



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Impact van Covid 19 op auditing: een analyse vanuit teamperspectief

Karo Hendrickx

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEIJVERS

BEGELEIDER :

De heer Kris THYS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2022
2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Impact van Covid 19 op auditing: een analyse vanuit teamperspectief

Karo Hendrickx

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEIJVERS

BEGELEIDER :

De heer Kris THYS

Woord vooraf

Voor u ligt mijn masterproef over het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie in auditteams. Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn vierjarige opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Accountancy aan de Universiteit van Hasselt. Het schrijven van deze masterproef was een uitdagende maar ook zeer leerrijke ervaring, en het zou niet mogelijk zijn geweest zonder de hulp en ondersteuning van een aantal personen die ik via deze weg van harte zou willen bedanken.

Allereerst gaat mijn oprechte dank uit naar mijn promotor prof. dr. Tensie Steijvers. Het was een voorrecht om met haar te mogen samenwerken aan deze masterproef. Haar constructieve en waardevolle feedback zorgde ervoor dat deze masterproef stap voor stap vorm kreeg, tot en met het eindresultaat. Hiernaast ook dank aan mijn begeleider, de heer Kris Thys, voor de goede feedback en begeleiding in dit proces.

Bovendien een grote dank aan mijn ouders en mijn vriend, die zonder twijfel gedurende mijn hele universitaire rit mijn grootste steun waren en steeds met me meeleeften.

Ik wens jullie bij voorbaat veel leesplezier toe!

Karo Hendrickx

Samenvatting

Probleemstelling

Deze masterproef poogt een blik te werpen op het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie binnen auditteams. Sinds de COVID-19 crisis is thuiswerk namelijk aanzienlijk belangrijker geworden in diverse sectoren, waaronder ook de auditsector. In algemene team literatuur is bekend dat thuiswerken zowel de jobtevredenheid als de cohesie binnen teams kan beïnvloeden. Zo wordt in bestaande team literatuur doorgaans gesteld dat thuiswerk een positief effect heeft op jobtevredenheid, en een negatief effect op team cohesie. Echter is er tot op heden nog geen onderzoek verricht naar de impact van thuiswerk op jobtevredenheid en teamcohesie specifiek binnen de auditcontext. Het is belangrijk op te merken dat het effect van thuiswerken binnen de auditcontext mogelijk verschilt van dat in een algemene context, gezien de tijdelijke aard van teams en de complexiteit die kenmerkend zijn voor de auditsector. Vanwege het geringe onderzoek naar dit onderwerp in de auditsector luidt de onderzoeksvraag als volgt: "Wat is het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie binnen auditteams?". Hiernaast blijkt uit bestaande literatuur dat de jobtevredenheid en team cohesie binnen auditteams bevorderd kan worden door een persoonsgerichte leiderschapsstijl van de leider van het auditteam. Echter ontbreekt onderzoek naar een mogelijke versterking of verzwakking van het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie, wanneer de leider van het auditteam een persoonsgerichte leiderschapsstijl hanteert. Deze masterproef tracht ook deze gap in de literatuur te dichten en hierop een doordacht antwoord te geven.

Methodologie

Aan de hand van een kwantitatief onderzoek wordt het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie binnen auditteams nagegaan. Er werd een enquête afgenomen bij diverse Belgische auditkantoren. Voor het empirisch deel van deze masterproef werden de verzamelde gegevens verwerkt met behulp van het programma SPSS, waarna diverse analyses werden uitgevoerd.

Effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie binnen auditteams

Het primaire doel van het empirisch onderzoek in deze masterproef is om doordacht antwoord te geven op twee vragen. Allereerst richt de eerste vraag zich op het effect van thuiswerk op de jobtevredenheid van auditors, en de tweede vraag concentreert zich op het effect van thuiswerk op de team cohesie binnen auditteams. De empirische resultaten tonen ten eerste aan dat thuiswerk een significante negatieve invloed heeft op de jobtevredenheid van de junior en senior auditors. Zo kan gesteld worden dat thuiswerk leidt tot een lagere tevredenheid van auditors op vlak van hun werk. Het significant negatieve effect van thuiswerk op jobtevredenheid ligt niet in lijn met het merendeel van de bestaande algemene team literatuur. Hier werd namelijk gesteld dat thuiswerk een positieve invloed heeft op de jobtevredenheid van werknemers, gezien ze een hogere mate van flexibiliteit en autonomie ervaren. Deze bevindingen van deze masterproef tonen aldus aan dat het effect van thuiswerk op jobtevredenheid in de auditsector aanzienlijk verschilt van andere sectoren. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen liggen in de aard van de auditsector, waarin teams vaak tijdelijk van aard zijn en teamleden elkaar minder goed leren kennen. In deze context kan thuiswerk in combinatie met de situatie van tijdelijke teams leiden tot gevoelens van eenzaamheid

bij auditors, wat op zijn beurt kan resulteren in een verminderde mate van jobtevredenheid. Bovendien kunnen de complexiteit van de auditcontext en de uitdagende taken ervoor zorgen dat het werken van thuis uit het werk en de jobtevredenheid juist bemoeilijkt in plaats van vergemakkelijkt.

Ten tweede tonen de empirische resultaten aan dat thuiswerk een negatief effect heeft op team cohesie binnen auditteams. Er werd in deze masterproef ondervonden dat wanneer de mate van thuiswerk stijgt, er een verminderde mate van team cohesie ervaren wordt binnen auditteams. Het significante negatieve effect van thuiswerk op team cohesie binnen auditteams ligt in lijn met bestaande non-audit literatuur. Er kan gesteld worden dat het ontbreken van fysieke aanwezigheid het behoud van verbondenheid, vertrouwen en samenwerking bemoeilijkt. Thuiswerk kan leiden tot een gevoel van isolatie, verminderde betrokkenheid en een gebrek aan groepsgevoel, wat de team cohesie binnen de auditteams ondermijnt. Het is van belang op te merken dat de specifieke kenmerken van de auditcontext, waarin teams doorgaans tijdelijk zijn en teamleden elkaar niet goed kennen, mogelijks ook een rol spelen bij het negatieve effect van thuiswerk op team cohesie. Deze factor kan namelijk ook bijdragen aan het verminderde groepsgevoel en de ondermijning van de team cohesie binnen auditteams.

Persoonsgerichte leiderschapsstijl van de senior als moderatorvariabele

Bovendien werd er in deze masterproef getracht om na te gaan of een persoonsgerichte leiderschapsstijl van de senior van het auditteam het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie kan verzwakken. Echter werd er in het empirische gedeelte geen evidentie gevonden om dit te bevestigen. Zo komt uit de empirische resultaten naar voren dat het waargenomen effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie niet wordt beïnvloed door een persoonsgerichte leiderschapsstijl van de senior van het auditteam.

Relevantie van het onderzoek

Deze masterproef heeft als doel een bijdrage te leveren aan de bestaande wetenschappelijke literatuur door een gap in de reeds aanwezige onderzoeken op te vullen. In verscheidene studies werd er onderzoek gedaan naar het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie. Echter is het belangrijk op te merken dat algemene non-audit literatuur niet veralgemeend kan worden naar de audit sector. Auditteams worden namelijk samengesteld voor specifieke projecten en werken vaak in tijdelijke samenstellingen. Dit heeft directe gevolgen op de dynamiek en interactie binnen het team en op de jobtevredenheid van auditors. Tot op heden ontbrak echter onderzoek omtrent dit onderwerp specifiek in de auditcontext. Deze masterproef tracht een genuanceerd antwoord te bieden inzake dit onderwerp. Bovendien poogt deze masterproef een bijdrage te leveren aan de werking van auditkantoren. Het gevonden negatieve effect van thuiswerk op zowel jobtevredenheid als team cohesie benadrukt namelijk de noodzaak voor auditkantoren om hier aandacht aan te besteden. Gezien de toenemende relevantie van thuiswerk in de auditsector, is het essentieel om maatregelen te treffen om het risico op verminderde jobtevredenheid en team cohesie te beheersen.

Kritische beschouwingen

Het is belangrijk op te merken dat de enquêteresultaten van deze masterproef verzameld zijn tijdens de COVID-19-pandemie, waarin veel werknemers gedwongen waren over te schakelen naar

thuiswerk. Deze abrupte overgang en de uitdagingen die ermee gepaard gingen, evenals de stress veroorzaakt door de pandemie zelf, kunnen van invloed zijn geweest op de jobtevredenheid en team cohesie bij auditors. Bovendien werden de enquêteresultaten enkel verzameld bij Belgische auditkantoren, wat betekent dat de bevindingen enkel van toepassing zijn in België. Werk- en leiderschapsculturen kunnen aanzienlijk verschillen tussen landen, waardoor de resultaten van deze masterproef niet gegeneraliseerd kunnen worden naar het buitenland. Daarnaast is het belangrijk op te merken dat het empirische model van het effect van thuiswerk op jobtevredenheid aangeeft dat er verschillende verklarende variabelen ontbreken. Om de verklarende kracht van dit model te vergroten, zouden er meer relevante variabelen moeten worden opgenomen. Echter werden deze variabelen niet bevraagd in onze enquête en konden ze daarom niet geïntegreerd worden.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	3
1. Inleiding	9
2. Literatuurstudie	13
2.1 Impact van COVID-19 op auditing.....	13
2.2 Jobtevredenheid	13
2.2.1 Jobtevredenheid en auditing	13
2.2.2 Thuiswerk en jobtevredenheid	14
2.3 Team cohesie	14
2.3.1 Team cohesie en auditing.....	15
2.3.2 Thuiswerk en team cohesie	15
2.4 Leiderschapsstijl	16
2.4.1 Person focused en task focused leiderschap.....	16
2.4.2 Leiderschapsstijl en auditing	17
2.4.3 Leiderschapsstijl en jobtevredenheid	18
2.4.4 Leiderschapsstijl en team cohesie	18
3. Hypothese ontwikkeling.....	21
3.1 Conceptueel model.....	23
4. Onderzoeksmethodologie	25
4.1 Steekproef	25
4.2 Variabelen	25
4.2.1 Onafhankelijke variabele.....	25
4.2.1.1 Thuiswerk	25
4.2.2 Afhankelijke variabelen.....	26
4.2.2.1 Jobtevredenheid.....	26
4.2.2.2 Team cohesie	26
4.2.3 Moderatorvariabelen	27
4.2.3.1 Person focused leiderschap van de senior van het auditteam	27
4.2.4 Controle variabelen.....	27
4.2.4.1 Psychologische veiligheid	27
4.2.4.2 Samenwerking	28

4.2.4.3 Leeftijd	29
4.2.4.4 Geslacht	29
5. Resultatensectie.....	31
5.1 Karakteristieken respondenten	31
5.2 Beschrijvende statistieken	32
5.3 Regressieanalyses.....	36
5.3.1 Regressieanalyse hypothese 1	36
5.3.2 Regressieanalyse hypothese 2	37
5.4 Moderatieanalyses.....	38
5.5 Robuustheidsanalyse	40
5.5.1 Robuustheidsanalyses van regressieanalyses H1 en H2	40
5.5.2 Robuustheidsanalyses van moderatieanalyses H3a en H3b.....	42
6. Discussie	47
6.1 Discussie	47
6.2 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	49
7. Conclusie	51
8. Figurenlijst.....	52
9. Tabellenlijst.....	52
10. Referentielijst	53

1. Inleiding

Wereldwijd ontstaat er binnen auditkantoren een transformatie van werken op kantoor naar een hybride vorm van werken waar de focus meer en meer ligt op thuiswerk. Dit geldt ook voor de auditsector. Auditkantoren geven meer en meer aan dat werknemers kunnen kiezen op welke plaats ze werken (PwC, 2021). De belangrijkste impuls voor deze transformatie was de recente COVID-19 pandemie. De COVID-19 pandemie leidde namelijk tot verplicht thuiswerk (Bauer, Humphreys, & Trotman, 2022) en had een diepgaande impact op de werkpraktijken binnen auditkantoren (IAASB 2020a, 2020b; Luo en Malsch 2020).

De werkpraktijken binnen auditkantoren kunnen een impact hebben op de auditkwaliteit. De kwaliteit van de audit wordt omschreven als een continu proces dat de kwaliteit van de financiële verslaglegging waarborgt (DeFond & Zhang, 2014). Auditkwaliteit speelt aldus een belangrijke rol in het verhogen van de betrouwbaarheid van de financiële informatie van bedrijven en het verminderen van financiële fraude (DeFond & Zhang, 2014). Afstemming rond complexe taken, het correct verwerken van een veelheid van informatie, oog voor detail en engagement van de auditors zijn cruciale factoren om een kwalitatieve audit te bekomen (Ditillo, 2004, 2012; Nelson, Proell, & Randel 2016). Twee aspecten die daarom zeer belangrijk zijn voor een kwalitatieve audit zijn jobtevredenheid en team cohesie. Dit onderzoek zal derhalve nagaan wat de impact van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie is.

Jobtevredenheid wordt omschreven als mensen die hun beroep als belangrijk, zinvol en plezierig ervaren, of hoe tevreden individuen zijn over hun loon (Singh et al., 1994). Het is van belang dat werknemers jobtevredenheid ervaren aangezien dit leidt tot gedrag dat gunstig is voor de doelstellingen van de organisatie en omdat de jobtevredenheid van het personeel een belangrijke indicator is voor optimale prestaties van de organisatie (Spector, 1997). Meer specifiek blijkt dat er binnen de auditcontext een positieve en directe invloed is van jobtevredenheid op prestaties binnen auditteams en dus op de auditkwaliteit. Auditors die tevreden zijn met hun werk zijn over het algemeen meer gemotiveerd om hun werk goed te doen en zich in te zetten voor hun taken. Dit is noodzakelijk om auditkwaliteit te verkrijgen. Auditors die geëngageerd zijn, besteden meer aandacht aan details en kunnen beter omgaan met complexe situaties (Silva, 2022). In bestaande literatuur werd reeds onderzoek gedaan naar het effect van thuiswerk op jobtevredenheid in het algemeen. Hieruit blijkt dat thuiswerk leidt tot een hogere jobtevredenheid, aangezien werknemers die thuiswerken genieten van een hogere flexibiliteit, autonomie en een betere work-life balance (Hill et al., 2003; Golden and Veiga, 2005; Fonner and Roloff, 2010; Kondratowicz, Godlewska-Werner, Połomski, & Khosla, 2022). Ze hebben het gevoel dat ze meer aan hun eigen behoeften en persoonlijke leven kunnen voldoen (Golden and Veiga, 2005; Silva, 2022).

Team cohesie wordt gedefinieerd als de mate waarin leden zich aangetrokken voelen tot een groep en gemotiveerd zijn om er deel van uit te blijven maken (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002). Team cohesie is binnen auditteams zeer belangrijk aangezien auditkantoren hun activiteiten in teams structureren (Maister, 1982; Bauer, Humphreys, & Trotman, 2022). Dit komt doordat de complexe taken die betrokken zijn bij auditwerk het gebruik van verschillende competenties en perspectieven vereisen die verder gaan dan die waarover één enkel individu beschikt (Ditillo, 2004, 2012). Het is

aldus van groot belang dat deze teams goed kunnen samenwerken, en meer specifiek dat er een goede samenhang is binnen het auditteam. Team cohesie leidt namelijk tot meer effectief teamwerk, wat de auditkwaliteit verhoogt (Ditillo, 2004, 2012). Bovendien stellen Nelson, Proell, & Randel (2016) dat aangezien audit bewijsmateriaal verzameld wordt door verschillende teamleden, het van groot belang is dat individuele auditors zich durven uit te spreken over potentiële audit problemen tegenover het team om een kwalitatieve audit te bekomen. Team cohesie komt hand in hand met een goede sfeer, goede communicatie en vertrouwen binnen het team, wat maakt dat het delen van informatie en het aan het licht brengen van potentiële auditproblemen binnen het team vergemakkelijkt wordt (Nelson, Proell, & Randel 2016). Hiernaast is team cohesie binnen auditteams vaak minder evident aangezien auditteams doorgaans gestructureerd worden als tijdelijke teams. Auditors worden met andere woorden vaak voor een bepaalde duur en voor een bepaalde opdracht ingepland. Typisch aan de auditcontext is aldus dat auditors vaak wekelijks in een ander team terecht komen (Saunders & Ahuja, 2006; Kuselias, Agoglia, & Wang, 2023). De team cohesie kan in dit soort teams in gedrang komen, aangezien dat tijdelijke teams meestal slechts beperkte tijd hebben om te bouwen aan samenwerking en vertrouwen. Algemeen onderzoek over thuiswerk en team cohesie geeft aan dat het belangrijk is om te focussen op team cohesie wanneer er van thuis uit gewerkt wordt, aangezien er een risico is dat werknemers zich vervreemd voelen van hun team en van de gehele organisatie (Blumberga & Taurina, 2022).

