



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De impact van persoonlijkheidskenmerken op de vraag naar accountantadvies

Shayan Sheshblooki

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

PROMOTOR :

dr. Ellen JANSSEN

BEGELEIDER :

De heer Sander VANDEVENNE



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 handelswetenschappen

Masterthesis

De impact van persoonlijkheidskenmerken op de vraag naar accountantadvies

Shayan Sheshblooki

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

PROMOTOR :

dr. Ellen JANSSEN

BEGELEIDER :

De heer Sander VANDEVENNE

Woord vooraf

Wat begon als een interesse, bracht me tot een keuze en vertaalde zich in deze masterproef. Ik ben altijd gepassioneerd door de gedachten, gevoelens, motieven en gedragingen van mensen. De mogelijkheid om twee gedragswetenschappen, psychologie en bedrijfskunde, te combineren, was dus een unieke kans. Dit werkstuk is het kroonstuk van de masteropleiding Handelswetenschappen met als afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit aan de Universiteit Hasselt. Het schrijven van deze masterproef was een intensief en creatief proces. Dit proces heeft me geleerd dat niemand anders dan ikzelf een muur tussen mij en mijn doelen zet. Ook ik had dit niet kunnen bereiken zonder een zetje van een aantal mensen.

Een uitgebreide bedanking voor mijn erudiete promotor, dr. Ellen Janssen. Ze verslond tientallen pagina's met volharding om ze nadien kritisch terug te bezorgen, zodat ik triomfantelijk dit resultaat kon bereiken. Ook wil ik Rob Janssens bedanken voor aanleveren van de secundaire data.

De laatste maar niet de minste wil ik ook mijn ouders en vrienden bedanken voor hun luisteren en steun tijdens mijn studies.

Natuurlijk neem ik de volledige verantwoordelijkheid voor alles wat deze definitieve versie heeft bereikt. Ik hoop dat ik u als lezer warm kan maken over de impact van de persoonlijkheidskenmerken op de vraag naar accountantadvies.

Shayan Sheshblooki

Hamont, januari 2023

Samenvatting

Doel van het onderzoek

Het doel van deze masterproef is om de invloed van persoonlijkheidskenmerken op de vraag naar accountantsadvies te onderzoeken. Door bedrijfsadvies te vragen aan een accountant, kunnen hoge onzekerheid, significante gevolgen, tijdsdruk, emotionele anticipaties en reacties verminderd worden. Advies kan worden gezien als een vorm van hulpzoekend gedrag. Daarom kan accountantsadvies als volgt worden gedefinieerd: "the provision of professional services, provided by accountants, that assist or advise clients in the strategic direction and operational running of the firm" (Blackburn, Carey, & Tanewski, 2010, p. 8).

Voorgaande onderzoeken (Carey & Tanewski, 2016; Feng & MacGeorge, 2010; Feng & MacGeorge, 2006; Gino, 2008; Harvey & Fischer, 1997; Mole, North, & Owen, 2016; Poston, Akbulut, & Looney, 2009; van Swol & Sniezek, 2005) hebben zich reeds toegespitst op diverse factoren die van invloed zijn op het zoeken naar accountantsadvies, zoals (onder andere) de kenmerken van de adviseur, het advies en beslisser. Persoonlijkheidskenmerken (van de beslisser) worden echter grotendeels genegeerd als potentiële voorspellers van de vraag naar accountantsadvies. Vanwege het beperkte en tegenstrijdige onderzoek naar extraversie en openheid op de vraag naar accountantsadvies tracht deze masterproef een genuanceerd antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag: "Wat is het effect van extraversie en openheid op de vraag naar accountantsadvies?".

Als theoretisch kader werd de psychologische kosten theorie gebruikt, volgens welke de beslissing om hulp te zoeken het resultaat is van een afweging tussen de potentiële kosten en baten van advies voor beslisser en de organisatie. Als de baten opwegen tegen de kosten, zoeken mensen hulp. Persoonlijkheid speelt een belangrijke rol in het bepalen van de hoogte van de psychologische kosten. Extraverte mensen zouden minder psychologische kosten hebben omdat ze zich minder gestigmatiseerd voelen bij het zoeken naar hulp. Hoewel dit impliceert dat de relatie positief is, laat een onderzoek van Chatterjee en Fan (2021) tegenstrijdige resultaten zien. Dit kan te wijten zijn aan de donkere eigenschappen van overmatige extraversie, zoals narcisme. Hierdoor zou het *too-much-of-a-good-thing* effect kunnen meespelen. Met andere woorden, na een bepaald buigpunt wordt het positieve effect van een persoonlijkheidskenmerk negatief. Daarom stelt de eerste hypothese van deze masterproef dat de mate van extraversie een omgekeerd U-vormige relatie vertoont m.b.t. de vraag naar advies. Daarnaast is openheid/intellect één van de positieve persoonlijkheidskenmerken, waardoor mensen met een hogere openheid/intellect minder gevoelig zijn voor zelfonthulling, wat resulteert in lagere psychologische kosten. Dit leidt vervolgens tot de tweede hypothese van deze masterproef, namelijk dat openheid/intellect een positieve relatie vertoont met het raadplegen van een accountant voor advies.

Methodologie

Deze masterproef gebruikt een kwantitatieve benadering om de invloed van extraversie en openheid/intellect op de vraag naar accountantsadvies te onderzoeken. Dit impliceert dat de data wordt verkregen via een vragenlijst dat door Xerius in samenwerking met de UHasselt in juni 2020 online werd verzonden. Om de resultaten in de volgende sectie te bekomen wordt er gebruik gemaakt van het *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) computerprogramma, waarbij er gebruik wordt gemaakt van een univariate en multivariate analyse. Meer specifiek wordt er geopteerd voor een *Ordinary Least Squares* (OLS) hiërarchische meervoudige regressie. Om het effect van extraversie en openheid zo goed mogelijk te illustreren, zijn controlevariabelen zoals financiële kennis van besluitvormingsprocessen, bedrijfsgrootte, bedrijfsgroei, mate van concurrentie, de mate van vertrouwen in de accountant en de financiële kosten van het accountantsadvies in het regressiemodel opgenomen. Ten slotte was het op basis van de inzichten verkregen uit de literatuur noodzakelijk om de gegevens op te delen volgens de grootte van het bedrijf en de analyses van het hoofdmodel te herhalen voor bedrijven met meer dan en minder dan tien werknemers.

Resultaten

De resultaten worden besproken aan de hand van drie secties, namelijk het hoofdmodel, de robuustheidsanalyses en een *split sample* regressie (bedrijven met meer dan tien en minder dan tien werknemers). Het hoofdmodel laat, tegen de verwachtingen in, een U-vormige relatie zien tussen extraversie en de vraag naar accountantsadvies. Er wordt aan de hand van een grafiek aangetoond dat extreem extraverte personen meer advies inwinnen dan extreem introverte personen, omdat het rechterbeen van de grafiek hoger uitkomt dan het linker. Het opdelen van het hoofdmodel in twee groepen levert fascinerende resultaten op, namelijk dat de U-vormige relatie van het hoofdmodel alleen geldt voor bedrijven met minder dan tien werknemers. De bevinding toont aan dat tot en met het buigpunt van de U-curve de toename van extraversie gepaard gaat met een afname van de vraag naar accountantsadvies. Erg introverte personen vragen bijgevolg vaker naar accountantsadvies. Dit verschijnsel kan speculatief worden verklaard aan de hand van de behoefte van introverte personen aan sociale interactie. Introverte zouden nog steeds behoefte hebben aan sociale interactie, maar ze hebben meer behoefte aan gerichte interactie en weliswaar exclusieve ontwikkelingsrelaties, zoals een accountant (Bozionelos, Bozionelos, Polychroniou, & Kostopoulos, 2014; Dougherty, Cheung, & Florea, 2008). Een ander argument zou kunnen zijn dat extreem introverte mensen in kleine bedrijven vaker de negatieve kenmerken van introversie (o.a., minder zelfvertrouwen) vertonen, hetgeen de nood om advies te vragen vergroot (Blevins, Stackhouse, & Dionne, 2021). Deze nood verkleint naarmate men minder extreem introvert wordt. Vanaf een bepaald punt (i.e., het buigpunt) zullen de positieve kenmerken van extraversie, zoals spraakzaamheid, sociaal zijn en zich minder gestigmatiseerd voelen, de overhand nemen van de 'negatieve kenmerken' van introversie, waardoor de waarschijnlijkheid om advies te vragen toeneemt vanaf het buigpunt (conform de psychologische kosten theorie). Mensen met een gemiddelde mate van extraversie zijn bijgevolg het minst geneigd om advies te vragen. Dit komt omdat persoonlijkheidskenmerken een dubbelzinnige betekenis hebben in het middengebied. Met andere woorden, er heerst een zekere mate van conflict tussen

concurrerende eigenschappen (introvert vs. extravert) in een gematigd extravert persoon. De bronnen van deze conflicten zouden fundamenteel op sociaal vlak liggen. De dilemma's tussen het sociaal zijn en privacy gaan over de mate van investering die men bereid is te doen. Het lijkt erop dat deze personen, zoals de psychologische kosten theorie veronderstelt, (veel meer) de potentiële kosten en baten afwegen tegenover elkaar vooraleer ze hulp gaan zoeken. Deze conflictdynamiek blijkt echter onverklaard en vraagt om meer onderzoek (Raggatt & Weatherly, 2015). Voor bedrijven met meer dan tien werknemers geldt echter de positieve lineaire curve. Een mogelijke verklaring voor de verschuiving van de U-curve naar een lineaire curve zou liggen aan het feit dat introverte mensen in sommige sociale omgevingen op hetzelfde niveau kunnen presteren als extraverte mensen. Dit soort aanpassingsgedrag ligt in lijn met de term *high* en *low self-monitoring*. Dit is de neiging van een persoon om zijn gedrag aan te passen aan een bepaalde situatie of rol (Fuglestad & Snyder, 2010). De introverte personen van grote bedrijven zullen waarschijnlijk hoog scoren op *self-monitoring* en dus extravert 'acteren'. Daarnaast betekent de positieve lineaire curve dat extraverte mensen minder terughoudend, meer sociaal en spraakzaam zijn en hierdoor meer accountantsadvies vragen. Uit dit alles blijkt dat het *too-much-of-a-good-thing* effect geen rol speelt. Bovendien zouden er twee redenen kunnen worden gegeven voor introverte mensen en de mindere vraag naar extern advies. Ten eerste zou dit te maken kunnen hebben met de negatieve kenmerken, zoals gereserveerd zijn, dat wijst op minder sociale interactie en bijgevolg minder vraag naar advies. Ten tweede kan dit te wijten zijn aan de positieve kenmerken van introversie, zoals onafhankelijkheid en analytisch denken. De introverte personen zouden bijvoorbeeld meer zelfstandig en probleemoplossend zijn, waardoor ze minder de neiging hebben om advies te vragen (Blevins et al., 2021).

Daarnaast tonen de resultaten van de robuustheidstesten voor het hoofdmodel en bedrijven met minder dan tien werknemers een positieve en significante relatie aan tussen openheid en de vraag naar accountantadvies. Dit kan op twee manieren worden verklaard, namelijk via het open/intelligente persoonlijkheidsprofiel en de psychologische kosten theorie. Openheid/intellect omvat verschillende interesses zoals nieuwsgierigheid, informatie zoeken, verbeeldingskracht en creativiteit. Daarom zouden individuen die hoger scoren op openheid/intellect meer geïnteresseerd moeten zijn in relaties met accountants, omdat ze deze personen kunnen blootstellen aan nieuwe perspectieven en hen kunnen informeren over hun werk en de organisatie. Daarnaast zijn open/intellectuele mensen op basis van de psychologische kosten theorie minder gevoelig voor zelfonthulling. Dit verlaagt de kosten van het zoeken naar hulp en zijn ze eerder bereid om hun accountant om advies te vragen. De reden dat open/intelligente bedrijfsleiders met meer dan tien werknemers geen advies vragen aan een accountant kan betekenen dat het managementteam voldoende perspectieven en informatie verschaft aan de financieel begaafde bedrijfsleider. Op deze manier kan de bedrijfsleider verschillende perspectieven combineren en opties actief evalueren, zonder een accountant te betrekken.

Kritische beschouwingen

Deze masterproef heeft ook enkele beperkingen. Ten eerste is een belangrijke beperking het meetinstrument dat wordt gebruikt om de Big Five persoonlijkheidskenmerken in de secundaire data te meten. Ondanks het bewijs voor de waarde van de *Ten-item Personality Inventory* (TIPI), hebben zeer korte metingen enkele ernstige beperkingen. Ten eerste is de TIPI minder betrouwbaar dan

conventionele multi-item metingen. Ten tweede meet de TIPI niet de meest specifieke kenmerken waaruit een Big-Five persoonlijkheidskenmerk is opgebouwd. Deze zeer specifieke kenmerken zijn vaak betere voorspellers voor het meten van een Big-Five persoonlijkheidskenmerk. Met andere woorden, is de TIPI niet nauwkeurig genoeg. Ten derde omdat de TIPI introversie meet aan de hand van negatief geladen kenmerken, is het belangrijk om altijd kritisch te blijven tijdens de formulering van verklaringen, zoals ook de positieve kenmerken overwegen. Gezien deze beperkingen van het meetinstrument zijn er ook andere beoordelingsmodellen nodig om conflicten in het middengebied van het introverte-extraverte continuüm aan te pakken. Toekomstig onderzoek zou bijvoorbeeld de beoordelingsmodellen van McAdams (1996), McAdams en Olson (2010) en McAdams en Pals (2006) kunnen gebruiken, die eigenschappen, motieven, cognities en verhalen combineren. Bovendien kunnen door het gebruik van secundaire data enkele belangrijke variabelen, zoals de bedrijfslocatie en het netwerk van de zaakvoerder, zijn uitgesloten van de regressieanalyse. Zo zou een bedrijf dat gelegen is in een rijke omgeving aan kennis en vaardigheden minder nood hebben aan accountantsadvies, omdat de bedrijfsleider binnen deze omgeving expliciete en impliciete kennis kunnen uitwisselen, zoals in Silicon Valley (Géraudel, 2011). Verder lijkt het netwerk van de bedrijfsleider een sleutelrol te spelen in het vinden van informatie (Géraudel, 2011). Bovendien waren sommige vragen in de vragenlijst die in dit onderzoek werd gebruikt niet gedetailleerd. Dit kan de resultaten beïnvloed hebben.

Er is ook een temporele beperking ter sprake. Als het onderzoekswerk over een langere periode zou kunnen worden gespreid, zou een zelfgemaakte vragenlijst kunnen worden ontwikkeld die rekening houdt met de bovengenoemde beperkingen.

Een ander belangrijk voorbehoud is dat de resultaten van dit onderzoek met de nodige voorzichtigheid moeten worden gegeneraliseerd, aangezien de resultaten alleen van toepassing zijn op westerse culturen. De verkregen resultaten kunnen per cultuur verschillen. Eén voorbeeld hiervan is dat de Zuid-Aziatische samenlevingen meer waarde hechten aan conformisme en meegaandheid dan aan intellectuele en emotionele autonomie. Dit kan betekenen dat openheid in die samenlevingen niet op dezelfde manier samenhangt met de vraag naar accountantsadvies, omdat leidinggevenden open/intellectueel gedrag van hun medewerkers misschien niet waarderen (Schwartz, 2006).

Toekomstig onderzoek kan de leemtes van dit onderzoek opvullen door het modererend effect van *self-monitoring* op de introvert-extravert continuüm en de vraag naar accountantsadvies te onderzoeken. Self-monitoring kan een modererend effect hebben, omdat een persoon zich plastisch of rigide kan opstellen in een bepaalde situatie of rol. Een *high self-monitoring* introverte bedrijfsleider kan zich voordoen als een extraverte bedrijfsleider omdat dit door zijn rol en omgeving verwacht wordt, waardoor de vraag naar advies verandert. Daarnaast kan kwalitatief onderzoek worden gebruikt om te bepalen of het zoeken naar exclusieve ontwikkelingsrelaties de reden is waarom introverte bedrijfsleiders van kleine ondernemingen zich tot hun accountant wenden. Bovendien kan het, vanwege het verschil tussen de twee grafieken van kleine en grote bedrijven, ook interessant zijn om specifiek te kijken naar de kenmerken en het gedrag van introverte leiders van startups en hun pad naar expansie of internationalisering.

Ten slotte kan toekomstig onderzoek de impact van andere persoonlijkheidskenmerken, zoals *Agreeableness*, op de vraag naar accountantsadvies kunnen onderzoeken. Eerdere studies van Gillen en Kim (2014), Chatterjee en Fan (2021) en Bozionelos et al. (2014) geven namelijk geen sluitende, eenduidige resultaten betreffende de relatie tussen beide variabelen.

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	1
SAMENVATTING	3
DOEL VAN HET ONDERZOEK	3
METHODOLOGIE.....	4
RESULTATEN.....	4
KRITISCHE BESCHOUWINGEN	5
1 INLEIDING	9
2 LITERATUURSTUDIE EN HYPOTHESEN	11
2.1 CONCEPTUALISERING VAN DE TERM ADVIES	11
2.2 DE DETERMINANTEN VAN DE VRAAG NAAR (ACCOUNTANTS)ADVIES	12
2.3 DE IMPACT VAN PERSOONLIJKHEID OP DE VRAAG NAAR ADVIES	14
2.3.1 <i>De Big Five persoonlijkheidskenmerken</i>	<i>14</i>
2.3.2 <i>Persoonlijkheid en accountantsadvies: psychologische kost theorie</i>	<i>17</i>
2.3.3 <i>Definiëring extraversie: impact op bedrijfsvoering</i>	<i>17</i>
2.3.4 <i>Definiëring openheid/intellect: impact op bedrijfsvoering</i>	<i>19</i>
2.3.5 <i>Extraversie en de vraag naar accountantsadvies.....</i>	<i>20</i>
2.3.6 <i>Openheid/intellect en de vraag naar accountantsadvies</i>	<i>20</i>
3 METHODOLOGIE	23
3.1 DATASET.....	23
3.2 VARIABELEN	23
3.2.1 <i>Afhankelijke variabelen</i>	<i>23</i>
3.2.2 <i>Onafhankelijke variabelen</i>	<i>25</i>
3.2.3 <i>Controlevariabelen</i>	<i>27</i>
3.3 DATA-ANALYSE	28

3.4	REGRESSIEMODELLEN.....	28
4	RESULTATEN.....	29
4.1	CORRELATIETABEL.....	29
4.2	BESCHRIJVENDE ANALYSE.....	30
4.3	HET HOOFDMODEL.....	31
4.4	ROBUUSTHEIDSTESTEN HOOFDMODEL.....	35
4.5	DATA <i>SPLIT SAMPLE</i> REGRESSIE VOOR MEER DAN 10 WERKNEMERS.....	38
4.6	ROBUUSTHEIDSTESTEN VOOR MEER DAN 10 WERKNEMERS.....	40
4.7	DATA <i>SPLIT SAMPLE</i> REGRESSIE VOOR MINDER DAN 10 WERKNEMERS.....	42
4.8	ROBUUSTHEIDSTESTEN VOOR MINDER DAN 10 WERKNEMERS.....	46
5	DISCUSSIE.....	49
6	CONCLUSIE.....	53
6.1	THEORETISCHE ELEMENTEN.....	53
6.2	IMPLICATIES VOOR PROFESSIONALS.....	54
7	BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIGE ONDERZOEK.....	55
	BIBLIOGRAFIE.....	57
	APPENDIX A: VERDIEPING PERSOONLIJKHEIDSTREKHIËRARCHIE.....	61

1 Inleiding

Sinds de jaren tachtig hebben externe accountants het scala aan controle- en adviesdiensten dat zij aanbieden uitgebreid. Dit is het gevolg van de toenemende globalisering van bedrijven en de bredere eisen van stakeholders die de professionele accountants uitdagen om hun dienstverlening aan te passen en mee te groeien met hun cliënten. Verschillende vormen van advies, zoals duurzaamheid, ondernemingsbestuur en stakeholderrapportage worden uiterst belangrijk (S. E. B. De Bruyckere, Verplancke, Everaert, Sarens, & Coppens, 2017). Om tegemoet te komen aan een breder scala van informatiebehoeften hebben externe accountantskantoren multidisciplinaire praktijken ontwikkeld die een breed scala van vaardigheden en diensten aanbieden (Carey & Tanewski, 2016).

Het accountantsberoep behoudt zijn traditionele focus, maar stelt externe accountants steeds meer voor als deskundigen in het bedrijfsleven die advies moeten kunnen geven over alle managementaspecten, van financiële verslaggeving tot strategische planning (S. E. B. De Bruyckere et al., 2017). De hedendaagse externe accountant wordt afgeschilderd als een "business professional", "sparringpartner" of "strategische beslisser" die zich richt op het toevoegen van waarde aan de ondernemingen van cliënten en het ondersteunen van de veranderende behoeften van cliënten (Carey & Tanewski, 2016; S. De Bruyckere, Verplancke, Everaert, Sarens, & Coppens, 2020; S. E. B. De Bruyckere et al., 2017). Accountants proberen hun cliënten ondersteuning te bieden bij de interpretatie van de cijfers door complexe bedrijfsinformatie te vertalen in duidelijke adviezen. Hierdoor helpen zij leidinggevenden en managers bij het nemen van strategische, financiële of personeelsbeslissingen die moeten leiden tot de verwezenlijking van het algemener doel, namelijk een goede financiële gezondheid (S. De Bruyckere et al., 2020; Kausel, Culbertson, Leiva, Slaughter, & Jackson, 2015).

