

informatie zichtbaar maken, laat de muur zien waar we werkelijk staan. Niet waar we hadden gehoopt te staan. Niet wat we in de vorige rapportage hebben afgesproken. Maar wat er nu gebeurt, waar beweging ontstaat en waar die juist uitblijft.

Dat betekent niet dat iedere muur automatisch de waarheid vertelt. Ook een dashboard kan een geruststellend verhaal presenteren. We kunnen informatie weglaten, resultaten mooier maken of vooral laten zien wat gemakkelijk meetbaar is. De muur liegt misschien niet, maar wij kunnen hem wel gebruiken om onszelf voor de gek te houden.

Een goede Obeya begint daarom niet met vakken, kleuren of post-its. Hij begint met de bereidheid om eerlijk te kijken. Om zichtbaar te maken wat ertoe doet en vervolgens het gesprek te voeren dat daardoor ontstaat. Niet om mensen af te rekenen, maar om samen te begrijpen, te besluiten en te leren.

Dit boek is dan ook geen handleiding voor de perfecte Obeya. Die bestaat niet. Het is een onderzoek naar wat een Obeya werkelijk effectief maakt. Naar de relatie tussen zichtbaarheid, gedrag, leiderschap en uitvoering. En vooral naar de vraag hoe een muur kan helpen om niet alleen informatie te delen, maar ook betere gesprekken en betere besluiten mogelijk te maken.

Tijdens het schrijven vond ik antwoorden, maar ook nieuwe vragen. Onderzoek bevestigde sommige overtuigingen en dwong me andere bij te stellen. Praktijkervaringen kregen een nieuwe betekenis wanneer ik ze naast inzichten uit psychologie, veranderkunde en organisatiewetenschap legde. Dit boek is het resultaat van die wisselwerking. Het is geen definitief antwoord, maar mijn huidige begrip van wat ik heb gezien, onderzocht en geleerd.

Ik nodig je daarom uit om niet alles wat je leest zomaar aan te nemen. Leg het naast je eigen praktijk. Kijk naar de muren, dashboards en overleggen in jouw organisatie. Vraag jezelf af: wat kunnen we hier werkelijk zien? Wat blijft buiten beeld? En welke vraag wordt nog altijd niet gesteld?

Als dit boek ervoor zorgt dat die ene vraag eerder op tafel komt, heeft het zijn doel bereikt.

Want mooie plannen worden niet uitgevoerd omdat ze mooi zijn. Ze worden uitgevoerd wanneer mensen dezelfde werkelijkheid zien, begrijpen wat er nodig is en samen besluiten wat ze gaan doen. Daar kan een Obeya bij helpen.

Maar alleen als we durven te dromen over hoe het kan zijn. Onszelf in de spiegel en elkaar recht in de ogen durven kijken. En dan dóén: het gesprek voeren over wat we werkelijk willen...

1 De vergadering die nergens toe leidt

Ik liep over de gang naar de vergaderruimte en wist dat ik mij niet had voorbereid. Niet omdat ik geen tijd had gehad. Maar omdat ik ergens onderweg zelf gestopt was met geloven dat het uitmaakte.

Naast mij liep een collega, ook al maanden aanwezig bij elke sessie. Hij vroeg me: “Heb jij je voorbereid?”

Ik zei nee.

Hij ook.

We liepen verder. Zeiden er niets meer over.

Wat ons tegenhield was niet gemakzucht. Het was in die stilte een onderling begrip en tegelijkertijd een berg die te hoog leek om te benoemen: we waren allebei opgehouden te geloven dat het gesprek in die kamer iets zou opleveren. Niet in de strategie, niet in elkaar, maar in wat er werkelijk zou gebeuren als we die deur openden.

En toch gingen we naar binnen. Want dat is wat je doet.

In de vergadering zag ik het ook aan de directeur. De energie was anders.

Hij hing achterover, observeerde, liet dingen passeren. De passie waarmee hij dit avontuur samen met mij was begonnen, je zag er niets meer van terug. Hij zocht naar iets. Een andere toon, een andere aanpak. Maar het gesprek dat daarover had moeten gaan, dat voerden we niet. Twee mensen die er samen in geloofden. Allebei zagen ze dat het niet werkte. Niemand die het zei.

De organisatie telt een paar honderd mensen. Ze opereren in een sector die volop in beweging is, niet de spectaculaire disruptieve kracht van de technologiewereld, maar de langzamere, zwaardere beweging van een gevestigde organisatie die weet dat ze moet veranderen maar niet precies weet hoe snel, en wat ze daarvoor moet loslaten.

Het managementteam bestaat uit zeven mensen. Zes komen al jaren uit de organisatie zelf. Eén is recent aangetrokken van buiten, met de uitgesproken opdracht om dingen in beweging te zetten. Ze zijn niet disfunctioneel. Ze zijn ook niet bijzonder innovatief. Ze zijn wat de meeste managementteams zijn: vakbekwaam, druk, en gewend om met elkaar te werken op een manier die werkt, ook al levert ze niet altijd op wat ze zou moeten opleveren.

