



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

### ***Masterthesis***

***Het effect van persoonlijkheidskenmerken van de auditor op 'speaking up behavior' in  
auditteams***

### **Joke Salden**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting accountancy en financiering

### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Tensie STEUJVERS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2021**  
**2022**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

## ***Masterthesis***

***Het effect van persoonlijkheidskenmerken van de auditor op 'speaking up behavior' in auditteams***

### **Joke Salden**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting accountancy en financiering

### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Tensie STEIJVERS



## **Woord vooraf**

Voor u ligt mijn thesis over het effect van de persoonlijkheidskenmerken van een auditor op het 'speaking up behavior' in auditteams. Deze thesis is het sluitstuk van de vierjarige opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Accountancy aan de Universiteit van Hasselt. Het schrijven van dit sluitstuk was een leerrijke ervaring met ups en downs. Bij het schrijven van deze thesis heb ik mijn kennis omtrent persoonlijkheidskenmerken en speaking up behavior mogen verruimen.

Graag wil ik enkele personen bedanken die de realisatie van deze thesis mogelijk hebben gemaakt. Allereerst richt ik graag een woord van dank aan mijn promotor, prof. dr. Tensie Steijvers. De begeleiding en de waardevolle expertise geboden door haar hebben mij geholpen bij de ontwikkeling van deze thesis zoals ze nu is. Daarnaast verdienen mijn vrienden en familie ook een woord van dank, in het bijzonder mijn mama en papa voor hun eindeloze steun.

In de hoop dat u als lezer even getriggerd bent door dit onderwerp als ikzelf, wens ik u alvast veel leesplezier!

Joke Salden

Bree, juni 2022



## **Samenvatting**

### **Probleemstelling**

Deze thesis poogt een blik te werpen op het effect van persoonlijkheidskenmerken op het *speaking up behavior* van auditors in auditteams. Allereerst wordt er geduid op het belang van speaking up behavior binnen auditteams. Voornamelijk om de effectiviteit en de efficiëntie van een audit te garanderen, alsook tijdig te reageren op risico's. Speaking up behavior kan binnen een auditsector gedefinieerd worden als: "leden van een auditteam dienen beduidende boekhoudkundige- en controlekwesties door te communiceren aan hun partner of supervisor." Verschillende determinanten van speaking up behavior zoals motivatie, het gedrag en de reactie van leidinggevend en psychologische veiligheid werden reeds onderzocht in een auditcontext. Echter, persoonlijkheid werd nog niet onderzocht binnen de auditsector. Vanwege het geringe onderzoek naar dit onderwerp luidt de onderzoeksvraag als volgt: "Wat is het effect van de persoonlijkheidskenmerken van de auditor op het speaking up behavior van deze auditor in auditteams?". Hierop wordt een genuanceerd antwoord gegeven door middel van deze thesis. Bovendien kan speaking up behavior bevorderd worden door een veilige omgeving. Onderzoek naar een versterking of verzwakking van het effect van de big-five persoonlijkheidskenmerken op het speaking up behavior van auditors, indien ze een grotere mate van psychologische veiligheid ervaren, ontbreekt. Deze thesis tracht hierop een doordacht antwoord te geven.

### **Methodologie**

Aan de hand van een kwantitatief onderzoek wordt het effect van persoonlijkheidskenmerken op het speaking up behavior van auditteams nagegaan. Er werd een enquête afgenomen bij auditteams werkzaam in diverse auditkantoren. Voor het empirische gedeelte wordt de gevonden data verwerkt via SPSS, waarna er verschillende analyses op uitgevoerd worden.

### **Effect van persoonlijkheidskenmerken op speaking up behavior van auditors**

Het empirisch onderzoek van deze thesis heeft tot doel een doordacht antwoord te leveren op twee luiken. Een eerste luik geeft het effect van de big-five persoonlijkheidskenmerken van auditors op het speaking up behavior in auditteams weer. De empirische resultaten geven aan dat een aantal big-five persoonlijkheidskenmerken invloed hebben op het speaking up behavior van zowel junior auditors alsook senior auditors. De big-five persoonlijkheidskenmerken extraversie, consciëntieusheid en neuroticisme hebben een positieve invloed op het speaking up behavior van junior en senior auditors. Er wordt gesteld dat er een positief verband bestaat tussen speaking up behavior en extraversie. Wanneer auditors doorgaans extravert zijn, zullen zij hun stem eerder luiden bij hun leidinggevend. Bovendien kan er ook uitgegaan worden van een positief verband tussen speaking up behavior en consciëntieusheid. Aldus zullen auditors die betrouwbaar en georganiseerd zijn eerder aan speaking up behavior doen. Het significant positief verband tussen speaking up behavior van auditors en respectievelijk extraversie en consciëntieusheid ligt in lijn met bestaande literatuur en de gestelde hypothesen. Extraverte personen zijn eerder spraakzaam en personen die hoog scoren op consciëntieusheid voelen zich verantwoordelijk. Hierdoor zullen zij eerder aan speaking up behavior doen. In tegenstelling tot bovenstaande positieve verbanden heeft neuroticisme een negatief verband met speaking up behavior. Wanneer auditors een hoge mate van

neuroticisme ervaren, met andere woorden veel emotionele instabiliteit ervaren, zullen zij hun stem minder snel laten horen bij hun leidinggevenden in een auditteam. Dat significant negatief verband ligt ook in de lijn met de gelezen literatuur en gestelde hypothese. Wanneer auditors een hoge mate van neuroticisme ervaren zijn zij eerder onzeker en kwetsbaar voor stressvolle situaties waardoor speaking up behavior minder snel aan bod komt.

Tijdens een robuustheidsanalyse, waarbij we een onderscheid maken tussen junior auditors en senior auditors blijkt dat indien we onze dataset opsplitsen in junior auditors neuroticisme geen beduidend effect vertoont. Daarentegen kan er een positief verband gesteld worden tussen vriendelijkheid en het speaking up behavior van junior auditors. Dat verband is in strijd met de gevonden literatuur en de gestelde hypothese. Personen met een hoge mate van vriendelijkheid kiezen sociale harmonie boven veranderingen en zullen hun interpersoonlijke relaties niet op het spel zetten. Daarom werd in de literatuur een negatief verband vastgesteld. Anderzijds, wanneer onze dataset gefilterd wordt op senior auditors, kan gesteld worden dat er een positief verband is tussen openheid en het speaking up behavior van senior auditors, terwijl er geen significant effect vastgesteld werd voor consciëntieusheid. Het positief verband tussen openheid en speaking up behavior komt overeen met eerdere studies en de verwachte hypothese. Personen met een hoge mate van openheid zijn nieuwsgierig, fantasierijk en intelligent waardoor zij de neiging hebben om zich uit te spreken over problemen en hun kennis te delen.

### **Psychologische veiligheid als moderator variabele**

Het tweede luik van het empirisch onderzoek belicht de mate dat een derde factor, psychologische veiligheid, de relatie tussen de big-five persoonlijkheidskenmerken en speaking up behavior beïnvloedt. Uit empirische resultaten komt naar voren dat het waargenomen effect tussen de big-five persoonlijkheidskenmerken en speaking up behavior niet wordt beïnvloed door psychologische veiligheid. Dat stemt niet overeen met hetgeen verwacht werd.

### **Relevantie van het onderzoek**

Deze thesis heeft als doel een bijdrage te leveren aan de bestaande wetenschappelijke literatuur door een *gap* in de reeds aanwezige onderzoeken op te vullen. In verschillende studies is onderzoek gedaan naar speaking up behavior en de determinanten ervan. Echter, onderzoek naar persoonlijkheidsverschillen en het effect ervan op speaking up behavior in auditteams ontbrak. Deze thesis tracht een genuanceerd antwoord te bieden op twee delen. Enerzijds wordt tijdens het empirische onderzoek het effect van de big-five persoonlijkheidskenmerken onderzocht en anderzijds wordt er nagegaan of een derde factor, namelijk psychologische veiligheid, deze relatie kan versterken of verzwakken. Bovendien poogt het empirisch onderzoek van deze thesis een bijdrage te leveren aan de werking van auditkantoren. Inzicht in de verschillende persoonlijkheidstypes van auditors en de invloed daarvan op speaking up behavior kan een implicatie zijn voor selectieprocessen van auditkantoren. Wanneer speaking up behavior een belangrijk element is binnen het klimaat van een auditkantoor kan men overwegen om persoonlijkheidstesten op te nemen tijdens hun selectieproces.

### **Kritische beschouwing**

Hoewel voor deze thesis een enquête afgenomen werd bij verschillende auditkantoren, was de enquête niet volledig afgestemd op dit onderzoek. Er werd een veelzijdige enquête uitgestuurd die gebruikt kon worden voor verschillende onderzoeken. De vragen gesteld rond de topics speaking up behavior, big-five persoonlijkheidskenmerken en psychologische veiligheid waren relatief beperkt. Bovendien werd er gebruik gemaakt van zelfrapporteringsmaatstaven en wordt ervan uitgegaan dat personen hun persoonlijkheidsdimensies nauwkeurig kunnen rapporteren. Een zelfinschatting van respondenten is aldus van groot belang. Wanneer respondenten zichzelf niet goed kunnen inschatten kan dit een fout beeld geven. De werking met een ander persoonlijkheidsinstrument zoals het '44-item big-five inventory (BFI)', zou voor dit onderzoek meer gewenst zijn. Hierin worden meer items per persoonlijkheidsdimensie bevraagd, om een flexibele en efficiënte beoordeling van de big-five persoonlijkheidsdomeinen mogelijk te maken. Mogelijks kan dit het beeld van enkele resultaten beïnvloeden. Bovendien werd deze enquête afgenomen bij auditteams binnen verschillende auditkantoren in België. De gevonden resultaten zijn enkel van toepassing in België en kunnen naargelang de cultuur verschillen





## Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	1
Samenvatting .....	3
1. Inleiding.....	9
2. Literatuurstudie.....	13
2.1 Speaking up behavior .....	13
2.2 Determinanten van speaking up behavior.....	13
2.2.1 Motivatie .....	14
2.2.2 De reactie en het gedrag van leidinggevend.....	15
2.2.3 Effectiviteit .....	16
2.2.4 Psychologische veiligheid .....	16
2.2.5 Overige determinanten.....	17
2.3 Determinanten van speaking up behavior in een auditcontext .....	18
2.3.1 Motivatie .....	18
2.3.2 De reactie en het gedrag van leidinggevend.....	18
2.3.3 Psychologische veiligheid .....	19
3. Hypothese ontwikkeling.....	21
3.1 Conceptueel model.....	24
4. Empirie .....	25
4.1 Steekproef .....	25
4.2 Variabelen .....	25
4.2.1 Speaking up behavior.....	25
4.2.2 Persoonlijkheidskenmerken.....	25
4.2.3 Psychologische veiligheid .....	27
4.3 Analyse .....	28
5. Resultatensectie .....	29
5.1 Karakteristieken respondenten.....	29
5.2 Beschrijvende statistieken .....	30
5.3 Regressieanalyse .....	33
5.3.1 Hoofdanalyse .....	33
5.3.2 Robuustheidsanalyse.....	34
5.4 Moderatie-analyse.....	36

6. Conclusie.....	41
6.1 Algemene conclusie.....	41
6.2 Discussie .....	42
6.3 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek .....	43
7. Figurenlijst .....	45
8. Tabellenlijst .....	45
9. Referentielijst .....	46

## 1. Inleiding

"If you see something, say something!" De slogan van een nationale campagne die in 2010 gelanceerd is door het Amerikaanse ministerie van Binnenlandse Veiligheid. Het idee achter deze slogan, in de context van arbeidsverhouding, is dat wanneer je een potentieel probleem ziet, je dat best meldt aan iemand in een gezaghebbende positie. Binnen organisaties is het belangrijk dat een werknemer zich uitspreekt over bijvoorbeeld zorgwekkende kwesties, inefficiënties en mogelijkheden tot verbeteringen (Morrison, 2014).

Dat is ook van belang in de auditsector. Om de effectiviteit en de efficiënte van een audit te garanderen, alsook tijdig te reageren op risico's is het belangrijk dat junior en senior auditors van een auditteam potentiële audit problemen uitspreken ("speaking up") naar hun manager of partner. De controle-informatie in een auditproces wordt voornamelijk door junior auditors verzameld, waardoor mogelijke boekhoudkundige en audit problemen door junior auditors ontdekt worden (Kadous, Proell, Rich, & Zhou, 2019; Nelson & Proell, 2018). Het is van belang dat junior auditors de vastgestelde boekhoudkundige en audit problemen doorcommuniceren naar hun leidinggevende, dit geldt ook voor senior auditors. Speaking up behavior binnen een auditteam bevordert de effectieve communicatie, die het samenvoegen van informatie wanneer meerdere teamleden aan een audit werken vergemakkelijkt. Het delen van informatie naar een manager of partner door leden van een auditteam kan vanuit een managementperspectief gezien worden als een voorbeeld van *employee voice*. Employee voice kan vanuit dat perspectief gedefinieerd worden als: "The verbal communication of problems or ideas intended to stimulate organizational improvement to superiors with the perceived power to take action." (Nelson & Proell, 2018). Binnen een auditteam kan employee voice of speaking up behavior gedefinieerd worden zoals hetgeen gesteld wordt in *auditing standard 1201. The Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)* stelt in *auditing standard 1201* dat leden van een auditteam significante boekhoudkundige- en controlekwesties dienen door te communiceren aan hun partner of supervisor (Nelson & Proell, 2018). De opwaartse communicatie en kennisuitwisseling naar manager is wel degelijk een cruciaal onderdeel. Doch kan de ontvanger verschillend zijn naargelang de sector. In een auditcontext zal de ontvanger een persoon zijn die hoger staat binnen de rangorde in een auditkantoor met name een supervisor, audit partner of leidinggevende (Kadous et al., 2019; Nelson & Proell, 2018).