De bestaande literatuur heeft de invloed van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie reeds onderzocht in diverse contexten. Er is echter geen informatie beschikbaar over deze relatie in het kader van auditteams. Het is van belang deze relatie te onderzoeken specifiek binnen auditteams, aangezien algemene team literatuur niet veralgemeend kan worden naar de auditcontext. Alhoewel eerdere literatuur in niet-auditcontext aangeeft dat thuiswerk leidt tot meer jobtevredenheid (Hill et al., 2003; Golden and Veiga, 2005; Fonner and Roloff, 2010; Kondratowicz, Godlewska-Werner, Połomski, & Khosla, 2022), zou dit in de auditcontext namelijk anders kunnen zijn aangezien hier vaak gewerkt wordt met tijdelijke teams. Hierdoor werken teams slechts een korte tijd samen. Dit kan ertoe leiden dat teamleden elkaar niet kennen, zich alleen en geïsoleerd voelen in hun werk en problemen niet kunnen uitspreken naar elkaar. Deze elementen kunnen ervoor zorgen dat jobtevredenheid daalt bij thuiswerk in de auditcontext, tegengesteld aan eerdere onderzoeken in andere contexten. Daarnaast blijkt uit eerdere literatuur dat thuiswerk tot een lagere team cohesie kan leiden (Blumberga & Taurina, 2022). Maar ook hier kunnen de tijdelijke teams ervoor zorgen dat dit effect anders is in de auditcontext. Het samenwerken voor slechts een korte tijd in combinatie met thuiswerk kan ertoe leiden dat er de negatieve impact van thuiswerk op team cohesie nog uitgesprokener is in een auditcontext dan in andere sectoren. Dit kan komen doordat teamleden elkaar in deze situatie vaak niet kennen, er geen goede teamsfeer is en teamleden het gevoel kunnen hebben dat ze niet verbonden zijn met het team. Met andere woorden kan het verwachte effect van thuiswerk op teamcohesie in de auditcontext nog uitgesprokener zijn dan het effect omschreven in eerdere literatuur betreffende andere contexten. Bovendien is het van belang de relatie tussen deze elementen binnen auditteams te begrijpen, aangezien deze nieuwe manier van werken met een grotere focus op thuiswerk blijvend zal zijn binnen auditkantoren en auditteams (Bauer, Humphreys, & Trotman, 2022). Deze masterproef beoogt aldus na te gaan wat het effect is van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie binnen auditteams.

Hiernaast kan men zich de vraag stellen of het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie beïnvloed wordt door de leiderschapsstijl van de leider van het auditteam. Uit de literatuur blijkt dat meer persoonsgericht leiderschap leidt tot een hogere jobtevredenheid bij de werknemers (Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013). Een person focused leider probeert met zijn inspirerende visie zijn werknemers te motiveren en focust zich op het individu (Bass, 1985). Samengevat focust een person focused leider zich op het stellen van gedrag dat te maken heeft met teaminteractie en/of ontwikkeling (Burke et al., 2006; Ceri-Booms, Curşeu, & Oerlemans, 2017). Bovendien blijkt uit onderzoek van Wendt et al. (2009) dat een person focused leiderschapsstijl ook een positieve invloed heeft op team cohesie. Dit soort leiderschap faciliteert namelijk team cohesie (Wendt, Euwema, & van Emmerik, 2009). Belangrijk voor deze masterproef is echter of het zou kunnen dat de leiderschapsstijl ook het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie kan beïnvloeden. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat een person focused leiderschapsstijl ervoor zorgt dat mogelijke negatieve effecten van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie gereduceerd worden. Echter, onderzoek naar de invloed van de leiderschapsstijl op het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie binnen auditteams ontbreekt. Er wordt in deze masterproef dan ook onderzocht of de leiderschapsstijl van de leider van het auditteam het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie binnen auditteams beïnvloedt.

In de auditwereld is er een hiërarchie van functies, waarbij de senior en de manager twee van de belangrijkste leiderschapsposities zijn. De senior heeft als voornaamste taak om op lager niveau het werk van juniors te beoordelen en te controleren, en om deze juniors te coachen. De manager van het auditteam staat in voor de planning van auditactiviteiten, het coördineren en het toezicht houden op de voortgang van de audit. Bovendien is de manager normaliter verantwoordelijk voor het tweede niveau van beoordeling van het werk van de juniors en senior (Ramsay, 1994). In dit onderzoek zal er enkel gefocust worden op de senior, aangezien hij/zij dagdagelijks aanwezig is in het auditteam en de rol van een person focused leider daadwerkelijk op zich kan nemen. De manager is gewoonlijk minder betrokken bij het dagdagelijkse functioneren van het team en kan deze rol aldus minder vervullen.

Zo komen we tot volgende onderzoeksvraag: "Wat is het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie in auditteams en welke impact heeft een person focused leiderschapsstijl van de senior op deze relaties?"

Deze masterproef zal dit onderwerp als volgt aanpakken. Eerst zal er aan de hand van een literatuurstudie meer inzicht verkregen worden in de concepten jobtevredenheid en team cohesie, en de impact van thuiswerk hierop. Daarnaast zal er literatuur bestudeerd worden in verband met de modererende variabele person focused leiderschap. Na het verzamelen van voldoende literatuur en kennis zullen er hypothesen opgesteld worden, die een antwoord formuleren op de onderzoeksvraag. Daarna zal in de resultatensectie de analyse van de data beschreven en geïnterpreteerd worden. Hierop volgt het slot van deze masterproef, de discussie en conclusie. Hier zal een antwoord op de onderzoeksvraag geformuleerd worden. Daarbij zullen de beperkingen van dit onderzoek en de aanbevelingen voor verder onderzoek toegelicht worden.

2. Literatuurstudie

2.1 Impact van COVID-19 op auditing

In december 2019 ontstond er in Wuhan, China, een virus dat we momenteel ook wel kennen als het COVID-19 virus. Deze gebeurtenis veranderde al snel de manier van leven en werken overheen de hele wereld. In februari 2020 bereikte COVID-19 België, waarna in maart een lockdown van het hele land volgde (Debata, Patnaik & Mishra, 2020). De COVID-19 pandemie had zware en ingrijpende gevolgen op de werkpraktijken binnen de auditsector, op de activiteiten van hun cliënten en op de manier waarop de verschillende partijen bij de controle met elkaar omgaan (IAASB 2020a, 2020b; Luo en Malsch 2020). De manier van werken in de auditsector moest namelijk overheen de hele wereld volledig herzien worden door de grote aantallen werknemers die thuis werkten (Bauer, Humphreys, & Trotman, 2022). De onvermijdelijke verschuiving naar thuiswerk tijdens de pandemie heeft virtueel teamwerk en, daarmee samenhangend, virtueel leiderschap noodzakelijk gemaakt (Kniffin et al. 2021). Deze verschuiving heeft de manier waarop audit teams doorgaans werken aldus volledig veranderd (Bauer, Humphreys, & Trotman, 2022). Deze verandering in manier van werken kan leiden tot een potentieel andere ervaring van bijvoorbeeld jobtevredenheid, en van de mate van team cohesie binnen auditteams.

2.2 Jobtevredenheid

Jobtevredenheid is een onderwerp dat alsmear meer aan belang wint binnen eenieder onderneming. Dit concept bestaat al verschillende decennia en werd door verscheidene onderzoekers gedefinieerd. Locke (1976) definieert jobtevredenheid als een positieve emotionele toestand die voortvloeit uit de beoordeling van iemands werkervaringen (Locke, 1976). Singh, Goolsby, & Rhoads (1994) omschrijven jobtevredenheid als mensen die hun beroep als belangrijk, zinvol, plezierig en trots ervaren, of hoe tevreden individuen zijn over hun loon (Singh et al., 1994). Warr (2002) verwoordt het eenvoudigweg als hoe tevreden iemand is met zijn of haar werk (Warr, 2002).

Over het algemeen blijkt dat jobtevredenheid leidt tot gedrag dat gunstig is voor het behalen van de doelen van de organisatie en dat het meten van jobtevredenheid een belangrijke indicator is voor optimale bedrijfsprestaties (Spector, 1997). Zo kan er gesteld worden dat werknemers die geen jobtevredenheid ervaren, zich niet optimaal gaan gedragen, hun best niet gaan doen, en zelden de tijd gaan nemen om extra inspanningen te leveren tijdens het uitvoeren van hun werk (Silva, 2022).

2.2.1 Jobtevredenheid en auditing

Uit voorgaand onderzoek van Silva (2022) blijkt dat het positieve effect van jobtevredenheid op individuele en bedrijfsprestaties, zoals hierboven omschreven, ook geldt voor auditors. In het onderzoek van Silva (2022) wordt namelijk aangetoond dat jobtevredenheid een sterke en directe impact heeft op de waargenomen prestaties van auditing professionals. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat jobtevredenheid zelfs de meest invloedrijke voorspellende factor is van individuele prestaties van auditors. Wanneer auditors tevreden zijn met hun job, zijn ze gemotiveerder om hun werk goed te doen. Ze zullen zich dan ook meer inzetten voor hun werk en zich meer betrokken voelen bij het proces van de audit. Dit kan leiden tot een betere kwaliteit van

de audit. Bovendien hebben tevreden auditors meer zelfvertrouwen in hun werk, waardoor ze meer geneigd zijn om kritisch te zijn en door te blijven zoeken naar de juiste antwoorden (Silva, 2022).

2.2.2 Thuiswerk en jobtevredenheid

Gedurende de 21e eeuw werd er door heel wat verschillende onderzoekers ondervonden dat jobtevredenheid positief beïnvloed wordt door thuiswerk (bijvoorbeeld Dubrin, 1991; Belanger, 1999; Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003; Golden en Veiga, 2005; Fonner en Roloff, 2010; Kondratowicz, Godlewska-Werner, Połomski, & Khosla, 2022). Uit deze onderzoeken blijkt namelijk dat thuiswerk tot meer tevredenheid onder werknemers kan leiden dan traditioneel kantoorwerk. Ook werd er ondervonden dat intensieve thuiswerkers (personen die meer dan 50 procent van de tijd thuiswerken) meer voldoening uit hun werk halen dan anderen die dat niet doen (Fonner en Roloff, 2010). Werknemers die van thuis uit werken rapporteren aldus hogere niveaus van jobtevredenheid dan werknemers die vanuit kantoor werken (Hill et al., 2003). Dit komt voornamelijk doordat thuiswerkende werknemers dankzij het thuiswerken hun werk- en familielevens beter kunnen balanceren en tegelijkertijd beter kunnen presteren op hun werk (Hill et al., 2003). Thuiswerk biedt werknemers namelijk de autonomie en flexibiliteit om in hun eigen behoeften en persoonlijke levenswensen te voldoen (Golden en Veiga, 2005). Werknemers krijgen de vrijheid bij de organisatie van hun werk (Kondratowicz, Godlewska-Werner, Połomski, & Khosla, 2022).

Anderzijds suggereerden een aantal onderzoekers dat er bovendien ook negatieve effecten zijn van thuiswerk op jobtevredenheid. Zo erkennen onderzoekers al lang dat interactie op het werk een belangrijke determinant is van jobtevredenheid (Fonner en Roloff, 2010). Maslow (1954) stelde bijvoorbeeld dat sociale interactie en andere betekenisvolle connecties op de werkplek zouden leiden tot motivatie van werknemers (Fonner en Roloff, 2010). Door toedoen van thuiswerk dalen de sociale interacties tussen collega's en krijgen werknemers een gevoel van isolement, en dit heeft een negatieve invloed op jobtevredenheid (Pool, 1990; Yap & Tng, 1990).

2.3 Team cohesie

Werken in teams wordt steeds essentiëler in hedendaagse organisaties (Guzzo & Dickson, 1996). Dit komt omdat er verondersteld wordt dat een groep beter en efficiënter kan werken ten opzichte van individuen die alleen werken, aangezien een groep de sterke punten van elk lid kan bundelen en hierdoor betere beslissingen en prestaties kan neerzetten (Man & Lam, 2003).

Eén van de aspecten van efficiënt werken is de team cohesie. Dit begrip is intuïtief gemakkelijk te begrijpen. Een cohesieve groep is een groep die "bij elkaar blijft", ook wel een groep waarvan de leden "verbonden" zijn met elkaar en met de groep als geheel (Man & Lam, 2003). Bovendien verwijzen Man & Lam (2003) naar de twee verschillende oriëntaties die naar boven komen wanneer men het begrip team cohesie bestudeert. Enerzijds verwijst het naar "de krachten die leden aantrekken tot de groep," en anderzijds gaat het over "de stimulansen om binnen de groep te blijven" (Man & Lam, 2003). Hiernaast wordt er door onderzoekers ook gesteld dat team cohesie gepaard gaat met gevoelens van "solidariteit", "harmonie" en "betrokkenheid" bij de leden (Mudrack, 1989).

Team cohesie is een factor die een belangrijke invloed heeft op de prestaties van deze teams. Een belangrijke determinant van effectief teamwerk is namelijk de cohesie van de groep (Druskat & Wheeler, 2003; Wendt, Euwema, & van Emmerik, 2009). Zo blijkt bijvoorbeeld uit eerder onderzoek dat er sprake is van een cohesie-prestatie effect. Team cohesie zorgt zodoende voor een stijging in de prestatie van dat team (Mullen and Copper, 1994). De ontwikkeling van cohesie onder teamleden is aldus een belangrijk onderdeel van teammanagement (Druskat & Wheeler, 2003).

2.3.1 Team cohesie en auditing

Team cohesie is in de auditcontext van groot belang, aangezien auditwerkzaamheden doorgaans in teams worden uitgevoerd (Maister, 1982; Cameran, Ditillo, & Pettinicchio, 2018). Dit komt doordat auditwerkzaamheden gepaard gaan met zeer complexe taken. Dit vereist verschillende competenties en perspectieven, die veel verder gaan dan die waarover één enkel individu beschikt (Ditillo, 2004, 2012). Team audits kunnen het team toegang bieden tot de bredere gespecialiseerde kennis van hun individuele leden, en ook die gebieden identificeren waar kritische gespecialiseerde kennis ontbreekt (Dereli, Baykasoğlu, & Daş, 2007). Teamwerk kan beschouwd worden als het voertuig voor de integratie van informatie, technologie, competentie en middelen (Kinlaw, 1991).

Meer specifiek wordt er gewerkt in hiërarchische auditteams waarin het meeste audit bewijsmateriaal wordt verzameld door verschillende teamleden van een lager niveau (Nelson, Proell, & Randel, 2016). Individuele auditors werken aldus niet geïsoleerd en worden beïnvloed door hun interactie binnen de controleteams waarin zij werkzaam zijn, en informatie delen binnen deze teams en zich durven uitspreken over eventuele auditproblemen is noodzakelijk voor een effectieve en efficiënte audit (Nelson, Proell, & Randel, 2016; Cameran et al., 2018).

Er kan besloten worden dat er voordelen zijn aan het organiseren van auditwerkzaamheden in teams. Zij presteren namelijk beter dan individuen op vlak van audittaken (Trotman & Yetton, 1985). Maar teamwerk in de auditcontext brengt ook heel wat uitdagingen met zich mee. Het vereist immers aanzienlijke inspanningen op het gebied van bijvoorbeeld communicatie, kennisdeling, brainstormen en overleg om efficiënt en productief te zijn (Cameran et al., 2018). Het is aldus van groot belang dat team cohesie goed gemanaged wordt binnen auditteams, om hun prestaties te optimaliseren.