Het nemen van deze beslissingen kan echter een uitdagende taak zijn dat beladen is met emoties en onzekerheid. De context waarin leidinggevenden beslissingen nemen is op verschillende manieren extreem zoals grote onzekerheden en ambigüiteiten, grote gevolgen, tijdsdruk, emotionele anticipatie en reacties (Feng & MacGeorge, 2010). Aangezien het in aanmerking nemen van advies centraal staat bij het nemen van betere beslissingen, zijn onderzoekers begonnen met het onderzoeken van factoren die de waarschijnlijkheid van het inwinnen van advies vergroten, waaronder kenmerken van de adviseur, het advies en de besluitvormer. Advies wordt bijvoorbeeld niet alleen eerder gebruikt wanneer het afkomstig is van ervaren, deskundige, betrouwbare en sympathieke personen maar ook als het duur is (Carey & Tanewski, 2016; Feng & MacGeorge, 2010; Feng & MacGeorge, 2006; Gino, 2008; Harvey & Fischer, 1997; Kausel et al., 2015; Mole et al., 2016; Poston et al., 2009; van Swol & Sniezek, 2005). Bovendien zijn sommige kenmerken van besluitvormers, zoals hun zelfredzaamheid of hun taakervaring, van invloed op hun bereidheid om advies te vragen. De persoonlijkheidskenmerken van besluitvormers zijn echter grotendeels genegeerd als mogelijke antecedenten van de vraag naar advies (Kausel et al., 2015).

Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat persoonlijkheid slechts tien procent van de variantie in menselijk gedrag verklaart. Zo stellen ze dat de focus moet liggen op factoren die de overige negentig procent vertegenwoordigen, zoals situationele factoren. Er is echter zo weinig bekend over deze andere factoren dat persoonlijkheid nog steeds een sterke mededinger vormt voor bijkomende studies (Taggar & Parkinson, 2007). Veel onderzoekers zijn het erover eens dat de meeste individuele verschillen in persoonlijkheid het best kunnen worden begrepen in termen van vijf basiskenmerken (de zogenaamde Big Five persoonlijkheidskenmerken), namelijk neuroticisme, vriendelijkheid, gewetensvolheid (nauwgezetheid), extraversie en openheid/intellect (Taggar & Parkinson, 2007). Deze kenmerken hebben allen relatief weinig aandacht gekregen in relatie tot de vraag naar accountantsadvies (Gillen & Kim, 2014; Kausel et al., 2015).

Deze masterproef tracht deze 'gap' in de literatuur te dichten door zich te richten op de gevolgen van de laatste twee persoonlijkheidskenmerken extraversie en openheid/intellect voor de vraag naar accountantsadvies. Enerzijds suggereert onderzoek dat de neiging om advies te zoeken negatief gecorreleerd is met extraversie en openheid/intellect (Chatterjee & Fan, 2021; Gillen & Kim, 2014). Aan de andere kant verwachten en vinden voorgaande onderzoeken (Fan, Lim, & Lee, 2022; Gillen & Kim, 2014) het bewijs dat er wel sprake is van een positieve relatie. Het bestaan van een positieve relatie tussen openheid en extraversie, enerzijds, en de vraag naar accountantsadvies, anderzijds, wordt in deze studie onderbouwd gebruik makende van een sterk theoretisch kader (*de psychologische kost theorie van hulp zoeken*) en bijhorende kwantitatieve analyses op basis van een Belgische dataset.

De inzichten bekomen in dit onderzoek zouden de lacunes moeten helpen opvullen die door verschillende wetenschappers, aldus Taggar & Parkinson (2007), worden vastgesteld in de kennis over persoonlijkheid en accountingkwesities. Dit toont niet alleen de meerwaarde van deze masterproef aan voor de wetenschappelijke gemeenschap, maar ook voor professionals in het veld. Gezien de toenemende turbulentie van de wereldmarkten en het tempo van de technologische veranderingen die eigenaren-managers ertoe aanzetten een beroep te doen op de gespecialiseerde deskundigheid van accountants, is het belangrijk te begrijpen hoe persoonlijkheidskenmerken de beslissing om advies te vragen beïnvloeden (Fincham, 1999; Gillen & Kim, 2014; Webber, Johnson, & Thomas, 2007).

De masterproef is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk twee beschrijven we de theoretische achtergrond van het onderzoek en worden hypothesen opgesteld. Hoofdstuk drie beschrijft hoe de onderzoeksgegevens zijn verzameld en geanalyseerd. Het vierde hoofdstuk geeft een overzicht van de verkregen onderzoeksresultaten. Vervolgens bespreken we in hoofdstuk vijf de implicaties van onze studie voor zowel onderzoek als praktijk. Ten slotte bevatten de hoofdstukken zes en zeven de conclusie, beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

2 Literatuurstudie en hypothesen

2.1 Conceptualisering van de term advies

Veel organisaties eisen van hun werknemers dat zij uitdagende taken uitvoeren in een nieuwe omgeving. In deze omgevingen hebben individuen veel baat bij het leren van informatie van anderen. De beslissing om al dan niet advies in te winnen kan ingrijpende gevolgen hebben, zowel voor het individu als voor de organisatie in zijn geheel. Wanneer iemand advies zoekt, lokt zij informatie uit voor een voorschrijvende handelswijze. Zo heeft advies dus een interpersoonlijk karakter waarbij advies vragen een efficiënte manier is om informatie te verzamelen (Brooks, Gino, & Schweitzer, 2015).

In dit onderzoek wordt het zoeken naar advies geconceptualiseerd als een soort hulpzoekend gedrag. Het komt erop neer dat bij het zoeken naar advies om hulp wordt gevraagd voor een huidig of aankomend probleem of beslissing (Hofmann, Lei, & Grant, 2009). Wanneer een individu hulp zoekt, vraagt zij anderen om middelen zoals mentale inspanning, tijd of geld in te zetten voor haarzelf. In de meeste gevallen streeft de hulpzoeker ernaar haar kosten te verlagen om een gewenst resultaat te bereiken. Denk bijvoorbeeld aan een tutor om hulp vragen, zodat je bepaalde materie beter gaat begrijpen. Wanneer mensen advies vragen aan anderen, vragen zij anderen een oplossing of een proces aan te bevelen om een uitdaging aan te gaan. Iemand die bijvoorbeeld verschillende aanbiedingen voor een baan overweegt, kan advies vragen over welk aanbod hij moet aanvaarden of hoe hij de beslissing moet nemen. Zowel het zoeken van advies in het bijzonder als het zoeken van hulp in het algemeen is belangrijk voor organisaties.

Bestaand onderzoek naar hulp zoeken heeft zich grotendeels gericht op de intrapsychische gevolgen van hulp zoeken en geven. Op veel gebieden verbetert het vragen om hulp het leren, de creativiteit en de prestaties. Kinderen die om hulp vragen, ontwikkelen bijvoorbeeld meer systematische probleemoplossende vaardigheden. In organisaties stelt het vragen om hulp mensen in staat om nieuwe vaardigheden te leren, betere resultaten te behalen en een hogere mate van tevredenheid te bereiken (Brooks et al., 2015). Eén van de beschikbare mechanismen om de productiviteit en het concurrentievermogen van ondernemingen te verbeteren, is het aanmoedigen en ondersteunen van het gebruik van bedrijfsadviseurs zoals accountants (Mole et al., 2016).

Het is algemeen aanvaard dat het inschakelen van een derde partij kan bijdragen tot rationelere beslissingen. Mensen in deze positie kunnen aannames ter discussie stellen en mogelijke vertekeningen in het besluitvormingsproces aan het licht brengen. De rol van derden kan daarom belangrijk zijn bij het identificeren van cognitieve vertekeningen bij het nemen van ondernemersbeslissingen (Nuijten, Benschop, Rijsenbilt, & Wilmink, 2020). Dit betekent dat accountants niet langer alleen maar "bonentellers" zijn die cijfers en jaarrekeningen produceren, maar echte "business professionals", "sparringpartners" of "strategische beslissers" zijn voor bestuurders (Carey & Tanewski, 2016; S. De Bruyckere et al., 2020; S. E. B. De Bruyckere et al., 2017). Bovendien omvatten managementbeslissingen vaak het evalueren van de bijdragen van anderen. Als zodanig vragen leidinggevenden vaak advies aan consultants voordat ze strategische, financiële of personeelsbeslissingen nemen (Kausel et al., 2015).

2.2 De determinanten van de vraag naar (accountants)advies

Om de conceptualisering van advies en het bovenstaande in lijn te brengen met accountantsadvies, kan er worden berust op de definitie die Blackburn et al. (2010, p. 8) hebben geformuleerd, namelijk “the provision of professional services, provided by accountants, that assist or advise clients in the strategic direction and operational running of the firm”. In dit verband stelden ze vast dat accountantskantoren verschillende aanvullende diensten aanbieden naast traditionele oftewel statutaire diensten, zoals advies over de bedrijfsstructuur, successieplanning, pensioenplanning, raden van bestuur, budgettering en waarderingen (Blackburn et al., 2010). Met andere woorden, bedrijven zijn op zoek naar advies op maat om concurrerder te zijn en hun doelen te bereiken, wat leidt tot de determinanten van de vraag naar accountantsadvies (S. E. B. De Bruyckere et al., 2017).

Bijna alle organisatietheorieën benadrukken de noodzaak voor organisaties om zich aan te passen in het licht van onzekerheid. Onvoorspelbaarheid van inputs, processen of resultaten van het werksysteem creëert onzekerheid in de organisatorische context. Factoren die onzekerheid creëren zijn onder meer nieuwe concurrentie, veranderende technologie en veranderende klanteisen (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Dat zijn met andere woorden veelal bedrijven of sectoren die zich bevinden in meer vijandige omstandigheden die gekenmerkt worden door een onzekere industriële omgeving, hevige concurrentie en een relatief gebrek aan beschikbare kansen (Mole et al., 2016). Daarom is flexibiliteit meer nodig wanneer de organisatorische omstandigheden onzekerder zijn (Griffin et al., 2007). Uit onderzoek blijkt dat onzekerheid en advies zoeken hand in hand gaan. Wanneer ondernemers hun problemen of onzekerheden als ernstiger beschouwen, moeten ze meer investeren in het oplossen van problemen en zijn ze meer bereid advies te zoeken (Feng & MacGeorge, 2010). Bovendien zullen ondernemingen in de financiële en zakelijke dienstverlening, persoonlijke dienstverlening en consumentendiensten het meest geneigd zijn om advies in te winnen. Dit zijn namelijk industrieën die onderhevig zijn aan hoge niveaus van technologische en organisatorische veranderingen (Mole et al., 2016).

Ondernemingen vragen dus vaker advies aan hun accountants wanneer zij worstelen met beslissingen die onzekerheid en bedrijfsrisico's inhouden (Nuijten et al., 2020). De soorten beslissingen zijn in tabel 1 geclusterd op grond van vijf beslissingsdomeinen waarbij accountants als adviseur betrokken zijn (Nuijten et al., 2020). Merk op dat 'worstelen met beslissingen die onzekerheid en bedrijfsrisico's inhouden' de onzekerheid weerspiegelt in het vermogen van de besluitvormer om hun doelen op een bepaald moment te bereiken (Mole et al., 2016). Om dit te verklaren, kan er gekeken worden naar de *resource-based* theorie perspectief, die benadrukt dat er een kloof is tussen de interne middelen en de middelen die nodig zijn om de bedrijfsdoelstellingen te behalen. De theorie verklaart dat kleine bedrijven beperkte interne kennis, vaardigheden en capaciteiten hebben, waardoor het essentieel is om middelen van externe consultants te verkrijgen om hun bedrijfsactiviteiten te begeleiden (S. E. B. De Bruyckere et al., 2017). Om deze reden suggereert de *resource-based* theorie een negatief verband tussen het inwinnen van advies en de bedrijfsgrootte, aangezien grotere bedrijven de nodige vaardigheden en expertise in huis kunnen hebben (Mole et al., 2016). Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat bedrijven met meer dan tien werknemers meer formele ondersteuning gebruiken, terwijl micro-ondernemingen met één tot vier

werknemers daar zelden gebruik van maken. Dit suggereert dat bedrijven van deze omvang complexer worden en meer diverse expertise en managementvaardigheden nodig hebben, maar nog te klein zijn om personeel met de vereiste kennis en expertise in dienst te nemen. Bovendien heeft volgens de demografische gegevens van bedrijven zeventig tot tachtig procent van de startups die al tien jaar bestaan, nooit meer dan tien werknemers. Deze drempel is dus niet alleen een indicator voor succes, maar ook een voorbode van nieuwe uitdagingen (Mole et al., 2016). Het komt erop neer dat er een positief correlatie is tussen groeiambities en het zoeken naar externe steun, aangezien groei en de bijhorende organisatorische onzekerheden aanzienlijke uitdagingen vormen voor de interne middelen en kennisbasis van bedrijven, met name wat betreft de vaardigheden en capaciteiten van een relatief klein managementteam (Mole et al., 2016; Webber et al., 2007).

Tabel 1: De vijf beslissingsdomeinen waar accountants als adviseur bij betrokken zijn.

<i>Nr.</i>	<i>Beslissingsdomein</i>	<i>Voorbeelden</i>
1.	Strategie	Advies over financiën, bedrijfsstructurering, bedrijfsoverdracht...
2.	Naleving van regelgeving	Belastingen, (ISO-)naleving, gezondheid en veiligheid...
3.	Human resources	Salarisadministratie, opleiding en ontwikkeling, werving...
4.	Informatietechnologie	Implementatie van informatiesystemen, beveiliging, ondersteuning van IT-systemen
5.	Successieplanning	Nalatenschap, eigendomsoverdracht...

Noot. Aangepast van "Cognitive biases in Critical Decisions Facing SME Entrepreneurs: An External Accountants' Perspective", door Nuijten et al., 2020, *Administrative Sciences*, 10, p. 4. CC BY 4.0.

Bedrijven zullen eerder bedrijfsadvies inwinnen na het aangaan van relaties met externe accountants en nadat men adverse selectie, dat wil zeggen informatieasymmetrie en onzekerheid over de bekwaamheid van de externe accountant, tot een minimum heeft beperkt. Dit kan door een zorg- en informatieproces op te zetten dat bepaalt of er een langdurige relatie tussen hen ontstaat. Accountants richten zich bijvoorbeeld op het verminderen van de effecten van vooringenomenheid door informatie te verstrekken die vooroordelen helpt verminderen om rationele besluitvorming voor klanten te verbeteren en daardoor adverse selectie te verminderen (Carey & Tanewski, 2016).

Ten slotte lopen de houdingen van besluitvormers ten aanzien van de betrokkenheid van externe adviseurs bij hun bedrijf sterk uiteen. Sommigen beschouwen zichzelf als onafhankelijke ondernemers en vertrouwen geen invloeden van buitenaf. Andere besluitvormers daarentegen zoeken bewust externe banden en staan 'open' voor informatie (Mole et al., 2016). Dit geeft weer dat bepaalde persoonlijkheidskenmerken, zoals extraversie en openheid/intellect, een invloed kunnen hebben op de vraag naar accountantsadvies.

2.3 De impact van persoonlijkheid op de vraag naar advies

2.3.1 De Big Five persoonlijkheidskenmerken

Persoonlijkheidskenmerken worden weerspiegeld in de acties en beslissingen die mensen nemen, zoals geduldig of ongeduldig zijn, liever verantwoordelijkheid nemen of het eerder afschuiven naar een ander. Persoonlijkheidskenmerken zijn relatief permanente persoonlijke kenmerken die zich manifesteren in iemands specifieke gedragspatronen in verschillende situaties (Gillen & Kim, 2014).

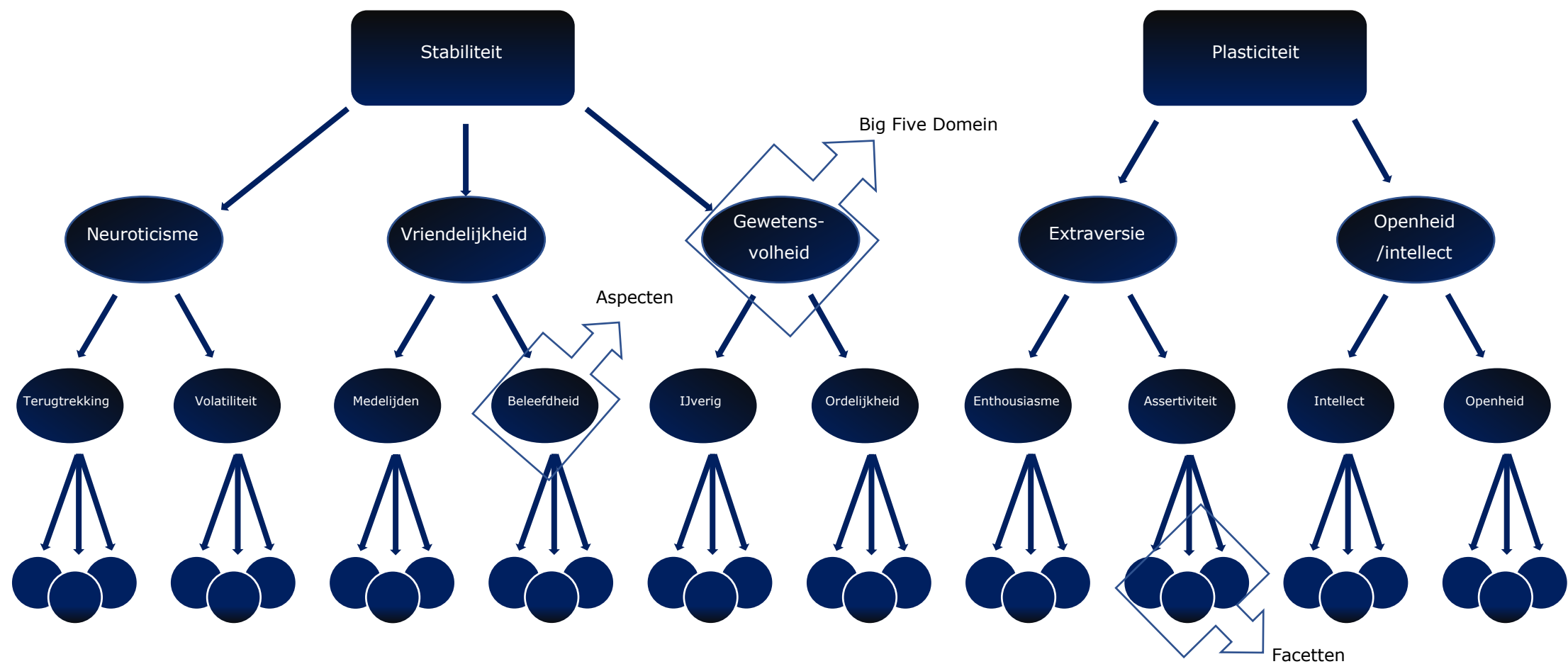
Een centraal doel van de persoonlijkheidspsychologie is de ontwikkeling van een veelomvattend, maar toch samenhangende taxonomie van de persoonlijkheid. Het Five-Factor model (FFM) of Big Five is een versie van de karaktertrek theorie, een wereldbeeld dat de essentie van de menselijke natuur in individuele verschillen ziet. De aantrekkelijkheid van het model is driedelig (R. R. McCrae & John, 1992):

1. Het integreert een breed scala van persoonlijkheidsconstructies, wat de communicatie tussen onderzoekers van veel verschillende richtingen vergemakkelijkt.
2. Het is veelomvattend, waardoor het een basis biedt voor systematisch onderzoek naar de relaties tussen persoonlijkheid en andere fenomenen.
3. En het is effectief in die zin dat het op zijn minst een benaderende beschrijving van de persoonlijkheid geeft met slechts vijf punten.

Hiervan is de veelomvattendheid misschien wel de belangrijkste (R. R. McCrae & John, 1992). Bovendien is de overvloed aan empirisch bewijs ter ondersteuning van de FFM als een geldig model een katalysator geweest die heeft geleid tot rijk en uitgebreid persoonlijkheidsonderzoek en ons begrip van persoonlijkheid heeft vergroot (Bono, Shen, & Yoon, 2014; Seibert & DeGeest, 2017). Met andere woorden staat het model centraal in de moderne persoonlijkheidsstudie. Het vijf factorenmodel kan redelijkerwijs worden gebruikt in de meeste toepassingscontexten. McCrae en Costa bespreken bijvoorbeeld het nut en het gebruik ervan bij advisering. In dit onderzoek beklemtonen ze het belang van de Big Five als gids voor adviseurs die de persoonlijkheid van hun cliënten willen begrijpen (Robert R. McCrae & Costa, 1991). Bovendien is het model de meest prominente en meest gebruikte taxonomie van persoonlijkheidstrekken die door zowel psychologen als economen wordt gebruikt om persoonlijkheid te meten (C. DeYoung, 2013; Gillen & Kim, 2014). Dat komt omdat persoonlijkheid een kritische factor is die het gedrag van volwassenen kan helpen verklaren en voorspellen (Gillen & Kim, 2014). Het model stelt dat individuen verschillen in dispositionele karaktertrekken langs vijf belangrijke dimensies (C. DeYoung, 2013):

1. Extraversie
2. Openheid/intellect
3. Emotionele stabiliteit (omgekeerd neuroticisme)
4. Vriendelijkheid
5. Gewetensvolheid

De vijf factoren komen naar voren in alle seksen, leeftijden, talen, culturen, inventarissen en beoordelaars, wat de robuustheid en generaliseerbaarheid van de Big Five aangeeft. In wezen omvat de FFM meer dan vijf constructen, hiërarchie en het ontbreken van een eenvoudige structuur zijn intrinsieke en doordringende kenmerken van de karaktertrektaxonomie. Een belangrijk inzicht over persoonlijkheidsstructuur is dat kenmerken hiërarchisch zijn georganiseerd, zoals geïllustreerd in Figuur 1 (C. DeYoung, 2013). De persoonlijkheidstrekhierarchie bestaat uit vier niveaus. De Big Five domein bevindt zich op het tweede hoogste niveau (C. DeYoung, Weisberg, Quilty, & Peterson, 2013). De nieuwsgierige lezer vindt gedetailleerde informatie over dit model in appendix A.