Ondanks de gestelde auditing standards 1201 worden potentiële audit problemen niet altijd gemeld door auditors wegens verschillende redenen. Gezien het belang van speaking up behavior werd er al heel wat onderzoek gedaan naar de determinanten voor het achterhouden van potentiële audit problemen. Kadous et al. (2019) en Nelson en Proell (2018) geven aan dat auditors niet willen opbotsen tegen negatieve reacties van hun partner of supervisor. Het aanklaarten van mogelijke problemen of het luiden van een werknemer zijn of haar stem wordt niet altijd als constructief ervaren door leidinggevendenden. Het kan zelfs als bedreigend of ongewenst ervaren worden wanneer werknemers hun kritische mening of ideeën uiten over bijvoorbeeld een bestaand beleid. Hierdoor kunnen leidinggevendenden vijandig of defensief reageren. Vanwege de macht die leidinggevendenden bezitten kunnen werknemers vrezen voor negatieve gevolgen. Het is van belang het gedrag van

supervisors of groepsleiders te begrijpen, alsook te begrijpen hoe dat gedrag de informatie-uitwisseling beïnvloedt. Dat werd reeds onderzocht en studies tonen aan dat auditors problemen aankaarten wanneer ze van mening zijn dat hun leidinggevende dit op prijs stelt. Echter, de reactie van supervisors hangt van verschillende factoren af. Frequente factoren zijn de inhoud van het probleem en het moment waarop het probleem gemeld wordt. Wanneer de inhoud aansluit bij de supervisors' bezorgdheden wordt speaking up behavior grotendeels geapprecieerd. Junior auditors zijn geneigd een probleem voor zich te houden wanneer er een risico bestaat dat de melding extra werk met zich meebrengt. Dat is voornamelijk het geval tijdens de drukke auditperiode aangezien er dan meer kans op irritatie is bij de supervisors (Kadous et al., 2019; Nelson & Proell, 2018).

Detert en Edmondson (2011) tonen aan dat motivatie een determinant is die aanwezig dient te zijn vooraleer een werknemer zijn of haar stem kan laten luiden. Dit fenomeen wordt ook wel *latent voice opportunity* genoemd, dit doet zich voor wanneer er een opportuniteit is om de stem te laten luiden (Detert & Edmondson, 2011). Motivatie kan zowel intrinsiek als extrinsiek zijn. Extrinsieke motivatie van een werknemer komt voort uit een externe bron. Een werknemer is bijvoorbeeld gemotiveerd vanwege de (financiële) beloningen die tegenover zijn geleverde arbeid staan. Terwijl bij intrinsieke motivatie de motivatie voortkomt vanuit de werknemer zelf, bijvoorbeeld het oog op zelfontwikkeling. Dit werd reeds onderzocht in de auditsector door Kadous et al. (2019). Zij stellen dat interne motivatie aanwezig dient te zijn om, de bereidheid van junior auditors om auditkwesties aan te kaarten, te vergroten. Wanneer supervisors intrinsieke motivatie doelen benadrukken, stelt dit junior auditors in staat hun mening en problemen te uiten.

Zoals hierboven aangehaald werd er reeds gering onderzoek gevoerd naar de determinanten van het speaking up behavior binnen auditteams. Echter, een andere belangrijke determinant die niet eerder onderzocht werd in een auditcontext en volgens mij belangrijk is, is persoonlijkheid. Meer specifiek wordt hiermee bedoeld in welke mate persoonlijkheidskenmerken een invloed hebben op het melden van mogelijke auditkwesties. Speaking up behavior, of het melden van problemen binnen een organisatie wordt beïnvloed door verschillen in de big-five persoonlijkheidskenmerken (Zare & Flinchbaugh, 2019). Uit de studie van Zare en Flinchbaugh (2019) kwam naar voren dat extraversie, consciëntieusheid en openheid voor ervaringen positief gerelateerd zijn aan speaking up behavior. Daarentegen zijn neuroticisme en vriendelijkheid negatief gerelateerd aan speaking up behavior. Vanwege het eerder onderzoek in een organisationele en team context wordt er verwacht dat de verschillen in persoonlijkheidskenmerken van een auditor ook een effect hebben op het melden van mogelijke audit problemen. Bovendien kan een blik op de persoonlijkheidsverschillen van auditors een bijdrage leveren aan het selectieproces van auditors indien speaking up behavior een belangrijk criterium is binnen het klimaat van een auditkantoor. Omdat er in de auditsector nog geen uitgebreid onderzoek naar gedaan is en inzicht in de verschillende persoonlijkheidstypes van auditors een implicatie kan zijn voor het selectieproces binnen auditkantoren, tracht deze thesis de gap in de bestaande wetenschappelijke literatuur op te vullen.

Bovendien kan speaking up behavior bevorderd worden door een veilige omgeving. Psychologische veiligheid houdt een gedeelde overtuiging in dat het binnen een organisatie of team veilig is voor leden om interpersoonlijke risico's te nemen. Voor de goede werking van de interpersoonlijke relaties

tussen auditteamleden alsook een effectieve werking van auditteams is psychologische veiligheid nodig. Wanneer er weinig tot geen psychologische veiligheid is binnen een auditteam zal dat gevolgen hebben voor de kwaliteit van de audit. Terwijl een hoge mate van psychologische veiligheid binnen een auditteam teamleden in staat stelt vragen te stellen, ideeën te delen, fouten toe te geven alsook hulp te vragen (Clor-Proell, Kadous, & Proell, 2021; Kadous et al., 2019; Lightle, Castellano, & Baker, 2017). Echter, onderzoek naar het effect van psychologische veiligheid als moderatorvariabele op de variabelen big-five persoonlijkheidskenmerken en speaking up behavior ontbreekt. Sharma en collega's (1981) definiëren een modererende variabele als volgt: "Een variabele die systematisch de vorm en/of de sterkte van de relatie tussen een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele wijzigt" (Sharma, Durand, & Gur-Arie, 1981). Zo kan bijvoorbeeld het positieve effect tussen extraversie en speaking up behavior versterkt of afgezwakt worden door de variabele psychologische veiligheid. Deze thesis tracht deze gap in te vullen door te onderzoeken of psychologische veiligheid het effect tussen de big-five persoonlijkheidskenmerken van een auditor en het speaking up behavior versterkt of verzwakt.

Gezien het geringe onderzoek naar dit onderwerp luidt de onderzoeksvraag van deze thesis als volgt: "Wat is het effect van de persoonlijkheidskenmerken van de auditor op het speaking up behavior van deze auditor in auditteams?". Deelvragen bij deze hoofdonderzoeksvraag zijn:

- 1) "Wat is de relatie tussen de big-five persoonlijkheidskenmerken en het speaking up behavior van auditors?"
- 2) "In welke mate treedt psychologische veiligheid op als moderator tussen de big-five persoonlijkheidskenmerken van een auditor en hun speaking up behavior binnen auditteams?"

De thesis is als volgt opgebouwd. Eerst wordt er aan de hand van een literatuuronderzoek beoogd meer inzicht te verkrijgen in de concepten speaking up behavior, de big-five persoonlijkheidskenmerken en psychologische veiligheid. De literatuurstudie wordt gevormd aan de hand van wetenschappelijke literatuur, die voornamelijk verzameld werd via de universiteitsbibliotheek van Universiteit Hasselt alsook de databank *Google Scholar*. Nadat er voldoende kennis is verzameld worden de verwachte hypotheses opgesteld om een antwoord te formuleren op de deelvragen en de hoofdonderzoeksvraag. Bovendien zal er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd worden. Er wordt gewerkt met een enquête die afgenomen wordt binnen verschillende auditteams werkzaam in diverse auditkantoren. Waarna deze vragen verwerkt worden in een dataset die vervolgens geanalyseerd wordt met SPSS. De analyse van deze dataset zal verduidelijkt en geïnterpreteerd worden in de resultatensectie. Daarna volgt een conclusie, die het sluitstuk van deze thesis vormt. Hierin wordt een antwoord geformuleerd op de hoofdonderzoeksvraag en deelvragen. Tot slot worden resultaten met een kritische blik bekeken en besproken en worden beperkingen alsook aanbevelingen voor verder onderzoek nader toegelicht.



## **2. Literatuurstudie**

### **2.1 Speaking up behavior**

Het concept speaking up behavior oftewel employee voice is een term die de laatste decennia sterk naar voren is gekomen. Het concept bestaat al verschillende jaren in de organisatiewetenschappen en werd reeds gebruikt door verschillende economen zoals Karl Marx, John Stuart Mill en Adam Smith. De eerste keer dat het concept *voice* aan bod kwam in de economische sector was bij de publicatie van het boek *The Wealth of Nations*, geschreven door Adam Smith. In dat boek stelt Adam het volgende: "The laborer[']s] ... voice is little heard and less regarded [except] upon some particular occasion, when his clamour is animated." (Kaufman, 2020; Smith, 1937). Het concept employee voice werd later voornamelijk door Freeman en Medoff (1984) gepopulariseerd. Enkele jaren later verspreidde het concept zich naar verschillende gebieden zoals het arbeidsrecht en de gedragswetenschappelijke vakgebieden zoals organisatiegedrag en human resources. Vanaf toen werd het concept niet meer uitsluitend gezien als reactie op onbevredigde omstandigheden, maar wel als een belangrijke factor die ervoor kan zorgen dat werknemers verder kunnen gaan dan enkel de vereisten van hun job (Kaufman, 2015; Morrison, 2014). Dat blijkt ook uit een studie van Burris (2012). Hieruit komt naar voren dat het laten luiden van een werknemer zijn of haar stem, employee voice, erkend wordt als een belangrijke factor voor efficiëntie en beslissingen van hoge kwaliteit in organisaties (Burris, 2012).

Maar wat is speaking up behavior of employee voice? Morrison (2011) definieert employee voice als volgt: "An informal and discretionary communication by an employee of ideas, suggestions, concerns, information about problems, or opinions about work-related issues to persons who might be able to take appropriate action, with the intent to bring about improvement or change." (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2014; Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011; Tangirala & Ramanujam, 2008; Van Dyne & LePine, 1998). Met andere woorden verwijst employee voice naar de verbale communicatie van ideeën, suggesties en/of meningen die bedoeld zijn om het functioneren van een onderneming te verbeteren (Burris, Detert, & Romney, 2013; Morrison et al., 2011). Zoals de definitie al laat blijken kan er inhoudelijk een verschil zijn van de boodschap. Daarnaast kan de ontvanger ook verschillend zijn naargelang de sector. Binnen een auditcontext zal de ontvanger een opwaartse, interne persoon zijn, met name een supervisor, audit partner of leidinggevende. Hierdoor kan employee voice of speaking up behavior binnen een auditteam gedefinieerd worden zoals *The Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)* stelt in *auditing standard 1201*: "Leden van een auditteam dienen significante boekhoudkundige- en controlekwesties door te communiceren aan hun partner of supervisor" (Nelson & Proell, 2018)

### **2.2 Determinanten van speaking up behavior**

Verschillende onderzoekers zijn in een organisationele en team context nagegaan welke factoren invloed hebben op employee voice. Met andere woorden zijn zij nagegaan waarom werknemers ervoor kiezen hun stem wel of niet te laten horen. Detert en Edmondson (2011) vonden dat motivatie een eerste determinant is voor speaking up behavior, wat ook bevestigd werd door Morrison (2014).



Volgens Morrison (2014) zijn er nog enkele andere belangrijke factoren voor employee voice. Te beginnen met conceptuele factoren, hieronder vallen onder andere de relatie met supervisors en de openheid van supervisors alsook het leiderschap (Kaufman, 2015; Morrison, 2014). Daarnaast geeft Morrison (2014) aan dat effectiviteit ook een invloed heeft op speaking up behavior. Tot slot haalt Morrison (2014) in haar studie de berekening van veiligheid aan als determinant van speaking up behavior (Morrison, 2014). Bovendien worden er nog enkele anderen determinanten aangehaald door andere onderzoekers (Detert & Edmondson, 2011; Kish-Gephart, Detert, Treviño, & Edmondson, 2009; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Pinder & Harlos, 2001). Naast de determinanten van speaking up behavior kan het onder aandacht brengen van ideeën of problemen leiden tot verschillende uitkomsten voor zowel de organisatie als individuen. Sommige studies tonen aan dat employee voice zich voordoet wanneer werknemers erin geloven dat deze actie aanzienlijk ten goede komt van een organisatie en zal leiden tot een aantal wenselijke uitkomsten voor zowel het bedrijf als voor zichzelf. Een aantal wenselijke uitkomsten zijn een hoger level van leren, betere team en cijfer prestaties, hogere kwaliteit van beslissingen, en een groter gevoel van rechtvaardigheid (Burris, 2012; Burris et al., 2013; Kaufman, 2015). Werknemers nemen bij de overweging tot spreken niet enkel de uitkomsten voor de organisatie in acht maar ook de uitkomsten voor zichzelf. Stel een werknemer maakt de overweging om zich uit te spreken over een verbetering inzake de goedkeuring van uitgaven. De werknemer gaat na hoe de verandering de algehele effectiviteit van een organisatie verbetert. Daarnaast gaat ze ook na welk gemak zij zelf ervaart van de verandering (Detert & Edmondson, 2011; Kish-Gephart et al., 2009). Dochtans zijn er andere studies die dit tegenspreken en melden dat wanneer een werknemer zijn stem luidt hij of zij de stempel van klager of onruststoker toegewezen krijgt (Milliken et al., 2003). Hierdoor kan het laten horen van een stem leiden tot negatieve effecten voor werknemers zoals minder kansen op promotie, en imago schade (Burris et al., 2013).