2.3.2 Thuiswerk en team cohesie

Uit de literatuur blijkt dat werken op afstand nadelen met zich meebrengt op vlak van team cohesie. Meer specifiek werd aangetoond dat thuiswerken een negatieve invloed kan hebben op team cohesie. Het verslechtert namelijk de communicatie binnen teams. Dit leidt tot een risico voor de teamleden, aangezien zij kunnen ervaren dat het gevoel erbij te horen afneemt, hetgeen negatieve gevolgen kan hebben voor de cohesie. Bovendien kan het zijn dat teamleden elkaar minder goed leren kennen, wat de team cohesie vermindert en de samenwerking onderdrukt. Werknemers kunnen het gevoel van isolatie krijgen wanneer ze van hun collega's verwijderd zijn (Gajendran & Harrison, 2007; Ruiller, Heijden, Chedotel, & Dumas, 2019).

Thuiswerk vereist aldus herzieningen en aanpassingen op vlak van het management van het team op afstand. De leider leidt namelijk niet alleen individuele werknemers, maar is ook een belangrijke drijfveer voor team cohesie. Bij werk op afstand is het bijvoorbeeld nog belangrijker dat de

betrokkenheid van de werknemers wordt gestimuleerd, zodat zij zich niet vervreemd voelen van hun team en van de hele organisatie (Blumberga & Taurina, 2022).

2.4 Leiderschapsstijl

De leiderschapsstijl en leiderschapsgedragingen van een leider zijn onderwerpen waar reeds veel onderzoek naar werd gedaan. Dit komt doordat het een zeer cruciaal onderwerp is, aangezien de gedragspatronen van leiders de acties van zijn werknemers en het functioneren van het team beïnvloeden (Ceri-Booms, Curşeu, & Oerlemans, 2017). Leiderschap wordt over het algemeen gedefinieerd als een relatie waarbij een persoon het gedrag of de handelingen van andere personen beïnvloedt (Mullins, 2010). De laatste decennia is de rol van de leider veranderd. Voorheen werd leiderschap in verband gebracht met het controleren en commanderen. Maar tegenwoordig wordt leiderschap steeds minder geassocieerd met bevel en controle, maar met het concept van teamwerk, omgaan met andere mensen, inspiratie en het creëren van een visie waarmee anderen zich kunnen identificeren (Mullins, 2010).

2.4.1 Person focused en task focused leiderschap

Burke et al. (2006) en Ceri-Booms et al. (2017) hebben leiderschapsgedrag uitgesplitst in twee categorieën. Enerzijds omschrijven ze de persoonsgerichte gedragingen die te maken hebben met teaminteractie, en anderzijds omschrijven ze de taakgerichte gedragingen die gericht zijn op taakvervulling.

Leiders met een person focused gedrag zijn gericht op de bevrediging van de sociale behoeften van de individuele teamleden en op het scheppen van een positief relationeel klimaat binnen het team (Ceri-Booms et al. 2017). Dit soort leiderschap wordt uitgesplitst in 4 types leiderschapsgedragingen: transformationeel leiderschap, empowered leiderschap, consideratie gedrag en motiverend gedrag (Burke et al., 2006).

Transformationeel leiderschap wordt gekenmerkt door een creatieve uitwisseling tussen leiders en zijn werknemers om visiegedreven veranderingen teweeg te brengen (Bass, 1985). Met andere woorden probeert een transformationele leider met zijn inspirerende visie zijn werknemers te motiveren. Dit doet de leider ook door gedrag te vertonen dat bewondering en respect bij hun werknemers opwekt (Bass, 1985). Empowered leiderschap wordt gedefinieerd als "het delen van macht met ondergeschikten en het verhogen van hun niveau van autonomie en verantwoordelijkheid" (Lorinkova, Pearsall, & Sims, 2013). Leiders moedigen hun werknemers bijvoorbeeld aan om persoonlijk uitdagende taken op zich te nemen, problemen op te lossen en innovatieve ideeën en oplossingen te bedenken (Dulewicz & Higgs, 2005; Ceri-Booms et al. 2017). Consideratie gedrag kan gezien worden als de mate waarin de leider een menselijke relatie heeft met zijn werknemers (Nealey & Blood, 1968). Meer specifiek gaat het hier bijvoorbeeld over de mate van overleg tussen de leider en zijn werknemers, wederzijds vertrouwen en respect (Oh, Kim, & Lee, 1991; Ceri-Booms et al. 2017). Motiverende gedragingen zijn gedragingen die ervoor zorgen dat teamleden zich blijven inspannen, ook in moeilijkere tijden (Burke et al., 2006). Denk hierbij aan een leider die goede prestaties van zijn werknemers erkent en beloont (Fleishman et al., 1991; Burke et al., 2006). Bovendien focussen person focused leiders zich niet enkel op het individu, maar ook op het team. Person focused leiders benadrukken namelijk de collectieve groepsidentiteit en

teamprestaties. Ze zijn continu bezig met het creëren van een inclusieve teamcultuur (Giessner, Van Knippenberg, Van Ginkel, and Sleebos 2013; Nelson, Proell, & Randel, 2016).

Leiders met een taakgericht gedrag zijn gefocust op het vergroten van de taakbetrokkenheid van de individuele teamleden en op het definiëren van de taakstructuur, alsook op het verschaffen van de middelen die nodig zijn voor het volbrengen van de taak (Ceri-Booms et al., 2017). Meer specifiek stellen Burke et al. (2006) dat er 3 categorieën van gedragingen onder task focused leadership, oftewel taakgericht leiderschap, geplaatst kunnen worden, namelijk transactioneel leiderschap, initiërend gedrag en grensverleggend gedrag. Als eerst focust transactioneel leiderschap zich op het feit dat de werknemer in ruil voor goede prestaties en gedragingen, een beloning ontvangt van de leider (Goodwin, Wofford, & Whittington, 2001). Initiërend gedrag beschrijft de mate waarin de leider de managementfuncties uitvoert van plannen, organiseren en controleren, en hierdoor een duidelijk gevoel van richting en doel geeft (Nealey & Blood, 1968; Burke et al., 2006). Grensverleggend gedrag zijn de externe activiteiten van de leider zoals het beheer van externe relaties, het onderhandelen over doelen en middelen met stakeholders en het initiëren van politiek gerichte communicatie om de beschikbare middelen en informatie voor het team te vergroten (Hirst, Mann, Bain, Pirola-Merlo, & Richters, 2004; Benoliel & Somech, 2014).

2.4.2 Leiderschapsstijl en auditing

Binnen de audit sector kunnen gedragingen van de leiders van het audit team ook onderverdeeld worden in de person focused en de task focused leiderschapsstijlen. Meer specifiek worden deze gedragingen ingedeeld in de transactionele stijl (task focused) en de transformationele stijl (person focused) (Notgrass, Conner, & Bell, 2013).

Transformationele leiders focussen zich op het spreken over het algemeen belang van de rol van auditors en besteden tijd aan de professionele ontwikkeling van de teamleden. Leiders van audit teams die zich eerder toeleggen op het bepalen en bijwerken van de auditagenda, werkopdrachten, prestatiecijfers en het tijdschema, vertonen transactioneel leiderschap (Notgrass, Conner, & Bell, 2013).

Echter is het belangrijk op te merken dat de leiderschapsstijl van een leider niet zwart-wit is, maar eerder gezien kan worden als een continuüm. Sommige leiders bevinden zich aan de uiterste linker- of rechterkant van het continuüm, waarbij ze een sterke nadruk leggen op het ene aspect en een zwakke nadruk op het andere aspect. Aan de andere kant zijn er leiders die zich meer in het midden van het continuüm bevinden, waarbij ze evenwichtig aandacht besteden aan zowel persoonsgericht als taakgericht leiderschap. Meer specifiek combineert een leider vaak meerdere leiderschapsstijlen in een continuüm. Zo is het tevens van belang voor een leider om zich niet alleen te concentreren op één enkele leiderschapsstijl, maar ook om te begrijpen hoe zij in combinatie werken. Zo zal een leider vaak de voordelen van beide leiderschapsstijlen proberen te benutten (Casimir & Ngee Keith Ng, 2010; Günzel-Jensen, Hansen, Jakobsen, & Wulff, 2018). Leiders die zowel een person focused als een task focused leiderschapsstijl hanteren, zullen zowel aandacht besteden aan de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers als aan de uitvoering van de taken. Deze leiders zullen ervoor zorgen dat medewerkers voldoende ondersteuning krijgen en zich gewaardeerd voelen, terwijl ze

ook duidelijk aangeven wat er van hen wordt verwacht en hoe ze kunnen bijdragen aan de organisatiedoelen (Casimir & Ngee Keith Ng, 2010; Günzel-Jensen, Hansen, Jakobsen, & Wulff, 2018). In de audit sector is het vaak vanzelfsprekend dat een task focused leiderschapsstijl leidt tot meer auditkwaliteit, aangezien complexe taken tijdig moeten gebeuren. Echter is person focused leiderschap in audit vaak minder evident. Er wordt bijvoorbeeld vaak vergeten dat teamleden goed moeten samenwerken, opdat alle complexe informatie overheen de hiërarchische lagen uitgewisseld kan worden, wat ook leidt tot een hogere auditkwaliteit (Notgrass, Conner, & Bell, 2013; Nelson, Proell, & Randel 2016).

2.4.3 Leiderschapsstijl en jobtevredenheid

Uit eerder onderzoek blijkt dat wanneer werknemers individuele percepties hebben van person focused leiderschap bij hun leider, er een positief verband met jobtevredenheid waargenomen kan worden. Dit wil dus zeggen dat person focused leiderschap van de leider zorgt voor meer jobtevredenheid bij zijn/haar werknemers, op individueel niveau (Judge & Piccolo, 2004; Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013). Person focused leiderschap zorgt voor meer jobtevredenheid bij werknemers doordat person focused leiders meer geïndividualiseerde aandacht tonen, en daardoor in staat zijn om "de capaciteiten, aspiraties, en behoeften van elk individu" te herkennen en erop te reageren (Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler, 2005; Braun et al., 2013). Ook zorgen person focused leiders ervoor dat elke individuele werknemer zijn zorgen kan uiten (Liu, Siu, & Shi, 2010; Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler, 2005; Braun et al., 2013). Een person focused leider heeft met andere woorden geïndividualiseerde consideratie. Dit wil zeggen dat hij aandacht heeft voor de individuele behoeften en doelen van zijn werknemers, en wil hun persoonlijke groei stimuleren. Dit bevordert de jobtevredenheid van de werknemers (Bass, 1985).

Bovendien blijkt uit onderzoek van Braun et al. (2013) dat jobtevredenheid van werknemers niet alleen verbeterd wordt door person focused leiderschap dat wordt ervaren in directe interacties met de leider, maar ook door leiderschapsgedrag dat is gericht op andere teamleden en het team als geheel (Braun et al., 2013). Person focused leiders stemmen hun gedrag niet enkel af op individuele werknemers, maar ook op het gehele team (Braun et al., 2013). Denk bij person focused leiderschapsgedrag dat gericht is op het team bijvoorbeeld aan het geven van een visie aan het team en het oplossen van interpersoonlijke conflicten. Dit soort van gedrag, dat niet gericht is op elke individuele werknemer, maar op het team, heeft een invloed op elk individueel teamlid en vergroot de kans dat individuele werknemers tevreden zijn met hun werk (Braun et al., 2013).

2.4.4 Leiderschapsstijl en team cohesie

Uit onderzoek blijkt dat "directive" leiderschap een negatieve invloed heeft op team cohesie, en "supportive" leiderschap een positieve invloed heeft op team cohesie. "Directive" leiderschap kan gelinkt worden aan task focused leiderschap en "supportive" leiderschap wordt beschouwd als person focused leiderschap (Wendt, Euwema, & van Emmerik, 2009).

Directive leiderschap wordt door Burke et al. (2006) omschreven als autoritair gedrag van een leider, dat nauw toezicht op teamacties en een dominante positie van de leider in teamdiscussies en besluitvorming omvat (Burke et al., 2006; Wendt et al., 2009). Er wordt gesteld dat er bij dit soort

leiderschap, ook wel een task focused leiderschap, sprake is van een verminderde team cohesie (Wendt et al., 2009). Dit komt voornamelijk doordat werknemers zich minder verenigd voelen rond gemeenschappelijke doelen tijdens het uitvoeren van taken en een zwakker zelfbeeld hebben van zichzelf als groep (Tjosvold & Tjosvold, 1991; Wendt et al., 2009). Supportive leiderschap daarentegen, dat gelinkt wordt aan person focused leiderschap, blijkt een positieve invloed te hebben op team cohesie. Met andere woorden leidt supportive leiderschap tot meer team cohesie (Wendt et al., 2009). De reden hiervan is dat leiders die deze stijl hanteren discussies vergemakkelijken, werknemers stimuleren deel te nemen aan het besluitvormingsproces en conflicten binnen het team oplossen. Hierdoor handhaven dit soort leiders een gunstig klimaat binnen het team, wat zorgt voor hogere team cohesie (Tjosvold & Tjosvold, 1991; Wendt et al., 2009)

3. Hypothese ontwikkeling

Uit verscheidene recente onderzoeken blijkt, zoals eerder in de literatuurstudie omschreven, dat thuiswerk over het algemeen leidt tot meer jobtevredenheid. Dit valt voornamelijk te verklaren aan de hand van het feit dat werknemers die thuiswerken het gevoel van balans tussen werk en persoonlijke tijd ervaren. Ze kunnen presteren op hun werk, maar tegelijkertijd is er ook voldoende ruimte voor hun privéleven. Werknemers die regelmatig van thuis uit werken geven aan dat ze hun tijd en energie evenwichtiger kunnen verdelen tussen werk en privéleven. Thuiswerk zorgt er namelijk voor dat werknemers meer autonomie en flexibiliteit hebben, en dit biedt hun de kans om aan hun eigen behoeften te voldoen (Dubrin, 1991; Belanger, 1999; Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003; Golden en Veiga, 2005; Fonner en Roloff, 2010; Kondratowicz, Godlewska-Werner, Połomski, & Khosla, 2022). Daarentegen geven enkele studies aan dat er ook nadelen verbonden zijn aan thuiswerk. Het kan namelijk leiden tot een gebrek aan sociale interactie en communicatie met collega's. Het is belangrijk om regelmatig contact te houden met collega's, maar dit kan lastiger zijn wanneer je niet fysiek op dezelfde locatie bent (Maslow, 1954; Pool, 1990; Yap & Tng, 1990). Het zou kunnen zijn dat specifiek in auditcontext, waar er doorgaans gewerkt wordt met tijdelijke teams, thuiswerk eerder een negatief effect zal hebben op jobtevredenheid. De nadelen verbonden aan thuiswerk zouden in deze context namelijk uitvergroot kunnen worden. Het gebrek aan sociale interactie en communicatie met collega's, in combinatie met het gegeven dat teams maar voor korte tijd samenwerken en elkaar soms nauwelijks kennen, kan leiden tot een uiterst gevoel van eenzaamheid en isolatie, en tot een gebrek aan betrokkenheid. Het gevoel van eenzaamheid, en het gevoel van niet betrokkenheid kan leiden tot een lagere jobtevredenheid bij auditors (Moens, Baert, Verhofstadt, & van Ootegem, 2021). Met andere woorden kunnen de specifieke kenmerken van de auditsector, waaronder het werken met tijdelijke teams, ertoe leiden dat het effect van thuiswerken op jobtevredenheid eerder negatief dan positief is. Het gebrek aan langdurige samenwerking en de beperkte mogelijkheden om persoonlijke banden op te bouwen, resulteren in een gevoel van isolatie en een verminderde betrokkenheid. Dit negatieve effect in combinatie met thuiswerk kan de jobtevredenheid van auditors mogelijk negatief beïnvloeden. Zo komt onderstaande hypothese naar voren:

Hypothese 1: Er is een negatief verband tussen de mate van thuiswerk en jobtevredenheid van auditors.