Figuur 1. De hiërarchie van de Big Five persoonlijkheidskenmerken. Aangepast van "The neuromodulator of exploration: A unifying theory of the role of dopamine in personality", door DeYoung, 2013, *Frontiers in Human Neuroscience*, volume 7, p. 7. Copyright 2013 door *Frontiers in Human Neuroscience*. CC BY 3.0.

2.3.2 Persoonlijkheid en accountantsadvies: psychologische kost theorie

De beslissing om hulp te zoeken gaat gepaard met potentiële kosten en baten voor jezelf en de organisatie (Brooks et al., 2015). Wanneer de baten groter zijn dan de kosten, zoeken mensen hulp. De baten van het zoeken van hulp omvatten het op peil houden van de organisatiedoelen en het verminderen van psychologische stress door het gebrek aan middelen. Als de baten van hulp zoeken eenmaal gegeven zijn, is hulp zoeken waarschijnlijker wanneer mensen lagere psychologische kosten van hulp zoeken waarnemen. De kosten van hulp zoeken zijn echter niet altijd gering. De financiële kosten om hulp te vragen kunnen minimaal zijn, zoals het voeren van telefoongesprekken tot het maken van kosten voor het bezoeken van familie of overheidsinstanties om hulp vragen. De psychologische kosten kunnen echter aanzienlijk zijn. Degenen die hulp zoeken kunnen zich beschaamd of gestigmatiseerd voelen en zich ongemakkelijk voelen om hun huidige financiële situatie met anderen te bespreken. Met andere woorden, hulp zoeken kan vaker voorkomen bij mensen die minder gevoelig zijn voor de oorzaken van psychologische kosten zoals stigma, zelfonthulling, vrijheid en autonomie, of eigenwaarde (Gillen & Kim, 2014). *Persoonlijkheid* biedt een verklaring waarom mensen verschillende percepties hebben van de oorzaken van psychologische kosten. Persoonlijkheid is een relatief vast patroon van gedachten, gevoelens, motieven en gedragingen die uniek zijn voor elk individu en bepaalt hoe wij de omgeving verschillend waarnemen en erop reageren (R. R. McCrae & John, 1992). De theorie omtrent 'psychologische kosten' kan gebruikt worden om te verklaren waarom extraversie en openheid/intellect een invloed uitoefenen op de vraag naar accountantsadvies.

2.3.3 Definiëring extraversie: impact op bedrijfsvoering

Leiders hebben de vrijheid en mogelijkheid om met hun gedrag de organisatie te beïnvloeden in tijden van verandering, crises en markt- of omgevingsveranderingen en hebben daardoor reële impact op het succes van de onderneming (Colbert, Barrick, & Bradley, 2014). Professionals erkennen al lang de waarde van het meten van persoonlijkheid op de werkplek, aangezien persoonlijkheid een neiging is tot systematisch gedrag. Een karaktertrek is een unieke dimensie van dat gedrag en weerspiegelt stilistische consistenties in iemands gedrag. Het vormt de moleculaire structuur van de persoonlijkheid en kan worden gebruikt om verschillen in menselijk gedrag te verklaren (Taggar & Parkinson, 2007). Extraversie is het afstemmen van iemands interesses en energie op de externe wereld van mensen en dingen in plaats van op de innerlijke wereld van subjectieve ervaring. Extraverte mensen hebben meestal positieve emoties en een extraverte persoonlijkheid (Gillen & Kim, 2014). Er is bijvoorbeeld een algemene perceptie dat extraverte leiders de voorkeur hebben. Talloze onderzoeken in de afgelopen decennia hebben aangetoond dat effectief leiderschap correleert met organisatorisch succes, en daarom zijn er groot aantal onderzoeken geweest om leiders te karakteriseren op basis van eigenschappen, waaronder persoonlijkheidskenmerken (Bono et al., 2014). Decennia lang heeft het meeste onderzoek de wijdverbreide veronderstelling ondersteund dat leiders extraverte mensen moeten zijn en dat zeer extraverte individuen moeten worden gezien als voorspellers van leiderschapseffectiviteit (Bono et al., 2014; Clack, 2017; Judge, Bono, Iles, & Gerhardt, 2002). Volgens de onderzoekers komt deze

veronderstelling voort uit studies over de karaktertrektheorie, waaruit consequent wordt geconstateerd dat extraverte mensen eerder als competent worden beschouwd en zich ontpoppen als leiders (Bono et al., 2014; Clack, 2017; Judge et al., 2002). Hoewel deze perceptie niet is bewezen, heeft deze invloed gehad op de werving en promotie van individuele leiders die aan dit extraverte ideaal voldoen. Met andere woorden, er was meer onderzoek nodig naar het populaire ideaal dat extraverte mensen de beste leiders zijn (Clack, 2017).

De FFM/Big Five vormt de basis voor veel van het huidige persoonlijkheidsonderzoek. Persoonlijkheidsonderzoekers verwijzen bijvoorbeeld vaak naar extraversie als een heldere eigenschap waardoor het positief wordt geportretteerd ten opzichte van donkere eigenschappen die als schadelijk kunnen worden beschouwd, zoals narcisme en machiavellisme (Smith, Hill, Wallace, Recendes, & Judge, 2017). In een literatuuronderzoek naar deze donkere en heldere trekken, herkenden Smith et al. (2017) de bevindingen van Judge et al. (2002) dat extraversie een voorspeller is van de effectiviteit en opkomst van leiders. Smith et al. (2017) suggereren echter ook dat zeer extraverte leiders potentiële nadelen hebben, omdat ze het aspect van *getting along to get ahead* delen met duistere trekken zoals narcisme en machiavellianisme. Sterk extraverte leiders blijken ook enkele specifieke problemen te hebben. Extraverte leiders kunnen andere leden van de organisatie van zich vervreemden door de aandacht en het krediet op te eisen en hadden meer kans om emotioneel opdringerig te zijn, seksueel losbandig te zijn en misbruik te maken van middelen (Atherton, Robins, Rentfrow, & Lamb, 2014; Smith et al., 2017).

Ten slotte kunnen leiders die ook extraverte karaktereigenschappen hadden, een uitdaging zijn om te plezieren, omdat ze hun volgers geen duidelijke strategie aanreiken en een korte aandachtsspanne hebben voor projecten en ideeën, doordat ze overhaaste beslissingen kunnen nemen en vaak van koers veranderen (Clack, 2017). Daarnaast zijn de heldere eigenschappen van extraversie onder meer gezelligheid, vriendelijkheid, assertiviteit, gepast leiderschap, provocativiteit, zelfonthulling, spraakzaamheid, sociabiliteit, warmte, activiteit, opwinding zoeken en positieve emotie (R. R. McCrae & John, 1992). Deze descriptoren komen gedragsmatig overeen, aangezien extraverte personen spraakzamer zijn, meer bewegen met hun spraak en meer positieve emotiewoorden gebruiken in hun spraak dan introverte personen (Nerbonne, 2014). Hoewel extraverten kunnen uitblinken in complexe omgevingen met veel prikkels, worstelen ze met rustige taken die doorzettingsvermogen vereisen (Wilt & Revelle, 2017). Daarom is het onderzoek naar extraversie van leiders niet alleen van groot belang voor degenen die leiderschapseffectiviteit bestuderen en leiders binnen organisaties selecteren en trainen, maar ook voor degenen die leiderschapsvaardigheden en ontwikkelingsprogramma's aanleren (Bono et al., 2014).

Extraversie wordt beschouwd als een fundamenteel leiderschapskenmerk en is de afgelopen jaren onderwerp geweest van talrijke empirische studies, met wisselende resultaten (Araujo-Cabrera, Suarez-Acosta, & Aguiar-Quintana, 2017; Colbert et al., 2014). Literatuuronderzoek naar extraversie en leiderschap wijst uit dat extraversie vaak gecorreleerd is met de opkomst en effectiviteit van leiders en positief gecorreleerd is met criteria die wijzen op betere bedrijfsprestaties. Araujo-Cabrera et al. (2017) ontdekten dat de extraversie van CEO's een fundamentele succesfactor is vanwege de directe impact van de CEO's op de top management team (TMT). Araujo-Cabrera et al. (2017) waren zo overtuigd van de correlatie dat ze aanraadden om extraversietests op te nemen als middel om nieuwe CEO's te selecteren. Deze voorkeur voor extraversie bij CEO-selectie is in

tegenspraak met andere onderzoekers die vonden dat een balans tussen introversie en extraversie de effectiviteit van leidinggevend en TMT-communicatie verbetert (Clack, 2017).

2.3.4 Definiëring openheid/intellect: impact op bedrijfsvoering

Niet alleen wordt extraversie consequent geïdentificeerd in de theorie van leiderschapskenmerken als de eigenschap die het sterkst gecorreleerd is met effectief leiderschap, maar ook openheid/intellect wordt er ook mee geassocieerd (Araujo-Cabrera et al., 2017). Het label van het kenmerk komt voort uit een oud argument dat sommige onderzoekers de voorkeur gaven aan 'openheid voor ervaring', terwijl anderen de voorkeur gaven aan 'intellect' (C. DeYoung, 2013). In feite beschrijven deze twee aanduidingen twee verschillende maar even belangrijke aspecten van het kenmerk: intellect weerspiegelt de preoccupatie met abstracte informatie en ideeën en openheid weerspiegelt de betrokkenheid tot perceptuele en zintuiglijke informatie. De traditionele conceptualisering van de persoonlijkheidskenmerk openheid/intellect omvat cultuur en intelligentie. Het impliceert aan de ene kant waardering voor kunst en wetenschap en aan de andere kant het vermogen om te leren en te denken. Openheid/intellect vertegenwoordigt ook de neiging van een persoonlijkheid tot creativiteit, inzicht, verbeeldingskracht en begrip (R. R. McCrae & John, 1992). Ze hebben een divergent denken en een flexibele houding, staan open voor verandering en nieuwe ervaringen en tonen een onafhankelijk oordeel en autonomie (Araujo-Cabrera et al., 2017). Hierdoor kan het individu zich voortdurend ontwikkelen in plaats van in vaste toestand te blijven. Lage niveaus van openheid/intellect worden geassocieerd met een voorkeur voor vertrouwdheid, eenvoud en geslotenheid, waarbij deze personen geneigd zijn weinig avontuurlijk, sociaal conformistisch en conventioneel te zijn (Klockner & Hicks, 2008).

Daarnaast blijkt openheid/intellect de prestaties van een individu in lagere functies niet te voorspellen, maar het is significant gerelateerd aan de effectiviteit van iemands leiderschap. De leidinggevend van het bedrijf zijn belast met de verantwoordelijkheid om de strategie van het bedrijf te ontwerpen, bevel en controle uit te oefenen om andere werknemers te motiveren om te streven naar de prestatiedoelstellingen van het bedrijf en banden te ontwikkelen met het personeel van de organisatie. Daarom is de baan van een leidinggevende waarschijnlijk doordrenkt met onzekerheid. Personen die meer openstaan zouden flexibeler moeten zijn, alsook creatiever en innovatiever. Hogere gemiddelde teamscores op openheid/intellect, zoals originaliteit, durf, verbeeldingskracht en ruimdenkendheid, lijken ook samen te hangen met teamprestaties in een organisatie. Leden van meer open teams zouden zich beter kunnen aanpassen aan de meer dynamische omgeving die inherent is aan teamomgevingen (Colbert et al., 2014). Bovendien wordt de bereidheid van leiders om naar de mening van anderen te luisteren en nieuwe ideeën te exploreren in verband gebracht met een transformationele leiderschapsstijl, waardoor een verband wordt gelegd tussen openheid/intellect en transformationeel leiderschap. Transformationele leiders bieden één-op-één ondersteuning en moedigen intellectueel denken en discussie aan, waardoor teamleden de perspectieven en het denken van anderen kunnen waarderen. Dankzij deze invloed kan het team samen tot nieuwe conclusies komen. Bovendien, omdat open leiders teamwerk waarderen, hebben ze de neiging om alle teamleden te betrekken en verwachten ze dat ze betrokken zijn bij taakgerelateerde processen die zijn ontworpen om het delen van informatie te ondersteunen en te vergemakkelijken (Araujo-Cabrera et al., 2017).

2.3.5 Extraversie en de vraag naar accountantsadvies

Wanneer mensen met financiële moeilijkheden worden geconfronteerd, zorgt extraversie ervoor dat ze zichzelf minder verantwoordelijk voelen en zich minder snel gestigmatiseerd of oneerlijk behandeld voelen. Als gevolg hiervan nemen de psychologische kosten van deze negatieve gevoelens af, waardoor ze minder terughoudend zijn om hulp te zoeken (Gillen & Kim, 2014). Daaruit volgt dan ook de directe relatie tussen extraversie met leergerichtheid (Klockner & Hicks, 2008). Fan et. al. (2022) ondersteunen de hypothese van Gillen en Kim (2014) dat vooral extraversie positief gerelateerd is aan het zoeken naar financieel advies.

Hoewel het bovenstaande theoretisch raamwerk sterk lijkt te steunen op de hypothese dat extraversie positief geassocieerd is met het zoeken naar advies, vinden Chatterjee en Fan (2021) tegenstrijdige resultaten. Uit hun analyse blijkt dat extraversie negatief gecorreleerd is met het zoeken naar professioneel advies. Dit kan te wijten zijn aan de donkere eigenschappen van een te hoge extraversie, zoals narcisme (Smith et al., 2017). Dit komt omdat hoge niveaus van extraversie contraproductief kunnen zijn, vanwege de *too-much-of-a-good-thing* effect (Pierce & Aguinis, 2013). Dat wil zeggen, na een bepaalde buigpunt wordt het positieve effect negatief (Hu, Zhang, Jiang, & Chen, 2019).

Dit kan ook worden geïnterpreteerd voor mensen die narcistisch zijn, omdat het zeer extraverte individuen zijn die de neiging hebben hun competenties te overschatten en lijden aan waanideeën van superioriteit. Dit belemmert vaak hun communicatieve vaardigheden en maakt dat ze minder geneigd zijn om advies van anderen te vragen (Kausel et al., 2015). Uit een studie van Hu et. al. (2019) blijkt ook dat assertiviteit eerder positief geassocieerd is met het zoeken naar advies door collega's, maar naarmate assertiviteit naar hogere niveaus stijgt, neemt de relatie af en wordt deze negatief.

Op basis hiervan veronderstellen we dat lage tot matige extraversie de vraag naar advies verhoogt, terwijl hoge niveaus het zoeken naar advies ontmoedigen, wat ons tot de volgende hypothese leidt:

Hypothese 1 (H1): Extraversie heeft een omgekeerde U-vormige relatie met de vraag naar accountantsadvies. Meer bepaald zullen personen met matige niveau van extraversie sneller beroep doen op accountantsadvies dan sterk introverte en sterk extraverte personen.

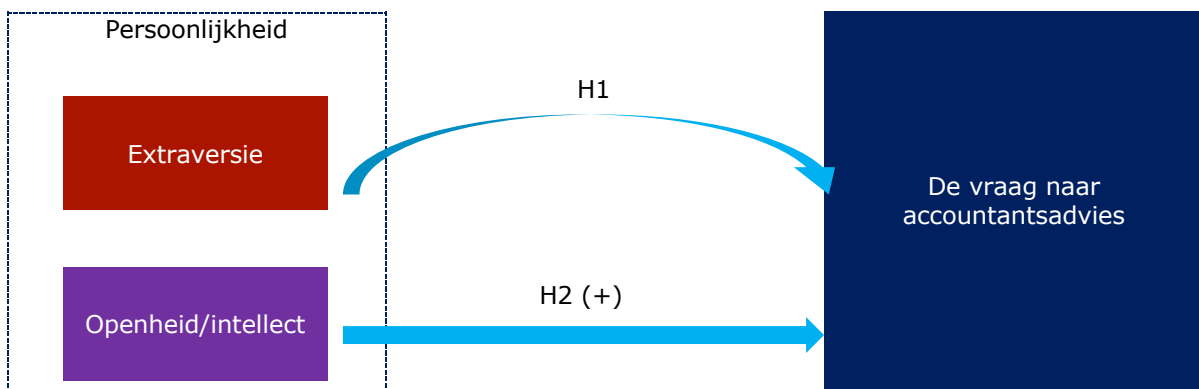
2.3.6 Openheid/intellect en de vraag naar accountantsadvies

Op basis van het profiel dat is besproken in de gevolgen van openheid/intellect op de bedrijfsvoering, waarderen zeer open leiders het potentieel van teamwork, omdat het hen in staat stelt meerdere mogelijkheden te verkennen, aannames in twijfel te trekken, verschillende perspectieven te zoeken, verschillende standpunten te combineren en verschillende opties actief te evalueren (Araujo-Cabrera et al., 2017). Daarnaast moedigen ruimdenkende leiders aan om nieuwe en diverse perspectieven te zoeken en oude aannames in twijfel te trekken. Deze manier van werken leidt tot het vermijden van cognitieve homogeniteit en simplificatie, die beide de kwaliteit van de uitgewisselde informatie verminderen en gezamenlijke besluitvorming overbodig maken (Araujo-Cabrera et al., 2017).

Openheid/intellect is bijvoorbeeld positief gerelateerd aan leergedrag en negatief gerelateerd aan prestatievermijdend gedrag.

Doordat openheid/intellect één van de positieve persoonlijkheidskenmerken is, kan het de basis vormen voor interventie, inclusief coaching en begeleiding (Klockner & Hicks, 2008). Wanneer ze worden geconfronteerd met situaties waarin hulp wordt gezocht, staan personen met een hogere openheid/intellect meer open voor hulp omdat ze minder gevoelig zijn voor zelfonthulling, wat resulteert in lagere psychologische kosten (Gillen & Kim, 2014). Een onderzoek van Klockner en Hicks (2008) laat bijvoorbeeld zien dat openheid/intellect de beste voorspeller is van het zoeken naar psychologische ondersteuning. Daarnaast vinden Chatterjee en Fan (2021), evenals Fan, Lim en Lee (2022) een positieve relatie tussen openheid/intellect en het zoeken naar professioneel en financieel advies. Er is echter wel controverse in wetenschappelijk onderzoek. Een onderzoek van Gillen en Kim (2014) vond een licht negatieve relatie tussen openheid/intellect en financiële hulp zoeken bij openbare bronnen. Opgemerkt moet worden dat programma's voor openbare bijstand inkomensafhankelijk zijn en alleen beschikbaar zijn voor degenen die voldoen aan de richtlijnen, waardoor er selectiebias wordt gecreëerd. Ze vonden echter een positieve relatie tussen openheid/intellect en het zoeken naar financiële hulp van familie en vrienden (Gillen & Kim, 2014). Daarnaast wordt openheid/intellect in combinatie met een middenpositie op de introverte en extraverte dimensie geïdentificeerd als wijsheid (Klockner & Hicks, 2008). Bovenstaand theoretisch kader leidt ons tot de volgende hypothese:

Hypothese 2 (H2): Openheid/intellect vertoont een positieve relatie met de vraag naar accountantsadvies.



Figuur 2. Het conceptueel model van deze masterproef, waarbij de kromme lijn de omgekeerde U-vormige relatie voorstelt en de rechte lijn een lineair verband aangeeft.

3 Methodologie

3.1 Dataset

Deze masterproef gebruikt een kwantitatieve benadering om de invloed van extraversie en openheid/intellect op de vraag naar accountantsadvies te onderzoeken. Dat wordt gedaan door de twee bovenvermelde hypothesen empirisch te testen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van regressieanalyse in het *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) computerprogramma.

De persoonlijkheidskenmerken van de respondenten en de vraag naar accountantsadvies werden gemeten via een gestructureerde en geformaliseerde vragenlijst. Xerius, het grootste ondernemingsloket van België en sociaal verzekeringsfonds, werkte samen met de *Research Center for Entrepreneurship and Family Firms* (RCEF) aan de universiteit van Hasselt om de toekomstige rol van de accountant te onderzoeken. De vragenlijst is in juni 2020 online verzonden en werd door 1.740 ondernemers beantwoord. Op basis van reeds verzamelde data worden ook persoonlijkheidskenmerken en de vraag naar verschillende accountantsdiensten in kaart gebracht die onder andere de onafhankelijke en afhankelijke variabelen vormen voor dit onderzoek.

3.2 Variabelen

3.2.1 Afhankelijke variabelen

Volgens het literatuuronderzoek wordt de vraag naar accountantsadvies beïnvloed door de persoonlijkheidskenmerken van leiders, waaruit kan worden geconcludeerd dat de vraag naar accountantsadvies de afhankelijke variabele is. Deze afhankelijke variabele wordt gemeten voor de vier diensten waarvoor accountantsadvies nodig is, namelijk financiële, juridische, strategische en operationele diensten (zie tabel 2). Daarbij is de volgende vraag gesteld: "Welke van deze diensten heeft uw accountant reeds vervuld voor u?". Zo kan de respondent minimaal nul en maximaal drieëntwintig diensten afnemen van zijn accountant volgens tabel 2. De maatstaf 'vraag naar accountantsadvies' wordt bijgevolg gemeten aan de hand van een *count* variabele, die aangeeft voor hoeveel types advies een ondernemer beroep heeft gedaan op zijn accountant.

