

[INTERVIEWS](#)

10 MAART 2025

[INNOVATIE](#)[STRATEGIE](#)

“NIET WEGKIJKEN, DIT IS OOK JOUW FEESTJE”

Auteur: Burcu Ayan RO EMIA – Nicole de Groot RA

Beeld: Adobe Stock

© 9 MIN

Wat hebben groei, innovatie en ongemak met elkaar te maken? Yousri Mandour, keynote speaker op het IIA Congres 2025 op 5 en 6 juni, biedt een inspirerende kijk op hoe ongemak organisaties helpt om relevant te blijven – en welke rol de internal auditor daarbij kan spelen. In dit interview geeft hij alvast een voorproefje van wat deelnemers kunnen verwachten. Durf jij je pantser af te werpen?

[Kun je jezelf aan onze lezers voorstellen?](#)

“Zeker. Ik doe drie dingen in mijn dagelijkse leven. Ten eerste help ik organisaties bij verander- en vernieuwingstrajecten vanuit het advieskantoor Lobster Company. Ten tweede geef ik colleges over strategie, innovatie en verandering aan Nyenrode en de Hotelschool. Het boeiende aan mijn colleges is het diverse publiek, zoals financieel specialisten en compliance-experts. Hoewel deze disciplines wat verder af lijken te staan van strategie en innovatie, merk ik dat het

onderwerp hen aanspreekt. En dat is ergens ook logisch, want ieder mens heeft te maken met verandering. Ten derde schrijf ik managementboeken. Mijn laatste boek heet *De strategie van de kreeft*, en volgend jaar verschijnt *Wat drijft de kreeft?*"

Vertel eens, wat is de strategie van de kreeft dan?

"Ik zag eens een filmpje op YouTube van een rabbi die vertelde dat hij in een wachtkamer van de tandarts zat. Hij las een artikel in een tijdschrift dat hem in eerste instantie matig interesseerde, maar dat hem uiteindelijk toch greep. Het ging over hoe een kreeft groeit. Een kreeft is een weekdier met een harde buitenkant die fungeert als pantser. Dat pantser rekt echter niet mee als de kreeft groeit. De kreeft groeit van binnen tot hij in zijn pantser vast komt te zitten. De enige manier om verder te groeien, is door dat pantser af te werpen. Maar het nieuwe pantser is nog niet gevormd, dus is de kreeft kwetsbaar. Hij heeft echter geen keus. Dat moment van loslaten is heel ongemakkelijk. De vraag is: wanneer besluit de kreeft dat het tijd is om zijn pantser af te werpen? Dat is eigenlijk het moment dat het echt niet anders kan."

Wat leerde dat jou?

"Dat is precies wat ik zelf ervaar als mens en voor mij een kerninzicht vormt: de kreeft omarmt op een gegeven moment het gevoel van ongemak. Als mens werkt dat net zo. Pas als ik in het moment zit dat ik mijn situatie zo beu ben, dan is het klaar. Het gevoel van ongemak is de kickstarter van elke verandering. Zonder ongemak blijft alles hetzelfde. Sommige mensen vragen me weleens: 'Is verandering dan alleen mogelijk door negatieve emoties?' Het antwoord is ja, maar dat moet je niet als iets negatiefs zien. Mensen realiseren zich vaak pas achteraf dat een moeilijk moment eigenlijk een groot cadeau was."

"Groei is niet de heilige graal. Het gaat om relevantie. Hoe blijf je als organisatie relevant? Dat is de kern"

Hoe kijk je naar het thema van het IIA Congres 2025: Impact, Innovation & Adaptability?

"Ik zou bijna zeggen: wie wil dat nou niet? Het is zo'n beetje een streven voor heel veel mensen. En daar ligt ook meteen de grote uitdaging. Want ja, hoe dan? Niemand is erop tegen, maar begin er maar eens aan. De uitdaging is niet zozeer of deze thema's de juiste zijn, maar de vraag hoe het te organiseren op zo'n manier dat het werkt?"

En moet je altijd wel groeien als organisatie?

"Tijdens mijn colleges komt deze vraag vaak naar voren. Is groei een doel op zich? Zeker vanuit duurzaamheid is dit een terechte vraag. Groei is niet de heilige graal. Het gaat om relevantie. Hoe blijf je als organisatie relevant? Dat is de kern. Maar hoe meet je relevantie? Welke kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) kun je gebruiken? Hoe weet je of je relevantie onder druk staat? En de vraag is of het jou lukt om uit te zoomen als je druk bent met je bedrijfsactiviteiten. Een andere vraag die opkomt: er is altijd wel wat aan de hand binnen elke organisatie. Iedereen is altijd druk met allerlei veranderingen. Maar wat zijn nu de schuivende panelen, intern en extern, die impact hebben op de relevantie? Als in de buitenwereld de snelheid dusdanig groot is, moet je dat intern bijbenen. Als dat niet lukt, loop je erachteraan. Ben je daartoe in staat? En dat is ook de vraag waar de auditor zich druk over moet maken. Hoe blijft de organisatie, maar ook de auditor, relevant?"