Thuiswerken kan bovendien een invloed hebben op de team cohesie. Zo blijkt dat het namelijk moeilijker kan zijn om een gevoel van verbondenheid en samenhang te behouden wanneer teamleden niet fysiek aanwezig zijn op dezelfde locatie. Elkaar niet fysiek zien kan leiden tot een gebrek aan vertrouwen, samenwerking en open communicatie. Hiernaast kan thuiswerk leiden tot een gevoel van isolatie en gebrek aan betrokkenheid bij de organisatie. Dit kan uitdraaien op een gebrek aan groepsgevoel, wat de team cohesie kan ondermijnen (Gajendran & Harrison, 2007; Ruiller, Heijden, Chedotel, & Dumas, 2019). Aangezien auditkantoren hun activiteiten stevast in teams structureren, kunnen we verwachten dat in deze sector zich ook het risico voordoet dat er bij veelvuldig thuiswerk een vervreemding van het team en de ondermijning van team cohesie kan ontstaan. Bovendien, zoals eerder aangehaald, worden auditteams doorgaans gestructureerd als tijdelijke teams. Typisch aan de auditcontext is dat auditors vaak wekelijks in een ander team

terechtkomen. Dit maakt team cohesie over het algemeen uitdagender binnen auditteams, aangezien dat tijdelijke teams meestal slechts beperkte tijd hebben om te bouwen aan samenwerking en vertrouwen. Het creëren van team cohesie binnen het tijdelijke audit team wordt nog uitdagender wanneer er ook nog van thuis uit wordt gewerkt. Op grond van deze verwachtingen wordt de volgende hypothese gesteld:

Hypothese 2: Er is een negatief verband tussen de mate van thuiswerk en team cohesie binnen auditteams.

Hiernaast wordt er in dit onderzoek getracht om na te gaan of de leiderschapsstijl van de senior van het auditteam het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie beïnvloedt. Allereerst blijkt namelijk uit voorgaand onderzoek dat er een direct en positief verband is tussen een person focused leiderschapsstijl en jobtevredenheid. Een person focused leider legt namelijk zijn focus op de behoeften, interesses en ontwikkeling van individuele teamleden. Dit kan bijdragen aan een positieve werkcultuur, verhoogde autonomie, flexibiliteit en een betere werk-privé balans, wat de jobtevredenheid van teamleden kan vergroten (Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler, 2005; Braun et al., 2013). Daarnaast blijkt dat er ook een direct en positief verband is tussen een person focused leiderschapsstijl en team cohesie. De reden hiervan is dat een person focused leider een klimaat van empathie, vertrouwen en betrokkenheid wil creëren. Zo helpt deze teamleider zijn teamleden om zich verbonden te voelen met het team, wat bijdraagt aan een hogere mate van team cohesie (Tjosvold & Tjosvold, 1991; Wendt et al., 2009).

Aan de hand van de hiervoor aangehaalde directe verbanden kunnen we vermoeden dat er niet enkel een direct verband is tussen deze variabelen, maar dat een person focused leiderschapsstijl ook een invloed zal hebben op het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie van het auditteam. Allereerst kan het positieve verband tussen een person focused leiderschapsstijl en jobtevredenheid duiden op het feit dat dit soort leiderschapsstijl het negatieve effect van thuiswerk in auditing op jobtevredenheid kan verzwakken. Het is mogelijk dat indien de leider van het auditteam een person focused visie heeft en dit ook uitstraalt naar zijn medewerkers, hij dankzij deze stijl het negatieve effect van thuiswerk op jobtevredenheid kan verzwakken. Een person focused leiderschapsstijl houdt namelijk in dat de leider zich richt op de individuele behoeften, motivaties en ontwikkelingsmogelijkheden van elke werknemer (Burke et al., 2006; Ceri-Booms et al., 2017). Deze stijl van leidinggeven kan het negatieve effect van de mate van thuiswerk op de jobtevredenheid verzwakken, omdat het individuele aandacht en ondersteuning biedt aan de werknemers die op afstand werken. Bij thuiswerken kan het immers moeilijker zijn voor leden van het team om zich verbonden te voelen met hun collega's en de organisatie als geheel (Maslow, 1954; Pool, 1990; Yap & Tng, 1990). Door persoonlijk contact te onderhouden met de werknemers en hen te ondersteunen, kan een person focused leider helpen om deze gevoelens van isolatie en afstand te verminderen. Op die manier werkt een person focused leiderschapsstijl modererend. Daarnaast kan het positieve verband tussen een person focused leiderschapsstijl en team cohesie wijzen op een verzwakking van de negatieve invloed van thuiswerk op de team cohesie van het auditteam dankzij een person focused leiderschapsstijl. We verwachten dat een person focused leider ervoor kan zorgen dat het negatieve effect van thuiswerk op de cohesie van het auditteam kan verkleinen, dankzij zijn manier van managen van dit team. Wanneer leden van het team werken van op afstand en elkaar niet fysiek

zien, kan dit leiden tot een gebrek aan vertrouwen, samenwerking en open communicatie binnen het team (Gajendran & Harrison, 2007; Ruiller, Heijden, Chedotel, & Dumas, 2019). Een person focused leider tracht echter om met zijn gedrag een gunstig klimaat binnen het team te handhaven, waar vertrouwen, samenwerking en communicatie binnen het team centraal staan. Zo helpt deze teamleider zijn teamleden om zich verbonden te voelen met het team, wat bijdraagt aan een hogere mate van team cohesie (Tjosvold & Tjosvold, 1991; Wendt et al., 2009). Dit kan ertoe leiden dat het negatieve effect van thuiswerken op de team cohesie dankzij een person focused leiderschapstijl verzwakt wordt en deze stijl van leiderschap aldus als moderator optreedt.

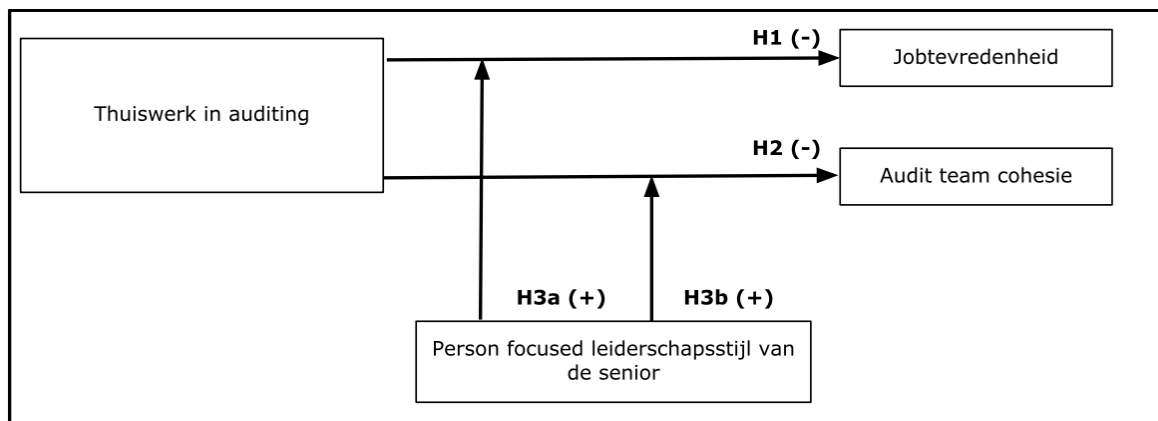
Volgens wordt er verwacht dat dit altezamen zich ook voordoet in de auditsector en komen onderstaande hypothesen naar voren,

Hypothese 3a: Een person focused leiderschapstijl van de senior verzwakt de negatieve invloed van thuiswerk op de jobtevredenheid van auditors.

Hypothese 3b: Een person focused leiderschapstijl van de senior verzwakt de negatieve invloed van thuiswerk op de team cohesie in auditteams.

3.1 Conceptueel model

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



Figuur 1: Conceptueel model

4. Onderzoeksmethodologie

4.1 Steekproef

In deze masterproef wordt er een kwantitatief onderzoek gevoerd naar het effect van de mate van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie binnen audit teams. Om dit te onderzoeken werd er een enquête afgenomen bij auditors werkzaam in diverse auditkantoren in 2021, waarin respondenten bevroegd werden over hoe ze het werken binnen hun auditteam ervaren en hoe deze perceptie wordt beïnvloed door onder andere thuiswerk. Deze vragenlijst werd opgesteld door doctoraatsstudente Ellen Verhulst, in samenwerking met BDO en de Big 4 auditkantoren. De vragenlijst werd opgesteld met behulp van het 'survey' softwareprogramma *Qualtrics*. Vervolgens werd de vragenlijst via e-mail uitgestuurd naar auditors actief in Belgische Big4 en non-Big4 auditkantoren.

Aan het begin van de vragenlijst werd gevraagd om aan te geven welke functie de auditor heeft binnen het auditteam. Men had keuze uit junior auditor, senior auditor, manager, director of partner. Op basis van hun antwoord kregen de respondenten derhalve andere vragen. Echter ligt in dit onderzoek de focus op de leden van auditteams die dagdagelijkse auditwerkzaamheden uitvoeren, aangezien deze werknemers het meest betrokken zijn bij het functioneren in het auditteam. Hierdoor werden de managers, directors en partners buiten beschouwing gelaten en werden de resultaten met betrekking tot de junior auditors en senior auditors opgenomen in de resultatensectie. In de sectie met betrekking tot de moderatieanalyse werden enkel de junior auditors opgenomen, aangezien de senior auditors logischerwijs niet geleid worden door een senior.

4.2 Variabelen

4.2.1 Onafhankelijke variabele

4.2.1.1 Thuiswerk

In deze masterproef wordt er getracht te onderzoeken of thuiswerk een effect heeft op jobtevredenheid en team cohesie. Elke respondent moest aldus allereerst een aantal vragen beantwoorden in verband met thuiswerk, opdat wij konden nagaan in welke mate zij van thuis uit werken.

De respondenten moesten allereerst aangeven wat hun werkplaats is gedurende hun auditwerk. De opties om uit te kiezen waren:

- Enkel online, thuis
- Enkel on-site (live), bij de klant
- Enkel on-site (live), op mijn auditkantoor
- Gemengd (een combinatie van bovenstaande)

Wanneer er gekozen werd voor een gemengde werkvorm, konden de respondenten hierna aangeven hoeveel procent ze van thuis uit gewerkt hebben, en hoeveel procent ze bij de klant en op kantoor gewerkt hebben. Dit levert ons aldus een continue variabele op die de mate van thuiswerk omvat.

Vervolgens werd deze lijst handmatig aangevuld met de percentages van auditors die volledig vanuit thuis werken (100%) of volledig op kantoor of bij de klant werken (0%).

4.2.2 Afhankelijke variabelen

4.2.2.1 *Jobtevredenheid*

Om jobtevredenheid te meten, werden vier stellingen afkomstig uit het onderzoek van Thompson en Phua (2012) gebruikt. Er werd aan elke junior en senior auditor gevraagd om hun jobtevredenheid te beoordelen aan de hand van een 7-punts Likert schaal, gaande van helemaal niet akkoord (1) tot helemaal akkoord (7). Hoe hoger de scores, hoe hoger de jobtevredenheid van de respondent. De vier stellingen met betrekking tot jobtevredenheid worden hieronder gepresenteerd:

1. I find real enjoyment in my job.
2. I like my job better than the average person.
3. Most days I am enthusiastic about my job.
4. I feel fairly well satisfied with my job.

Voor jobtevredenheid werd een gemiddelde score per respondent bekomen door het gemiddelde te berekenen van deze vier stellingen voor elke respondent. Het gemiddelde weerspiegelt bijgevolg de gemiddelde mate waarin de respondenten jobtevredenheid ervaren. De vier items rond jobtevredenheid hebben een Cronbach's alpha van 0,939. Dit wil zeggen dat deze items betrouwbaar zijn, aangezien de Chronbach's alpa hoger ligt dan de grens van 0,700.

4.2.2.2 *Team cohesie*

Vervolgens wordt de team cohesie ervaren door de auditors gemeten via zes stellingen waarbij de respondenten via een 7-punts Likert schaal moesten aangeven in welke mate ze team cohesie ervaren binnen het auditteam, gaande van helemaal niet akkoord (1) tot helemaal akkoord (7). Hoe hoger de scores, hoe hoger de team cohesie die ervaren wordt binnen het auditteam. De zes stellingen met betrekking tot team cohesie luiden als volgt (Podsakoff, Niehoff, MacKenzie, & Williams, 1993):

1. There is a great deal of trust among members of my audit team.
2. Members of my audit team work together as a team.
3. Audit team members are cooperative with each other in this audit team.
4. Audit team members know that they can depend on each other in this audit team.
5. Audit team members stand up for each other in this audit team.
6. The members of my audit team regard each other as friends.

Ook voor team cohesie werd een gemiddelde score per respondent bekomen door het gemiddelde te berekenen van deze zes stellingen voor elk teamlid. Het gemiddelde weerspiegelt de gemiddelde mate waarin de respondenten team cohesie binnen hun auditteam ervaren. De zes items rond team cohesie zijn betrouwbaar aangezien Cronbach's alpha gelijk is aan 0,890.

4.2.3 Moderatorvariabelen

4.2.3.1 *Person focused leiderschap van de senior van het auditteam*

Daarnaast beantwoorden de junior auditors vragen in verband met de leiderschapsstijl van hun senior. Meer specifiek wordt er getracht met deze vragen na te gaan in welke mate de senior van het auditteam een person focused leiderschapsstijl heeft. De vragen zijn als volgt (Pratt & Jiambalvo, 1981):

1. The senior in-charge was friendly and approachable.
2. The senior in-charge did little things to make it pleasant to be a member.
3. The senior in-charge put suggestions made by the audit team into operation.
4. The senior in-charge treated all audit team members as his/her social equal.
5. The senior in-charge gave advance notice of changes.
6. The senior in-charge keeps information to him/herself.
7. The senior in-charge looked out for the personal welfare of the audit team members.
8. The senior in-charge was willing to make changes.
9. The senior in-charge refused to explain his/her actions.
10. The senior in-charge acted without consulting the auditteam.

Er werd aan de respondenten gevraagd om te antwoorden aan de hand van een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 gelijk staat aan "helemaal mee oneens" en 5 gelijk is aan "helemaal mee eens". Om tot de variabele person focused leiderschap te komen werd het gemiddelde genomen per respondent van alle stellingen. Om gebruik te maken van de antwoorden op deze vragen voor de analyse van de empirische resultaten werden enkele items invers gecodeerd. Er werden namelijk een aantal stellingen negatief bevraagd. De stellingen die invers gecodeerd worden zijn: 'the in-charge did little things to make it pleasant to be a member', 'the in-charge keeps information to him/herself', 'the in charge refused to explain his/her actions' en 'the in-charge acted without consulting the auditteam'. Na het spiegelen komen we tot een Cronbach's alpha van 0,704, wat aantoont dat deze 10 items rond person focused leiderschapsstijl betrouwbaar zijn.

4.2.4 Controle variabelen

4.2.4.1 *Psychologische veiligheid*

De variabele psychologische veiligheid binnen auditteams werd opgenomen als controlevariabele in dit onderzoek. Deze variabele werd bevraagd aan de hand van een 7-punts Likert schaal waarbij de respondenten stellingen moesten beoordelen omtrent de psychologische veiligheid binnen hun auditteam. De stellingen luiden als volgt (Edmondson, 1999)

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

6. It is safe to take a risk on this team.
7. Members of this team are able to bring up problems and tough issues.

Om tot de variabele psychologische veiligheid te komen werd het gemiddelde genomen per respondent van alle stellingen. Om tot een waarde van deze variabele te komen per respondent werden stelling 3, 4 en 5 eerst invers gecodeerd. Zo komen we tot een Cronbach's alpha van 0,695, wat aantoont dat deze zeven items rond psychologische veiligheid betrouwbaar zijn.

Allereerst zou psychologische veiligheid binnen teams een positieve invloed kunnen hebben op jobtevredenheid. Psychologische veiligheid zorgt er namelijk voor dat werknemers het gevoel hebben dat ze open hun ideeën en meningen kunnen delen, zonder angst voor negatieve gevolgen. Dit leidt tot het feit dat werknemers het gevoel hebben dat ze zichzelf kunnen zijn. Bovendien kan psychologische veiligheid bijdragen aan het creëren van een positieve werkcultuur waarin individuen zich gesteund, gewaardeerd en betrokken voelen (Edmondson, 1999). Ten tweede leidt psychologische veiligheid binnen teams tot een hogere team cohesie. Dankzij psychologische veiligheid, en het feit dat elke werknemer vrij zijn mening kan uiten, kan er een sfeer van vertrouwen en respect binnen het team ontstaan (Edmondson, 1999). Dit vertrouwen en respect kan op zijn beurt leiden tot een hoger gevoel van verbondenheid binnen teams.