Tabel 2: Afhankelijke variabele: vraag naar accountantsadvies met in totaal drieëntwintig mogelijkheden

Financiële diensten	Juridische diensten	Strategische diensten	Operationele diensten
Het bieden van advies omtrent de waardebeoordeling van een bedrijf bij fusies, overnames en splitsing	Het bieden van advies omtrent erfeniskwesties	Het bieden van strategisch advies	Het bieden van advies omtrent de aankoop van hardware/software
Het uitvoeren van kostprijsberekeningen van producten, diensten en afdelingen	Het bieden van informatie omtrent veranderingen in de wetgeving en diens impact	Optreden als een lid in de Raad van Bestuur of Raad van Advies binnen uw onderneming	Het bieden van advies omtrent HR-beslissingen
Het uitvoeren van een benchmarking en het rapporteren van deze resultaten	Het bieden van advies en ondersteuning bij eigendoms-overdracht en successieplanning	Optreden als een financieel manager binnen uw onderneming	Het bieden van advies omtrent risicomanagement
Het bieden van bijstand bij het aanvragen van subsidies	Het bieden van advies omtrent juridische zaken	Het bieden van advies en ondersteuning bij internationalisering	Het bieden van advies omtrent beloningsbeleid, salarisadministratie en pensioenbeleid
Het beheren van de schulden van de onderneming		Het bieden van advies omtrent MVO	Het bieden van advies omtrent marketing- en salesbeslissingen
Het bieden van advies omtrent budgettering en financieel management		Het bieden van advies omtrent groeimogelijkheden	Het bieden van advies omtrent verzekeringen
Het begeleiden van uw onderneming in moeilijke tijden			

Robuustheidsanalyse is een belangrijke procedure in het arsenaal van theoretici die complexe verschijnselen bestuderen. Bij het toetsen van de twee hypothesen is daarom ruimte gemaakt voor deze analyse. Het doel van robuustheidsanalyse is het bepalen van het vertrouwen waarmee een model resultaten kan voorspellen wanneer regressoren worden toegevoegd, gewijzigd of verwijderd (Weisberg, 2006). In de robuustheidstesten worden twee vragen gefuseerd om de afhankelijke variabele te definiëren. Dit komt doordat respondenten de vraag verkeerd begrepen voor welke diensten ze een accountant zouden aanstellen. De vraag luidde: "Indien er nu of op termijn een behoefte zou zijn voor onderstaande diensten, voor welke diensten zou u een accountant aanstellen?". Deze vraag bracht de meeste respondenten ertoe te interpreteren dat ze diensten moeten aanduiden die nog niet zijn uitgevoerd en mogelijk in de toekomst nodig zullen zijn. Het doel van de vraag was echter om te achterhalen voor welke diensten de respondent nog altijd of in de toekomst een externe accountant zou aanstellen. Daarom wordt deze vraag gecombineerd met de vraag "Welke van deze diensten heeft uw accountant reeds vervuld voor u?" om het gewenste resultaat te bereiken. Deze aanvullende variabelen wordt gelabeld als 'aanstellen_acc'. Ten eerste worden gegevens die zijn ingevoerd als tekst opnieuw gecodeerd in numerieke gegevens (0 en 1) met behulp van de *recode into same variables* functie, zodat deze kunnen worden gebruikt in statistische analyse. De twee variabelen werden vervolgens gecombineerd met behulp van de volgende formule:

Nieuwe variabele (per diensttype) = var. reeds vervulde dienst + var. toekomstige dienst

Verder werden de nieuwe variabelen per diensttype nogmaals gehercodeerd. Zo werden de waarden van 2 gecodeerd als 1 en de waarden 1 en 0 bleven constant. Ten slotte kon de variabele 'aanstellen_acc' worden gecreëerd door de som te nemen van alle variabelen per diensttype met behulp van de *count* variabele.

3.2.2 Onafhankelijke variabelen

Zoals eerder aangegeven is de onafhankelijke of voorspellende variabele de persoonlijkheidskenmerken van leidinggevendenden. Persoonlijkheid is een relatief identificeerbaar, stabiel en meetbaar onderzoeksgebied dat een deel van het gedrag op de werkplek kan verklaren en voorspellen (Taggar & Parkinson, 2007). In deze sectie is het belangrijk om de betrouwbaarheid en validiteit van populaire meetinstrumenten van de Big-Five persoonlijkheidskenmerken te beoordelen. Deze beoordeling is belangrijk omdat meetinstrumenten gebreken kunnen vertonen. Betrouwbaarheid (of consistentie) en validiteit van meetinstrumenten zijn belangrijke kenmerken, waarvan de afwezigheid kan verklaren waarom onderzoekers verkeerd handelen bij het accepteren of verwerpen van een onderzoekshypothese.

Voor het meten van de Big-Five dimensies zijn verschillende meetinstrumenten ontwikkeld. Er zijn drie gevestigde en veelgebruikte instrumenten die geschikt zijn voor gebruik in accountancyonderzoek omdat het doel van het onderzoek is om causaliteiten en verbanden te identificeren. Veelgebruikte instrumenten zijn de *44-item Big-Five Inventory* (BFI), de *60-item NEO Five-Factor Inventory* (NEO-FFI) en de *100 Trait Descriptive Adjectives* (TDA) (Gosling, Rentfrow, & Swann, 2003). Vermits bovengenoemde instrumenten ongeveer vijftien minuten in beslag nemen,

heeft Xerius besloten om de *Ten-item Personality Inventory* (TIPI) te gebruiken die is ontwikkeld door Gosling et al. (2003) (zie tabel 3). Dit komt omdat onderzoek niet heeft plaatsgevonden in een ideale wereld waarin onderzoekers voldoende tijd en middelen hebben om te profiteren van de superieure validiteit en betrouwbaarheid van alomvattende meetinstrumenten. Als gevolg hiervan worden wetenschappers soms geconfronteerd met de grimmige keuze om zeer beknopte instrumenten te gebruiken. De TIPI duurt bijvoorbeeld ongeveer één minuut om in te vullen (Gosling et al., 2003). Tenslotte zijn alle Big-Five persoonlijkheidskenmerken verzameld in de data, maar aangezien de focus van deze masterproef op extraversie en openheid/intellect ligt, is besloten om alleen deze twee dimensies in tabel 3 op te nemen.

Tabel 3: Ten-Item Personality Inventory (TIPI) gefilterd voor extraversie en openheid

<i>Ik zie mijzelf als iemand die...</i>	Volledig oneens				Volledig eens
	1	2	3	4	5
Extraversie					
Gereserveerd is					
Extravert, sociaal is					
Openheid					
Weinig artistieke interesses heeft					
Een actieve verbeelding heeft					

Noot. Aangepast van "A very brief measure of the Big-Five personality domains", door Gosling et al., 2003, *Journal of research in personality*, 37(6), p. 525.

Aangezien extraversie en openheid/intellect niet direct kunnen worden gemeten, gebruikt de TIPI maatstaf zoals een vijfpunt-Likertschaal gaande van één (volledig oneens) tot vijf (volledig eens) om de onderliggende eigenschap van leiders te 'operationaliseren'. De keuze voor een Likertschaal ligt voor de hand omdat ze veel wordt gebruikt om meningen, overtuigingen en gedragingen te meten (DeVellis, 2003). Hoewel de TIPI enigszins inferieur is aan de eerdergenoemde Big-Five instrumenten, heeft de TIPI voldoende validiteit en betrouwbaarheid bereikt. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat extraversie het beste scoorde en openheid het slechtste in de tests (Gosling et al., 2003).

Zoals weergegeven in tabel 3, bestaat elk item uit twee descriptoren met een gemeenschappelijk standpunt: "Ik zie mezelf als iemand die...". Zo wordt er per persoonlijkheidskenmerk één stelling expliciet en één impliciet bevraagd. Om impliciete stellingen correct te analyseren, moeten ze omgekeerd worden gecodeerd. Bij extraversie wordt iemand bijvoorbeeld gevraagd of hij gereserveerd is. Aangezien deze stelling introversie in twijfel trekt, moet de stelling omgekeerd gecodeerd worden om het juiste resultaat te krijgen. Een andere gecodeerde stelling is of de persoon in kwestie 'weinig artistieke interesses heeft'. Daarnaast zijn de twee gevraagde stellingen per persoonlijkheidskenmerk gemiddeld om voor elke respondent een juiste score op de twee persoonlijkheidskenmerken te krijgen.

3.2.3 Controlevariabelen

Volgens de *resource-based* theorie kunnen twee controlevariabelen worden afgeleid, namelijk de financiële kennis van de leidinggevenden en bedrijfsgrootte. De financiële kennis van bedrijfsleiders wordt gemeten met een financiële kennisquiz bestaande uit tien meerkeuzevragen. Daarnaast wordt in de vragenlijst gevraagd naar de grootte van het bedrijf op basis van het aantal werknemers op moment van afname. Een belangrijke annotatie uit de literatuurstudie is dat bedrijven met meer dan tien werknemers meer gebruik maken van formele ondersteuning, terwijl micro-ondernemingen met één tot vier werknemers daar zelden gebruik van maken. Dit suggereert dat bedrijven van deze omvang complexer worden en meer diverse expertise en managementvaardigheden nodig hebben, maar nog te klein zijn om medewerkers met de vereiste kennis en expertise in dienst te nemen (Mole et al., 2016). De data-analyse test daarom niet alleen het hoofdmodel, maar voert ook een *split sample* regressie uit voor bedrijven met meer dan tien en minder dan tien werknemers. In plaats van één tot vier werknemers is er gekozen voor bedrijven met minder dan tien werknemers, omdat op deze manier de steekproefomvang vergroot kan worden en de resultaten beter zijn.

Een derde controlevariabelen is de intentie van de leidinggevende om te *groeien*, aangezien er een positieve correlatie is tussen groeiambities en het zoeken naar externe steun (Mole et al., 2016; Webber et al., 2007). Daarnaast werd er in de enquête een dichotome schaal (ja/nee) gebruikt om groei in vraag te stellen. Dit werd gedaan door te vragen of de onderneming zich momenteel in een groeifase bevindt.

Niet alleen kennis, grootte en groei spelen een rol maar ook het competitieve speelveld van het bedrijf. *Concurrentie* leidt namelijk tot onzekerheid, wat gepaard gaat met advies inwinnen (Feng & MacGeorge, 2010). De mate van concurrentie in de markt werd onderzocht op een vijfpunt-Likertschaal, gaande van één (helemaal niet competitief) tot vijf (extreem competitief) met als vraag: "Hoe competitief is de markt waarin uw onderneming opereert?".

Bovendien wordt *vertrouwen* als gecontroleerde variabele toegevoegd. Dit komt doordat de behoefte aan advies toeneemt naarmate adverse selectie afneemt en dat kan alleen als de accountant een proces van zorg en communicatie creëert dat bepaalt of er een langdurige relatie tussen hen ontstaat. Vertrouwen werd gemeten met behulp van de Mayer en Davis (1999) schaal. Ze meten vertrouwen in drie factoren, namelijk competentie, empathie en integriteit, uitgedrukt op een vijfpunt-Likertschaal, waarbij hogere cijfers overeenstemming aangeven. Deze drie componenten worden in het regressiemodel als één enkele controlevariabele 'vertrouwen' opgenomen.

Ten slotte in het kader van de psychologische kost theorie is het interessant om de *financiële kostprijs* van de accountants mee op te nemen als laatste controlevariabelen. Aangezien de financiële kosten van hulp zoeken niet altijd gering zijn, kan dit hogere psychologische kosten met zich meebrengen waardoor het individu minder geneigd is om hulp te zoeken.

3.3 Data-analyse

Binnen SPSS zal er gebruik worden gemaakt van een univariate en multivariate analyse. De univariate analyse bestaat enerzijds uit een beschrijvende analyse en anderzijds uit een correlatietabel (Pallant, 2016).

Onder multivariate analyse worden regressies verstaan en meer bepaald wordt er in dit onderzoek gebruikt gemaakt van de *Ordinary Least Squares* (OLS) hiërarchische meervoudige regressie. Het doel van meervoudige regressie is om het voorspellend vermogen van een reeks onafhankelijke variabelen op één afhankelijke variabele te onderzoeken. In de hiërarchische regressie (ook wel sequentiële regressie genoemd) wordt elke onafhankelijke variabele geschat op basis van wat het toevoegt aan de voorspelling van de afhankelijke variabele nadat er voor bepaalde variabelen zijn gecontroleerd. Zodra alle variabelen zijn ingevoerd, wordt het vermogen van het totale model om de afhankelijke maatstaf te voorspellen geëvalueerd. Het relatieve aandeel van elk model variabelen wordt ook geëvalueerd (Pallant, 2016).

3.4 Regressiemodellen

In de theoretische uitwerking van de eerste hypothese (H1) wordt aangenomen dat extraversie een concave relatie heeft met de vraag naar accountantsadvies. Daarom is besloten om de aanbevelingen van Pierce en Aguinis (2013, p. 326, vergelijking 3) te volgen, waarbij de kromlijnige relatie is getest met de volgende vergelijking:

$$\text{Vraag naar accountantsadvies}_{(E)} (\mathbf{Y}) = \beta_0 + \beta_1 \text{extraversie} + \beta_2 \text{extraversie}^2 + \beta_3 \text{openheid} + \beta_4 \text{kennis} + \beta_4 \text{grootte} + \beta_5 \text{groei} + \beta_6 \text{concurrentie} + \beta_7 \text{vetrouwen} + \epsilon$$

Voor de tweede hypothese (H2) wordt uitgegaan van een positief lineaire verband.

Binnen de tabellen van de resultaten wordt het significantieniveau wordt als volgt voorgesteld: *** voor $\leq 1\%$, ** voor $\leq 5\%$ en * voor $\leq 10\%$.

4 Resultaten

4.1 Correlatietabel

Tabel 4: Correlatietabel

Nr.	Variabele		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Vraag_acc	Corr.	--										
		N	1396										
2.	Aanstellen_acc	Corr.	0,543***	--									
		N	1396	1396									
3.	Kennis	Corr.	0,014	-0,002	--								
		N	1396	1396	1396								
4.	Grootte	Corr.	0,007	-0,005	-0,034	--							
		N	1396	1396	1396	1396							
5.	Groei	Corr.	0,087***	0,134***	-0,039	-0,013	--						
		N	1396	1396	1396	1396	1396						
6.	Concurrentie	Corr.	0,119***	0,114***	0,061**	-0,023	0,133**	--					
		N	1396	1396	1396	1396	1396	1396					
7.	Vertrouwen	Corr.	0,384***	0,072***	0,052	-0,028	-0,003	0,071***	--				
		N	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396				
8.	Kostprijs	Corr.	0,060**	0,035	0,074***	0,408***	0,005	0,057**	-0,020	--			
		N	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396			
9.	Extravert	Corr.	0,084***	0,073***	-0,088***	-0,001	0,098***	0,072**	0,033	0,050	--		
		N	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396		
10.	Extravert_kw	Corr.	0,092***	0,084***	-0,068**	-0,005	0,099***	0,079***	0,039	0,050	0,987***	--	
		N	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396	
11.	Openheid	Corr.	0,017	0,098***	-0,088***	-0,011	0,087***	0,073***	-0,006	-0,012	0,185***	0,191***	--
		N	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396	1396

De relatie tussen extraversie (zoals gemeten door *Extravert*) en de vraag naar accountantsadvies (zoals gemeten door *Vraag_acc*) werd onderzocht met behulp van Pearson correlatiecoëfficiënt. Voorafgaande analyses werden uitgevoerd om ervoor te zorgen dat de veronderstellingen van normaliteit, lineariteit en homoscedasticiteit niet werden geschonden. Er was een licht positieve correlatie in overeenstemming met de richtlijnen van Cohen (1988, p. 79-81) tussen de twee variabelen, $r = 0,084$, $n = 1396$, $p < 0,01$, waarbij hogere niveaus van extraversie samenhangen met hogere niveaus van de vraag naar accountantsadvies. Weliswaar is er geen tot heel zwak positief verband, $r = 0,017$, $n = 1396$, tussen *Openheid* en de vraag naar accountantsadvies, maar is er een licht positief significant effect tussen *Openheid* en *Aanstellen_acc*, $r = 0,098$, $n = 1396$, $p < 0,01$. Dit betekent dat hoe hoger mensen score op openheid, hoe meer accountantsadvies ze vragen (Cohen, 1988).

4.2 Beschrijvende analyse

Tabel 5: Univariate analyse: beschrijvende statistieken

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Afwijking
Vraag_acc	1396	0,00	21	3,37	3,145
Kennis	1396	0,00	10,00	7,1191	2,21077
Grootte	1396	0,00	10 000	17,02	261,365
Groei	1396	0,00	1	0,46	0,499
Concurrentie	1396	1,00	5,0	3,266	0,9756
Vertrouwen	1396	17,00	85	69,56	11,822
Kostprijs	1396	0,00	140 000	3 019,91	5578,216
Extravert	1396	1,00	5,0	3,258	0,8501
Extravert_kwa	1396	1,00	25,00	11,3389	5,58165
Openheid	1396	1,00	5,00	3,618	0,8481

Uit de output hierboven blijkt dat de 1.396 respondenten van deze steekproef een degelijke financiële kennis bezitten met een gemiddelde van 7,12. Daarnaast gaat het vaak om bedrijven met minder dan 250 werknemers in een vrij competitieve markt, wat aantoont dat het hoogstwaarschijnlijk kmo's zijn, aangezien ze een gemiddelde van 17 werknemers hebben met een standaardafwijking van 261. Daarnaast kan worden afgeleid dat de Belgische leidinggevende redelijk goed vertrouwt in zijn/haar accountant. Voor de variabele *Extravert* en *Openheid* liggen de gemiddelde rond de drie, wat aantoont dat de respondenten gematigd extravert en open zijn.

4.3 Het hoofdmodel

Tabel 6: Samenvatting van het model

Model	R	R square	Adjusted R square	Std.	R square change	F change	Df1	Df2	p-waarde F change
1	0,407 ^a	0,166	0,162	2,879	0,166	46,017	6	1389	< 0,001***
2	0,411 ^b	0,169	0,165	2,874	0,003	5,021	1	1388	0,025**
3	0,413 ^c	0,171	0,166	2,872	0,002	3,485	1	1387	0,062*
4	0,413 ^d	0,171	0,166	2,873	0,000	0,003	1	1386	0,956

- a. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte
- b. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert
- c. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert, Extravert_kwa
- d. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert, Extravert_kwa, Openheid

Tabel 7: ANOVA

Model	F	p-waarde
1	46,017	< 0,001***
2	40,275	< 0,001***
3	35,739	< 0,001***

Hiërarchische multiple regressie werd gebruikt om het vermogen van drie onafhankelijke variabelen (*Extravert*, *Extravert_kwa* en *Openheid*) te beoordelen om de vraag naar accountantsadvies te voorspellen, na controle voor de invloed van *Kostprijs*, *Groei*, *Vertrouwen*, *Kennis*, *Concurrentie* en *Grootte*. Voorafgaande analyses werden uitgevoerd om ervoor te zorgen dat de veronderstellingen van normaliteit, lineariteit en homoscedasticiteit niet werden geschonden. *Kostprijs*, *Groei*, *Vertrouwen*, *Kennis*, *Concurrentie* en *Grootte* werden in model 1 ingevoerd en verklaarden 16,6 procent van de variantie in de vraag naar accountantsadvies zoals geïllustreerd in tabel 6. Na invoering van *Extravert*, in model 2 bedroeg de totale variantie die door het model als geheel werd verklaard 16,9 procent, $R\ squared\ change = 0,003$, $F\ change\ (1;1388) = 5,021$, $p = 0,025$. Doordat de p-waarde significant is, heeft de onafhankelijke variabele *Extravert* invloed op de vraag naar accountantsadvies. Dit betekent dat *Extravert* een extra 0,3 procentpunt van de variantie in het inwinnen van accountantsadvies verklaart (Pallant, 2016). Na toevoeging van *Extravert_kwa* in model 4 was de totale variantie die door het model als geheel werd verklaard 17,1 procent, $R\ squared\ change = 0,002$, $F\ change\ (1;1387) = 3,485$, $p = 0,062$. De variabele *Extravert_kwa* is significant en verklaart een extra 0,2 procentpunt van de variantie in de vraag naar accountantsadvies. Dit patroon kan echter niet worden teruggevonden bij de variabele *Openheid* ($p = 0,961$) omdat de p-waarde van de $F\ change$ groter is dan 0,10, wat betekent dat deze variabele geen invloed heeft op de vraag naar accountantsadvies (Pallant, 2016). Hieruit kan worden afgeleid dat dit in tegenspraak is met hypothese 2. Om het overzicht in tabel 7 te bewaren is er bijgevolg abstractie gemaakt tot de gegevens van model 3, waarbij de ANOVA-tabel aantoont dat het model in zijn geheel significant is ($F = 35,739$, $p < 0,001$).

