



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

### **Masterthesis**

#### **Teamdynamieken in audit teams: het belang van leiderschap**

#### **Dilay Selcuk**

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

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Tensie STEIJVERS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

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

**2021**  
**2022**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***Teamdynamieken in audit teams: het belang van leiderschap***

#### **Dilay Selcuk**

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

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Tensie STEIJVERS



## Woord vooraf

Deze masterproef is het slotstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, met de afstudeerrichting 'Accountancy & Finance' en werd geschreven in het academiejaar 2021-2022. Dankzij deze thesis kreeg ik de mogelijkheid om een onderzoek te doen naar hoe teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van persoonlijkheid een invloed kan hebben op de auditkwaliteit die auditteams leveren. Het was een zeer leerrijk en interessant onderzoek waarbij ik mijn kennis heb vergroot en nieuwe inzichten heb verworven.

In dit voorwoord wil ik graag een aantal mensen bedanken die rechtstreeks of onrechtstreeks een belangrijke rol hebben gespeeld tijdens het verwezenlijken van deze thesis en mij hebben bijgestaan gedurende dit proces. Allereerst wil ik mijn promotor, Prof. Dr. Tensie Steijvers, bedanken voor de hulp, ondersteuning en feedback die ze mij heeft gegeven tijdens deze periode. Vervolgens wil ik mevrouw Ellen Verhulst bedanken voor de data die ze me heeft bezorgd en voor het beantwoorden van mijn vragen. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de steun en motivatie die ze me hebben gegeven op elk moment in dit proces en gedurende mijn gehele opleiding aan de Universiteit Hasselt.



## Samenvatting

Auditkwaliteit is een relevant onderwerp aangezien verschillende stakeholders hun beslissingen baseren op de financiële staten van een onderneming. In welke mate deze financiële staten betrouwbaar zijn hangt af van de geleverde auditkwaliteit (Dimitrijevic, Jovkovic, Milutinovic, 2020). Zo stelt De Angelo (1981) dat de auditkwaliteit afhangt van de kans dat een auditor een fout ontdekt, wat wijst op de competenties en kennis van de auditor, maar dat hij deze alsook rapporteert, wat betrekking heeft op de onafhankelijkheid (Knechel, Krishnan, Pevzner, Shefchik, & Velury, 2013). Echter worden deze determinanten gemeten op individueel niveau en dus voor elke auditor afzonderlijk. Deze masterproef gaat ervan uit dat ook teamdeterminanten een zeer belangrijke rol kunnen spelen aangezien auditkantoren opdrachten doorgaans in teams organiseren en er dus een voortdurende samenwerking nodig is tussen verschillende auditors. Er wordt gesteld dat de teamdeterminant 'persoonlijkheidsdiversiteit in auditteams' een relevant aandachtspunt kan zijn gezien de hoeveelheid van samenwerking (Mohammed & Angell, 2003). Zo zou de samenwerking een uitdaging kunnen vormen indien een team bestaat uit individuen met elk zeer diverse persoonlijkheden, wat een impact zou kunnen hebben op de teamprestaties (Cameran, Ditillo, & Pettinicchio, 2018). In deze masterproef zal aldus een onderzoek worden uitgevoerd naar het verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit en auditkwaliteit op basis van de onderzoeksvraag "Kan een divers team op vlak van persoonlijkheid een negatieve impact hebben op de auditkwaliteit?".

Het *Similarity Attraction Paradigm* stelt dat persoonlijkheidsdiversiteit zorgt voor een hoge mate van conflicten tussen teamleden. De reden hiervoor is dat individuen eerder een voorkeur hebben voor personen die gelijkaardig zijn op vlak van persoonlijkheid. Persoonlijkheidsdiversiteit binnen teams zou aldus kunnen leiden tot onenigheden, wantrouwen en een slechte groepswerking en dus tot lage groepsprestaties (Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks, & Voordeckers, 2018). Om persoonlijkheid te analyseren werd gekeken naar vijf persoonlijkheidskenmerken, namelijk consciëntieusheid, eensgezindheid, neurocitisme, openheid en extraversie. Zo werd verwacht dat teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van consciëntieusheid een negatief verband vertoont met de auditkwaliteit. Personen die consciëntieus zijn werken hard en hebben veel verantwoordelijkheidsgevoel (Molleman, 2005). Diversiteit op vlak van dit persoonlijkheidskenmerk zou aldus leiden tot conflicten aangezien er in de groep teamleden zijn die helemaal niet hard werken en profiteren terwijl anderen hun uiterste best doen, wat zou resulteren in een slechte samenwerking en dus een lage auditkwaliteit (Waung & Brice, 1998). Vervolgens werd een negatief verband verwacht tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid en auditkwaliteit. Zulke mensen hebben een ondersteunend karakter en tonen begrip voor anderen. Diversiteit op vlak van dit persoonlijkheidskenmerk zou leiden tot minder samenwerkingsmotivatie aangezien sommige teamleden zeer sympathiek en begripvol zijn terwijl anderen helemaal niet op die manier zijn ingesteld (Mohammed & Angell, 2003). Dit kan zorgen voor een lage groepsoutput en dus een lage auditkwaliteit, gezien de moeilijke samenwerking. Verder werd een derde hypothese opgesteld waarin werd voorspeld dat teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van neurocitisme leidt tot een lagere auditkwaliteit. Neurotische personen hebben een zeer nerveus, emotioneel en onzeker karakter. Diversiteit op vlak van dit persoonlijkheidskenmerk zou het coöperatieproces van

auditteams bemoeilijken en dus ook een negatieve invloed hebben op de auditkwaliteit (Mohammed & Angell, 2003). Ook werd een negatief verband verwacht tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van openheid en auditkwaliteit. Mensen die dit persoonlijkheidskenmerk bezitten staan open voor verandering en worden gedreven door nieuwe uitdagingen. Diversiteit op vlak van deze karaktereigenschap zou resulteren in mensen die zeer traditioneel zijn ingesteld tegenover mensen die gemotiveerd worden door avontuur, wat de samenwerking zou verhinderen en dus ook de auditkwaliteit kan doen dalen (Han & Pistole, 2017). Tot slot werd verwacht dat teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van extravertie een positieve relatie heeft met de auditkwaliteit. Mensen die extravert zijn vertonen een zeer leidend karakter en staan graag in het middelpunt van de aandacht. Indien elk teamlid dit persoonlijkheidskenmerk zou bezitten zou er voortdurende onenigheid zijn om macht, wat zou kunnen resulteren in veel conflicten, een slechte teamsamenwerking en zo dus ook zou kunnen leiden tot een slechte auditkwaliteit (Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999).

Na het opstellen van bovenstaande hypothesen op basis van wetenschappelijke literatuur werden deze empirisch getest door middel van een lineaire regressieanalyse. De steekproef werd opgesteld aan de hand van een bevraging van auditoren uit zowel Big 4 auditkantoren als non Big 4 auditkantoren. Er werden 634 vragenlijsten uitgestuurd, waarvan 463 effectief werden beantwoord. De 463 respondenten vormden in totaal 68 auditteams. De vragenlijst bevat een enquête met vragen over hoe teamleden de samenwerking binnen auditteams ervaren. Maar ook werd aan de respondenten gevraagd de vragenlijst meermaals in te vullen omdat een auditor tot meerdere teams kan behoren en de vragen aldus teamspecifiek zijn voor zowel auditkwaliteit alsook leiderschap. Aangezien deze masterproef wordt uitgevoerd op teamniveau is het noodzakelijk dat alle leden van een bepaald team de vragenlijst invullen. Om die reden werden onvolledige teams uit de data gehaald.

Bij het testen van de hypothesen werd de afhankelijke variabele *auditkwaliteit* gemeten aan de hand van 6 stellingen uit het artikel van Downey (2018), zijnde 'audit efficiency', 'audit effectiveness', 'commitment to work excellence', 'adhering to the schedule', 'adhering to the time budget' en 'innovating the audit process in terms of a creative approach (e.g. unpredictable procedures)'. Respondenten kunnen op een Likert schaal van 1 tot 5 aanduiden in welke mate ze akkoord zijn met de stellingen, waarbij 1 de minimumwaarde voorstelt wijzend op *terrible* en 5 de maximumwaarde weergeeft wijzend op *excellent*. Over deze stellingen wordt telkens een gemiddelde genomen. De resultaten geven aan dat er enkel een significant negatief verband kon vastgesteld worden tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid en auditkwaliteit. Concreet betekent dit dat een team waarin er sprake is van persoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid een lagere auditkwaliteit zal leveren. De reden hiervoor is dat auditoren die een eensgezinde persoonlijkheid hebben hulpvaardig en coöperatief zijn. Ook vertonen zulke personen een probleemoplossend vermogen waarbij ze altijd sympathie en begrip hebben voor anderen, wat essentieel is voor een goede samenwerking (Bechtoldt, De Dreu, & Nijstad, 2007). Diversiteit op vlak van dit persoonlijkheidskenmerk zou aldus leiden tot een team met personen die zeer vriendelijk, ondersteunend en behulpzaam zijn terwijl anderen helemaal niet op die manier zijn ingesteld (Morgeson, Reider, & Champion, 2005). Het gevolg hiervan is aldus een slechte groepsfeer, onenigheid, een moeizame groepscohesie en dus een lage auditkwaliteit (Mohammed & Angell,

2003). Dit verband werd vervolgens opnieuw getest voor een andere afhankelijke variabele, namelijk *auditkwaliteitondermijnendgedrag\_teamleden*, om de robuustheid van de analyse na te gaan. Deze variabele meet of teamleden aangeven of ze wel eens gedrag stellen dat zorgt voor een reductie van de auditkwaliteit. In de vragenlijst wordt deze variabele gemeten aan de hand van 5 stellingen uit het artikel van Herrbach (2001), namelijk 'reduction of work below what is considered reasonable', 'superficial review of client documents', 'acceptance of weak client explanations', 'failure to research an accounting principle' en 'failure to pursue a questionable item'. Teamleden van de auditteams kunnen op een Likert schaal van 1 tot 5 aanduiden in welke mate ze akkoord gaan met deze stellingen, waarbij de minimumwaarde 1 wijst op *never often* en de maximumwaarde 5 wijst op *very*, waarvan vervolgens een gemiddelde werd genomen. Opmerkelijk was dat voor deze herhaalde analyse geen significant verband kon vastgesteld worden tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid en auditkwaliteit, wat erop wijst dat geen conclusies kunnen gemaakt worden aangezien het empirisch onderzoek niet leidt tot consistente resultaten.

Vervolgens werd in deze masterproef onderzocht of de persoonsgerichte leiderschapstijl van de leider het negatieve effect van teampersoonlijkheidsdiversiteit op auditkwaliteit kan reduceren. Leaders zorgen voor de ondersteuning en ontwikkeling van het team en daardoor is hun gedrag cruciaal voor het vlotte verloop van de groepswerking (Homan, Gündemir, Buengeler, & van Kleef, 2020). In de auditcontext is er op het operationele niveau sprake van twee leiders, namelijk de senior en de manager. De senior staat dagdagelijks in contact met het auditteam en zal dus ook mogelijke problemen binnen het team het snelst kunnen detecteren. De manager daarentegen doet een beoordeling na de controle van de senior (Ramsay, 1994). Door een persoonsgerichte leiderschap te hanteren zullen deze leiders kunnen inspelen op de interpersoonlijke relaties en wederzijds vertrouwen tussen teamleden. In het geval van problemen rond teampersoonlijkheidsdiversiteit lijkt deze leiderschapstijl dan ook het meest relevant omdat zij focust op het menselijke aspect (Homan, Gündemir, Buengeler, & van Kleef, 2020). Zo werd in dit onderzoek verwacht dat zowel de senior alsook de manager de groepswerking zouden kunnen faciliteren door een persoonsgerichte leiderschapstijl toe te passen, en zo dus ook het negatieve effect van teampersoonlijkheidsdiversiteit op auditkwaliteit zullen reduceren.

Aangezien enkel voor teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid een significant verband werd gevonden met auditkwaliteit werd ook enkel voor dit persoonlijkheidskenmerk het effect van persoonsgerichtsleiderschap onderzocht. De resultaten tonen aan dat een positief significant verband werd gevonden tussen het persoonsgericht leiderschap van de manager en de auditkwaliteit. Deze bevinding werd ook bevestigd door een robuustheidstest uit te voeren op basis van een andere variabele voor auditkwaliteit, namelijk het *auditkwaliteitondermijnendgedrag* van teamleden. Concreet kan uit deze resultaten vastgesteld worden dat het negatieve effect van persoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid op auditkwaliteit gereduceerd wordt indien de manager meer persoonsgericht leiderschap vertoont. Zo zal een persoonsgerichte manager proberen te luisteren naar ieders probleem door in gesprek te gaan met teamleden, begrip te tonen voor ieder en door een sfeer te creëren waarin vertrouwen en respect voor elkaar hoog in het vaandel staan (Homan, Gündemir, Buengeler, & van Kleef, 2020). Door de bevindingen kan aldus vastgesteld worden dat het persoonsgericht leiderschap van de manager zal leiden tot een hogere auditkwaliteit door de verlaging van het negatieve effect van persoonlijkheidsdiversiteit in eensgezindheid.



Concluderend kon in deze masterproef geen besluit genomen worden omtrent het verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van de vijf persoonlijkheidskenmerken en auditkwaliteit aangezien hiervoor geen consistente resultaten werden gevonden. Wel werden consistente bevindingen vastgesteld omtrent het persoonsgericht leiderschap van de manager. Dit leidt tot de conclusie dat het negatieve effect van teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid op auditkwaliteit wordt gereduceerd indien de manager een persoonsgerichte leiderschapsstijl hanteert.

Hoewel deze masterproef een bijdrage vormt tot de auditliteratuur, de managementliteratuur en de psychologische literatuur omtrent teampersoonlijkheidsdiversiteit en leiderschap kende deze masterproef ook enkele beperkingen. Zo kon slechts één conclusie getrokken worden uit de gehele analyse van de regressiemodellen. De tekortkoming van meerdere consistente resultaten zou kunnen liggen aan de steekproef van het onderzoek. Zo zou deze uitgebreid kunnen worden naar nog andere Big 4 en non Big 4 auditkantoren. Eerder vermelde beperking zou ook te wijten kunnen zijn aan de persoonlijkheidskenmerken die binnen dit onderzoek werden gebruikt. Zo werd gekozen om de vijf kenmerken consciëntieusheid, eensgezindheid, neurocitisme, openheid en extraversie te onderzoeken. Echter gaat persoonlijkheid verder dan enkel deze vijf persoonlijkheidskenmerken. Er zou bijvoorbeeld ook gekeken kunnen worden naar persoonlijkheid op vlak van de 16 persoonlijkheidstypen van de Zwitserse psychiater Carl Jung (Chaudhary, Singh, Hasan, & Kaur, 2013). Binnen dit onderzoek werd gefocust op de rol van het persoonsgericht leiderschap. Naast deze leiderschapsstijl kunnen leiders ook een taakgerichte leiderschapsstijl aannemen waarbij de leider eerder aandacht toont voor het uitvoeren van taken en het halen van deadlines (Homan, Gündemir, Buengeler, & van Kleef, 2020). De focus van deze masterproef lag echter bij het menselijke aspect en dus de persoonsgerichte leiderschapsstijl. Om die reden werd niet ingegaan op het taakgerichte leiderschap, hoewel een leider tegelijk zowel persoonsgericht alsook taakgericht leiderschap kan uitvoeren. Het zou aldus interessant kunnen zijn voor toekomstig onderzoek om uitgebreider in te gaan op het effect van het taakgericht leiderschap.