4.2.4.2 Samenwerking

Bovendien werd de variabele samenwerking, ook wel "collaboration", opgenomen als controlevariabele in deze masterproef. Deze controlevariabele werd echter enkel opgenomen in de modellen omtrent team cohesie. De controlevariabele samenwerking werd bevraagd aan de hand van een 7-punts Likert schaal waarbij de respondenten stellingen moesten beoordelen in verband met de samenwerking binnen hun auditteam. De stellingen luiden als volgt (Boone and Hendriks, 2009).

1. There is a fruitful, rewarding cooperation within this team.
2. It is easy to ask advice from any member of this group.
3. The audit team of this firm operates as a 'real' team.

Om tot de variabele samenwerking binnen auditteams te komen werd opnieuw het gemiddelde genomen per respondent van alle stellingen. De drie items rond samenwerking binnen auditteams zijn betrouwbaar aangezien Cronbach's alpha gelijk is aan 0,885.

Een goede samenwerking binnen teams kan leiden tot een hogere team cohesie doordat het vertrouwen en betrokkenheid tussen teamleden versterkt. Door effectieve samenwerking en communicatie ontstaat er een gevoel van eenheid en gedeelde verantwoordelijkheid, wat de team cohesie bevordert. Bovendien is er in een team dat goed samenwerkt vaak sprake van een positief klimaat, wat eveneens bijdraagt aan een verhoogde team cohesie (Mudrack, 1989; Man & Lam, 2003; Wendt, Euwema, & van Emmerik, 2009).

4.2.4.3 Leeftijd

Hiernaast werd de variabele leeftijd opgenomen als controlevariabele. Deze variabele werd gemeten aan de hand van een open vraag, waar de respondenten hun leeftijd moesten aangeven. Allereerst blijkt uit verscheidende onderzoeken namelijk dat er een verband is tussen de leeftijd van een werknemer en zijn/haar jobtevredenheid. Echter zijn de resultaten van deze onderzoeken niet eenduidig. Veel studies suggereren immers een positief verband tussen jobtevredenheid en leeftijd (Ronen, 1978; Rhodes, 1983). Daarentegen opperen andere onderzoekers dat er eerder een U-vormig verband, een negatief verband of zelfs een niet-significant verband tussen jobtevredenheid en leeftijd is (Luthans en Thomas, 1989; Clarke, Oswald, & Warr, 1996). Daarnaast blijkt uit literatuur dat leeftijd ook een invloed zou kunnen hebben op de manier hoe teams samenwerken en de manier waarop leden van teams zich met elkaar verbonden voelen. Zo blijkt bijvoorbeeld dat jongere werknemers vaker goede vrienden op hun werk hebben, en oudere werknemers de hoogste team cohesie rapporteren (News Limited Australia, 2018). Echter is het belangrijk de kanttekening te maken dat ook hier onderzoek niet leidt tot een eenduidig resultaat omtrent deze relatie.

4.2.4.4 Geslacht

Allerlaatst werd het geslacht van de auditor ook opgenomen als controlevariabele in dit onderzoek. De variabele geslacht werd gemeten door een dummyvariabele, waarbij 1 = man, 0 = vrouw. Deze controlevariabele zal enkel gebruikt worden in de regressie van thuiswerk en jobtevredenheid. Uit eerder onderzoek blijkt namelijk dat het geslacht van de auditor mogelijks van invloed kan zijn op de jobtevredenheid. Uit verscheidene onderzoeken blijkt immers dat er sprake is van een *gender job satisfaction gap*. Zo ervaren vrouwen over het algemeen een hogere jobtevredenheid dan mannen (Wharton & Baron, 1991; Clark, 1997; Sloane & Williams, 2000; Hauret & Williams, 2017; Dilmaghani, 2022).

5. Resultatensectie

5.1 Karakteristieken respondenten

In dit onderzoek ligt de focus op de leden van auditteams die dagdagelijkse auditwerkzaamheden uitvoeren, aangezien deze werknemers het meest betrokken zijn bij het functioneren in het auditteam. Daarom werden de managers, directors en partners buiten beschouwing gelaten en werden de resultaten met betrekking tot de junior auditor en senior auditor opgenomen in de resultatensectie. Uit de dataset werden bovendien de respondenten die niet geantwoord hadden op de vragen met betrekking tot jobtevredenheid en team cohesie verwijderd. Zo komt het aantal respondenten neer op een totaal van 269, waaronder 160 junior auditors en 109 senior auditors. Tabel 1 geeft een overzicht van het aantal respondenten per positie.

Position	Frequency	Percentage
Junior auditor	160	59,5%
Senior auditor	109	40,5%
Total	269	100,0%

Tabel 1: Aantal respondenten per positie

In dit onderzoek wordt nagegaan wat het effect van de mate van thuiswerk is op jobtevredenheid en team cohesie binnen auditteams. In de enquête werd dan ook bevraagd aan de respondenten of zij van thuis uit werken. 48,3% van de respondenten gaf aan volledig van thuis uit te werken en 39,4% gaf aan in een gemengde vorm te werken. Wanneer de respondent aangaf in een gemengde vorm te werken, moest hij/zij later aangeven voor hoeveel procent ze van thuis uit gewerkt hebben, en hoeveel procent ze bij de klant en op kantoor gewerkt hebben. Tabel 2 geeft het overzicht weer van de vorm van werken bij de respondenten.

Online of on site	Frequency	Percentage
Enkel online, thuis	130	48,3%
Gemengd	106	39,4%
Enkel on-site, bij de klant	19	7,1%
Enkel on site, op het auditkantoor	14	5,2%
Total	269	100,0%

Tabel 2: Aantal respondenten dat thuiswerkt

Wanneer de respondent aangaf in een gemengde vorm te werken, moest hij/zij later aangeven voor hoeveel procent ze van thuis uit gewerkt hebben, en hoeveel procent ze bij de klant en op kantoor gewerkt hebben. Tabel 3 geeft een overzicht weer van hoeveel procent de respondenten die aangaven dat ze in een gemengde vorm werken van thuis uit hebben gewerkt.

Percentage online	Frequency	Percentage
--------------------------	------------------	-------------------

0%	14	13,2%
10%	3	2,8%
15%	3	2,8%
20%	8	7,5%
25%	1	0,9%
30%	3	2,8%
33%	3	2,8%
34%	1	0,9%
37%	1	0,9%
40%	4	3,8%
50%	22	20,8%
60%	7	6,6%
66%	1	0,9%
67%	1	0,9%
70%	8	7,5%
75%	11	10,4%
80%	8	7,5%
85%	1	0,9%
90 %	6	5,6%
Total	106	100,0%

Tabel 3: Percentage van thuiswerk bij een gemengde vorm

5.2 Beschrijvende statistieken

In onderstaande tabel 4 worden de beschrijvende statistieken weergegeven voor de variabelen die opgenomen zullen worden in de regressie- en moderatiemodellen. In deze tabel wordt per variabele het minimum, maximum, gemiddelde en standaardafwijking voorgesteld. De afhankelijke variabelen, jobtevredenheid en team cohesie, zijn getoetst aan de hand van een 7-punts Likert schaal. Hierdoor ligt hun minimum, maximum en gemiddelde tussen één en zeven. Het gemiddelde van jobtevredenheid bedraagt 4,67 en het gemiddelde van team cohesie bedraagt 5,49. Deze waarden bevinden zich eerder aan het einde van de 7-punts Likert schaal, waardoor geconcludeerd kan worden dat de leden van de auditteams gemiddeld een relatief hoge jobtevredenheid en team cohesie ervaren. De onafhankelijke variabele thuiswerk werd gemeten in percentages. Het gemiddelde van deze variabele is 66,89%. Dit wil zeggen dat de leden van een auditteam gemiddeld voor 66,89% van thuis uit werken. Hier moet echter een kanttekening gemaakt worden. Aangezien dat er een standaardafwijking is van 39,36, kunnen we vaststellen dat er veel variatie is tussen deze antwoorden.

Hiernaast toont de modererende variabele, een person focused leiderschapstijl van de senior, een gemiddelde van 3,51. Deze waarde bevindt zich eerder aan het einde van de 5-punts Likert schaal, wat wil zeggen dat de leden van de auditteams gemiddeld ervaren dat hun senior een person focused

leiderschapstijl heeft. De controlevariabelen psychologische veiligheid en samenwerking tonen een gemiddelde van respectievelijk 5,01 en 5,50. Deze waarden bevinden zich eerder aan het einde van de 7-punts Likert schaal, wat maakt dat de auditors gemiddeld gezien zich voldoende veilig voelen binnen hun team en een goed gevoel van samenwerking ervaren. Bovendien kunnen we vaststellen aan de hand van onderstaande tabel dat de gemiddelde leeftijd van de respondenten 25 jaar is. Overigens kunnen we op basis van tabel 4 concluderen dat 42% van de respondenten mannelijke auditors zijn.

Variabele	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard -afwijking
Afhankelijke variabelen				
Jobtevredenheid	1,00	7,00	4,67	1,19
Team cohesie	3,00	7,00	5,49	0,85
Onafhankelijke variabele				
Thuiswerk	0,00	100,00	66,89	39,36
Modererende variabele				
Person focused senior	1,90	4,50	3,51	0,47
Controlevariabelen				
Psychologische veiligheid	3,29	6,57	5,01	0,67
Samenwerking	1,67	7,00	5,50	0,99
Leeftijd	20	33	25,29	2,15
Geslacht	0	1	0,42	0,49

Tabel 4: Beschrijvende statistieken

Onderstaande tabel 5 geeft de correlaties weer tussen de verschillende variabelen die in de regressiemodellen zijn opgenomen. Op basis van de correlatiematrix wordt er bestudeerd of er significante correlaties bestaan tussen de verschillende variabelen. De correlatiematrix toont aan dat er een significante negatieve correlatie is tussen jobtevredenheid bij auditors en thuiswerk. Dit betekent dat naarmate er meer van thuis uit gewerkt wordt door de leden van het auditteam, ze ook relatief minder jobtevredenheid ervaren. Bovendien is er sprake van een significante negatieve correlatie tussen team cohesie binnen auditteams en thuiswerk. Dit wil zeggen dat bij meer thuiswerk, de team cohesie binnen auditteams relatief lijkt te dalen. Hiernaast blijkt dat een person focused leiderschapstijl van de senior positief gecorreleerd is met team cohesie van het auditteam. Echter geven deze correlaties enkel een eerste blik op de mogelijke verbanden tussen de variabelen. Om te weten of de variabele thuiswerk ook daadwerkelijk een impact heeft op de variabelen jobtevredenheid en team cohesie, zal verder onderzoek uitgevoerd worden met behulp van regressieanalyses.

Bovendien kan de correlatiematrix ook gebruikt worden om de aanwezigheid van multicollineariteit op te sporen. Dit treedt op wanneer twee of meer onafhankelijke variabelen in een regressiemodel sterk met elkaar correleren, wat maakt dat de voorspelbaarheid van het model in gedrang komt. Uit de correlatiematrix blijkt dat de Pearson coëfficiënten voor elke variabele lager zijn dan 0,8. Bovendien werd er voor elke regressie individueel de 'Variance Inflation Factor' (VIF) berekend. Aangezien de correlatiewaarden lager zijn dan de drempelwaarde van 0,800 en de VIF van elke variabele lager ligt dan de aanbevolen cut-off waarde van 10, vormt multicollineariteit in deze analyses wellicht geen probleem.

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Jobtevredenheid	1							
2 Team cohesie	0,154**	1						
3 Thuiswerk	-0,131**	-0,099*	1					
4 Person focused senior	0,099	0,533***	0,125*	1				
5 Psychologische veiligheid	0,042	0,561***	0,038	0,549***	1			
6 Samenwerking	0,096	0,760***	-0,037	0,653***	0,664**	1		
7 Leeftijd	-0,150**	0,056	0,170***	-0,044	0,061	0,026	1	
8 Geslacht	0,129**	-0,063	0,024	0,012	-0,061	-0,027	0,130*	1
* significantie op 10%								
**significantie op 5%								
***significantie op 1%								

Tabel 5: Correlatiematrix

5.3 Regressieanalyses

De centrale onderzoeksvraag binnen deze masterproef luidt als volgt: "Wat is het effect van thuiswerken op jobtevredenheid en team cohesie in auditteams?". De hypothesen zullen getest worden aan de hand van twee Ordinary Least Squares (OLS) regressieanalyses. De eerste regressieanalyse zal gebruikt worden om hypothese 1 in verband met jobtevredenheid van de auditors te testen, en de tweede regressie zal gebruikt worden om hypothese 2 in verband met team cohesie binnen auditteams te testen.

5.3.1 Regressieanalyse hypothese 1

Voor de eerste hoofdanalyse in verband met hypothese 1 wordt er een meervoudige regressie uitgevoerd op de afhankelijke jobtevredenheid bij auditors. De onafhankelijke variabele die opgenomen is in deze regressie is thuiswerk. Als controlevariabelen werden de psychologische veiligheid binnen auditteams, de leeftijd en het geslacht van de auditors opgenomen.

	Coëfficiënt	Standaarderror
Afhankelijke variabele		
Jobtevredenheid		
Constante	6,328***	0,965
Onafhankelijke variabele		
Thuiswerk	-0,003*	0,002
Controlevariabelen		
Psychologische veiligheid	0,116	0,106
Leeftijd	-0,086**	0,034
Geslacht	0,375***	0,145
Aantal observaties (N)		269
F		4,270
R ²		0,061
Adjusted R ²		0,047
P		0,002
Opmerking: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent		

Tabel 6: OLS-regressieanalyse hypothese 1

In bovenstaande tabel 6 wordt per variabele de coëfficiënt en standaarderror weergegeven. Onderaan de tabel worden het aantal observaties, de F-waarde, R², adjusted R² en de p-waarde weergegeven. Dit model heeft een R² van 0,061. Met andere woorden wordt 6,1 procent van de variantie in jobtevredenheid bepaald door de variabelen opgenomen in de regressie. Ongeveer 93 procent van de variantie blijft aldus onverklaard. De F-waarde van 4,270 is echter significant op een

1% significantieniveau. Dit betekent dat het regressiemodel significant is, en dat het aldus gegrond is om uitspraken te doen op basis van de resultaten.

Uit tabel 6 kan afgeleid worden dat de variabele thuiswerk significant is op een significantieniveau van 10%. Dit wil zeggen dat er significante invloed is van thuiswerk op jobtevredenheid. Het negatieve resultaat van thuiswerk (-0,003) geeft aan dat thuiswerk een negatieve invloed heeft op de jobtevredenheid bij auditors. Dit toont aan dat bij een stijging van thuiswerk, de jobtevredenheid van auditors zal dalen. Bijgevolg kan H1 aangenomen worden op basis van deze analyse. Bovendien vertonen de controlevariabelen leeftijd en geslacht ook een significant effect op de jobtevredenheid van auditors, op een significantieniveau van respectievelijk 5 en 1 procent. De leeftijd van een auditor is negatief gerelateerd aan jobtevredenheid, en het mannelijk geslacht is positief gerelateerd aan jobtevredenheid. De controlevariabele psychologische veiligheid binnen auditteams vertoont geen significant effect op de jobtevredenheid van auditors.

5.3.2 Regressieanalyse hypothese 2

Voor de tweede hoofdanalyse in verband met hypothese 2 wordt er een meervoudige regressie uitgevoerd op de afhankelijke variabele team cohesie binnen auditteams. De onafhankelijke variabele die opgenomen is in deze regressie is thuiswerk. Als controlevariabelen werden de psychologische veiligheid, de samenwerking binnen auditteams en de leeftijd van de auditors opgenomen.

