



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Het belang van 'speaking up behaviour' in auditteams

Jitse Marien

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEIJVERS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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 handelswetenschappen

Masterthesis

Het belang van 'speaking up behaviour' in auditteams

Jitse Marien

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Woord vooraf

Binnen deze masterproef wordt er onderzocht wat het belang is van speaking up behaviour in een auditteam. Ik heb ervoor gekozen om deze studie te verwezenlijken aan de hand van een literatuurstudie en een empirische studie. De onderwerpen speaking up en auditkwaliteit vond ik interessant en na het uitvoeren van deze masterproef is deze interesse enkel gegroeid. Aangezien ik mijn opleiding bijna heb afgerond en ik vanaf volgend jaar zelf in een auditteam zal opereren, is het ook voor mij interessant om inzicht te verwerven in het belang van speaking up behaviour en auditkwaliteit.

Ik werd ondersteund door verschillende mensen om mijn masterproef te verwezenlijken en tot een goed einde te kunnen brengen. Ik wil hierbij dan ook specifiek mijn promotor Prof. dr. Tensie Steijvers en assistente mevrouw Ellen Verhulst van harte bedanken voor hun feedback, tijd en samenwerking. Zij hebben mij heel goed bijgestaan gedurende dit proces, wat ik enorm apprecieer.

Ik wens u veel genot met het lezen van deze masterproef.

Jitse Marien

Diepenbeek, 6 mei 2022

Samenvatting

Het leveren van diensten van hoge kwaliteit is vaak de succesfactor van vele professionele dienstverlenende bedrijven. Een kwalitatieve dienstverlening is cruciaal om klantentevredenheid te handhaven en een professionele reputatie op te bouwen. Voor professionele auditkantoren vormt dienstverlening van hoge kwaliteit de kern van de bedrijfsstrategie. Auditkwaliteit is dus van essentieel belang, echter kunnen auditors soms nalatig gedrag vertonen wat de kwaliteit van de controle in het gedrang kan brengen. Auditkwaliteit kan worden beperkt door een slechte uitvoering van een controleprocedure die bijgevolg het niveau van het bewijs vermindert, zodat het verzamelde bewijs onbetrouwbaar, onjuist of ontoereikend is. Deze masterproef beargumenteert dat communicatie, meer bepaald speaking up behaviour, een belangrijke determinant vormt om dit nalatig gedrag omtrent auditkwaliteit te beperken, omdat auditors niet in isolatie maar in teamverband werken. Als auditors potentiële issues of suggesties niet communiceren (speaking up behaviour) naar hun collega's of klanten, zal er niet efficiënt en effectief gereageerd kunnen worden op de risico's wat de kwaliteit van de audit in gevaar brengt.

Verder zijn er ook een aantal andere factoren die een invloed kunnen hebben op dit 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Een eerste factor is thuiswerken. Dankzij de COVID-19 pandemie is thuiswerken de nieuwe norm geworden in de auditsector en vele andere sectoren. Thuiswerken zorgt voor een gebrek aan communicatie en bijgevolg voor onduidelijke verwachtingen tussen werknemers en werkgevers. Dit virtueel samenwerken zou potentieel een positieve invloed kunnen hebben op het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Een tweede factor is psychologische veiligheid. Als auditors zich veilig voelen, zijn ze zelfzekerder om extra vragen te stellen indien ze bij een verklaring twijfelen. Auditteams en controleopdrachten hebben eronder te lijden wanneer leden zich onveilig voelen om vragen te stellen of fouten toe te geven. Psychologische veiligheid zou bijgevolg het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor kunnen beperken. Echter verwacht deze masterproef dat de relatie tussen thuiswerk en 'kwaliteitsverminderd gedrag' en tussen psychologische veiligheid en 'kwaliteitsverminderd gedrag' wordt verklaard door de speaking up behaviour in een auditteam. Daarom zal er onderzoek worden gedaan naar de wisselwerking tussen deze variabelen.

Daarnaast werken auditors vaak onder aanzienlijke tijdsdruk, vooral tijdens de eindejaars audit. Hierdoor is het waarschijnlijk dat hun affectieve toestand in deze periode wordt beïnvloed. Door de tijdsdruk gaan thuiswerkende auditors mogelijk nog minder suggesties geven, minder actief deelnemen en dus minder communiceren aangezien dit tijdrovend is. Daarnaast kan er een negatieve sfeer ontstaan indien auditors, die zich psychologisch veilig voelen, tijdsdruk ervaren. Door deze tijdsdruk kunnen auditors zich minder veilig voelen en het gevoel krijgen dat hun mening en bemerkingen niet worden gerespecteerd. Bijgevolg veronderstelt deze masterproef dat tijdsdruk enerzijds de relatie tussen thuiswerk en speaking up behaviour versterkt en anderzijds de relatie tussen psychologische veiligheid en speaking up behaviour reduceert.

Deze verschillende hypothesen werden onderzocht aan de hand van een kwantitatieve enquête dat is opgesteld in samenwerking tussen de UHasselt, BDO en de Big 4 auditkantoren. Op basis van een

empirische analyse, met een steekproef dat bestaat uit 303 Belgische auditors, zijn we tot de conclusie gekomen dat psychologische veiligheid een negatief effect heeft op het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Auditors die hoge psychologische veiligheid ervaren, gaan nauwkeuriger te werk en voelen zich comfortabel genoeg om twijfelachtige items te onderzoeken waardoor het 'kwaliteitsverminderd gedrag' wordt beperkt. Daarnaast vindt deze masterproef steun voor de hypothese die stelt dat speaking up behaviour negatief geassocieerd is met het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Een snelle melding van mogelijke problemen bevordert de kwaliteit van controles omdat auditors dan de kans krijgen om op de risico's te reageren. Bovendien tonen de resultaten aan dat speaking up behaviour de relatie verklaart tussen psychologische veiligheid en het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Psychologische veiligheid stimuleert de speaking up behaviour in een auditteam omdat in settings met meer psychologische veiligheid, meer individuen gemotiveerd zijn om hun stem te laten horen door ideeën, informatie of meningen te delen en actief deel te nemen binnen het auditteam zonder angst voor kritiek. Bijgevolg zorgt de hoge aanwezigheid van speaking up behaviour in een auditteam voor een beperkt 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor, wat de auditkwaliteit bevordert. Deze resultaten tonen aan dat in het algemeen de speaking up behaviour een belangrijke rol speelt in een auditteam.

Deze masterproef draagt bij aan de bestaande literatuur omwille van het gebrek aan wetenschappelijke studies omtrent speaking up behaviour en psychologische veiligheid in auditteams. Daarnaast kunnen de verschillende complexe modellen, die werden opgenomen in deze masterproef, de kennis van onderzoekers met betrekking tot speaking up behaviour in een auditteam verbeteren. Bovendien is deze masterproef nuttig vanuit praktijkopzigt. Enerzijds is deze masterproef nuttig voor auditors aangezien dit onderzoek hen een beter inzicht kan geven in de redenen waarom ze soms niet communiceren, maar ook om hen te laten zien wat het belang is van speaking up inzake auditkwaliteit. Anderzijds is deze masterproef zinvol voor leidinggevers vermits deze studie hen inzicht zal geven in hoe speaking up te faciliteren. Zo kunnen zij het communiceren van belangrijke audit kwesties aanmoedigen en zo een hoge kwaliteit van de audit waarborgen.

Ten slotte zijn er ook een aantal beperkingen verbonden aan deze masterproef die erkend moeten worden en die mogelijkheden kunnen bieden voor toekomstig onderzoek. Een aantal hypotheses die zijn onderzocht, waren niet significant. Deze niet gevonden effecten zijn mogelijk te verklaren door de volgende beperkingen. In de eerste plaats is onze studie beperkt tot de Belgische context, bijgevolg had deze masterproef een beperkte steekproef. Voor toekomstig onderzoek kan het interessant zijn om dit onderzoek uit te voeren met een grotere steekproef aangezien dit resulteert in een betere nauwkeurigheid. Verder hebben we in ons onderzoek een bestaande schaal gebruikt om tijdsdruk te meten. Hoewel deze schaal de meest gebruikte maatstaf is in de literatuur, bestaan er andere schalen die interessante bijkomende inzichten kunnen verschaffen. Een soortgelijke redenering geldt voor de schalen die werden gebruikt voor speaking up behaviour en psychologische veiligheid, die in toekomstig onderzoek verder kunnen worden verfijnd. Ten derde is deze enquête afgenomen in een druk seizoen waarin auditteams veel deadlines hadden. Dit resulteert in antwoorden waarbij er weinig variatie tussen de verschillende respondenten zit. Dit heeft er dus voor

gezorgd dat de variabele 'tijdsdruk' niet 100% accuraat is en bijgevolg een vertekend beeld kan geven in dit onderzoek. In volgend onderzoek is het interessant om voldoende variatie te hebben in de variabele 'tijdsdruk', wat zal resulteren in een betere nauwkeurigheid. Hierbij is het belangrijk om antwoorden te hebben van zowel auditors die de enquête hebben ingevuld in een druk seizoen als auditors die de enquête hebben ingevuld in een rustig seizoen. Verder had deze masterproef een beperkte data aangezien dit onderzoek op individueel niveau is uitgevoerd. Meer specifiek heeft deze masterproef de variabele 'auditkwaliteit' niet kunnen gebruiken omdat deze variabele op algemeen teamniveau is gemeten. Als alternatief heeft dit onderzoek de variabele 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor opgenomen. Een kritiek op deze variabele is dat de auditors zelf hun eigen nalatig gedrag rond auditkwaliteit hebben moeten beoordelen, waardoor deze variabele subjectief is gemeten en bijgevolg een vertekend beeld kan geven.

Daarnaast zou het interessant zijn om de modellen uit te breiden met andere variabelen die mogelijk wel een significant resultaat opleveren en bovendien bijdragen aan een beter begrip van speaking up behaviour in een auditteam. Meer specifiek kunnen andere variabelen zoals leiderschapsstijl en teamcohesie worden gebruikt als aanvullende variabelen om meer complexe modellen te bouwen die de kennis van onderzoekers met betrekking tot speaking up behaviour kunnen verbeteren. Deze twee variabelen zijn bovendien niet onbelangrijk vermits we in de auditcontext met teams zitten die zo optimaal mogelijk met elkaar moeten samenwerken en communiceren om effectieve prestaties te kunnen neerzetten.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	3
Inleiding.....	11
1. Literatuurstudie en hypothese ontwikkeling	15
1.1 Auditor	15
1.2 Auditkwaliteit.....	15
1.3 Thuiswerk	17
1.4 Psychologische veiligheid.....	20
1.5 Speaking up behaviour.....	21
1.6 De mediërende rol van speaking up behaviour.....	23
1.6.1 Thuiswerk	23
1.6.2 Psychologische veiligheid	24
1.7 De modererende rol van tijdsdruk.....	25
1.8 Conceptuele modellen	26
2. Methode	29
2.1 Dataverzameling	29
2.2 Variabelen	29
2.3 Beschrijvende statistieken	32
2.4 Correlatie	33
3. Analyse en resultaten.....	35
3.1 Mediatie.....	35
3.1.1 Speaking up behaviour als mediator tussen thuiswerk en AQRB	35
3.1.2 Speaking up behaviour als mediator tussen psychologische veiligheid en AQRB	38
3.2 Moderatie.....	40
3.2.1 Tijdsdruk als moderator tussen thuiswerk en speaking up behaviour	40
3.2.2 Tijdsdruk als moderator tussen psychologische veiligheid en speaking up behaviour	42
4. Conclusie.....	45
4.1 Beperkingen en toekomstig onderzoek	46
Referenties.....	47

Lijst der figuren en tabellen

Figuur 1: Conceptueel model 1	26
Figuur 2: Conceptueel model 2	27
Tabel 1 Overzicht variabelen	31
Tabel 2 Beschrijvende statistiek.....	32
Tabel 3 Correlatietabel	33
Tabel 4 Resultaten van regressieanalyse met betrekking tot thuiswerk.....	35
Figuur 3: Conclusie omtrent het mediatiemodel 'thuiswerk'	37
Tabel 5 Resultaten van regressieanalyse met betrekking tot psychologische veiligheid	38
Figuur 4: Conclusie omtrent het mediatiemodel 'psychologische veiligheid'	39
Tabel 6 Resultaten van regressieanalyse met betrekking tot thuiswerk.....	40
Figuur 5: Conclusie omtrent het moderatiemodel 'thuiswerk'	41
Tabel 7 Resultaten van regressieanalyse met betrekking tot psychologische veiligheid	42
Figuur 6: Conclusie omtrent het moderatiemodel 'psychologische veiligheid'	43

Inleiding

Externe auditors worden ingehuurd om in teams samen te werken ten behoeve van klanten om een onafhankelijk oordeel te geven over de juistheid van de jaarrekening van de klant (Herda & Lavelle, 2021). Een externe auditor checkt dus of de opname van de verschillende beslissingen van een klant wel degelijk correct is gebeurd in de jaarrekening (De Beelde, 2002). Het is belangrijk dat de kwaliteit van de audit hoog is omdat audits worden uitgevoerd om de betrouwbaarheid van een onderneming aan te tonen. Volgens De Leeuw (2002) verhoogt de verklaring van een auditor de geloofwaardigheid van de financiële situatie van een onderneming. Audits zijn dus essentieel om via objectief bewijs aan te tonen dat een proces of onderneming aan bepaalde eisen en normen voldoet. Tijdens de audit wordt beoordeeld hoe effectief en succesvol dat is gebeurd. Deze masterproef beargumenteert dat communicatie, meer bepaald speaking up behaviour, een belangrijke determinant vormt van de auditkwaliteit, omdat auditors niet in isolatie maar in teamverband werken. Volgens Gregson (1990) en Clampitt & Downs (1993) is communicatie tussen leden van een auditteam van essentieel belang voor de doeltreffendheid van het auditteam en de kwaliteit van de controle.

Auditteams worden hiërarchisch samengesteld. Zo bestaat een gemiddeld auditteam uit juniors, seniors, seniors in charge, managers en supervisors. Een junior auditor fungeert als aanspreekpunt en adviseur van de klant. Zo zal een junior auditor bijvoorbeeld kwalitatieve auditrapporten opmaken en auditrapporten met de klant bespreken. Daarnaast verzamelen juniors het meeste audit bewijs, waardoor zij in de beste positie verkeren om potentiële boekhoudkundige en controleproblemen te ontdekken (Vera-Muñoz et al., 2006; Bennett & Hatfield, 2013). Clor-Proell et al. (2022) stellen ook dat juniors waarschijnlijk te maken krijgen met klanteninformatie die belangrijke auditkwesties kan weerspiegelen. Door deze bewijsverzameling op laag niveau, is volgens onderzoek opwaartse communicatie binnen een auditteam van essentieel belang voor efficiënte audits (Solomon, 1987; Vera-Muñoz et al., 2006; Clor-Proell et al., 2022). Als junior auditors potentiële problemen niet communiceren naar hun senior collega's, zal er niet effectief gereageerd kunnen worden op risico's. Ook moet er opwaarts gecommuniceerd worden omdat een manager vaak het auditrapport aftekent. Opwaartse communicatie is dus van essentieel belang, maar dat is iets dat in feite in alle lagen van een auditteam moet gebeuren. Volgens Beuleke (2021) kunnen er miscommunicaties en conflicten ontstaan wanneer auditors niet open communiceren. Hierdoor kunnen we besluiten dat communicatie in het algemeen zeer belangrijk is en niet louter opwaartse communicatie. In deze masterproef wordt een aspect van communicatie bestudeerd, namelijk speaking up behaviour. Dit onderzoek definieert speaking up breder dan opwaartse communicatie. Speaking up wordt in deze masterproef gedefinieerd als het geven van suggesties, het actief deelnemen binnen een auditteam, het opkomen voor je eigen mening en gewoonweg de verbale communicatie tussen teamleden. Speaking up is dus de illustratie van de 'stem' van auditors, het is de verbale communicatie van problemen of ideeën bedoeld om efficiënte audits te verwezenlijken (Burriss et al., 2013). Aangezien speaking up een belangrijke determinant is van de auditkwaliteit (Solomon, 1987; Herda & Lavelle, 2021), gaat deze masterproef onderzoeken wat nu juist het belang is van speaking up behaviour in een auditteam.

Auditkwaliteit is van essentieel belang, echter kunnen bepaalde contextuele factoren ervoor zorgen dat deze kwaliteit al dan niet negatief of positief wordt beïnvloed. In voorgaand onderzoek (bv. Nembhard & Edmondson, 2006; Nastase & Ionescu, 2011; Bennett et al., 2014; Nelson et al., 2016, 2018; Lightle et al., 2017; Ahlberg & Hult, 2021) wordt er vaak rechtstreeks onderzocht wat de invloed is van deze factoren op de auditkwaliteit, maar deze masterproef gaat verder kijken en onderzoeken of de relatie tussen auditkwaliteit en deze factoren verklaard kan worden door speaking up behaviour in een auditteam.