## Inhoudsopgave

Woord vooraf .....	1
Samenvatting.....	3
1. Probleemstelling .....	9
2. Literatuurstudie .....	13
2.1. Auditkwaliteit.....	13
2.2. Persoonlijkheidsdiversiteit op teamniveau .....	15
2.3. Leiderschap en teampersoonlijkheidsdiversiteit .....	18
3. Hypothesevorming .....	21
3.1. Persoonlijkheidsdiversiteit in auditteams.....	21
3.2. Leiderschap .....	22
3.3. Conceptueel model .....	24
4. Data en variabelen .....	25
4.1 Dataset .....	25
4.2 Variabelen.....	25
4.2.1 Afhankelijke variabele .....	26
4.2.2 Onafhankelijke variabele.....	26
4.2.3 Modererende variabelen .....	27
4.2.4 Controlevariabelen.....	27
5. Empirisch onderzoek.....	29
5.1 Beschrijvende statistieken.....	29
5.2 Statistische voorwaarden.....	30
5.3 Regressiemodellen.....	33
5.4 Resultaten.....	34
6. Conclusie .....	41
6.1 Discussie resultaten .....	41
6.2 Bijdrage.....	42
6.3 Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek .....	42
7. Referentielijst.....	45



## 1. Probleemstelling

Jaarrekeningen beschikken over informatie die relevant is voor zowel interne als externe belanghebbenden aangezien zij beslissingen maken op basis van informatie uit deze financiële staten. Een bank zal bijvoorbeeld kijken of het bedrijf inkomsten genereert en of ze dus in staat zal zijn een lening terug te betalen. Op basis hiervan zal een bank aldanniet krediet verstrekken aan de entiteit. Daarnaast zullen ook bijvoorbeeld investeerders kijken naar de jaarrekening vooraleer ze investeren in de organisatie, om te kunnen evalueren of hun investering rendabel zal zijn in de toekomst. Daarom is het belangrijk dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft over de financiële positie en winstgevendheid van een organisatie. Financiële overzichten zoals de jaarrekening, en ook de kwaliteit ervan, behoren tot de verantwoordelijkheid van bestuurders binnen de onderneming en van diegenen die deze financiële staten opmaken. Omdat financiële staten een belangrijke rol spelen bij het maken van bedrijfsbeslissingen, is het noodzakelijk dat er controle wordt uitgevoerd op de kwaliteit ervan. Dit is de taak van een externe auditor. Hij of zij zal optreden als een externe, onafhankelijke persoon die de financiële staten zal evalueren en een oordeel zal vellen over de kwaliteit en betrouwbaarheid ervan (Dimitrijevic, Jovkovic, & Milutinovic, 2020).

De mate waarin gebruikers van financiële staten vertrouwen hebben in de beoordeling van de auditor hangt af van de auditkwaliteit (Christensen, Brant, Steven, Omer, Shelley, & Marjorie, 2016). Bij het analyseren van de jaarrekening speelt de kwaliteit van de audit dus een grote rol, aangezien een auditor moet rapporteren of deze jaarrekening een getrouw beeld geeft over de financiële positie van een bedrijf (Alareeni & Bahaaeddin, 2018). Auditkwaliteit wordt door DeAngelo (1981) gedefinieerd als "de door de markt ingeschatte gezamenlijke waarschijnlijkheid dat een bepaalde auditor zowel een inbreuk in het boekhoudsysteem van een cliënt ontdekt als deze inbreuk rapporteert" (Knechel, Krishnan, Pevzner, Shefchik, & Velury, 2013). In het verleden zijn verschillende fraudeschandalen aan het licht gekomen, zoals bijvoorbeeld het schandaal van WorldCom of Enron. In de Enron case moest het auditbedrijf Arthur Andersen, toen één van de vijf bekendste accountantskantoren ter wereld, in 2009 40 miljoen dollar betalen aan de schuldeisers van Enron aangezien ze hun ogen toededen aan bepaalde fraudepraktijken van het bedrijf en belangrijke dossiers vernietigden. Zulke gevallen wijzen op het belang van een betrouwbare, onafhankelijke en kwaliteitsvolle audit (Alareeni & Bahaaeddin, 2018). In de literatuur worden enkele determinanten gesteld die een invloed kunnen hebben op de auditkwaliteit, zoals bijvoorbeeld de opleiding van de auditor, competenties, risicobeoordeling, nauwkeurigheid, salaris, controleduur en toewijzing van taken binnen het auditteam (Knechel, Krishnan, Pevzner, Shefchik, & Velury, 2013). Echter worden zulke determinanten vaak op individueel niveau bestudeerd terwijl teamdeterminanten ook relevant kunnen zijn. De reden hiervoor is dat auditkantoren hun activiteiten doorgaans in teams organiseren omdat audittaken vaak ingewikkeld zijn en er dus nood is aan ideeën vanuit verschillende perspectieven. De samenwerking van meerdere auditors in teams heeft een impact op het teamfunctioneren en dus ook op de prestaties die geleverd worden door het team, aangezien elk individu verschillende persoonlijkheidskenmerken, culturele achtergronden, competenties en ervaringen heeft (Cameran, Ditillo, & Pettinicchio, 2018). Binnen deze masterthesis zal de focus gelegd worden op teamdiversiteit binnen auditteams op vlak van persoonlijkheid, teampersoonlijkheidsdiversiteit genoemd. In de literatuur wordt teampersoonlijkheidsdiversiteit

gedefinieerd als “de variantie of de verschillen tussen teamleden voor een bepaalde persoonlijkheidsconstruct of set van constructen”. In de studie van Neuman, Wagner en Christiansen (1999) omtrent sociaal gedrag en persoonlijkheid wordt gesteld dat teams die divergeren op vlak van persoonlijkheid, en dus een hoge mate van teampersoonlijkheidsdiversiteit bezitten, een moeilijke groepscohesie ervaren, wat leidt tot minder goede prestaties (Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999). Ook Kearney (2009) bevestigt dit in zijn studie omtrent psychologie waarin hij wijst op het tekort aan communicatie en de hoge mate van vooroordelen indien een team zeer divers is qua persoonlijkheid (Kearney, 2009).

Opmerkelijk is dat in de literatuur geen studies zijn uitgevoerd die specifiek wijzen op de impact van teampersoonlijkheidsdiversiteit op het functioneren van auditteams, en dus de kwaliteit van audits. Binnen de literatuur kunnen wel indirecte linken gemaakt worden vanuit studies uit het psychologische en sociologische veld over teampersoonlijkheidsdiversiteit en de gevolgen ervan. Echter bieden deze studies slechts een algemeen antwoord en wijzen zij dus niet noodzakelijk op de werking en de geleverde kwaliteit van auditteams. In deze masterproef zullen auditteams specifiek onderzocht worden, aangezien dit noodzakelijk is door hun bijzondere aard wat betreft gevoeligheid voor ethiek en onafhankelijkheidskwesities (Cameran, Ditillo, & Pettinicchio, 2018). Verschillende belanghebbenden zoals bijvoorbeeld banken, investeerders en aandeelhouders doen beroep op de financiële staten van de onderneming vooraleer ze beslissingen nemen. Daarom vertrouwen ze op de evaluatie en beoordeling van externe auditors om er zeker van te zijn dat de financiële cijfers een getrouw beeld geven over de onderneming. Het is dus belangrijk dat auditors een ethisch en werkelijkheidsgetrouw oordeel maken over de gegevens van een entiteit. Indien zij dit niet doen kunnen onjuiste cijfers in de financiële overzichten niet ontdekt worden en zullen de beslissingen van stakeholders dus ook gebaseerd zijn op zulke foutieve financiële informatie. Dit kan ernstige gevolgen hebben voor deze partijen aangezien hun investeringen worden misbruikt door de entiteit aan de hand van rooskleuriger informatie. Aldus speelt ethiek een belangrijke rol binnen het auditdomein gezien de relevantie van juiste beoordelingen en de invloed hiervan op de maatschappij. Teampersoonlijkheidsdiversiteit zou de auditkwaliteit kunnen verslechteren aangezien conflicten door teampersoonlijkheidsdiversiteit zouden kunnen leiden tot een slechte groepswerking en dus tot onjuiste auditbeoordelingen die een grote invloed hebben op de maatschappij (Pflugrath, Martinov-Bennie, & Chen, 2007; Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks, & Voordeckers, 2018). Binnen deze thesis gaan we er dus vanuit dat teampersoonlijkheidsdiversiteit een impact heeft op de auditkwaliteit en dus ook op de maatschappij of stakeholders die zich baseren op de beoordelingen van auditors. Persoonlijkheidsdiversiteit zou aldus door deze specifieke context onderzocht moeten worden binnen auditteams.

Ook speelt leiderschap een belangrijke rol binnen auditteams. Goed leiderschap is relevant voor het efficiënt functioneren van teams en speelt ook een grote rol bij het verminderen van de negatieve gevolgen van persoonlijkheidsdiversiteit. Zoals uit de literatuur wordt verondersteld, kunnen auditteams zeer divers zijn samengesteld op vlak van persoonlijkheid. Dit kan leiden tot bepaalde negatieve gevolgen, waarbij het de rol is van de teamleider om efficiënt leiderschap te leveren en mogelijke conflicten tussen teamleden die groepscohesie verhinderen te elimineren of te verzachten. Het is dan ook vanzelfsprekend dat het gedrag van leiders, en dus ook hun leiderschapstijl, een grote rol speelt (Homan, Gündemir, Buengeler, & van Kleef, 2020). Binnen de auditcontext zijn er

op het operationele niveau echter twee soorten leiders, zijnde de senior en de manager. Binnen deze thesis zal onderzocht worden hoe het gedrag van deze twee leiders mogelijke negatieve effecten van teampersoonlijkheidsdiversiteit kan reduceren. Daarbij zal bekeken worden of een persoonsgerichte leiderschapstijl efficiënt is om mogelijke conflicten binnen de groep op vlak van persoonlijkheidsdiversiteit te verminderen, aangezien deze stijl focust op relaties, interacties en verbondenheid van individuen binnen een team, wat ook het meest relevant lijkt in het geval van teampersoonlijkheidsdiversiteit (Homan, Gündemir, Buengeler, & van Kleef, 2020). Echter is het opmerkelijk dat binnen de literatuur niet veel onderzoek gedaan is naar de negatieve gevolgen van teampersoonlijkheidsdiversiteit binnen de auditcontext en hoe auditleiders op het operationele niveau hiermee omgaan. In deze thesis zal dan ook specifiek de rol van seniors en managers binnen auditteams besproken worden.

Het doel van deze masterproef is om aan de hand van een kwantitatief onderzoek een antwoord te vinden op de centrale vraag of een divers team op vlak van persoonlijkheid negatieve implicaties kan meebrengen voor de functionering van het auditteam en dus ook op de auditkwaliteit. Vervolgens zal ook onderzocht worden welke rol de senior en de manager spelen en of een persoonsgerichte leiderschapstijl de eventuele negatieve gevolgen van persoonlijkheidsdiversiteit binnen auditteams kan reduceren.



## 2. Literatuurstudie

### 2.1. Auditkwaliteit

Het controleren en beoordelen van financiële overzichten zoals de jaarrekening is de taak van externe auditors. Zij dienen een beoordeling te maken over de vraag of de jaarrekening een getrouw beeld geeft over de financiële positie van een onderneming. Deze beoordeling is belangrijk voor stakeholders van het bedrijf, zoals bijvoorbeeld banken, investeerders en leveranciers, aangezien zij hun bedrijfsbeslissingen baseren op deze financiële overzichten. Banken zullen bijvoorbeeld enkel krediet verstrekken aan de organisatie indien ze zeker zijn dat het bedrijf de interestlasten zal kunnen betalen. Leveranciers zullen betrouwbare klanten willen die op tijd facturen betalen. Investeerders zullen enkel willen investeren in het bedrijf als ze een mooi rendement kunnen verkrijgen uit hun investering. Al deze partijen zullen dus kijken naar de financiële staten van de onderneming, en dus ook de jaarrekening, vooraleer ze bepaalde bedrijfsbeslissingen nemen (Dimitrijevic, Jovkovic, & Milutinovic, 2020). Financiële informatie wordt echter verstrekt door het management, wat kan leiden tot belangenconflicten volgens de agency theorie. Managers zullen bijvoorbeeld hun eigenbelang willen nastreven en op korte termijn winsten willen realiseren. Hiervoor zullen ze bepaalde risico's nemen waardoor ze mogelijks de continuïteit van de onderneming in gedrang kunnen brengen, wat in strijd is met de doelen van bijvoorbeeld aandeelhouders. Aandeelhouders investeren in een onderneming om op lange termijn een rendement te kunnen behalen op hun investering en bovendien willen ze er zeker van zijn dat hun geld efficiënt wordt beheerd door managers. Belangenconflicten kunnen ertoe leiden dat managers financiële cijfers manipuleren om de onderneming rooskleuriger voor te stellen dan ze daadwerkelijk is (Kilincarslan, 2021). Daardoor is het belangrijk dat financiële staten van een onderneming betrouwbaar zijn, in die zin dat ze werkelijke cijfers weergeven en goed gecontroleerd zijn. Het is echter zeer moeilijk voor aandeelhouders om managers te controleren. Deze controle is dan ook de taak van een onafhankelijke, externe partij, genaamd de externe auditor. Hij zal de controles op de jaarrekening uitvoeren en een oordeel vellen over de betrouwbaarheid en juistheid van financiële overzichten (Dimitrijevic, Jovkovic, & Milutinovic, 2020).