	Coëfficiënt	Standaarderror
Afhankelijke variabele		
Team cohesie		
Constante	0,938**	0,454
Onafhankelijke variabele		
Thuiswerk	-0,002**	0,001
Controlevariabelen		
Psychologische veiligheid	0,125*	0,067
Samenwerking	0,587***	0,045
Leeftijd	0,033**	0,016
Aantal observaties (N)		269
F		97,359
R ²		0,596
Adjusted R ²		0,590
P		<0,001
Opmerking: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent		

Tabel 7: OLS-regressieanalyse hypothese 2

In bovenstaande tabel 7 wordt opnieuw per variabele de coëfficiënt en standaarderror weergegeven. Onderaan de tabel worden het aantal observaties, de F-waarde, R^2 , adjusted R^2 en de p-waarde weergegeven. Dit model heeft een R^2 van 0,596. Met andere woorden wordt 59,6 procent van de variantie in team cohesie bepaald door de variabelen opgenomen in de regressie. Ongeveer 40 procent van de variantie is onverklaard. De F-waarde van 97,359 is bovendien significant op een 1% significantieniveau. Dit betekent dat het regressiemodel significant is, en dat het aldus gegrond is om uitspraken te doen op basis van de resultaten.

Uit tabel 7 blijkt dat de variabele thuiswerk significant is op een significantieniveau van 5%. Er kan aldus worden vastgesteld dat de variabele thuiswerk een significante invloed heeft op de variabele team cohesie binnen auditteams. Daarbij geeft de negatieve coëfficiënt van thuiswerk (-0,002) aan dat thuiswerk een negatieve invloed heeft op de team cohesie binnen auditteams. Zo zal een stijging van thuiswerk leiden tot een daling in team cohesie binnen auditteams. Zodoende kan H2 aangenomen worden op basis van deze analyse. Hiernaast vertonen de controlevariabelen psychologische veiligheid en samenwerking binnen het auditteam ook een significant effect op de team cohesie binnen auditteams, op een significantieniveau van respectievelijk 10 en 1 procent. Meer specifiek is het ervaren van psychologische veiligheid en samenwerking in een auditteam positief gerelateerd aan team cohesie, gezien de coëfficiënten van respectievelijk 0,125 en 0,587. Bovendien heeft de controlevariabele leeftijd van de auditor ook een significant effect op de team cohesie binnen audit teams. Gezien de coëfficiënt van 0,033 kan er gesteld worden dat de leeftijd van de auditor positief gerelateerd is aan de team cohesie binnen audit teams.

5.4 Moderatieanalyses

Bovendien zal er in dit onderzoek dieper ingegaan worden op de vraag of het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie beïnvloed wordt door de leiderschapsstijl van de leider van het auditteam. In de auditcontext gaat dit meer specifiek over de leiderschapsstijl van de senior van het auditteam. Deze analyse zal gebeuren aan de hand van één moderator, namelijk person focused leiderschap bij de senior. Voor deze moderatieanalyse wordt er een moderatie regressie uitgevoerd op de afhankelijke variabelen jobtevredenheid en team cohesie. De onafhankelijke variabele die is opgenomen in de regressie is de variabele thuiswerk. Als modererende variabele wordt de interactieterm person focused leiderschap van de senior maal de variabele thuiswerk opgenomen. Zo bekomen we twee moderatie modellen die in onderstaande tabellen weergegeven worden, die gestructureerd worden per hypothese. Bovendien worden in deze modellen de controlevariabelen psychologische veiligheid, samenwerking, geslacht en leeftijd opnieuw opgenomen. In elke tabel wordt per variabele de coëfficiënt en standaarderror weergegeven. Onderaan de tabel worden het aantal observaties, de F-waarde, de R^2 , de adjusted R^2 en de p-waarde weergegeven.

Echter zal er in deze sectie met een beperktere dataset gewerkt moeten worden. Zo blijkt namelijk dat een deel van de respondenten de vragen met betrekking tot de leiderschapsstijl van hun leider niet beantwoord hebben. Dit kan verklaard worden door het feit dat een deel van de respondenten zelf de senior binnen het team zijn, waardoor zij de vragen met betrekking tot de senior logischerwijs

niet kunnen beantwoorden. Dit maakt dat een deel van de steekproef verloren gaat. Het elimineren van deze respondenten maakt dat we tot een steekproefgrootte komen van N=161.

	Coëfficiënt	Standaarderror
Afhankelijke variabele		
Jobtevredenheid		
Constante	5,617***	1,655
Onafhankelijke variabelen		
Thuiswerk	-0,013	0,016
Person focused senior	-0,174	0,338
Moderator variabele		
Thuiswerk x person focused senior	0,003	0,004
Controlevariabelen		
Psychologische veiligheid	0,284*	0,158
Leeftijd	-0,063	0,047
Geslacht	0,235	0,169
Aantal observaties (N)		161
F		2,079
R ²		0,075
Adjusted R ²		0,039
P		0,059
Opmerking: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.		

Tabel 8: Moderatieanalyse hypothese 3a

In bovenstaande analyse werd nagegaan of een person focused leiderschapsstijl bij de senior van het auditteam het negatieve effect van thuiswerk op jobtevredenheid kan beïnvloeden. Echter blijkt uit tabel 8 dat de interactieterm thuiswerk maal person focused senior geen significant effect vertoont. Dit wil zeggen dat een person focused leiderschapsstijl van de senior geen significante invloed heeft op de relatie tussen thuiswerk en jobtevredenheid en er aldus geen significant modererend effect is. Hypothese 3a kan aldus niet aangenomen worden. Bovendien is de hoofdrelatie tussen thuiswerk en jobtevredenheid in deze analyse ook niet meer significant. Verder vertonen de variabelen leeftijd en geslacht geen significant effect. Dit in tegenstelling tot bovenstaande regressieanalyses. Dit allen zou deels te wijten kunnen zijn aan de verkleining van de steekproef. Hiernaast kunnen we wel afleiden dat de controlevariabele psychologische veiligheid binnen auditteams significant is op een significantieniveau van 10%. De positieve coëfficiënt (0,284) duidt op een stijging in de jobtevredenheid bij auditors wanneer er een gevoel van psychologische veiligheid ervaren wordt.

	Coëfficiënt	Standaarderror
Afhankelijke variabele		
Team cohesie		
Constante	0,019	0,821
Onafhankelijke variabelen		
Thuiswerk	-0,002	0,008
Person focused senior	0,113	0,171
Moderator variabele		
Thuiswerk x person focused senior	0,000	0,002
Controlevariabelen		
Psychologische veiligheid	0,026	0,087
Samenwerking	0,620***	0,064
Leeftijd	0,065***	0,023
Aantal observaties (N)		161
F		42,913
R ²		0,626
Adjusted R ²		0,611
P		<0,001
Opmerking: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.		

Tabel 9: Moderatieanalyse hypothese 3b

In bovenstaande analyse werd onderzocht of een person focused leiderschapsstijl van de senior het negatieve effect van thuiswerk op team cohesie binnen auditteams kan verzwakken. Uit tabel 9 kan afgeleid worden dat de interactieterm thuiswerk maal person focused senior niet significant is. Dit wil zeggen dat er geen modererend effect vastgesteld kan worden. Hypothese 3b kan aldus niet aangenomen worden. Hiernaast kan er geen significant effect van een person focused senior op team cohesie binnen auditteams waargenomen worden. Bovendien is de hoofdrelatie tussen thuiswerk en team cohesie ook hier niet meer significant. De controlevariabelen samenwerking binnen auditteams en leeftijd van de auditors zijn significant, beide op een niveau van 1%. Beide vertonen een positief effect op team cohesie binnen auditteams.

5.5 Robuustheidsanalyse

5.5.1 Robuustheidsanalyses van regressieanalyses H1 en H2

Om de robuustheid en aldus de betrouwbaarheid van voorgaande regressie- en moderatieanalyses na te gaan, worden er in deze sectie een aantal robuustheidsanalyses uitgevoerd. In de eerste vier robuustheidsanalyses zal de betrouwbaarheid van de twee aangehaalde regressiemodellen omtrent hypothese 1 en 2 getest worden. Bij het uitvoeren van de robuustheidsanalyses zal er gebruik gemaakt worden van enkele alternatieve coderingen van bepaalde variabelen. Bij de eerste

alternatieve codering zal de variabele thuiswerk niet verder opgenomen worden als een continue variabele, maar als een dummyvariabele. Op basis van de beschrijvende statistieken, eerder aangehaald, konden we afleiden dat de auditors gemiddeld voor 67% van thuis uit werken. Op deze manier kunnen we thuiswerk coderen als een dummyvariabele, waarbij 1 = boven het gemiddelde van 67% en 0 = onder het gemiddelde van 67%. Bij de tweede alternatieve codering wordt er opnieuw gebruik gemaakt van een dummyvariabele voor het coderen van thuiswerk. Wanneer er minder dan 20% van thuis uit gewerkt wordt krijgt de variabele de waarde 0, en wanneer er meer dan 20% van thuis uit gewerkt wordt krijgt de variabele de waarde 1. Deze twee scenario's met alternatieve coderingen zullen uitgevoerd worden voor zowel hypothese 1 omtrent jobtevredenheid als voor hypothese 2 omtrent team cohesie.

In onderstaande tabel 10 en 11 worden de resultaten van de robuustheidsanalyses weergegeven. In tabel 10 worden de twee robuustheidsanalyses omtrent hypothese 1 weergegeven en in tabel 11 worden de twee robuustheidsanalyses in verband met hypothese 2 weergegeven. We kunnen op basis van deze tabellen concluderen dat de resultaten van de robuustheidsanalyses gelijkaardig zijn aan de resultaten van de regressieanalyses eerder in deze masterproef omschreven. Uit de gegevens in tabel 10 wordt duidelijk dat bij het gebruik van alternatieve coderingen het effect van thuiswerken op de jobtevredenheid van auditors significant en negatief blijft. Bovendien blijkt uit tabel 11 dat het effect van thuiswerken op de cohesie binnen auditteams eveneens significant en negatief blijft. We kunnen aldus vaststellen dat de resultaten uit bovenstaande regressieanalyses robuust en betrouwbaar zijn.

	Alternatieve codering 1		Alternatieve codering 2	
	Coëfficiënt	Standaarderror	Coëfficiënt	Standaarderror
Afhankelijke variabele				
Jobtevredenheid				
Constante	6,322***	0,964	6,389***	0,963
Onafhankelijke variabele				
Thuiswerk	-0,274*	0,147	-0,344**	0,171
Controlevariabelen				
Psychologische veiligheid	0,115	0,106	0,110	0,106
Leeftijd	-0,088***	0,034	-0,085**	0,034
Geslacht	0,383***	0,145	0,364**	0,145
Aantal observaties (N)	269		269	
F	4,299		4,447	
R ²	0,061		0,063	
Adjusted R ²	0,047		0,049	
P	0,002		0,002	

Opmerking 1: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent

Tabel 10: Robuustheidsanalyses hypothese 1

	Alternatieve codering 1		Alternatieve codering 2	
	Coëfficiënt	Standaarderror	Coëfficiënt	Standaarderror
Afhankelijke variabele				
Team cohesie				
Constante	0,942**	0,456	0,972**	0,454
Onafhankelijke variabele				
Thuiswerk	-0,127*	0,069	-0,197**	0,080
Controlevariabelen				
Psychologische veiligheid	0,124*	0,067	0,120*	0,066
Samenwerking	0,587***	0,045	0,589***	0,045
Leeftijd	0,032**	0,016	0,033**	0,016
Aantal observaties (N)	269	269		
F	96,248	97,866		
R ²	0,593	0,597		
Adjusted R ²	0,587	0,591		
P	<0,001	<0,001		
Opmerking 1: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent				

Tabel 11: Robuustheidsanalyses hypothese 2

5.5.2 Robuustheidsanalyses van moderatieanalyses H3a en H3b

Naast bovenstaande robuustheidsanalyses hebben we ook de aangehaalde moderatiemodellen op een alternatieve manier getest, namelijk door middel van andere coderingen voor de variabele thuiswerk en voor de variabele person focused leiderschap.

Voor het alternatief coderen van de variabele thuiswerk werd dezelfde werkwijze gehanteerd als hierboven omschreven. Voor de eerste alternatieve codering werd de variabele thuiswerk gecodeerd als een dummyvariabele, waarbij 1 = boven het gemiddelde van 67% en 0 = onder het gemiddelde van 67%. Voor de tweede alternatieve codering werd de variabele thuiswerk opnieuw meegenomen als dummyvariabele, maar dan waarbij 1 = boven 20% en 0 = onder 10%. De resultaten van deze robuustheidsanalyses van de moderatieanalyses worden weergegeven in tabel 12, omtrent hypothese 3a, en tabel 13, omtrent hypothese 3b. Na het uitvoeren van de moderatieanalyses op basis van deze alternatieve coderingen, kunnen we vaststellen dat de resultaten echter in dezelfde lijn blijven. Ook hier komen we aan de hand van deze analyses tot de conclusie dat er geen significant modererend effect van een person focused leiderschapstijl aanwezig is.

	Alternatieve codering 1		Alternatieve codering 2	
	Coëfficiënt	Standaarderror	Coëfficiënt	Standaarderror
Afhankelijke variabele				
Jobtevredenheid				
Constante	5,544***	1,564	5,679***	1,709
Onafhankelijke variabelen				
Thuiswerk	-1,054	1,319	-1,121	1,450
Person focused senior	-0,032	0,285	-0,096	0,366
Moderator variabele				
Thuiswerk x person focused senior	0,265	0,372	0,259	0,410
Controlevariabelen				
Psychologische veiligheid	0,232	0,155	0,254	0,151
Leeftijd	-0,070	0,047	-0,067	0,047
Geslacht	0,240	0,170	0,238	0,169
Aantal observaties (N)	161		161	
F	1,849		1,952	
R ²	0,067		0,071	
Adjusted R ²	0,031		0,034	
P	0,093		0,076	
Opmerking 1: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent				

Tabel 12: Robuustheidsanalyses hypothese 3a (thuiswerk alternatief gecodeerd)

	Alternatieve codering 1		Alternatieve codering 2	
	Coëfficiënt	Standaarderror	Coëfficiënt	Standaarderror
Afhankelijke variabele				
Team cohesie				
Constante	-0,064	0,774	-0,612	0,846
Onafhankelijke variabelen				
Thuiswerk	0,164	0,651	0,704	0,725
Person focused senior	0,140	0,150	0,286	0,181
Moderator variabele				
Thuiswerk x person focused senior	-0,058	0,184	-0,242	0,204
Controlevariabelen				
Psychologische veiligheid	0,025	0,088	0,030	0,086
Samenwerking	0,627***	0,064	-0,627***	0,064

Leeftijd	0,061***	0,023	0,065***	0,023
Aantal observaties (N)	161		161	
F	42,556		44,041	
R ²	0,624		0,632	
Adjusted R ²	0,609		0,617	
P	<0,001		<0,001	
Opmerking 1: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent				

Tabel 13: Robuustheidsanalyses hypothese 3b (thuiswerk alternatief gecodeerd)

Voor het alternatief coderen van de variabele person focused leiderschapsstijl is er gebruik gemaakt van een dummyvariabele. Deze dummyvariabele kreeg de waarde 1 als de mate van person focused leiderschapsstijl hoger lag dan het 75e percentiel, en een waarde van 0 als deze lager lag. Met andere woorden zal de variabele 1 zijn boven een waarde van 3,75, en de variabele zal 0 zijn onder een waarde van 3,75. De resultaten van deze robuustheidsanalyses met een alternatieve codering van de leiderschapsstijl worden weergegeven in tabel 14 (hypothese 3a) en 15 (hypothese 3b). Na het uitvoeren van deze robuustheidsanalyses met alternatieve coderingen blijkt opnieuw dat er geen significant modererend effect van een person focused leiderschapsstijl kan worden vastgesteld.

	Coëfficiënt	Standaarderror	
Afhankelijke variabele			
Jobtevredenheid			
Constante	5,289***	1,358	
Onafhankelijke variabelen			
Thuiswerk	-0,003	0,003	
Person focused senior	-0,219	0,356	
Moderator variabele			
Thuiswerk x person focused senior	0,003	0,004	
Controlevariabelen			
Psychologische veiligheid	0,284*	0,146	
Leeftijd	-0,070	0,047	
Geslacht	0,244	0,174	
Aantal observaties (N)			161
F			1,870
R ²			0,068
Adjusted R ²			0,032

P	0,089
Opmerking: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.	

