

Soft controls: wie het begrijpt heeft niet goed nagedacht

Ondanks diverse discussies en publicaties lijkt er nog geen algemeen geaccepteerde definitie en methodiek voor soft controls voor handen te zijn. In dit artikel stellen de auteurs zichzelf de vraag of dat wel zo'n probleem is, en waarin de toegevoegde waarde van het onderscheiden en onderzoeken van soft (of social) controls eigenlijk ligt. Zij gaan hierbij in op de invloed van verschillende denkwijzen over mensen en organisaties.

Peter Bos en Ron de Korte

Drs. Peter W. Bos RO CIA is werkzaam bij ACS te Driebergen en ontwikkelde een nieuwe cursus op het gebied van social controls. Ron W.A. de Korte RA RE RO CIA is program director van de postinitiële masteropleiding Internal / Operational Auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, mede-initiatiefnemer van auditing.nl en partner bij ACS.

Inleiding

Eind 2007 was er een alumni-bijeenkomst van de opleiding internal/operational auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze bijeenkomst stond in het teken van de (on)bruikbaarheid van *definities* van soft controls. Diverse definities en omschrijvingen passeerden de revue. Sommige definities werden wat meer gewaardeerd dan andere, maar geen enkele definitie kreeg unanieme bijval.

Robeco Nederland constateerde na een intern onderzoek naar een goed en meetbaar systeem van soft controls dat: “een dergelijk onderzoek geen sinecure is”, en dat: “een alom aanvaarde, systematische *methodiek* ontbreekt”¹.

Zelfs de *benaming* van wat wij hierna (en bij voorkeur) met social controls aanduiden verschilt in de praktijk. Denk aan soft controls, maar ook aan sociaal organisatorische controls, personnel controls, cultural controls en behavioral controlsⁱⁱ.

De vraag is of algemene acceptatie van definities en methodieken op dit vlak wel mogelijk is. En, nog fundamenteeler, wat is eigenlijk de toegevoegde waarde van het onderscheiden en onderzoeken van social controls?

In navolging van het IIA inc. menen wij dat auditing als doel heeft waarde toe te voegen aan de organisatie, en de bedrijfsvoering van de organisatie te verbeteren. Daartoe worden in de regel één of meer aspecten van de organisatie getoetst aan door belanghebbenden wenselijk en goed geachte normen. Onze stelling is echter dat het operationaliseren van begrippen als ‘wenselijk’ en ‘goed’ wordt beïnvloed door de *denkwijze* van betrokkenen over mensen en organisaties. Anders gezegd, de denkwijze over mensen en organisaties heeft invloed op de definiëring van (goede) management control, soft control, social control, hard control, etc. En op het ontwerp, de uitvoering en de toegevoegde waarde van daaraan gerelateerd onderzoek.

Denkwijzen over mensen en organisaties

Vraag cursisten organisatieonderzoek om een organisatie te tekenen en je krijgt een veelheid aan tekeningen: een organigram, een set persoonlijke netwerken, een apenrots, een gevangenis, een machine, een denkwolkje, een stel hersens (organisatie zit tussen de oren) of men tekent niets (organisatie is 'niets'). Dit verzoek heeft als doel om te discussiëren over:

- de diverse denkwijzen die deelnemers bewust of onbewust kunnen hebben over mensen en organisaties;
- het niet noodzakelijkerwijs overeenstemmen van deze denkwijzen met die van bijvoorbeeld collega-onderzoekers, opdrachtgevers en andere belanghebbenden en
- de impact van dit alles op management control en daaraan gerelateerd onderzoek.

De gedragswetenschappen (Sociale) Psychologie en Organisatiesociologie verschaffen ons nuttige handvatten bij het onderkennen van verschillende denkwijzen over mensen en organisatiesⁱⁱⁱ.

Denken over mensen

Sociale Psychologie bestudeert het voelen, denken en handelen van de mens en behandelt diverse voor auditors relevante thema's, waaronder mensbeelden. Een bekende theorie hierover betreft de X- en Y-mensbeelden van McGregor^{iv}, vaak vereenvoudigd tot respectievelijk een negatief en een (sociaal wenselijker) positief mensbeeld. Je zou het echter ook kunnen vertalen met 'vertrouwen is goed, controle is beter' en 'controle is goed, vertrouwen is beter'. Het zal dan hopelijk duidelijk zijn dat beide mensbeelden goed verdedigbaar zijn, maar ook dat het geprefereerde denkbeeld invloed heeft op iemands beeld van management control en daaraan gerelateerd onderzoek.