De mate waarin gebruikers van de jaarrekening vertrouwen hebben in de evaluatie van de auditor is afhankelijk van de geleverde auditkwaliteit (Christensen, Brant, Steven, Omer, Shelley, & Marjorie, 2016). In de literatuur zijn er verschillende definities omtrent auditkwaliteit. Ten eerste definieert Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) (2013) auditkwaliteit als *"voldoen aan de behoeften van beleggers inzake onafhankelijke en betrouwbare audits en robuuste communicatie met het auditcomité"* (Brown & Popova, 2019). Verder definieert Government Accountability Office (GAO) (2003) auditkwaliteit als *"een controle die wordt uitgevoerd overeenkomstig de algemeen aanvaarde controlenormen (Generally Accepted Auditing Standards, GAAS) om een redelijke zekerheid te verschaffen dat de gecontroleerde jaarrekening en de bijbehorende toelichtingen (1) zijn opgesteld overeenkomstig de algemeen aanvaarde boekhoudbeginselen (Generally Accepted Accounting Principles - GAAP), en (2) geen afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fouten of fraude"*. Daarnaast beschrijft DeAngelo (1981) auditkwaliteit als *"de door de markt ingeschatte gezamenlijke waarschijnlijkheid dat een bepaalde accountant zowel een inbreuk in het*



*boekhoudsysteem van een cliënt ontdekt als ook deze inbreuk rapporteert".* Zijn definitie wordt onderverdeeld in twee aspecten, namelijk de kans dat een auditor onjuistheden of fouten ontdekt, en de mate waarin hij juist handelt naar aanleiding van die ontdekking. Het eerste aspect van zijn definitie, namelijk de waarschijnlijkheid dat een auditor onjuistheden ontdekt, heeft betrekking op de competenties en de inzet van de auditor. Het tweede deel van DeAngelo's definitie waarbij wordt gewezen op de rapportering van een bepaalde fout of inbreuk, wijst op de objectiviteit en onafhankelijkheid van een auditor. Deze twee componenten duiden op vier aspecten die de auditkwaliteit, of de controlekwaliteit kunnen beïnvloeden. Allereerst vraagt het ontdekken van een fout om effectieve inzet van juiste middelen, wat betrekking heeft op zowel de input alsook het proces van de audit (Knechel, Krishnan, Pevzner, Shefchik, & Velury, 2013). Met input wordt de kwaliteit van mensen bedoeld in die zin dat mensen kennis, ervaring en competenties inbrengen en dat dit bepalend kan zijn voor de auditkwaliteit. In de literatuur wordt een positief verband gesteld tussen inputs en auditkwaliteit: hoe hoger de kwaliteit van inputs, des te hoger de kwaliteit van de audit mogelijks zal zijn. Het auditproces wordt verder ook als mogelijke indicator van auditkwaliteit gezien en wijst op risico-evaluaties, toetsingen en verschillende controlewerkzaamheden. De kwaliteit van, én de nauwkeurigheid waarmee deze processen of procedures worden uitgevoerd hebben een significant effect op de output en dus op de kwaliteit van de audit (Sulaiman, Noor, Shahimi, Suhaily, Singh, & Ranjit, 2019). Vervolgens betekent de rapportering van een inbreuk dat de auditor juiste actie onderneemt en de fout vermeldt. Dit heeft betrekking op de output en de context van de audit. De output wijst op uitkomsten ten gevolge van de auditprocedures, zoals bijvoorbeeld beoordelingen, herformuleringen en rapporteringen. Wanneer er sprake is van een slechte output zoals bijvoorbeeld onnauwkeurige auditorsverklaringen en tekortkomingen in de beoordelingen kan dit een negatieve impact hebben op de auditkwaliteit. Ten slotte heeft de context van de controle betrekking op de duur van de controle, de verdeling van werkuren, de onafhankelijkheid van de auditor en het salaris en de bonussen die de auditor ontvangt, die allemaal een effect kunnen hebben op het auditproces en dus ook op de auditkwaliteit (Knechel, Krishnan, Pevzner, Shefchik, & Velury, 2013). Verder halen Crucean en Hategan (2019) ook een andere indicator voor auditkwaliteit aan binnen hun studie, namelijk de 'information transparency' tussen de auditor en de klant. Dit betekent dat de auditor over alle nodige financiële informatie moet beschikken over de klant die nodig is om een nauwkeurige audit uit te voeren (Crucean & Hategan, 2019).

Echter kan geconcludeerd worden dat de bevindingen uit bovenstaande studies wijzen op determinanten die gemeten zijn op individueel niveau en niet op teamniveau, zoals bijvoorbeeld persoonlijkheidsdiversiteit, groepswerking of teamfunctioneren, die mogelijks ook een impact kunnen hebben op auditkwaliteit aangezien auditors meestal in team werken om auditopdrachten uit te voeren. In deze masterthesis zal in diepte onderzocht worden of teampersoonlijkheidsdiversiteit een mogelijke en relevante determinant van auditkwaliteit kan zijn.

## 2.2. Persoonlijkheidsdiversiteit op teamniveau

Ondernemingen structureren opdrachten en taken steeds meer in teams. Echter, door de toenemende mate van diverse personeelsbestanden binnen bedrijven lijkt het relevant meer kennis te verkrijgen over de optimale groepssamenstelling en welke gevolgen persoonlijkheidsdiversiteit kan hebben op het teamfunctioneren en dus ook op de geleverde prestaties binnen auditteams (Mohammed & Angell, 2003).

Persoonlijkheid wordt door Pervin (1980) gedefinieerd als "*het unieke en stabiele patroon van denken, voelen, handelen en reageren van een individu op zijn of haar sociale omgeving*". Hij wijst er verder ook op dat individuen kunnen verschillen in persoonlijkheidskarakteristieken. Terwijl bepaalde mensen zeer monotoon, formeel en serieus ingesteld zijn, is het mogelijk dat anderen zeer fantasierijk en speels zijn. Het verschil in persoonlijkheid tussen individuen wordt binnen de literatuur *persoonlijkheidsdiversiteit* genoemd (Bechtoldt, De Dreu, & Nijstad, 2007). Teams op de werkvloer kunnen bestaan uit groepsleden met elk een zeer verschillende persoonlijkheid, wat wijst op een heel divers samengesteld team op vlak van persoonlijkheid (Kearney, 2009). Neuman, Wagner en Christiansen (1999) definieerden het begrip *teampersoonlijkheidsdiversiteit* als "*de discrepantie van persoonlijkheidskenmerken tussen teamgenoten*". Een groep dat een hoge mate van *teampersoonlijkheidsdiversiteit* ervaart wordt een heterogene groep genoemd. Dit wijst erop dat persoonlijkheidskenmerken van teamgenoten hard verschillen van elkaar. Wanneer individuen binnen een groep gelijkaardige karaktereigenschappen hebben is er sprake van een homogene groep, wat wijst op een lage mate van *teampersoonlijkheidsdiversiteit* (Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999).

Toch blijkt dat persoonlijkheidsdiversiteit binnen auditteams een concept is dat nog nooit werd onderzocht binnen de literatuur. Het begrip 'teamdiversiteit' wordt ontleend aan de managementliteratuur en werd, in tegenstelling tot *teampersoonlijkheidsdiversiteit* in auditteams, wel al veelvuldig bestudeerd binnen verschillende studies. Zo wordt binnen de managementliteratuur een onderscheid gemaakt tussen drie soorten van diversiteit, namelijk *separation*, *disparity* en *variety*. Persoonlijkheidsdiversiteit behoort tot de categorie *separation diversity*, waarbij men stelt dat verschillen in karaktereigenschappen, kenmerken en meningen kunnen leiden tot meer interpersoonlijke conflicten, wantrouwen en een daling van teamprestaties (Harrison & Klein, 2007). Hiermee gelinkt wordt binnen de managementliteratuur ook het *Similarity Attraction Paradigm* besproken, waarbij wordt gesteld dat diversiteit op vlak van persoonlijkheid conflicten in de hand werkt en prestaties reduceert. De reden hiervoor is een hoge mate van wantrouwen tussen teamleden omdat ze zo verschillend zijn ten opzichte van elkaar, wat ook samenwerking, communicatie en informatie-uitwisseling bemoeilijkt en uiteindelijk leidt tot een lagere prestatiekwiteit. Binnen het sociaalpsychologische veld wordt inzake het *Similarity*-concept gesteld dat mensen eerder een voorkeur hebben voor diegenen die op hen lijken op vlak van verschillende karakterattributen. Vandaar is het te verwachten dat teamleden binnen een homogene groep qua persoonlijkheid efficiënter kunnen samenwerken en communiceren en minder conflicten ervaren omdat ze een hogere mate van vertrouwen hebben in de personen die op hen lijken. Daardoor zullen groepsprocessen waarschijnlijk ook beter verlopen en zal er minder informatie verloren gaan door

wantrouwen, wat natuurlijk een positief effect kan hebben op teamprestaties (Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks, & Voordeckers, 2018).

Binnen andere literatuur werd hetzelfde verband vastgesteld, namelijk dat prestaties van het team positief vorderen wanneer er sprake is van een homogene groep met gelijkaardige persoonlijkheidskenmerken. Binnen homogene groepen zijn individuen gelijkaardig op vlak van persoonlijkheid en zijn ze daardoor in staat vlotter te communiceren, wat kan leiden tot een efficiënte groepswerking (Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999). Molleman (2005) wijst erop dat teams die divers zijn op vlak van persoonlijkheid vaak meer conflicten zullen ervaren. Een voorbeeld is de persoonlijkheidseigenschap 'consciëntieusheid' of 'gewetensvolheid', wat erop wijst dat mensen verantwoordelijkheidsgevoel dragen, nauwgezet en gedreven zijn. Wanneer er sprake is van diversiteit op vlak van consciëntieusheid kan dit ervoor zorgen dat binnen de groep homogene subgroepen ontstaan van mensen die allemaal consciëntieus zijn tegenover een subgroep van mensen die niet zulke consciëntieusheid vertonen (Molleman, 2005). Homogeniteit op vlak van deze persoonlijkheidseigenschap kan leiden tot betere groepsprestaties omdat elk teamlid consciëntieus is, wat betekent dat iedereen zeer gedreven is en een hoge mate van verantwoordelijkheidsgevoel heeft. Heterogeniteit met betrekking tot gewetensvolheid daarentegen zou zorgen voor een inefficiënte groepswerking omdat gewetensvolle teamleden de niet-gewetensvolle teamleden als verhinderaars en nietsdoeners zien (Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999).

Vervolgens lijkt persoonlijkheidsdiversiteit ook zeer belangrijk omdat zij prestaties op teamniveau sterk kunnen beïnvloeden (Bechtoldt, De Dreu, & Nijstad, 2007): "*Persoonlijkheid heeft meer directe en krachtige effecten op groepsprocessen dan andere typisch bestudeerde samenstellingsvariabelen (bv. leeftijd, ras, geslacht en informatieverdeling)*" (Moynihan & Peterson, 2001, p. 328). Enerzijds kan gelijkenis of homogeniteit tussen groepsleden op vlak van persoonlijkheid zorgen voor betere groepscommunicatie en dus de prestaties positief beïnvloeden. Maar tegelijk kan persoonlijkheidsdiversiteit tussen teamleden ook zorgen voor betere prestaties aangezien elk teamlid een unieke waarde toevoegt doordat hij of zij verschillend is in karakter (Mohammed & Angell, 2003). Dit wijst op een positief verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit en teamprestaties.

In de studie van Mohammed & Angell (2003) werden een aantal factoren aangehaald om persoonlijkheidskenmerken te beschrijven, in die zin dat diversiteit op vlak van deze persoonlijkheidskenmerken een effect kan hebben op teamprestaties. Zo blijkt dat diversiteit op vlak van eensgezindheid en neuroticisme gerelateerd is aan slechte prestaties (Mohammed & Angell, 2003). Eensgezindheid verwijst naar individuen die vriendelijk en gemakkelijk in de omgang zijn. Bovendien vertonen deze personen vaak ook een ondersteunend karakter. Daarlangs wordt neuroticisme omschreven als een onzeker, defensief, angstig en emotioneel karakter (Bechtoldt, De Dreu, & Nijstad, 2007). Teams die bestaan uit individuen met een verschillende mate (divers team) van eensgezindheid of neuroticisme blijken minder verenigbaar, wat zorgt voor weinig motivatie om samen te werken en slechte communicatie. Dit zou een mogelijke indicator kunnen zijn voor slechte groepsprestaties aangezien er geen sterke groepscohesie is. Homogene teams op vlak van eensgezindheid en neuroticisme zouden aldus leiden tot betere groepsprestaties aangezien teamleden de gelijkenis op vlak van deze karaktereigenschappen als iets positief ervaren. Daarnaast

blijkt diversiteit op vlak van extraversie positief gerelateerd met teamprestaties (Mohammed & Angell, 2003). Een extraverte persoonlijkheid verwijst naar energieke, sociale en zelfzekere individuen (Bechtoldt, De Dreu, & Nijstad, 2007). In teams waar sprake is van diversiteit op vlak van extraversie hebben leden een complementaire rol aangezien sommigen leden extravert zijn en anderen helemaal niet. Extraverte teamleden nemen graag een leiderspositie in tijdens een groepswerking. Indien elk teamlid extravert zou zijn, en dus homogeen, zou dit kunnen zorgen voor conflicten omdat ieder teamlid een leidersrol zou willen aannemen, wat onmogelijk is. Daarom wordt gesteld dat verschillen op vlak van extraversie de groep ten voordele kunnen zijn (Mohammed & Angell, 2003). Deze relatie komt overeen met de bevinding van Neuman, Wagner en Christiansen (1999), die ook wijst op de voordelen van diversiteit omtrent extraversie. Zij stellen dat een heterogene groep waarbij sommige teamleden extravert en anderen eerder introvert zijn, kan zorgen voor doeltreffende prestaties aangezien sommigen eerder leidend gedrag vertonen terwijl andere teamgenoten eerder volgers zijn. Een homogeen team op vlak van extraversie kan inefficiënt presteren omdat bijna alle personen in de groep leidend gedrag proberen te vertonen, wat kan resulteren in onenigheid om macht (Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999). Vervolgens wordt consciëntieusheid omschreven als de mate waarin een persoon doelgericht en doorzettend is en verantwoordelijkheidsgevoel en discipline heeft. Het gaat dus om ambitieuze personen die niet tegen uitstelgedrag kunnen, veel inspanningen leveren, ordelijk zijn en gedreven zijn doelen te behalen (Molleman, 2005). Zo blijkt dat hoge heterogeniteit in consciëntieusheid kan zorgen voor slechte teamprestaties aangezien sommige leden minder productief werken, terwijl zeer consciëntieuze leden hoog kwaliteitsvol werk leveren. Dit kan leiden tot gevoelens van ongelijke bijdragen en kan een aanleiding zijn tot grote conflicten die de communicatie en effectieve groepswerking belemmeren. Aldus kan diversiteit op vlak van dit persoonlijkheidskenmerk zorgen voor zeer slechte groepoutputs omdat sommige leden hun uiterste best doen, terwijl anderen profiteren (Waung & Brice, 1998). Een volgend persoonlijkheidskenmerk is openheid voor ervaring. Dit houdt in dat individuen open staan voor nieuwigheden en allesbehalve conventioneel zijn. Zulke personen worden gemotiveerd door nieuwe en uitdagende ervaringen (Han & Pistole, 2017). Binnen de literatuur wordt deze karaktereigenschap echter niet gelinkt met het aspect van persoonlijkheidsdiversiteit. Toch is het te verwachten dat diversiteit op vlak van openheid voor ervaring een negatief effect heeft op groepsprestaties aangezien sommige groepsleden niet open staan voor nieuwe uitdagingen en eerder een status quo wensen te behouden. Dit kan zorgen voor een onevenwichtige sfeer binnen het team waarbij communicatie binnen de groep kan verslechteren, wat een grote belemmering lijkt voor het behalen van optimale teamprestaties. Bovenstaande studies bieden aldus enkel inzichten in het verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit en teamprestaties op vlak van management- en psychologische literatuur, maar richten zich niet specifiek op het auditdomein. In deze thesis zal verder aanvullend onderzoek gedaan worden naar teampersoonlijkheidsdiversiteit binnen auditteams en het effect ervan op de auditkwaliteit.