Tabel 14: Robuustheidsanalyse hypothese 3a (leiderschapsstijl alternatief gecodeerd)

	Coëfficiënt	Standaarderror
Afhankelijke variabele		
Team cohesie		
Constante	0,566	0,675
Onafhankelijke variabelen		
Thuiswerk	-0,002	0,001
Person focused senior	0,059	0,174
Moderator variabele		
Thuiswerk x person focused senior	0,002	0,002
Controlevariabelen		
Psychologische veiligheid	-0,012	0,087
Samenwerking	0,622***	0,057
Leeftijd	0,065***	0,023
Aantal observaties (N)		161
F		44,897
R ²		0,636
Adjusted R ²		0,622
P		<0,001
Opmerking: *, **, *** staat voor een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.		

Tabel 15: Robuustheidsanalyse hypothese 3b (leiderschapsstijl alternatief gecodeerd)

6. Discussie

6.1 Discussie

Het doel van deze masterproef is om na te gaan wat het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie in auditteams is. Eveneens werd er onderzocht welke impact een person focused leiderschapstijl van de senior van het auditteam heeft op deze relaties. Hoewel er reeds veel literatuur bestaat over het algemene effect van thuiswerk, is er nog een opmerkelijke leemte specifiek binnen de audit context. Het is belangrijk op te merken dat algemene team literatuur niet veralgemeend kan worden naar de audit sector. De audit sector wordt namelijk gekenmerkt door een complexe en veeleisende werkomgeving. Zo worden auditteams samengesteld voor specifieke projecten en werken vaak in tijdelijke samenstellingen (Saunders & Ahuja, 2006; Kuselias, Agoglia, & Wang, 2023). In vergelijking met reguliere werkomgevingen, waar teams vaak langdurig samenwerken, kunnen auditteams worden beschouwd als kortdurende, intensieve samenwerkingsverbanden (Saunders & Ahuja, 2006; Kuselias, Agoglia, & Wang, 2023). Dit heeft directe gevolgen voor de dynamiek en interactie binnen het team en op de jobtevredenheid van auditors. Daarnaast wordt de auditsector ook gekenmerkt door een hoge complexiteit. Auditwerk vereist vaak een hoge mate van specialisatie en expertise (Ditillo, 2004, 2012; Nelson, Proell, & Randel 2016). Door de effecten van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie specifiek binnen de audit context te onderzoeken, wordt er gestreefd om nieuwe inzichten te verschaffen die verder gaan dan de bevindingen in de bestaande algemene team literatuur. Door deze gap in de literatuur te dichten en specifiek te kijken naar de audit context, kunnen we namelijk een belangrijke bijdrage leveren aan het begrip van het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie specifiek binnen deze context. Deze bevindingen kunnen daarenboven waardevolle implicaties hebben voor zowel de praktijk als het beleid in deze sector, zo kan dit onderzoek namelijk organisaties helpen bij het nemen van weloverwogen beslissingen omtrent het thuiswerkbeleid en het bevorderen van effectieve samenwerking binnen auditteams. Om ons in dit onderwerp te verdiepen en een antwoord op onze onderzoeksvraag te verkrijgen werd er gebruik gemaakt van de resultaten uit een enquête die uitgestuurd werd naar allerlei grote auditkantoren. In volgende alinea's zullen de bevindingen uit deze analyse getoetst worden aan de vooropgestelde hypotheses die we geformuleerd hebben op basis van reeds bestaande literatuur.

Thuiswerk is een zéér populair onderwerp, en het werd zelfs een onvermijdbaar onderwerp sinds de COVID-19 pandemie in 2020. Dit blijkt ook uit bestaande literatuur. Er werd reeds veel onderzoek gedaan naar het effect van thuiswerk op jobtevredenheid. Zo ondervonden vele onderzoekers dat over het algemeen thuiswerk een positieve invloed zou hebben op jobtevredenheid. Thuiswerk biedt namelijk een grote flexibiliteit voor werknemers. Werknemers kunnen hun werk-privébalans beter balanceren wanneer er van thuis uit gewerkt wordt, en het vergroot ook de autonomie bij het uitvoeren van hun werk (Dubrin, 1991; Belanger, 1999; Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003; Golden en Veiga, 2005; Fonner en Roloff, 2010; Kondratowicz, Godlewska-Werner, Połomski, & Khosla, 2022). Echter haalden een aantal onderzoekers ook de negatieve effecten van thuiswerk op jobtevredenheid aan. Zo kan thuiswerk leiden tot een gebrek aan sociale interactie en communicatie met collega's. Werknemers kunnen een gevoel van eenzaamheid ervaren bij het werken van thuis uit (Maslow,

1954; Pool, 1990; Yap & Tng, 1990). Echter gaat dit om onderzoeken in diverse contexten, maar niet met betrekking tot de audit context. Deze onderzoeken uit diverse contexten kunnen, zoals hierboven omschreven, niet veralgemeniseerd worden naar de audit context. Hypothese 1 ging verder op de laatst vernoemde stroming van onderzoeken en stelde dat we verwachtten dat specifiek in de auditcontext, thuiswerk een negatieve invloed zal hebben op de jobtevredenheid van auditors. Deze verwachting werd grotendeels gesteld op basis van het feit dat er in de auditcontext doorgaans gewerkt wordt met tijdelijke teams. Het gebrek aan sociale interactie en communicatie met collega's, gecombineerd met het gegeven dat teams maar voor korte tijd samenwerken en elkaar nauwelijks kennen, zou kunnen leiden tot een uiterst gevoel van eenzaamheid en isolatie. Bovendien kunnen de complexiteit van de auditcontext en de uitdagende taken ervoor zorgen het werken van thuis uit het werk en de jobtevredenheid juist bemoeilijkt in plaats van vergemakkelijkt. De resultaten uit de analyse van de enquête bevestigen hypothese 1. Er werd namelijk effectief een negatief en significant effect van thuiswerk op jobtevredenheid bij auditors gevonden. Zo blijkt uit de resultaten dat wanneer er een stijging is in de mate van thuiswerk bij auditors, er een daling zal zijn in hun jobtevredenheid.

Hiernaast werd er in deze masterproef tevens onderzocht of thuiswerk een invloed heeft op team cohesie binnen auditteams. Bestaande literatuur gaf consequent aan dat thuiswerk over het algemeen heel wat nadelen met zich meebrengt op vlak van team cohesie. Men gaf namelijk aan dat thuiswerk leidt tot een gebrekkige communicatie binnen teams. Hierdoor kan het moeilijker zijn om vertrouwen en verbondenheid op te bouwen met teamleden. Bovendien werd aangegeven dat het gevoel van eenzaamheid kan toenemen bij thuiswerkers, waardoor ze zich minder betrokken voelen bij hun team (Gajendran & Harrison, 2007; Ruiller, Heijden, Chedotel, & Dumas, 2019). Echter gaat het in deze literatuur opnieuw om onderzoek in diverse contexten, maar ontbreekt er onderzoek met betrekking tot dit onderwerp specifiek voor de audit context. De bevindingen van deze onderzoeken, afkomstig uit uiteenlopende contexten, kunnen opnieuw niet zonder meer toegepast worden op de auditcontext, zoals eerder beschreven. Zo werd hypothese 2 opgesteld. Hypothese 2 stelde dat thuiswerk in auditing een negatieve invloed heeft op de team cohesie binnen het auditteam. Er wordt in deze hypothesesectie namelijk aangehaald dat we verwachten dat in de audit context het risico op vervreemding van het team en een ondermijning van team cohesie groot zal zijn wanneer er van thuis uit gewerkt wordt. Dit komt opnieuw door het specifieke gegeven dat auditteams gestructureerd worden als tijdelijke teams, en het aldus nog moeilijker is om in deze beperkte tijd te bouwen aan een cohesief team. Het thuiswerk zal hier aldus nog een extra uitdaging vormen. Deze hypothese werd eveneens bevestigd door de resultaten van de analyse van de enquête. Zo werd namelijk een negatief en significant effect gevonden van thuiswerk op team cohesie binnen auditteams. Dit wil zeggen dat er in deze masterproef ondervonden werd dat wanneer de mate van thuiswerk stijgt, de team cohesie die ervaren wordt binnen auditteams zal dalen.

Allerlaatst werd er in deze masterproef onderzocht of een person focused leiderschapsstijl van de senior een impact heeft op de relatie tussen thuiswerk en jobtevredenheid en team cohesie binnen auditteams. Eerdere literatuur gaf namelijk aan dat er een direct effect is van een person focused leiderschapsstijl op jobtevredenheid en team cohesie. Een person focused leider zorgt ten eerste voor een hogere jobtevredenheid bij zijn werknemers, aangezien hij/zij dankzij deze stijl bijdraagt

aan een positieve werkcultuur, verhoogde autonomie, flexibiliteit en een betere werk-privé balans (Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler, 2005; Braun et al., 2013). Ten tweede leidt een person focused leiderschapsstijl van de leider tot een hogere team cohesie binnen het team, aangezien hij/zij een klimaat van empathie, vertrouwen en betrokkenheid wil creëren. Zo helpt deze teamleider zijn teamleden om zich verbonden te voelen met het team (Tjosvold & Tjosvold, 1991; Wendt et al., 2009). Daardoor rees het vermoeden dat er niet alleen een direct effect bestaat, maar dat een person focused leiderschapsstijl de relatie tussen thuiswerk, jobtevredenheid en team cohesie in auditteams ook zou kunnen beïnvloeden. Hier werd echter nog geen onderzoek naar gedaan, en aldus ook niet in een auditcontext. Echter kon aan de hand van de resultaten uit de enquête geen enkele van deze hypothesen bevestigd worden, aangezien er geen significante effecten werden gevonden. Er is aldus geen sprake van een modererend effect van een person focused leiderschapsstijl van de leider van het auditteam op de relatie tussen thuiswerk, jobtevredenheid en team cohesie. Hoewel de verwachtingen waren dat een person focused leiderschapsstijl een positief modererend effect zou hebben op het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie binnen auditteams, hebben de bevindingen aldus geen significant verband aangetoond. Het ontbreken van een significant effect, kan mogelijk verklaard worden aan de hand van de specifieke auditcontext en de dynamiek van leiderschap binnen auditteams. De auditcontext wordt namelijk gekenmerkt door het gebruik van tijdelijke en wisselende teams, waarbij verschillende leiders kunnen optreden gedurende verschillende samenstellingen (Saunders & Ahuja, 2006; Kuselias, Agoglia, & Wang, 2023). Dit is in tegenstelling tot meer gestandaardiseerde organisaties waar één enkele leider een consistentere invloed kan uitoefenen. Het voortdurend wisselen van leiders binnen auditteams kan resulteren in een verscheidenheid aan leiderschapsstijlen, waardoor er geen eenduidige perceptie is van een leiderschapsstijl en de leiderschapsstijl aldus minder invloed kan uitoefenen op het verband tussen thuiswerk, jobtevredenheid en team cohesie binnen auditteams. Verschillende leiders kunnen variërende benaderingen hanteren en prioriteiten stellen, wat kan leiden tot een gebrek aan consistentie in de waargenomen leiderschapsstijl (Chen, Donahue, & Klimoski, 2004; Bluedorn & Jaussi, 2008; Tyssen, Wald, & Spieth, 2013). Dit gebrek aan uniformiteit kan het moeilijk maken om een significant moderatie-effect van een person focused leiderschapsstijl te identificeren. Bovendien kan de tijdelijke aard van auditteams en het frequent wisselen van leiders ervoor zorgen dat er minder tijd en gelegenheid is voor teamleden om een diepgaande relatie met hun leiders op te bouwen, waardoor de leiders op hun beurt minder invloed kunnen uitoefenen op hun teamleden (Chen, Donahue, & Klimoski, 2004; Bluedorn & Jaussi, 2008; Tyssen, Wald, & Spieth, 2013).

6.2 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Gedurende het schrijven van deze masterproef zijn we een aantal beperkingen tegengekomen. Ten eerste is het belangrijk op te merken dat het regressiemodel met betrekking tot de relatie tussen thuiswerk en de jobtevredenheid bij auditors een vrij lage R^2 heeft. Het feit dat de R^2 in dit model laag is, geeft aan dat er nog andere verklarende variabelen moeten zijn die niet in het model zijn opgenomen. Dit wil zeggen dat er mogelijks andere factoren zijn die van invloed kunnen zijn op de jobtevredenheid van auditors. Eerdere onderzoeken, in een algemene context, hebben bijvoorbeeld aangetoond dat de mate van erkenning, de mogelijkheden tot professionele groei, het salaris, de persoonlijkheid van de werknemer en de mate van autonomie belangrijke determinanten zijn voor

jobtevredenheid (Agho, Mueller, & Price, 1993). Dit suggereert dat toekomstig onderzoek nodig is om deze additionele variabelen te identificeren en te integreren in ons model, met name binnen de auditcontext. Door dit te doen, kunnen we een dieper inzicht krijgen in de specifieke behoeften en factoren die de jobtevredenheid van auditors beïnvloeden.

Bovendien werd er geen significant modererend effect van een person focused leiderschapstijl gevonden in dit onderzoek. Echter zou dit deels te wijten kunnen zijn aan de beperktere dataset die in de sectie met betrekking tot leiderschap moest gebruikt worden, vermits missende antwoorden. Het zou aldus interessant zijn om in de toekomst dit modererend effect alsnog verder te onderzoeken, maar dan met een uitbreiding van de steekproef, aangezien dit resulteert in een hogere nauwkeurigheid. Zo zou toekomstig onderzoek zich eventueel kunnen focussen op een uitgebreidere steekproef door bijvoorbeeld nog andere non Big 4 auditkantoren te includeren.

Daarnaast is het belangrijk op te merken dat deze enquête enkel werd afgenomen bij Belgische auditkantoren. De gevonden resultaten zijn aldus enkel van toepassing in België, aangezien resultaten naargelang de cultuur kunnen verschillen. Zo kunnen er aanzienlijke verschillen zijn in zowel de werk- als leiderschapscultuur tussen verschillende landen. Dit valt te verklaren aan de hand algemene culturele verschillen, zoals bijvoorbeeld collectivisme versus individualisme, de mate van machtsafstand, onzekerheidsvermijding, masculiniteit versus femininiteit, en langetermijngerichtheid versus kortetermijngerichtheid (Hofstede, 1991). Bijvoorbeeld, in landen met een collectivistische cultuur ligt de nadruk vaak op teamwerk, consensus en harmonie, terwijl in individualistische culturen meer nadruk kan liggen op individualiteit, prestaties en concurrentie (Hofstede, 1991). Deze beperking maakt dat er wordt aangeraden om verder onderzoek omtrent dit onderwerp te voeren in andere landen en zo de generaliseerbaarheid van dit onderzoek te vergroten.

Allerlaatst moet er een kanttekening gemaakt worden, aangezien de resultaten van de enquête werden verzameld tijdens de COVID-19 crisis. Tijdens deze pandemie hebben veel werknemers abrupt moeten overschakelen naar thuiswerk, wat kan leiden tot een andere ervaring dan bij een vrijwillige keuze voor thuiswerken. Zo kwam de abrupte overschakeling naar thuiswerk gepaard met vele uitdagingen, waaronder technologische problemen, het creëren van een efficiënte werkomgeving thuis, het creëren van richtlijnen voor telewerk en aanpassen van communicatie aan het werken op afstand (Milasi, González-Vázquez & Fernández-Macías, 2021). Daarnaast kan de stress die gepaard ging met de pandemie invloed hebben op de jobtevredenheid en team cohesie bij auditors, los van het thuiswerken zelf. Het is aldus belangrijk deze context in het achterhoofd te houden bij het interpreteren van de resultaten. Het zou interessant kunnen zijn om toekomstig onderzoek te verrichten omtrent hoe onze bevindingen mogelijks anders kunnen zijn in een niet-pandemische situatie.

7. Conclusie

Deze masterproef was een kwantitatief onderzoek naar het effect van thuiswerk op jobtevredenheid en team cohesie binnen de audit sector en naar de invloed van een person focused leiderschapsstijl op deze relatie, aangezien literatuur omtrent dit onderwerp in de audit sector ontbrak. Eerst werd een verkennende literatuurstudie uitgevoerd. Hierna werd de data uit een enquête, verzonden naar grote Belgische auditkantoren, geanalyseerd.