### 2.2.1 Motivatie

Een eerste factor die volgens Detert en Edmondson (2011) en Morrison (2011, 2014) een rol speelt bij de keuze tot spreken is de bewustheid die een werknemer heeft van een probleem, mening of idee dat mogelijk relevant is om te delen met een leidinggevenden. Hierbij bestaat het fenomeen *latent voice opportunity*, wat wil zeggen dat motivatie aanwezig dient te zijn om een stem te luiden (Detert & Edmondson, 2011). Met andere woorden doet *latent voice opportunity* zich voor wanneer een werknemer kan beslissen zijn of haar stem te halen horen indien hij of zij daartoe voldoende gemotiveerd is. Een werknemer dient gemotiveerd te zijn en in staat te zijn om zijn mening te uiten. Deze mate van motivatie is groter wanneer de werknemer het gevoel heeft dat het laten luiden van een stem de organisatie helpt, effectiever of zorgvuldiger laat functioneren. Dat omdat de motivatie van employee voice in lijn ligt met de wens voor een constructieve verandering. Een gevoel van betrokkenheid in een organisatie, gedeelde verantwoordelijkheden voor constructieve verandering en consciëntieusheid zijn motoren van interne motivatie die een positief effect hebben op employee voice. Daarnaast zijn werknemers die intrinsiek gemotiveerd zijn en dus een hoge plichtgerichtheid ervaren eerder geneigd hun stem te laten horen in tegenstelling tot werknemers die zich vooral richten op de gevolgen (beloningen en straffen) voor zichzelf, ook wel een hoge prestatiegerichtheid of extrinsieke motivatie genoemd. De primaire doelstelling van employee voice is dan ook het

bewerkstelligen van een positieve verandering en verbetering in functie van de organisatie, en niet het klagen of het nastreven van een positief resultaat voor de werknemer. Ondanks de primaire doelstelling in functie van het goedgevoelen van een organisatie ervaart niet elke leidinggevende employee voice als constructief, zij kunnen verschillende opvattingen hebben over hetgeen het beste is voor de organisatie en daarom employee voice ervaren als bedreigend of ongewenst (Detert & Edmondson, 2011; Morrison, 2014).

### 2.2.2 De reactie en het gedrag van leidinggevendenden

Zoals hierboven al aangehaald ervaren leidinggevendenden employee voice niet altijd als constructief, maar wel soms als bedreigend of ongewenst. De reactie en het gedrag van leidinggevendenden heeft weldra een invloed op employee voice vanwege de macht die zij uitoefenen op de acties waarover de stem geheven wordt. Overtuigingen en gedragingen van managers spelen daarom een belangrijke rol in de creatie van een zwijg of spreek cultuur binnen een organisatie. Wanneer werknemers het gevoel krijgen dat hun inbreng niet geapprecieerd wordt of niet serieus genomen wordt zal dat employee voice terugschroeven. Toch kan employee voice ook gestimuleerd worden door een ethische, positieve en open leider. Zo is er in studies aangetoond dat er een positief verband bestaat tussen employee voice en een positieve, ondersteunende relatie met een leidinggevende (Botero & Van Dyne, 2009; Kassing, 2002; Morrison, 2014; Tangirala & Ramanujam, 2012; Van Dyne, Kamdar, & Joireman, 2008). Bovendien bestaat er volgens studies ook een positief verband tussen employee voice en het ethisch gedrag van een leider (Avey, Wernsing, & Palanski, 2012; Detert & Burris, 2007; Morrison, 2014; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Verder blijkt uit onderzoek dat managers die open zijn een positief effect hebben op het speaking up behavior van werknemers. Dat wordt bevestigd in andere studies waar gesteld wordt dat er een positief verband is tussen employee voice en de openheid voor input van een leidinggevende (Detert & Treviño, 2010; Edmondson, 2003; Morrison, 2014; Saunders, Sheppard, Knight, & Roth, 1992; Takeuchi, Chen, & Cheung, 2012). Uit de studie van Burris (2012) blijkt dat werknemers gehoord willen worden voor hun voorgestelde veranderingen zonder risico op imago schade te ervaren (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998; Burris, 2012). Werknemers proberen hun managers te lezen en te begrijpen hoezeer zij hun stem zullen aanvaarden, al is dat niet altijd gemakkelijk. Werknemers kunnen bijvoorbeeld denken dat het luiden van hun stem gevaarlijk en zinloos is terwijl dat niet het geval is. Het laten horen van hun stem is dan juist welkom. In andere gevallen denken werknemers dat het veilig is om zich uit te spreken vanwege de openheid van managers, maar reageren de managers toch niet in overeenstemming met de gedachten van de werknemers (Burris, 2012). Leidinggevendenden die zich openstellen voor input kunnen zich toch nog bedreigd voelen wanneer werknemers hun kritische mening of ideeën uiten over bijvoorbeeld een bestaand beleid. Vanwege deze bedreiging of kwetsbaarheid kunnen leidinggevendenden defensief of vijandig reageren. Werknemers zijn minder geneigd hun mening te uiten wanneer ze het gevoel hebben dat ze negatieve gevolgen zullen ondervinden na het uiten van hun ideeën. Bovendien zijn werknemers zich ervan bewust dat moeilijke of gevoelige gesprekken voor ongemak kunnen zorgen. De wens om ongemak te ontwijken en het behouden van de harmonie binnen een organisatie kan leiden tot zwijgen (Morrison, 2014).

### 2.2.3 Effectiviteit

Morrison (2014) haalt naast motivatie, die niet de centrale aandacht kreeg binnen voice-procesmodellen en dus eerder als een gegeven beschouwd werd, aan dat de nadruk vaak gelegd wordt op de beslissing calculus. Effectiviteit is een oordeel dat hierbij benadrukt wordt. Een werknemer gaat na of het luiden van zijn of haar stem wel effectief is voor de organisatie en niet overbodig is. Deze effectiviteit wordt beïnvloed door een resem aan factoren waaronder zelfvertrouwen, de reactie van een supervisor, de mate van invloed die het luiden van een stem zal teweegbrengen en een gevoel van persoonlijke agency. Naast het gevoel van effectiviteit kan het gevoel van zinloosheid een determinant zijn van zwijgen. Pinder en Harlos (2001) duiden, in het uiterste geval, op een gevoel van berusting. Dat houdt in dat een werknemer zich volledig machteloos voelt om zijn stem nog te luiden, aldus heerst er een diepe vorm van stilzwijgen. Dat omdat de werknemer de hoop op verbetering heeft opgegeven (Morrison, 2014). Bovendien kan de effectiviteit ook beïnvloedt worden door de persoonlijkheidskenmerken van een werknemer. Borman en collega's (1997) onderzochten reeds het effect van persoonlijkheidskenmerken op contextuele prestaties van werknemers die bijdragen aan de algemene doeltreffendheid van een organisatie. Contextuele prestaties dragen indirect bij tot het organisatorisch succes door middel van een verbetering van de organisatorische, psychologische en sociale context die nodig is om taakprestaties effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren. Voorbeelden van contextuele prestaties zijn andere helpen, samenwerken met anderen en vrijwillig meer doen dan minimumgedrag dat nodig is voor een job (Borman & Motowidlo, 1997). Deze conceptuele prestaties kunnen gelinkt worden aan speaking up behavior aangezien het concept speaking up behavior sinds de verspreiding naar verschillende gebieden gezien wordt als een belangrijke component waardoor werknemers verder kunnen gaan dan de minimumvereisten van hun job. En dus niet langer als een reactie op onbevredigde omstandigheden (Kaufman, 2015; Morrison, 2014). Bovendien hebben specifieke handelingen met betrekking tot speaking up behavior zoals het uiten van constructieve suggesties een direct effect op contextuele prestaties. In de studie van Borman en collega's wordt dan ook gesteld dat er een sterk verband bestaat tussen individuele persoonlijke verschillen en contextuele prestaties, alsook speaking up behavior (Borman & Motowidlo, 1997).

### 2.2.4 Psychologische veiligheid

Naast effectiviteit is veiligheid of risico een ander oordeel dat benadrukt wordt tijdens de beslissing calculus. Wanneer de inschatting van veiligheid en effectiviteit afnemen zullen werknemers eerder zwijgen (Morrison, 2014). Eerder hebben verschillende geleerden gepleit voor het bespreken van problemen en zorgen in een organisatie. Toch is er weinig aandacht besteed aan de sociaal psychologische factoren van personen die hen in staat stellen hun problemen en zorgen te melden. Het begrip psychologische veiligheid wordt voorgesteld om dat te realiseren. Psychologische veiligheid houdt een gedeelde overtuiging in dat het binnen een organisatie of team veilig is voor leden om interpersoonlijke risico's te nemen. Psychologische veiligheid binnen een organisatie of een team stelt een werknemer of teamlid in staat vragen te stellen, ideeën te delen en problemen te melden. Bovendien geeft psychologische veiligheid de mogelijkheid het geloof te hebben in het feit dat de kosten van zich uitspreken niet opwegen tegen de voordelen. Psychologische veiligheid krijgt

doorgaans geen directe aandacht en wordt als vanzelfsprekend beschouwd. Het is een term die bedoeld is om een gevoel van vertrouwen te geven aan een team, waar iemand niet snel in verlegenheid gebracht wordt, of gestraft zal worden voor het uitspreken van zijn of haar meningen of ideeën. Bij sterk gelaagde werkomgevingen vergt het nemen van het risico om zich uit te spreken een enorme moed (Edmondson, 1999). Bij een lage mate van psychologische veiligheid kan een werknemer het risico lopen dat het luiden van zijn of haar stem negatieve gevolgen heeft voor zichzelf en/of de relatie met anderen. Speaking up behavior kan een werknemer doen vrezen dat hij gezien wordt als een onruststoker of klager en zal op die manier vrezen zijn relaties met anderen te verliezen. Bovendien kan hij het risico lopen op negatieve prestatiebeoordelingen, het niet in aanmerking komen voor promotie of zelfs ontslaan worden. Deze risico's spelen vooral bij werknemers wanneer het gaat over het laten luiden van hun stem bij problemen over gevoelige onderwerpen (Morrison, 2014). Om dat te vermijden dienen zowel individuen als het team te streven naar een hoge mate van psychologische veiligheid. Een hoge mate van psychologische veiligheid heeft een positieve invloed op speaking up behavior, waardoor werknemers minder risico's lopen bij het luiden van hun stem. Door een hoge mate van psychologische veiligheid voelt een werknemer zich veilig in een team, waardoor hij minder zal vrezen voor negatieve gevolgen bij het luiden van zijn stem. Bovendien zal hierdoor een efficiënte samenwerking optreden alsook zullen beter prestaties bereikt worden. Verschillende studies tonen aan dat de toename van veiligheid en effectiviteit een positief effect heeft op speaking up behavior (Ashford et al., 1998; Edmondson, 1999; Morrison, 2014; Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Withey & Cooper, 1989).

#### 2.2.5 Overige determinanten

Kortom zijn motivatie, het gedrag en de reactie van leidinggevenden, de beslissing calculus met oordelen over effectiviteit en veiligheid de grootste factoren die spelen. Toch zijn er nog enkele andere determinanten. Volgens Detert en Edmondson (2011), en Kish-Gephart et al. (2009) komt zwijgen voort uit automatische processen waarbij er nauwelijks een overweging gemaakt wordt tussen kosten en baten. In bepaalde situaties zijn er aanwijzingen die kunnen leiden tot een storing bij de systematische verwerking van informatie. Een voorbeeld hiervan is een angstsituatie. Wanneer een werknemer zich bevindt in een situatie waarin een hoge mate van angst heerst, bijvoorbeeld door een eerdere boze uitbarsting van zijn leidinggevende, kan de werknemer zich automatisch terugtrekken en zwijgen zonder de kosten en baten van deze terugtrekking af te wegen (Detert & Edmondson, 2011; Kish-Gephart et al., 2009). In tegenstelling tot angst, kan woede of frustratie net leiden tot het overwinnen van zwijgen vanwege de aanzet tot actie, en de kans tot speaking up behavior vergroten (Edwards, Ashkanasy, & Gardner, 2009; Harvey, Martinko, & Douglas, 2009; Kish-Gephart et al., 2009). Verder stellen Detert, Edmondson (2011) en Kish-Gephart et al. (2009) in hun studies dat zwijgen de bovenhand kan nemen vanwege diepgewortelde schema's over de risico's van spreken in een rangorde. Bijvoorbeeld de diepgewortelde standaard 'het niet in verlegenheid brengen van een leider in het openbaar'. De risico's van spreken spelen zelfs wanneer leiders zeer benaderbaar en open zijn. De impliciete overtuigingen om uzelf te beschermen tegenover leidinggevenden met een hoge status alsook de overlevingsvoordelen van het niet beledigen van leidinggevenden met een hogere status suggereren dat werknemers eerder terughoudend zijn en zullen zwijgen (Detert & Edmondson, 2011; Kish-Gephart et al., 2009). Het automatisme van zwijgen

wordt doorgaans gedreven door socialisatie. Personen ontwikkelen schema's door zowel directe als indirecte ervaringen met verschillende figuren over het niet uitdagen van gezag. Vanwege de diep gesetelde schema's denken personen niet langer na over de kosten en baten bij een overweging. Bovendien is het waarschijnlijk dat cultuur hier ook een invloed op uitoefent. Zwijgzaamheid zal eerder spelen in culturen die respect voor ouderen nastreven of culturen met een grote machtsafstand. Dat wordt deels bevestigd door andere studies die stellen dat machtsasymmetrie, het verschil in macht tussen werknemers en supervisors, ertoe kan leiden dat employee voice gezien wordt als risicovol. Managers en intern hogere personen hebben gewoonlijk de leiding over opdrachten, middelen en beloningen. Vanwege deze leiding willen werknemers hun relatie met hen niet in gevaar brengen. (Milliken et al., 2003; Morrison, 2014; Morrison & Rothman, 2009; Pinder & Harlos, 2001).

### **2.3 Determinanten van speaking up behavior in een auditcontext**

Enkele van bovenstaande determinanten van speaking up behavior zijn reeds onderzocht in een auditcontext. De determinanten motivatie, de reactie en het gedrag van leidinggevendenden, alsook psychologische veiligheid werden al onderzocht door verschillende onderzoekers.