Een eerste factor dat van invloed kan zijn is de werkplaats waar een auditteam opereert. Dankzij de COVID-19 pandemie is de auditsector heel fel veranderd, net zoals vele andere sectoren. Het aantal Belgische werknemers dat minstens één dag per week thuiswerkt, is volgens cijfermateriaal gestegen van 16,9% naar 62% (Vantilborgh et al., 2010). Vanuit thuis werken is dus de nieuwe norm geworden in het bedrijfsleven. Dit zorgt ervoor dat de dag van vandaag een auditteam vaak in een online setting moet opereren. Volgens Vantilborgh et al. (2020) zorgt thuiswerken voor een gebrek aan communicatie en bijgevolg voor onduidelijke verwachtingen tussen werknemers en werkgevers. Dit virtueel samenwerken zou potentieel een positieve invloed kunnen hebben op het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor wat ten koste gaat van de auditkwaliteit. Het zal waarschijnlijk nog moeilijker zijn om actief deel te nemen binnen het team of het geven van suggesties aangezien je als auditor al je bemerkingen en vragen bijvoorbeeld op mail moet zetten of een online meeting moet organiseren, terwijl dit op de fysieke werkvloer veel sneller gezegd kan worden. Dit zou er bijvoorbeeld voor kunnen zorgen dat auditors sneller zwakke verklaringen van klanten gaan accepteren. Onderzoek omtrent thuiswerk in de auditcontext is zeer schaars, daarom gaat deze masterproef de determinant thuiswerk opnemen. Deze masterproef gaat dus na of thuiswerk effectief voor meer 'kwaliteitsverminderd gedrag' zorgt en bijgevolg voor minder auditkwaliteit. Echter verwacht deze masterproef dat de relatie tussen thuiswerk en 'kwaliteitsverminderd gedrag' wordt verklaard door de speaking up behaviour in een auditteam. Daarom zal er onderzoek worden gedaan naar de wisselwerking tussen thuiswerk, speaking up behaviour en het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Het is bovendien interessant om thuiswerken als variabele op te nemen omwille van de relevantie van thuiswerken in de auditcontext deze tijden waarin we ons bevinden.

Een tweede factor is de psychologische veiligheid dat een belangrijke rol speelt binnen een auditteam. Auditteams en controleopdrachten hebben eronder te lijden wanneer leden zich onveilig voelen om vragen te stellen of fouten toe te geven. Lightle et al. (2017) veronderstellen dat geringe psychologische veiligheid in een auditteam een negatieve invloed kan hebben op de doeltreffendheid of kwaliteit van een audit. Ook hier is eerder onderzoek (Lightle et al., 2017) omtrent de relatie tussen psychologische veiligheid en auditkwaliteit zeer beperkt. Deze relatie is voornamelijk onderzocht in de managementliteratuur. Psychologische veiligheid is binnen de auditcontext ook een belangrijk gegeven aangezien het essentieel is dat auditors zich veilig voelen om hun standpunten te uiten, hoe ze zich voelen, actief deel te nemen, etc. Bijgevolg is het relevant om psychologische veiligheid op te nemen in deze masterproef. Deze masterproef gaat na of psychologische veiligheid leidt tot minder 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor en bijgevolg tot meer auditkwaliteit. Het kan zijn dat als auditors zich veilig voelen, ze zelfzekerder zijn om extra vragen te stellen indien

ze bij een verklaring twijfelen. Daarnaast wordt er onderzocht of de speaking up behaviour in een auditteam de verklarende factor is tussen de relatie van psychologische veiligheid en het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor.

Een derde en laatste factor is tijdsdruk. In de literatuur is er algemeen aanvaard dat tijdsdruk in de auditcontext effectief zorgt voor meer 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor wat ten koste gaat van de auditkwaliteit (Alderman & Deitrick, 1982; Raghunathan, 1991; Malone & Roberts, 1996). Budgetten en deadlines voor opdrachten zijn vaak krap, waardoor sommige teamleden moeite hebben om de hun toegewezen onderdelen op tijd af te ronden, wat de kwaliteit van de controle in gevaar kan brengen (Bonner, 2008). Aangezien tijdsdruk al veel is onderzocht in de auditcontext (bv. Rhode 1978; Alderman & Deitrick 1982; Kelley & Margheim 1990; McDaniel 1990; Raghunathan 1991; Willet & Page 1996; Bennett et al., 2014; Nelson & Proell, 2018), gaan wij tijdsdruk in deze masterproef opnemen als moderator. Het kan mogelijk zijn dat auditors die thuiswerken en tijdsdruk ervaren minder suggesties geven, minder actief deelnemen binnen het auditteam en dus minder communiceren aangezien dit tijdrovend is. Daarnaast kan er een negatieve sfeer ontstaan indien auditors, die zich psychologisch veilig voelen, tijdsdruk ervaren. Door deze tijdsdruk kunnen auditors het gevoel krijgen dat hun mening en bemerkingen niet worden gerespecteerd. Wij gaan dus na of de relatie tussen thuiswerk en speaking up behaviour wordt versterkt indien auditors tijdsdruk ervaren. Daarnaast wordt er ook onderzocht of de relatie tussen psychologische veiligheid en speaking up behaviour wordt gereduceerd indien auditors tijdsdruk ervaren.

Kortom wil ik in deze masterproef, gebruikmakend van de bestaande literatuur en een empirische analyse, me richten op de overkoepelende onderzoeksvraag; "Wat is het belang van 'speaking up behaviour' in auditteams?". Op basis van een steekproef dat bestaat uit 303 Belgische auditors, zijn we tot de conclusie gekomen dat speaking up behaviour de relatie tussen psychologische veiligheid en 'kwaliteitsverminderd gedrag' medieert. Psychologische veiligheid stimuleert speaking up behaviour in een auditteam omdat in settings met meer psychologische veiligheid, meer individuen gemotiveerd zijn om hun stem te laten horen door ideeën, informatie of meningen te delen en actief deel te nemen binnen het auditteam zonder angst voor kritiek (Kahn, 1990; Van Dyne et al., 2003). Bijgevolg zorgt de hoge aanwezigheid van speaking up behaviour in een auditteam voor een beperkt 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Auditors die aan speaking up doen en twijfelachtige items melden en deze items verder onderzoeken, zullen bijvoorbeeld de controleopdrachten niet voortijdig aftekenen wat de kwaliteit van de controles bevordert. Deze resultaten tonen aan dat in het algemeen de speaking up behaviour een belangrijke rol speelt in een auditteam.

Deze masterproef draagt bij aan de bestaande literatuur omwille van het gebrek aan wetenschappelijke studies omtrent speaking up behaviour en psychologische veiligheid in auditteams. Daarnaast kunnen de verschillende complexe modellen, die werden opgenomen in deze masterproef, de kennis van onderzoekers met betrekking tot speaking up behaviour in een auditteam verbeteren. Bovendien is deze masterproef nuttig vanuit praktijkoogpunt. Enerzijds is deze masterproef nuttig voor auditors aangezien dit onderzoek hen een beter inzicht kan geven in de redenen waarom ze soms niet communiceren, maar ook om hen te laten zien wat het belang is van speaking up inzake auditkwaliteit. Anderzijds is deze masterproef zinvol voor leidinggevenden

vermits deze studie hen inzicht zal geven in hoe speaking up te faciliteren. Zo kunnen zij het communiceren van belangrijke audit kwesties aanmoedigen en zo een hoge kwaliteit van de audit waarborgen. Dit is van belang vermits PCAOB 2010 voorschrijft dat leidinggevenden communicatie moeten aanmoedigen (Nelson et al., 2018).

Deze masterproef bevat eerst een literatuurstudie en een formulering van 7 hypotheses. Aansluitend is er naast de literatuurstudie ook een empirische analyse uitgevoerd. Deze analyse is gebaseerd op 303 relevante respondenten van één enquête. In sectie 2 staat de methodologie beschreven, hierbij gaan we verder in op de dataverzameling en de steekproef. In sectie 3 worden de resultaten besproken die voortvloeien uit de empirische analyse met bijhorende interpretatie. Dit brengt ons tot zowel conclusies die volgens onze verwachting zijn als conclusies die eerder verrassend zijn. In sectie 4 kan je een overzichtelijk besluit vinden van onze resultaten met een oplistijng van de beperkingen en een aanbeveling voor verder onderzoek.

1. Literatuurstudie en hypothese ontwikkeling

Het is van belang dat enkele basisbegrippen verduidelijkt worden voor we verder gaan met het onderzoek. Zowel in deze literatuurstudie als in het verder onderzoek zullen voortdurend dezelfde definities van een aantal kernbegrippen worden gehanteerd.

1.1 Auditor

Dit onderzoek richt zich tot de externe auditor. De externe auditor is een natuurlijk persoon die werkzaam is bij een auditkantoor en die vervolgens verantwoordelijk is voor een wettelijke controle. De externe auditor controleert of de door de onderneming gepubliceerde cijfers een juist beeld geven van de financiële positie (De Beelde, 2002). Aangezien dat het begrip 'externe auditor' internationaal een brede invulling kan hebben, zal dit onderzoek deze invulling beperken tot de Belgische context. Er zal doorheen deze masterproef met een kritische blik gekeken worden naar buitenlandse studies en hun gebruik van het begrip 'externe auditor'.

Externe auditors opereren niet geïsoleerd, maar veeleer in een bredere sociale context waarin auditors met elkaar interageren en elkaar beïnvloeden (Cardinaels et al., 2018). Bijgevolg focust dit onderzoek zich op het auditteam. Zoals eerder vermeld bestaat een gemiddeld auditteam uit juniors, seniors, seniors in charge, managers en supervisors. Dit zijn de operationele teamleden die dagdagelijks veldwerk moeten uitvoeren. Elke rol heeft verschillende verantwoordelijkheden, waarvan sommige meer rechtstreeks verband houden met de doeltreffendheid van de controle dan andere.

1.2 Auditkwaliteit

Het leveren van diensten van hoge kwaliteit is vaak de succesfactor van vele professionele dienstverlenende bedrijven. Een kwalitatieve dienstverlening is cruciaal om klantentevredenheid te handhaven en een professionele reputatie op te bouwen. Voor professionele auditkantoren vormt dienstverlening van hoge kwaliteit de kern van de bedrijfsstrategie (Carpenter & Dirsmith, 1993). Bijgevolg is de kwaliteit van het verstrekte advies een bepalende factor voor het voortbestaan van een auditkantoor op lange termijn (Herrbach, 2001). Volgens De Beelde (2002) kijkt een externe auditor na of de jaarrekening wel een correcte weergave is van de realiteit. Zoals eerder vermeld is het belangrijk om via objectief bewijs aan te tonen dat een proces of onderneming aan bepaalde eisen en normen voldoet (De Leeuw, 2002). De kwaliteit van een audit controle vertaalt zich in een betere financiële verslaggeving, wat belanghebbenden helpt, die vertrouwen op gecontroleerde jaarrekeningen, om weloverwogen zakelijke beslissingen te nemen (Herda & Lavelle, 2021). Het is dus essentieel dat externe auditors voortdurend kwaliteitsvolle audits uitvoeren.

Merk op dat de term 'auditkwaliteit' verschillend wordt geïnterpreteerd door verschillende mensen (Wooten, 2003; Knechel et al., 2013). Gebruikers, auditors en alle belanghebbenden bij het proces van financiële verslaggeving kunnen zeer verschillende opvattingen hebben over wat kwaliteit van een audit inhoudt, wat dan ook van invloed zal zijn op het soort indicatoren dat men zou kunnen gebruiken om de kwaliteit van de audit te beoordelen (Knechel et al., 2013). De gebruiker van financiële verslagen kan van mening zijn dat een hoge kwaliteit van de audit betekent dat er geen

afwijkingen van materieel belang voorkomen. De auditor kan auditkwaliteit definiëren als het naar tevredenheid uitvoeren van alle taken die vereist zijn volgens de controlemethodologie van het kantoor. Vervolgens kan het auditkantoor auditkwaliteit beoordelen als een controle waarvan het werk kan worden verdedigd tegen betwisting in een inspectie of rechtbank. Toezichhouders kunnen dan weer een audit van hoge kwaliteit zien als een controle die in overeenstemming is met de standaarden voor beroepsuitoefening. Ten slotte kan de samenleving auditkwaliteit beschouwen als een controle die economische problemen voor een onderneming of de markt voorkomt (Knechel et al., 2013).

Door de verschillende percepties van auditkwaliteit is het van belang dat er een duidelijke definitie wordt gehanteerd. DeAngelo (1981) definieert auditkwaliteit als "de waarschijnlijkheid dat de auditor een afwijking van materieel belang aan het licht zal brengen en de afwijking van materieel belang zal rapporteren" (p. 186). De definitie van DeAngelo wordt vaak in twee componenten opgesplitst: (1) de waarschijnlijkheid dat een auditor bestaande onjuistheden ontdekt en (2) op passende wijze handelt naar aanleiding van de ontdekking. De eerste component houdt verband met de bekwaamheid en de mate van inspanning van een auditor en is dus gekoppeld aan het feit dat auditoren nauwgezet en nauwkeurig werken. De tweede component houdt verband met de objectiviteit, de professionele scepsis en de onafhankelijkheid van een auditor. Indien auditors niet onafhankelijk blijven, zullen zij minder geneigd zijn onregelmatigheden te melden en te communiceren, wat afbreuk doet aan de kwaliteit van de audit. De twee componenten van de definitie suggereren ook dat verschillende aspecten van de controle de algehele auditkwaliteit kunnen beïnvloeden. Sinds 1981 hebben audit onderzoekers getracht meerdere dimensies van de kwaliteit van de accountantscontrole te definiëren. Zo definieert het Government Accountability Office (GAO, 2003) de kwaliteit van de audit controle als "een controle die wordt uitgevoerd in overeenstemming met de algemeen aanvaarde controlenormen (Generally Accepted Auditing Standards - GAAS) om redelijke zekerheid te verschaffen dat de gecontroleerde jaarrekening en de bijhorende toelichtingen worden gepresenteerd overeenkomstig de algemeen aanvaarde boekhoudbeginselen (Generally Accepted Accounting Principles - GAAP) en geen afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fouten of fraude" (p. 13).

Een belangrijke opmerking is dat deze masterproef focust op het individueel niveau van teamleden binnen een auditteam. Aangezien alleen managers in dit onderzoek vragen hebben gekregen met betrekking tot het beoordelen van de auditkwaliteit van het team, kunnen we auditkwaliteit niet opnemen als variabele. Deze masterproef wil nagaan of individuele teamleden al dan niet een invloed hebben op de auditkwaliteit, bijgevolg wordt het 'reducerend gedrag omtrent auditkwaliteit' opgenomen als maatstaf voor auditkwaliteit. Auditors kunnen soms nalatig gedrag vertonen dat de kwaliteit van de controle in het gedrang kan brengen (Herrbach, 2001). Auditkwaliteit kan dus worden beperkt door een slechte uitvoering van een controleprocedure die bijgevolg het niveau van het bewijs vermindert, zodat het verzamelde bewijs onbetrouwbaar, onjuist of ontoereikend is. In verschillend onderzoek is uiteengezet hoe de auditkwaliteit kan worden verminderd (McNair, 1991; Malone & Roberts, 1996; Otley & Pierce, 1996; Herrbach, 2001). Mogelijke gedragingen zijn: vermindering van werk tot onder wat als redelijk wordt beschouwd, oppervlakkige controle van klanten documenten, acceptatie van zwakke verklaringen van klanten, het niet onderzoeken van een

boekhoudprincipe, het niet verder onderzoeken van een twijfelachtig item en het voortijdig aftekenen.

Volgens het onderzoek van Cardinaels et al. (2020) zijn er een aantal terugkerende aspecten waarvan is vastgesteld dat ze de kwaliteit van een audit controle beïnvloeden. Deze aspecten zijn: 'tone at the top' en voorbeeldgedrag, de kwaliteit van het toezicht en de opleiding, de interacties binnen het team en de mate waarin het kantoor een klimaat bevordert waarin auditors hun mening uiten en potentiële problemen aankaarten. De kwaliteit kan vooral worden ondermijnd indien senior auditors, die als rolmodel fungeren, niet het juiste voorbeeld geven of als individuen in een team de massa volgen in plaats van hun eigen mening verkondigen. Het is belangrijk dat auditkantoren deze aspecten erkennen, zodat zij procedures kunnen instellen om te voorkomen dat audits worden beïnvloed door ineffectief model- of kuddegedrag. Cardinaels et al. (2020) concluderen dat dit gedrag kan worden verminderd door het ontwikkelen van kennis databases waarin meerdere werkdocumenten kunnen worden geraadpleegd. Ook het rouleren van juniors naar verschillende seniors kan de neiging tot imiteren verminderen. Dit wil zeggen dat wanneer juniors meer informatie krijgen over verschillende stijlen om de controle correct uit te voeren, deze juniors met meer vertrouwen hun eigen werkstijl kunnen ontwikkelen. Een andere manier om kuddegedrag te verminderen is het bieden van een klimaat waarin speaking up wordt gestimuleerd. Ook de teamleider kan een grote invloed hebben op de mate waarin kuddegedrag kan optreden. Als de teamleider openstaat om te luisteren of waarde hecht aan elke mening, zal kuddegedrag wellicht minder snel voorkomen (Cardinaels et al., 2020).