Samenvattend toont dit onderzoek aan dat thuiswerk een negatieve invloed heeft op zowel de jobtevredenheid van auditors als op de team cohesie binnen auditteams. Wat betreft de impact van thuiswerk op jobtevredenheid onderscheidt de auditsector zich van andere sectoren, waar die impact doorgaans positief is. Echter werd er geen evidentie gevonden om te kunnen stellen dat een person focused leiderschapsstijl van de senior van het auditteam deze relatie kan beïnvloeden. Naast het bijdragen aan onderzoek omtrent thuiswerk in de auditliteratuur, biedt deze masterproef toekomstige onderzoekers een aantal veelbelovende onderzoeksmogelijkheden.

8. Figurenlijst

Figuur 1: Conceptueel model	23
-----------------------------------	----

9. Tabellenlijst

Tabel 1: Aantal respondenten per positie	31
Tabel 2: Aantal respondenten dat thuiswerkt	31
Tabel 3: Percentage van thuiswerk bij een gemengde vorm.....	32
Tabel 4: Beschrijvende statistieken	33
Tabel 5: Correlatiematrix.....	35
Tabel 6: OLS-regressieanalyse hypothese 1.....	36
Tabel 7: OLS-regressieanalyse hypothese 2.....	37
Tabel 8: Moderatieanalyse hypothese 3a.....	39
Tabel 9: Moderatieanalyse hypothese 3b.....	40
Tabel 10: Robuustheidsanalyses hypothese 1.....	42
Tabel 11: Robuustheidsanalyses hypothese 2.....	42
Tabel 12: Robuustheidsanalyses hypothese 3a (thuiswerk alternatief gecodeerd).....	43
Tabel 13: Robuustheidsanalyses hypothese 3b (thuiswerk alternatief gecodeerd).....	44
Tabel 14: Robuustheidsanalyse hypothese 3a (leiderschapsstijl alternatief gecodeerd).....	45
Tabel 15: Robuustheidsanalyse hypothese 3b (leiderschapsstijl alternatief gecodeerd).....	45

10. Referentielijst

- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/determinants-employee-job-satisfaction-empirical/docview/231488593/se-2>
- Australian Accounting Standards Board/Auditing and Assurance Standards Board (AASB/AUASB). 2020. The Impact of COVID-19 on Going Concern and Related Assessments. Melbourne, Australia: AASB/AUASB. Available at: https://www.aasb.gov.au/admin/file/content102/c3/AASB-AUASB_TheImpactOfCOVID19_05-19.pdf
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bauer, T. D., Humphreys, K. A., & Trotman, K. T. (2022). Group Judgment and Decision Making in Auditing: Research in the Time of COVID-19 and Beyond. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 41(1), 3-23. doi:10.2308/AJPT-2020-147
- Belanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & management*, 35(3), 139-153. doi:10.1016/S0378-7206(98)00091-3
- Benoliel, P., & Somech, A. (2014). The role of leader boundary activities in enhancing interdisciplinary team effectiveness. *Small Group Research* (1046496414560028).
- Bluedorn, A. C., & Jaussi, K. S. (2008). Leaders, followers, and time. *The Leadership quarterly*, 19(6), 654-668. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.006
- Blumberga, S., & Taurina, I. (2022). CORRELATION BETWEEN REMOTE MANAGEMENT, COHESION OF WORKING TEAMS AND PERSONNEL ENGAGEMENT. In (Vol. 4, pp. 811-824). Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Economics and Business.
- Boone, Christophe, and Walter Hendriks. 2009. 'Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity'. *Management Science* 55 (2): 165-80. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0899>.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership quarterly*, 24(1), 270-283. doi:10.1016/j.leaqua.2012.11.006
- Bray, R. M., Kerr, N. L., & Atkin, R. S. (1978). Effects of group size, problem difficulty, and sex on group performance and member reactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(11), 1224.
- Burke C. S., Stagl K. C., Klein C., Goodwin G. F., Salas E., Halpin S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? *The Leadership Quarterly*, 17, 288-307.

- Cameran, M., Ditillo, A., & Pettinicchio, A. (2018). Audit Team Attributes Matter: How Diversity Affects Audit Quality. *The European accounting review*, 27(4), 595-621. doi:10.1080/09638180.2017.1307131
- Casimir, G., & Ngee Keith Ng, Y. (2010). Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 501-517.
- Chen, G., Donahue, L. M., & Klimoski, R. J. (2004). Training Undergraduates to Work in Organizational Teams. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 27-40. <http://www.jstor.org/stable/40214229>
- Ceri-Booms M., Curseu P. L., Oerlemans L. A. G. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27, 178-192.
- Clark, A.E. (1997) Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Clarke, A., Oswald, A., and Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol.69 No.1, pp.57-81.
- Debata, B., Patnaik, P., & Mishra, A. (2020). COVID-19 pandemic! It's impact on people, economy, and environment. *Journal of public affairs*, 20(4), n/a-n/a. doi:10.1002/pa.2372
- DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of accounting & economics*, 58(2-3), 275-326. doi:10.1016/j.jacceco.2014.09.002
- Dereli, T., Baykasoğlu, A., & Daş, G. S. (2007). Fuzzy quality-team formation for value added auditing: A case study. *Journal of engineering and technology management*, 24(4), 366-394. doi:10.1016/j.jengtecman.2007.09.005
- Ditillo, A. (2004). Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting, organizations and society*, 29(3), 401-421. doi:10.1016/j.aos.2003.12.001
- Ditillo, A. (2012). Designing Management Control Systems to Foster Knowledge Transfer in Knowledge-Intensive Firms: A Network-Based Approach. *The European accounting review*, 21(3), 425-450. doi:10.1080/09638180.2012.661939
- Dilmaghani, M. (2022). Revisiting the gender job satisfaction paradox: The roots seem to run deep. *British journal of industrial relations*, 60(2), 278-323. doi:10.1111/bjir.12612
- Dorothea, K. b., & Ivanova-Stenzel, R. (2011). Gender differences in team work and team competition. *Journal of economic psychology*, 32(5), 797-808. doi:10.1016/j.joep.2011.05.011
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457.

- Dubrin, A. J. 1991. Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68: 1223-1234.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 4, 245–287.
- Fonner, K., & Roloff, M. (2010). Why Teleworkers Are More Satisfied with Their Jobs Than Are Office-Based Workers: When Less Contact Is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38, 336-361. doi:10.1080/00909882.2010.513998
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *J Appl Psychol*, 92(6), 1524-1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Giessner, S. R., D. Van Knippenberg, W. Van Ginkel, and E. Sleebos. 2013. Team-oriented leadership: The interactive effects of leader group prototypicality, accountability, and team identification. *Journal of Applied Psychology* 98 (4): 658–667.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of management*, 31(2), 301-318. doi:10.1177/0149206304271768
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, L. J. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759–774.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.
- Günzel-Jensen, F., Hansen, J. R., Jakobsen, M. L. F., & Wulff, J. (2018). A Two-Pronged Approach? Combined Leadership Styles and Innovative Behavior. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 957-970. doi:10.1080/01900692.2017.1303711
- Hauret, L. & Williams, D.R. (2017) Cross-national analysis of gender differences in job satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 56(2), 203–235.
- Hill, E.J., Ferris, M. and Märtinson, V. (2003), "Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, pp. 220-41.:

Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. (2004). Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning. *The Leadership Quarterly*, 15, 311–327.

Hoegl, M. (2005). Smaller teams–better teamwork: How to keep project teams small. *Business Horizons*, 48(3), 209-214. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.013

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). 2020a. Highlighting Areas of Focus in an Evolving Audit Environment Due to the Impact of COVID-19. Staff Audit Practice Alert. New York, NY: IAASB. Available at: <https://www.iaasb.org/publications/highlighting-areas-focus-evolving-audit-environment-due-impact-covid-19-1>

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). 2020b. Auditor Reporting in the Current Evolving Environment Due to COVID-19. Staff Audit Practice Alert. New York, NY: IAASB. Available at: <https://www.iaasb.org/publications/auditor-reporting-current-evolving-environment-due-covid-19>

International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA). 2020. COVID-19: Ethics and Independence Considerations. New York, NY: IESBA. Available at: <https://www.ethicsboard.org/publications/covid-19-ethics-and-independence-considerations>

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755

Kinlaw, D. C. (1991). *Developing superior work teams: Building quality and the competitive edge*. Jossey-Bass.

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Kondratowicz, B., Godlewska-Werner, D., Połomski, P., & Khosla, M. (2022). Satisfaction with job and life and remote work in the COVID-19 pandemic: the role of perceived stress, self-efficacy and self-esteem. *Current Issues in Personality Psychology*, 10(1), 49-60. doi:10.5114/CIPP.2021.108097

Kuselias, S., Agoglia, C. P., & Wang, E. Y. (2023). The effect of team member proximity and assignment length on audit staff reliance on a supervisor's preferences. *Accounting, organizations and society*, 105, 101391. doi:10.1016/j.aos.2022.101391

Liu, J., Siu, O.-L., & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied psychology*, 59(3), 454-479. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x

Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.

Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573–596.

Luo, Y., & Malsch, B. (2020). Exploring improvisation in audit work through auditors' response to COVID-19. Available at SSRN 3643823.

Luthans, F. and Thomas, L.T. (1989). The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study – a research note, *Personnel Review*, Vol.18 No.1, pp.23-26.

Maister, D. H. (1982). Balancing the Professional Service Firm. *Sloan management review*, 24(1), 15-29-29. Retrieved from <https://go.exlibris.link/rPW8T4tG>

Man, D. C., & Lam, S. S. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 979-1001.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Row.

Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2021). Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU.

Moens, E., Baert, S., Verhofstadt, E., & van Ootegem, L. (2021). Does loneliness lurk in temp work? Exploring the associations between temporary employment, loneliness at work and job satisfaction. *PloS one*, 16(5), e0250664-e0250664. doi:10.1371/journal.pone.0250664

Mudrack, P. E. (1989). Defining group cohesiveness: a legacy of confusion? *Small Group Behavior*, 20(1), 37–49.

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological bulletin*, 115(2), 210.

Mullins, L. J. (2010). *Management and organisational behaviour*. Pearson education.

Nealey, S. M., & Blood, M. R. (1968). Leadership performance of nursing supervisors at two organizational levels. *Journal of Applied Psychology*, 52(5), 414–422.

Nelson, M. W., Proell, C. A., & Randel, A. E. (2016). Team-oriented leadership and auditors' 1 willingness to raise audit issues. *The Accounting Review*, 91(6), 1781-1805.

News Limited Australia (2018, Mar 24). AGE MATTERS FOR TEAM COHESION. The Advertiser Retrieved from <https://www.proquest.com/newspapers/age-matters-team-cohesion/docview/2018044237/se-2>

Notgrass, D., Conner, C., & Bell, T. J., III. (2013). Leading external auditing teams: the correlation between leaders' behaviors and team dynamics of cohesion and conflict. *International journal of business and public administration*, 10(2), 1. Retrieved from http://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwtV1LT-MwELYKB7SX1QK7WtgF-QIcqxa223sITgUxKOE5TDnpDjOAUJUokAv58ZPxKXExxWlaLKSRwn_uJ55JsZQjj7M8jerQmG8aKQ40FVcm1Bn4O3aqQqEFFM8PGoRBFv7JJf_eNnJ-y414tFMru2_zrx0AZTj4G0n5j8tlNogP8AAAdgCCGD7IRhcepJ8P2Z77msMw3AxUhbdLIHWYbBIh6fftdStB89yRpZFDOb3CZ3xzH7pS9k3npd-Z5vIazYh0CRVe5f9jkm2iiLy7I2-Ap9yWy_l82291Yvn-ZP2Jd4TIj4GmMTqYZ46kPAEwjcVT4LqX7iFcDqdpp4OrDqhMtbZxctDnXQBN0fpUL23813qYUxl6kOcbZMu9iLPhPT5J1tpMEhQz5KlfdhJzJbHOAH1VSj8ILqPmdofS3i6h7bObq5XyAqsnqieH920Pj-wxjhz9QvbSwdNINFpZt_I12CM0ImHzTrp2XqDrMUB3SSvAT00jodG9FCHnr8UsEMT7NCAHRqwc0Bb5FB4bO4sGpFDfXWNYHF7I3K-k9npyez4PAuFORI5iCdUcqQeV0IUIIEBRYAGLVMaLhVXQ6FHmmdK7B8ja64zAvk5eQGVE3JC17Cj_8gq_Witj8JBXEylrm1OVcVSBMIjTZDUykhmSyVYItkDx_XbUTnfd2gD6uZ65emue2mY4scuOPwRQUMQC8-2ASugvnOkIO3P9jjL_Klw-Rvsvr89GJ3QB-907tukt8AHJGarA

Oh, K., Kim, Y., & Lee, J. (1991). An empirical study of communication patterns, leadership styles and subordinate satisfaction in R&D project teams in Korea. *Journal of Engineering and Technology Management*, 8, 15–35.

Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S. B., & Williams, M. L. (1993). Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 54(1), 1. doi:10.1006/obhd.1993.1001

Pool, I. 1990. Technologies without boundaries: On telecommunications in a global age. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Pratt, J., & Jiambalvo, J. (1981). 'Relationships between Leader Behaviors and Audit Team Performance'. *Accounting, Organizations and Society* 6 (2): 133–42. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90003-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90003-9).

PwC (2021). PwC België gaat voluit voor flexibel werken. Geraadpleegd via <https://press.pwc.be/pwc-belgie-gaat-voluit-voor-flexibel-werken>.

Ramsay, R. J. (1994). Senior/Manager Differences in Audit Workpaper Review Performance. *Journal of accounting research*, 32(1), 127-135. doi:10.2307/2491391

Rhodes, S. (1983) Age-related differences in work attitudes and behaviour: a review and conceptual analysis, *Psychological Bulletin*, Vol.2, pp.328-367.

Ronen, S. (1978). Job satisfaction and the neglected variable of job seniority, *Human Relations*, Vol.31, pp.297-308.

Ruiller, C., Heijden, B. I. J. M. v. d., Chedotel, F., & Dumas, M. (2019). "You have got a friend": The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team performance management*, 25(1-2), 2-29. doi:10.1108/TPM-11-2017-0069

Saunders, C. S., & Ahuja, M. K. (2006). Are All Distributed Teams the Same? Differentiating Between Temporary and Ongoing Distributed Teams. *Small group research*, 37(6), 662-700. doi:10.1177/1046496406294323

Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2002). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.

Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of marketing research*, 18(3), 291-300.

Silva, R. (2022). THE INFLUENCE OF EMOTIONAL EXHAUSTION, JOB SATISFACTION, AND TURNOVER INTENTION ON AUDITING PROFESSIONALS' PERFORMANCE. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28, 1-15. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/influence-emotional-exhaustion-job-satisfaction/docview/2604071940/se-2>

Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of marketing research*, 31(4), 558-569. doi:10.1177/002224379403100409

Sloane, P.J. & Williams, H. (2000) Job satisfaction, comparison earnings, and gender. *Labour*, 14(3), 473-502.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3): Sage.

Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & organization management*, 37(3), 275-307. doi:10.1177/1059601111434201

Tjosvold, D., & Tjosvold, M. M. (1991). *Leading the team organization: How to create an enduring competitive advantage*. Lexington Books.

Trotman, K. T., & Yetton, P. W. (1985). The effect of the review process on auditor judgments. *Journal of Accounting Research*, 23(1), 256. <https://doi.org/10.2307/2490918>

Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2013). Leadership in Temporary Organizations: A Review of Leadership Theories and a Research Agenda. *Project management journal*, 44(6), 52-67. doi:10.1002/pmj.21380

Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human resource development quarterly*, 16(2), 235-256. doi:10.1002/hrdq.1135

Warr, P. (2002). *The Study of Well-being, Behaviour and Attitudes*. Psychology at Work.

Wharton, A.S. & Baron, J.N. (1991) Satisfaction? The psychological impact of gender segregation on women at work. *Sociological Quarterly*, 32(3), 365–387.

Wendt, H., Euwema, M.C. and van Emmerik, I.J.H. (2009), "Leadership and team cohesiveness across cultures", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 3, pp. 358-370.

Yap, C. S., & Tng, H. 1990. Factors associated with attitudes towards telecommuting. *Information and Management*, 19: 227-235.