Een jaar eerder had de organisatie een reorganisatie achter de rug. Nieuwe structuur, nieuwe rollen, nieuwe gezichten op plekken waar anderen lang hadden gezeten. De reorganisatie was goed voorbereid. De

communicatie was zorgvuldig. En toch, zoals na bijna elke reorganisatie, zat de organisatie zes maanden later nog steeds te ontdekken wie wat deed, wie waarvoor verantwoordelijk was, en waar de echte beslissingsmacht lag.

Dat is normaal. Maar het is ook een open wond. Want tegelijkertijd was er een strategische opgave die niet kon wachten. De wereld om hen heen veranderde. Wat vorig jaar werkte, zou over drie jaar misschien niet meer volstaan. Iedereen wist dat. Ze hadden er samen over gesproken, op de hei, in een-op-een gesprekken, in de lange gesprekken die soms na een vergadering nog even doorgaan in de gang.

Ze waren het eens dat er iets moest veranderen. Ze waren het lang niet altijd eens over wat.

Wat op het spel stond was groter dan een jaarplan of een verbetertraject. De vraag was of deze organisatie over vijf jaar nog steeds de organisatie was die ze wilde zijn, of de keuzes die ze nu maakten, bewust of niet, haar zouden versterken of uithollen. Dat is het soort organisatie waar ik binnenstap als ik dit werk doe. Niet de gevallen organisatie, niet de organisatie die elk goed idee al heeft geprobeerd. De organisatie die oprecht gelooft in verandering, oprecht bereid is er energie in te steken, en toch merkt dat er iets zit tussen het geloof en de uitvoering wat moeilijk te benoemen is.

Om te begrijpen hoe we daar terechtkwamen, moet ik even terug.

De organisatie was recentelijk veranderd. Nieuwe structuur, nieuwe rollen, nieuwe gezichten. Als managementteam kwamen we net terug van de hei, vol van de energie die zo'n dag altijd meebrengt, de heldere focus, de werkafspraken, het gevoel dat we nu écht iets in handen hadden.

Samen met de directeur was ik kartrekker van de verandering. En we geloofden er echt in. Niet als een methode die we hadden gekozen, maar als iets wat klopte. Eén plek waar de strategie leefde, waar de voortgang zichtbaar was, waar de echte vragen niet konden ontsnappen. We noemden het een Obeya.

Wat is een Obeya?

Obeya is Japans voor 'grote ruimte'. In organisaties verwijst het

naar een fysieke of digitale plek waar de strategie zichtbaar wordt gemaakt, niet in een presentatie, maar als permanente muur die je kunt bijhouden, bespreken en aanpassen. De kern: één plek waar richting, voortgang en knelpunten samen zichtbaar zijn voor iedereen die erbij hoort. Geen vergaderverslag. Geen dashboard. Een werkplek voor de gesprekken die tellen.

Vol enthousiasme begonnen we te bouwen. Maar niet vanuit wat we al maten.

We begonnen bij de richting. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar het was het niet. Want richting betekende: met elkaar opschrijven wat we werkelijk bedoelden. Niet drie strategische pijlers op een slide. Maar wat die pijlers inhielden. Waarom juist deze verandering. Wat we van elkaar verwachtten als het erop aankwam.

Die gesprekken kostten tijd. Ze waren soms ongemakkelijk. En de manier waarop we ze hadden georganiseerd, maakte het ongemak tegelijkertijd onzichtbaar.

We werkten in kleine teams, in iteraties. Het idee was goed: maak een eerste schets, geef hem door aan een volgend team, laat hen aanvullen en verbeteren. Een werkvorm die iedereen kent uit agile-omgevingen, en die normaal gesproken werkt. De spelregel was helder: je mag toevoegen, je mag preciezer maken, maar je schrapt niet. Elke laag bouwt voort op wat er al staat.

In theorie zorgt dat voor draagvlak. In de praktijk zorgt het voor iets anders.

Stel je voor hoe dat eruitziet. Het eerste team schrijft een strategische pijler op. Laten we zeggen: ‘Wij staan voor de klant.’ Duidelijk, herkenbaar, iedereen knikt. Het tweede team voegt nuance toe: ‘Wij staan voor de klant, in bereikbaarheid, in kwaliteit, in snelheid van handelen.’ Concreter. Beter. Het derde team voegt een verbinding toe met de organisatiedoelen. Het vierde team voegt een zin toe over samenwerking met externe partners. Na vier iteraties staat er een tekst die door velen is aangeraakt, door niemand betwist, en die klinkt als gedragen fundament.