### 2.3. Leiderschap en teampersoonlijkheidsdiversiteit

Het gedrag van leiders en de leiderschapsstijl die wordt gehanteerd binnen organisaties wordt steeds relevanter door de verhoogde mate van diversiteit binnen werkteams. Leiders zorgen voor de ondersteuning en ontwikkeling van hun team en hun gedrag is bovendien cruciaal voor de verdere functionering van dit team. Eveneens staan zij in voor het management van eventuele conflicten ten gevolge van teamdiversiteit (Homan, Gündemir, Buengeler, & van Kleef, 2020). Echter is binnen de bestaande literatuur zeer weinig te vinden omtrent het verband tussen leiderschap en de negatieve gevolgen van teampersoonlijkheidsdiversiteit op auditkwaliteit. Wel tonen enkele studies de relevantie aan van bepaald leiderschapsgedrag in werkteams, maar deze bevindingen worden niet specifiek uitgediept binnen het domein van persoonlijkheidsdiversiteit in auditteams.

Binnen auditteams is het relevant dat auditors informatie en bevindingen voorleggen aan de leiders van het team. Toch komt het vaak voor dat auditors bepaalde informatie verbergen uit schrik voor negatieve reacties van leiders. Leiders spelen een belangrijke rol in het informatie-uitwisselingsproces en daardoor kan hun gedrag een groot effect hebben op de auditkwaliteit. Zo kunnen bijvoorbeeld negatieve reacties van leiders ertoe leiden dat relevante informatie en belangrijke aandachtspunten worden verzwegen waardoor de kwaliteit van de auditprocedures vermindert. Dit soort gedrag zou vermeden moeten worden door leiders door een veilige omgeving te creëren waarbij auditors zonder angst voor negatieve reacties van hogergeschikten informatie kunnen delen (Nelson, Mark, & Chad, 2018). Ook speelt de bekwaamheid van de leider om informatie te leveren aan het team een belangrijke rol, alsook het verstrekken van kennis aan groepsleden zodat zij zich vlotter kunnen aanpassen aan veranderende taakvereisten. Dit wordt ook wel leiderscommunicatie genoemd. Binnen de literatuur wordt leiderscommunicatie als een cruciale factor gezien binnen veranderende werkomgevingen waarin voortdurend sprake is van uitwisseling en interpretatie van nieuwe en onbekende informatie. Teamprestaties en dus ook teamoutputs kunnen verbeteren wanneer leiders vooraf kwaliteitsvol communiceren met hun teamleden (Marks, Stephen & John, 2000).

Vervolgens bestaat er een onderscheid tussen twee types van leiderschapsstijlen, namelijk persoonsgericht leiderschap en taakgericht leiderschap. Taakgericht leiderschap heeft betrekking op gedrag dat leidt tot efficiënte uitvoering van opdrachten, terwijl persoonsgericht leiderschap focust op het verbeteren en ontwikkelen van groepsrelaties. Persoonsgericht leiderschap vestigt de aandacht op relaties en verbondenheid binnen de groep. Het richt zich bijvoorbeeld op de sociale interacties tussen groepsleden, gedrag van individuen binnen de groep en probeert de groepssamenwerking te vergemakkelijken door relaties tussen leden te ondersteunen. Binnen de literatuur wordt gesteld dat persoonsgericht leiderschap helpt in het reduceren van de negatieve gevolgen van teampersoonlijkheidsdiversiteit. In zulke situaties kan er sprake zijn van wantrouwen en veel conflicten binnen het team, wat leidt tot lage groepscohesie. Zo zouden persoonsgerichte leiders kunnen proberen de samenwerking en relaties tussen teamleden te bevorderen door bijvoorbeeld aandacht te vestigen op het welzijn van groepsleden, te luisteren naar mogelijke problemen die heersen en door vertrouwen binnen de groep te verhogen, om er zo voor te zorgen dat groepsleden met diverse persoonlijkheidskenmerken toch goed kunnen functioneren als een team. Het is aldus vanzelfsprekend dat binnen deze thesis de aandacht zal gevestigd worden op

enkel het persoonsgericht leiderschap aangezien het hier gaat over de negatieve gevolgen van teampersoonlijkheidsdiversiteit op teamprestaties en dus een focus op het menselijke aspect relevant is. Taakgericht leiderschap zal niet effectief werken op vlak van teampersoonlijkheidsdiversiteit aangezien de focus hier eerder ligt bij taken en het aldus minder aandacht heeft voor personen. Dus zal leiderschap, in het geval van conflicten door teampersoonlijkheidsdiversiteit, eerst moeten focussen op het bevorderen van relaties, samenwerking en vertrouwen tussen teamleden, wat wijst op het toepassen van persoonsgericht leiderschap (Homan, Gündemir, Buengeler, & van Kleef, 2020).

Wel is het opmerkelijk dat binnen de managementliteratuur wordt gefocust op één enkele soort leider. Doch zijn binnen auditteams twee soorten leiders aanwezig op het operationele niveau, namelijk de senior en de manager. In de auditliteratuur werden geen studies uitgevoerd die onderzoeken welke impact seniors en managers kunnen hebben in het reduceren van de negatieve effecten van teampersoonlijkheidsdiversiteit op auditkwaliteit. Er kunnen enkel indirecte verbanden gelegd worden uit de audit- en leiderschapsliteratuur omtrent leiderschap en het effect van leiderschap op teamprestaties. Dit wordt echter niet specifiek toegepast op het concept 'teampersoonlijkheidsdiversiteit'. Senior leiders voeren vaak een dagdagelijkse controle uit op het team voor een gedetailleerde beoordeling van de werkdocumenten die worden opgemaakt door de auditors. Hierbij focust de senior erop dat alle procedures volledig zijn gedocumenteerd, opmerkingen zijn genoteerd en dat de financiële documenten nauwkeurig zijn (Ramsay, 1994). Aangezien senior leiders dagdagelijks in contact staan met teamleden en dus ook problemen sneller kunnen detecteren, kan gesteld worden dat hun aanwezigheid een relevant effect kan hebben op teamprestaties. Zo kunnen zij door een persoonsgerichte leiderschapsstijl te hanteren een snellere invloed uitoefenen op mogelijke interpersoonlijke conflicten tussen teamleden die ontstaan door persoonlijkheidsverschillen binnen de groep. In dat geval kan de senior direct optreden om relaties binnen de groep te faciliteren door bijvoorbeeld in gesprek te gaan met teamleden omtrent een probleem dat heerst of communicatie die misloopt door zeer uiteenlopende persoonlijkheden. De manager daarentegen doet een algemene beoordeling, volgend op de beoordeling van de senior (Ramsay, 1994). Niettemin heeft de aanwezigheid van managers ook een relevant effect op de werking van auditteams. Zij worden beschouwd als een betrouwbare bron voor respons aangezien zij evaluatie en advies geven op de handelingen van ondergeschikte auditors. Net zoals seniors, beïnvloedt ook hun leiderschapsstijl teamdynamieken binnen auditteams op een positieve manier aangezien zij regelmatig gesprekken voeren met auditors om te luisteren naar problemen. Ook zullen zij focussen op het creëren van een betrouwbare sfeer waarin wederzijds respect en begrip worden geapprecieerd (Cameran, Ditillo, & Pettinicchio, 2018). Aldus kan uit de literatuur gesteld worden dat de persoonsgerichte leiderschapsstijl van zowel managers als seniors leidt tot een verbetering van teamdynamieken en dus ook een betere auditkwaliteit kan teweegbrengen.



### 3. Hypothesevorming

#### 3.1. Persoonlijkheidsdiversiteit in auditteams

Zoals eerder werd aangehaald moeten auditors op de meest onafhankelijke en zorgvuldige manier controle uitvoeren over de financiële gegevens van ondernemingen (Dimitrijevic, Jovkovic, & Milutinovic, 2020). De zorgvuldigheid en onafhankelijkheid van de auditor wijst op de auditkwaliteit, en dus de waarschijnlijkheid dat een auditor een fout ontdekt maar die alsook rapporteert (Knechel, Krishnan, Pevzner, Shefchik, & Velury, 2013). Door de relevantie van een goede auditkwaliteit alsook door de complexiteit van audittaken, worden audits vaak in teams gedaan om een uitwisseling van ideeën en perspectieven mogelijk te maken (Cameran, Ditillo, & Pettinicchio, 2018). Binnen de groep kan echter sprake zijn van teampersoonlijkheidsdiversiteit, wat een invloed kan hebben op het auditproces en dus ook op de auditkwaliteit (Kearney, 2009). Op basis van het *Similarity Attraction Paradigm* kan gesteld worden dat teams die teampersoonlijkheidsdiversiteit ervaren vaak niet goed kunnen samenwerken (Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks, & Voordeckers, 2018). Toegepast in de auditcontext zou dit het auditproces en dus de informatie-uitwisseling kunnen beïnvloeden door een hoge mate van wantrouwen tussen teamleden, weinig communicatie en veel conflicten omdat men zo verschillend is van elkaar op vlak van persoonlijkheid. Echter is het binnen auditteams zeer belangrijk dat men communiceert, aan informatie-uitwisseling doet en goed samenwerkt omdat auditors informatie van hun teamleden nodig hebben om fouten te vinden en belangrijke inzichten te verwerven, wat uiteindelijk relevant is voor een optimale auditkwaliteit.

Bij het bespreken van persoonlijkheidsdiversiteit binnen auditteams is het relevant te kijken naar persoonlijkheidskarakteristieken die mogelijks een invloed kunnen hebben op de samenwerking tussen auditteamleden. Zo stel ik dat teamdiversiteit op vlak van consciëntieusheid een negatief effect heeft op de auditkwaliteit. De reden hiervoor is dat er binnen een auditteam groepsleden zijn die hard werken, veel verantwoordelijkheidsgevoel hebben en doelen proberen te behalen terwijl er ook leden zijn die deze eigenschappen helemaal niet vertonen. Dit kan leiden tot conflicten en slechte groepscommunicatie tussen auditors, wat kan zorgen voor een slechte auditkwaliteit (Waung & Brice, 1998).

**Hypothese 1a:** *Er is een negatief verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van consciëntieusheid en auditkwaliteit.*

Vervolgens verwacht ik dat teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid negatief gerelateerd is met auditkwaliteit. Auditteams waarbij niet alle teamleden makkelijk in de omgang zijn en geen ondersteunend karakter hebben zullen mogelijks meer conflicten én minder samenwerkingsmotivatie ervaren, wat de auditkwaliteit aanzienlijk kan reduceren. Echter is het ook mogelijk dat teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid een positief effect heeft op de auditkwaliteit. De reden hiervoor is dat deze diversiteit er voor zorgt dat auditors binnen een team niet snel de algemene mening van de groep zullen accepteren maar verschillende andere ideeën zullen voorstellen. Hierdoor kunnen er verschillende inzichten en denkwijzen uitgewisseld worden binnen de groep, wat kan leiden tot betere analyses en aldus ook een betere auditkwaliteit (He, Monroe, & Si, 2021). Echter verwacht ik toch dat de negatieve effecten van



teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid sterker zullen doorwegen dan de positieve effecten, waardoor ik een negatief verband stel in hypothese 1b.

**Hypothese 1b:** *Er is een negatief verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid en auditkwaliteit.*

Voor het persoonlijkheidskenmerk neurocitisme stel ik dat auditteams die divers zijn op vlak van dit kenmerk niet optimaal kunnen samenwerken omdat sommige leden een zeer onzeker, defensief en angstig karakter vertonen. Dit kan dan ook het samenwerkingsproces en uiteindelijk de auditkwaliteit op een negatieve manier beïnvloeden (Mohammed & Angell, 2003).

**Hypothese 1c:** *Er is een negatief verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van neurocitisme en auditkwaliteit.*

Vervolgens betekent openheid voor ervaring dat teamleden veranderingen en nieuwigheden appreciëren en hard open staan voor onbekende uitdagingen. Zo verwacht ik dat teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van openheid voor ervaring een negatief effect zal hebben op de auditkwaliteit, aangezien sommige teamleden een zeer traditionele ingesteldheid hebben en niet openstaan voor veranderingen, terwijl andere teamleden gemotiveerd worden door onbekende situaties en avontuur (Han & Pistole, 2017). Dit kan zorgen voor een vermindering van groepscommunicatie en groepssamenwerking en bijgevolg ook tot een daling van de auditkwaliteit door een lagere mate van informatie-uitwisseling.

**Hypothese 1d:** *Er is een negatief verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van openheid voor ervaring en auditkwaliteit.*

Tot slot veronderstel ik dat teamdiversiteit op vlak van het persoonlijkheidskenmerk extraversie positief gerelateerd is met de teamoutput, zijnde de auditkwaliteit. Zulke personen zijn sociaal, zelfzeker en nemen graag een leiderspositie in (Bechtoldt, De Dreu, & Nijstad, 2007). Diversiteit op vlak van extraversie zou dan ook positief kunnen zijn voor de werking van auditteams omdat iedere auditor een complementaire rol vervult (Mohammed & Angell, 2003). Indien elk teamlid extravert zou zijn (homogeen team) zou dit aanzienlijke conflicten kunnen uitlokken en de cohesie binnen de groep drastisch verstoren door bijvoorbeeld onenigheid om macht (Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999). Aldus wordt gesteld dat diversiteit op vlak van extraversie binnen auditteams positief gerelateerd is met auditkwaliteit.

**Hypothese 1e:** *Er is een positief verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van extraversie en auditkwaliteit.*

## 3.2. Leiderschap

Leiders zijn cruciaal in het managen van auditteams. Zo spelen zij een belangrijke rol in het informatie-uitwisselingsproces. Binnen auditteams zijn er op het operationele niveau twee soorten leiders aanwezig, namelijk de senior en de manager. Het gedrag dat deze leiders vertonen heeft een groot effect op de werking van auditteams. Auditteams worden dagelijks blootgesteld aan verschillende hoeveelheden nieuwe informatie. Het uitwisselen van relevante informatie tussen auditors is cruciaal voor een kwaliteitsvolle audit. Zoals eerder gesteld kunnen bij het uitwisselen

van informatie conflicten optreden wanneer auditteamleden divers zijn op vlak van persoonlijkheid. In dat geval is het belangrijk dat leiders de groepswerking vergemakkelijken en de gebrekkige groepscommunicatie bevorderen door de leiderschapsstijl die ze hanteren (Nelson, Mark, & Chad, 2018).

Binnen deze masterproef wordt een onderscheid gemaakt tussen twee types leiderschapsstijlen, namelijk persoonsgericht en taakgericht leiderschap. Wanneer er binnen auditteams sprake is van conflicten door persoonlijkheidsdiversiteit, zoals bijvoorbeeld wantrouwen en verslechterde communicatie, is het klaarblijkelijk dat het gaat over relaties en dus het sociale aspect binnen auditteams. In dat geval stel ik dat beide leiders, zowel de senior als de manager, best een persoonsgerichte leiderschapsstijl hanteren om de negatieve gevolgen van teampersoonlijkheidsdiversiteit te reduceren. Zo zal de senior op een directe manier relaties kunnen vergemakkelijken tussen auditteamleden, aangezien hij een dagdagelijks aanspreekpunt vormt. Daarnaast is de manager ook een cruciale factor in het geval van conflicten door persoonlijkheidsdiversiteit in auditteams. Zo zal hij doormiddel van een persoonsgerichte leiderschapsstijl teamdynamieken en groepscohesie positief kunnen beïnvloeden door in gesprek te gaan met auditors over hun gedrag, over problemen die ze zien in het gedrag van anderen en door de prestaties van elke auditor te evalueren. Aldus stel ik dat zowel de senior alsook de manager de negatieve effecten van teampersoonlijkheidsdiversiteit kunnen reduceren door een persoonsgerichte leiderschapsstijl te hanteren. Op deze manier kunnen zij een positief effect uitoefenen op de teamprestaties, en dus de auditkwaliteit.