1.3 Thuiswerk

Auditors werken niet geïsoleerd, maar in teamverband. Bijgevolg is het cruciaal te begrijpen hoe de mensen, de taken en de omgeving waarmee auditors te maken hebben de prestaties van de auditors beïnvloeden (Nelson & Tan, 2005). In dit deel gaan wij focussen op de omgeving, meer bepaald de werkplaats, waarin auditors tewerk worden gesteld.

De COVID-19 pandemie heeft ervoor gezorgd dat de auditsector fel is veranderd. Thuiswerken is de nieuwe norm geworden in het bedrijfsleven. Het begrip thuiswerken wordt gedefinieerd als "werk dat wordt verricht op een plaats waar de werknemer, op afstand van centrale kantoren of productiefaciliteiten, geen persoonlijk contact heeft met collega's op die locatie, maar wel met hen kan communiceren met behulp van nieuwe technologie" (Mann & Holdsworth, 2003, p. 196). Ondanks dat het aantal thuiswerkers is gestegen tijdens de COVID-19 pandemie, is thuiswerken geen nieuw verschijnsel. In de pre-industriële tijdperk werkten vele mensen voornamelijk thuis of dicht bij huis, bijvoorbeeld in ambachtelijke werkplaatsen en op het lokale land (Baruch, 2002). Echter bracht de industriële revolutie de mensen van huis weg naar gecentraliseerde werkplekken, zoals fabrieken en kantoren. Maar aan het eind van de jaren negentig zag men wederom een omgekeerde trend. Thuiswerken werd steeds weer belangrijker aangezien het gebruik van laptops, mobiele telefoons en geavanceerde telecommunicatiesoftware alledaagse werkinstrumenten werden (Tavares, 2017). Mensen oefenen hun vaardigheden en beroepen weer uit vanuit hun woonomgeving, hetzij als uitbestede of freelance leveranciers van goederen en diensten aan

bedrijven of als werknemers die via elektronische verbindingen voor een onderneming op afstand werken (Baruch, 2002). Thuiswerken maakt gebruik van elektronische media als voornaamste gereedschap, wat de moderne werkomgeving kenmerkt (Mitchell 1995; Negro Ponte et al., 1995). Online meetings helpen bijvoorbeeld groepen bij het communiceren, het samenwerken en het coördineren van hun activiteiten tijdens het thuiswerken (Ellis et al., 1991).

Thuiswerken zorgt ervoor dat tegenwoordig ook auditors vaak in een online setting moeten opereren. Er zijn tal van voordelen verbonden aan thuiswerken (Mann et al., 2000; Montreuil & Lippel, 2003; Nastase & Ionescu, 2011). Ten eerste is er een beter evenwicht tussen het werk en privéleven. Auditors kunnen de tijd die zij zouden hebben verspild aan reizen of op kantoor zijn met hun gezin doorbrengen. Ten tweede is er een grotere flexibiliteit. Thuiswerkers kunnen vaak de uren kiezen waarop zij werken, zodat zij kunnen profiteren om te werken op tijdstippen waarop zij productiever zijn. Uit het onderzoek van Mann et al. (2000) werd duidelijk dat flexibiliteit voortkomt uit de vrijheid om de eigen tijd te kunnen beheren. Daarnaast is er ook de vrijheid en flexibiliteit van het thuis kunnen werken als het moeilijk is om op kantoor te komen vanwege een handicap, een landelijke woonomgeving of zorgtaken. Ten derde is er door thuiswerken een vermindering van het woon-werkverkeer. Dit heeft mogelijk positieve gevolgen voor de kosten, de tijd en de stress en kan bovendien de belangrijkste reden zijn waarom werknemers voor thuiswerken kiezen. Vervolgens zijn er lagere overheadkosten voor de werkgever. Kosteneffectiviteit dient vaak als de belangrijkste drijfveer waarom werkgevers kiezen om thuiswerken in te voeren of uit te breiden. In feite schuift thuiswerken in sommige opzichten alleen maar bepaalde kosten door naar de werknemer, kosten zoals het gebruik van een ruimte, elektriciteits- en gasrekeningen, etc. En ten slotte verhoogt thuiswerken de productiviteit. Aangezien de meeste werknemers uit vrije wil aan thuiswerken doen, zijn zij meer gemotiveerd om te bewijzen dat deze alternatieve werkmethode succesvol is. Volgens Montreuil & Lippel (2003) wordt deze verhoogde productiviteit toegewezen aan minder onderbrekingen, langere werktijden en de flexibiliteit bij het plannen van werkroosters. Thuiswerken heeft dus duidelijk zijn intrede gedaan in de huidige samenleving en het ziet er naar uit dat het een vast onderdeel zal worden van de werkomgeving van auditkantoren (Nastase & Ionescu, 2011).

Naast deze voordelen, zijn er ook tal van nadelen verbonden aan thuiswerken. Het eerste nadeel is sociaal isolement. Sociaal isolement is een zeer belangrijk nadeel van thuiswerken (Tavares, 2017). Thuiswerkers hebben gebrek aan sociale steun om dingen uit te praten, wat tot andere negatieve emoties kan leiden zoals gevoelens van onzekerheid en gebrek aan vertrouwen in hun capaciteiten. Door thuiswerken is er bovendien een gebrek aan face-to-face communicatie. Een toenemend gebruik van online communicatie kan het gevoel van verbondenheid of de affectieve band met de onderneming verminderen, wat essentieel is om loyaliteit tussen de collega's en de organisatie te creëren (Mann et al., 2000). Dit sociale isolement kan de mogelijkheid om problemen op te lossen beperken, wat tot frustratie leidt. Ten tweede is ziek zijn een nadeel bij thuiswerken. Bij thuiswerkers kan niemand zien hoe ziek zij effectief zijn. Veel werknemers kunnen daardoor het gevoel hebben dat zij moeten werken, zelfs als zij ziek zijn, om de twijfels van hun werkgever over thuiswerken weg te nemen. Dit heeft als gevolg dat de kwaliteit van het werk waarschijnlijk negatief wordt beïnvloed wanneer mensen ziek werken (Montreuil & Lippel, 2003). Verder is gebrek aan steun op vlak van IT ook een nadeel. Technische ondersteuning is een belangrijk punt van zorg voor

thuiswerkers. Ondersteuning is volgens Gray (1995) de sleutel tot succesvol thuiswerken. Om over te kunnen gaan op een audit op afstand, moeten de bestaande IT-systemen worden uitgebreid met extra technologie die communicatie op afstand, gecentraliseerde bewijsvergaring en coördinatie binnen het auditteam mogelijk maakt (Teeter & Vasarhelyi, 2010). Bij uitval van het netwerk, computerstoringen, etc. kan het traditionele auditteam profiteren van de ondersteuning van de IT-afdeling op de werkplek, maar het thuiswerkende teamlid moet zijn problemen zelf kunnen oplossen om geen verliezen voor de onderneming te veroorzaken. Als een technisch probleem niet tijdig wordt opgelost, kunnen de gevolgen uiterst schadelijk zijn voor de controletaak en kan de auditororganisatie zelfs grote materiële verliezen lijden. Tegelijkertijd kan dit het vertrouwen van het auditteam in de thuiswerkomgeving doen afnemen en daarom moet de leidinggevende specifieke controledoelstellingen ten uitvoer leggen om ervoor te zorgen dat de informatiesystemen naar behoren werken (Nastase & Ionescu, 2011). Daarnaast is vervaging van grenzen ook een nadeel. Hoewel veel thuiswerkers proberen ruimtelijke en temporele grenzen te trekken tussen werk en privé, bijvoorbeeld door een kamer in te richten die alleen voor het werk wordt gebruikt, vervaagt door thuiswerken het onderscheid tussen rollen. Deze vervaging is niet alleen voor de thuiswerker, maar ook voor het gezin (Ellison, 1999). Andere gezinsleden kunnen mogelijk moeite hebben om de werkrol van de gezinsrol te onderscheiden. Het binnendringen van gezinsleden in de werktijd kan voor de thuiswerker leiden tot gevoelens van frustratie, boosheid, stress, etc. En tot slot kunnen er fysieke gezondheidsproblemen ontstaan door thuiswerken (Tavares, 2017). Langdurig werken met een computer gaat gepaard met een statische en beperkende houding en met lange perioden van onafgebroken werken. Dit zijn riskante praktijken die bijdragen tot de ontwikkeling van spier- en skeletproblemen in de nek, schouders, pols, etc. Bovendien gaan thuiswerkers niet met collega's om en nemen zij dus geen gezondheidspauzes, die belangrijk zijn voor ontspanning, en brengen zij lange uren zittend door zonder passende pauzes.

Er zijn heel wat voor- en nadelen verbonden aan thuiswerken. Als we kijken naar de auditcontext, dan kan thuiswerken leiden tot een moeilijkere omgang met klanten en collega's. De auditor moet virtueel samenwerken met zijn collega's en klanten en zich aanpassen aan de onzekerheid van de situatie, wat een negatieve invloed zou kunnen hebben op de kwaliteit van de controle (Ahlberg & Hult, 2021). Een potentieel probleem is dat auditors bijvoorbeeld minder vragen naar de klant kunnen stellen over potentiële problemen die auditors opmerken. Daarnaast kunnen er ook technische problemen optreden. Als een thuiswerkende auditor niet kan werken vanwege technische problemen, kan de controletaak te maken krijgen met vertragingen en zal dit mogelijk een negatieve invloed hebben op de auditkwaliteit (Nastase & Ionescu, 2011). Tijdens het thuiswerken zullen auditors misschien sneller geneigd zijn om zwakke verklaringen van klanten te accepteren of het niet verder onderzoeken van een twijfelachtig item omdat ze geen extra moeite willen doen om deze vragen bijvoorbeeld op mail te zetten. Op basis van deze argumenten, stellen wij het volgende voor:

Hypothese 1: *Er is een positief verband tussen de mate van thuiswerk en het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor.*

1.4 Psychologische veiligheid

Een belangrijk aspect in een team is psychologische veiligheid. Psychologische veiligheid betekent dat werknemers goed kunnen inschatten wat de gevolgen zijn van interpersoonlijke risico's die ze kunnen nemen in hun werkomgeving (Lightle et al. (2017)). Werknemers weten ongeveer hoe andere medewerkers zullen reageren wanneer ze het risico nemen om een vraag te stellen, feedback te vragen, een nieuw idee aan te bieden of een fout toe te geven. Edmondson (1999) gelooft dat individuen in groepsverband de risico's berekenen die met dergelijke acties gepaard gaan en dat deze berekeningen belangrijke factoren zijn of een individu al dan niet bereid is om deze risico's te nemen. In de managementliteratuur wordt psychologische veiligheid in een team gedefinieerd als "een gedeelde overtuiging dat het binnen het team veilig is voor leden om interpersoonlijke risico's te nemen en er een gevoel van vertrouwen aanwezig is dat het team niet in verlegenheid zal brengen, zal afwijzen of zal straffen als iemand zijn mond opendoet" (Edmondson, 1999, p. 354). Kahn (1990) bevestigt dit en definieert psychologische veiligheid als "het gevoel zichzelf te kunnen laten zien zonder angst voor negatieve gevolgen voor het zelfbeeld, de status of de carrière" (p. 708). Teamleden kunnen dus verschillende standpunten hebben, maar psychologische veiligheid creëert een sfeer waarin elk standpunt wordt gerespecteerd, wat vervolgens een gevoel van gelijkheid creëert tussen de teamleden.

Merk op dat psychologische veiligheid niet hetzelfde is als vertrouwen. Edmondson (1999) stelt dat psychologische veiligheid en vertrouwen veel overeenkomsten hebben, maar dat er ook een aantal belangrijke verschillen zijn. Volgens de managementliteratuur houdt vertrouwen in dat je anderen het voordeel van de twijfel geeft met betrekking tot bepaalde acties of kwestie, terwijl psychologische veiligheid betrekking heeft op de vraag of anderen jou het voordeel van de twijfel zullen geven wanneer je bijvoorbeeld fouten maakt of je het niet eens bent met iemands standpunt (Edmondson, 1999). Ook kan de psychologische veiligheid van een team aanzienlijk verschillen tussen verschillende auditteams. Psychologische veiligheid in een team gaat verder dan interpersoonlijk vertrouwen, het beschrijft namelijk een teamklimaat dat wordt gekenmerkt door interpersoonlijk vertrouwen en wederzijds respect waarin mensen zich prettig voelen zichzelf te zijn (Edmondson, 1999).

Edmondson (1999) gelooft dat psychologische veiligheid in een managementteam een productieve leeromgeving bevordert door een klimaat mogelijk te maken dat discussie, het stellen van vragen, het delen van informatie, het toegeven aan en leren van fouten en effectiever teamwerk stimuleert. O'Donovan & McAuliffe (2020) stellen dat wanneer teams psychologisch veilig zijn, er een gedeeld vertrouwen is dat de leden veilig zijn om interpersoonlijke risico's te nemen, zoals zich uitspreken en zich inlaten met stemgedrag. Er kan geconcludeerd worden dat psychologische veiligheid een sleutel determinant is van kwalitatief hoogstaande communicatie, vertrouwen en besluitvorming die de teamprestatie verbetert en daarom speelt psychologische veiligheid een belangrijke rol binnen teams op de werkplek (O'Donovan & McAuliffe, 2020). Daarnaast zegt de gezondheidsindustrie dat wanneer werknemers zich psychologisch veilig voelen, zij geneigd zijn zich meer in te zetten voor kwaliteitsverbetering (Nembhard & Edmondson, 2006) en werknemers meer open staan om te leren van falingen (Carmeli & Gittel, 2008).

Echter kan psychologische veiligheid in een auditteam gevaarlijk laag zijn. Lightle et al. (2017) stellen vast dat geringe psychologische veiligheid in een auditteam een negatieve invloed kan hebben op de doeltreffendheid of kwaliteit van een audit. Als audit teamleden zich niet veilig voelen bij het uitwisselen van informatie en het communiceren met de groep of de klant kan dit de kwaliteit van een audit schaden (Bédard, Biggs, & Maroney, 1998). In het algemeen kan een geringe psychologische veiligheid de arbeidstevredenheid van een werknemer beïnvloeden. Angst om zich uit te spreken kan stress en frustratie veroorzaken, wat leidt tot een hoger verloop en verlies van getalenteerde werknemers (Lightle et al., 2017). Lage psychologische veiligheid heeft ook gevolgen voor het auditproces in het algemeen. Als de werknemer nalaat een vraag te stellen, zal de werknemer geen feedback krijgen die zou helpen hem of haar professionele oordeel te ontwikkelen. Dit heeft gevolgen voor de huidige auditopdracht en voor de effectiviteit en motivatie van het teamlid bij alle toekomstige audits en bijgevolg is het een gemiste kans op verbetering. Als een werknemer geen vragen en bezorgdheden uit omdat er een gebrek is aan psychologische veiligheid, verliest het kantoor de kans om de interne richtlijnen en opleiding met betrekking tot de zaak in kwestie opnieuw te bekijken. Aldus wordt het auditproces van het kantoor in het algemeen niet geoptimaliseerd (Lightle et al., 2017). Daarnaast kan psychologische veiligheid ervoor zorgen dat auditors zich veilig voelen om interpersoonlijke risico's te nemen en extra vragen te stellen, waardoor ze twijfelachtige verklaringen verder kunnen onderzoeken. Auditors zouden moeten durven om onzekere items te communiceren met hun klanten om kwaliteitsvolle audits te kunnen neerzetten (Bennett & Hatfield, 2013). Bijgevolg stellen wij het volgende voor:

Hypothese 2: *Er is een negatief verband tussen de mate van psychologische veiligheid in een auditteam en het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor.*

1.5 Speaking up behaviour

Zoals eerder vermeld worden audits meestal uitgevoerd door hiërarchisch georganiseerde teams waarin junior auditors doorgaans meer tijd in het veld doorbrengen. Deze juniors verzamelen het grootste deel van het controlebewijs, waardoor zij in de beste positie verkeren om mogelijke problemen met de boekhouding en de controle te ontdekken (Vera-Muñoz et al., 2006; Bennett & Hatfield, 2013). Juniors moeten een overvloed aan informatie filteren die betrekking heeft op een veelheid aan potentiële problemen en zij moeten een oordeel vellen over welke informatie zij naar de seniors en managers moeten doorsturen voor verdere beoordeling (Clor-Proell et al., 2022). Een tijdige opwaartse communicatie van mogelijke problemen bevordert de kwaliteit van controles doordat het controleteam in staat wordt gesteld effectief en efficiënt op risico's te reageren door de aard, timing en omvang van controlewerkzaamheden te wijzigen (Kadous et al., 2018). Bijgevolg is communicatie tussen teamleden een fundamentele en kritische activiteit waarmee auditors informatie uitwisselen en verzamelen die nodig is voor het afleiden van de audit opinie van een audit opdracht (Rudolph & Welker, 1998). Als juniors potentiële problemen niet actief naar boven communiceren, is het onwaarschijnlijk dat leidinggevendenden deze problemen tijdig ontdekken (Rich et al., 1997). Bovendien kunnen er ook miscommunicaties en conflicten ontstaan wanneer de auditors niet open communiceren of zich niet op hun gemak voelen om hun mening te geven, te oordelen of professionele deskundigheid toe te passen (Beuleke, 2021). Solomon (1987) & Clor-

Proell et al. (2022) zeggen evenzeer dat opwaartse communicatie tussen auditteams van essentieel belang is voor het uitvoeren van effectieve en efficiënte audits die van kwaliteit zijn. Nelson & Proell (2018) zeggen tevens dat speaking up een belangrijke bijdrage levert aan hoge auditkwaliteit. Daarnaast suggereren Herda & Lavelle (2021) dat speaking up tussen enerzijds auditors onderling en anderzijds auditors met klanten leiden tot positieve organisatorische uitkomsten zoals minder burn-out bij auditors, minder intentie tot verloop, meer burgerschapsgedrag, etc. Het belang van communicatie is ook terug te vinden in de regelgeving inzake audits. De wetgeving stelt dat auditors belangrijke controlekwesties en punten van zorg onder de aandacht moeten brengen van de leiding van de controleopdracht (Kadous et al., 2018). Zo schrijft PCAOB AS 1201 voor dat auditors belangrijke kwesties moeten aankaarten bij hun leidinggevend en dat leidinggevend deze communicatie moeten aanmoedigen (PCAOB, 2010a).