#### **2.3.1 Motivatie**

Kadous et al. (2019) bevestigen de determinant interne motivatie in de auditsector. Kadous et al; (2019) halen aan dat de bereidheid om auditkwesties te melden een positief verband houdt met intrinsieke motivatie van junior auditors. Wanneer supervisors intrinsieke motivatie doelen benadrukken zullen junior auditors sneller hun stem laten horen. Intrinsieke motivatie doelen kunnen benadrukt worden door middel van een goede bedrijfscultuur die gericht is op zelfontwikkeling en trainingen (Kadous et al., 2019).

#### **2.3.2 De reactie en het gedrag van leidinggevendenden**

De determinant gedrag en reactie van een leidinggevendenden werd ook reeds onderzocht in de auditsector. Junior auditors maken zich mogelijks zorgen over hoe hun leidinggevende zal reageren op het aankaarten van een probleem. Vanwege de zorg op mogelijke conflicten of negatieve gevolgen houden zij mogelijk informatie achter. De junior auditor zal problemen aankaarten indien hij of zij van mening is dat hun leidinggevende dit op prijs stelt en positief zal reageren. Hoe een supervisors reageert op de informatieverschaffing van een junior auditor hangt echter af van verschillende factoren. Een van deze factoren is de inhoud van het probleem dat aangehaald wordt door junior auditors. Wanneer de inhoud aansluit bij de bezorgdheid van de supervisor omtrent de doeltreffendheid en efficiëntie van de audit heeft dat een positief effect en zal een supervisor positief reageren (Nelson & Proell, 2018). Wanneer de leidinggevende of supervisor de nadruk legt op efficiëntie zullen junior auditors doorgaans minder bereid zijn om potentiële auditkwesties aan te kaarten. Vanwege dezelfde reden die hierboven al vermeld werd, namelijk de zorg op mogelijke conflicten of negatieve gevolgen. Junior auditors verwachten dat hun supervisor negatief zal reageren vooral wanneer er een kans bestaat dat het aankaarten van een probleem extra audit werk met zich

meebrengt (Kadous et al., 2019). Daarnaast kunnen de reacties van supervisors verschillen naargelang het moment waarop junior auditors zich uitspreken. Junior auditors die zich uitspreken in de context van een drukke audit zullen meer irritatie ondervinden van hun supervisor. Wanneer speaking up over effectiviteit kwesties plaatsvindt gedurende de drukke audit kan de hoeveelheid werk die een team moet uitvoeren in gedrang komen en eventueel vergroten. Hierdoor kunnen supervisors geïrriteerd raken. Bovendien kunnen supervisors geïrriteerd raken vanwege de onderbreking die speaking up behavior met zich meebrengt. Wanneer een junior auditor zijn of haar stem laat horen tijdens prestatiebeoordelingen of latere functioneringsgesprekken wordt dat meer geapprecieerd, vooral wanneer een junior auditor zich uitspreekt over kwesties die in lijn liggen met de heersende focus van het auditteam (Nelson & Proell, 2018). Kortom is er een positief verband tussen het uiten van problemen die aansluiten bij de bezorgdheid van een supervisor en speaking up behavior. En is het uiten van meningen tijdens latere prestatiebeoordelingen positief gerelateerd met speaking up behavior.

### 2.3.3 Psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid binnen een organisatie of een team stelt een werknemer of teamlid in staat vragen te stellen, ideeën te delen en problemen te melden. Daarnaast geeft psychologische veiligheid de mogelijkheid dat personen erin geloven dat de voordelen van zich uitspreken opwegen tegen de kosten. Bij sterk gelaagde werkomgevingen vergt het moed van werknemers om zich uit te spreken over problemen en zorgen (Edmondson, Kramer, & Cook, 2004). De auditsector kan ook gezien worden als een vorm van gelaagde werkomgeving. Een auditteam bestaat doorgaans uit een partner of supervisor, manager, senior auditor en junior auditor. Het aanpakken van problemen die junior auditors of senior auditors ondervinden kan moed vergen wanneer er een lage mate van psychologische veiligheid heerst. Wanneer er een hoge mate van psychologische veiligheid is in een organisatie zal dat een positieve invloed hebben op speaking up behavior, waardoor er een efficiënte samenwerking zal optreden alsook beter prestaties bereikt zullen worden. Verschillende studies bevestigen dit, zij stellen dat de toename van psychologische veiligheid en effectiviteit een positief effect hebben op speaking up behavior (Ashford et al., 1998; Morrison, 2014; Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Withey & Cooper, 1989). Dat geldt ook binnen een auditteam. Psychologische veiligheid is hier nodig om de interpersoonlijke relaties tussen auditteamleden alsook een effectieve werking van auditteams. Het niet ervaren van psychologische veiligheid kan gevolgen hebben voor de kwaliteit van de audit omdat junior auditors en eventueel senior auditors zich niet durven uitspreken (Clor-Proell et al., 2021; Kadous et al., 2019; Lightle et al., 2017).



### 3. Hypothese ontwikkeling

Verscheidene onderzoekers, waaronder wetenschappers en economen, tonen aan dat speaking up behavior een term is die al enkele jaren wereldwijd van belang is. Het concept speaking up behavior wordt gezien als de verbale communicatie van ideeën, suggesties en/of meningen om het functioneren van een onderneming te verbeteren (Kaufman, 2015, 2020; Morrison, 2014; Morrison et al., 2011). Auditing standard 1201 benadrukt reeds de relevantie van speaking up behavior in een auditteam (Nelson & Proell, 2018). Bijgevolg werd in het verleden divers onderzoek gevoerd naar de determinanten van speaking up behavior. Morrison (2011,2014) en Detert en Edmondson (2011) tonen aan dat motivatie, de reactie van leidinggevend alsook het gedrag van leidinggevend, effectiviteit en psychologische veiligheid de belangrijkste determinanten zijn van het speaking up behavior van werknemers binnen een organisatie (Detert & Edmondson, 2011; Morrison, 2014). Bestaand onderzoek in de audit richt zich voornamelijk op motivatie, de reactie van leiders, het gedrag van leidinggevend en psychologische veiligheid (Clor-Proell et al., 2021; Kadous et al., 2019; Nelson & Proell, 2018). Echter, een determinant die nog niet onderzocht werd in een auditcontext en die ook belangrijk is, is persoonlijkheid. Meer bepaald is nog niet onderzocht in welke mate persoonlijkheidsverschillen een invloed hebben op het speaking up behavior van auditors.

Het effect van persoonlijkheidskenmerken op speaking up behavior werd reeds onderzocht in een studie door Borman en collega's (1997). Een vaak gebruikt model voor persoonlijkheidskenmerken van individuen is het big-five persoonlijkheidsmodel. Het big-five persoonlijkheidsmodel bestaat uit volgende persoonlijkheden: extraversie, vriendelijkheid, consciëntieusheid, neuroticisme en openheid voor ervaringen. Het onderzoek van Borman en collega's (1997) toont aan dat speaking up behavior of employee voice behoort tot contextuele prestaties omdat specifieke handelingen met betrekking tot speaking up behavior geen direct effect hebben op de transformatie van inputs tot outputs. Toch hebben deze specifieke handelingen zoals het uiten van constructieve suggesties en de voorstellen tot organisatorische verbeteringen wel betrekking op de organisatorische effectiviteit en dus ook de contextuele prestaties. Uit deze studie kwam naar voren dat er een positief verband is tussen contextuele prestaties en respectievelijk extraversie, vriendelijkheid en consciëntieusheid. Terwijl neuroticisme negatief gerelateerd is aan contextuele prestaties (Borman & Motowidlo, 1997; LePine & Van Dyne, 2001). Aangezien contextuele prestaties nauw gelinkt kunnen worden aan employee voice wordt er verwacht dat deze verbanden zich ook voordoen tussen persoonlijkheidskenmerken en het speaking up behavior van werknemers. Een studie van Zare en Flinchbaugh (2019) bevestigt dat en heeft onderzoek gevoerd naar het effect van persoonlijkheidskenmerken op het speaking up behavior van werknemers.

Extraverte personen worden doorgaans omschreven als extravert, sociaal en energiek. Bovendien zijn extraverte personen spraakzaam en assertief waardoor er verwacht wordt dat zij zich meer comfortabel en vaardig voelen in de communicatie van hun ideeën (Borman & Motowidlo, 1997; Zare & Flinchbaugh, 2019). Daarom wordt er gesteld in de studie van Zare en Flinchbaugh (2019) dat er een positieve relatie bestaat tussen extraversie en speaking up behavior. Volgens wordt er verwacht dat dit zich ook voordoet in de auditsector en komt onderstaande hypothese naar voren,



Hypothese 1: Extraversie is positief gerelateerd aan speaking up behavior binnen de auditsector.

Bovendien dienen werknemers moeite te doen of een inspanning te leveren om hun stem te laten horen en suggesties te doen. Personen die hoog scoren op consciëntieusheid oftewel betrouwbare, en georganiseerde personen voelen zich verantwoordelijk en zullen eerder geneigd zijn om deze inspanning te leveren. Personen die een hoge mate van consciëntieusheid bezitten bevatten eigenschappen die eerder gericht zijn op controle. Deze controle kan enkel behouden worden door hun stem te luiden. Daarnaast zijn personen met een hoge mate van consciëntieusheid gewetensvolle personen met doorzettingsvermogen en prestatiegerichte inzichten. Wanneer zij ideeën willen aankaarten tot verbetering zijn ze bereid dat te overleggen met anderen. Maar hun ideeën dienen begrepen te worden door anderen en dus moeten personen met een hoge mate van consciëntieusheid standvastig en aanhoudend zijn (Borman & Motowidlo, 1997; Zare & Flinchbaugh, 2019). In de studie van Zare en Flinchbaugh (2019) is er een positief verband gesteld tussen consciëntieusheid en speaking up behavior. Er wordt verwacht dat dit ook speelt binnen de auditsector,

Hypothese 2: Consciëntieusheid is positief gerelateerd aan speaking up behavior binnen de auditsector.

Daarnaast vereist speaking up behavior de moed om zich uit te spreken, alsook een lage mate van onzekerheid. Personen met een hoge mate van emotionele stabiliteit zijn doorgaans zeker en brengen zichzelf niet snel in verlegenheid waardoor zij eerder hun stem laten horen. Bovendien geloven personen met een hoge mate van emotionele stabiliteit dat zij een situatie kunnen beïnvloeden (Borman & Motowidlo, 1997). Ook halen Ashford en Barton (2007) aan dat werknemers hun stem gebruiken om het gevoel van eigenwaarde te versterken. De mate van eigenwaarde is doorgaans hoger bij emotioneel stabiele personen. Dit in tegenstelling tot personen met een hoge mate van neuroticisme of emotioneel instabiele personen. Deze personen zijn eerder onzeker, teruggetrokken en gestrest. Bovendien zijn deze personen sneller vatbaar voor stemmingswisselingen, angststoornissen, schuldgevoelens en depressies. Dat heeft een effect op relaties met teamgenoten (Borman & Motowidlo, 1997; Zare & Flinchbaugh, 2019). Daarnaast zijn personen met een hoge mate van neuroticisme minder geïnteresseerd in het heffen van hun stem. Daarom wordt gesteld dat er een negatief verband bestaat tussen neuroticisme en speaking up behavior. Op grond van deze verwachtingen wordt de volgende hypothese gesteld,

Hypothese 3: neuroticisme is negatief gerelateerd aan speaking up behavior binnen de auditsector.

Naast het feit dat speaking up behavior een lage mate van onzekerheid vereist is speaking up behavior fundamenteel gericht op verandering. Personen die openstaan voor veranderingen zijn doorgaans fantasierijk, intelligent en nieuwsgierig. Meer bepaald genieten zij ervan nieuwe kansen te zoeken om onbekende dingen te leren kennen en zich proactief te gedragen in hun sociale omgeving. De overweging van verschillende perspectieven en afwijkende meningen ligt eerder in lijn

van personen die openstaan voor veranderingen dan voor personen die gesloten zijn ten opzichte van veranderingen. Gezien deze kenmerken is er een positief verband aangenomen tussen openheid en speaking up behavior. (Borman & Motowidlo, 1997; Zare & Flinchbaugh, 2019). Daarom wordt de volgende hypothese verwacht in de auditsector,

Hypothese 4: openheid tot veranderingen is positief gerelateerd aan speaking up behavior binnen de auditsector.

In tegenstelling tot personen die openstaan voor veranderingen willen personen met een hoge mate van *agreeableness* (vriendelijkheid) hun interpersoonlijke relaties niet verstoren. Personen met een hoge mate van *agreeableness* vertonen gedragingen zoals empathie, coöperativiteit, zorgzaamheid en altruïsme. Vriendelijke personen willen samenwerkingen behouden, en verkiezen sociale harmonie boven veranderingen. Bovendien willen zij zich aan de normen houden en proberen zij conflicten te vermijden. Personen met een hoge mate van *agreeableness* verkiezen eerder het behoud van de status quo dan verandering. Daarom is gesteld dat personen met een hoge mate van *agreeableness* minder snel geneigd zijn hun stem te luiden (Borman & Motowidlo, 1997; Zare & Flinchbaugh, 2019). Daarom wordt volgende hypothese verwacht,

Hypothese 5: Vriendelijkheid is negatief gerelateerd aan speaking up behavior binnen de auditsector.