Tabel 8: Het hoofdmodel – model 2

Vraag naar accountantsadvies				
	Ongestandaardiseerd B	Gestandaardiseerd Bèta	p-waarde	VIF
Constante	-5,135	/	< 0,001***	/
Kennis	-0,026	-0,018	0,463	1,025
Grootte	0,000	-0,009	0,741	1,210
Groei	0,464	0,074	0,003***	1,029
Concurrentie	0,213	0,066	0,008***	1,033
Vertrouwen	0,101	0,378	< 0,001***	1,011
Kostprijs	0,000	0,067	0,013**	1,225
Extravert	0,205	0,056	0,025**	1,026

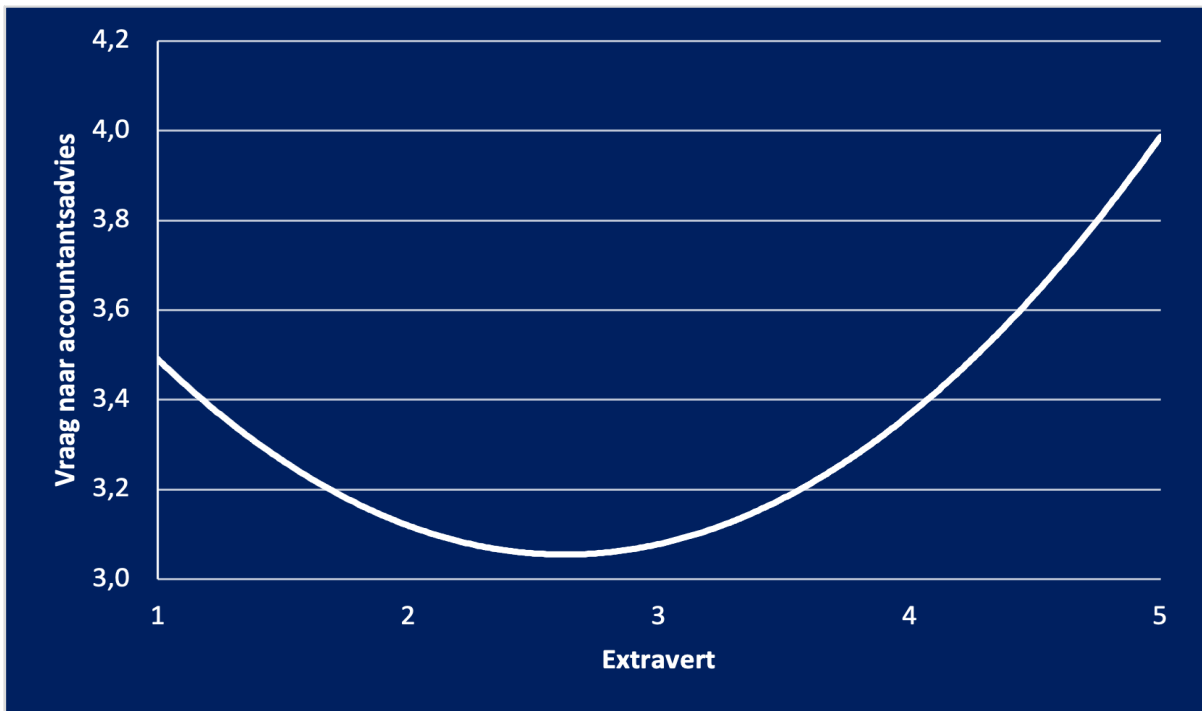
Tabel 9: Het hoofdmodel – model 4

Vraag naar accountantsadvies				
	Ongestandaardiseerd B	Gestandaardiseerd Bèta	p-waarde	VIF
Constante	-3,391	/	< 0,002***	/
Kennis	-0,035	-0,025	0,323	1,025
Grootte	0,000	-0,008	0,772	1,210
Groei	0,459	0,073	0,003***	1,029
Concurrentie	0,209	0,065	0,009***	1,033
Vertrouwen	0,100	0,377	< 0,001***	1,011
Kostprijs	0,000	0,067	0,014**	1,225
Extravert	-0,866	-0,234	0,137	41,282
Extravert_kwa	0,165	0,293	0,062*	41,225
Openheid	-0,005	- 0,001	0,956	1,049

In tabel 8 en 9 kunnen de individuele regressiecoëfficiënten geïnterpreteerd worden. Er werd in beide tabellen gebruik gemaakt van de variantie inflatie factor (VIF) om ervoor te zorgen dat multicollineariteit niet werden geschonden. Multicollineariteit doet zich voor wanneer twee of meer voorspellende variabelen sterk met elkaar gecorreleerd zijn, zodat ze in het regressiemodel geen unieke informatie verschaffen. Een waarde tussen één en vijf wijst op een matige correlatie en vraagt dus geen verdere aandacht (Dodge, 2008). De VIF-waarden voor elk van de voorspellende variabelen bevinden zich tussen een waarde van één en vijf, behalve voor *Extravert* en *Extravert_kwa* die respectievelijk 41,282 en 41,225 bedragen (zie tabel 9). Aangezien ze een waarde hebben van meer dan 5 kan dat wijzen op een mogelijk ernstige correlatie tussen de twee voorspellende variabelen. In dat geval kan dat duiden op een onbetrouwbare coëfficiëntschattingen en p-waarden in de regressieresultaten. Er is echter bij deze hoge VIF geen reden tot zorg, omdat er in de regressie gebruik wordt gemaakt van *Extravert* tot de 2de macht (Dodge, 2008). Bij bestudering van de significantiekolom zal er in tabel 8 enkel worden stilgestaan bij de onafhankelijke variabele *Extravert*.

Dit komt omdat dat de enige variabele is die in termen van significantieniveau verschilt van tabel 9. Flagrant hierbij is dat in tabel 8 *Extravert* een significant effect heeft op de vraag naar extern advies ($p = 0,025$). Volgens model 2 zou er een lineair verband moeten zijn tussen *Extravert* en de vraag naar accountantsadvies, waarbij de lineaire curve een richtingscoëfficiënt zou moeten hebben van 0,205. Desondanks dit resultaat levert de tweede-orde term van extraversie in tabel 9 een significante bijdragen naar het zoeken van accountantsadvies in vergelijking met de bijdragen van de eerste-orde term. Dit wijst op de aanwezigheid van een kwadratische relatie in plaats van een lineaire relatie. Het teken van de coëfficiënt van de tweede-orde term geeft informatie over de richting van de kromming. De positieve teken van de richtingscoëfficiënt van de tweede-orde term van extraversie wijst op een U-vormige relatie (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003). Verder blijken er nog vier variabelen een unieke statistisch significante bijdrage te leveren in tabel 9 ($p < 0,10$). In volgorde van relevantie volgens hun bètawaarden zijn dat: *Vertrouwen* (0,377), *Groei* (0,073), *Kostprijs* (0,067) en *Concurrentie* (0,065). *Kennis*, *Grootte* en *Openheid* leverden geen unieke bijdrage (Pallant, 2016).

De eerste controlevariabele *Kennis* heeft een insignificant regressiecoëfficiënt van -0,035, hetgeen erop wijst dat dat de vraag naar accountantsadvies, niet significant zal wijzigen als er een hogere mate van kennis aanwezig is bij de bedrijfsleider. Hetzelfde geldt voor grootte. Deze bevinding is echter wel in contrast met de gevonden literatuur dat aangeeft dat grootte een belangrijke en positieve invloed heeft op de vraag naar accountantsadvies. De volgende drie controlevariabelen hebben verwachtingen die in lijn zijn met de literatuur. Zoals eerder vermeld is *Groei* statistisch significant, waarbij de vraag naar advies met 0,459 eenheden zal toenemen bij een stijging van één eenheid groei. De volgende controlevariabelen, *Concurrentie*, geeft aan dat een stijging van één eenheid het inwinnen van accountantsadvies zal doen stijgen met 0,209 eenheden. Dezelfde redenering toegepast voor *Vertrouwen* geeft vervolgens aan dat er een positief verband wordt vastgesteld, waarbij een toename van één eenheid vertrouwen de vraag naar accountantsadvies met 0,100 eenheden zal doen stijgen. Ten slotte kan er worden afgeleid dat hoewel de kostprijs een significante invloed heeft op het inwinnen van accountantsadvies, ze slechts een beperkte verandering ($<0,000$) zal teweegbrengen wanneer ze met één eenheid zou stijgen of dalen (Pallant, 2016).



Figuur 3. Verband tussen extraversie en de vraag naar accountantsadvies.

Zoals blijkt uit tabel 8 is de kwadratische term van extraversie positief significant gerelateerd aan het zoeken naar accountantsadvies ($b = 0,165$, $p = 0,062$). Het buigpunt wordt berekend als $2,624$ ($\frac{-b_1}{(2 \times b_2)} = \frac{-(-0,866)}{(2 \times 0,165)}$) (Cohen et al., 2003). Om het patroon van deze kromlijnige relatie weer te geven, is deze uitgezet in figuur 3 volgens de procedures die worden aanbevolen door Cohen et al. (2003). Zoals figuur 3 laat zien, vertoont extraversie een U-vormige relatie met het zoeken naar accountantsadvies, zodat de relatie een neerwaartse trend vertoont bij lagere extraversieniveaus en een opwaartse trend bij hogere extraversieniveaus. Interessant hier is dat het rechterbeen hoger eindigt dan het linkerbeen. Dit betekent dat extreem extraverte personen meer accountantsadvies vragen dan extreem introverte personen en dat gemiddeld extraverte personen het minst vaak beroep doen op hun accountant voor advies. Hieruit kan worden afgeleid dat dit in tegenspraak is met hypothese 1.

4.4 Robuustheidstesten hoofdmodel

Voor deze robuustheidstest wordt de afhankelijke variabele 'Vraag_acc' aangepast naar 'Aanstellen_acc'. Door deze bewerking wordt de afhankelijke variabele 'de vraag naar accountantsadvies' uitgebreid naar niet alleen de reeds geleverde diensten, maar ook naar de diensten waar de cliënt in de toekomst beroep op zou willen doen. Zoals in tabel 9 te zien is bedraagt het aantal respondenten 1.395.

Tabel 9: Samenvatting van het model

Model	R	R square	Adjusted R square	Std.	R square change	F change	Df1	Df2	p-waarde F change
1	0,191 ^a	0,036	0,032	5,157	0,036	8,747	6	1389	< 0,001***
2	0,199 ^b	0,040	0,035	5,150	0,003	4,736	1	1388	0,030**
3	0,215 ^c	0,046	0,041	5,134	0,007	9,735	1	1387	0,002***
4	0,227 ^d	0,052	0,046	5,122	0,005	7,714	1	1386	0,006***

- a. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte
- b. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert
- c. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert, Extravert_kwa
- d. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert, Extravert_kwa, Openheid

Tabel 10: ANOVA

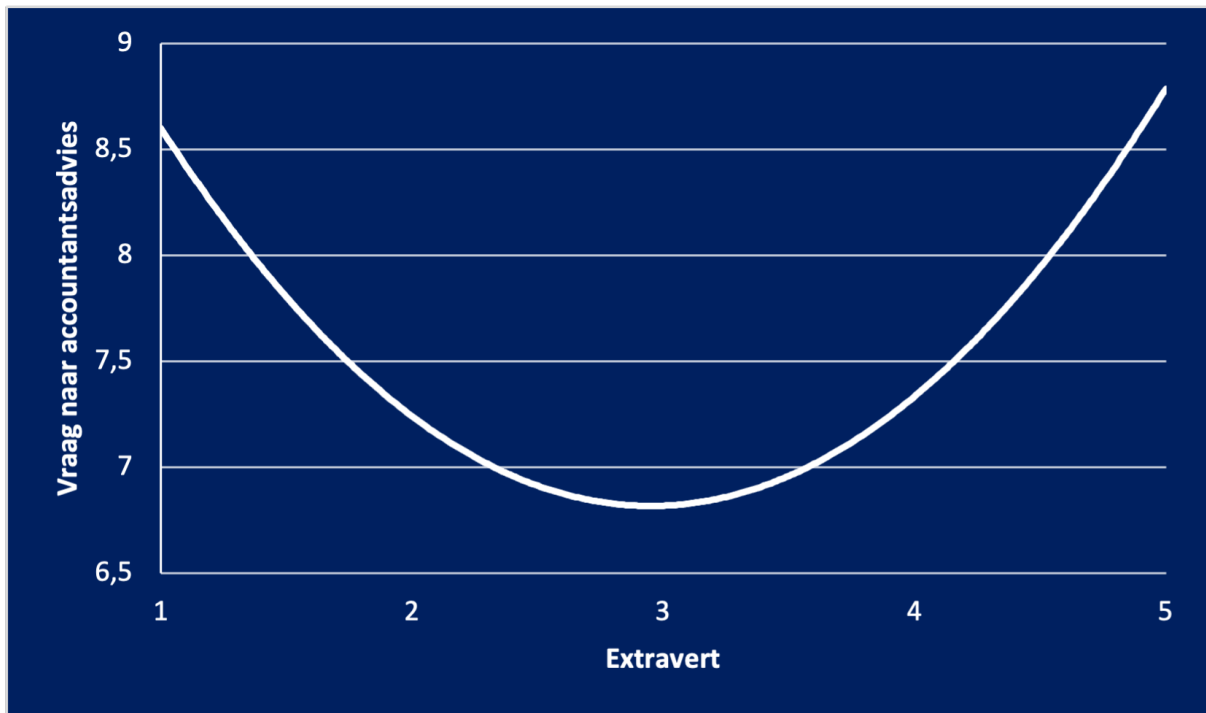
Model	F	p-waarde
1 Regressie	8,747	< 0,001***
2 Regressie	8,194	< 0,001***
3 Regressie	8,432	< 0,001***
4 Regressie	8,389	< 0,001***

Uit deze robuustheidsanalyse valt direct op dat alle *F changes* significant zijn. Zoals voorafgaand besproken betekent dit dat de drie onafhankelijke variabelen enigszins een significante invloed hebben op de vraag naar huidig en toekomstig accountantsadvies. Dat heeft als gevolg dat deze keer wel de individuele regressiecoëfficiënten, *Openheid* en *Extravert_kwa*, beoordeeld kunnen worden. De totale variantie die door het model als geheel wordt verklaard bedraagt deze keer maar 5,2 procent. De ANOVA-tabel toont wederom aan dat het model in zijn geheel significant is ($F = 8,389$, $p < 0,001$) (Pallant, 2016).

Tabel 11: Robuustheidstesten

Vraag naar accountantsadvies				
	Ongestandaardiseerd B	Gestandaardiseerd Bèta	p-waarde	VIF
Constante	5,440	/	0,009***	
Kennis	-0,016	-0,007	0,796	1,047
Grootte	0,000	-0,014	0,625	1,211
Groei	1,241	0,118	< 0,001***	1,031
Concurrentie	0,468	0,087	0,001***	1,039
Vertrouwen	0,026	0,060	0,023**	1,012
Kostprijs	0,000	0,039	0,178	1,225
Extravert	-2,767	-0,449	0,008***	41,311
Extravert_kwa	0,469	0,499	0,003***	41,352
Openheid	0,460	0,074	0,006***	1,049

De VIF-waarden voor elk van de voorspellende variabelen bevinden zich tussen een waarde van één en vijf, behalve voor *Extravert* en *Extravert_kwa* die respectievelijk 41,311 en 41,352 bedragen. Ook hier geldt dat er geen reden tot zorg nodig is (Dodge, 2008). Kijkend naar de significantiekolom vallen twee dezelfde variabelen, *Kennis* en *Grootte*, op die wederom geen unieke bijdrage leverden aan het model. Daarnaast sluit de controlevariabele *Kostprijs* zich aan bij het rijtje. Bovendien blijken alle andere voorspellers significant te zijn voor de vraag naar accountantsadvies. Opvallend hierbij is dat *Extravert* nu een significante en meer negatieve regressiecoëfficiënt heeft en *Extravert_kwa* een grotere regressiecoëfficiënt heeft dan in het hoofdmodel, wat aangeeft dat hier weer een U-vormige relatie tussen extravertie en de vraag naar accountantsadvies mogelijk is. Hoewel dit nog steeds in tegenspraak is met hypothese 1, biedt het enkele interessante inzichten. Een andere belangrijke kanttekening hier is dat de gestandaardiseerde bèta's van volgorde zijn veranderd. Zo heeft *Extravert* (som van *Extravert* en *Extravert_kwa* = 0,05) de kleinste invloed op de vraag naar accountantsadvies gevolgd door *Vertrouwen* (0,060) *Openheid* (0,074), *Concurrentie* (0,087) en *Groei* (0,118). Hier zal een toename van één eenheid openheid leiden tot een stijging van 0,460 eenheden in de vraag naar accountantsadvies (Pallant, 2016). Dit duidt op een positief verband, wat in overeenstemming is met hypothese 2 van dit onderzoek.



Figuur 4. Verband tussen extraversie en het inwinnen van accountantsadvies.

Tabel 11 laat opnieuw zien dat de kwadratische term van extraversie positief significant samenhangt met het inwinnen van accountantsadvies ($b = 0,469$, $p = 0,003$). Het buigpunt op 2,950 ligt iets verder naar rechts in vergelijking met de grafiek van het hoofdmodel (Cohen et al., 2003). Ook hier werden dezelfde procedures gevolgd die worden aanbevolen door Cohen et al. (2003) om het patroon van de kromlijnige relatie weer te geven. Zoals figuur 4 laat zien, vertoont extraversie een U-vormige relatie met het zoeken naar accountantsadvies, zodat de relatie een neerwaartse trend vertoont bij lagere extraversieniveaus en een opwaartse trend bij hogere extraversieniveaus. Het interessante hier is dat het rechterbeen iets hoger eindigt dan het linker. Dit betekent wederom dat extreem extraverte personen toch nog iets meer accountantsadvies vragen dan extreem introverte personen en dat gemiddeld extraverte personen het minst vaak beroep doen op hun accountant voor advies. Hieruit kan worden afgeleid dat dit in tegenspraak is met hypothese 1 en dat de resultaten uit het hoofdmodel opnieuw worden bevestigd.

4.5 Data *split sample* regressie voor meer dan 10 werknemers

Tabel 12: Samenvatting van het model

Model	R	R square	Adjusted R square	Std.	R square change	F change	Df1	Df2	p-waarde F change
1	0,459 ^a	0,211	0,181	3,653	0,211	7,165	6	161	< 0,001***
2	0,474 ^b	0,224	0,190	3,632	0,014	2,804	1	160	0,096*
3	0,475 ^c	0,225	0,186	3,641	0,001	0,192	1	159	0,662
4	0,475 ^d	0,225	0,181	3,653	0,000	0,031	1	158	0,860

- a. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte
- b. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert
- c. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert, Extravert_kwa
- d. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert, Extravert_kwa, Openheid

Tabel 13: ANOVA

Model	F	p-waarde
1 Regressie	7,165	< 0,001***
2 Regressie	6,611	< 0,001***

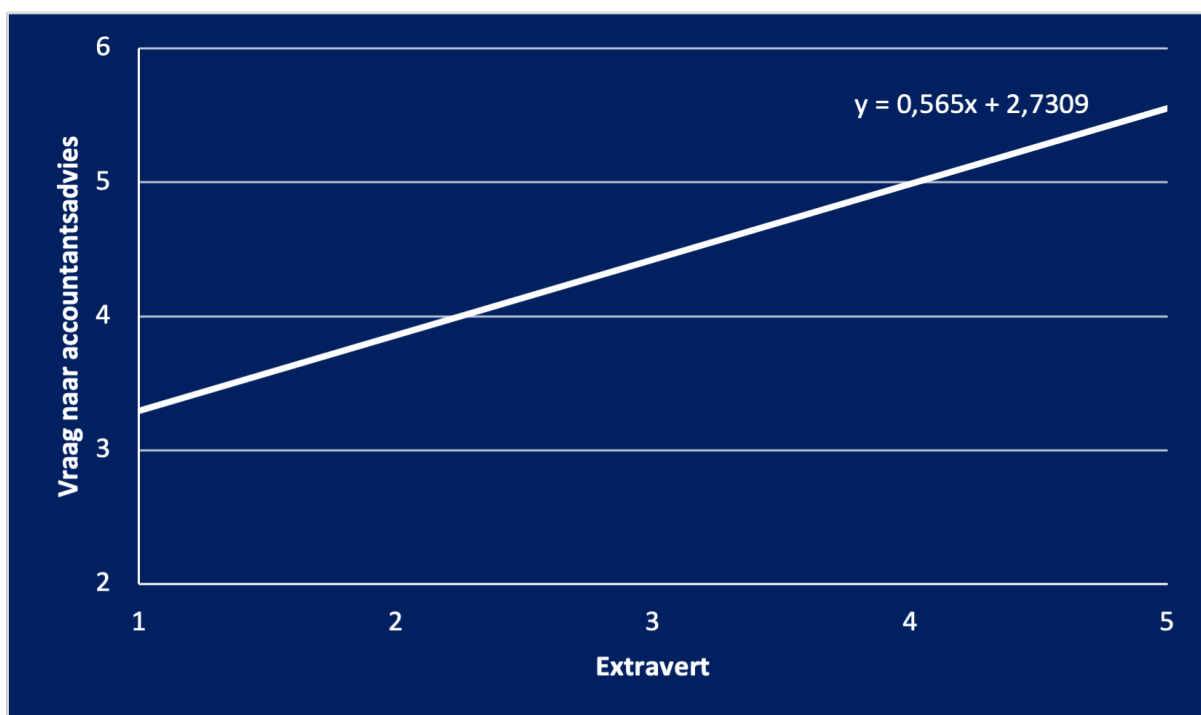
In deze sectie worden dezelfde procedures gevolgd als voorheen zoals een hiërarchische multiple regressie en voorafgaande analyses om ervoor te zorgen dat de veronderstellingen van normaliteit, lineariteit en homoscedasticiteit niet werden geschonden. De controlevariabelen in model 1 verklaarden 21,1 procent van de variantie in de vraag naar accountantsadvies zoals geïllustreerd in tabel 12. De totale variantie die door model 2 als geheel werd verklaard bedroeg 22,4 procent, *R squared change* = 0,014, *F change* (1;160) = 2,804, *p* = 0,096. Doordat de *p*-waarde kleiner is dan 0,1, heeft de onafhankelijke variabele *Extravert* invloed op de vraag naar accountantsadvies. Dit betekent dat *Extravert* een extra 1,4 procentpunt van de variantie in de vraag naar accountantsadvies verklaart (Pallant, 2016). Na toevoeging van *Extravert_kwa* in model 4 was de totale variantie die door het model als geheel werd verklaard 17,1 procent, *R squared change* = 0,002, *F change* (1;1387) = 3,485, *p* = 0,062. De variabele *Extravert_kwa* is significant en verklaart een extra 0,2 procentpunt van de variantie in de vraag naar accountantsadvies. Dit patroon kan echter niet worden teruggevonden bij de variabelen *Extravert_kwa* (*p* = 0,662) en *Openheid* (*p* = 0,860) omdat de *p*-waarde van de *F change* groter is dan 0,10, wat betekent dat deze variabelen geen invloed hebben op de vraag naar accountantsadvies. Hieruit kan worden afgeleid dat dit in tegenspraak is met hypothese 1 en 2. Ten slotte toont de ANOVA-tabel aan dat het model in zijn geheel significant is (*F* = 6,611, *p* < 0,001).