De managementliteratuur karakteriseert opwaartse team communicatie als een voorbeeld van de stem van werknemers (Nelson et al., 2016). Volgens Burris et al. (2008; 2013) en Premeaux & Bedeian (2003) is de stem van de werknemers een verbale communicatie van problemen of ideeën bedoeld om organisatorische verbetering te stimuleren aan leidinggevend. Echter focust dit onderzoek vooral op het begrip 'speaking up' en niet specifiek op het begrip 'opwaartse communicatie'. Speaking up is een vrij nieuw en belangrijk concept binnen de audit. Om deze reden gaat deze masterproef zich focussen op speaking up binnen deze auditteams. Aangezien speaking up verschillende invullingen kan hebben, is het van belang dat dit begrip kort te definiëren voor ons verder onderzoek. Bedeian & Premeaux (2003, p. 1539) definiëren speaking up eenvoudigweg als "het openlijk uiting geven aan iemands standpunten of meningen over werkgerelateerde zaken, met inbegrip van de acties of ideeën van anderen, voorgestelde of noodzakelijke veranderingen, en een andere aanpak of andere redeneringen voor het aanpakken van werkgerelateerde kwesties". Aangezien vele auditstudies akkoord gaan met deze definitie, illustreert deze masterproef speaking up ook zoals de definitie van Bedeian & Premeaux (2003). Daarnaast is speaking up in deze masterproef ook gebaseerd op de paper van Nelson et al., 2016. Deze masterproef definieert speaking up in de auditcontext als het geven van suggesties, het actief deelnemen binnen een auditteam, het opkomen voor je eigen mening en gewoonweg de verbale communicatie. De definitie van speaking up is zowel verwant aan als conceptueel verschillend van andere vormen van meningsuiting op het werk. Het verschilt bijvoorbeeld van principiële organisatorische kritiek (Graham, 1986), verkopen van problemen (Ashford et al., 1998) en de leiding nemen (Morrison en Phelps, 1999). Het verschil tussen speaking up en de leiding nemen is dat de leiding nemen zowel de meningsuiting van werknemers als daadwerkelijke veranderingen in de werkprocedures omvat, terwijl speaking up uitsluitend is gericht op de meningsuiting van werknemers. Principiële afwijkende meningen van werknemers, het verkopen van problemen worden gedreven door ontevredenheid, waargenomen schendingen van persoonlijke principes of pogingen om de aandacht van een organisatie op strategische kwesties te richten. Echter komt speaking up voort uit de wens om een organisatie te verbeteren door andere benaderingen of andere redeneringen voor te stellen voor allerlei soorten kwesties, ondanks gevoelens die te maken hebben met algemene werktevredenheid (Bedeian & Premeaux, 2003).

Zoals eerder vermeld doen juniors het echte veldwerk en zijn zij vaak de enige teamleden die gedetailleerde transacties te zien krijgen. Als een auditor een fout niet opmerkt, komt dit misschien nooit onder de aandacht van zijn of haar leidinggevende. Eerder onderzoek heeft al aangetoond dat communicatie tussen werknemers van essentieel belang is voor de doeltreffendheid van het team en de kwaliteit van de controle (Solomon, 1987). Herda & Lavelle (2021) bevestigen dat communicatie belangrijk is en stellen dat de sociale uitwisseling tussen audit en klant kunnen leiden tot een betere kwaliteit van de audit controle en de financiële verslaggeving. Een snelle melding van mogelijke problemen bevordert de kwaliteit van controles, doordat het auditteam de kans krijgt om op passende wijze op risico's te reageren door de aard, timing en omvang van de controlewerkzaamheden te wijzigen (Kadous et al., 2017). PCAOB AS 10 geeft auditors dan ook de opdracht om kwesties die belangrijk kunnen zijn aan de orde te stellen (PCAOB 2010). Gregson (1990) en Clampitt & Downs (1993) stellen bijgevolg vast dat communicatie tussen de teamleden in hoge mate gecorreleerd is met de kwaliteit van het oordeel van de audit. Als potentiële auditkwesties niet binnen het team worden gemeld, auditors geven geen suggesties of auditors zijn geen actieve deelnemers binnen het auditteam, dan komt de kwaliteit van de audit in het gedrag omdat de leidinggevenden bijvoorbeeld de auditprocedures niet kunnen aanpassen om problemen of risico's aan te pakken waarvan zij niet op de hoogte zijn (Clor-Proell et al., 2022). Daarnaast zou de kwaliteit van de audit in het gedrag kunnen komen doordat auditors bijvoorbeeld de controleopdrachten voortijdig aftekenen indien ze geen twijfelachtige items melden aan hun teamleden en dus niet aan speaking up doen. Op basis van deze bevindingen, verwachten wij:

Hypothese 3: *Er is een negatief verband tussen de mate van speaking up behaviour in een auditteam en het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor.*

1.6 De mediërende rol van speaking up behaviour

1.6.1 Thuiswerk

Speaking up behaviour in een auditteam is enorm belangrijk aangezien dit er voor zorgt dat het auditteam effectief en efficiënt op risico's kan reageren wat resulteert in een betere auditkwaliteit (Kadous et al., 2018). Hoewel dit zeer belangrijk is binnen een auditteam, geloven veel werknemers dat het in sommige situaties te riskant is om deel te nemen aan discussies of om hun stem te laten horen (Ryan & Oestreich, 1998). Het kan soms zijn dat teamleden geen suggesties geven of niet actief deelnemen binnen het auditteam waardoor de auditkwaliteit in het gedrag komt omdat leidinggevenden bijvoorbeeld de auditprocedures niet kunnen aanpassen om problemen of risico's aan te pakken waarvan zij niet op de hoogte zijn (Clor-Proell et al., 2022).

Vanuit dit perspectief kan het gebrek aan speaking up behaviour in een auditteam mogelijk worden verklaard door thuiswerken. Zoals eerder vermeld heeft vorig onderzoek aangetoond dat er bij thuiswerk een gebrek is aan face-to-face communicatie (Mann et al., 2000). Face-to-face-communicatie wordt beschouwd als een medium met de hoogste sociale aanwezigheid, aangezien het de mogelijkheid biedt om directe ervaring, informatieve signalen en een intens emotioneel begrip van een boodschap over te brengen (Duxbury et al., 1999). Dit wordt bevestigd door Nastase & Ionescu (2011), want zij zeggen dat thuiswerken voor een gebrek aan communicatie zorgt en

bijgevolg voor onduidelijke verwachtingen tussen de werknemers en werkgevers. Dit kan leiden tot misverstanden en verkeerde interpretatie van informatie. Bij thuiswerken zal het waarschijnlijk nog moeilijker zijn om te communiceren aangezien je als auditor al je bemerkingen en vragen bijvoorbeeld op mail moet zetten of een online meeting moet organiseren, terwijl dit op de fysieke werkvloer veel sneller gezegd kan worden. Wij veronderstellen dat een auditor op de fysieke werkvloer veel sneller suggesties en bemerkingen kan geven en actief kan deelnemen binnen het auditteam.

Samenvattend kan worden gesteld dat, zoals eerder vermeld, thuiswerken een positieve invloed kan hebben op het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor en dat deze relatie gemedieerd wordt door speaking up behaviour in een auditteam. Thuiswerken reduceert speaking up behaviour in een auditteam, echter zorgt speaking up behaviour in een auditteam juist voor auditkwaliteit en een beperkt 'kwaliteitsverminderd gedrag'. Daarom stellen wij voor:

Hypothese 4: *De relatie tussen thuiswerk en het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor wordt gemedieerd door speaking up behaviour in een auditteam.*

1.6.2 Psychologische veiligheid

Speaking up behaviour in een auditteam kan soms beperkt zijn, echter kan speaking up behaviour in sommige situaties ook gestimuleerd worden. Speaking up behaviour kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden als er psychologische veiligheid aanwezig is in het auditteam. Psychologische veiligheid is een belangrijk aspect in een teamcontext. In settings met meer (minder) psychologische veiligheid, zijn meer (minder) individuen gemotiveerd om hun stem te laten horen door ideeën, informatie of meningen te delen (Van Dyne et al., 2003). Veilige settings vertonen een ondersteunende, niet-bedreigende groepsdynamiek die werknemers aanmoedigt om ideeën te delen zonder angst voor kritiek of andere negatieve consequenties (Kahn, 1990). Wanneer werknemers vrezen dat het uitspreken van hun stem negatieve gevolgen zal hebben, is het mogelijk dat deze werknemers defensief zwijgen (Van Dyne et al., 2003). Geringe psychologische veiligheid in een auditteam kan dus teamleden ontmoedigen om hun mond open te doen als ze vragen hebben of om hun mening te uiten. Dit zal er dus voor zorgen dat ze minder actief gaan deelnemen binnen het auditteam.

Er kan worden verondersteld dat psychologische veiligheid een negatieve invloed heeft op het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. De reden hiervoor is dat psychologische veiligheid de speaking up behaviour in een auditteam stimuleert en speaking up behaviour zorgt juist voor auditkwaliteit en een beperkt 'kwaliteitsverminderd gedrag'. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 5: *De relatie tussen psychologische veiligheid en het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor wordt gemedieerd door speaking up behaviour in een auditteam.*

1.7 De modererende rol van tijdsdruk

Auditors werken vaak onder aanzienlijke budgettaire druk en tijdsdruk, vooral tijdens de eindejaars audit. Hierdoor is het waarschijnlijk dat hun affectieve toestand in deze periode wordt beïnvloed (Malone & Roberts, 1996; Nelson & Tan, 2005). Tijdsdruk is iemands perceptie van haar of zijn vermogen om een toegewezen taak binnen een bepaalde tijdslimiet uit te voeren aangezien het tijdig voltooien van een taak een belangrijke dimensie is van een taakprestatie (DeZoort & Lord, 1997). Larson (2004) en Ordonez & Benson (1997) vullen aan en zeggen dat tijdsdruk de mate is waarin onredelijke deadline en tijdseisen worden opgelegd. Als de toegewezen tijd onvoldoende is, zal de auditor sneller moeten werken en misschien slechts een gedeeltelijke audit kunnen produceren (Waggoner & Cashell, 1991). DeZoort (1998) suggereert twee primaire soorten tijdsdruk in de audit literatuur, namelijk: budgetdruk en deadlinedruk. Budgetdruk is een conditie waarin auditors efficiënt moeten omgaan met het budget dat vooraf is opgesteld of er is een tijdslimiet in een zeer krap budget (Bowrin & King, 2010). Deadlinedruk ontstaat in een situatie waarin auditors controleopdrachten tijdig moeten afwerken (Hogarth, 1990). Mano (1990) stelt dat in het dagelijks leven individuen hun acties aanpassen om de sanctie te vermijden die gepaard gaan met het missen van deadlines. Deze aanpassingen kunnen bestaan in het sneller werken aan de taak, het verlagen van de kwaliteit van de prestatie op de taak, of het negeren van minder belangrijke taken.

Tijdsdruk is een indicator die van invloed is op de auditkwaliteit. Verschillende studies vinden in het algemeen dat tijdsdruk de auditkwaliteit negatief kan beïnvloeden (bv. Rhode 1978; Alderman & Deitrick 1982; Kelley & Margheim 1990; McDaniel 1990; Ragunathan 1991; Willet & Page 1996; Bennett et al., 2014). Budgetten en deadlines voor opdrachten zijn vaak krap, waardoor sommige teamleden moeite hebben om de hun toegewezen onderdelen op tijd af te ronden, wat er voor zorgt dat de daaruit voortvloeiende tijdsdruk de kwaliteit van de controle in gevaar kan brengen (Malone & Roberts, 1996; Bonner, 2008). Zo kan het bijvoorbeeld gebeuren dat auditors te vroeg hun handtekening zetten onder stappen van het auditprogramma en dat leidinggevendenden te snel de werkdocumenten beoordelen. Daarnaast zijn discussies of een grotere behoefte aan communicatie tussen auditors vaak tijdrovend en tijd is een belangrijke kostenfactor bij audits aangezien de daaruit voortvloeiende tijdsdruk kan leiden tot een kosten-kwaliteitsconflict (Pierce & Sweeney, 2004). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor gelinkt is aan tijdsdruk (Alderman & Deitrick, 1982; Raghunathan, 1991; Malone & Roberts, 1996).

Er is dus reeds onderzoek verricht rond tijdsdruk in de auditcontext waarbij er algemeen aanvaard is dat tijdsdruk leidt tot een 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor en dus bijgevolg tot minder auditkwaliteit. Deze masterproef draagt bij door tijdsdruk op te nemen als moderator. Zoals eerder vermeld heeft thuiswerken een negatieve impact op speaking up in een auditteam. Als thuiswerkende auditors bovendien ook nog eens tijdsdruk ervaren, dan stellen wij dat thuiswerken nog een groter negatieve impact zal hebben op speaking up behaviour. Door de tijdsdruk gaan thuiswerkende auditors nog minder online communiceren en standpunten geven aangezien dit tijdrovend is (Pierce & Sweeney, 2004). Bijgevolg zullen auditors minder suggesties geven, minder actief deelnemen binnen het auditteam en dus minder communiceren vanwege de tijdsdruk die men ervaart tijdens het thuiswerken. Daarom stellen wij de volgende hypothese:

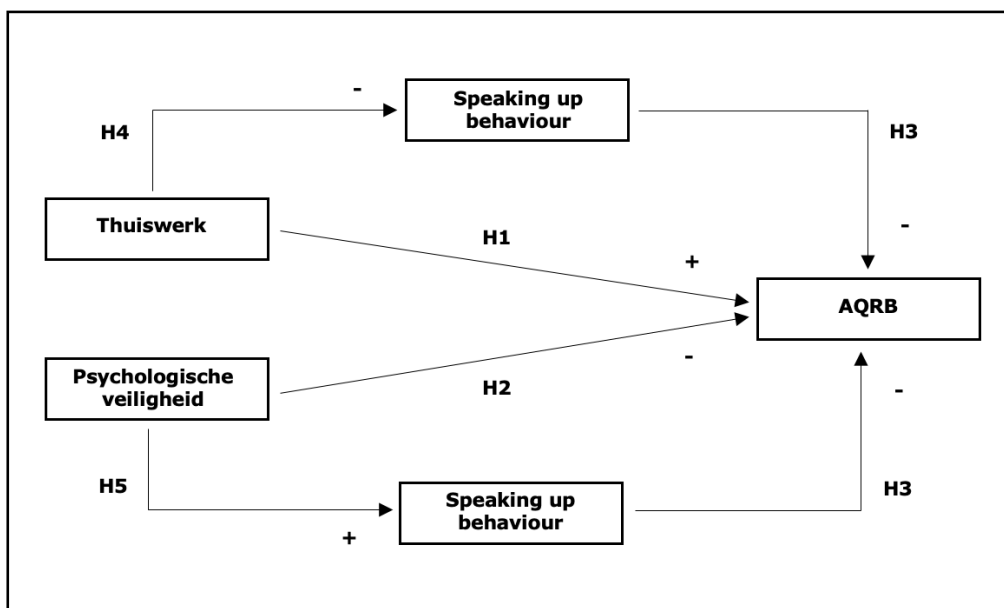
Hypothese 6: Tijdsdruk versterkt het negatieve effect van thuiswerk op speaking up behaviour in een auditteam.