De relatie van de big-five persoonlijkheidskenmerken en speaking up behavior kan versterkt of verzwakt worden door een moderatorvariabele. Sharma et al. (1981) definiëren een modererende variabele als een variabele die systematisch de vorm en/of de sterkte van de relatie tussen een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele wijzigt (Sharma et al., 1981). In eerder onderzoek werd gesteld dat team psychologische veiligheid het uitspreken over fouten en zorgen bevordert. Een werknemer zijn of haar stem wordt doorgaans sneller geluid indien werknemers zich bevinden in een veilige werkomgeving (Edmondson et al., 2004). Wat eerder onderzocht werd is dat psychologische veiligheid binnen een auditteam nodig is voor de efficiëntie en interpersoonlijke relaties tussen teamleden. Hetgeen echter nog niet bestudeerd is, is of psychologische veiligheid kan optreden als modererende variabele. Stel dat er bijvoorbeeld een positief verband is tussen het big-five persoonlijkheidskenmerk extraversie en speaking up behavior, dan gaan we na of psychologische veiligheid dat verband versterkt of verzwakt. Er wordt verwacht dat een positief verband versterkt wordt door onze moderatorvariabele psychologische veiligheid, en dat een negatief verband verzwakt wordt door de moderatorvariabele psychologische veiligheid. Op grond van deze verwachtingen worden de volgende hypothesen gesteld,

Hypothese 6a: Psychologische veiligheid versterkt het positief verband tussen extraversie en speaking up behavior in de auditsector.

Hypothese 6b: Psychologische veiligheid versterkt het positief verband tussen consciëntieusheid en speaking up behavior in de auditsector.

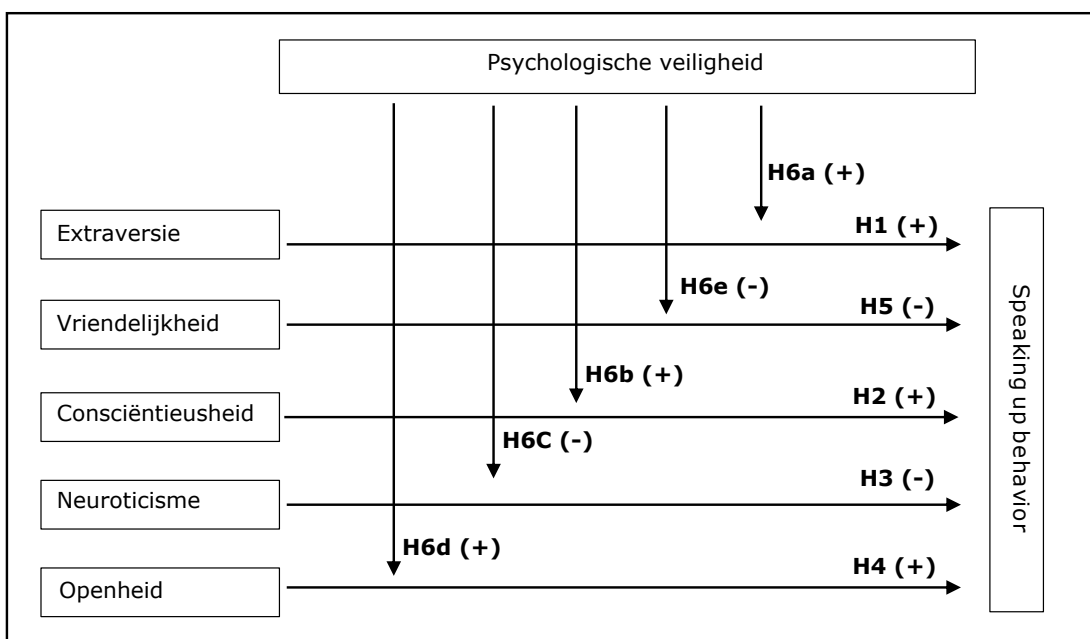
Hypothese 6c: Psychologische veiligheid verzwakt het negatief verband tussen neuroticisme en speaking up behavior in de auditsector.

Hypothese 6d: Psychologische veiligheid versterkt het positief verband tussen openheid en speaking up behavior in de auditsector.

Hypothese 6e: Psychologische veiligheid verzwakt het negatief verband tussen vriendelijkheid en speaking up behavior in de auditsector.

### 3.1 Conceptueel model

Figuur 1 geeft de gestelde hypothesen grafisch weer in een conceptueel model.



Figuur 1: Conceptueel model

## 4. Empirie

### 4.1 Steekproef

In deze thesis wordt er een kwantitatief onderzoek gevoerd naar het effect van de big-five persoonlijkheidskenmerken van een auditor op het speaking up behavior van auditors in een auditteam. Dit wil zeggen dat er wordt nagegaan in welke mate auditors hun stem laten horen over waargenomen problemen tijdens het auditproces en in welke mate de big-five persoonlijkheidskenmerken hier een invloed op hebben. Er werd een enquête afgenomen bij auditteams werkzaam in diverse auditkantoren.

### 4.2 Variabelen

Gezien de onderzoeksvragen zijn niet alle vragen uit de enquête relevant voor dit onderzoek. De hoofdvariabelen die onderzocht worden zijn speaking up behavior en de big-five persoonlijkheidskenmerken. Naast deze hoofdvariabelen wordt er ook een moderatie-analyse uitgevoerd. De moderatorvariabele die hierbij aan bod komt, is psychologische veiligheid. Verder worden er voor het empirische gedeelte ook enkele controlevariabelen toegevoegd en constant gehouden om te kijken welk effect zij hebben op het speaking up behavior van auditors. Controlevariabelen die gebruikt werden zijn *days already worked* en *team size*. Ik ben niet expliciet geïnteresseerd in deze variabelen, maar zij kunnen het speaking up behavior van auditors wel beïnvloeden. Zo kan het aantal gewerkte dagen bepalen hoe comfortabel auditors zich voelen om zich uit te spreken over enkele audit problemen. Daarnaast geeft de variabele *team size* de grootte het team weer waarbinnen zij werken. Dat kan ook een invloed hebben op het speaking up behavior aangezien sommige personen zich meer comfortabel voelen in een klein team.

#### 4.2.1 Speaking up behavior

Elke junior auditor en senior auditor beantwoorden drie vragen over speaking up behavior in hun auditteam. De vragen zijn als volgt (Nelson, Proell, & Randel, 2016):

1. When I have suggestions, I provide them to the audit team without reluctance.
2. I am an active participator within this audit team.
3. I speak up in this audit team when I have something to say.

Er werd gevraagd om te antwoorden aan de hand van een zeven stappen likertschaal, waarbij 1 gelijk staat aan "helemaal mee oneens" en 7 gelijk is aan "helemaal mee eens". Voor het empirische gedeelte werd de gemiddelde genomen per respondent van alle stellingen.

#### 4.2.2 Persoonlijkheidskenmerken

Om het verband tussen de persoonlijkheidskenmerken van auditors en hun speaking up behavior te onderzoeken is het belangrijk te weten welke individuele verschillen er zijn in de menselijke persoonlijkheid. Een bekend model in het meten van persoonlijkheidskenmerken van individuen is het meeste gebruikte en uitgebreid onderzochte persoonlijkheidsmodel, namelijk het *big-five*

*personality model*. Het big-five-raamwerk is een hiërarchisch model van persoonlijkheidskenmerken met vijf brede factoren, die persoonlijkheid op het breedste abstractieniveau vertegenwoordigen. Deze structuur impliceert zeker niet dat alle persoonlijkheidsverschillen gereduceerd moeten worden tot slechts vijf eigenschappen (Barrick & Mount, 1991; Gosling, Rentfrow, & Swann Jr, 2003; John & Srivastava, 1999; LePine & Van Dyne, 2001). De vijf brede factoren en hun kenmerken in het big-five persoonlijkheidsmodel zijn als volgt:

- I. Extraversie: sociaal, spraakzaam, assertief, meegaand en actief,
- II. Agreeableness of vriendelijkheid: goedaardig, hoffelijk, meegaand en flexibel,
- III. Consciëntieusheid: zelfdiscipline, georganiseerd en zorgvuldig,
- IV. Neuroticisme of emotionele instabiliteit: instabiel, onzelfzeker, gestrest, angstig, teruggetrokken en snel van streek of boos,
- V. Openheid voor ervaringen: intellectueel, fantasierijk, nieuwsgierig en niet gesloten voor ervaringen.

Elke dimensie vat een groot aantal specifieke persoonlijkheidskenmerken samen bijvoorbeeld extraversie vat verschillende meer specifieke facetten samen zoals sociabiliteit. En deze omvat op zijn beurt een groot aantal meer specifieke eigenschappen, bijvoorbeeld spraakzaamheid, sociaal en assertiviteit (Gosling et al., 2003; John & Srivastava, 1999).

Doorheen de jaren zijn er verschillende instrumenten ontwikkeld om persoonlijkheidskenmerken te meten. Een veelgebruikt en kort instrument is het *44-item big-five inventory (BFI)* dat ontwikkeld is door John, Donahue en Kentle als een extreem kort instrument. Het doel van dat instrument is een flexibele en efficiënte beoordeling van de big-five persoonlijkheidsdomeinen mogelijk maken. De big-five persoonlijkheidskenmerken worden gemeten door vierenzeventig kort zin items beantwoord in een responstijd van vijf minuten. De vierenzeventig items met korte zinnen worden doorgaans gemeten op basis van een vijf stappen likertschaal waarbij 1 gelijk staat aan "helemaal mee oneens" en 5 gelijk is aan "helemaal mee eens". Deze 44-item BFI is later verder ingekort tot een 10-item BFI instrument waarbij er slechts twee items per persoonlijkheidsdimensie zijn. Onderstaande tabel (tabel 1) geeft een overzicht van de uiteindelijke tien items die gebruikt worden tijdens de 10-item BFI (Gosling et al., 2003; Rammstedt & John, 2007).

	Strongly disagree				strongly agree		
	1	2	3	4	5	6	7
<b>Extraversion</b>							
Is reserved							
Is outgoing, sociable							
<b>Agreeableness</b>							
Is generally trusted							
Tends easily criticize others							
<b>Conscientiousness</b>							
Tends to be lazy							
Does a thorough job							
<b>Neuroticism</b>							

Is relaxed, handles stress well							
Gets nervous easily							
<b>Openness</b>							
Has few artistic interests							
Has an active imagination							

Tabel 1: 10-item BFI (Gosling et al., 2003; Rammstedt & John, 2007).

De schaal weergegeven in tabel 1 zal ook gebruikt worden voor de empirische studie van deze thesis. Er werd aan de respondenten gevraagd om te antwoorden aan de hand van een zeven stappen Likertschaal, waarbij 1 gelijk staat aan "helemaal mee oneens" en 7 gelijk is aan "helemaal mee eens". Om deze 10-item BFI schaal te gebruiken voor de empirische resultaten werden enkele items gecodeerd. Om de persoonlijkheidskenmerken te analyseren werden twee stellingen per persoonlijkheidskenmerk bevroegd, deze zijn te vinden in bovenstaande tabel 1. Per persoonlijkheidskenmerk werd één stelling positief bevroegd en één stelling negatief bevroegd. Om de negatieve stellingen te gebruiken dienen deze gecodeerd te worden. Zo wordt bij het persoonlijkheidskenmerk extraversie de stelling 'is reserved' bevroegd. Echter, om de mate van extraversie te meten dient deze stelling gecodeerd te worden. Daarnaast wordt voor het persoonlijkheidskenmerk extraversie ook de stelling 'is outgoing, sociable' bevroegd. Deze stelling kan gewoon blijven staan en dient niet gecodeerd te worden. De andere gecodeerde stellingen zijn: 'tends easily criticize others', 'tends to be lazy', 'is relaxed, handles stress well' en 'has few artistic interests'. Bovendien werd voor het empirisch gedeelte per persoonlijkheidskenmerk het gemiddelde genomen van de twee gestelde stellingen, waarna er een gemiddelde per respondent genomen werd.

#### 4.2.3 Psychologische veiligheid

Voor de moderatorvariabele psychologische veiligheid werd aan zowel de junior auditors als senior auditors volgende vragen gesteld (Edmondson, 1999):

1. No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.
2. Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized.
3. If you make a mistake on this team, it is often held against you.
4. People on this team sometimes reject others for being different.
5. It is difficult to ask other members of this team for help.
6. It is safe to take a risk on this team.
7. Members of this team are able to bring up problems and tough issues.

Er werd aan de respondenten gevraagd om te antwoorden aan de hand van een Likertschaal. Ook deze schaal bestond uit zeven mogelijke waarden waarbij 1 gelijk staat aan "helemaal mee oneens" en 7 gelijk staat aan "helemaal mee eens". Voor het empirische gedeelte werd het gemiddelde genomen per respondent van alle stellingen. Ook onder deze sectie worden enkele stellingen gecodeerd voor de analyse van de empirische resultaten. De stellingen die gecodeerd worden zijn: 'if you make a mistake on this team, it is often held against you.', 'people on this team sometimes reject others for being different.' en 'it is difficult to ask other members of this team for help.' Om

de gestelde hypothesen 6a tot 6e te toetsen dient de interactieterm psychologische veiligheid maal big-five persoonlijkheidskenmerk opgenomen te worden.

### **4.3 Analyse**

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van beschrijvende statistieken, regressie-analyses en moderatie-analyse. In dit onderzoek gaat het voornamelijk over het speaking up behavior van junior auditors en senior auditors, alsook de big-five persoonlijkheidskenmerken. Beschrijvende statistieken worden gebruikt om kenmerken van de verworven data samen te vatten. Tijdens de beschrijvende analyse worden deze kenmerken besproken aan de hand van gemiddelden. Daarnaast worden er regressie-analyses uitgevoerd om verbanden tussen de verschillende variabelen weer te geven, in dit geval om verbanden tussen speaking up behavior en de big-five persoonlijkheidskenmerken van junior en senior auditors. Tot slot wordt er een moderatie-analyse uitgevoerd om na te gaan of de sterkte van de relatie tussen twee variabelen wordt beïnvloed door een modererende variabele, in dit onderzoek wordt de moderatorvariabele psychologische veiligheid gebruikt. Meer specifiek gaat het over een moderatie met interval variabelen (Moderatie-analyse, z.d.). Er wordt verondersteld een verband te bestaan tussen speaking up behavior en de big-five persoonlijkheidskenmerken. Dat verband kan versterkt of verzwakt worden door psychologische veiligheid. De resultaten van analyses werden steeds in tabellen weergegeven om een duidelijk overzicht te bewaren.