Wat is volgens jou de crux waarom innovaties niet lukken?

"Ik gebruik daarvoor de beeldspraak van de twee biotopen: de plantage en het regenwoud. Op een plantage, zeg een akker van een boer, is het de bedoeling om zoveel mogelijk gewassen van het veld af te halen. De boer wil met zo min mogelijk risico's een maximale opbrengst van het veld genereren. Hiervoor is de boer bezig met zo goed mogelijk plannen en controleren. Hij zet techniek, machines en zijn eigen kennis in. Maar tegelijk zijn er altijd onzekere factoren zoals het weer. Uiteindelijk is de boer bezig om zijn hele bedrijfsvoering te optimaliseren om zo efficiënt mogelijk zoveel mogelijk gewassen te oogsten."





Yousri Mandour (Lobster Company): "De defaultinstelling van de auditor is controle. Dat is vaak de reden dat ontwikkelteams met een grote bocht om de auditor heen lopen"

En de andere biotoop: het regenwoud?

"Dat is een totaal andere wereld. Het is een chaotisch ecosysteem waar planten en dieren door elkaar heen leven. Het draait om survival of the fittest, maar ook om symbiose en netwerken. Alles vindt plaats met het doel om te winnen in die survivalrace. Hier is succes afhankelijk van verbindingen en het vinden van een plek in het ecosysteem, niet van planmatige controle."

Wat is de link van deze twee biotopen met het bedrijfsleven en innovaties?

"Het regenwoud weerspiegelt de manier waarop start- en scale-ups functioneren. Hun doel is niet optimale efficiëntie, maar het opbouwen van netwerken en connecties. Denk aan het succes van Silicon Valley, waar innovaties ontstaan. Die wijze van opereren lijkt op dat van het regenwoud. En nu de crux waarom innovaties niet lukken: elke organisatie heeft te maken met doelstellingen zowel op de plantage als in het regenwoud. De uitdaging is om verandering en innovatie binnen de plantagestructuur mogelijk te maken. Want als je een boom uit het regenwoud trekt en plant op de plantage, gaat die boom dood. Hetzelfde geldt voor organisaties. Als een onderdeel in de organisatie innovatiekracht heeft en wordt geïntegreerd in de plantagestructuur van plannen en controleren, blijft er weinig over van de innovatie."

Wat leert dat ons?

"De les die we moeten leren is hoe we ruimte voor innovatie kunnen maken in een organisatie die in beginsel gericht is op planning en controle. Deze werelden staan vaak haaks op elkaar. Innovatie wordt soms gezien als een vrijblijvende afdeling die 'leuke dingen doet', maar dat is het niet. Je moet heel goed nadenken over vragen als: wat we willen bereiken? Wanneer is het goed genoeg? Hoe stimuleren we mensen? Hoe gaan we de voortgang van innovatie monitoren? Daarvoor is een zekere mate van structuur en discipline belangrijk. Juist daarin is een belangrijke rol weggelegd voor de auditor."

"Vernieuwing wordt zo vormgegeven dat die past in het proces dat we met elkaar gecreëerd hebben"

Wat zie je terug in de praktijk?

"Organisaties werken vaak met een innovatieportfolio waarin goede ideeën worden geselecteerd en uitgewerkt tot initiatieven die tot groei leiden. Maar hoe richt je dat proces goed in? Dat is een oud probleem en een oud verhaal, maar er zijn maar weinig organisaties waar het goed gebeurt. Want je wil juist dat het gestructureerd en objectief plaatsvindt. Er zijn drie risico's. Ten eerste, het gebeurt helemaal niet. Ten tweede, er is wel een proces ingericht, maar er zijn geen gatekeepers aangewezen die objectief een afweging maken. Je wilt juist voorkomen dat er belangenverstrengeling aanwezig is. Hier zou de auditor een belangrijke rol kunnen spelen. En het derde risico is dat iedereen weet hoe de hazen lopen. Vernieuwing wordt zo vormgegeven dat die past in het proces dat we met elkaar gecreëerd hebben. De innovatie is daardoor geoptimaliseerd voor het interne proces, maar er is onvoldoende nagedacht over waarom we dit wilden. Met als

uitkomst dat niemand in de buitenwereld op het eindproduct zit te wachten.”

En welke rol zie je voor de internal auditor?

“De internal auditor kan al vroeg in het ontwikkelproces deel uitmaken van het ontwikkelteam of als gatekeeper optreden. Op die manier kun je in een vroegtijdig stadium al vragen stellen die invloed hebben op de succeskans van de innovatie. Vaak gebeurt dat niet. Dus die twee werelden moeten elkaar actiever opzoeken. De innovatoren moeten de auditor gaan betrekken en auditors moeten meer in de mindset komen van: ‘hoe kan ik dit team nu verder helpen?’”

Wat vraagt dit van de internal auditor?

“De defaultinstelling van de auditor is controle. Dat is vaak de reden dat ontwikkelteams met een grote bocht om de auditor heen lopen. De controle moet je durven loslaten. De instelling wordt dan meer: hoe kan ik ze ondersteunen, hoe kan ik zorgen dat ze zo goed mogelijk beslagen ten ijs komen voor wat zeker op hun pad gaat komen? De expertise van de internal auditor moet een belangrijkere rol krijgen in dat hele proces.”