Daarnaast heeft psychologische veiligheid een positieve impact op speaking up in een auditteam. Als een auditteam tijdsdruk ervaart, dan verwachten wij dat het positieve effect van psychologische veiligheid op speaking up wordt gereduceerd. Tijdsdruk zorgt er namelijk voor dat auditors sneller het gevoel gaan krijgen dat het stellen van vragen negatieve gevolgen met zich meebrengt (Lightle et al., 2017). Schwappach & Gehring (2014) stellen tevens dat tijdsdruk een belangrijke belemmering is voor iemand om zich uit te spreken. Er kan een negatieve sfeer ontstaan binnen het auditteam indien teamleden, die zich psychologisch veilig voelen, tijdsdruk ervaren. Door de tijdsdruk gaan auditors zich minder psychologisch veilig voelen waardoor ze het gevoel krijgen dat hun standpunten niet worden gerespecteerd waardoor ze zich minder gaan uitspreken en minder actief deelnemen binnen het auditteam. Met deze verwachting komen we tot een laatste hypothese, die luidt als volgt:

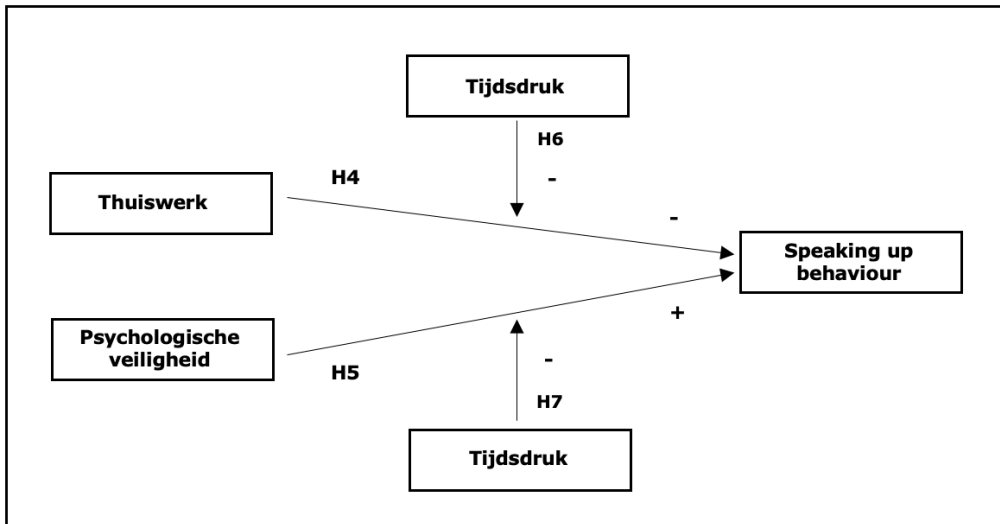
Hypothese 7: Tijdsdruk reduceert het positieve effect van psychologische veiligheid op speaking up behaviour in een auditteam.

1.8 Conceptuele modellen

Hier zie je een visuele weergave van de te beantwoorden hypothesen in deze masterproef. Deze conceptuele modellen bekijken de verbanden tussen de variabelen. Speaking up behaviour in een auditteam zal naar verwachting de relatie tussen de variabelen mediëren. Daarnaast zal tijdsdruk naar verwachting de relatie tussen de variabelen modereren. De conceptuele modellen worden geïllustreerd in figuur 1 en 2 hieronder. Figuur 1 bevat de hypothesen 1 tot en met 5 omtrent de mediatie van speaking up behaviour. Figuur 2 omvat de hypothesen 4 tot en met 7 omtrent de moderatie van tijdsdruk.



Figuur 1: Conceptueel model 1



Figuur 2: Conceptueel model 2

2. Methode

2.1 Dataverzameling

Om de gegevens te verzamelen die nodig zijn om de vooropgestelde hypothesen te toetsen, doet deze masterproef beroep op data van een online vragenlijst die we hebben ontvangen van Prof. dr. Tensie Steijvers en mevrouw Ellen Verhulst. Deze vragenlijst is opgesteld in samenwerking tussen de UHasselt, BDO en de Big 4 auditkantoren en onderzoekt hoe auditors het werken binnen hun auditteam ervaren. Deze vragenlijst werd rondgestuurd naar Belgische auditors in 2021. Een respons rate van 73% resulteerde in 395 respondenten die de enquête volledig hebben ingevuld. Deze data zullen wij meenemen in onze analyse om te gebruiken als steekproef. Aangezien deze masterproef het belang van speaking up behaviour onderzoekt, wordt er uit deze steekproef de antwoorden van de managers en de directors verwijderd. De managers en de directors hebben de items niet gekregen omtrent 'kwaliteitsverminderd gedrag', psychologische veiligheid, speaking up behaviour en tijdsdruk. Daarnaast zijn er ook een aantal supervisors die deze items niet hebben gekregen. Deze verschillende teamleden worden bijgevolg verwijderd uit de steekproef. We laten deze teamleden buiten beschouwing omdat deze masterproef zich focust op de operationele teamleden die dagdagelijks veldwerk moeten uitvoeren. De supervisors die deze items wel hebben gekregen, hebben een manager in hun team aanwezig. In dit geval neemt de supervisor eigenlijk de rol van de senior in charge op zich en hebben zij bijgevolg wel de items gekregen aangezien ze in deze situatie wel operationeel veldwerk uitvoeren. De antwoorden van deze supervisors nemen wij dus wel op in ons onderzoek. Dit brengt ons tot 303 relevante antwoorden die zullen gebruikt worden in dit onderzoek.

2.2 Variabelen

Auditkwaliteit. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is auditkwaliteit. Aangezien deze masterproef onderzoek verricht op individueel niveau, wordt auditkwaliteit gemeten aan de hand van de variabele 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor (AQRB). De 6 items die in de vragenlijst zijn opgenomen, zijn gebaseerd op Herrbach (2001). Deze 6 items zijn: (1) 'Een controlestap afgetekend die ik had uitgevoerd volgens de algemene praktijken in het kantoor, maar waarvan ik vond dat ik er meer tijd aan had moeten besteden'; (2) 'Vinkjes gezet op controleschema's na een in wezen oppervlakkige beoordeling van ondersteunende klantdocumenten'; (3) 'Ten onrechte een vereiste stap afgetekend, die niet door andere stappen werd gedekt, zonder het werk te voltooien of het weglaten van procedures te noteren'; (4) 'Een uitleg van een cliënt geaccepteerd die zwakker was dan ik normaal zou hebben geaccepteerd'; (5) 'Naliet een technisch boekhoud- of auditprobleem te onderzoeken, ook al was ik niet zeker van het antwoord'; en (6) 'Minder werk verricht voor een controlestap dan ik normaal zou hebben gedaan'. Deze items werden bevestigd aan de hand van een 7-punts Likertschaal (1 = nooit; 7 = heel vaak). De 6 items rond 'kwaliteitsverminderd gedrag' zijn betrouwbaar aangezien cronbach's alpha gelijk is aan 0,86.

Thuiswerk. De eerste onafhankelijke variabele werd gemeten aan de hand van een continue variabele. Eerst werd er in de vragenlijst nagegaan wat de werkplek is van de auditor. Indien auditors hadden aangeduid dat ze een gecombineerde werkplek hebben, kregen ze vervolgens de vraag hoeveel procent ze thuis, op kantoor of bij de klant werkten. De variabele die zegt hoeveel % men

thuiswerkt, levert ons dus een continue variabele op die de mate van thuiswerk omvat. Vervolgens werd deze lijst handmatig aangevuld met de percentages van auditors die volledig vanuit thuis werken (100%) of volledig op kantoor of bij de klant werken (0%).

Psychologische veiligheid. De tweede onafhankelijke variabele is psychologische veiligheid. Wij gebruikten de 7-item-meting van van Edmondson (1999) om de psychologische veiligheid in auditcontext te meten. Deze 7 items zijn: (1) 'Niemand in dit team zou opzettelijk handelen op een manier die mijn inspanningen ondermijnt'; (2) 'Door met leden van dit team te werken, worden mijn unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut'; (3) 'Als je in dit team een fout maakt, wordt dat vaak tegen je gebruikt'; (4) 'Mensen in dit team wijzen anderen soms af omdat ze anders zijn'; (5) 'Het is moeilijk om andere leden van dit team om hulp te vragen'; (6) 'Het is veilig om risico's te nemen in dit team'; en (7) 'Leden van dit team zijn in staat om problemen en moeilijke kwesties aan te kaarten'. De items werden bevraagd aan de hand van een 7-punts Likertschaal (1 = sterk mee oneens; 7 = sterk mee eens). Een belangrijke opmerking hierbij is dat niet elk item hetzelfde meet: er zijn namelijk 3 items die het tegenovergestelde van psychologische veiligheid meten. Deze 3 items zijn: (1) 'Als je in dit team een fout maakt, wordt dat vaak tegen je gebruikt'; (2) 'Mensen in dit team wijzen anderen soms af omdat ze anders zijn'; en (3) 'Het is moeilijk om andere leden van dit team om hulp te vragen'. Deze items worden dan ook gespiegeld voor ons onderzoek. Na het spiegelen komen we tot een cronbach's alpha van 0,69, wat aantoont dat deze 7 items rond psychologische veiligheid betrouwbaar zijn.

Speaking up behaviour. Speaking up behaviour wordt in dit onderzoek opgenomen als een afhankelijke variabele en een mediërende variabele (zie conceptueel model 1 en 2). De 3 items die in de vragenlijst werden bevraagd rond speaking up werden gebaseerd op het werk van Nelson et al. (2016). De 3 items zijn: (1) 'Wanneer ik suggesties heb, geef ik die zonder tegenzin aan het auditteam'; (2) 'Ik ben een actieve deelnemer binnen dit auditteam'; en (3) 'Ik spreek mij uit in dit auditteam wanneer ik iets te zeggen heb'. Deze items werden bevraagd aan de hand van een 7-punts Likertschaal (1 = sterk mee oneens; 7 = sterk mee eens). De cronbach's alpha van deze 3 items blijkt vrij hoog te zijn (0,86).

Tijdsdruk. Tijdsdruk wordt in dit onderzoek opgenomen als een modererende variabele. Wij baseerde ons op Malone & Roberts (1996) om tijdsdruk in de auditcontext te meten. Tijdsdruk werd bevraagd aan de hand van 3 items: (1) 'Ik voelde druk van het budget waar ik mee bezig was'; (2) 'Ik had het gevoel dat het tijdsbudget onhaalbaar was'; en (3) 'Ik beëindigde mijn werk binnen het toegewezen tijdsbudget'. Deze items werden tevens bevraagd aan de hand van een 7-punts Likertschaal (1 = sterk mee oneens; 7 = sterk mee eens). Ook hier moet de opmerking worden gemaakt dat het derde item het tegenovergestelde van tijdsdruk meet. Als we dit item spiegelen, komen we tot een cronbach's alpha van 0,74.

Controlevariabelen. Om een correcte modelspecificatie te verzekeren, hebben we meerdere controlevariabelen opgenomen. Meer bepaald hebben we de werkervaring van de auditor, het geslacht van de auditor en het auditkantoor waar de auditor is tewerkgesteld opgenomen in deze masterproef. We controleren voor de werkervaring van de auditor door de natuurlijke logaritme te

nemen van het aantal jaren dat een auditor in de huidige functie werkzaam is. Ervaring van de auditor kan mogelijk van invloed zijn op bijvoorbeeld auditkwaliteit (bv. Libby & Frederick, 1990; Habib & Bhuiyan, 2011; Whithworth & Lambert, 2014). Op basis van Libby & Frederick (1990) kan er verwacht worden dat naarmate de auditor meer ervaring heeft, de auditor zijn ervaring zal kunnen gebruiken om nauwkeuriger te werk te gaan, waardoor de auditkwaliteit toeneemt en het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de ervaren auditor wordt beperkt (Libby & Frederick, 1990). Daarnaast kan ervaring van de auditor ook invloed hebben op de speaking up behaviour in een auditteam. Auditors kunnen een sterkere professionele identiteit ontwikkelen naarmate ze meer werkervaring opdoen, dit kan bijgevolg hun vertrouwen vergroten om bepaalde kwesties en meningen aan de orde te stellen (Kadous et al., 2017; 2018). Vervolgens wordt het geslacht van de auditor ook opgenomen in dit onderzoek. Dit is gemeten door een dummyvariabele, waarbij 1 = man, 0 = vrouw. Ook het geslacht van de auditor kan van mogelijks invloed zijn op auditkwaliteit. Eerdere studies hebben aangetoond dat vrouwelijke auditors voorzichtiger zijn en controles van hogere kwaliteit leveren dan mannelijke auditors (bv. Sun et al., 2011; Hardies et al., 2012; 2016). Hierdoor zouden we kunnen stellen dat mannelijke auditors sneller 'kwaliteitsverminderd gedrag' vertonen dan vrouwelijke auditors wat zal leiden tot minder auditkwaliteit. Ook geslacht kan van invloed zijn op de speaking up behaviour in een auditteam. Doordat vrouwelijke auditors voorzichtiger zijn dan mannelijke auditors, zijn vrouwelijke auditors minder snel geneigd om bepaalde kwesties en meningen te melden in vergelijking met mannelijke auditors (Liyanarachchi & Adler, 2011). En tot slot wordt de variabele auditkantoor ook opgenomen als controlevariabele. Dit is gemeten door een dummyvariabele, waarbij 1 = Big 4, 0 = non Big 4. Er is sprake van een Big 4 kantoor wanneer het EY, PWC, KPMG of Deloitte betreft. Hier wordt verwacht dat de auditkwaliteit in Big 4 kantoren hoger zal zijn aangezien zij meer ervaring, expertise en middelen hebben in vergelijking met andere auditkantoren (Francis, 2004; Francis & Yu, 2009). Daarnaast kan het auditkantoor ook mogelijk van invloed zijn op de speaking up behaviour in een auditteam. Een Big 4 kantoor heeft vaak grote en belangrijke internationale klanten, waardoor de ethische cultuur enorm belangrijk is binnen het kantoor. Doordat er zodanig een nadruk wordt gelegd op deze ethische cultuur en het belang van kwaliteitsvolle audits, zijn auditors mogelijk sneller geneigd om bemerkingsen en suggesties te melden (Donovan et al., 2016).

Tabel 1 geeft nog eens een kort overzicht van hoe al deze verschillende variabelen gemeten worden. In de tweede kolom van de tabel staat een korte uitleg hoe deze variabelen aan de respondenten zijn bevraagd (de meting). In de laatste kolom staat een korte uitleg van de verschillende schalen die gehanteerd werden in de vragenlijst.

Tabel 1
Overzicht variabelen

Variabelen	Meting	Schaal uitleg
Afhankelijke variabelen AQRB	Opsomming van 7 stellingen over het reducerend gedrag omtrent auditkwaliteit	1 = nooit, 7 = heel vaak
Onafhankelijke variabelen Thuiswerk	Geschat percentage van het thuiswerken	Open vraag (numeriek antwoord uitgedrukt in %)

Psychologische veiligheid	Opsomming van 7 stellingen over het de mate van een veilig klimaat in een auditteam	1 = sterk mee oneens, 7 = sterk mee eens
Onafhankelijke en mediërende variabele		
Speaking up behaviour	Opsomming van 3 stellingen over het de mate van speaking up behaviour in een auditteam	1 = sterk mee oneens, 7 = sterk mee eens
Modererende variabele		
Tijdsdruk	Opsomming van 3 stellingen over het al dan niet ervaren van tijdsdruk in een auditteam	1 = sterk mee oneens, 7 = sterk mee eens
Controlevariabelen		
Werkervaring	Aantal jaren dat een auditor al actief is in de auditsector	Open vraag (numeriek antwoord uitgedrukt in aantal jaren)
Geslacht	Geslacht van de auditor	1 = man 0 = vrouw
Auditkantoor	Auditor al dan niet tewerkgesteld in een Big 4 kantoor	1= Big 4 0 = non Big 4

2.3 Beschrijvende statistieken

De gedetailleerde beschrijvende statistieken van onze steekproef zijn opgenomen in de tabel die hieronder weergegeven staat.

Tabel 2
Beschrijvende statistiek

	N	Gemiddelde	Minimum	Maximum	Std. afwijking	Mediaan
AQRB	303	3	1	6	1,03	2
Thuiswerk	303	67	0	100	39,81	100
Psychologische veiligheid	303	5	4	7	0,74	6
Speaking up behaviour	303	6	3	7	0,97	6
Tijdsdruk	303	3	1	7	1,33	3
Werkervaring	303	4	0	45	5,68	2
Geslacht	303	45	0	1	0,50	0
Auditkantoor	303	24	0	1	0,24	0

Onze steekproef bestaat uit auditors die gemiddeld vier jaar werkervaring hebben. We kunnen dus stellen dat voornamelijk auditors met relatief weinig ervaring deze enquête hebben ingevuld. Maar hier moeten we rekening houden met een standaardafwijking van 5,68. Vervolgens kunnen we aan de hand van de mediaan zien dat de 'werkervaring' rechtsscheef verdeeld is. Zoals eerder vermeld hebben we de logaritmische functie genomen van deze variabele en bijgevolg hebben we dit resultaat gebruikt in de empirische analyse. Op basis van tabel 2, achten we dat 45% van de respondenten

mannelijke auditors zijn. Daarnaast zien we dat 24% van de auditors bij een erkend Big 4 kantoor werken, terwijl 76% van de auditors niet bij een Big 4 kantoor werken.