## 5. Resultatensectie

### 5.1 Karakteristieken respondenten

Vanwege het onderzoek naar het speaking up behavior van auditors wordt er voornamelijk gefocust op junior auditors en senior auditors. Managers, directors en supervisors worden hierbij buiten beschouwing gelaten aangezien informatie doorgaans verzameld wordt door junior auditors tijdens een auditproces, waardoor mogelijke boekhoudkundige en audit problemen door hen ontdekt worden (Kadous et al., 2019; Nelson & Proell, 2018). Nochtans is er niet uitsluitend opwaartse communicatie tussen junior auditors en hun supervisors, maar ook tussen senior auditors en hun supervisors daarom worden deze ook opgenomen. Dit komt neer op een totaal van 248 respondenten, waaronder 171 junior auditors en 77 senior auditors. Tabel 2 geeft een overzicht van het aantal respondenten per positie.

<b>Position</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percentage</b>
Junior auditor	171	69,0%
Senior auditor	77	31,0%
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100,0%</b>

Tabel 2: Aantal respondenten per positie

De leeftijden van de junior auditors liggen tussen de 20 en 28 jaar. De leeftijd van de senior auditors liggen tussen de 24 en 33. Tabel 3 geeft een overzicht van de verschillende leeftijden van junior auditors en senior auditors. Bovendien hebben de junior en senior auditors ook verschillende jaren werkervaring als auditor. Tabel 4 geeft overzicht het aantal jaren ervaring als auditor.

<b>Age</b>	<b>Frequency junior</b>	<b>Percentage</b>	<b>Frequency senior</b>	<b>Percentage</b>
<b>20</b>	2	1.2%	0	0.0%
<b>21</b>	0	0.0%	0	0.0%
<b>22</b>	11	6.4%	0	0.0%
<b>23</b>	39	22.8%	0	0.0%
<b>24</b>	64	37.4%	1	1.3%
<b>25</b>	40	23.4%	20	26.0%
<b>26</b>	5	2.9%	20	26.0%
<b>27</b>	6	3.5%	14	18.2%
<b>28</b>	4	2.3%	12	15.6%
<b>29</b>	0	0.0%	1	1.3%
<b>30</b>	0	0.0%	3	3.9%
<b>31</b>	0	0.0%	4	5.2%
<b>32</b>	0	0.0%	0	0.0%
<b>33</b>	0	0.0%	2	2.6%
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Tabel 3: Overzicht leeftijden van junior en senior auditors



<b>Years experience</b>	<b>Frequency junior</b>	<b>Percentage</b>	<b>Frequency senior</b>	<b>Percentage</b>
<b>0</b>	7	4.1%	0	0.0%
<b>1</b>	101	59.0%	0	0.0%
<b>2</b>	62	36.3%	2	2.6%
<b>3</b>	0	0.0%	36	46.8%
<b>4</b>	0	0.0%	21	27.3%
<b>5</b>	1	0.6%	12	15.6%
<b>6</b>	0	0.0%	4	5.2%
<b>7</b>	0	0.0%	2	2.6%
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Tabel 4: Overzicht aantal jaren ervaring als auditor

## 5.2 Beschrijvende statistieken

<b>Variabele</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>Mediaan</b>	<b>Standaard-afwijking</b>
<b>Afhankelijke variabele</b>					
Speaking up behavior	2,67	7,00	5,47	5,67	0,93
<b>Onafhankelijke variabele</b>					
Extraversie	1,50	7,00	5,10	5,50	1,16
Vriendelijkheid	2,50	7,00	5,39	5,50	0,81
Consciëntieusheid	3,50	7,00	5,66	5,50	0,68
Neuroticisme	1,00	6,50	3,35	3,50	1,15
Openheid	1,50	6,00	4,10	4,00	1,02
<b>Modererende variabele</b>					
Psychologische veiligheid	3,71	7,00	5,42	5,42	0,66
<b>Controlevariabele</b>					
Reeds gewerkte dagen	0,00	55,00	8,34	5,00	8,23
Teamgrootte	1,00	8,00	4,48	4,00	1,41

Tabel 5: Beschrijvende statistieken

In bovenstaande tabel 5 worden beschrijvende statistieken weergegeven voor de variabelen die opgenomen worden in het regressiemodel. In deze tabel wordt per variabele het minimum, maximum, gemiddelde, mediaan en standaardafwijking weergegeven. De afhankelijke, onafhankelijke en modererende variabele zijn getoetst aan de hand van een zeven stappen Likertschaal waardoor hun minimum, maximum, gemiddelde en mediaan ligt tussen één en zeven. De controlevariabele reeds gewerkte dagen omvat het aantal dagen dat een respondent reeds gewerkt heeft aan een opdracht tijdens de *final audit*. De controlevariabele teamgrootte geeft aan

hoeveel teamleden er binnen het team van de respondent zitten. Dat omvat alle teamleden, gaande van junior auditor tot partner.

Voor de variabele speaking up behavior is er een minimum van 2,67 en een maximum van 7. Het gemiddelde bedraagt 5,47 en de mediaan 5,67. De standaardafwijking is 0,93. De mediaan van 5,67 geeft aan dat de helft van de respondenten hoger scoort dan 5,67. Dat geldt ook voor de variabelen extraversie, vriendelijkheid en consciëntieusheid, waarbij er een mediaan is van 5,50. Voor neuroticisme is de mediaan 3,50 en voor openheid is deze 4,00. Dat wil zeggen dat de helft van de respondenten hoger scoort dan 3,50 en 4,00 voor respectievelijk neuroticisme en openheid.

Onderstaande tabel 6 toont de correlaties tussen de verschillende variabelen, die in het regressiemodel opgenomen zijn. Deze correlatietabel geeft de mate van samenhang tussen verschillende variabelen weer. Het gaat grotendeels om lage of zwakke correlaties tussen de verschillende variabelen. De correlatie tussen bijvoorbeeld speaking up behavior als afhankelijke variabele en het big-five persoonlijkheidskenmerk extraversie als onafhankelijke variabele is 0,317. Er is hier sprake van een significante, zwakke positieve correlatie tussen speaking up behavior en extraversie. Daarnaast is er tussen de variabelen neuroticisme en psychologische veiligheid een significante, lage negatieve correlatie ( $r = -0,157$ ).

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Speaking up behavior	1								
2.Extraversie	0,371***	1							
3 Vriendelijkheid	0,125*	-0,053	1						
4.Consciëntieusheid	0,276***	0,247***	0,321***	1					
5 Neuroticisme	-0,266***	-0,275***	-0,101	-0,172***	1				
6 Openheid	0,000	0,230***	-0,063	0,008	0,060	1			
7 Psychologische veiligheid	0,424***	0,198***	0,265***	0,216***	-0,157**	0,104	1		
8 Aantal gewerkte dagen	-0,006	0,048	-0,001	0,029	-0,066	-0,009	-0,075	1	
9 Team grootte	-0,201***	-0,038	0,034	0,027	0,005	0,045	-0,131**	0,188***	1
Opmerkingen: N = 248 en *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent									

Tabel 6: Correlatietabel

## 5.3 Regressieanalyse

### 5.3.1 Hoofdanalyse

Voor de hoofdanalyse wordt er een meervoudige regressie uitgevoerd op de afhankelijke variabele speaking up behavior. De onafhankelijke variabelen die zijn opgenomen in de regressie zijn de big-five persoonlijkheidskenmerken: extraversie, vriendelijkheid, consciëntieusheid, neuroticisme en openheid. Als controlevariabelen werden het aantal gewerkte dagen en de grootte van het team opgenomen.

	<b>Coëfficiënt</b>	<b>Standaarderror</b>
Constante	3,674***	0,630
<b>Onafhankelijke variabele</b>		
Extraversie	0,240***	0,050
Vriendelijkheid	0,090	0,069
Consciëntieusheid	0,216**	0,085
Neuroticisme	-0,117**	0,048
Openheid	-0,044	0,053
<b>Controlevariabele</b>		
Aantal gewerkte dagen	0,000	0,006
Teamgrootte	-0,127***	0,038
Aantal observaties (N)		248
F		10,964
R <sup>2</sup>		0,242
Adjusted R <sup>2</sup>		0,220
P		<0,001
Opmerkingen: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent		

Tabel 7: Regressieanalyse hypothese 1 tot en met hypothese 5

In tabel 7 wordt per variabele de coëfficiënt en standaarderror weergegeven. Onderaan de tabel worden het aantal observaties, de F-waarde, R<sup>2</sup>, adjusted R<sup>2</sup> en p weergegeven. Er wordt een R<sup>2</sup> van 0,242 weergegeven. Dit wil zeggen dat 24,2 procent van de variantie in speaking up behavior bepaald wordt door de variabelen opgenomen in de regressie. Ongeveer 75 procent van de variantie is dus onverklaard.

De variabele extraversie is significant op significantieniveau 1 procent. De variabelen consciëntieusheid en neuroticisme zijn significant op een significantieniveau van 5 procent. Deze drie variabelen vertonen dus een significante invloed op het speaking up behavior van auditors. Het positieve resultaat van extraversie (0,240) en consciëntieusheid (0,216) geven aan dat extraversie en consciëntieusheid positief gerelateerd zijn aan het speaking up behavior van junior en senior auditors. De waargenomen verbanden tussen speaking up behavior en respectievelijk extraversie en

consciëntieusheid gaan samen met gestelde hypothese 1 en hypothese 2. Het negatieve resultaat van neuroticisme (-0,117) wil zeggen dat emotionele instabiliteit een negatief verband heeft met speaking up behavior van auditors. Ook dat komt overeen met de gestelde hypothese 3. De variabelen vriendelijkheid en openheid vertonen geen significant effect. Bovendien vertoont de controlevariabele teamgrootte ook een significant effect op het speaking up behavior, op een significantieniveau van 1 procent. De teamgrootte van een auditteam is negatief gerelateerd aan het speaking up behavior van auditors, dit komt naar voren uit de negatieve coëfficiënt (-0,127). De controlevariabele reeds gewerkte dagen vertoont geen significant effect.

### 5.3.2 Robuustheidsanalyse

Tijdens deze robuustheidsanalyse wordt er dieper ingegaan op de resultaten die gevonden worden per positie van de respondenten. In de robuustheidsanalyse wordt er per positie van de respondenten een meervoudige regressie uitgevoerd op de afhankelijke variabele speaking up behavior. De onafhankelijke variabelen die zijn opgenomen in de regressie zijn de big-five persoonlijkheidskenmerken: extraversie, vriendelijkheid, consciëntieusheid, neuroticisme en openheid. Als controlevariabelen werden het aantal gewerkte dagen en de grootte van het team opgenomen. In tabel 8 en 9 worden de resultaten weergegeven voor respectievelijk junior auditors en senior auditors. Hierin wordt net zoals bij de hoofdanalyse per variabele de coëfficiënt en standaarderror weergegeven. Onderaan de tabel worden het aantal observaties, de F-waarde, R<sup>2</sup>, Adjusted R<sup>2</sup> en p weergegeven.

	<b>Coëfficiënt</b>	<b>Standaarderror</b>
Constante	2,598	0,810
<b>Onafhankelijke variabele</b>		
Extraversie	0,266***	0,060
Vriendelijkheid	0,151*	0,086
Consciëntieusheid	0,286***	0,108
Neuroticisme	-0,061	0,057
Openheid	-0,100	0,061
<b>Controlevariabele</b>		
Aantal gewerkte dagen	-0,003	0,007
Teamgrootte	-0,097**	0,045
Aantal observaties (N)		171
F		8,347
R <sup>2</sup>		0,264
Adjusted R <sup>2</sup>		0,232
P		<0,001
Opmerking: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent		

Tabel 8: Regressieanalyse hypothese 1 tot en met hypothese 5 bij junior auditors

In tabel 8 wordt een  $R^2$  van 0,264 weergegeven. Dit wil zeggen dat slechts 26,4 procent van de variantie in speaking up behavior bepaald wordt door de variabelen opgenomen in de regressie. Dus 73,6 procent van de variantie is onverklaard, er zijn dus verscheidene andere factoren die de variantie in speaking up behavior verklaren.

Wanneer er met een diepere blik gekeken wordt naar het speaking up behavior van junior auditors is te zien dat de variabelen extraversie en consciëntieusheid significant zijn op een significantieniveau van 1 procent. Het positieve resultaat van extraversie (0,266) en consciëntieusheid (0,286) geven aan dat extraversie en consciëntieusheid positief gerelateerd zijn aan het speaking up behavior van junior auditors, wat in overeenstemming is met de gestelde hypothesen 1 en 2. De variabele vriendelijkheid is significant op een significantieniveau van 10 procent. Het positieve resultaat (0,151) duidt op een positief verband tussen vriendelijkheid en speaking up behavior van junior auditors. Dat is in strijd met de gestelde hypothese 5. Daarnaast vertoont de controlevariabele teamgrootte ook een significant effect op significantieniveau 5 procent. De negatieve coëfficiënt (-0,097) toont aan dat de teamgrootte van een auditteam negatief gerelateerd is aan het speaking up behavior van junior auditors. De variabelen neuroticisme en openheid, alsook de controlevariabele reeds gewerkte dagen vertonen geen significante invloed op het speaking up behavior van junior auditors.

	<b>Coëfficiënt</b>	<b>Standaarderror</b>	
Constante	3,989***	0,892	
<b>Onafhankelijke variabele</b>			
Extraversie	0,214***	0,079	
Vriendelijkheid	0,171	0,106	
Consciëntieusheid	0,119	0,121	
Neuroticisme	-0,225***	0,078	
Openheid	0,174*	0,091	
<b>Controlevariabele</b>			
Aantal gewerkte dagen	0,019	0,013	
Teamgrootte	-0,213***	0,058	
Aantal observaties (N)			77
F			6,754
$R^2$			0,407
Adjusted $R^2$			0,346
P			<0,001
Opmerking: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.			