Denken over organisaties

Psychologie belicht vooral de individuele mens (in relatie tot zijn omgeving) en verklaart daarmee nog onvoldoende iemands denkwijze over organisaties. Die denkwijze volgt uit het antwoord op de vraag waarom mensen samenleven en samenwerken in organisaties. Organisatiesociologie biedt ons daarbij nuttige aanknopingspunten. Het besteedt onder andere aandacht aan de ontwikkeling van het denken over organisaties. Enkele decennia hiervan overziend concludeert emeritus hoogleraar Lammers dat het gros van de in de organisatiesociologische analyses gebruikte denkwijzen kan worden opgevat als varianten of combinaties van twee modellen, het systeemmodel en het partijenmodel. In het eerste model ligt de nadruk op de organisatie als geheel, waarbij dat geheel wordt gezien als een sociaal-cultureel systeem. In het tweede model wordt de organisatie voorgesteld als een conglomeraat van partijen die hun eigen doeleinden en belangen najagen^v.

	Het partijenmodel	Het systeemmodel
Voornaamste analyse-eenheid	Deelgroeperingen met eigen belangen	De organisatie als geheel met bepaalde functionele vereisten
Duurzaamheid van de organisatie	Labiël verband; hooguit een 'belangengemeenschap', een coalitie	Stabiel verband, met inherente krachten tot zelfhandhaving
Benadrukte 'drijfkrachten'	Dwang- en lokmiddelen	Norm- en saamhorigheidsbesef
Mensbeeld	Een koel-berekenend, op eigen belang gericht wezen	Een sociaal wezen, gericht op het organisatiebelang
'Gevoelstoon' van de analyse	Cynisch/realistisch	Idealistisch

Tabel: De organisatie als conglomeraat van partijen en als sociaal-cultureel systeem

Bron: Lammers, 2000

Lammers illustreert een en ander aan de hand van twee verschillende onderzoeken naar ziekenhuizen. In het ene onderzoek wordt het ziekenhuis gezien als een deelsysteem van de totale maatschappij waarbij de doelen en waarden van het ziekenhuis een logische afgeleide zijn waaraan alle organisatieleden bijdragen. In het andere onderzoek wordt het ziekenhuis gezien als een telkens verschuivende serie van compromissen tussen onder meer artsen, psychologen, patiënten, verpleegkundigen en ondersteunend personeel. De analyses verschillen niet noodzakelijkerwijze doordat zij het over een ander deel van de werkelijkheid hebben, maar omdat de betrokkenen een *andere kijk* op dezelfde werkelijkheid hebben.

Denken over beheersing

Het gaat bij Organisatiesociologie niet alleen om het denken over organisaties, maar ook over de problemen die daarmee samenhangen: controleerbaarheid, leefbaarheid, bestuurbaarheid en beheersbaarheid. Bij het definiëren en onderzoeken van deze problemen kan het nuttig zijn om nog wat nader in te zoomen op de volgende min of meer klassieke stromingen en scholen:

- *Bureaucratie/oligarchie-school*: een organisatie dient te worden bestuurd door het toepassen van principes als hiërarchie, specialisatie, taken en regels.
- *Human relations-school*: de organisatie bestaat uit mensen, zijnde sociale wezens. Nuttige principes zijn het verbeteren van leiderschap en het stimuleren van groepsverbanden, waarbij de informele organisatie de hoofdrol speelt;
- *Neo-institutionalisme*: de organisatie bestaat uit gedragspatronen, corresponderend met gelegitimeerde normen, en bekrachtigd door sociale controle en sancties. Een en ander wordt beïnvloed door de omgeving (competitie en normatieve eisen en verwachtingen);
- *Rationele-keuzetheorie*: de organisatie bestaat uit individuen met eigen drijfveren en motieven. Relevante vragen zijn hoe en op welk niveau (individu, groep) hun prestaties gemeten moeten worden en hoe objectief de criteria zijn.

Veelal volgen mensen qua denkwijze één, of een combinatie van genoemde modellen, stromingen en/of scholen. Uiteraard zijn nog allerlei andere indelingen mogelijk, maar waar het om gaat is dat niet alleen iemands denkwijze over mensen, maar ook diens denkwijze over organisaties en hun problemen van invloed is op diens visie op (goede) managementcontrol en het nut van het onderscheiden en onderzoeken van social controls.