Tabel 14: *Split sample* regressie voor meer dan 10 werknemers

Vraag naar accountantsadvies				
	Ongestandaardiseerd B	Gestandaardiseerd Bèta	p-waarde	VIF
Constante	-6,643	/	0,015**	/
Kennis	-0,312	-0,166	0,021**	1,039
Grootte	0,000	-0,077	0,464	2,273
Groei	0,105	0,013	0,859	1,023
Concurrentie	0,242	0,051	0,473	1,048
Vertrouwen	0,150	0,413	< 0,001***	1,020
Kostprijs	0,000	0,102	0,328	2,248
Extravert	0,565	0,119	0,096*	1,042

Tabel 14 bevat het uiteindelijke regressiemodel voor een bedrijf met meer dan tien werknemers. In deze tabel zijn enerzijds de controlevariabele *Kennis* en anderzijds de onafhankelijke variabele *Extravert* twee interessante variabelen om te bespreken. Dit komt omdat er nu wel steun kan gevonden worden voor de *resource-based* theorie, omdat er een negatief significant verband is tussen kennis en de vraag naar accountantsadvies. Dit betekent dat bedrijfsleiders van grotere ondernemingen met een sterke financiële kennis minder beroep zullen doen op extern advies. Daarnaast levert de eerste-orde-term van extraversie een significante bijdrage in het inwinnen van accountantsadvies. Het teken van deze term wijst op een lineair positief verband dat in tegenspraak is met de *too-much-of-a-good-thing* effect (zie fig.5). Bovendien verklaart dit direct ook het lineair verband dat in het hoofdmodel werd gevonden.

Verder valt erop dat de resultaten van de grootte van het bedrijf overeenkomen met die van het hoofdmodel. Zo zouden bedrijven met meer dan tien werknemers door hun grotere omvang van complexiteit meer de neiging moeten hebben om advies te vragen aan een accountant, maar dit blijkt niet het geval te zijn. Verrassend blijkt dat dit patroon ook geldt voor de groei van het bedrijf en de mate van concurrentie. Zo zou het (relatief klein) managementteam de interne middelen beschikken om de groeiambities en de mate van onzekerheid (concurrentie) van het bedrijf het hoofd te bieden, wat bijgevolg ook in tegenspraak is met de literatuurstudie.



Figuur 5. Verband tussen extraversie en het inwinnen van accountantsadvies.

4.6 Robuustheidstesten voor meer dan 10 werknemers

Voor deze robuustheidstest wordt zoals eerder de afhankelijke variabele 'Vraag_acc' aangepast naar 'Aanstellen_acc'. Door deze bewerking wordt de afhankelijke variabele 'de vraag naar accountantsadvies' uitgebreid naar niet alleen de reeds geleverde diensten, maar ook naar de diensten waar de cliënt in de toekomst beroep op zou willen doen. Zoals in tabel 15 te zien is bedraagt het aantal respondenten 161.

Tabel 15: Samenvatting van het model

Model	R	R square	Adjusted R square	Std.	R square change	F change	Df1	Df2	p-waarde F change
1	0,287 ^a	0,083	0,048	4,937	0,083	2,414	6	161	0,029**
2	0,327 ^b	0,107	0,068	4,886	0,024	4,364	1	160	0,038**
3	0,331 ^c	0,109	0,065	4,894	0,003	0,454	1	159	0,501
4	0,336 ^d	0,113	0,062	4,901	0,003	0,559	1	158	0,456

- a. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte
- b. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert
- c. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert, Extravert_kwa
- d. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert, Extravert_kwa, Openheid

Tabel 16: ANOVA

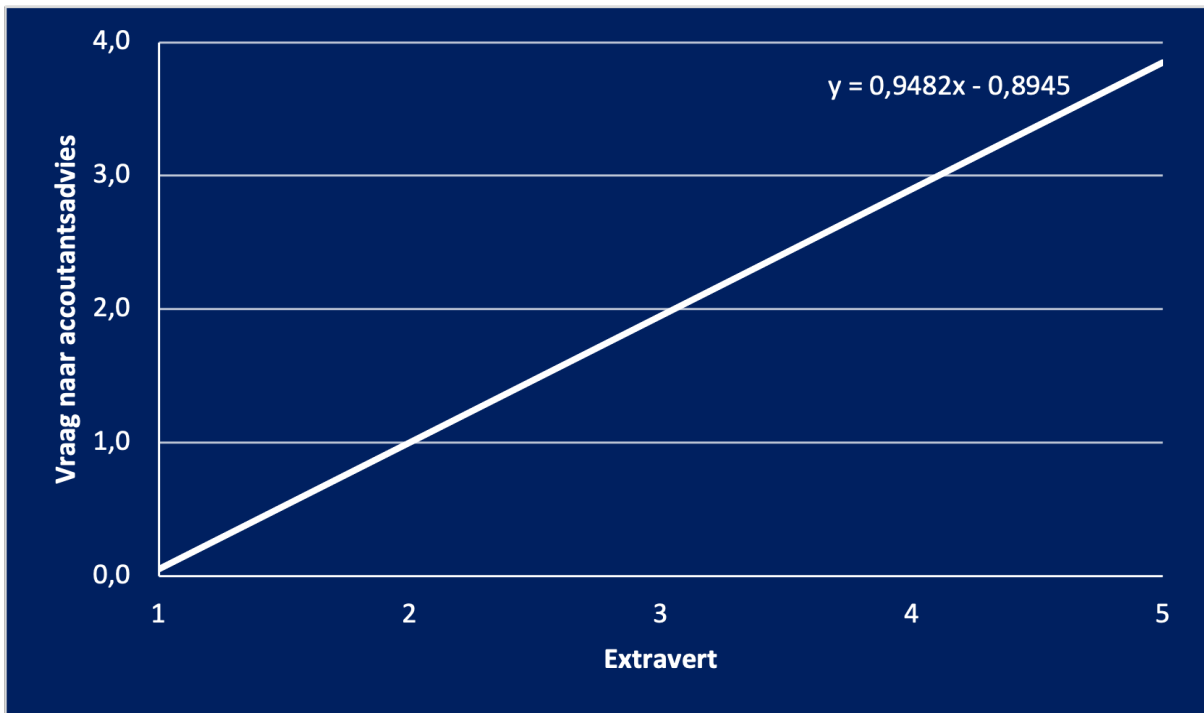
	Model	F	p-waarde
1	Regressie	2,414	< 0,001***
2	Regressie	2,736	< 0,001***

Deze robuustheidstest voor bedrijven met meer dan tien werknemers geeft dezelfde patroon zoals bij de afhankelijke variabele 'Vraag_acc'. Zo geeft model 2 een significante verandering weer wanneer de variabele *Extravert* wordt ingevoerd. De totale variantie geeft echter deze keer een lagere waarde, namelijk 10,7 procent. Desondanks deze lagere waarde verklaart *Extravert* een extra 2,4 procentpunt van de variantie in de vraag naar extern advies. Zoals bij de *split sample* hebben de toevoegingen van de onafhankelijke variabelen *Extravert_kwa* en *Openheid* geen significant effect op het model. Uit dit alles blijkt opnieuw dat het model in zijn geheel significant is ($F = 2,736$, $p < 0,001$).

Tabel 17: Robuustheidstest voor meer dan 10 werknemers

Vraag naar accountantsadvies				
	Ongestandaardiseerd B	Gestandaardiseerd Bèta	p-waarde	VIF
Constante	2,704	/	0,460	/
Kennis	-0,346	-0,147	0,056*	1,039
Grootte	-0,002	-0,225	0,047**	2,273
Groei	0,849	0,081	0,286	1,023
Concurrentie	0,318	0,054	0,484	1,048
Vertrouwen	0,041	0,089	0,239	1,020
Kostprijs	0,000	0,253	0,025**	2,248
Extravert	0,948	0,159	0,038**	1,042

Opvallend in tabel 17 is dat de constante insignificant is. Dit resultaat betekent dat wanneer alle variabelen gelijk zijn aan nul, de constante niet significant van nul verschilt. Maar er is geen reden om alle voorspellers aan nul te overwegen. Verder is het belangrijk om te kijken naar de variabelen *Kennis* en *Extravert*. Uit de gegevens blijkt dat ook hier deze twee variabelen significant zijn, waarbij de *Kennis*-regressiecoëfficiënt ongeveer gelijk is aan die van de *split sample* dat -0,312 bedroeg. Extraversie kent in de robuustheidstest een bijna dubbel zo grote regressiecoëfficiënt van 0,948 dan in de *split sample*. Op figuur 6 is dan vervolgens ook een veel steilere curve te zien ten opzichte van figuur 5. Daarnaast blijkt uit tabel 17 dat de variabelen *Grootte* en *Kostprijs* ook significant zijn. Deze variabelen zullen echter een beperkte verandering teweegbrengen wanneer ze met één eenheid zou stijgen of dalen (Pallant, 2016).



Figuur 6. Verband tussen extraversie en het inwinnen van accountantsadvies.

4.7 Data *split sample* regressie voor minder dan 10 werknemers

Tabel 18: Samenvatting van het model

Model	R	R square	Adjusted R square	Std.	R square change	F change	Df1	Df2	p-waarde F change
1	0,408 ^a	0,166	0,161	2,780	0,166	30,263	6	910	< 0,001***
2	0,408 ^b	0,167	0,160	2,781	0,000	0,532	1	909	0,466
3	0,412 ^c	0,170	0,162	2,778	0,003	2,961	1	908	0,086*
4	0,412 ^d	0,170	0,161	2,779	0,000	0,068	1	907	0,795

- a. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte
- b. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert
- c. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert, Extravert_kwa
- d. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert, Extravert_kwa, Openheid

Tabel 19: ANOVA

Model	F	p-waarde
1 Regressie	30,263	< 0,001***
2 Regressie	26,002	< 0,001***
3 Regressie	23,171	< 0,001***
4 Regressie	20,583	< 0,001***

Uit deze *split sample* voor bedrijven met minder dan tien werknemers komen zeer interessante inzichten naar boven, namelijk het feit dat model 1 een even grootte variantie in de vraag naar accountantsadvies verklaarden als bij het hoofdmodel (16,6 procent). Bovendien blijkt dat de kwadratische term van extraversie een significante verandering van 0,3 procentpunten in de variantie van de vraag naar extern advies verklaart. De totale variantie die door het model als geheel werd verklaard bedraagt 17,0 procent. Ook dit komt ongeveer overeen met het hoofdmodel. Ten slotte blijkt uit de ANOVA-tabel dat alle modellen in zijn geheel significant zijn.

Tabel 20: *Split sample* voor minder dan 10 werknemers – model 2

Vraag naar accountantsadvies				
	Ongestandaardiseerd B	Gestandaardiseerd Bèta	p-waarde	VIF
Constante	-4,220	/	< 0,001***	/
Kennis	-0,006	-0,005	0,884	1,033
Grootte	0,376	0,138	< 0,001***	1,061
Groei	0,258	0,042	0,176	1,061
Concurrentie	0,168	0,054	0,083*	1,041
Vertrouwen	0,092	0,354	< 0,001***	1,018
Kostprijs	0,000	0,038	0,219	1,042
Extravert	0,079	0,022	0,466	1,030

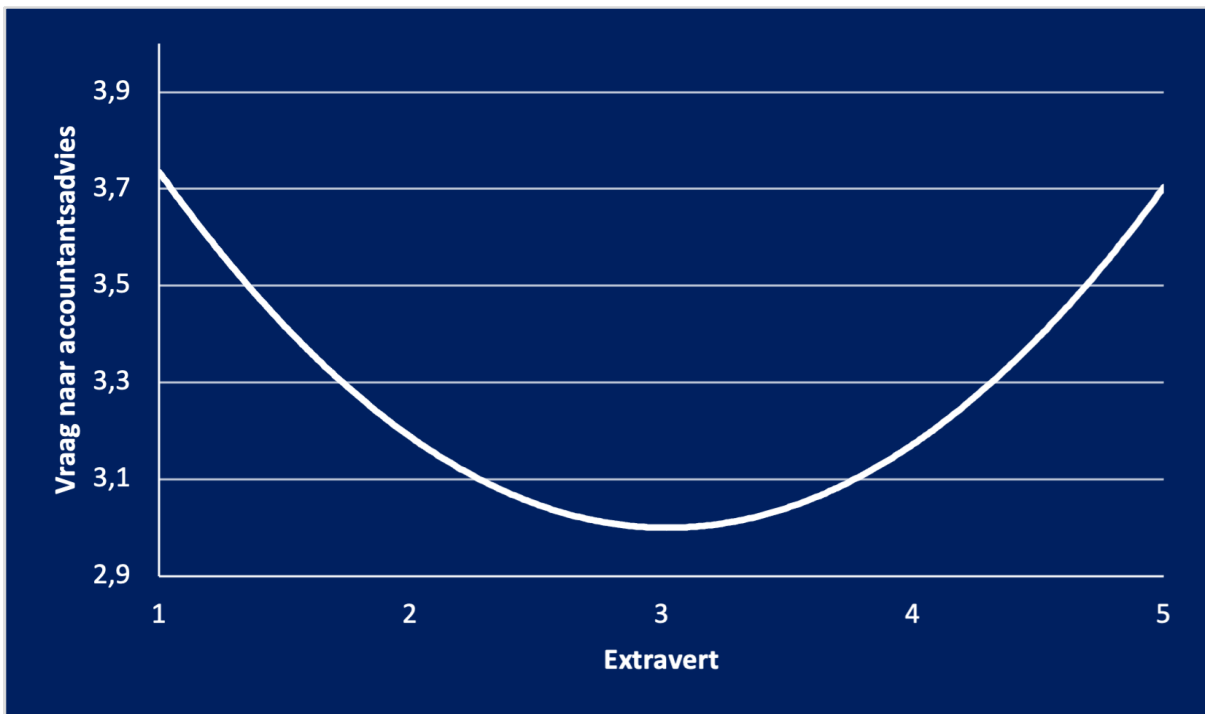
Wanneer er specifiek gekeken wordt naar model 2 en 4 van deze *split sample* dan vallen er enkele belangrijk gegevens op. Ten eerste blijkt dat bij beide modellen de onafhankelijk variabele *Extravert* insignificant is, terwijl in model 4 het kwadraat van extraversie positief significant is. De tweede-orde term van extraversie levert zo een belangrijke bijdrage aan de vraag naar accountantsadvies, naast de bijdragen van de controlevariabelen *Grootte*, *Concurrentie* en *Vertrouwen*. Dit suggereert namelijk de aanwezigheid van een kwadratische relatie tussen enerzijds extraversie en anderzijds het inwinnen van extern advies. Zoals besproken in het hoofdmodel geeft het teken van de regressiecoëfficiënt van de tweede-orde term informatie over de krommingsrichting (Cohen et al., 2003). Het positieve teken van *Extravert* in het kwadraat suggereert opnieuw een parabolische grafiek (zie fig.7). Hieruit kan worden afgeleid dat de U-vormige grafiek uit het hoofdmodel enkel van toepassing is voor bedrijven met een minder dan tien werknemers. Dit betekent opnieuw dat men vooral advies vraagt aan een accountant wanneer de persoon in kwestie zeer introvert oftewel zeer extravert is. Uit dit alles blijkt dat de grafiek een omgekeerde kromming heeft dan dat werd verondersteld in hypothese 1, wat aantoont dat er geen ondersteuning is voor de *too-much-of-a-good-thing* effect.

Opvallend bij deze tabellen is dat de variabele *Kennis* deze keer insignificant is, terwijl dit bij bedrijven met meer dan tien werknemers andersom was. Dit betekent dat in kleinere ondernemingen de kennis van de bedrijfsleider geen rol speelt in het bepalen van de vraag naar extern advies.

Tabel 21: *Split sample* voor minder dan 10 werknemers – model 4

Vraag naar accountantsadvies				
	Ongestandaardiseerd B	Gestandaardiseerd Bèta	p-waarde	VIF
Constante	-2,463	/	0,073*	/
Kennis	-0,014	-0,010	0,748	1,051
Grootte	0,377	0,138	< 0,001***	1,062
Groei	0,254	0,042	0,183	1,063
Concurrentie	0,163	0,052	0,094*	1,048
Vertrouwen	0,091	0,352	< 0,001***	1,020
Kostprijs	0,000	0,038	0,213	1,043
Extravert	-1,088	-0,308	0,115	41,754
Extravert_kwa	0,180	0,333	0,089*	41,751
Openheid	0,029	0,008	0,795	1,068

Daarnaast blijkt dat hier de *Grootte* van het bedrijf er wel toe doet. Hoewel dit niet het geval was in het hoofdmodel blijkt elke nieuwe werknemer de vraag naar accountantsadvies met 0,377 te verhogen. Dit suggereert dat bij elke nieuwe werknemer (tot een maximum van negen) de omvang van het bedrijf complexer wordt op basis van operationele, financiële, strategische en juridische taken waardoor ze meer diverse expertise en managementvaardigheden nodig hebben. Verder lijkt het erop dat kleinere ondernemingen meer gevoelig zijn voor onzekerheid, omdat een stijging van één eenheid concurrentie het aankoopgedrag naar professioneel advies met 0,163 zal doen toenemen. Bovendien is het opmerkelijk dat openheid geen betekenisvolle rol heeft in beide *split samples*, wat in tegenspraak is met de tweede hypothese van dit onderzoek.



Figuur 7. Verband tussen extraversie en het inwinnen van accountantsadvies.

Zoals eerder verondersteld weergeeft figuur 7 een parabolische grafiek. Dit betekent wederom dat extraversie een U-vormige relatie heeft met het zoeken naar accountantsadvies. In deze figuur gebeurt er echter iets eigenaardigs dat niet ter sprake kwam bij het hoofdmodel, namelijk het feit dat zeer introverte personen net iets meer extern advies vragen dan zeer extraverte personen. Het verschil in de vorm van de grafiek zou kunnen komen door de invloed van de extraverte bedrijfsleiders met meer dan tien werknemers in het hoofdmodel. De negatieve eerste-orde coëfficiënt (-1,088) van extraversie suggereert dat de richting van de relatie tot aan het buigpunt van 3,02. Zo suggereert het resultaat voor extraversie dat naarmate de scores op de eigenschap toenemen van laag naar matig, de vraag naar advies afneemt. Dit is in strijd met de verwachting. Anderzijds keert de richting van het verband ruim voor de gemiddelde score (3,20) van het kenmerk om (Cohen et al., 2003).

4.8 Robuustheidstesten voor minder dan 10 werknemers

Tabel 22: Samenvatting van het model

Model	R	R square	Adjusted R square	Std.	R square change	F change	Df1	Df2	p-waarde F change
1	0,183 ^a	0,033	0,027	5,264	0,033	5,244	6	910	< 0,001***
2	0,185 ^b	0,034	0,027	5,264	0,001	0,907	1	909	0,341
3	0,211 ^c	0,045	0,036	5,239	0,010	9,775	1	908	0,002***
4	0,236 ^d	0,056	0,046	5,212	0,011	10,470	1	907	0,001***

- a. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte
- b. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert
- c. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert, Extravert_kwa
- d. (Constant), Kostprijs, Groei, Vertrouwen, Kennis, Concurrentie, Grootte, Extravert, Extravert_kwa, Openheid

Tabel 23: ANOVA

Model	F	p-waarde
1	5,244	< 0,001***
2	4,624	< 0,001***
3	5,307	< 0,001***
4	5,930	< 0,001***

In vergelijking met de robuustheidstest van het hoofdmodel valt op dat deze keer niet alle onafhankelijke variabelen significant zijn, zoals de variabele *Extravert*. Dit betekent dat de enkel *Extravert* in het kwadraat en *Openheid* enigszins een beduidende invloed hebben op de vraag naar professioneel advies. Opvallend is dat de R square van model 4 gelijkenis vertoont met dat van het hoofdmodel, namelijk dat de totale variantie die het model als geheel verklaard rond de 5 procent ligt. Zonder verrassingen toont de ANOVA-tabel dat het model in zijn geheel significant is met een F-waarde van 5,930 en een p-waarde van < 0,001.