Tabel 9: Regressieanalyse hypothese 1 tot en met hypothese 5 bij senior auditors

Tabel 9 geeft een  $R^2$  van 0,407 weer voor de regressieanalyse van senior auditors. Dit wil zeggen dat 40,7 procent van de variabelen een invloed heeft op het speaking up behavior. 40,7 procent van de variantie in speaking up behavior wordt bepaald door de variabelen opgenomen in de regressie.

Voor het speaking up behavior van senior auditors is waar te nemen dat de variabelen extraversie en neuroticisme significant zijn op significantieniveau 1 procent. Het positieve resultaat van extraversie (0,214) geeft aan dat extraversie positief gerelateerd is aan het speaking up behavior van senior auditors. Daarnaast is er een negatief verband tussen neuroticisme en het speaking up behavior van senior auditors, dat kan afgeleid worden uit de negatieve coëfficiënt (-0,225). De variabele openheid is significant op een significantieniveau van 10 procent. Het positieve resultaat (0,174) duidt op een positief verband tussen openheid en speaking up behavior van senior auditors. De waargenomen verbanden zijn in overeenstemming met de gestelde hypothesen, respectievelijk hypothese 1, hypothese 3 en hypothese 4. Daarnaast vertoont de controlevariabele teamgrootte ook een significant effect op een significantieniveau van 1 procent. De negatieve coëfficiënt (-0,213) toont aan dat de teamgrootte van een auditteam negatief gerelateerd is aan het speaking up behavior van senior auditors. De variabelen vriendelijkheid en consciëntieusheid, alsook de controlevariabele reeds gewerkte dagen vertonen geen significante invloed op het speaking up behavior van senior auditors.

#### 5.4 Moderatie-analyse

Voor de moderatie-analyse wordt er een moderator regressie uitgevoerd op de afhankelijke variabele speaking up behavior. Er wordt gewerkt met een moderatie effect per model. De onafhankelijke variabelen die zijn opgenomen in de regressie zijn de big-five persoonlijkheidskenmerken: extraversie, vriendelijkheid, consciëntieusheid, neuroticisme en openheid. Als modererende variabele wordt de interactieterm psychologische veiligheid maal een big-five persoonlijkheidskenmerk opgenomen, respectievelijk voor de vijf persoonlijkheidskenmerken. Zo bekomen we vijf moderatie modellen die in onderstaande tabellen (tabel 10 tot en met tabel 14) weergegeven worden. Als controlevariabelen worden ook hier het aantal gewerkte dagen en de teamgrootte opgenomen. In elke tabel wordt per variabele de coëfficiënt en standaarderror weergegeven. Onderaan de tabel worden het aantal observaties, de F-waarde,  $R^2$ , adjusted  $R^2$  en p weergegeven.

	Coëfficiënt	Standaarderror
Constante	-0,077	1,748
<b>Onafhankelijke variabele</b>		
Psychologische veiligheid	0,855***	0,322
Extraversie	0,644*	0,341
Vriendelijkheid	0,009	0,067
Consciëntieusheid	0,156*	0,082
Neuroticisme	-0,102**	0,046
Openheid	-0,068	0,050
<b>Moderator variabele</b>		
Psychologische veiligheid x extraversie	-0,081	0,062

<b>Controlevariabelen</b>		
Aantal gewerkte dagen	0,002	0,006
Teamgrootte	-0,101***	0,036
Aantal observaties (N)		248
F		13,128
R <sup>2</sup>		0,332
Adjusted R <sup>2</sup>		0,306
P		<0,001
Opmerking: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.		

Tabel 10: Moderatie-analyse hypothese 6a

Bij een moderatie effect tussen psychologische veiligheid en extraversie bekomen we bovenstaande cijfers. Uit tabel 10 kan afgeleid worden dat de variabele psychologische veiligheid significant is op een significantieniveau van 1 procent. De positieve coëfficiënt (0,855) duidt op een positief verband tussen psychologische veiligheid en speaking up behavior van auditors. Bovendien zijn enkele persoonlijkheidskenmerken significant. Zo zijn extraversie en consciëntieusheid significant op een significantieniveau van 10 procent. Extraversie en consciëntieusheid vertonen een positief verband met het speaking up behavior van auditors, zoals reeds geanalyseerd in de hoofdanalyse. Daarnaast is neuroticisme significant op 5 procent en is er een negatief verband tussen neuroticisme en het speaking up behavior van auditors. De variabelen vriendelijkheid en openheid vertonen geen significant effect. Ondanks het significante hoofdeffect tussen extraversie en speaking up behavior wordt dat effect niet beïnvloedt door de moderatorvariabele psychologische veiligheid.

	<b>Coëfficiënt</b>	<b>Standaarderror</b>
Constante	4,086	2,735
<b>Onafhankelijke variabele</b>		
Psychologische veiligheid	0,064	0,503
Extraversie	0,203***	0,048
Vriendelijkheid	-0,386	0,504
Consciëntieusheid	0,181**	0,081
Neuroticisme	-0,095**	0,046
Openheid	-0,070	0,050
<b>Moderator variabele</b>		
Psychologische veiligheid x vriendelijkheid	0,071	0,091
<b>Controlevariabelen</b>		
Aantal gewerkte dagen	0,003	0,006
Teamgrootte	-0,099***	0,036



Aantal observaties (N)	248
F	12,949
R <sup>2</sup>	0,329
Adjusted R <sup>2</sup>	0,303
P	<0,001
Opmerking: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.	

Tabel 11: Moderatie-analyse hypothese 6b

Indien er een moderatie-analyse gevormd wordt tussen psychologische veiligheid en vriendelijkheid toont tabel 11 dat de variabele extraversie significant is op significantieniveau 1 procent. Daarnaast zijn consciëntieusheid en neuroticisme ook significant op een significantieniveau van 5 procent. Extraversie en consciëntieusheid vertonen een positief verband met speaking up behavior van auditors, terwijl er tussen neuroticisme en het speaking up behavior van auditors een negatief verband is. Daarentegen is er geen significant effect tussen het speaking up behavior van auditors en respectievelijk psychologische veiligheid, vriendelijkheid en openheid. De interactieterm psychologische veiligheid maal vriendelijkheid vertoont ook geen significant effect.

	Coëfficiënt	Standaarderror
Constante	1,178	2,828
<b>Onafhankelijke variabele</b>		
Psychologische veiligheid	0,613	0,538
Extraversie	0,203***	0,048
Vriendelijkheid	0,001	0,067
Consciëntieusheid	0,329	0,504
Neuroticisme	-0,096**	0,046
Openheid	-0,073	0,051
<b>Moderator variabele</b>		
Psychologische veiligheid x consciëntieusheid	-0,029	0,093
<b>Controlevariabelen</b>		
Aantal gewerkte dagen	0,003	0,006
Teamgrootte	-0,101***	0,036
Aantal observaties (N)		248
F		12,865
R <sup>2</sup>		0,327
Adjusted R <sup>2</sup>		0,302
P		<0,001
Opmerking: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.		

Tabel 12: Moderatie-analyse hypothese 6c

Wanneer er een moderatie-analyse uitgevoerd wordt met interactieterm psychologische veiligheid maal consciëntieusheid wordt er besloten op basis van tabel 12 dat er geen significant effect is tussen

speaking up behavior van auditors en psychologische veiligheid. Daarnaast is in tabel 12 te zien dat de variabelen vriendelijkheid, consciëntieusheid en openheid geen significant effect hebben op het speaking up behavior van auditors. Echter, de variabelen extraversie en neuroticisme vertonen wel een significant effect op het speaking up behavior van auditors, respectievelijk op een significantieniveau van 1 procent en 5 procent. Extraversie is positief gerelateerd aan het speaking up behavior van auditors, terwijl neuroticisme negatief gerelateerd is. De moderatorvariabele vertoont geen significant effect.

	<b>Coëfficiënt</b>	<b>Standaarderror</b>
Constante	2,529*	1,359
<b>Onafhankelijke variabele</b>		
Psychologische veiligheid	0,359	0,226
Extraversie	0,206***	0,048
Vriendelijkheid	0,000	0,067
Consciëntieusheid	0,176**	0,081
Neuroticisme	-0,250	0,368
Openheid	-0,073	0,050
<b>Moderator variabele</b>		
Psychologische veiligheid x neuroticisme	0,028	0,067
<b>Controlevariabelen</b>		
Aantal gewerkte dagen	0,003	0,006
Teamgrootte	-0,102***	0,036
Aantal observaties (N)		248
F		12,879
R <sup>2</sup>		0,328
Adjusted R <sup>2</sup>		0,302
P		<0,001
Opmerking: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.		

Tabel 13: Moderatie-analyse hypothese 6d

Tabel 13 geeft de resultaten weer van een moderatie effect tussen psychologische veiligheid en neuroticisme. Uit tabel 13 kan afgeleid worden dat de variabelen psychologische veiligheid, vriendelijkheid, neuroticisme en openheid geen significant effect hebben op speaking up behavior. Bovendien zijn de persoonlijkheidskenmerken extraversie en consciëntieusheid wel significant. Extraversie is significant op een significantieniveau van 1 procent, terwijl consciëntieusheid significant is op een significantieniveau van 5 procent. Beide persoonlijkheidskenmerken vertonen een positief verband met het speaking up behavior van auditors, dat is af te leiden van hun positieve coëfficiënten (0,206 en 0,176). De modererende variabele psychologische veiligheid is niet significant.

	<b>Coëfficiënt</b>	<b>Standaarderror</b>	
Constante	0,412	1,857	
<b>Onafhankelijke variabele</b>			
Psychologische veiligheid	0,754**	0,337	
Extraversie	0,207***	0,048	
Vriendelijkheid	0,004	0,067	
Consciëntieusheid	0,161*	0,082	
Neuroticisme	-0,094**	0,046	
Openheid	0,338	0,443	
<b>Moderator variabele</b>			
Psychologische veiligheid x openheid	-0,074	0,080	
<b>Controlevariabelen</b>			
Aantal gewerkte dagen	0,002	0,006	
Teamgrootte	-0,101***	0,036	
Aantal observaties (N)			248
F			12,992
R <sup>2</sup>			0,329
Adjusted R <sup>2</sup>			0,304
P			<0,001
Opmerking: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.			

Tabel 14: Moderatie-analyse hypothese 6d

Tot slot geeft tabel 14 de moderatie-analyse tussen psychologische veiligheid en openheid weer. Hieruit kan geconcludeerd worden dat psychologische veiligheid een significant effect vertoont op het speaking up behavior van auditors, en dit op een significantieniveau van 5 procent. Er ontstaat een positief verband tussen psychologische veiligheid en het speaking up behavior van auditors. Daarnaast vertonen de variabelen extraversie, consciëntieusheid en neuroticisme ook een significant effect op een significantieniveau van respectievelijk 1 procent, 10 procent en 5 procent. Extraversie en consciëntieusheid zijn positief gerelateerd aan het speaking up behavior van auditors, terwijl neuroticisme negatief gerelateerd is. Dat kan afgeleid worden van de coëfficiënten. De variabelen vriendelijkheid en openheid vertonen geen significant effect. Dat laatste geldt ook voor de moderatorvariabele psychologische veiligheid maal openheid.

## **6. Conclusie**

### **6.1 Algemene conclusie**

Met deze thesis nemen we de impact van de persoonlijkheidskenmerken van auditors op het speaking up behavior in auditteams onder beschouwing. Speaking up behavior is een fenomeen dat al enkele jaren onderzocht wordt in verschillende gebieden zoals organisatiewetenschappen, economische wetenschappen en gedragswetenschappelijke gebieden. Het vertonen van speaking up behavior bij zorgen of problemen is een essentiële stap voor het nemen van beslissingen van hoge kwaliteit alsook voor de efficiëntie van een organisatie of team. Bovendien is het een factor die werknemers ertoe in staat stelt verder te gaan dan enkel de minimumvereisten van hun job. Binnen de auditsector stelt auditing standard 1201 dat leden van een auditteam significante boekhoudkundige- en controlekwesties dienen door te communiceren aan hun partner of supervisor. Dat is cruciaal om de effectiviteit en de efficiëntie van een audit te garanderen, alsook tijdig te reageren op risico's. De determinanten van speaking up behavior werden al uitgebreid onderzocht in een organisationele en team context. Bovendien werd er reeds gering onderzoek gevoerd naar speaking up behavior binnen auditteams. Echter, onderzoek naar het effect van persoonlijkheidskenmerken van een auditor op speaking up behavior binnen auditteams in België ontbrak. Deze thesis tracht de gap in het bestaande academische onderzoek op te vullen.