**Hypothese 2a:** *Het negatieve verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van consciëntieusheid en auditkwaliteit wordt gereduceerd indien de senior meer persoonsgericht leiderschap vertoont.*

**Hypothese 2b:** *Het negatieve verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid en auditkwaliteit wordt gereduceerd indien de senior meer persoonsgericht leiderschap vertoont.*

**Hypothese 2c:** *Het negatieve verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van neurocitisme en auditkwaliteit wordt gereduceerd indien de senior meer persoonsgericht leiderschap vertoont.*

**Hypothese 2d:** *Het negatieve verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van openheid voor ervaring en auditkwaliteit wordt gereduceerd indien de senior meer persoonsgericht leiderschap vertoont.*

**Hypothese 2e:** *Het positieve verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van extraversie en auditkwaliteit wordt versterkt indien de senior meer persoonsgericht leiderschap vertoont.*

**Hypothese 3a:** *Het negatieve verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van consciëntieusheid en auditkwaliteit wordt gereduceerd indien de manager meer persoonsgericht leiderschap vertoont.*

**Hypothese 3b:** Het negatieve verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid en auditkwaliteit wordt gereduceerd indien de manager meer persoonsgericht leiderschap vertoont.

**Hypothese 3c:** Het negatieve verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van neurocitisme en auditkwaliteit wordt gereduceerd indien de manager meer persoonsgericht leiderschap vertoont.

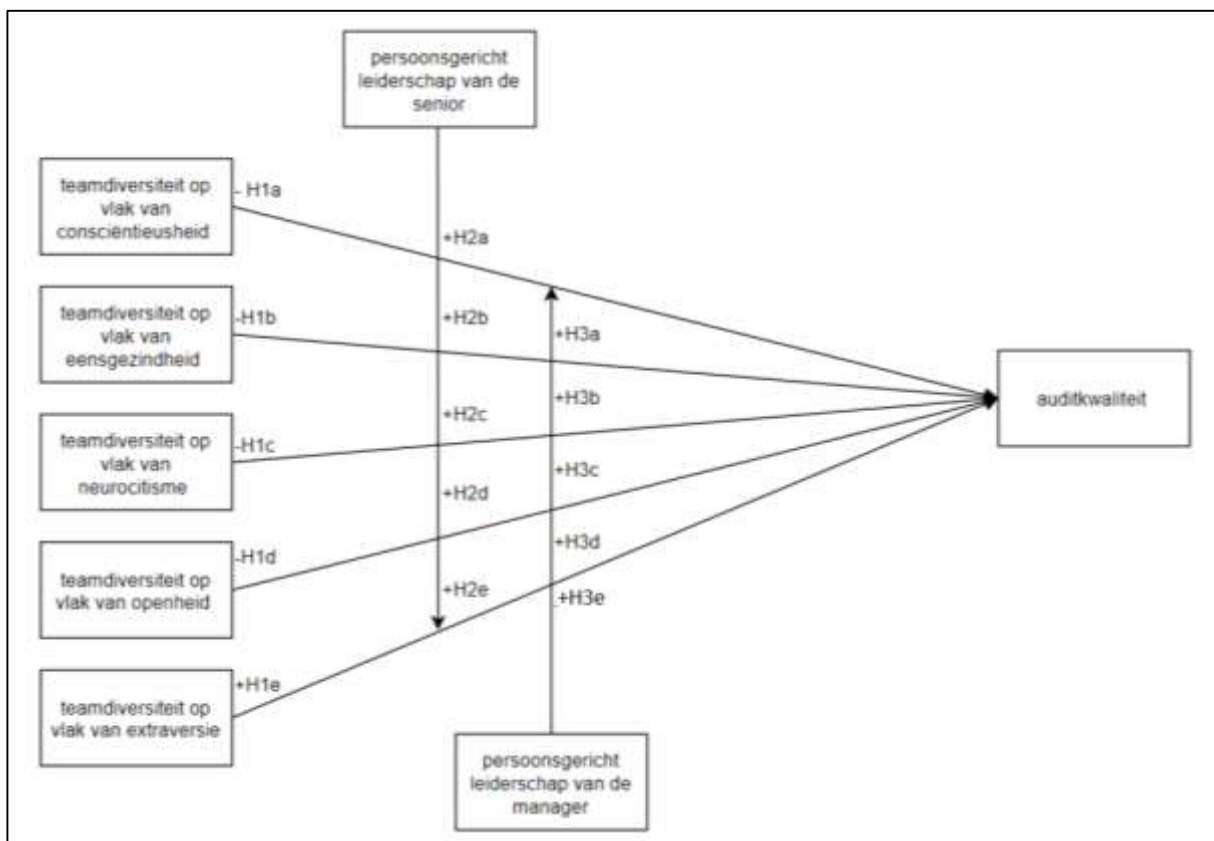
**Hypothese 3d:** Het negatieve verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van openheid voor ervaring en auditkwaliteit wordt gereduceerd indien de manager meer persoonsgericht leiderschap vertoont.

**Hypothese 3e:** Het positieve verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van extraversie en auditkwaliteit wordt versterkt indien de manager meer persoonsgericht leiderschap vertoont.

### 3.3. Conceptueel model

Volgend figuur stelt het conceptueel kader voor van deze masterproef. Hierin wordt er een verband gesteld tussen de verschillende hypothesen die hierboven werden vermeld.

Figuur 1: conceptueel model



## 4. Data en variabelen

In voorgaande secties werd de bestaande literatuur met betrekking tot het negatieve effect van teampersoonlijkheidsdiversiteit op teamprestaties reeds besproken, alsook de impact van bepaalde leiderschapsstijlen in het reduceren van die negatieve effecten van teampersoonlijkheidsdiversiteit op teamprestaties. Daaropvolgend werden hypothesen geformuleerd met betrekking tot diezelfde onderwerpen maar dan binnen de auditcontext, aangezien binnen bestaande literatuur geen onderzoek is gedaan naar het effect van teampersoonlijkheidsdiversiteit op auditkwaliteit en de impact van bepaalde leiderschapsstijlen in het reduceren van de negatieve gevolgen van teampersoonlijkheidsdiversiteit op auditkwaliteit. Deze hypothesen zullen als basis dienen voor het beantwoorden van eerder gestelde onderzoeksvragen. Uiteindelijk zal een empirisch onderzoek uitgevoerd worden waarbij deze hypothesen zullen getest worden aan de hand van een verkregen dataset. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van het statistisch computerprogramma SPSS. Alvorens wordt overgegaan tot het empirisch onderzoek zal de gebruikte dataset kort besproken worden en het onderscheid in de verschillende soorten variabelen worden uitgelegd.

### 4.1 Dataset

Dit empirisch onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een verkregen dataset. De data werd verzameld door middel van een onderzoek omtrent *teamwork*, dat werd uitgevoerd in 2021 door een samenwerking tussen UHasselt en Big 4 en non Big 4 auditkantoren. Respondenten werden bevraagd aan de hand van een enquête met daarin vragen over hoe samenwerking binnen auditteams verloopt en hoe zij dit ervaren. Ieder teamlid kreeg de surveylink doorgestuurd en de vraag om deze in te vullen. Maar ook werd gevraagd de survey meerdere malen in te vullen, aangezien een persoon tot meerdere teams kan behoren, zowel over een bepaalde periode alsook op hetzelfde moment, en de vragen aldus teamspecifiek zijn voor zowel auditkwaliteit alsook leiderschap. Binnen dit onderzoek werd in totaal naar 634 individuen een vragenlijst uitgestuurd, waarvan 463 volledig werden beantwoord. Echter wordt binnen deze masterproef de analyse omtrent persoonlijkheidsdiversiteit in auditteams op teamniveau uitgevoerd. Om diversiteit te kunnen meten moeten alle leden van een team de vragenlijst ingevuld hebben. Onvolledige teams worden uit deze analyse gelaten aangezien het mogelijk is dat een persoon die de vragenlijst niet invulde net een zeer diverse persoonlijkheid heeft ten opzichte van het team. Het integreren van onvolledige teams in dit onderzoek kan aldus zorgen voor een vertekening van de resultaten. De 463 vragenlijsten die volledig werden beantwoord vormen in totaal 68 teams. Deze auditteams worden in de dataset opgenomen en zullen verder onderzocht worden binnen dit empirisch onderzoek.

### 4.2 Variabelen

Het doel binnen dit kwantitatief onderzoek is om te achterhalen of een divers auditteam in termen van persoonlijkheid een negatieve impact heeft op de auditkwaliteit en of bepaalde leiderschapsstijlen die mogelijks negatieve effecten van teampersoonlijkheidsdiversiteit op auditkwaliteit helpen te reduceren. Om dit onderzoek uit te voeren zullen een aantal variabelen worden gebruikt, namelijk een afhankelijke variabele, een onafhankelijke variabele,

controlevariabelen en moderatoren. Alle variabelen die worden besproken zullen gebruikt worden tijdens dit onderzoek.

#### 4.2.1 Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele is *auditkwaliteit*. Deze variabele wordt opgesteld aan de hand van enkele stellingen afkomstig uit het artikel van Downey (2018). Op basis van die stellingen beoordelen respondenten in de vragenlijst de performantie van het auditteam. De 6 stellingen die worden gebruikt zijn 'audit efficiency', 'audit effectiveness', 'commitment to work excellence', 'adhering to the schedule', 'adhering to the time budget' en 'innovating the audit process in terms of a creative approach (e.g. unpredictable procedures)'. Respondenten kunnen op een Likert schaal van 1 tot 5 aanduiden in welke mate ze akkoord zijn met deze zes stellingen, waarbij 1 de minimumwaarde voorstelt wijzend op *terrible* en 5 de maximumwaarde *excellent* aanduidt. Over deze stellingen wordt telkens een gemiddelde genomen.

#### 4.2.2 Onafhankelijke variabele

De vooropgestelde hypothesen bekijken teamdiversiteit op vlak van persoonlijkheid aan de hand van een aantal persoonlijkheidskenmerken, namelijk consciëntieusheid, eensgezindheid, neurocitisme, openheid en extraversie. In de vragenlijst worden deze onafhankelijke variabelen beoordeeld aan de hand van een aantal stellingen uit het artikel van Rammstedt en John (2007), namelijk 'is reserved', 'is generally trusted', 'tends to be lazy', 'has few artistic interests', 'is outgoing, sociable', 'tends to easily criticize others', 'does a thorough job', 'has an active imagination', 'gets nervous easily' en 'is relaxed, handles stress well'. Diversiteit op vlak van het persoonlijkheidskenmerk consciëntieusheid, *consciëntieusheid\_sd*, wordt gemeten aan de hand van de stellingen 'tends to be lazy' en 'does a thorough job'. Diversiteit op vlak van eensgezindheid, *eensgezindheid\_sd*, wordt bepaald aan de hand van de stellingen 'is generally trusted' en 'tends easily criticize others'. Vervolgens wordt diversiteit op vlak van neurocitisme, *neurocitisme\_sd*, gemeten aan de hand van de stellingen 'is relaxed, handles stress well' en 'gets nervous easily'. Diversiteit op vlak van openheid, *openheid\_sd*, wordt bepaald door de stellingen 'has few artistic interests' en 'has an active imagination'. Tot slot wordt diversiteit op vlak van extraversie, *extraversie\_sd*, gemeten aan de hand van de stellingen 'is reserved' en 'is outgoing, sociable'. Respondenten kunnen op een Likert schaal van 1 tot 5 aanduiden in welke mate ze akkoord zijn met deze stellingen, waarbij 1 de minimumwaarde voorstelt wijzend op *strongly disagree* en 5 verwijst naar de maximumwaarde *strongly agree*. Hier wordt het gemiddelde over deze stellingen genomen. Aangezien de stellingen worden beantwoord op een schaal van 1 tot 5 werden bepaalde stellingen omgedraaid omdat zij het omgekeerde bevragen dan het persoonlijkheidskenmerk dat wordt bestudeerd. Zo werden antwoorden op de Likert schaal van 5 en 4 respectievelijk omgekeerd naar 1 en 2. Dit werd toegepast op de stellingen 'tends to be lazy' voor het persoonlijkheidskenmerk consciëntieusheid, 'is reserved' voor extraversie, 'has few artistic interests' voor openheid, 'tends to easily criticize others' voor eensgezindheid en 'handles stress well' voor neurocitisme.

Om de verschillen op één bepaald persoonlijkheidskenmerk te meten werd telkens de standaardafwijking van de teamleden op elk persoonlijkheidskenmerk genomen. Dit geeft de mate van diversiteit weer aangezien het toont hoe sterk de individuen afwijken ten opzichte van de

standaard of het gemiddelde. Dit wordt aangeduid met *sd* (*standard deviation*): *consciëntieusheid\_sd*, *extraversie\_sd*, *eensgezindheid\_sd*, *neurocitisme\_sd* en *openheid\_sd*.

### 4.2.3 Modererende variabelen

De modererende variabelen binnen dit onderzoek zijn 'de leiderschapsstijl van de senior' en 'de leiderschapsstijl van de manager', aangezien zij de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele mogelijks beïnvloeden. In de auditcontext wordt op het operationele niveau een onderscheid gemaakt tussen twee soorten leiders, namelijk de senior en de manager, waarbij voor elke leider wordt gekeken naar de mate waarin zij een persoonsgerichte leiderschapsstijl hanteren omdat ervanuit wordt gegaan dat vooral deze leiderschapsstijl een positieve impact kan hebben op conflicten omtrent persoonlijkheidsverschillen binnen auditteams. In de vragenlijst wordt de persoonsgerichte leiderschapsstijl van zowel de senior alsook die van de manager bekeken aan de hand van enkele stellingen afkomstig uit het artikel van Pratt en Jiambalvo (1981). De persoonsgerichte leiderschap van de senior en vervolgens ook die van de manager worden onderzocht op basis van de stellingen 'the in-charge was friendly and approachable', 'the in-charge did little things to make it pleasant to be a member', 'the in-charge put suggestions made by the audit team into operation', 'the in-charge treated all audit team members as his/her social equal', 'the in-charge gave advance notice of changes', 'the in-charge keeps information to him/herself', 'the in-charge looked out for the personal welfare of the audit team members', 'the in-charge was willing to make changes', 'the in-charge refused to explain his/her actions' en 'the in-charge acted without consulting the audit team'. Teamleden van de auditteams kunnen op een Likert schaal van 1 tot 5 aanduiden in welke mate ze akkoord zijn met deze stellingen over de senior en vervolgens over de manager van het team, waarbij 1 de minimumwaarde voorstelt wijzend op *strongly disagree* en 5 de maximumwaarde aanduidt wijzend op *strongly agree*. Hier wordt een gemiddelde genomen van deze twee stellingen.