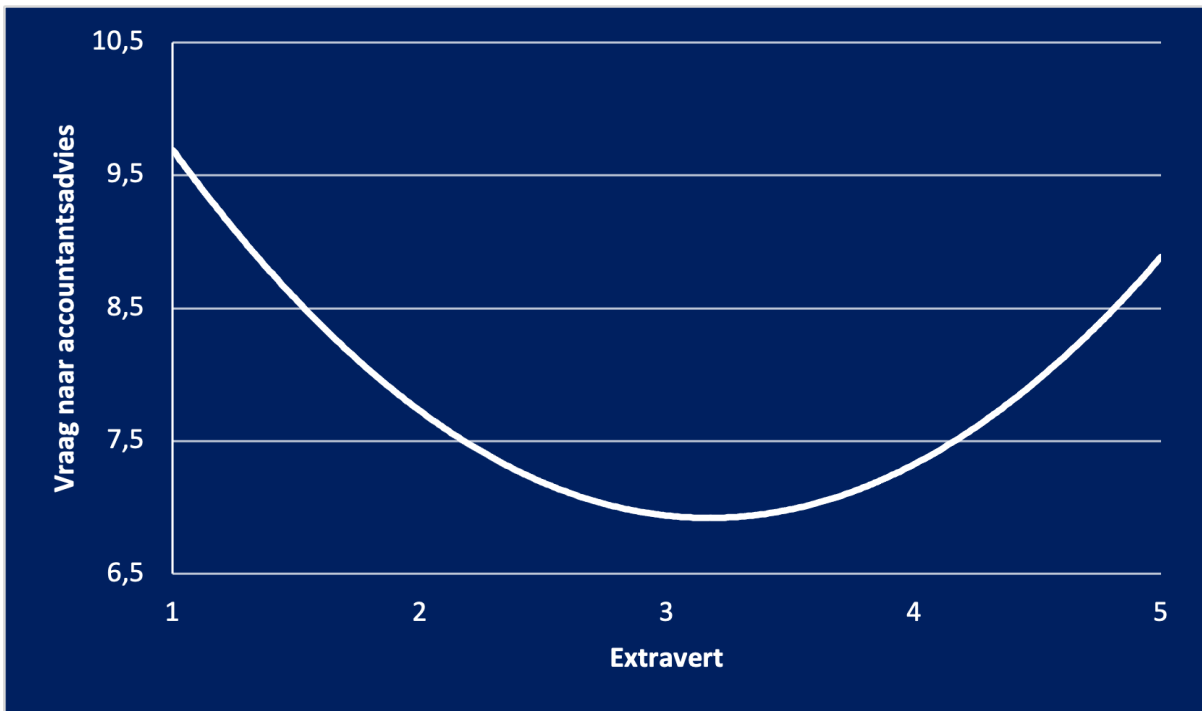
Tabel 24: Robuustheidstest voor minder dan 10 werknemers – model 2

Vraag naar accountantsadvies				
	Ongestandaardiseerd B	Gestandaardiseerd Bèta	p-waarde	VIF
Constante	2,991	/	0,034**	/
Kennis	-0,012	-0,005	0,885	1,033
Grootte	0,397	0,083	0,014**	1,061
Groei	1,023	0,095	0,005***	1,061
Concurrentie	0,426	0,077	0,021*	1,041
Vertrouwen	0,027	0,059	0,074*	1,018
Kostprijs	0,000	-0,004	0,906	1,042
Extravert	0,195	0,032	0,341	1,030

Tabel 25: Robuustheidstest voor minder dan 10 werknemers – model 4

Vraag naar accountantsadvies				
	Ongestandaardiseerd B	Gestandaardiseerd Bèta	p-waarde	VIF
Constante	6,975	/	0,007***	/
Kennis	-0,024	-0,010	0,772	1,051
Grootte	0,394	0,082	0,014**	1,062
Groei	0,969	0,090	0,007***	1,063
Concurrentie	0,368	0,067	0,044**	1,048
Vertrouwen	0,026	0,057	0,083*	1,020
Kostprijs	0,000	0,000	0,994	1,043
Extravert	-3,724	-0,600	0,004***	41,754
Extravert_kwa	0,587	0,617	0,003***	41,751
Openheid	0,672	0,108	0,001***	1,068

Wanneer de bekomen resultaten van de robuustheidsanalyse vergeleken worden met de resultaten van de *split sample* dan vallen er twee gegevens in het oog. Ten eerste geeft de robuustheidsanalyse weer dat de groeiambities van het bedrijf een significante bijdragen leveren om de bedrijfsleider aan te zetten advies te vragen aan zijn of haar accountant. Ten tweede heeft de onafhankelijke variabele *Extravert* in model 4 een significante invloed op de afhankelijke variabele. Desondanks deze significante invloed kan het de kwadratische term van extraversie een grotere hoeveelheid variantie in vraag naar extern advies verklaren in vergelijking met de verklarende kracht van de lineaire term van extraversie om behoefte naar accountantsadvies te verklaren (Singh, Maurya, & Goel, 2021). Daarnaast kan er worden verondersteld dat net zoals in de robuustheidsanalyse van het hoofdmodel ook hier de *Openheid* een positief significant effect heeft op de afhankelijke variabele. Dit toont wederom het lineair verband tussen deze twee variabelen aan en dus in lijn is met hypothese 2. Uit dit alles blijkt dat de robuustheidsanalyse de resultaten van de *split sample* voor bedrijven met minder dan 10 werknemers bevestigt.



Figuur 8. Verband tussen extraversie en het inwinnen van accountantsadvies.

Figuur 8 toont een duidelijker beeld over het kwadratisch verband tussen extraversie en de intentie om accountantsadvies te vragen dan figuur 7. Zo toont de grafiek aan dat er een redelijk groot verschil is tussen enerzijds de intentie van een zeer introvert persoon om advies te vragen aan een professional en anderzijds de intentie van een zeer extravert persoon. Figuur 8 weergeeft dat zeer introverte personen meer de neiging hebben om advies te vragen aan hun accountant dan hun tegenhangers op het continuüm. De verklaring voor dit verschijnsel wordt verder besproken in de discussie van dit onderzoek.

5 Discussie

Het doel van dit onderzoek was om de impact van persoonlijkheidskenmerken extraversie en openheid/intellect op het zoeken naar accountantsadvies te onderzoeken. Door de gebruikte methodologische benadering, kwantitatief onderzoek, kon de theorie zowel geverifieerd als getransformeerd worden.

De gegevens van dit onderzoek onthullen enkele kenmerken van het aankoopgedrag van extraverte personen naar accountantsadvies. Ten eerste komen de gegevens van dit onderzoek overeen met de beschrijvingen van Gillen en Kim, maar zijn ze in tegenspraak met de resultaten van Chatterjee en Fan (2021) op basis van de *split sample* voor bedrijven met meer dan tien werknemers. Het resultaat van deze *split sample* wijst op een positieve lineaire trend tussen extraversie en de vraag naar extern advies. Dit fenomeen kan bijvoorbeeld verklaard worden door de positieve eigenschappen van extraversie, zoals zelfonthulling, spraakzaamheid en sociabiliteit. Dit betekent ook dat een toename in de aspecten van extraversie van een zaakvoerder, zoals enthousiasme en assertiviteit, consequent wordt geassocieerd met een grotere vraag naar accountantsadvies (Bozionelos et al., 2014). Dit betekent met andere woorden dat hoe extravert de bedrijfsleider is, hoe sneller hij naar extern advies zal grijpen, waarbij het *too-much-of-a-good-thing* effect geen rol speelt. In het kader van deze uitleg is het echter van belang om te kijken naar tabel 3 van de methodologie. In deze tabel wordt introversie gemeten aan de hand van een negatief geladen ongewenst kenmerk, namelijk 'gereserveerd zijn'. Dat wil zeggen, introversie wordt voorgesteld als het negatieve uiteinde van extraversie en bijbehorende negatieve kenmerken, zoals verlegenheid en weinig zelfvertrouwen. Volgens deze veronderstelling zouden introverte mensen minder accountantsadvies vragen, omdat ze bijvoorbeeld verlegen en gereserveerd zijn. Daarom moet deze verklaring met scepsis worden bekeken, omdat ervan wordt uitgegaan dat introversie symmetrisch tegenovergesteld is aan extraversie (Blevins et al., 2021). Dit is problematisch, want dit maakt het uitdagend om vanuit een positief perspectief naar introversie te kijken. Gebaseerd op het concept van introversie van Jordan (1896) en Jung (1916 en 1923), kunnen de positieve karakteristieken van introverte mensen bijvoorbeeld onafhankelijkheid en analytisch denken zijn. De reden waarom introverte mensen minder advies vragen kan dan verklaard worden aan de hand van deze twee karakteristieken. Doordat introverte mensen bijvoorbeeld zelfstandig zijn en analytisch denken, zijn ze beter in het oplossen van problemen en hebben ze dus minder advies van een accountant nodig. Zo zouden introverten kunnen uitblinken in functies die minder sociaal zijn, zoals een ingenieurs of financieel analisten functie (Blevins et al., 2021).

Toch blijkt uit het onderzoek van Chi, Grandey, Diamond Acosta en Krimmel (2011) dat introverte mensen in sommige sociale omgevingen op een vergelijkbaar niveau kunnen functioneren als extraverte mensen. Opmerkelijk valt dit in lijn met de term *high self-monitors*, wat betekent dat deze personen bijzonder gevoelig zijn voor situationele contexten en bereid en in staat zijn om hun expressieve gedrag aan te passen aan een bepaalde situatie of rol. *Low self-monitors* daarentegen zijn minder gevoelig voor sociale contexten en handelen meestal op manieren die in overeenstemming zijn met hun interne houdingen en overtuigingen (Fuglestad & Snyder, 2010). Dit zou betekenen dat in bedrijven met meer dan tien werknemers een introverte bedrijfsleider hoog zou scoren op *self-monitoring*, terwijl een introverte zaakvoerder in een klein bedrijf eerder laag zou

scoren. Een *high self-monitoring* introverte bedrijfsleiders van grote bedrijven zal zich bijvoorbeeld als een extravert persoon kunnen gedragen, omdat dit van hun rol en omgeving verwacht wordt. Volgens Chi et al. (2011) worden deze introverte mensen daarbij meer emotioneel leeggezogen. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor het verkrijgen van de twee verschillende grafieken bij bedrijven met meer dan tien en minder dan tien werknemers.

Ten tweede geeft het hoofdmodel (dat een weergave is van de totale data) en de *sample* van minder dan tien werknemers een U-vormige relatie weer tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele. De robuustheidsanalyses, waarbij de afhankelijke variabele werd gedefinieerd als het aantal gebruikte accountantsdiensten in verleden, heden en toekomst bevestigde deze resultaten. Dit betekent dat deze curvilineair effect van het hoofdmodel enkel geldt voor bedrijven die de drempel van negen werknemers niet hebben overschreden.

De suggesties van Dougherty, Cheung en Florea (2008) samen met die van Bozionelos, Bozionelos, Polychroniou en Kostopoulos (2014) helpen bij het ontwikkelen van een verklaring voor deze bijzondere situatie. Ze suggereren dat degenen die laag scoren op extraversie en met andere woorden introvert zijn nog steeds behoefte hebben aan sociale interactie, maar dat ze meer behoefte hebben aan gerichte interactie en zoeken weliswaar naar exclusieve ontwikkelingsrelaties, zoals relaties met mentoren of in dit geval accountants. Dit is in overeenstemming met de bevinding dat tot en met het buigpunt de toename van extraversie samengaat met een afname van de vraag naar accountantsadvies. Een ander argument zou kunnen zijn dat extreem introverte mensen in kleine bedrijven vaker de negatieve kenmerken van introversie vertonen, waaronder een lager zelfvertrouwen, waardoor de noodzaak om advies in te winnen toeneemt. Deze nood verkleint naarmate men minder extreem introvert wordt. Vanaf een bepaald punt (i.e., het buigpunt) zullen de positieve kenmerken van extraversie, zoals spraakzaamheid, sociaal zijn en zich minder gestigmatiseerd voelen, de overhand nemen van de 'negatieve kenmerken' van introversie, waardoor de waarschijnlijkheid om advies te vragen toeneemt vanaf het buigpunt. Deze verklaring komt overeen met de psychologische kosten theorie. Dit is daarnaast ook de reden voor het steiler worden van de curve naarmate men zich aan de rechterkant van het continuüm bevindt. Bovendien zou een mogelijke reden voor de hoger eindigende been van introversie zijn, dat introverte personen meer taak- en denkgericht zijn, terwijl extraverte mensen meer overhaaste beslissingen nemen en vaak van koers veranderen waardoor ze minder hun accountants raadplegen (Clack, 2017). In wezen zijn het dus alleen degenen met een gemiddelde extraversie die het minst advies vragen en zichzelf benadelen. Dit komt omdat kenmerken een dubbelzinnige betekenis hebben in het middengebied. Met andere woorden heerst er een zekere mate van conflict tussen concurrerende eigenschappen in de persoon. Deze conflictdynamiek blijft echter onverklaard voor individuen die zich in het midden van een karaktertrekverdeling bevinden (Raggatt & Weatherly, 2015). De bronnen van conflicten voor deze middelmatig extraverte personen zouden fundamenteel op sociaal vlak liggen volgens het onderzoek van Raggatt en Weatherly (2015). Zo gaan in het extravert domein conflicten over het sociaal zijn en privacy over de mate van investering die men bereid is te doen. Het lijkt erop dat deze personen, zoals de psychologische kost theorie veronderstelt, (veel meer) de potentiële kosten en baten afwegen tegenover elkaar vooraleer ze hulp gaan zoeken. Om dit soort conflicten te beantwoorden is er echter verder onderzoek nodig (Raggatt & Weatherly, 2015).

Verder blijkt uit de robuustheidsanalyses van het hoofdmodel en bedrijven met minder dan tien werknemers dat openheid/intellect positief en significant samenhangt met het afnemen van extern advies. Hierdoor is er ondersteuning te vinden voor de tweede hypothese en de conclusies van Chatterjee en Fan (2021), evenals Fan, Lim en Lee (2022). Dit kan op twee manieren worden verklaard. Ten eerste kan dit worden verklaard aan de hand van het profiel van een open/intellectueel persoon. Openheid/intellect omvat zoals in de literatuurstudie besproken uiteenlopende interesses zoals nieuwsgierigheid, het zoeken naar informatie, verbeeldingskracht en creativiteit. Open/intellectuele personen waarderen bijvoorbeeld het functioneren in een teamverband, omdat ze op die manier meerdere mogelijkheden kunnen verkennen, aannames in twijfel kunnen trekken en verschillende perspectieven te zoeken, verschillende standpunten te combineren en verschillende opties actief te evalueren (Araujo-Cabrera et al., 2017). Met andere woorden personen die hoger scoren op openheid/intellect moeten meer belangstelling hebben voor relaties met accountants, omdat die hen kunnen blootstellen aan nieuwe perspectieven en hen informatie kunnen verschaffen over hun werk en de organisatie (Bozionelos et al., 2014). Ten tweede kan dit verklaard worden aan de hand van de psychologische kost theorie. Dat wil zeggen, wanneer open/intellecten mensen worden geconfronteerd met situaties waarin ze hulp zoeken, ze meer openstaan voor het zoeken van hulp, omdat ze minder gevoelig zijn voor zelfonthulling (Gillen & Kim, 2014). Hieruit volgt dat hoe hoger de persoon scoort op openheid/intellect, hoe minder psychologische kosten de persoon ervaart.

Daarnaast zou het negatief significante effect van de financiële kennis van de bedrijfsleider op de vraag naar accountantsadvies een mogelijke reden zijn waarom openheid/intellect geen significant effect had in bedrijven met meer dan tien werknemers. Dit kan betekenen dat het managementteam voldoende perspectieven en informatie verschaft aan de financieel begaafde bedrijfsleider. Hierdoor kan de bedrijfsleider verschillende standpunten combineren en opties actief evalueren, zonder een accountant te betrekken. Dit vereist echter verder onderzoek, aangezien openheid/intellect alleen een rol van betekenis speelde in de bovengenoemde robuustheidsanalyses.

6 Conclusie

6.1 Theoretische elementen

De persoonlijkheidskenmerken van besluitvormers worden grotendeels genegeerd als mogelijke antecedenten van de vraag naar advies (Kausel et al., 2015). Deze masterproef tracht deze hiaten in de literatuur op te vullen door zich te focussen op de gevolgen van de twee persoonlijkheidskenmerken, extraversie en openheid/intellect, op de vraag naar accountantsadvies. Eerder onderzoek suggereert dat de neiging om advies in te winnen negatief gecorreleerd is met extraversie en openheid/intellect (Chatterjee & Fan, 2021; Gillen & Kim, 2014). Aan de andere kant verwachten en vinden eerdere onderzoeken over openheid/intellect zoals deze van Chatterjee en Fan (2021) en Fan et al. (2022) tekenen van een positieve relatie. Bovendien bewijzen Fan et al. (2022) en Gillen en Kim (2014) dat er een positief lineair verband is voor extraversie en het zoeken naar advies. De bevindingen van deze masterproef waren voor bedrijven met meer dan tien werknemers vergelijkbaar met die van Fan et al. (2022) en Gillen en Kim (2014) dat extraversie positief gerelateerd is aan het zoeken naar accountantsadvies. Er moet echter ook worden erkend dat bij bedrijven met minder dan tien werknemers extraversie een negatieve relatie heeft. Dit komt omdat de resultaten een U-vormige relatie laten zien, wat aangeeft dat de vraag naar accountantsadvies afneemt naarmate mensen gematigder extravert worden, maar vanaf een bepaald niveau van extraversie terug stijgt. Uit dit alles blijkt dat het verschil in de extraversie-advies relatie bij kleine en grote ondernemingen vooral ligt aan de introvert-zijde. In beide modellen is er sprake van een stijging naarmate een persoon extravertter wordt met uitzondering van de zone 'erg introvert – gemiddeld introvert/extravert'. Dit kan te wijten zijn aan het niveau van *self-monitoring* van een introverte leider, dat iemands neiging bepaalt om zich aan te passen aan een bepaalde situatie of rol. Er is geen twijfel mogelijk dat verder onderzoek noodzakelijk is. Daarnaast tonen de resultaten van deze masterproef een positief verband tussen openheid/intellect en het raadplegen van een accountant zij het voor bedrijven met minder dan tien werknemers. Voor bedrijven met meer dan tien werknemers zou het kunnen dat het managementteam voldoende perspectieven en informatie verschaft aan de financieel begaafde bedrijfsleider. Hierdoor zou de bedrijfsleider verschillende standpunten kunnen combineren en opties actief evalueren met als gevolg dat hij of zij geen behoefte meer heeft om de accountant te raadplegen.

Dit onderzoek bouwt voort op eerder onderzoek naar accountant kwesties en draagt bij aan de persoonlijkheidstrektheorie en de vraag naar accountantsadvies door te suggereren dat er een verschillend gedrag is bij bedrijfsleider van een kleine en grote onderneming en dat dit mogelijk kan liggen aan het niveau van *self-monitoring* in een introvert persoon. Ten slotte bevestigen en verwerpen de resultaten eerdere onderzoeken over extraversie en openheid/intellect.

6.2 Implicaties voor professionals

Uit dit onderzoek blijkt dat de invloed van persoonlijkheidskenmerken afhankelijk zijn naargelang de grootte van het bedrijf. Hierdoor is het voor professionals van belang om een duidelijk overzicht te hebben van hun klantenbestand. Accountants kunnen bijvoorbeeld voor bedrijven met minder dan tien werknemers meer aandacht besteden aan de gematigd extraverte bedrijfsleiders, omdat zij worstelen met conflicten op basis van het sociaal zijn en privacy. Dit kan worden gedaan door het spontaan bellen van deze cliënten en vragen of ze bepaalde problemen hebben. Dit zou een effectieve manier zijn voor de accountant om niet alleen de behoefte aan hulp van de cliënt te beoordelen, maar ook de accountant-client relatie te verbeteren.

Daarnaast kan het voor laag scorende open/intellectuele bedrijfsleiders interessant zijn om een quizavond te organiseren, aangezien er aanwijzingen zijn dat informatie wordt geassocieerd met beloning wanneer triviavragen worden gebruikt. Met andere woorden, gewenste advies gepresenteerd als quiz activeert het beloningssysteem van de hersenen, net als geldelijke, sociale of voedselbeloningen (C. DeYoung, 2013). Het is belangrijk op te merken dat het moet gaan om 'gewenst advies'. Professionals zouden bijvoorbeeld bedrijfsleiders kunnen vragen met welke problemen ze op dit moment of in de toekomst denken te worstelen en deze proberen te integreren met advies in een quiz.

Ten slotte zijn er al enkele belangrijke bevindingen die suggereren dat bedrijfsleiders en managers zich door middel van (personeels)ontwikkelingsprogramma's kunnen trainen om vaardigheden te ontwikkelen die overeenkomen met die neigingen van introverten. Hierdoor kan de extraverte bedrijfsleider bijvoorbeeld meer doordachte beslissingen nemen in plaats van impulsief te reageren. Op dezelfde manier kunnen sommige karakteristieken van extravertie worden aangeleerd in trainingsprogramma's (Blevins et al., 2021).

7 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstige onderzoek

Deze masterproef heeft een aantal belangrijke beperkingen. Ten eerste is een belangrijke beperking het meetinstrument dat wordt gebruikt om de Big Five persoonlijkheidskenmerken in de secundaire data te meten. Ondanks het bewijs voor de waarde van de TIPI, hebben zeer korte metingen enkele ernstige beperkingen. De eerste beperking zijn de psychometrische kosten van het gebruik van korte maatstaven. In vergelijking met de conventionele multi-item metingen van de Big Five is de TIPI minder betrouwbaar (Gosling et al., 2003).