Vertaald naar de vier genoemde stromingen en scholen, zal de bureaucraat¹ social controls waarschijnlijk vooral zien als een wat exotische aanvulling op de ‘echte’ (namelijk harde) controls. Leuk voor een heisessie, zeg maar. De human relations-gelovige zal wellicht niet helemaal begrijpen waarom u social controls wilt onderscheiden van andere controls, aangezien in zijn ogen controls altijd beogen ‘social’ te zijn. Hij zal overigens ook moeite hebben met het onderscheiden van de ‘informele’ organisatie aangezien dat voor hem eigenlijk de enige echte organisatie is. De neo-institutionalist zal een eind met u mee gaan wanneer u gaat spreken over het nut van een gedragscode en de controle op naleving daarvan. En tot slot zal de rationalist u vragen wat het oplevert en hoe u dat dan gaat meten.

Opmerkelijk is overigens dat een dergelijke redenering natuurlijk net zo goed geldt voor (de zin van) het onderscheiden en apart onderzoeken van ‘hard controls’. Gezien de weinige discussies en publicaties hierover hebben we daarbij blijkbaar wat minder twijfels.....

De invloed van denkwijzen op een onderzoek

De invloed van denkwijzen over mensen en organisaties op het ontwerp, de uitvoering en de toegevoegde waarde van organisatieonderzoek is wat ons betreft niet te voorkomen en ook geen probleem zolang onderzoekers rekening houden met:

- de dominante denkwijzen van zichzelf, de opdrachtgever en andere belanghebbenden;
- de dominante denkwijzen die ten grondslag liggen aan (de ontwikkelaars van) modellen en methodieken;
- de invloed van deze denkwijzen op de verdere uitwerking en toepassing van het onderzoeksontwerp.

Denkwijzen en belanghebbenden

Het eerste aspect is in de voorgaande tekst reeds aan de orde gekomen. Het zal duidelijk zijn dat een zo goed mogelijke afstemming van deze denkwijzen bijdraagt aan het tegengaan van communicatiestoornissen en verwachtingskloven.

Denkwijzen en modellen

Het tweede aspect wordt tegenwoordig in de diverse trainingen en opleidingen aangaande management control en auditing gedoceerd, waarbij vooral gewezen wordt op de oorspronkelijke doelen en onderliggende aannames van bekende modellen zoals Coso, Coco, INK en Simons. De insteek van een model weerspiegelt veelal een dominante denkwijze over mensen en organisaties. Zo staat bij Coso de controleerbaarheid en beheersbaarheid van de organisatie centraal, onder meer met oog op het voorkomen fouten, terwijl bij het INK-model zaken als satisfactie, leiderschap en verbeteren meer accent krijgen. De eerder besproken X- en Y-mensbeelden van McGregor zijn hierin goed herkenbaar.

¹ Bureaucratische principes worden vaak vereenzelvigd met bureaucratisme, een verschijnsel waarbij de principes doelen op zichzelf zijn geworden. Dit vertroebelt het zicht op het mogelijke nut van die principes. De auteurs hopen althans dat in bijvoorbeeld een kerncentrale een (kern)gezonde dosis bureaucratisme wordt toegepast. Soortgelijke relativeringen gelden uiteraard ook voor eventuele karikaturen van de andere scholen.

Bij een departement kende een subsidieverleningsproces al wat langere tijd onvolkomenheden t.a.v. de rechtmatigheid. Men wijdt de oorzaken hiervan mede aan disfunctionele aspecten van de organisatiecultuur, en neemt diverse maatregelen ter verbetering. Gezien de doorlooptijd (en kosten) hiervan wil de opdrachtgever tussentijds aanvullende zekerheid over de relevantie en consistentie van de genomen en in nog ontwikkeling zijnde maatregelen. De onderzoekers kiezen in overleg met de opdrachtgever voor de Internal Environment van het Coso-ERM model, waarin ondermeer aandacht wordt besteed aan risicohouding, managementstijl, een werkbare organisatiestructuur, competenties en beloningsstructuren. Het onderzoek leverde de belanghebbenden overzicht over de relevante beheersmaatregelen, evenals inzicht in de resterende zwakke plekken en inconsistenties.