In de dataset werd voor deze leiderschapsstijl het gemiddelde berekend per leider. Binnen dit onderzoek wordt bijgevolg uitgegaan van twee modererende variabelen. De mate waarin de senior wordt beoordeeld als persoonsgericht wordt aangeduid met *senior\_persoonsgericht* en de mate waarin de manager wordt beoordeeld als persoonsgericht wordt aangeduid met *manager\_persoonsgericht*.

### 4.2.4 Controlevariabelen

Een eerste controlevariabele is Big4, in de dataset aangeduid als *Big4*. Dit is een dummy variabele en kan twee waarden aannemen. Wanneer deze variabele de waarde 1 aanneemt, wil dit zeggen dat de auditors tewerkgesteld zijn in een Big4-auditkantoor. Een waarde van 0 wijst er daarentegen op dat de auditors niet tewerkgesteld zijn in een Big 4-auditkantoor. Algemeen wordt verwacht dat Big4-auditkantoren een hogere auditkwaliteit leveren omdat ze groter zijn en meer opleidingen aanbieden dan non Big4-auditkantoren. Bovendien hebben Big4-auditkantoren vaak veel klanten waardoor ze minder afhankelijk zullen zijn van één specifieke klant (Francis, 2004). Aldus wordt in het geval van een Big4-auditkantoor een positief verband verwacht met de auditkwaliteit

Een tweede controlevariabele is *teamaanstelling*. Dit is een dummy variabele die de waarde 1 aanneemt indien het team al eerder samenwerkte op de klant en neemt de waarde 0 aan indien ze nog niet hebben samengewerkt. Een eerdere samenwerking zou er namelijk op kunnen wijzen dat men het al gewoon is met deze teamleden samen te werken, wat zou kunnen zorgen voor een vlotter coöperatieproces in het geval van persoonlijkheidsverschillen binnen het team en dus een minder slecht effect op de auditkwaliteit (Hewstone, Rubin, & Willis, 2002).

## 5. Empirisch onderzoek

### 5.1 Beschrijvende statistieken

Tabel 1 geeft de beschrijvende statistieken weer voor de variabelen die worden gebruikt binnen de dataset. In deze tabel wordt het gemiddelde, de standaarddeviatie en de minimum- en maximumwaarde voor elke variabele weergegeven.

De eerste variabele die in dit onderzoek wordt opgenomen is *auditkwaliteit*. De laagste waarde voor deze variabele bedraagt 3,58; terwijl de hoogste gemeten auditkwaliteit een waarde aanneemt van 6,17. In het geheel wordt een gemiddelde bereikt van 5,08 en ligt de gemiddelde auditkwaliteit dus eerder dicht bij de maximumwaarde.

Vervolgens wordt teampersoonlijkheidsdiversiteit gemeten op vlak van vijf persoonlijkheidskenmerken, namelijk consciëntieusheid, eensgezindheid, neurocitisme, openheid en extraversie. In de dataset geven de onafhankelijke variabelen de mate van diversiteit op vlak van elk persoonlijkheidskenmerk weer binnen elk team. De eerste onafhankelijke variabele is *consciëntieusheid\_sd*. De gemiddelde mate van diversiteit op vlak van consciëntieusheid bedraagt 0,67; met een minimumwaarde van 0 en een maximumwaarde van 1,61. De tweede onafhankelijke variabele die in dit onderzoek wordt opgenomen is *eensgezindheid\_sd*. De laagste waarde die deze variabele aanneemt is 0 en de hoogste waarde is 1,58. Het gemiddelde bevindt zich echter middenin en bedraagt aldus 0,79. *Neurocitisme\_sd* is de derde onafhankelijke variabele met een gemiddelde van 1,10. In de tabel zien we dat deze variabele een minimumwaarde van 0,29 en een maximumwaarde van 1,85 aanneemt. Daaropvolgend bedraagt het gemiddelde van de onafhankelijke variabele *openheid\_sd* 0,96. Deze waarde bevindt zich eerder aan de lage kant aangezien de minimumwaarde voor dit kenmerk 0,29 bedraagt en de maximumwaarde 2,29 is. De laatste onafhankelijke variabele is *extraversie\_sd*. In onderstaande tabel merken we dat deze een gemiddelde heeft van 1,11. Diversiteit op vlak van extraversie ligt aldus tussen 0,25 en 1,87.

Binnen dit empirisch onderzoek zijn ook enkele moderatoren opgenomen. Dit zijn variabelen die mogelijks een invloed kunnen hebben op de relatie tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen. De eerste modererende variabele in onderstaande tabel is *senior\_persoonsgericht*. De gemiddelde mate waarin de senior wordt beoordeeld als persoonsgericht is 4,02. Binnen elk team varieert deze waarde van 3,10 tot 4,75. Ook wordt de mate waarin de manager wordt beoordeeld als persoonsgericht opgenomen in de dataset als de variabele *manager\_persoonsgericht*. Voor deze modererende variabele ligt de waarde tussen 2,50 en 4,60 met een gemiddelde van 3,88.

Tot slot worden ook twee controlevariabelen, namelijk *Big4* en *teamaanstelling*, opgenomen in de dataset. Deze hebben een minimumwaarde van 0 en een maximumwaarde van 1, waardoor zij de dummy variabelen illustreren binnen het regressiemodel.



Tabel 1: Beschrijvende statistieken

Variabele	N	Gemiddelde	St. Afw.	Min	Max
<i>Afhankelijke variabele</i>					
auditkwaliteit	68	5,08	0,66	3,58	6,17
<i>Onafhankelijke variabelen</i>					
consciëntieusheid_sd	68	0,67	0,28	0,00	1,61
eensgezindheid_sd	68	0,79	0,34	0,00	1,58
neurocitisme_sd	68	1,10	0,40	0,29	1,85
openheid_sd	68	0,96	0,43	0,29	2,29
extraversie_sd	68	1,11	0,39	0,25	1,87
<i>Modererende variabelen</i>					
senior_persoonsgericht	68	4,02	0,38	3,10	4,75
manager_persoonsgericht	68	3,88	0,42	2,50	4,60
<i>Controlevariabelen</i>					
Big4	68	0,25	0,44	0	1
teamaanstelling	68	0,76	0,43	0,00	1,00

## 5.2 Statistische voorwaarden

Vooraleer over te gaan tot het empirisch onderzoek en dus het testen van de regressies zullen de variabelen geanalyseerd worden op multicollineariteit. Multicollineariteit wijst erop dat verklarende variabelen binnen het logistisch regressiemodel sterk gecorreleerd zijn. Dit kan leiden tot onevenwichtige prognoses en onjuiste afwijkingen die op hun beurt hypothesetesten kunnen beïnvloeden. Een hoge mate van correlatie tussen verklarende variabelen reduceert aldus de betrouwbaarheid van de analyse. Om multicollineariteit te testen kan allereerst gekeken worden naar de correlatietabel. Hierin wordt de Pearson correlatie weergegeven die de mate van verbondenheid of correlatie tussen twee variabelen meet. Een Pearson coëfficiënt groter dan 0,8 of 0,9 wijst erop dat multicollineariteit als een serieus probleem wordt beschouwd (Senaviratna & Cooray, 2019). Alle variabelen binnen dit onderzoek werden in tabel 2 weergegeven. De eerste kolom van deze correlatietabel toont de correlatiecoëfficiënten tussen de afhankelijke variabele *auditkwaliteit* en de onafhankelijke variabelen en controlevariabelen. Uit deze kolom kan bijvoorbeeld vastgesteld worden dat de afhankelijke variabele *auditkwaliteit* negatief gecorreleerd is met de onafhankelijke variabele *eensgezindheid\_sd* en significant is op een 5% significantieniveau. De samenhang tussen deze twee variabelen komt overeen met vooropgestelde hypothesen. Bovendien blijkt uit de tabel dat er een positieve correlatie is tussen *auditkwaliteit* en de controlevariabele *Big 4* op een 5% significantieniveau, wat ook in lijn is met de verwachtingen. Na analyse van tabel 2 werd besloten dat alle Pearson coëfficiënten lager zijn dan 0,8 en dus niet voldoen aan de statistische voorwaarde van multicollineariteit. Een aansluitende test die kan worden uitgevoerd om multicollineariteit te detecteren is de analyse van de *Variance Inflation Factor* (VIF). VIF geeft aan in welke mate de variantie van een onafhankelijke variabele wordt beïnvloed door haar correlatie met de andere onafhankelijke variabelen. Wanneer er sprake is van correlatie tussen onafhankelijke variabelen zal de standaardafwijking van elk van deze stijgen en daarmee de variantie van die variabelen ook

worden opgedreven. Een VIF-waarde die hoger is dan 10 wijst op aanwezigheid van multicollineariteit (Tamura, Kobayashi, Takano, Miyashiro, Nakata, & Matsui, 2019). De VIF-factor werd voor elke regressie individueel berekend. Aangezien geen enkele VIF-waarde hoger is dan 10 én bovendien ook uit de eerste test blijkt dat de Pearson coëfficiënten voor elke variabele lager zijn dan 0,8; kan geconcludeerd worden dat multicollineariteit geen probleem zal vormen binnen dit onderzoek.

Deze correlaties geven echter enkel een eerste blik op de mogelijke verbanden tussen de variabelen. Om te weten of deze variabelen ook daadwerkelijk een impact hebben op de auditkwaliteit zal verder onderzoek uitgevoerd worden met behulp van een regressieanalyse.

Tabel 2: correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 auditkwaliteit</b>	1									
<b>2 consciëntieusheid_sd</b>	-0,057	1								
<b>3 eensgezindheid_sd</b>	-0,323**	0,090	1							
<b>4 neurocitisme_sd</b>	-0,033	0,135	0,257**	1						
<b>5 openheid_sd</b>	-0,058	-0,176	0,251**	-0,093	1					
<b>6 extraversie_sd</b>	-0,010	0,185	0,197	-0,009	0,111	1				
<b>7 senior_persoonsgericht</b>	0,138	-0,039	-0,069	0,043	0,225*	-0,115	1			
<b>8 manager_persoonsgericht</b>	0,183	-0,120	0,130	0,075	0,270**	-0,070	0,542***	1		
<b>9 Big 4</b>	0,248**	-0,020	-0,174	-0,145	0,150	-0,352**	0,366**	0,111	1	
<b>10 teamaanstelling</b>	0,183	-0,121	0,046	0,031	-0,055	-0,001	0,041	0,228*	-0,160	1

\* significantie op 10%

\*\*significantie op 5%

\*\*\*significantie op 1%

### 5.3 Regressiemodellen

In deze sectie worden de eerder aangehaalde hypothesen in regressiemodellen gegoten. Deze regressiemodellen zullen vervolgens gehanteerd worden om de verschillende hypothesen te testen.

#### Directe effecten

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 - \beta_1 \text{consciëntieusheid\_sd} + \beta_2 \text{Big4} + \beta_3 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 1a)}$$

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 - \beta_1 \text{eensgezindheid\_sd} + \beta_2 \text{Big4} + \beta_3 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 1b)}$$

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 + \beta_1 \text{neurocitisme\_sd} + \beta_2 \text{Big4} + \beta_3 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 1c)}$$

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 - \beta_1 \text{openheid\_sd} + \beta_2 \text{Big4} + \beta_3 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 1d)}$$

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 + \beta_1 \text{extraversie\_sd} + \beta_2 \text{Big4} + \beta_3 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 1e)}$$

#### Moderatie-effecten

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 - \beta_1 \text{consciëntieusheid\_sd} - \beta_2 \text{senior\_persoongericht} + \beta_3 (\text{consciëntieusheid\_sd} * \text{senior\_persoongericht}) + \beta_4 \text{Big4} + \beta_5 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 2a)}$$

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 - \beta_1 \text{eensgezindheid\_sd} - \beta_2 \text{senior\_persoongericht} + \beta_3 (\text{eensgezindheid\_sd} * \text{senior\_persoongericht}) + \beta_4 \text{Big4} + \beta_5 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 2b)}$$

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 + \beta_1 \text{neurocitisme\_sd} + \beta_2 \text{senior\_persoongericht} - \beta_3 (\text{neurocitisme\_sd} * \text{senior\_persoongericht}) + \beta_4 \text{Big4} + \beta_5 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 2c)}$$

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 - \beta_1 \text{openheid\_sd} - \beta_2 \text{senior\_persoongericht} + \beta_3 (\text{openheid\_sd} * \text{senior\_persoongericht}) + \beta_4 \text{Big4} + \beta_5 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 2d)}$$

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 + \beta_1 \text{extraversie\_sd} + \beta_2 \text{senior\_persoongericht} - \beta_3 (\text{extraversie\_sd} * \text{senior\_persoongericht}) + \beta_4 \text{Big4} + \beta_5 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 2e)}$$

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 + \beta_1 \text{consciëntieusheid\_sd} + \beta_2 \text{manager\_persoongericht} - \beta_3 (\text{consciëntieusheid\_sd} * \text{manager\_persoongericht}) + \beta_4 \text{Big4} + \beta_5 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 3a)}$$

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 - \beta_1 \text{eensgezindheid\_sd} - \beta_2 \text{manager\_persoongericht} + \beta_3 (\text{eensgezindheid\_sd} * \text{manager\_persoongericht}) + \beta_4 \text{Big4} + \beta_5 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 3b)}$$

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 - \beta_1 \text{neurocitisme\_sd} - \beta_2 \text{manager\_persoongericht} + \beta_3 (\text{neurocitisme\_sd} * \text{manager\_persoongericht}) + \beta_4 \text{Big4} + \beta_5 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 3c)}$$

$$\text{auditkwaliteit} = \beta_0 - \beta_1 \text{openheid\_sd} - \beta_2 \text{manager\_persoongericht} + \beta_3 (\text{openheid\_sd} * \text{manager\_persoongericht}) + \beta_4 \text{Big4} + \beta_5 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 3d)}$$

$$\text{auditkwaliteit} = -\beta_0 + \beta_1 \text{extraversie\_sd} + \beta_2 \text{manager\_persoongericht} - \beta_3 (\text{extraversie\_sd} * \text{manager\_persoongericht}) + \beta_4 \text{Big4} + \beta_5 \text{teamaanstelling} \text{ (hypothese 3e)}$$

## 5.4 Resultaten

De centrale onderzoeksvraag binnen deze thesis luidt: “*Kan een divers team op vlak van persoonlijkheid een negatieve impact hebben op de auditkwaliteit?*”. De hypothesen zullen getest worden aan de hand van een *Ordinary Least Squares* regressieanalyse.

Tabel 3 geeft de regressieresultaten weer voor hypothese 1a, 1b, 1c, 1d en 1e. Hier werd enkel een significante relatie gevonden voor model 2 die de resultaten met betrekking tot het testen van hypothese 1b weergeeft. Dit leidt ertoe dat hypothese 1a, 1c, 1d en 1e niet aanvaard kunnen worden aangezien voor deze hypothesen geen significant verband kon vastgesteld worden. Vooraleer over te gaan tot het analyseren van de coëfficiënten van model 2 zal eerst gekeken worden naar de *adjusted R<sup>2</sup>*-waarde en F-waarde. Er wordt een *adjusted R<sup>2</sup>*-waarde vastgesteld van 0,158. Dit wil zeggen dat 15,8% van de variantie wordt verklaard door de variabelen in het model. De F-waarde is 5,179 en is significant op het 5% significantieniveau. Dit betekent dat het model significant is en dat het gerechtvaardigd is om uitspraken te doen op basis van de resultaten.