Wanneer we verder kijken naar het 'kwaliteitsverminderd gedrag' (AQRB), dan zien we dat externe auditors gemiddeld 3 op een schaal van 7 scores voor deze variabele. Dit toont aan dat de respondenten algemeen gezien een beperkt 'kwaliteitsverminderd gedrag' vertonen. Daarnaast zien we dat auditors gemiddeld 67% vanuit thuis werken. Maar ook hier moeten we weer de kanttekening maken dat de standaardafwijking van 39,81 veel variatie weergeeft tussen de antwoorden. Als we kijken naar de 'psychologische veiligheid' in een auditteam, dan zien we dat de auditors gemiddeld gezien zich voldoende veilig voelen binnen hun team. Bij de variabele 'speaking up behaviour' zien we een gemiddelde score van 6 op een schaal van 7. Dit veronderstelt dat auditors voldoende actief deelnemen binnen hun auditteam, suggesties geven en opkomen voor hun eigen mening. Tot slot is de gemiddelde score 3 op een schaal van 7 bij de variabele 'tijdsdruk'. Dit toont aan dat de respondenten een beperkte mate van tijdsdruk ervaren bij het uitvoeren van controleopdrachten. Auditors ervaren wel degelijk tijdsdruk, maar in het algemeen blijft deze tijdsdruk beperkt.

2.4 Correlatie

Tabel 3 biedt een overzicht van de correlaties tussen de verschillende variabelen die zijn opgenomen in dit onderzoek.

Tabel 3
Correlatietabel

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. AQRB	1							
2. Thuiswerk	0,085	1						
3. Psychologische veiligheid	-0,200**	0,050	1					
4. Speaking up behaviour	-0,120*	0,029	0,381**	1				
5. Tijdsdruk	0,070	-0,047	-0,031	0,050	1			
6. Werkervaring (Ln jaren ervaring)	0,234**	0,172**	0,008	0,195**	0,084	1		
7. Geslacht (dummy)	0,112	0,053	-0,079	0,080	0,001	-0,007	1	
8. Auditkantoor (dummy)	-0,104	0,324**	0,079	0,134*	0,089	-0,004	0,132*	1

*,** wijzen op een significantieniveau van 5% en 1% (two-tailed)

We zien dat 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor positief gecorreleerd is met 'thuiswerk' en 'tijdsdruk'. Daarnaast zien we dat 'kwaliteitsverminderd gedrag' negatief gecorreleerd is met 'psychologische veiligheid' en 'speaking up behaviour'. Zowel 'psychologische veiligheid' als 'speaking up behaviour' hebben een significante negatieve correlatie met de het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor, wat in lijn ligt met onze tweede en derde hypothese (-0,200, $p < 0,01$; -0,120, $p < 0,05$). 'Thuiswerk' en 'tijdsdruk' hebben geen significante correlatie met het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Vervolgens zien we dat 'thuiswerk' positief gecorreleerd is met 'speaking up behaviour', echter is deze correlatie niet significant. Verder is 'psychologische veiligheid' ook positief gecorreleerd met 'speaking up behaviour', deze correlatie is wel significant. Wat de controlevariabelen betreft, zien we dat de 'werkervaring' significant positief gecorreleerd is met het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor (0,234, $p < 0,01$). Daarnaast heeft zowel het 'geslacht' als het 'auditkantoor' geen significante correlatie met het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Vervolgens zien we ook dat de controlevariabelen 'werkervaring' en 'auditkantoor' significant positief gecorreleerd zijn met 'speaking up behaviour' en dat 'geslacht' geen significante correlatie heeft met 'speaking up behaviour'. Een belangrijke opmerking bij deze correlatietabel is dat al deze variabelen niet wijzen op multicollineariteit aangezien de correlaties onder de drempelwaarde van 0,800 liggen.

3. Analyse en resultaten

Om de hypothesen van onze studie te testen, analyseerden wij verschillende modellen met behulp van een robuuste lineaire regressieanalyse (zie tabel 4, 5, 6 en 7). Al deze tabellen bevatten de ongestandaardiseerde bèta-coëfficiënten, F-waarde van de ANOVA-test, R-Squared, Adjusted R-Squared. Op basis van de sigma, blijken alle modellen van de verschillende tabellen significant te zijn ($p < 0,001$).

3.1 Mediatie

In deze analyse wordt eerst conceptueel model 1 getest, waarbij er wordt nagegaan of 'speaking up behaviour' in een auditteam enerzijds de relatie tussen 'thuiswerk' en 'kwaliteitsverminderd gedrag' medieert en anderzijds de relatie tussen 'psychologische veiligheid' en 'kwaliteitsverminderd gedrag' medieert. We testen dit aan de hand van de traditionele Baron en Kenny (1986) benadering, die vier vereisten heeft: (1) de onafhankelijke variabele moet gecorreleerd zijn met de afhankelijke variabele (d.w.z. hypothese 1 en 2), (2) de onafhankelijke variabele moet gecorreleerd zijn met de mediator (d.w.z. hypothese 4 en 5), (3) de mediator moet gerelateerd zijn aan de afhankelijke variabele wanneer gecontroleerd wordt voor de onafhankelijke variabele (d.w.z. hypothese 3), en (4) het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele moet afnemen wanneer er rekening wordt gehouden met de mediator.

De procedure toetst dus de volgende formules: $YAQRB = f_n(\text{thuiswerk})$, $Y_{\text{speaking up behaviour}} = f_n(\text{thuiswerk})$, en $YAQRB = f_n(\text{thuiswerk}, \text{speaking up behaviour})$. Daarnaast test het ook nog de volgende formules: $YAQRB = f_n(\text{psychologische veiligheid})$, $Y_{\text{speaking up behaviour}} = f_n(\text{psychologische veiligheid})$, en $YAQRB = f_n(\text{psychologische veiligheid}, \text{speaking up behaviour})$. Als het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele tot nul daalt door de opname van de mediator, is er sprake van perfecte mediatie. Wanneer het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele afneemt, maar niet tot nul, is er sprake van partiële mediatie (Baron & Kenny, 1986).

3.1.1 Speaking up behaviour als mediator tussen thuiswerk en AQRB

Tabel 4 wordt gebruikt om na te gaan of 'speaking up behaviour' in een auditteam de relatie tussen 'thuiswerk' en 'kwaliteitsverminderd gedrag' medieert. Op basis van het niet voldoen aan voorwaarden 1, 2 en 4 van Baron & Kenny (1986), kunnen we dit mediatiemodel niet ondersteunen.

Tabel 4

Resultaten van regressieanalyse met betrekking tot thuiswerk

	Model 1 (AQRB)		Model 2 (Speaking up behaviour)		Model 3 (AQRB)	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Controlevariabelen						
Werkervaring	0,263***	0,067	0,232***	0,064	0,304***	0,068
Geslacht	0,264**	0,115	0,128	0,110	0,287**	0,114
Auditkantoor	-0,357**	0,142	0,330**	0,136	-0,299**	0,142

Hypotheses

Thuiswerk	0,002	0,002	-0,001	0,001	0,002	0,002
Speaking up behaviour					-0,176***	0,060
F	7,242***		5,049***		7,671***	
R²	0,089		0,063		0,114	
Adjusted R²	0,076		0,051		0,099	

Opmerkingen: Afhankelijke variabele voor model 1 en 3 = AQRB; Afhankelijke variabele voor model 2 = speaking up behaviour

N = 303; *, **, *** wijzen op een significantieniveau van 10%, 5% en 1%

Wat we wel zien, is dat 'speaking up behaviour' negatief gerelateerd is met het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor (model 3: $\beta = -0,176$, $p < 0,01$), wat hypothese 3 ondersteunt. Een snelle melding van mogelijke problemen en suggesties aan teamleden bevordert de kwaliteit van controles doordat het auditteam de kans krijgt om op passende wijze op risico's te reageren (Kadous et al., 2018). Auditors die dus aan speaking up doen en twijfelachtige items melden en bovendien deze items verder onderzoeken, zullen bijvoorbeeld de controleopdrachten niet voortijdig aftekenen. Speaking up zorgt er dus voor dat auditors minder 'kwaliteitsverminderd gedrag' vertonen wat zal resulteren in een betere auditkwaliteit.

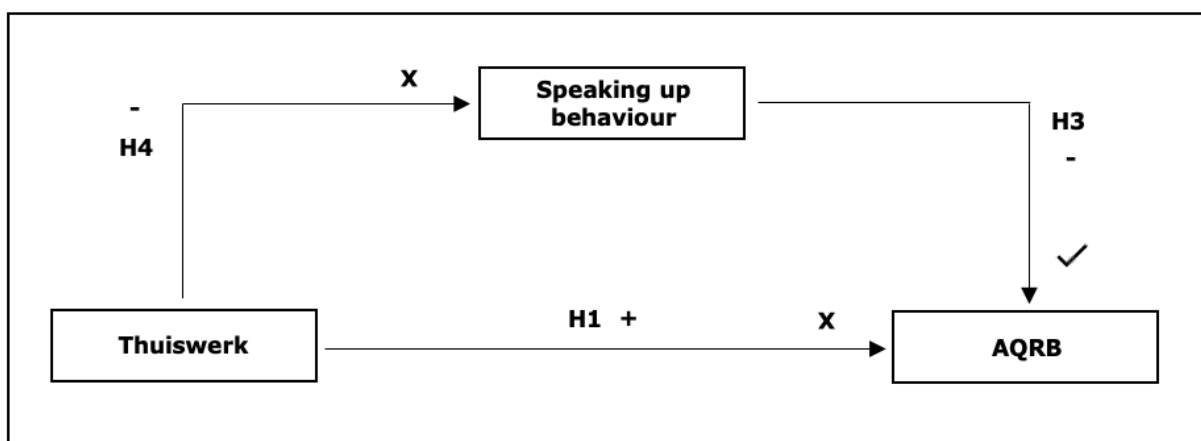
Wanneer we kijken naar de controlevariabelen in model 1 en 3, dan zien we dat deze allemaal een significant effect hebben. Zowel de 'werkervaring' ($p < 0,01$), het 'geslacht' ($p < 0,05$) als het 'auditkantoor' ($p < 0,05$) zullen een rol spelen bij het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Zo toont dit model aan dat meer 'werkervaring' voor meer 'kwaliteitsverminderd gedrag' en bijgevolg voor minder auditkwaliteit zorgt. Dit is eerder een verrassend resultaat aangezien bestaande literatuur het omgekeerde zegt. Zo zeggen Libby & Frederick (1990) dat naarmate de auditor meer ervaring heeft, de auditor nauwkeuriger te werk zal gaan wat zal leiden tot een betere kwaliteit van de controle. Een mogelijke verklaring voor ons resultaat is dat auditors met meer werkervaring nonchalanter te werk gaan omdat ze zo zeker zijn van hun ervaring als auditor. Zo kunnen deze auditors bijvoorbeeld zwakke verklaringen over het hoofd zien of te snel te snel akkoord gegaan met een controleschema wat een negatief effect zal hebben op de auditkwaliteit. Daarnaast zien we dat ook het geslacht, meer bepaald de mannelijke auditor, een positief effect heeft op het 'kwaliteitsverminderd gedrag'. Vrouwelijke auditors worden minder beïnvloed door niet-geverifieerde verklaringen van klanten (Gold et al., 2009), hebben minder intenties om de kwaliteit van de controle te verminderen (Sweeney, Arnold & Pierce, 2010) en zijn over het algemeen ethischer (bv. Bernardi & Arnold, 1997). Daarnaast is er voldoende bewijs dat mannen in verschillende contexten minder risicomijdend zijn dan vrouwen (bv. Sun et al., 2011; Hardies et al., 2012, 2016), waardoor een mannelijke auditor sneller risicovolle en twijfelachtige items gaat accepteren wat de kwaliteit van de audit in gevaar kan brengen. Tot slot zien we dat de Big 4 een negatief effect heeft op het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Grotere auditkantoren hebben betere opleidingsprogramma's en ontwikkelen vaak gestandaardiseerde auditmethoden. Daarnaast hebben Big 4 auditkantoren meestal grote klanten uit verschillende sectoren, wat de vaardigheden van de auditor vergroot. Door meer ervaring, expertise en middelen kunnen auditors in een Big 4 een hogere

auditkwaliteit aanbieden in vergelijking met andere auditkantoren (Francis, 2004; Francis & Yu, 2009). Omdat non Big 4 auditkantoren kleiner zijn dan Big 4 kantoren, is de kans groter dat klanten invloed kunnen uitoefenen op de non Big 4 kantoren en zijn auditors en de kantoren dus minder goed in staat om de druk van de klanten te weerstaan in vergelijking met Big 4 kantoren (Boone et al., 2010; Lai, 2013).

Daarnaast zijn de controlevariabelen 'werkervaring' ($p < 0,01$) en 'auditkantoor' ($p < 0,05$) ook significant in model 2. Zo toont dit model aan dat meer 'werkervaring' voor meer 'speaking up behaviour' in een auditteam zorgt, wat in lijn ligt met eerder onderzoek van Kadous et al. (2017; 2018). Naarmate een auditor meer ervaring heeft, zal de auditor zelfzekerder zijn om bepaalde kwesties of suggesties aan de orde te stellen. Daarnaast zien we dat ook de Big 4 een positief effect heeft op de 'speaking up behaviour' in een auditteam. Zowel een ethische cultuur als kwaliteitsvolle audits is van essentieel belang binnen een Big 4 kantoor. Aangezien hier de nadruk op wordt gelegd, zullen auditors sneller geneigd om bemerkingen en suggesties te melden (Donovan et al., 2016).

Vervolgens hebben we dit model, zoals opgenomen in tabel 4, opnieuw getest waarbij we andere coderingen hebben gebruikt voor 'thuiswerk'. Enerzijds werd 'thuiswerk' niet opgenomen als een continue variabele, maar als een dummyvariabele. Op basis van de beschrijvende statistiek, konden we afleiden dat de auditor gemiddeld 67% thuiswerkt. Op deze manier konden we 'thuiswerk' coderen als een dummyvariabele, waarbij 1 = boven het gemiddelde van 67% en 0 = onder het gemiddelde van 67%. Anderzijds werd 'thuiswerk' ook nog op een andere manier gecodeerd. Deze dummyvariabele werd gebaseerd op de vraag waar er werd nagegaan wat de werkplek is van de auditor. Indien de auditor vanuit thuis werkt, is de waarde 1 en voor alle andere werkplekken is de waarde 0. Op basis van deze twee alternatieve coderingen blijven de resultaten gelijkaardig aan deze in tabel 4. Opnieuw blijkt er geen mediatie aanwezig.

Er kan geconcludeerd worden dat we, op basis van de verschillende coderingen, geen bewijs hebben dat 'speaking up' de relatie tussen 'thuiswerk' en 'kwaliteitsverminderd gedrag' medieert. Ook vinden we geen relatie tussen 'thuiswerk' en 'speaking up'. Bijgevolg kunnen we hypothese 1 en 4 niet bevestigen. Wel kunnen we hypothese 3 bevestigen. Figuur 3 bevat een overzichtelijke weergave van de conclusies omtrent het mediatmodel zoals opgenomen in tabel 4.



Figuur 3: Conclusie omtrent het mediatmodel 'thuiswerk'

3.1.2 Speaking up behaviour als mediator tussen psychologische veiligheid en AQRB

Tabel 5 wordt gebruikt om na te gaan of 'speaking up behaviour' in een auditteam de relatie tussen 'psychologische veiligheid' en 'kwaliteitsverminderd gedrag' medieert. Op basis van de significante resultaten en het voldoen aan alle voorwaarden van Baron & Kenny (1986), kunnen we dit mediatiemodel ondersteunen.

Tabel 5

Resultaten van regressieanalyse met betrekking tot psychologische veiligheid

	Model 1 (AQRB)		Model 2 (Speaking up behaviour)		Model 3 (AQRB)	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Controlevariabelen						
Werkervaring	0,283***	0,065	0,218***	0,058	0,309***	0,066
Geslacht	0,232**	0,114	0,193*	0,102	0,255**	0,114
Auditkantoor	-0,248*	0,133	0,210*	0,119	-0,223*	0,133
Hypotheses						
Psychologische veiligheid	-0,256***	0,076	0,496***	0,068	-0,197**	0,082
Speaking up behaviour					-0,121*	0,065
F	9,726***		18,938***		8,546***	
R²	0,115		0,203		0,126	
Adjusted R²	0,104		0,192		0,111	

Opmerkingen: Afhankelijke variabele voor model 1 en 3 = AQRB; Afhankelijke variabele voor model 2 = speaking up behaviour

N = 303; *, **, *** wijzen op een significantieniveau van 10%, 5% en 1%

Model 1 wordt gebruikt om onze tweede hypothese te testen, namelijk dat er een negatief verband is tussen de mate van 'psychologische veiligheid' en het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Zoals de coëfficiënt aangeeft, vinden we een negatief effect tussen 'psychologische veiligheid' en het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor (model 1: $\beta = -0,256$, $p < 0,01$), wat hypothese 2 ondersteunt. In een omgeving met hoge psychologische veiligheid, voelt de auditor zich veilig genoeg om interpersoonlijke risico's te nemen, bezorgdheden of twijfelachtige items te melden en belangrijke vragen te stellen (Edmondson, 1999). Dit zorgt ervoor dat het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor wordt beperkt wat zal resulteren in een betere auditkwaliteit. Bennet & Hatfield (2013) stellen ook vast dat auditors onzekere items moeten communiceren met hun klanten om kwaliteitsvolle audits te kunnen neerzetten en voor deze open communicatie is psychologische veiligheid van essentieel belang.