Bij de ‘levers of control’ van Simons zijn in de vier soorten beheersmaatregelen, met enige goede wil, de vier besproken klassieke stromingen en scholen herkenbaar. En dat laatste is ook het geval bij het concurrerende waardenmodel van Quinn. Verondersteld dat de onderzoeker invloed heeft op de keuze van het te hanteren model, is het verstandig een model te kiezen (of te ontwikkelen) dat qua denkwijze past bij de onderzoeksdoelstelling en de denkwijze van belanghebbenden.

De leiding van een verzekeringsmaatschappij vond dat men in de dagelijkse praktijk te eenzijdig met regels en targets stuurde. Men wilde in de sturing meer accent op de (geherformuleerde) kernwaarden van de organisatie en vroeg een onderzoeker te toetsen in hoeverre dit consistent was met de overige beheersmaatregelen. De onderzoeker stelt ‘four levers’ model van Simons voor en vult het model (in overleg met de leiding) met relevante beheersmaatregelen vanuit zowel Coso als INK. Met de onderzoeksresultaten gaf de leiding invulling aan de gewenste balans, en efficiency in de beheersmaatregelen.

In de kaders is ter illustratie een drietal voorbeelden opgenomen waarbij nadrukkelijk is gekeken naar het doel van het onderzoek en de belanghebbenden.

Na een langdurige groeiperiode vraagt de leiding van een bouwonderneming zich af of de huidige organisatie nog voldoet. Samen met de ingeschakelde adviseur onderzoekt men de relevante ontwikkelingen, de knelpunten en de resulterende eisen aan de (nieuwe) organisatie. Op basis van deze analyse wordt het besturingmodel en de interne organisatie aangepast. De leiding realiseert zich echter dat dit niet voldoende is en dat ook zaken als organisatiecultuur en managementstijlen ter discussie dienen te staan. De adviseur stelt voor het concurrerende waardenmodel van Cameron & Quinn als referentiemodel te gebruiken. Het model achten de betrokkenen daarvoor geschikt omdat het behulpzaam is bij het leggen van relaties tussen omgevingseisen, branche, groeifase, organisatiecultuur en managementstijlen. Precies de onderwerpen waar de leiding mee worstelt. Tevens sluit de denkwijze aan bij een training die enkele medewerkers volgen over samenwerking in de bouw.

Denkwijzen en onderzoeksontwerp

Misschien wel de belangrijkste beïnvloeding vindt echter plaats ná de keuze van een onderzoeksmodel, namelijk bij het vaststellen van de beoordelingscriteria, de operationele onderzoeksvragen, de onderzoeksstrategie, het onderzoeksmateriaal en de wijze van gegevensverwerking, oordeelsvorming en rapportage. Kortom de gehele verdere uitwerking en toepassing van het onderzoeksontwerp^{vi}. Veelal zijn opdrachtgevers en andere belanghebbenden daar te weinig bij betrokken, en vindt de grootste beïnvloeding dus plaats door de denkwijze en voorkeuren van de onderzoeker zelf. Bij een ‘leeg’ model zoals dat van Simons, is op voorhand duidelijk dat deze invloed groot kan zijn, maar ook bij een wat nader ingevuld model zoals Coso is er nog veel ruimte voor ‘kleuring’. In praktijk kan dit tot sterk verschillende onderzoeksontwerpen leiden.

Een voorbeeld: In de presentatie van een ‘control environment case study’ in Noord Amerika zetten de onderzoekers de toon met ondermeer de zinsnedes: ‘In an effective control environment, employees know that doing the right thing is expected and will be supported by upper level management, even if it hurts the bottom line. In a weak environment, control procedures are frequently overridden or ignored, providing an opportunity to fraud’^{vii}. Deze accenten worden doorgezet in de daarna gepresenteerde survey waarin zaken als ‘doing te right thing’, ‘ethical behavior’ en ‘company policies and procedures’ de boventoon voeren. Deze toonzetting en verdere uitwerking verschillen enorm met de manier waarop vrijwel hetzelfde model is gebruikt in het praktijkvoorbeeld in het kader². Naast eventuele verschillen in onderzoeksdoelstellingen ligt dit ons inziens vooral aan verschillen in denkwijzen over mensen en organisaties.