Model 2 toont een significant verband op het 5% significantieniveau tussen *eensgezindheid\_sd* en *auditkwaliteit*. Zo heeft de onafhankelijke variabele *eensgezindheid\_sd* een negatieve coëfficiënt waardoor kan aangenomen worden dat een stijging in *eensgezindheid\_sd* een daling in *auditkwaliteit* teweegbrengt. Dit verband bevestigt hypothese 1b waarin werd voorspeld dat er een negatief verband is tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid en de auditkwaliteit. Aldus zal de auditkwaliteit dalen indien er binnen een team meer sprake is van persoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid. Daarnaast is de controlevariabele *Big4* significant op 5% en heeft deze een positieve coëfficiënt. Dit betekent dat er een positief verband bestaat tussen deze variabele en *auditkwaliteit*, wat overeenkomt met de verwachtingen. Zo werd er voorspeld dat een Big4-auditkantoor zou wijzen op een hogere auditkwaliteit. Omdat deze controlevariabele in model 2 aldus een positieve coëfficiënt heeft, toont dit aan dat in het geval van een Big4-auditkantoor de auditkwaliteit ook effectief zal stijgen. Tot slot is de controlevariabele *teamaanstelling* significant op 5% en heeft deze een positieve coëfficiënt, wat erop wijst dat een eerdere samenwerking in het verleden zorgt voor een hogere auditkwaliteit. Ook deze bevinding ligt in lijn met de verwachtingen waarin werd gesteld dat de auditkwaliteit zal stijgen indien het team al eerder heeft samengewerkt op een klant.

Om de robuustheid van de resultaten na te gaan werden de analyses herhaald voor een andere maatstaf van auditkwaliteit. Zo werd *auditkwaliteitondermijnendgedrag\_teamleden* als afhankelijke variabele genomen. Deze variabele meet op basis van de Likert schaal of teamleden aangeven of ze wel eens gedrag stellen dat zorgt voor een verlaging van de auditkwaliteit. In de vragenlijst wordt deze afhankelijke variabele beoordeeld aan de hand van een aantal stellingen uit het artikel van Herrbach (2001), namelijk ‘reduction of work below what is considered reasonable’, ‘superficial review of client documents’, ‘acceptance of weak client explanations’, ‘failure to research an accounting principle’ en ‘failure to pursue a questionable item’. Teamleden van de auditteams kunnen op een schaal van 1 tot 5 aanduiden in welke mate ze akkoord zijn met deze stellingen. Hierbij kunnen ze een minimumwaarde van 1 aanduiden wijzend op *never often* en een maximumwaarde van 5 aanduiden wijzend op *very*, waarvan vervolgens een gemiddelde wordt genomen. Tabel 4 toont

de regressieresultaten voor hypothese 1a, 1b, 1c, 1d en 1e. Echter werd voor geen enkel persoonlijkheidskenmerk een significant verband gevonden met de variabele *auditkwaliteitondermijnendgedrag\_teamleden*.

Er werden aldus geen consistente resultaten gevonden om hypothese 1a, 1b, 1c, 1d of 1e te aanvaarden. Wel zijn er indicaties dat bepaalde diversiteit in persoonlijkheidskenmerken, namelijk teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid, een negatieve invloed hebben op de auditkwaliteit.

Verder werd binnen dit onderzoek een volgende onderzoeksvraag opgesteld, namelijk "Kan een *persoonsgerichte leiderschapsstijl de eventuele negatieve gevolgen van diversiteit binnen auditteams reduceren?*". Dit wordt onderzocht aan de hand van twee moderatoren, namelijk *senior\_persoonsgericht* en *manager\_persoonsgericht*. Aangezien in tabel 3 enkel voor de variabele *eensgezindheid\_sd* een significant verband werd gevonden met de auditkwaliteit, zal ook enkel gekeken worden naar het verband tussen leiderschap en auditkwaliteit op vlak van teampersoonlijkheidsdiversiteit in eensgezindheid. Vooraleer de coëfficiënten met betrekking tot model 8 te analyseren zullen eerst de *adjusted R<sup>2</sup>*-waarde en F-waarde gecontroleerd worden. Voor model 8 bedraagt de F-waarde 4,454 en is deze significant op een 5% significantieniveau, wat betekent dat uitspraken kunnen worden gedaan op basis van de resultaten. Bovendien bedraagt de *R<sup>2</sup>*-waarde 0,205; wat betekent dat 20,5% van de variantie wordt verklaard door de variabelen in het model.

Tabel 5 toont de regressieresultaten voor hypothese 2b en 3b. Er werd enkel een significant verband gevonden voor model 14 die de resultaten met betrekking tot het testen van hypothese 3b weergeeft. Dit leidt ertoe dat hypothese 2a, 2b, 2c, 2d, 2e, 3a, 3c, 3d en 3e niet aanvaard kunnen worden. Uit het model blijkt dat teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid significant is op een 5% significantieniveau. Ook is de coëfficiënt voor de interactieterm *INT(eensgezindheid\*manager\_persoonsgericht)* positief significant op een 10% significantieniveau. Indien de manager dus meer persoonsgericht is, reduceert dit het negatieve effect van teampersoonlijkheidsdiversiteit in eensgezindheid op auditkwaliteit. Dit bevestigt hypothese 3b waarin werd verwacht dat de auditkwaliteit zal stijgen wanneer een leider meer persoonsgericht is doordat het negatieve effect van persoonlijkheidsdiversiteit in eensgezindheid op auditkwaliteit wordt afgezwakt. Deze bevinding leidt ertoe dat hypothese 3b aanvaard kan worden. Verder is de controlevariabele *Big4* significant op een 10% significantieniveau en heeft deze een positieve coëfficiënt. Dit toont aan dat de auditkwaliteit zal stijgen indien er sprake is van een Big4-auditkantoor, wat in lijn ligt met de verwachtingen.

Vervolgens werd de robuustheid van bovenstaande resultaten omtrent het persoonsgericht leiderschap van de senior en de manager op vlak van teampersoonlijkheidsdiversiteit in eensgezindheid nagegaan voor een andere maatstaf van auditkwaliteit, namelijk *auditkwaliteitondermijnendgedrag\_teamleden*, voorgesteld in tabel 6. Uit model 16 blijkt dat teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid significant is op een 10% significantieniveau. Dit model heeft een significante F-waarde van 2,497 op een 5% significantieniveau, wat betekent dat uitspraken kunnen worden gedaan op basis van de resultaten. Bovendien bedraagt de *adjusted R<sup>2</sup>*-waarde 0,101; wat erop wijst dat 10,1% van de variantie kan

verklaard worden door de variabelen in het model. De resultaten tonen aan dat *eensgezindheid\_sd* een positief verband vertoont met *auditkwaliteitondermijndgedrag\_teamleden*. De variabele *auditkwaliteitondermijndgedrag\_teamleden* meet aldus het omgekeerde effect wat betekent dat een stijging in deze variabele zal wijzen op een lagere auditkwaliteit, en omgekeerd. Vervolgens blijkt uit de resultaten dat indien de manager meer persoonsgericht is, dit het negatieve effect van persoonlijkheidsdiversiteit in eensgezindheid op auditkwaliteit reduceert, aangezien de interactieterm  $INT(eensgezindheid * manager\_persoonsgericht)$  een negatieve significante coëfficiënt heeft op een significantieniveau van 10%. Hoe meer persoonsgericht de manager is, des te minder auditkwaliteitondermijnd gedrag de teamleden zullen uitvoeren, wat dus wijst op een stijging van de auditkwaliteit. Dit ligt in lijn met de verwachtingen in hypothese 3b waardoor deze hypothese aanvaard kan worden. Bovendien is de controlevariabele *Big4* significant op een 10% significantieniveau en heeft deze een negatieve coëfficiënt. Zo kan geconcludeerd worden dat het auditkwaliteitondermijnd gedrag van de teamleden zal dalen indien er sprake is van een Big4-auditkantoor, wat erop wijst dat de auditkwaliteit zal stijgen. Dit bevestigt de vooropgestelde verwachtingen.

Ten slotte werd een algemeen regressiemodel opgesteld dat alle onafhankelijke variabelen omtrent persoonlijkheidsdiversiteit samen in verband brengt met de afhankelijke variabele *auditkwaliteit*. Op deze manier werd geverifieerd of de eerder gevonden invloeden op de auditkwaliteit standhouden indien gecontroleerd wordt voor de andere persoonlijkheidskenmerken. Bovendien werd enkel de controlevariabele *Big4* opgenomen gezien de hoeveelheid van variabelen in het regressiemodel. De resultaten omtrent deze regressie worden weergegeven in tabel 3 onder model 6 en tonen aan dat enkel hypothese 1b bevestigd wordt wanneer alle variabelen samen geanalyseerd worden. De coëfficiënt *eensgezindheid\_sd* is negatief gecorreleerd met *auditkwaliteit* op een significantieniveau van 5%. Echter wanneer we ditzelfde model opnieuw testen met de afhankelijke variabele *auditkwaliteitondermijndgedrag\_teamleden*, weergegeven in tabel 4 onder model 12, leidt dit tot de conclusie dat *eensgezindheid\_sd* niet significant is en dat er geen uitspraken kunnen gedaan worden omtrent het verband tussen teamdiversiteit op basis van deze 5 persoonlijkheidskenmerken en auditkwaliteit.

Tabel 3: Regressieresultaten hypothese 1a, 1b, 1c, 1d en 1e

<b>Afhankelijke var.:</b> auditkwaliteit	<b>MODEL 1 (1a)</b>	<b>MODEL 2 (1b)</b>	<b>MODEL 3 (1c)</b>	<b>MODEL 4 (1d)</b>	<b>MODEL 5 (1e)</b>	<b>MODEL 6</b>
<b>Intercept</b>	4,745 ***(0,272)	5,166***(0,244)	4,701***(0,281)	4,834***(0,244)	4,484***(0,315)	5,157***(0,412)
<b>Onafhankelijke var.:</b> Consciëntieusheid_sd Eensgezindheid_sd Neurocitisme_sd Openheid_sd Extraversie_sd	-0,057 (0,283)	-0,570**(0,222)	0,001 (0,197)	-0,138 (0,181)	0,178 (0,215)	-0,177 (0,294) -0,615**(0,253) 0,156 (0,205) -0,064 (0,197) 0,286 (0,224)
<b>Controlevariabelen</b> Big 4 teamaanstelling	0,430**(0,181) 0,349*(0,186)	0,356**(0,175) 0,362**(0,176)	0,431**(0,183) 0,353*(0,185)	0,451**(0,182) 0,349*(0,184)	0,488**(0,192) 0,363*(0,184)	0,410** (0,198) /
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b> <b>F</b>	0,071 2,717*	0,158 5,179**	0,071 2,702*	0,079 2,918**	0,081 2,960**	0,089 2,095*

\* significant op 10%

\*\*significant op 5%

\*\*\*significant op 1%



Tabel 4: Regressieresultaten robuustheidsanalyse

<b>Afhankelijke var.:</b> auditkwaliteitondermijn endgedrag_teamleden	<b>MODEL 7 (1a)</b>	<b>MODEL 8 (1b)</b>	<b>MODEL 9 (1c)</b>	<b>MODEL 10 (1d)</b>	<b>MODEL 11 (1e)</b>	<b>MODEL 12</b>
<b>Intercept</b>	2,739***(0,279)	2,753***(0,263)	2,510***(0,287)	2,734***(0,251)	3,121***(0,318)	2,824***(0,428)
<b>Onafhankelijke var.:</b> Consciëntieusheid_sd Eensgezindheid_sd Neurocitisme_sd Openheid_sd Extraversie_sd	-0,078 (0,290)	-0,089 (0,238)	0,151 (0,200)	-0,056 (0,186)	-0,357 (0,216)	0,023 (0,305) -0,094 (0,263) 0,150 (0,212) 0,032 (0,205) -0,332 (0,233)
<b>Controlevariabelen</b> Big 4 teamaanstelling	-0,367*(0,185) -0,148 (0,190)	-0,376**(0,188) -0,141 (0,189)	-0,345*(0,186) -0,143 (0,188)	-0,356*(0,187) -0,144 (0,189)	-0,479**(0,194) -0,161 (0,185)	-0,443**(0,206) /
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	0,017	0,018	0,024	0,017	0,056	0,007
<b>F</b>	1,385	1,408	1,561	1,391	2,326*	1,077

\* significant op 10%

\*\*significant op 5%

\*\*\*significant op 1%

Tabel 5: Regressieresultaten hypothese 2b en 3b

<b>Afhankelijke var.:</b>	<b>MODEL 13 (2b)</b>	<b>MODEL 14 (3b)</b>
auditkwaliteit		
<b>Intercept</b>	6,851**(2,477)	8,172***(2,060)
<b>Onafhankelijke var.:</b>		
eensgezindheid_sd	-2,860 (2,861)	-5,826**(2,633)
<b>Modererende var.:</b>		
senior_persoonsgericht	-0,411 (0,608)	
manager_persoonsgericht		-0,750 (0,533)
<b>Interactieterm</b>		
INT(eensgezindheid*senior_persoonsgericht)	0,568 (0,707)	
INT(eensgezindheid*manager_persoonsgericht)		1,344*(0,677)
<b>Controlevariabelen</b>		
Big 4	0,322*(0,191)	0,338*(0,173)
teamaanstelling	0,345*(0,179)	0,251 (0,178)
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	0,140	0,205
<b>F</b>	3,182**	4,454**

\* significant op 10%

\*\*significant op 5%

\*\*\*significant op 1%

Tabel 6: Regressieresultaten robuustheidsanalyse

<b>Afhankelijke var.:</b>	<b>MODEL 15 (2b)</b>	<b>MODEL 16 (3b)</b>
auditkwaliteitondermijnendgedrag_teamleden		
<b>Intercept</b>	4,516*(2,665)	0,356 (2,180)
<b>Onafhankelijke var.:</b>		
eensgezindheid_sd	-2,082 (3,079)	5,114*(2,785)
<b>Modererende var.:</b>		
senior_persoonsgericht	-0,434 (0,655)	
manager_persoonsgericht		0,578 (0,563)
<b>Interactieterm</b>		
INT(eensgezindheid*senior_persoonsgericht)	0,494 (0,761)	
INT(eensgezindheid*manager_persoonsgericht)		-1,323*(0,716)
<b>Controlevariabelen</b>		
Big 4	-0,380*(0,206)	-0,331*(0,183)
teamaanstelling	-0,148 (0,193)	0,008 (0,188)
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	-0,006	0,101
<b>F</b>	0,914	2,497**

\* significant op 10%

\*\*significant op 5%

\*\*\*significant op 1%

## 6. Conclusie

### 6.1 Discussie resultaten

Het doel van dit onderzoek was om na te gaan of een divers auditteam in termen van persoonlijkheid een negatieve impact heeft op de auditkwaliteit en of bepaalde leiderschapstijlen meer geschikt zijn om die mogelijks negatieve effecten van persoonlijkheidsverschillen binnen het auditteam te reduceren. Over deze onderwerpen werd een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd. De inzichten uit de literatuur werden gebruikt om hypothesen op te stellen, die binnen de empirische studie getest werden. Aan de hand van de literatuurstudie en resultaten kunnen onderstaande besluiten genomen worden.