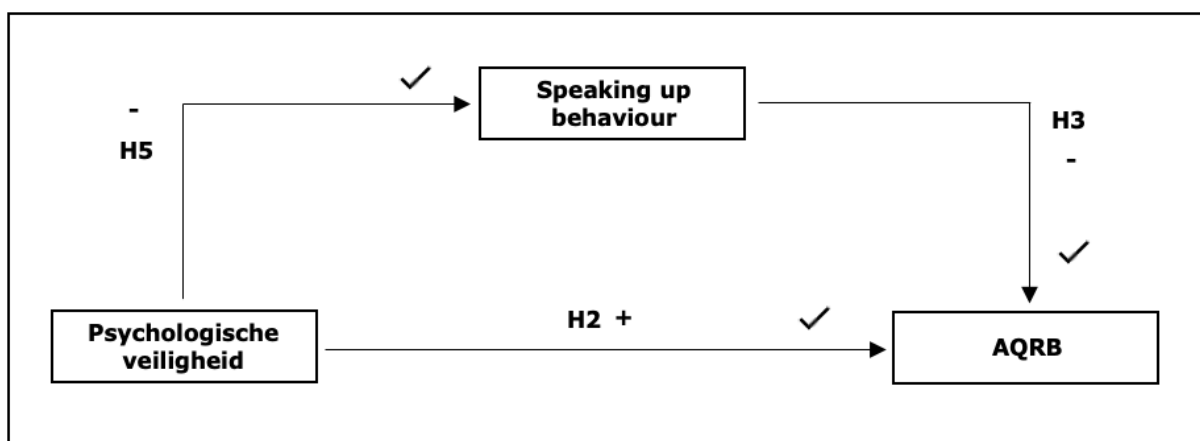
Daarnaast toont tabel 5 aan dat 'speaking up behaviour' een mediërende variabele is volgens de methode van Baron & Kenny (1986). Volgens de regressieresultaten in model 2, vinden we dat 'psychologische veiligheid' een significante variabele is die 'speaking up behaviour' verklaart. Meer specifiek draagt 'psychologische veiligheid' bij tot een auditteam dat aan 'speaking up' doet (model

2: $\beta = 0,496$, $p < 0,01$). Vervolgens zien we in model 3 dat 'speaking up behaviour' negatief gerelateerd is met het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor (model 3: $\beta = -0,121$, $p < 0,10$), wat hypothese 3 opnieuw ondersteunt. Als conclusie kunnen we, volgens de verschillende voorwaarden van Baron & Kenny (1986), onze vijfde hypothese ondersteunen. Dit betekent dus dat de relatie tussen 'psychologische veiligheid' en het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor gemedieerd wordt door 'speaking up behaviour' in een auditteam. Met andere woorden zorgt psychologische veiligheid ervoor dat auditors minder 'kwaliteitsverminderd gedrag' vertonen. De reden hiervoor is dat psychologische veiligheid de speaking up behaviour in een auditteam stimuleert (Van Dyne et al., 2003) en speaking up behaviour bijgevolg het 'kwaliteitsverminderd' gedrag van de auditor beperkt.

Daarnaast zien we dat de coëfficiënt van 'psychologische veiligheid' afneemt zodra we 'speaking up behaviour' in de analyse betrekken. Op basis van deze analyse, kan er geconcludeerd worden dat 'speaking up behaviour' een partiële mediërende variabele is. 'Speaking up behaviour' in een auditteam is een partiële mediërende variabele omdat, bij het opnemen van 'speaking up behaviour' als mediator, het effect van 'psychologische veiligheid' op het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor niet volledig wordt uitgesloten (Baron & Kenny, 1986). Aangezien speaking up behaviour een partiële mediator is, zal psychologische veiligheid ook een direct effect hebben op het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Psychologische veiligheid heeft dus zowel een indirect effect (via speaking up behaviour) als een direct effect op het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor.

Wanneer we kijken naar de controlevariabelen, dan zien we dat dit in lijn ligt met de conclusies van tabel 4. Echter zien we in model 2 ook dat de controlevariabele 'geslacht' ($p < 0,10$) significant is. Mannelijke auditors zijn minder voorzichtiger dan vrouwelijke auditors, hierdoor zijn mannelijke auditors sneller geneigd om bepaalde kwesties en meningen te melden (Liyanarachchi & Adler, 2011).

Om deze verschillende conclusies kort samen te vatten, bevat figuur 4 een overzichtelijke weergave van de conclusies omtrent het mediatiemodel zoals opgenomen in tabel 5.



Figuur 4: Conclusie omtrent het mediatiemodel 'psychologische veiligheid'

3.2 Moderatie

Om conceptueel model 2 te testen, worden verschillende modellen getest met behulp van een robuuste lineaire regressieanalyse. Er wordt enerzijds getest of 'tijdsdruk' de relatie tussen 'thuiswerk' en 'speaking up behaviour' versterkt (d.w.z. hypothese 6) en anderzijds wordt er getest of tijdsdruk de relatie tussen 'psychologische veiligheid' en 'speaking up behaviour' reduceert (d.w.z. hypothese 7). In tabellen 6 en 7 staan de regressieresultaten voor de verschillende modellen vermeld.

In tabel 6 staan de volgende formules vervat: $Y_{\text{speaking up behaviour}} = f_n(\text{thuiswerk})$, $Y_{\text{speaking up behaviour}} = f_n(\text{thuiswerk, tijdsdruk, interactie van thuiswerk en tijdsdruk})$. Daarnaast geeft tabel 7 het volgende weer: $Y_{\text{speaking up behaviour}} = f_n(\text{psychologische veiligheid})$, $Y_{\text{speaking up behaviour}} = f_n(\text{psychologische veiligheid, tijdsdruk, interactie van psychologische veiligheid en tijdsdruk})$.

3.2.1 Tijdsdruk als moderator tussen thuiswerk en speaking up behaviour

Tabel 6 wordt gebruikt om na te gaan of 'tijdsdruk' de relatie tussen 'thuiswerk' en 'speaking up behaviour' versterkt. Op basis van de gevonden resultaten, kunnen we dit moderatiemodel niet ondersteunen.

Tabel 6
Resultaten van regressieanalyse met betrekking tot thuiswerk

	Model 1 (Speaking up behaviour)		Model 2 (Speaking up behaviour)	
	β	Std. Error	β	Std. Error
Controlevariabelen				
Werkervaring	0,232***	0,064	0,236***	0,065
Geslacht	0,125	0,110	0,119	0,111
Auditkantoor	0,330**	0,136	0,336**	0,137
Hypotheses				
Thuiswerk	-0,001	0,001	-0,001	0,001
Tijdsdruk			0,016	0,042
Thuiswerk x Tijdsdruk			-0,068	0,057
F	5,011***		3,621***	
R²	0,063		0,069	
Adjusted R²	0,051		0,050	

Opmerkingen: Afhankelijke variabele voor model 1 en 2 = speaking up behaviour
N = 303; *, **, *** wijzen op een significantieniveau van 10%, 5% en 1%

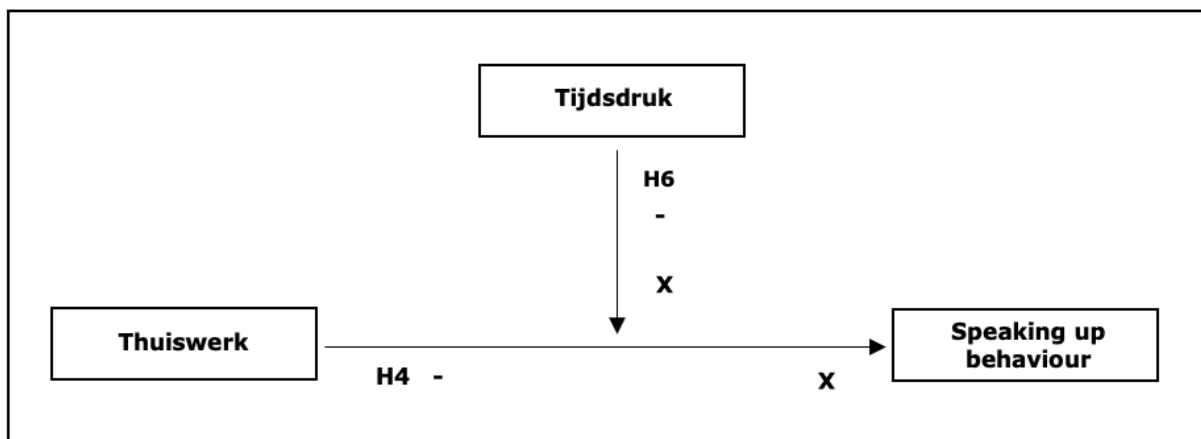
In model 2 van tabel 6 testen we het modererend effect van 'tijdsdruk' op de relatie tussen 'thuiswerk' en 'speaking up behaviour'. Dit model toont aan dat we het modererend effect van 'tijdsdruk' niet kunnen ondersteunen ten gevolge van de niet significante resultaten wat betreft de variabelen 'thuiswerk', 'tijdsdruk' en de interactie tussen 'thuiswerk' en 'tijdsdruk'.

Wanneer we kijken naar de controlevariabelen, dan zien we dat 'werkervaring' en 'auditkantoor' significant zijn en in lijn is met wat we al eerder hebben aangehaald.

Ook hier is het zinvol om de testen opnieuw uit te voeren met een alternatieve codering om de robuustheid van onze bevindingen te testen. Laten we dezelfde coderingen voor 'thuiswerk' gebruiken als in sectie 3.1.1. Als we dit model, zoals opgenomen in tabel 6, opnieuw testen met de dummyvariabele 'thuiswerk' (1 = boven het gemiddelde van 67%, 0 = onder het gemiddelde van 67%), dan bekomen we dezelfde resultaten. Ook met de andere codering van 'thuiswerk' (1 = werkplek is thuis, 0 = andere werkplekken), komen we tot dezelfde conclusie dat er geen moderatie aanwezig is.

Daarnaast kunnen we 'tijdsdruk' ook opnieuw coderen. Zo kunnen we nagaan of het moderatie effect van auditors die hoge 'tijdsdruk' ervaren, wel significant is. Hierdoor coderen we 'tijdsdruk' als een dummyvariabele, waarbij 1 = tijdsdruk boven 75% en 0 = tijdsdruk onder 75%. Ook bij deze alternatieve codering kwamen we wederom tot dezelfde niet significante resultaten zoals weergegeven in tabel 6. Er is dus opnieuw geen moderatie aanwezig.

Bij dit model kan er geconcludeerd worden dat we, op basis van de verschillende coderingen, geen enkel bewijs hebben om hypothese 6 te ondersteunen. Bijgevolg kunnen we hypothese 6 niet aanvaarden. In figuur 5 zie je een overzichtelijke weergave van de conclusies omtrent het moderatiemodel zoals opgenomen in tabel 6.



Figuur 5: Conclusie omtrent het moderatiemodel 'thuiswerk'

3.2.2 Tijdsdruk als moderator tussen psychologische veiligheid en speaking up behaviour

Tabel 7 wordt gebruikt om na te gaan of 'tijdsdruk' de relatie tussen 'psychologische veiligheid' en 'speaking up behaviour' reduceert. Op basis van de gevonden resultaten, kunnen we dit moderatiemodel niet ondersteunen.

Tabel 7

Resultaten van regressieanalyse met betrekking tot psychologische veiligheid

	Model 1 (Speaking up behaviour)		Model 2 (Speaking up behaviour)	
	β	Std. Error	β	Std. Error
Controlevariabelen				
Werkervaring	0,218***	0,058	0,220***	0,059
Geslacht	0,193*	0,102	0,192*	0,102
Auditkantoor	0,210*	0,119	0,206*	0,120
Hypotheses				
Psychologische veiligheid	0,496***	0,068	0,513***	0,070
Tijdsdruk			0,034	0,039
Psychologische veiligheid x Tijdsdruk			-0,057	0,052
F	18,938***		12,905***	
R²	0,203		0,207	
Adjusted R²	0,192		0,191	

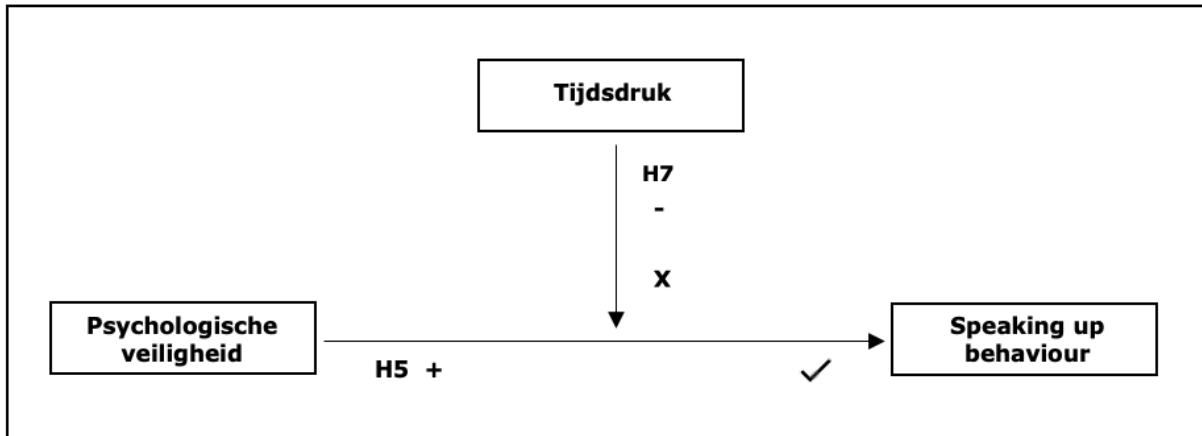
Opmerkingen: Afhankelijke variabele voor model 1 en 2 = speaking up behaviour
N = 303; *, **, *** wijzen op een significantieniveau van 10%, 5% en 1%

In model 2 van tabel 7 testen we het modererend effect van 'tijdsdruk' op de relatie tussen 'psychologische veiligheid' en 'speaking up behaviour'. Als we kijken naar dit model, dan zien we dat we het bestaan van een modererend effect niet kunnen bevestigen vermits de variabelen 'tijdsdruk' en de interactie tussen 'psychologische veiligheid' en 'tijdsdruk' niet significant zijn.

Wanneer we kijken naar de controlevariabelen, dan zien we dat alle controlevariabelen significant zijn en analoog is met wat we al eerder hebben aangehaald.

Daarnaast hebben we dit model, zoals opgenomen in tabel 7, opnieuw getest waarbij we een andere codering hebben gebruikt voor 'tijdsdruk'. Ook hier coderen we 'tijdsdruk' als een dummyvariabele, waarbij 1 = tijdsdruk boven 75% en 0 = tijdsdruk onder 75%. Op basis van deze alternatieve codering blijven de resultaten gelijkaardig aan deze in tabel 7. Opnieuw blijkt er geen moderatie aanwezig.

Ook bij dit model kan er geconcludeerd worden dat we, op basis van de verschillende coderingen, geen bewijs hebben om hypothese 7 te ondersteunen. Bijgevolg kunnen we hypothese 7 niet aanvaarden. In figuur 6 zie je een overzichtelijke weergave van de conclusies omtrent het moderatiemodel zoals opgenomen in tabel 7.



Figuur 6: Conclusie omtrent het moderatiemodel 'psychologische veiligheid'

4. Conclusie

In deze masterproef onderzoeken we de centrale onderzoeksvraag: "Wat is het belang van 'speaking up behaviour' in auditteams?". Onze onderzoeksvraag werd getoetst aan de hand van 7 verschillende hypothesen. Op basis van de literatuurstudie verwachten we dat thuiswerk een positief effect heeft op het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor, terwijl wij veronderstellen dat psychologische veiligheid negatief geassocieerd is met het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Verder argumenteren we ook dat speaking up behaviour de relatie tussen thuiswerk en 'kwaliteitsverminderd gedrag' medieert en de relatie tussen psychologische veiligheid en 'kwaliteitsverminderd gedrag' medieert. Ten slotte wordt er ook verondersteld dat tijdsdruk enerzijds de relatie tussen thuiswerk en speaking up behaviour versterkt en anderzijds de relatie tussen psychologische veiligheid en speaking up behaviour reduceert.