Yousri Mandour (Lobster Company): “Mensen realiseren zich vaak pas achteraf dat een moeilijk moment eigenlijk een groot cadeau was”

Is dat gemakkelijk?

“Op het moment dat ik als internal auditor merk dat een situatie iets anders van mij vraagt, moet ik mijn gedrag veranderen. Dan ga je een periode van ongemak in die verwarring geeft. Want je denkt: ik ben van de beheersing, daar heb ik verstand van. Wat heb ik anders in te brengen? Zitten ze wel te wachten op mijn inbreng? Dat geeft ongemak. En dat is precies waar je doorheen moet, want pas dan kom je in een groeiproces.”

Wat kan helpen om door dat ongemak te gaan?

“Je kunt goed nadenken over hoe je dat veranderproces voor je ziet. Er zitten duizenden vragen achter elke verandering. In feite heb je het dan over het organisatiemodel waar je aan de voorkant goed over moet nadenken. Vaak wordt dit onvoldoende doordacht. Maar voor echte verandering bestaat er geen quick fix. Alleen als het ongemak echt omarmd wordt. En we ons dusdanig organiseren en leiderschap vertonen, is er kans van succes.”

En wat nog meer?

"De fase van ongemak kan ook lang duren en een soort van verlamming veroorzaken. Hoe kun je daar dan uitkomen? Wat helpt, is om dat gevoel van ongemak te combineren met een gevoel van verlangen. Bedenk weer waarom je die verandering wilt. Beeld je in hoeveel impact je kunt maken of hoe leuker het werk kan worden! Een wenkend perspectief is cruciaal om verder te komen. Dat betekent niet dat je het gevoel van ongemak gaat wegduwen, maar dat je het bespreekbaar maakt. Mét alle narigheid die erbij komt kijken. Dan neem je collega's serieus met alle problemen die zij aanbrengen. De problemen van nu meenemen en tegelijk combineren met durven dromen over wat we willen bereiken. Twee kernwoorden zijn daarbij belangrijk: storytelling en beeldvorming. Hoe ziet de toekomst eruit? Heel vaak is dat nog erg abstract. En het is belangrijk om er een concreet beeld bij te creëren."

**"Wat ik veel zie, is dat er zoveel mogelijk wordt uitgesteld.
Want het komt nooit uit, er ligt te veel op ons bord"**

Wat kunnen deelnemers verwachten van jouw keynote?

"Ik hoop herkenning te bieden en het publiek een spiegel voor te houden. Verandering en vernieuwing raken ons allemaal. De metafoer van de kreeft staat centraal: wij moeten allemaal ons pantser afwerpen om relevant te blijven."

Is verandering en vernieuwing altijd noodzakelijk?

"Ja, in mijn ogen wel. Zowel voor profit als non-profitorganisaties. Je moet altijd relevant blijven. Dat betekent dus dat je niet kunt zeggen: 'Laat de innovatie maar zitten.' Ook dat moet onderdeel zijn van je cultuur. Niemand zegt: 'Wij zitten in een stabiele markt.' We ervaren allemaal de dynamiek in de buitenwereld. En dat wordt alleen maar erger. Dus niemand kan niet doen aan innovatie."

Wat kenmerkt de succesvolle organisatie die verandering bewerkstelligt?

"Wat ik veel zie, is dat er zoveel mogelijk wordt uitgesteld, want het komt nooit uit, er ligt te veel op ons bord. Zo wordt het knagende gevoel van ongemak zo lang mogelijk uitgesteld. Succesvolle organisaties vatten de koe bij de hoorns. Ze bespreken dat wat ze nu doen niet meer in balans is. Dat de realiteit verandert. Organisaties die die vraag eerder durven te stellen, creëren voor zichzelf een strategisch tijdsvoordeel."

Wat zijn de takeaways voor de deelnemers aan het congres?

"Een goede quote is: 'als je altijd kiest voor de zekere optie, houd je geen bedrijf meer over.' Stel jezelf de vraag: hoe ga je als internal auditor een balans creëren tussen de plantage, ofwel de exploitatie van het bestaande, en het regenwoud, ofwel de exploratie van het nieuwe? Hoe ga ik daar een steentje aan bijdragen? We weten allemaal dat we geneigd zijn om te veel de focus te leggen op de plantage. Dus dat optimaliseren is niet de zorg. Het probleem is dat het vaak ten koste gaat van de exploratie. Hoe ga ik zorgen voor de balans? Denk goed na over de vragen die je daarbij stelt. Is er draagvlak, is er bewustwording en hoe kun je dat vergroten? Die brugfunctie van de auditor is dan ongelooflijk belangrijk. En niet weggijken, want dit is ook jouw feestje."

Over

Yousri Mandour is partner bij advieskantoor Lobster Company en helpt organisaties bij verander- en vernieuwingstrajecten. Daarnaast geeft hij colleges over strategie, innovatie en verandering aan Nyenrode en de Hotelschool en schrijft hij managementboeken.