Bijkomend effect is overigens dat modellen onbedoeld een nogal eenzijdig ‘imago’ kunnen krijgen: ‘Coso is voor accountants’, ‘INK voor wereldverbeteraars’ en ‘ISO 9001 gaat alleen over processen, procedures en vierkante wielen’. Karikaturen die het zicht op de eventuele toegevoegde waarde van beschikbare modellen vertroebelen. Collega-onderzoekers zijn soms verbaasd dat een succesvol onderzoek naar cultuurbeïnvloedende maatregelen (zie kader) ‘gewoon’ op de Internal Environment van Coso was gebaseerd. Hetzelfde geldt voor self assessments op basis van INK en management control audits aan de hand van ISO 9001. Maar, in alle gevallen heeft zwaar meegewogen wat het beste aansloot bij de dagelijkse praktijk van de belangrijkste belanghebbenden: de afnemers van de onderzoeksresultaten. Een doelmatig en bruikbaar onderzoek vraagt van onderzoekers dat zij zich onbevooroordeeld verdiepen in de beschikbare modellen en rekening houden met de wijze waarop denkwijzen en voorkeuren de verdere uitwerking en toepassing van het onderzoeksontwerp bedoeld of onbedoeld kleuren.

Samenvattend concluderen wij dat de toegevoegde waarde van het onderscheiden en onderzoeken van social controls niet zozeer ligt in het bekijken van een ‘ander deel’ van de

² Het Coso-ERM component ‘Internal environment’ is qua indeling in aspecten gewijzigd ten opzichte van het Coso-IC component ‘Control environment’, maar de onderliggende aandachtspunten zijn niet veel gewijzigd.

werkelijkheid, maar wèl in het bewust met andere ogen kijken naar dezelfde werkelijkheid, rekening houdend met:

- de dominante denkwijzen van zichzelf, de opdrachtgever en andere belanghebbenden;
- de dominante denkwijzen die ten grondslag liggen aan (de ontwikkelaars van) modellen en methodieken;
- de invloed van deze denkwijzen op de verdere uitwerking en toepassing van het onderzoeksontwerp.

Kennis en vaardigheden; blijf u verwonderen!

Het zal inmiddels duidelijk zijn dat wij de benodigde kennis en vaardigheden niet denken te vinden in het beheersen van een algemeen geaccepteerde definitie en methodiek omtrent social controls. Een zoektocht daarnaar kan overigens wel nuttig zijn want die legt, als het goed is, een grote diversiteit in denkwijzen en voorkeuren bloot. Het bereiken van ‘algemene acceptatie’ is daarmee onwaarschijnlijk. Anders gezegd, als je dat bereikt, dan heb je waarschijnlijk niet goed gezocht.

Desondanks moeten bij elk onderzoeksontwerp keuzes worden gemaakt. Juist maatwerk, aftasten wat in de voorliggende situatie het meeste bijdraagt, levert kwaliteit. Er moet worden gedefinieerd, afgebakend, gekozen, accenten gelegd, etc. Uiteraard in overleg met de opdrachtgever en de afnemers van het onderzoek, want zij bepalen de bruikbaarheid ervan. Wat omstanders daarvan vinden is minder van belang. Natuurlijk hebben keuzes altijd iets onvolkomens in zich. Elk model of ontwerp is een explicitering van de werkelijkheid, en daarmee een versimpeling van de veel rijkere, impliciete werkelijkheid^{viii}. Het om die reden bekritisieren van audits naar social controls is daarom wat al te gemakkelijk en kunnen wij weinig waarderen^{ix}. Een model als basis om te onderzoeken en te komen tot een beoordeling, vormt inderdaad een stel ‘mentale oogkleppen’, maar zolang die beperking duidelijk is voor zowel de onderzoeker als de opdrachtgever en diegenen die object van onderzoek zijn, is er weinig aan de hand^x.

Kennis, vaardigheden en verwondering

Het verdient juist waardering dat onderzoekers de moed hebben om zich regelmatig een andere onderzoeksbril aan te (laten) meten. De daartoe benodigde kennis en vaardigheden zitten naar onze mening vooral in het onderkennen en hanteren van de rijkdom en diversiteit in mensbeelden en denkwijzen, en in het onderkennen en relativeren van de eigen dominante denkwijze en voorkeuren.