Op basis van een steekproef dat bestaat uit 303 relevante respondenten, zijn we tot de conclusie gekomen dat psychologische veiligheid een negatief effect heeft op het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Uit onderzoek van Edmondson (1999) is ook gebleken dat wanneer auditors hoge psychologische veiligheid ervaren, ze zich veilig genoeg voelen om bezorgdheden of twijfelachtige items te melden aan klanten. Hierdoor gaan auditors nauwkeuriger te werk en voelen ze zich comfortabel genoeg om twijfelachtige items te onderzoeken. Daarnaast vinden wij dat speaking up behaviour negatief geassocieerd is met het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Eerder onderzoek stelt dat een snelle melding van mogelijke problemen de kwaliteit van controles bevordert omdat auditors dan de kans krijgen om op de risico's te reageren (Kadous et al., 2018). Auditors die dus aan speaking up doen en twijfelachtige items melden aan hun teamleden en bovendien deze items verder onderzoeken, zullen bijvoorbeeld de controleopdrachten niet voortijdig aftekenen. Speaking up zorgt er bijgevolg voor dat auditors minder 'kwaliteitsverminderd gedrag' vertonen. Bovendien tonen de resultaten aan dat speaking up behaviour een partiële mediërende variabele is in het verklaren van de relatie tussen psychologische veiligheid en het 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor. Psychologische veiligheid stimuleert speaking up behaviour in een auditteam omdat in settings met meer psychologische veiligheid, meer individuen gemotiveerd zijn om hun stem te laten horen door ideeën, informatie of meningen te delen en actief deel te nemen binnen het auditteam zonder angst voor kritiek (Kahn, 1990; Van Dyne et al., 2003). Bijgevolg zorgt de hoge aanwezigheid van speaking up behaviour in een auditteam voor een beperkt 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor wat de auditkwaliteit bevordert. Deze resultaten tonen aan dat in het algemeen de speaking up behaviour een belangrijke rol speelt in een auditteam.

Deze masterproef draagt bij aan de bestaande literatuur omwille van het gebrek aan wetenschappelijke studies omtrent speaking up behaviour en psychologische veiligheid in auditteams. Daarnaast kunnen de verschillende complexe modellen, die werden opgenomen in deze masterproef, de kennis van onderzoekers met betrekking tot speaking up behaviour in een auditteam verbeteren. Bovendien is deze masterproef nuttig vanuit praktijkopzichts. Enerzijds is deze masterproef nuttig voor auditors aangezien dit onderzoek hen een beter inzicht kan geven in de redenen waarom ze soms niet communiceren, maar ook om hen te laten zien wat het belang is van speaking up inzake auditkwaliteit. Anderzijds is deze masterproef zinvol voor leidinggevenden

vermits deze studie hen inzicht zal geven in hoe speaking up te faciliteren. Zo kunnen zij het communiceren van belangrijke audit kwesties aanmoedigen en zo een hoge kwaliteit van de audit waarborgen. Dit is van belang vermits PCAOB 2010 voorschrijft dat leidinggevenden communicatie moeten aanmoedigen (Nelson et al., 2018).

4.1 Beperkingen en toekomstig onderzoek

Er zijn een aantal beperkingen verbonden aan deze masterproef die erkend moeten worden en die mogelijkheden kunnen bieden voor toekomstig onderzoek. Een aantal hypotheses die zijn onderzocht, waren niet significant. Deze niet gevonden effecten zijn mogelijk te verklaren door de volgende beperkingen. In de eerste plaats is onze studie beperkt tot de Belgische context, bijgevolg had deze masterproef een beperkte steekproef. Voor toekomstig onderzoek kan het interessant zijn om dit onderzoek uit te voeren met een grotere steekproef aangezien dit resulteert in een betere nauwkeurigheid. Verder hebben we in ons onderzoek een bestaande schaal gebruikt om tijdsdruk te meten (Malone & Roberts, 1996). Hoewel deze schaal de meest gebruikte maatstaf is in de literatuur, bestaan er andere schalen die interessante bijkomende inzichten kunnen verschaffen. Een soortgelijke redenering geldt voor de schalen die werden gebruikt voor speaking up behaviour (Nelson et al., 2016) en psychologische veiligheid (Edmondson, 1999), die in toekomstig onderzoek verder kunnen worden verfijnd. Ten derde is deze enquête afgenomen in een druk seizoen waarin auditteams veel deadlines hadden. Dit resulteert in antwoorden waarbij er weinig variatie tussen de verschillende respondenten zit. Dit heeft er dus voor gezorgd dat de variabele 'tijdsdruk' niet 100% accuraat is en bijgevolg een vertekend beeld kan geven in dit onderzoek. In volgend onderzoek is het interessant om voldoende variatie te hebben in de variabele 'tijdsdruk', wat zal resulteren in een betere nauwkeurigheid. Hierbij is het belangrijk om antwoorden te hebben van zowel auditors die de enquête hebben ingevuld in een druk seizoen als auditors die de enquête hebben ingevuld in een rustig seizoen. Verder had deze masterproef een beperkte data aangezien dit onderzoek op individueel niveau is uitgevoerd. Meer specifiek heeft deze masterproef de variabele 'auditkwaliteit' niet kunnen gebruiken omdat deze variabele op algemeen teamniveau is gemeten. Als alternatief heeft dit onderzoek de variabele 'kwaliteitsverminderd gedrag' van de auditor opgenomen. Een kritiek op deze variabele is dat de auditors zelf hun eigen nalatig gedrag rond auditkwaliteit hebben moeten beoordelen, waardoor deze variabele subjectief is gemeten en bijgevolg een vertekend beeld kan geven.

Daarnaast zou het interessant zijn om het moderatiemodel uit te breiden met andere modererende variabelen die mogelijk wel een significant resultaat opleveren en bovendien bijdragen aan een beter begrip van speaking up behaviour in een auditteam. Meer specifiek kunnen andere variabelen zoals leiderschapstijl (Pratt & Jiambalvo, 1981) en teamcohesie (Goffnett, 2020) worden gebruikt als aanvullende variabelen om meer complexe modellen te bouwen die de kennis van onderzoekers met betrekking tot speaking up behaviour kunnen verbeteren. Deze twee variabelen zijn bovendien niet onbelangrijk vermits we in de auditcontext met teams zitten die zo optimaal mogelijk met elkaar moeten samenwerken en communiceren om effectieve prestaties te kunnen neerzetten.

Referenties

Ahlberg, A., & Hult, A. L. (2021). Working from home and audit quality: A study of Swedish auditors with high home demands.

Al-Qatamin, K. I. (2020). The Impact of Time Pressure on the Audit Quality: A Case Study in Jordan. *Journal of Business and Management*, 22(1), 8-16.

Alderman, C. W., & Deitrick, J. W. (1982). Auditors' perceptions of time budget pressures and premature sign-offs: A replication and extension. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 1(2), 54-68.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. W. (1998). Out on a limb: the role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Baruch, Y. (2002). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.

Bédard, J. C., Biggs, S. F., & Maroney, J. J. (1998). Sources of process gain and loss from group interaction in performance of analytical procedures. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 207-233.

Bedeian, A. G., & Premeaux, S. F. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6).

Bennett, G. B., & Hatfield, R. C. (2013). The effect of the social mismatch between staff auditors and client management on the collection of audit evidence. *The Accounting Review*, 88(1), 31-50.

Bernardi, R. A., & Arnold, D. F.Sr. (1997). An examination of moral development within public accounting by gender, staff level, and firm. *Contemporary Accounting Research*, 14(4), 653-668.

Beuleke, D. (2021). Communication in multicultural audit teams and its impact on audit quality. Master thesis, *Management Accounting and Control/MAC*.

Bonner, S. E. (2008). *Judgment and decision making in accounting*. Prentice Hall.

Boone, J. P., Khurana, I. K., & Raman, K. K. (2010). Do the Big 4 and the second-tier firms provide audits of similar quality? *Journal of Accounting and Public Policy*, 29, 330-352.

Bowrin, A. R., & King, J. (2010). Time pressure, task complexity and audit effectiveness. *Managerial Auditing Journal*, 25(2), 160-181.

- Burris, E. B., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 912–922.
- 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.
- Cardinaels, E., Goris, J., Reusen, E., & Stouthuysen, K. (2020). Literature Review - The impact of auditor interactions on audit quality. *Foundation for Auditing Research*.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2008). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 709–729.
- Carpenter, B. W., & Dirsmith, M. W. (1993). Sampling and the abstraction of knowledge in the auditing profession: an extended institutional theory perspective. *Accounting, Organizations and Society, 18*(1), 41–63.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication, 30*(1), 78-93.
- Clor-Proell, S., Kadous, K., & Proell, C. A. (2022). Do as I say: A look at the supervisor behaviors that encourage upward communication on audit teams. *Accounting Horizons, Forthcoming*.
- Clor-Proell, S. M., Kadous, K., & Proell, C. A. (2022). The Sounds of Silence: A Framework, Theory, and Empirical Evidence of Audit Team Voice. *Auditing: A Journal of Practice & Theory, 41*(1), 75-100.
- DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting & Economics, 3*, 183-199.
- DeZoort, F. T., & Lord, A. T. (1997), A review and synthesis of pressure effects research in accounting. *Journal of Accounting Literature, 6*, 28-85.
- Duxbury, L., & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management, 16*(1), 1-28.
- Donovan, S., O'Sullivan, M., Doyle, E., & Garvey, J. (2016). Employee voice and silence in auditing firms. *Employee Relations, 38*(4), 563-577.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.
- Ellis, C. A., Simon, J. G., & Rein, G. (1991). Groupware: some issues and experiences. *Communications of the ACM, 34*(1), 39-58.

- Ellison, N. B. (1999). Social Impacts: New Perspectives on Tele-Work. *Social Science Computer Review*, 17(3), 338–356.
- Francis, J. R. (2004). What do we know about audit quality? *The British accounting review*, 36(4), 345-368.
- Francis, J. R., & Yu, M. D. (2009). Big 4 office size and audit quality. *The accounting review*, 84(5), 1521-1552.
- Goffnett, S. P. (2020). Leadership, Goal Acceptance, and QMS Conformance Readiness: Exploring the Mediating Effects of Audit Team Cohesion. *Total Quality Management & Business Excellence* 31(1–2), 43-67.
- Gold, A., Hunton, J. E., & Goma, M. I. (2009). The impact of client and auditor gender on auditors' judgments. *Accounting Horizons*, 23(1), 1–18.
- Gold, A., Gronewold, U., & Salterio, S. E. (2014). Error management in audit firms: Error climate, type, and originator. *The Accounting Review*, 89(1), 303-330.
- Government Accountability Office (GAO). (2003). Public accounting firms: Required study on the potential effects of mandatory audit firm rotation. GAO Report No. 04-216. November. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: a theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1–52.
- Gray, M. J. (1995). Supporting Teleworking with Multimedia. *BT Technology Journal*, 13(4), 105–112.
- Gregson, R. (1990). Communication satisfaction: A path analytic study of accountants affiliated with CPA firms. *Behavioral Research in Accounting*, 2, 32-49.
- Habib, A., & Bhuiyan, B. (2011). Audit firm industry specialization and the audit report lag. *Journal of International Accounting Auditing & Taxation*, 20(32).
- Hardies, K., Breesch, D., & Branson, J. (2012). Male and female auditors' overconfidence. *Managerial Auditing Journal*, 27(1), 105–118.
- Hardies, K., Breesch, D., & Branson, J. (2016). Do (fe)male auditors impair audit quality? Evidence from going-concern opinions. *European Accounting Review*, 25(1), 7-34.
- Herrbach, O. (2001). Audit Quality, Auditor Behaviour and the Psychological Contract. *European Accounting Review*, 10(4), 787–802.

- Herda D. N., & Lavelle J. J. (2021). How and why auditors' social exchange relationships with their firm, colleagues, and clients influence their attitudes and behaviors: Implications for audit quality. *Business Horizons*.
- Kadous, K., Proell, C. A., Rich, J., & Zhou, Y. D. (2017). Upward Communication of Audit Issues: The Effects of Issue Ambiguity and Intrinsic Motivation. Working Paper.
- Kadous, K., Proell, C. A., Rich, J., & Zhou, Y. D. (2018). 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.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Knechel, W. R., Krishnan, G. V., Pevzner, M., Shefchik, L. B., & Velury, U. K. (2013). Audit quality: Insights from the academic literature. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(1), 385-421.
- Lai, K. (2013). Audit reporting of Big 4 versus non-Big 4 auditors: the case of ex-Andersen clients. *The International Journal of Auditing*, 48(4), 495-524.
- Libby, R., & Frederick, D. M. (1990). Experience and the ability to explain audit findings. *Journal of accounting research*, 28(2), 348-367.
- Lightle, S., Castellano, J. F., & Baker, B. (2017). Why Audit Teams Need the Confidence to Speak Up.
- Liyanarachchi, G. A., & Adler, R. (2011). Accountants' whistleblowing intentions: The impact of retaliation, age, and gender. *Australian Accounting Review*, 57(2), 167-182.
- Malone, C. F., & Roberts, R. W. (1996). Factors associated with the incidence of reduced audit quality behaviors. *Auditing*, 15(2), 49.
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An Exploration of the Emotional Impact of TeleWorking. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668-690.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- McNair, C. J. (1991). Proper compromises: the management control dilemma in public accounting and its impact on auditor behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 16(7), 635-53.
- Mitchell, W. J. (1996). City of bits: space, place, and the infobahn. *MIT press*.

- Montreuil, S., & Lippel, K. (2003). Telework and Occupational Health: A Quebec Empirical Study and Regulatory Implications. *Safety Science*, 41(4), 339–358.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403–19.
- Nastase, P., & Ionescu, C. (2011). The impact of teleworking on the audit mission. *Accounting and Management Information Systems*, 10(3), 424-436.
- Negroponte, N., Harrington, R., McKay, S. R., & Christian, W. (1997). Being digital. *Computers in Physics*, 11(3), 261-262.
- Nelson, M., & Tan, H. T. (2005). Judgment and decision making research in auditing: A task, person, and interpersonal interaction perspective. *Auditing: A journal of practice & Theory*, 24(1), 41-71.
- 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.
- 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.
- 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.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7), 941–966.
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *BMC Health Services Research*, 20(101).
- Otley, D. T., & Pierce, B. J. (1996). The operation of control systems in large auditing firms. *Auditing: A Journal of Theory and Practice*, 15(2), 65–84.
- Pierce, B., & Sweeney, B. (2004). Cost-quality conflict in audit firms: an empirical investigation. *European Accounting Review*, 13(3), 415-441.
- Pratt, J., & Jiambalvo, J. (1981). Relationships between leader behaviors and audit team performance. *Accounting, Organizations and Society*, 6(2), 133-142.
- Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). (2010). Auditing Standard No. 10: Supervising the Audit Engagement. PCAOB: Washington, D.C.

- Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). (2010a). Auditing Standard No. 10: Supervising the audit engagement. PCAOB: Washington, DC.
- Raghunathan, B. (1991). Premature signing-off of audit procedures: An analysis. *Accounting Horizons*, 5(2), 71.
- Rich, J. S., Solomon, I., & Trotman, K. T. (1997). The audit review process: A characterization from the persuasion perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 22, 481–505.
- Rudolph, H. R., & Welker, R. B. (1998). The effects of organizational structure on communication within audit teams, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 17(2), 1-14.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1998). Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization. *Jossey-Bass*.
- Schwappach, D. L. B., & Gehring, K. (2014). Silence That Can Be Dangerous: A Vignette Study to Assess Healthcare Professionals' Likelihood of Speaking up about Safety Concerns. *Plos One*, 9(8).
- Solomon, I. (1987). Multi-auditor judgment/decision making research. *Journal of Accounting Literature*, 6, 1-25.
- Sun, J., Liu, G., & Lan, G. (2011). Does female directorship on independent audit committees constrain earnings management?. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 369-382.
- Tavares, I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36.
- Teeter, R. A., & Vasarhelyi, M. A. (2010). The Remote Audit. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 7(1), 73–88.
- Vantilborgh, T., De Winter, E., Desmette, D., Lang, J., Stinglhamber, F., Van den Broeck, A., & Verbruggen, M. (2020). Telewerken in tijden van COVID-19: Uitdagingen & aanbevelingen.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Vera-Muñoz, S., Ho, J. L. Y., & Chow, C. W. (2006). Enhancing Knowledge Sharing in Public Accounting Firms. *Accounting Horizons*, 20(2), 133-155.
- Waggoner, J., & Cashell, J. (1991). The Impact of Time Pressure on Auditor's Performance. *The Ohio CPA Journal*, 27-32.
- Whitworth, J. D., & Lambert, T. A. (2014). Office-level characteristics of the Big 4 and audit report timeliness. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 33, 129-152.

Wooten, T. C. (2003). Research about audit quality: Certified Public Accountant. *The CPA Journal*, 73(1), 48-51.