Maar er heeft zich onderweg iets voorgedaan wat niemand heeft benoemd. In het eerste team dacht iemand bij ‘de klant’ aan de

eindgebruiker. In het tweede team dacht de helft aan de interne klant, de collega op de volgende afdeling. In het derde team had iemand de week ervoor een klacht gekregen van een leverancier en dacht bij 'klant' primair aan die relatie. Vier teams, vier interpretaties, één tekst. De tekst klopt. De betekenis is verdeeld. En die verdeeldheid is onzichtbaar, want het proces laat hem niet zichtbaar worden. Als je alleen maar mag toevoegen, is er nooit een moment waarop iemand zegt: wacht, ik begrijp dit anders dan jij. Er is geen ruimte voor het ongemak dat echte overeenstemming vraagt. Alleen voor de schijn ervan. Ik herinner me één moment. Het derde team was bezig. Iemand voegde een formulering toe over "proactief meedenken met de klant." Iemand anders las het, knikte. Ik vroeg: wat bedoel jij precies met proactief? Wat zie jij dan voor je?

Er viel een stilte.

Twee mensen in dat team gaven een antwoord dat inhoudelijk tegenovergesteld was. De een dacht aan informeren vóórdat er een vraag was, anticiperen. De ander dacht aan meedenken over de lange termijn ontwikkeling van de klant, consulteren. Beide interpretaties waren plausibel. Beide waren eerlijk bedoeld. Maar ze leidden tot fundamenteel verschillende keuzes als het erop aankwam.

We schreven de zin toch op. Want de sessie liep bijna af, de sfeer was goed, en het klinkt niet aardig om te zeggen: ik denk dat we het niet eens zijn.

De zin stond op de muur. De onenigheid stond er ook. Alleen die laatste was onzichtbaar.

Dat is geen kwaad opzet. Het is een werkwijze die het ongemak van echte overeenstemming structureel omzeilt. Je schrijft iets op, je kijkt naar de andere kant van de tafel, en je ziet dat de ander het goedkeurt, maar je beseft niet dat jullie hetzelfde woord lezen en er twee verschillende dingen bij voelen.

De consequenties van die onzichtbare onenigheid worden pas later zichtbaar, als het werkelijk erop aankomt. Als er een beslissing moet worden genomen waarbij 'klant' echt een keuze impliceert. Dan blijken twee mensen fundamenteel anders te handelen, beiden overtuigd dat ze de strategie volgen. Wat eruitziet als een persoonlijk meningsverschil is in werkelijkheid een architectuurfout: de richting was te vroeg als consensus verpakt om ooit echt gedeeld te worden. De tekst was klaar. Het gesprek was dat niet.

Je kunt het zo'n proces niet kwalijk nemen. Het is efficiënt, het is respectvol, het levert snel iets op dat er goed uitziet. Maar het mist precies de wrijving die overeenstemming betekenisvol maakt. Echte overeenstemming is niet de afwezigheid van conflict, het is het bewijs dat je het conflict al hebt doorlopen. Dat je het oneens was, dat je het hebt uitgesproken, en dat je daarna iets hebt besloten waar je allebei achter kunt staan. Die doorloop mist wanneer je nooit mag schrappen. We schreven het op. En we zetten het op de muur.

Misschien herken je dit. Je hebt een vergadering achter de rug waarop iedereen het eens leek. De besluiten waren helder, de sfeer goed. En toch, twee weken later, handelt iemand volledig anders dan jij had verwacht, niet uit onwil, maar uit oprecht andere verwachtingen. Dat is geen falen van het gesprek dat je had. Het is het falen van het gesprek dat je niet had: het gesprek over wat de woorden werkelijk betekenden voor elke persoon aan tafel. De schijn van overeenstemming is soms gevaarlijker dan openlijk conflict, omdat hij onzichtbaar is tot het te laat is om er iets aan te doen.

De eerste sessie waarbij we er als managementteam voor stonden, voelde anders.

Niet meteen, en dat is misschien het eerlijkste wat ik erover kan zeggen. De eerste tien minuten hing er een soort gêne in de ruimte. We stonden voor een muur. Als volwassenen. Managers. Er hing karton met tekst en pijlen en post-its. Iemand maakte een grap. We lachten, en de spanning liep wat weg.

Maar daarna begon er iets.

We begonnen te praten over de plannen. Niet over de status, over de plannen zelf. Wat stond er precies op de muur? Welk plan hoorde bij welke pijler? En wat was eigenlijk de bedoeling van dat ene initiatief dat al maanden liep maar waar niemand meer precies wist waartoe het diende?

Er was een moment, ik weet nog precies wie er stond, waarop iemand naar een van de pijlers wees en vroeg: welke van onze huidige projecten draagt hier daadwerkelijk aan bij? Niet als retorische vraag. Als echte vraag.

We stonden er vijf seconden zwijgend voor.

En toen begon het gesprek dat we al maanden hadden moeten voeren. Wat is dit project precies? Niet in termen van activiteiten of budgetten, maar: wat verandert er als dit project slaagt? Hoe weten we dat? Hoe