De vraag die gesteld wordt tracht na te gaan hoe de persoonlijkheid van een persoon, meer bepaald een junior auditor of senior auditor, het speaking up behavior binnen hun auditteam kan beïnvloeden. Het doel van deze thesis is om een bijdrage te leveren aan de bestaande wetenschappelijke literatuur alsook een bijdrage te leveren aan de werking van auditkantoren. Zo kan het selectieproces van auditors aangepast worden naarmate auditkantoren speaking up behavior beogen binnen hun klimaat. Managers kunnen overwegen om persoonlijkheidstesten op te nemen zodat inzicht verworven wordt in de verschillende persoonlijkheidstypes van auditors, waardoor de invloed daarvan op speaking up behavior gevonden tracht te worden. Deze bijdrage wordt geleverd door aan de ene kant het effect van de big-five persoonlijkheidskenmerken te onderzoeken en aan de andere kant door na te gaan of een derde factor, namelijk psychologische veiligheid, deze relatie kan versterken of verzwakken. De resultaten uit het empirisch gedeelte geven aan dat speaking up behavior van junior en senior auditors beïnvloed wordt door hun persoonlijkheidskenmerken. Het big-five persoonlijkheidskenmerk extraversie alsook het big-five persoonlijkheidskenmerk consciëntieusheid hebben een invloed op het speaking up behavior van junior en senior auditors. Wanneer junior en senior auditors doorgaans extravert zijn, zullen zij hun stem eerder luiden bij hun leidinggevenden. Er kan weldra gesteld worden dat er een positief verband is tussen speaking up behavior en extraversie. Bovendien kan er ook uitgegaan worden van een positief verband tussen speaking up behavior en consciëntieusheid. Aldus zullen auditors die een hoge mate van consciëntieusheid bezitten, oftewel betrouwbare en georganiseerde auditors, eerder aan speaking up behavior doen dan auditors die een lage mate van consciëntieusheid ervaren. Naast extraversie en consciëntieusheid heeft neuroticisme of emotionele instabiliteit ook een invloed op het speaking up behavior van junior en senior auditors. In tegenstelling tot het positieve verband tussen speaking up behavior en respectievelijk extraversie en consciëntieusheid, heeft neuroticisme een negatief

verband met speaking up behavior. Wanneer junior en senior auditors een hoge mate van neuroticisme ervaren, oftewel veel emotionele instabiliteit ervaren, zullen zij hun stem minder snel laten horen bij hun leidinggevende in een auditteam.

Indien we dieper ingaan op de positie van een auditor en we een onderscheid maken tussen junior en senior auditors zien we, dat wanneer de dataset gefilterd wordt op junior auditors, neuroticisme geen significant effect vertoont. Evenwel wordt speaking up behavior bij junior auditors bijkomend beïnvloedt door het big-five persoonlijkheidskenmerk vriendelijkheid. Er kan gesteld worden dat er een positieve relatie is tussen vriendelijkheid en het speaking up behavior van junior auditors. Anderzijds, indien de dataset gefilterd wordt op senior auditors, is er geen significant effect vastgesteld voor consciëntieusheid. Bijkomend werd er voor het big-five persoonlijkheidskenmerk openheid wel een significant verband getoond voor senior auditors. Er kan gesteld worden dat er een positief verband is tussen openheid en het speaking up behavior van senior auditors.

Verder tonen de bevindingen van het empirische gedeelte aan dat het fenomeen psychologische veiligheid ook een invloed heeft op het speaking up behavior van junior en senior auditors. Algemeen laten bevindingen uit het empirische gedeelte niet toe dat de relatie tussen de big-five persoonlijkheidskenmerken en het speaking up behavior van auditors versterkt of verzwakt wordt door de mate van psychologische veiligheid binnen in een auditteam. De verschillende interactietermen vertonen geen significant effect. Toch is bij een moderatie effect tussen psychologische veiligheid en respectievelijk extraversie en openheid bevonden dat wanneer er een hogere mate van psychologische veiligheid speelt binnen hun auditteam, teamleden meer geneigd zijn hun stem te luiden bij hun supervisor.

Kortom, de big-five persoonlijkheidskenmerken extraversie, consciëntieusheid en neuroticisme hebben een invloed op het speaking up behavior van zowel junior auditors alsook senior auditors. Dat effect wordt niet versterkt of verzwakt worden door psychologische veiligheid.

## **6.2 Discussie**

De discussie van deze thesis poogt de empirische resultaten te linken met de literatuur en de verwachtingen. Voor zowel junior als senior auditors vertonen drie big-five persoonlijkheidskenmerken een beduidend effect op het speaking up behavior van auditors. Er werd een significant positief verband vastgesteld tussen extraversie en het speaking up behavior van auditors. Extraverte personen zijn eerder spraakzaam en voelen zich comfortabel bij het uiten van hun mening en ideeën. Dat ligt in lijn met de gestelde hypothese 1 en met hetgeen Zare en Flinchbaugh (2019) stelden in hun studie. Daarnaast is er ook een significant positief effect vastgesteld tussen consciëntieusheid en het speaking up behavior van auditors, hetgeen in lijn ligt met de verwachte hypothese 2. Bovendien bevestigd dat positief verband hetgeen Zare en Flinchbaugh (2019) beoogden in hun studie. Personen die hoog scoren op consciëntieusheid voelen zich verantwoordelijk en zijn doorgaans prestatiegericht en betrouwbaar. Zij hebben doorgaans een gevoel van morele verantwoordelijkheid waardoor zij geneigd zijn hun mening eerder te uiten bij hun leidinggevend. Verder werd bevonden dat er een significant negatief verband is tussen

neuroticisme en speaking up behavior van auditors. Ook dat ligt in de lijn met de literatuur en hypothese 3. Wanneer auditors een hoge mate van neuroticisme ervaren zijn zij eerder onzeker en kwetsbaar voor stressvolle situaties. Tot slot vertonen de big-five persoonlijkheidskenmerken vriendelijkheid en openheid geen significant effect op het speaking up behavior van auditors. Echter, dat is wel het geval indien we met een diepere blik kijken naar de verbanden van junior en senior auditors apart. Enerzijds is bevonden dat er een significant positief effect bestaat tussen vriendelijkheid en het speaking up behavior van junior auditors. Echter, dat is in strijd met de gevonden, bestaande literatuur en de gestelde hypothese 5. Volgens onderzoek zullen personen met een hoge mate van vriendelijkheid hun interpersoonlijke relaties niet op het spel zetten, zij verkiezen sociale harmonie boven veranderingen. Daarom werd in de literatuur gesteld dat personen met een hoge mate van agreeableness minder snel geneigd zijn hun stem te luiden (Borman & Motowidlo, 1997; Zare & Flinchbaugh, 2019). Anderzijds is er bij senior auditors een significant positief effect tussen openheid en speaking up behavior van senior auditors bevonden. Dat ligt in lijn met eerdere studies en de verwachte hypothese 4. Personen die hoog scoren op openheid hebben eigenschappen zoals nieuwsgierig, fantasierijk en intelligent waardoor zij de neiging hebben om kennis te delen en dus ook hun stem te luiden bij hun leidinggevendenden.

Bovendien blijkt uit de empirische resultaten dat psychologische veiligheid een significant positief effect heeft op het speaking up behavior van auditors. Nochtans is dat enkel het geval bij het moderatiemodel tussen psychologische veiligheid en extravertie/openheid. Bij de andere moderatie modellen is er geen significant effect vastgesteld. Verder werd er bij de interactietermen geen significant effect vastgesteld. Dit houdt in dat de verbanden tussen speaking up behavior en de big-five persoonlijkheidskenmerken niet versterkt of verzwakt door de modererende variabele psychologische veiligheid, wat in strijd is met de verwachtingen.

### **6.3 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek**

Voor deze thesis werd er een veelzijdige enquête afgenomen bij verschillende auditkantoren zodat de enquête gebruikt kon worden voor verschillende onderzoeken. Toch was deze enquête niet volledig afgestemd op dit onderzoek aangezien er in deze thesis voornamelijk gefocust wordt op speaking up behavior, de big-five persoonlijkheidskenmerken en psychologische veiligheid. Een beperking hierbij is dat de vragen gesteld omtrent deze topics relatief beperkt waren. Zo werd er voor de rubriek big-five persoonlijkheidskenmerken gewerkt met een 10-item BFI instrument waarbij er slechts twee items per persoonlijkheidsdimensie bevroegd worden. En werd er voor de rubriek speaking up behavior slechts drie vragen gesteld. Bovendien werd er voor het invullen van deze enquête gebruik gemaakt van zelfrapporteringsmaatstaven, er wordt vanuit gegaan dat personen hun persoonlijkheidsdimensies nauwkeurig kunnen inschatten en rapporteren. Een zelfinschatting van respondenten is aldus van groot belang bij het invullen van deze enquête. Elke respondent diende zelf op een schaal van 1 tot 7 aan te geven hoe zeer een stelling op hen van toepassing is. Wanneer respondenten zichzelf niet goed kunnen inschatten kan dat een fout beeld geven. Een verkeerde zelfinschatting kan mogelijk de reden zijn waarom sommige big-five persoonlijkheidskenmerken geen significant effect vertonen. Indien ikzelf een vragenlijst mocht opstellen, had ik andere keuzes gemaakt. Zo had ik bijvoorbeeld gewerkt met het 44-item big-five

inventory (BFI) instrument. Dat is een extreem kort en veelgebruikt instrument, dat een flexibele en efficiënte beoordeling van de big-five persoonlijkheidsdomeinen mogelijk maakt. Hierbij worden de big-five persoonlijkheidskenmerken gemeten door vierenveertig kort zin items beantwoord in een responstijd van ongeveer vijf minuten. Doordat er meer items per persoonlijkheidsdimensie bevroegd kunnen worden, kan dat een beter beeld geven van de respondenten. Bijgevolg bestaat er hieromtrent een gelegenheid naar verder uitgebreid onderzoek.

Gezien deze enquête afgenomen werd bij auditteams binnen verschillende auditkantoren in België kan dat gezien worden als een beperking. De gevonden resultaten zijn enkel van toepassing in België en kunnen naargelang de cultuur verschillen. Daarom wordt er aangeraden om dit onderwerp verder te onderzoeken in verschillende landen.

Bovendien stellen enkele studies dat de controle-informatie in een auditproces voornamelijk door junior auditors verzameld wordt. Vanwege deze stelling en de geringe tijd waarin deze thesis geschreven werd, werd er voornamelijk gefocust op junior auditors en senior auditors. Managers, supervisors en partners werden tijdens het empirische gedeelte van deze thesis buiten beschouwing gehouden. Nochtans zullen managers en eventueel partners ook speaking up behavior vertonen naar hun leidinggevenden. Het is aangewezen om het speaking up behavior van managers binnen een auditteam verder te onderzoeken.

Tot slot werd binnen deze thesis enkel de nadruk gelegd op de big-five persoonlijkheidskenmerken en hun invloed op het speaking up behavior van auditors, alsook het modererend effect van psychologische veiligheid. Er wordt mogelijk verwacht dat de leiderschapstijlen van leiders binnen een auditteam ook een moderatie effect hebben op het speaking up behavior van junior en senior auditors, ook dat kan een implicatie zijn voor verder onderzoek.

## 7. Figurenlijst

Figuur 1: Conceptueel model .....	24
-----------------------------------	----

## 8. Tabellenlijst

Tabel 1: 10-item BFI (Gosling et al., 2003; Rammstedt & John, 2007). .....	27
Tabel 2: Aantal respondenten per positie.....	29
Tabel 3: Overzicht leeftijden van junior en senior auditors .....	29
Tabel 4: Overzicht aantal jaren ervaring als auditor .....	30
Tabel 5: Beschrijvende statistieken.....	30
Tabel 6: Correlatietabel.....	32
Tabel 7: Regressieanalyse hypothese 1 tot en met hypothese 5.....	33
Tabel 8: Regressieanalyse hypothese 1 tot en met hypothese 5 bij junior auditors .....	34
Tabel 9: Regressieanalyse hypothese 1 tot en met hypothese 5 bij senior auditors.....	35
Tabel 10: Moderatie-analyse hypothese 6a .....	37
Tabel 11: Moderatie-analyse hypothese 6b .....	38
Tabel 12: Moderatie-analyse hypothese 6c .....	38
Tabel 13: Moderatie-analyse hypothese 6d .....	39
Tabel 14: Moderatie-analyse hypothese 6d .....	40



## 9. Referentielijst

- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 23-57.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of management journal*, 55(4), 851-875.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Romney, A. C. (2013). Speaking up vs. being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice. *Organization Science*, 24(1), 22-38.
- Clor-Proell, S., Kadous, K., & Proell, C. A. (2021). The Sounds of Silence: A Framework, Theory, and Empirical Evidence of Audit Team Voice. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, forthcoming.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management journal*, 54(3), 461-488.
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249-270.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12(2004), 239-272.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M., & Gardner, J. (2009). Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence. *Voice and silence in organizations*, 83-109.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann Jr, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in personality*, 37(6), 504-528.
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Douglas, S. C. (2009). Causal perceptions and the decision to speak up or pipe down. *Voice and silence in organizations*, 63-82.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and research*, 2(1999), 102-138.
- Kadous, K., Proell, C. A., Rich, J., & Zhou, Y. (2019). It goes without saying: The effects of intrinsic motivational orientation, leadership emphasis of intrinsic goals, and audit issue ambiguity on speaking up. *Contemporary Accounting Research*, 36(4), 2113-2141.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19-40.

- Kaufman, B. E. (2020). Employee voice before Hirschman: its early history, conceptualization and practice. In *Handbook of research on employee voice*: Edward Elgar Publishing.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326.
- Lightle, S., Castellano, J. F., & Baker, B. (2017). Why audit teams need the confidence to speak up. *Journal of Accountancy*.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. *Voice and silence in organizations*, 6, 111-134.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183.
- Nelson, M. W., & Proell, C. A. (2018). Is silence golden? Audit team leader reactions to subordinates who speak up "in the moment" and at performance appraisal. *The Accounting Review*, 93(6), 281-300.
- Nelson, M. W., Proell, C. A., & Randel, A. E. (2016). Team-oriented leadership and auditors' willingness to raise audit issues. *The Accounting Review*, 91(6), 1781-1805.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management*: Emerald Group Publishing Limited.
- Rammstedt, B., & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of research in Personality*, 41(1), 203-212.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee responsibilities and rights Journal*, 5(3), 241-259.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of marketing research*, 18(3), 291-300.
- Smith, A. (1937). *The wealth of nations [1776]* (Vol. 11937): na.
- Takeuchi, R., Chen, Z., & Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251-282.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.

- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology, 94*(5), 1275.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative science quarterly, 521-539*.
- Zare, M., & Flinchbaugh, C. (2019). Voice, creativity, and big five personality traits: A meta-analysis. *Human performance, 32*(1), 30-51.  
doi:10.1080/08959285.2018.1550782