Om tegemoet te komen aan het eerst genoemde punt verrijken wij ons opleidingsmateriaal meer en meer met inzichten vanuit de gedragswetenschappen. Tevens laten wij een scala aan mogelijke modellen en meetinstrumenten de revue passeren, waaronder de meer specifieke modellen van Sanders & Neuijen, Straathof & Van Dijk, Barrett, Landsberg, Hersey & Blanchard, Leeuw en Cameron & Quinn^{xi}

Wat betreft de eigen denkwijzen en voorkeuren hebben we het over misschien wel de twee belangrijkste eigenschappen van een goede onderzoeker, namelijk zelfkennis en het vermogen om zich te blijven verwonderen, ook als je alles al eens dacht te hebben gezien.



Het dubbele dubbelkarakter van organisaties

Mocht u de verwondering voorbij zijn, dan is wellicht de slotsom van organisatiesocioloog Lammers het overdenken waard. Na enkele decennia hoogleraarschap concludeert hij dat organisaties een ‘dubbel dubbelkarakter’ hebben. Sterk samengevat: “Organisaties vormen de infrastructuur in onze samenleving, garanderen velen een minimum aan welvaart en dragen bij aan gezondheidszorg, onderwijs, en sociale voorzieningen. Tegelijkertijd dragen organisaties bij tot allerlei vormen van maatschappelijke, etnische en sekse-ongelijkheid, tot dekwalficatie en uitstoting van arbeid, tot frustraties van mogelijkheden en ambities van talloze mensen, tot milieu-afbraak en tot exploitatie van de Derde Wereld. Het eigenaardige en wrange is dat organisaties niet of goed, of slecht zijn, maar juist door ‘goed’ te functioneren (kwaliteit, flexibiliteit, lerend vermogen, groei, etc.) zoveel schade teweegbrengen in onze gezamenlijk leefmilieu. Bij zowel het ‘onthullen’ van organisatieproblemen als het ontwerpen van ‘oplossingen’ dienen onderzoekers zich daarom te realiseren dat er geen optimale oplossingen bestaan. Oplossingen lossen veelal oude problemen (deels) op, maar creëren een nieuwe situatie met weer nieuwe problemen. Bovendien, de termen ‘goed’ en ‘slecht’ verwijzen niet naar objectieve feiten, maar naar gezichtspunten, die van beoordelaar tot beoordelaar verschillen. Hiermee raken we aan het ‘dubbelkarakter’ van organisaties in een andere zin, namelijk in de betekenis van: wat een ‘goede’ eigenschap is voor de een, is juist een ‘slechte’ eigenschap voor de ander”.^{xii}

De bereidheid om (steeds opnieuw) met andere ogen naar dezelfde werkelijkheid te kijken is voor onderzoekers die ècht willen bijdragen aan ‘goed’ functionerende organisaties geen luxe, maar een noodzaak.

ⁱ R. Mulders, Management control: Soft control? Hard nodig!, in MCA, juni 2008.

ⁱⁱ P.A. Hartog en R.W.A. de Korte, Soft controls, object van de auditor, in: Internal/operational Auditing, bijdragen aan Governance & Control, Auditing.nl, 2008

ⁱⁱⁱ P.W. Bos, Gedrag, de sociologische en psychologische kennis van de internal auditor, in Auditmagazine, december 2003, www.auditing.nl.

^{iv} D. McGregor, The human side of Enterprise, McGraw-Hill Companies, 1960

^v C.J. Lammers e.a., Organisaties vergelijkenderwijs, ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties, Utrecht, Het Spectrum, 2000 (achtste bijgewerkte druk).

^{vi} P.A. Hartog, A. Babeliowsky en J.M.H. Otten, Auditmethodologie, een framework voor vraaggerichte, gestructureerde audits, www.auditing.nl, 2002

^{vii} Susan S. Lighle e.a., Assessing the Control Environment, in Internal Auditor, december 2007

^{viii} M. Weggeman, Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, Schiedam, Scriptum, 2001

^{ix} H. Aardema en H. Puts, de harde werking van ‘soft controls’, in TPC, juni 2008

^x J. Jonker, Met mate te meten, Gorcum B.V., 1990

^{xi} R.W.A. de Korte en A.C.J.M. Olsthoorn, Het belang van inzicht in de bedrijfscultuur, www.auditing.nl, 2005

^{xii} C.J. Lammers e.a., Organisaties vergelijkenderwijs, ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties, Utrecht, Het Spectrum, 2000 (achtste bijgewerkte druk).