Een andere beperking van korte metingen is hun onvermogen om individuele facetten van veelzijdige constructen te meten. De Big-Five dimensies zijn in wezen en impliciet brede constructies die een aantal gerelateerde maar scheidbare facetten bevatten. Zeer korte metingen leveren geen scores op voor de nauwere constructen op facetniveau en er zijn veel grotere investeringen nodig om facetscores te verkrijgen, zoals het gebruik van de 240-item NEO-PI-R. Bovendien negeert de single-item benadering recente oproepen om de focus te verleggen van brede factoren naar meer specifieke facetten die vaak betere voorspellers zijn van specifieke criteria. Er moet echter worden opgemerkt dat andere veelgebruikte korte metingen van de Big Five, zoals de 44-item BFI en de 60-item NEO-FFI, ook geen solide scores opleveren. Om de Big Five persoonlijkheidskenmerken te meten, is het daarom aan te raden om dit onderzoek met een multi-item meting te repliceren (Gosling et al., 2003).

Bovendien meet de TIPI het andere uiteinde van het continuüm (introversie), maar wordt deze gemeten aan de hand van negatief geladen ongewenste kenmerken. Dit is problematisch, omdat het daardoor moeilijk, zo niet onmogelijk wordt introversie vanuit een positief perspectief te bestuderen. Daarom is een belangrijk punt voor toekomstig onderzoek om soms afzonderlijk de impact van een bipolair construct zoals extraversie in vergelijking met introversie te beoordelen. Met andere woorden, het is verstandig zich af te vragen of een dergelijke focus op extraversie of lage extraversie voldoende is om een uitkomst van onderzoek te verklaren (Blevins et al., 2021).

In lijn met het bovenstaande zijn er ook andere beoordelingsmodellen nodig om conflicten in het middengebied van het introverte-extraverte continuüm aan te pakken. Toekomstig onderzoek zou bijvoorbeeld de beoordelingsmodellen van McAdams (1996), McAdams en Olson (2010) en McAdams en Pals (2006) kunnen gebruiken, die eigenschappen, motieven, cognities en verhalen combineren. Met dergelijke modellen kan er in toekomstig onderzoek een verklaring worden gevonden voor de concurrerende eigenschappen in een gematigd extravert persoon (Raggatt & Weatherly, 2015).

Bovendien kunnen door het gebruik van secundaire data enkele belangrijke variabelen, zoals de bedrijfslocatie en het netwerk van de zaakvoerder, zijn uitgesloten van de regressieanalyse. Zo zou een bedrijf dat gelegen is in een rijke omgeving aan kennis en vaardigheden minder nood hebben aan accountantsadvies, omdat bedrijfsleiders binnen deze omgeving expliciete en impliciete kennis kunnen uitwisselen, zoals in Silicon Valley (Géraudel, 2011). Verder lijkt het netwerk van de bedrijfsleider een sleutelrol te spelen in het vinden van informatie (Géraudel, 2011). Bovendien

waren sommige vragen in de vragenlijst die in dit onderzoek werd gebruikt niet gedetailleerd. Dit kan de resultaten beïnvloed hebben.

Daarnaast werd deze masterproef in ongeveer vier maanden voltooid, wat wijst op een andere belangrijke beperking, namelijk het temporele aspect. Als het onderzoekswerk over een langere periode zou kunnen worden gespreid, zou een zelfgemaakte vragenlijst kunnen worden ontwikkeld die rekening houdt met de bovengenoemde beperkingen.

Een ander belangrijk voorbehoud is dat de resultaten van deze studie voorzichtig moeten worden gegeneraliseerd, aangezien de resultaten alleen van toepassing zijn op de westerse culturen. Het is mogelijk dat de verkregen resultaten variëren afhankelijk van de cultuur. Zo waardeert en stimuleert de Belgische samenleving, net als die van andere West-Europese landen, autonoom en onafhankelijk denken boven conformisme en gehoorzaamheid. De Zuid-Aziatische samenlevingen daarentegen hechten meer waarde aan conformisme en meegaandheid dan aan intellectuele en emotionele autonomie (Schwartz, 2006). Dit kan betekenen dat openheid in die samenlevingen niet op dezelfde manier samenhangt met de vraag naar accountantsadvies, omdat leidinggevenden open gedrag van hun medewerkers misschien niet waarderen. Een ander voorbeeld is dat de Belgische cultuur is gekenmerkt met hoge neutraliteit. Een neutrale cultuur in tegenstelling tot een affectieve cultuur, betekent ontmoediging van openlijke expressie van gevoelde emoties. Dit geeft de mogelijkheid dat de Big-Five kenmerken die betrekking hebben op het ervaren en uiten van emoties, zoals extraversie, sterker samenhangen met het raadplegen van een accountant in affectieve culturen (Bozionelos et al., 2014). Daarom is het niet alleen interessant om het onderzoek geografisch uit te breiden, maar het is ook nuttig voor de ontwikkeling van de kennis over persoonlijkheidskenmerken en de vraag naar accountantsadvies.

Toekomstig onderzoek kan de leemtes van dit onderzoek opvullen door het modererend effect van *self-monitoring* op de introvert-extravert continuüm en de vraag naar accountantsadvies te onderzoeken. Self-monitoring kan een modererend effect hebben, omdat een persoon zich plastisch of rigide kan opstellen in een bepaalde situatie of rol en dit een modererend invloed kan hebben op de vraag naar accountantsadvies. Daarnaast kan kwalitatief onderzoek worden gebruikt om te bepalen of het zoeken naar exclusieve ontwikkelingsrelaties de reden is waarom introverte bedrijfsleiders van kleine ondernemingen zich tot hun accountant wenden. Bovendien kan het, vanwege het verschil tussen de twee grafieken van kleine en grote bedrijven, ook interessant zijn om specifiek te kijken naar de kenmerken en het gedrag van introverte leiders van startups en hun pad naar expansie of internationalisering.

Ten slotte kan toekomstig onderzoek de impact van andere persoonlijkheidskenmerken, zoals *Agreeableness*, op de vraag naar accountantsadvies kunnen onderzoeken. Zo geven Gillen en Kim (2014) aan dat er een duidelijk positief verband is, terwijl het onderzoek van Chatterjee en Fan (2021) aantoonde dat *Agreeableness* niet significant samenhangt met het inwinnen van financieel advies bij professionals. Aan de andere kant vindt het onderzoek van Bozionelos et al. (2014) dat de mate van *Agreeableness* een omgekeerde U-vormige relatie heeft met het ontvangen van mentorschap. Dit zijn eigenaardige situaties omdat *Agreeableness* eigenschappen als vertrouwen en oprechtheid omvat. Bovendien gaat het ook om het onderhouden van stabiele relaties, terwijl de negatieve kant van de schaal wordt gekenmerkt door eigenschappen als wantrouwen en vijandigheid (C. G. DeYoung, Peterson, & Higgins, 2002).

Bibliografie

- Araujo-Cabrera, Y., Suarez-Acosta, M. A., & Aguiar-Quintana, T. (2017). Exploring the Influence of CEO Extraversion and Openness to Experience on Firm Performance: The Mediating Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of leadership & organizational studies*, 24(2), 201-215. doi:10.1177/1548051816655991
- Atherton, O., Robins, R., Rentfrow, P., & Lamb, M. (2014). Personality Correlates of Risky Health Outcomes: Findings from a Large Internet Study. *Journal of Research in Personality*, 50. doi:10.1016/j.jrp.2014.03.002
- Blackburn, R., Carey, P., & Tanewski, G. (2010). Business advice to SMEs: professional competence, trust and ethics.
- Blevins, D., Stackhouse, M., & Dionne, S. (2021). Righting the balance: Understanding introverts (and extraverts) in the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 24. doi:10.1111/ijmr.12268
- Bono, J. E., Shen, W., & Yoon, D. J. (2014). 199 Personality and Leadership: Looking Back, Looking Ahead. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 0): Oxford University Press.
- Bozionelos, N., Bozionelos, G., Polychroniou, P., & Kostopoulos, K. (2014). Mentoring receipt and personality: Evidence for non-linear relationships. *Journal of Business Research*, 67, 171-181. doi:10.1016/j.jbusres.2012.10.007
- Brooks, A. W., Gino, F., & Schweitzer, M. E. (2015). Smart People Ask for (My) Advice: Seeking Advice Boosts Perceptions of Competence. *Management Science*, 61(6), 1421-1435. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/24551480>
- Carey, P., & Tanewski, G. (2016). The provision of business advice to SMEs by external accountants. *Managerial Auditing Journal*, 31, 290-313. doi:10.1108/MAJ-12-2014-1131
- Chatterjee, S., & Fan, L. (2021). Older Adults' Life Satisfaction: The Roles of Seeking Financial Advice and Personality Traits. *Journal of financial therapy*, 12(1). doi:10.4148/1944-9771.1253
- Chi, N.-W., Grandey, A., Diamond Acosta, J., & Krimmel, K. (2011). Want a Tip? Service Performance as a Function of Emotion Regulation and Extraversion (vol 96, pg 1337, 2011). *The Journal of applied psychology*, 96, 1337-1346. doi:10.1037/a0022884
- Clack, L. (2017). Examination of Leadership and Personality Traits on the Effectiveness of Professional Communication in Healthcare. *Journal of Healthcare Communications*, 02. doi:10.4172/2472-1654.100051
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2 ed.). Hillsdale, N.J: Erlbaum.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, 3rd ed. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colbert, A. E., Barrick, M. R., & Bradley, B. H. (2014). Personality And Leadership Composition in Top Management Teams: Implications For Organizational Effectiveness. *Personnel psychology*, 67(2), 351-387. doi:10.1111/peps.12036
- De Bruyckere, S., Verplancke, F., Everaert, P., Sarens, G., & Coppens, C. (2020). The Importance of Mutual Understanding Between External Accountants and Owner-Managers of SMEs. *Australian Accounting Review*, 30(1), 4-21. doi:<https://doi.org/10.1111/auar.12251>
- De Bruyckere, S. E. B., Verplancke, F. E. B., Everaert, P. C. A. E. B., Sarens, G. E. B., & Coppens, C. U. (2017). The role of external accountants as service providers for Smes : a literature review. (2017) *ACCOUNTANCY & BEDRIJFSKUNDE*. Retrieved from <http://lib.ugent.be/catalog/pug01:8551058>
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development : theory and applications* (2nd ed.): Thousand Oaks.
- DeYoung, C. (2013). The neuromodulator of exploration: A unifying theory of the role of dopamine in personality. *Frontiers in Human Neuroscience*, 7. doi:10.3389/fnhum.2013.00762
- Deyoung, C., Weisberg, Y., Quilty, L., & Peterson, J. (2013). Unifying the Aspects of the Big Five, the Interpersonal Circumplex, and Trait Affiliation. *Journal of personality*, 81, 465-475. doi:10.1111/jopy.12020
- DeYoung, C. G., Peterson, J. B., & Higgins, D. M. (2002). Higher-order factors of the Big Five predict conformity: Are there neuroses of health? *Personality and Individual Differences*, 33(4), 533-552. doi:[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00171-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00171-4)
- Dodge, Y. (2008). *The Concise Encyclopedia of Statistics*.
- Dougherty, T., Cheung, Y., & Florea, L. (2008). The role of personality in employee developmental networks. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 653-669. doi:10.1108/02683940810894738

- Fan, L., Lim, H., & Lee, J. M. (2022). Young adults' financial advice-seeking behavior: The roles of parental financial socialization. *Family relations, 71*(3), 1226-1246. doi:10.1111/fare.12625
- Feng, B., & MacGeorge, E. (2010). The Influences of Message and Source Factors on Advice Outcomes. *Communication Research - COMMUN RES, 37*, 553-575. doi:10.1177/0093650210368258
- Feng, B., & MacGeorge, E. L. (2006). Predicting Receptiveness to Advice: Characteristics of the Problem, the Advice-Giver, and the Recipient. *Southern Communication Journal, 71*(1), 67-85. doi:10.1080/10417940500503548
- Fincham, R. (1999). The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. *Journal of Management Studies, 36*(3), 335-351. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00139>
- Fuglestad, P., & Snyder, M. (2010). Status and the Motivational Foundations of Self-Monitoring. *Social and Personality Psychology Compass, 4*, 1031-1041. doi:10.1111/j.1751-9004.2010.00311.x
- Géraudel, M. (2011). SME CEOs: Do you want to access knowledge? Be an extrovert! In (pp. 1-17). Washington: International Council for Small Business (ICSB).
- Gillen, M., & Kim, H. (2014). Older Adults' Receipt of Financial Help: Does Personality Matter? *Journal of Family and Economic Issues, 35*(2), 178-189. doi:10.1007/s10834-013-9365-0
- Gino, F. (2008). Do we listen to advice just because we paid for it? The impact of advice cost on its use. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 107*(2), 234-245. doi:<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.03.001>
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality, 37*(6), 504-528. doi:[https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1)
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal, 50*. doi:10.5465/AMJ.2007.24634438
- Harvey, N., & Fischer, I. (1997). Taking Advice: Accepting Help, Improving Judgment, and Sharing Responsibility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 70*(2), 117-133. doi:<https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2697>
- Hofmann, D., Lei, Z., & Grant, A. (2009). Seeking Help in the Shadow of Doubt: The Sensemaking Processes Underlying How Nurses Decide Whom to Ask for Advice. *The Journal of applied psychology, 94*, 1261-1274. doi:10.1037/a0016557
- Hu, J., Zhang, Z., Jiang, K., & Chen, W. (2019). Getting ahead, getting along, and getting prosocial: Examining extraversion facets, peer reactions, and leadership emergence. *J Appl Psychol, 104*(11), 1369-1386. doi:10.1037/apl0000413
- Jordan, J. F. (1896). Character as seen in body and parentage; with notes on education, marriage, change in character, and morals. In: London.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 765-780. doi:10.1037/0021-9010.87.4.765
- Jung, C. G. (1916). *Collected papers on analytical psychology*. Oxford, England: Bailliere, Tindall & Cox.
- Jung, C. G. (1923). *Psychological types: or the psychology of individuation*. Oxford, England: Harcourt, Brace.
- Kausel, E., Culbertson, S., Leiva, P., Slaughter, J., & Jackson, A. (2015). Too arrogant for their own good? Why and when narcissists dismiss advice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 131*, 33-50. doi:10.1016/j.obhdp.2015.07.006
- Klockner, D. K., & Hicks, R. (2008). My next client: Understanding the Big Five and positive personality dispositions of those seeking psychosocial support interventions. *ERA - Social, Behavioural and Economic Sciences, 3*.
- McAdams, D. P. (1996). Personality, Modernity, and the storied self: A contemporary framework for studying persons. *Psychological Inquiry, 7*, 295-321. doi:10.1207/s15327965pli0704_1
- McAdams, D. P., & Olson, B. D. (2010). Personality development: continuity and change over the life course. *Annu Rev Psychol, 61*, 517-542. doi:10.1146/annurev.psych.093008.100507
- McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2006). A new Big Five: fundamental principles for an integrative science of personality. *Am Psychol, 61*(3), 204-217. doi:10.1037/0003-066x.61.3.204
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1991). The NEO personality inventory: using the five-factor model in counseling. *Journal of counseling and development, 69*(4), 367. Retrieved from <https://go.exlibris.link/p7PPj8f8>
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *J Pers, 60*(2), 175-215. doi:10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x

- Mole, K., North, D., & Owen, R. (2016). Which SMEs seek external support? Business characteristics, management behaviour and external influences in a contingency approach. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 35. doi:10.1177/0263774X16665362
- Nerbonne, J. (2014). The Secret Life of Pronouns. What Our Words Say About Us. *Literary and Linguistic Computing*, 29, 139-142. doi:10.1093/lc/fqt006
- Nuijten, A., Benschop, N., Rijsenbilt, A., & Wilmink, K. (2020). Cognitive Biases in Critical Decisions Facing SME Entrepreneurs: An External Accountants' Perspective. *Administrative Sciences*, 10, 89. doi:10.3390/admsci10040089
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (6 ed.). Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338. doi:10.1177/0149206311410060
- Poston, R., Akbulut, A., & Looney, C. (2009). Online Advice Taking: Examining the Effects of Self-Efficacy, Computerized Sources, and Perceived Credibility. *International Journal of Electronic Business - IJEB*.
- Raggatt, P., & Weatherly, T. (2015). Has Average Joe Got Inner Conflicts? Positioning the Self and the Meaning of Mid-Range Scores on the Big Five Traits. *Journal of Constructivist Psychology*, 28. doi:10.1080/10720537.2013.877364
- Schwartz, S. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-182. doi:<https://doi.org/10.1163/156913306778667357>
- Seibert, S. E., & DeGeest, D. S. (2017). 381The Five Factor Model of Personality in Business and Industry. In T. A. Widiger (Ed.), *The Oxford Handbook of the Five Factor Model* (pp. 0): Oxford University Press.
- Singh, G., Maurya, P., & Goel, R. (2021). *Integrating New Technologies In International Business: Opportunities And Challenges*.
- Smith, M., Hill, A., Wallace, C., Recendes, T., & Judge, T. (2017). Upsides to Dark and Downsides to Bright Personality: A Multidomain Review and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 44, 014920631773351. doi:10.1177/0149206317733511
- Taggar, S., & Parkinson, J. (2007). Personality tests in accounting research. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 11, 122-151. doi:10.1108/14013380710778776
- van Swol, L. M., & Sniezek, J. A. (2005). Factors affecting the acceptance of expert advice. *British Journal of Social Psychology*, 44(3), 443-461. doi:<https://doi.org/10.1348/014466604X17092>
- Webber, D., Johnson, S., & Thomas, W. (2007). Which SMEs Use External Business Advice? A Multivariate Subregional Study. *Environment and Planning A*, 39, 1981-1997. doi:10.1068/a38327
- Weisberg, M. (2006). Robustness Analysis. *Philosophy of science*, 73(5), 730-742. doi:10.1086/518628
- Wilt, J., & Revelle, W. (2017). Extraversion. In *The Oxford handbook of the Five Factor Model*. (pp. 57-81). New York, NY, US: Oxford University Press.

Appendix A: verdieping persoonlijkheidstrekhiërarchie

Onder de Big Five bevinden zich twee extra structuurniveaus in de persoonlijkheidstrekhiërarchie. Het onderste niveau van de hiërarchie wordt beschreven als bestaande uit facetten, veel smalle kenmerken die samengestelde elementen van alle brede dimensies vormen. Er bestaat geen consensus over het aantal en de identiteit van de facetten. Daarnaast is er een niveau van persoonlijkheidsstructuur tussen de vele facetten en de Big Five domeinen. Eigenschappen op dit niveau worden beschreven als aspecten, waarbij elk van de Big Five twee aspecten heeft. Hoewel oorspronkelijk beschouwd als orthogonaal en het hoogste niveau van de persoonlijkheidshiërarchie, is aangetoond dat de Big Five een regelmatig patroon van onderlinge correlatie vertoont, wat wijst op de aanwezigheid van twee persoonlijkheidsfactoren van hogere orde (C. DeYoung, 2013). Deze hogere orde factoren of metatrekken zijn stabiliteit en plasticiteit. Stabiliteit is de gedeelde variantie van gewetensvolheid, vriendelijkheid en emotionele stabiliteit. De gedeelde variatie van extraversie en openheid/intellect wordt geassocieerd met plasticiteit (C. G. DeYoung et al., 2002). Stabiliteit en plasticiteit lijken conceptueel tegengesteld, maar het zou juist zijn ze te beschrijven als in spanning. Het tegenovergestelde van 'stabiliteit' is 'instabiliteit' en niet 'plasticiteit'. Het tegenovergestelde van 'plasticiteit' is 'rigiditeit' of 'inflexibiliteit' in plaats van 'stabiliteit' (C. G. DeYoung et al., 2002). Kenmerken aan de top van de persoonlijkheidshiërarchie vertegenwoordigen brede patronen van psychologisch functioneren en omvatten veel verschillende soorten gedrag en ervaringen die de neiging hebben om samen te variëren. Nauwere trekken lager in de hiërarchie vertegenwoordigen een kleinere reeks gedragingen en ervaringen die de neiging hebben om samen te variëren. Belangrijke kenmerken zijn zowel boven als onder de Big Five te vinden in de persoonlijkheidshiërarchie (C. DeYoung, 2013).

Een belangrijke notie bij het begrijpen van de hiërarchie is dat het een oversimplificatie is. Als de persoonlijkheidshiërarchie precies zoals in figuur 1 zou worden geschematiseerd, zou geen enkele eigenschap onder stabiliteit gerelateerd zijn aan een eigenschap onder plasticiteit. Het is echter al lang bekend dat persoonlijkheid geen eenvoudige structuur heeft waarvan de variabelen op één enkele factor zijn gebaseerd. Veel kenmerken op een lager niveau zijn gerelateerd aan meerdere kenmerken op een hoger niveau en dit geldt zelfs aan beide zijden van de hiërarchie die door metatrekken wordt bepaald (C. DeYoung, 2013). Door deze simplificatie kreeg het model echter met kritiek te maken. Zo stellen critici dat de FFM eerder beschrijvend dan verklarend is en door deze simplificatie niet het vermogen heeft om complexe persoonlijkheidskenmerken te verklaren. Bovendien geven ze aan dat het model niet in staat is om de capaciteiten van het individu weer te geven en beperkt is in het voorspellen van gedrag (Bono et al., 2014). Ondanks deze tekortkomingen heeft de persoonlijkheidsneurowetenschap objectief bewezen dat de FFM en de daarop gebaseerde beoordelingen nuttig zijn als middel om de vijf dimensies te begrijpen (C. DeYoung et al., 2013).