Over het algemeen kan niet geconcludeerd worden dat persoonlijkheidsdiversiteit op teamniveau een negatief effect heeft op de auditkwaliteit aangezien er geen consistente resultaten werden gevonden in de regressieanalyses. Wel is er een indicatie die wijst op het negatieve effect van teampersoonlijkheidsdiversiteit in eensgezindheid op auditkwaliteit. Zo werd verwacht dat diversiteit op vlak van dit persoonlijkheidskenmerk een negatief effect zou hebben op de auditkwaliteit omdat auditteams waarbij de teamleden geen ondersteunend karakter hebben mogelijks meer conflicten zouden ervaren, wat zou kunnen zorgen voor een lagere auditkwaliteit. Het empirisch onderzoek leidt tot de bevinding dat teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid een negatief effect heeft op de auditkwaliteit, wat eveneens hypothese 1b bevestigt. Een eensgezinde persoonlijkheid wijst op een hulpvaardig karakter en een coöperatieve ingesteldheid. In teamverband is dit relevant aangezien eensgezinde personen goed kunnen samenwerken en als niet bedreigend worden beschouwd omdat ze hun teamleden ondersteunen op vlak van hun ideeën en denkwijzen. Ook zijn eensgezinde personen goed in het helpen oplossen van conflicten en zullen ze altijd sympathie tonen voor hun medemens. Deze eigenschappen zijn essentieel voor een goede samenwerking en zullen aldus de groepscohesie bevorderen, wat op haar beurt zal leiden tot betere teamoutputs (Morgeson, Reider, & Campion, 2005). Dus kan gesteld worden dat teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid een negatief verband vertoont met de teamoutputs, zijnde de auditkwaliteit. Een dergelijk divers team zou betekenen dat sommige teamleden goed kunnen samenwerken en altijd begrip tonen voor anderen, terwijl andere teamleden helemaal niet op die manier zijn ingesteld. Dit zal leiden tot conflicten, een ineffectieve groepssamenwerking en dus slechte teamoutputs, zijnde een lagere auditkwaliteit. Dit effect werd vervolgens getest voor een andere afhankelijke variabele van auditkwaliteit, namelijk het auditkwaliteitondermijnendgedrag van de teamleden, om zo de robuustheid van de resultaten na te gaan. Echter kon hierbij geen significant verband gevonden worden, wat erop wijst dat er geen conclusie kan gemaakt worden dat teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid een negatief effect heeft op de auditkwaliteit.

Eveneens werd getest of het negatieve effect van teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid wordt gereduceerd indien de senior of de manager persoonsgericht leiderschap vertoont. Er werd verwacht dat de manager door een persoonsgerichte leiderschapstijl te hanteren de negatieve effecten van teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid zou kunnen reduceren en zo zou kunnen zorgen voor een hogere auditkwaliteit. De reden hiervoor is dat een

persoonsgerichte manager conflicten omtrent persoonlijkheidsverschillen zou kunnen helpen reduceren en zo de groepswerking zou kunnen bevorderen. De resultaten uit het empirisch onderzoek bevestigen de verwachtingen omtrent het persoonsgericht leiderschap van de manager en teampersoonlijkheidsdiversiteit in eensgezindheid. Bovendien werd deze vaststelling ook bevestigd door de robuustheidsanalyse waarbij dit effect werd getest voor een andere afhankelijke variabele van auditkwaliteit, namelijk het auditkwaliteitondermijndgedrag van de teamleden. Een persoonsgerichte leiderschapsstijl focust voornamelijk op relaties binnen de groep, op het gedrag en de verbondenheid tussen teamleden. In het geval van diversiteit op vlak van persoonlijkheid lijkt het focussen op het menselijke aspect dan ook het meest logische. Zo zal een persoonsgerichte manager begrip tonen voor elk ander, luisteren naar ieders probleem en proberen een sfeer te creëren waarin goed wordt samengewerkt met vertrouwen in elkaar (Homan, Gündemir, Buengeler, & van Kleef, 2020). Zulk leiderschap van de manager zal de negatieve effecten van teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid dan ook kunnen reduceren, wat een positieve impact heeft op de groepsprestaties zijnde de auditkwaliteit.

Algemeen kan op basis van deze masterproef niet besloten worden dat teampersoonlijkheidsdiversiteit een negatief verband vertoont met auditkwaliteit. Er werden regressieanalyses uitgevoerd die niet resulteerden in consistente resultaten, waardoor de hypothesen omtrent teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van de vijf persoonlijkheidskenmerken consciëntieusheid, eensgezindheid, neurocitisme, openheid en extraversie niet aanvaard kunnen worden. Wel kunnen conclusies gemaakt worden omtrent het persoonsgericht leiderschap van de manager aangezien deze resultaten hebben geleid tot consistente resultaten. Zo concluderen we dat het negatieve effect van teampersoonlijkheidsdiversiteit op vlak van eensgezindheid op auditkwaliteit wordt gereduceerd indien de manager een persoonsgerichte leiderschapsstijl hanteert.

## 6.2 Bijdrage

Zoals reeds meerdere keren werd aangehaald zijn er binnen de auditliteratuur geen studies die wijzen op de effecten van persoonlijkheidsdiversiteit in auditteams. Wel zijn studies uitgevoerd in de management- en psychologische literatuur rond persoonlijkheidsdiversiteit in gewone teams, maar zijn zij niet gespecificeerd in de auditcontext. Op die manier zal deze masterproef inzichten bieden die gebruikt kunnen worden in de audit- en psychologische literatuur rond teamdiversiteit.

Verder werd ook het effect van leiderschap onderzocht in het geval van persoonlijkheidsdiverse auditteams. Ook dit onderwerp is niet specifiek onderzocht in bestaande literatuur. Hoewel er in de managementliteratuur wel studies zijn die wijzen op het belang van persoonsgericht leiderschap in het verbeteren van relaties en verminderen van conflicten tussen teamleden, focussen zij toch niet specifiek op leiderschap en persoonlijkheidsdiversiteit in auditteams. Op deze wijze zullen de bevindingen uit deze masterproef bijdragen aan de audit- en managementliteratuur.

## 6.3 Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek

Hoewel deze masterproef een bijdrage vormt voor de audit-, management- en psychologische literatuur omtrent teampersoonlijkheidsdiversiteit kende deze masterproef ook enkele beperkingen die een aanleiding kunnen geven tot toekomstig onderzoek. Zo werd uit bovenstaande empirische

analyses slechts één significant resultaat omtrent teampersoonlijkheidsdiversiteit vastgesteld, die bovendien niet werd bevestigd door de robuustheidsanalyse. De reden hierachter zou te wijten kunnen zijn aan de steekproef van dit onderzoek. Verder onderzoek zou eventueel kunnen focussen op een uitgebreidere steekproef door nog andere Big 4 en non Big 4 auditkantoren te includeren.

Bovendien werd persoonlijkheid in dit onderzoek bekeken aan de hand van vijf persoonlijkheidskenmerken, namelijk consciëntieusheid, eensgezindheid, neurocitisme, openheid en extraversie. Binnen het empirisch gedeelte kon echter geen conclusie genomen worden omtrent het verband tussen diversiteit op vlak van deze persoonlijkheidskenmerken en auditkwaliteit. Persoonlijkheid gaat veel verder dan enkel deze vijf kenmerken en daarom zou de afwezigheid van significante resultaten het gevolg kunnen zijn van de gekozen persoonlijkheidskenmerken voor dit onderzoek. Er zou toekomstig onderzoek kunnen worden uitgevoerd naar diversiteit op vlak van nog andere persoonlijkheidskenmerken die de groepsoutput, zijnde de auditkwaliteit, kunnen beïnvloeden. Zo zou bijvoorbeeld gekeken kunnen worden naar de 16 persoonlijkheidstypen van de Zwitserse psychiater Carl Jung (Chaudhary, Singh, Hasan, & Kaur, 2013). Aldus lijkt het interessant om het verband tussen teampersoonlijkheidsdiversiteit en auditkwaliteit voor nog andere persoonlijkheidstypes te bekijken.

Binnen dit onderzoek werd enkel gefocust op de rol van het persoonsgericht leiderschap. Naast dit soort leiderschap kunnen leiders ook een taakgerichte leiderschapstijl aannemen waarbij de leider meer aandacht heeft voor het uitvoeren van taken en het bereiken van doelen. De focus van deze masterproef lag echter bij het menselijke aspect waarbij relaties en verbondenheid tussen teamleden de focus was. Om die reden werd niet ingegaan op het taakgerichte leiderschap, hoewel een leider tegelijk zowel persoonsgericht alsook taakgericht leiderschap kan uitvoeren. Het zou aldus interessant kunnen zijn voor toekomstig onderzoek om uitgebreider in te gaan op het effect van het taakgericht leiderschap in de auditcontext.



## 7. Referentielijst

Audit quality, Downey, D., K. M. Zehms, K. Obermire (2018) Audit performance in geographically dispersed teams at the local-office level: The roles of shared context, communication, and accountability.

Alareeni, B. A. (2018). The associations between audit firm attributes and audit quality-specific indicators: A meta-analysis. *Managerial Auditing Journal*.

Bagley, P. L., Dalton, D., & Ortegren, M. (2012). The factors that affect accountants' decisions to seek careers with big 4 versus non-big 4 accounting firms. *Accounting Horizons*, 26(2), 239-264.

Bechtoldt, M. N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2007). Team personality diversity, group creativity, and innovativeness in organizational teams. *The Fondazione Eni Enrico Mattei Series, SUSDIV Paper, 1*.

Brown, J. O., & Popova, V. K. (2019). How do investors respond to disclosure of audit quality indicators?. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 38(4), 31-53.

Cameran, Mara, Angelo Ditillo, and Angela Pettinicchio. 2018. 'Audit Team Attributes Matter: How Diversity Affects Audit Quality'. *European Accounting Review* 27 (4): 595–621.

Chaudhary, S., Singh, R., Hasan, S. T., & Kaur, M. I. (2013). A comparative study of different classifiers for myers-brigg personality prediction model. *Linguistic analysis*, 21.

Che, L., Hope, O. K., & Langli, J. C. (2020). How big-4 firms improve audit quality. *Management Science*, 66(10), 4552-4572.

Christensen, Brant E., Steven M. Glover, Thomas C. Omer, and Marjorie K. Shelley. "Understanding audit quality: Insights from audit professionals and investors." *Contemporary Accounting Research* 33, no. 4 (2016): 1648-1684.

Crucean, A. C., & Hategan, C. D. (2019). The Determinants Factors on Audit Quality: A Theoretical Approach. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 19(2), 702-710.

Curşeu, P. L., Ilies, R., Vîrgă, D., Maricuţoiu, L., & Sava, F. A. (2019). Personality characteristics that are valued in teams: Not always "more is better"?. *International Journal of Psychology*, 54(5), 638-649.

Dimitrijevic, D., Jovkovic, B., & Milutinovic, S. (2020). The scope and limitations of external audit in detecting frauds in company's operations. *Journal of Financial Crime*.

Downey, D. H., Obermire, K. M., & Zehms, K. M. (2020). Toward an understanding of audit team distribution and performance quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 39(4), 87-112.

Francis, J. R. (2004). What do we know about audit quality?. *The British accounting review*, 36(4), 345-368.



- Giessner, S. R., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W., & Sleebos, E. (2013). Team-oriented leadership: The interactive effects of leader group prototypicality, accountability, and team identification. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 658.
- Han, S., & Pistle, M. C. (2017). Big five personality factors and facets as predictors of openness to diversity. *The Journal of Psychology, 151*(8), 752-766.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review, 32*(4), 1199-1228.
- He, C., Li, C. K., Monroe, G. S., & Si, Y. (2021). Diversity of signing auditors and audit quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory, 40*(3), 27-52.
- Herrbach, O. (2001). Audit Quality, auditor Behaviour and the psychological contract. *European Accounting Review, 10*(4), 787-802.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual review of psychology, 53*(1), 575-604.
- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & van Kleef, G. A. (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. *Journal of Applied Psychology, 105*(10), 1101.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of applied psychology, 94*(1), 77.
- Kilincarslan, E. (2021). The influence of board independence on dividend policy in controlling agency problems in family firms. *International Journal of Accounting & Information Management.*
- 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*(Supplement 1), 385-421.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of applied psychology, 85*(6), 971.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2003). Personality heterogeneity in teams: Which differences make a difference for team performance?. *Small group research, 34*(6), 651-677.
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal, 54*(3), 489-508.
- Molleman, E. (2005). Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: Do faultlines affect team functioning?. *Group decision and Negotiation, 14*(3), 173-193.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel psychology, 58*(3), 583-611.

- Moynihan, L. M., & Peterson, R. S. (2001). 7. A contingent configuration approach to understanding the role of personality in organizational groups. *Research in organizational behavior*, 23, 327-378.
- Nelson, Mark W., and Chad A. Proell. 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.
- Neuman, G. A., Wagner, S. H., & Christiansen, N. D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, 24(1), 28-45.
- Paul, R. K. (2006). Multicollinearity: Causes, effects and remedies. *IASRI, New Delhi*, 1(1), 58-65.
- Pflugrath, G., Martinov-Bennie, N., & Chen, L. (2007). The impact of codes of ethics and experience on auditor judgments. *Managerial Auditing Journal*.
- Pratt, J., & Jiambalvo, J. (1981). Relationships between leader behaviors and audit team performance. *Accounting, Organizations and Society*, 6(2), 133-142.
- Ramsay, R. J. (1994). Senior/manager differences in audit workpaper review performance. *Journal of Accounting Research*, 32(1), 127-135.
- Rammstedt, Beatrice, and Oliver P. John. 2007. 'Measuring Personality in One Minute or Less: A 10-Item Short Version of the Big Five Inventory in English and German'. *Journal of Research in Personality* 41 (1): 203-12.
- Senaviratna, N. A. M. R., & Cooray, T. M. J. A. (2019). Diagnosing multicollinearity of logistic regression model. *Asian Journal of Probability and Statistics*, 5(2), 1-9.
- Sulaiman, N. A., Shahimi, S., & Nashtar Singh, R. K. (2019). People and audit process attributes of audit quality: Evidence from Malaysia. *Management & Accounting Review (MAR)*, 18(2), 47-80.
- Tamura, R., Kobayashi, K., Takano, Y., Miyashiro, R., Nakata, K., & Matsui, T. (2019). Mixed integer quadratic optimization formulations for eliminating multicollinearity based on variance inflation factor. *Journal of Global Optimization*, 73(2), 431-446.
- Tsunogaya, N., Sugahara, S., & Chand, P. (2017). The impact of social influence pressures, commitment, and personality on judgments by auditors: Evidence from Japan. *Journal of International Accounting Research*, 16(3), 17-34.
- Waung, M., & Brice, T. S. (1998). The effects of conscientiousness and opportunity to caucus on group performance. *Small Group Research*, 29(5), 624-634.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2018). Socio-emotional wealth separation and decision-making quality in family firm TMTs: The moderating role of psychological safety. *Journal of Management Studies*, 55(4), 648-676.