

Wat kunnen we van Jere's FAR-onderzoek leren over cultuur?



Foundation *for*
Auditing Research

Inhoudsopgave

Wat kunnen we van Jere's FAR-onderzoek leren over cultuur?	3
De FAR Research Chair: een retrospectief	5
Persoonlijkheidskenmerken van partners en managers & werkprestaties	9
Werken aan de hand van 'soort zoekt soort' is niet altijd gunstig	15
Het voicing-gedrag van de leider beïnvloedt de psychologische veiligheid	19
'Duaal' leiderschap en teamprestaties	23
Overige FAR-publicaties van Jere Francis	28

Wat kunnen we van Jere's FAR-onderzoek leren over cultuur?

Het thema van de FAR-conferentie in 2024 is *Audit Firm Culture and Audit Quality*. De conferentie markeert het einde van de vijfjarige benoeming van Jere Francis als FAR Research Chair. Deze mijlpaal biedt een uitstekende gelegenheid om terug te blikken op de prestaties van het onderzoeksteam van Jere Francis, dat veel werk verrichtte op het gebied van de cultuur van accountantskantoren.

Deze beknopte publicatie bevat de samenvattingen van zijn vier voltooide wetenschappelijke artikelen op het gebied van cultuur:

- 'Does Personality Relate to Job Performance of Partners and Managers?'
- 'Audit Partner-Manager Dyadic Fit and Team Functioning.'
- 'Partner-Manager Voice Modeling Behavior and the Effects of Mixed Messages on Audit Teams.'

- 'It Takes Two to Make a Team Go Right: Effects of Dual Team Leaders' Individualized Consideration and Initiating Structure on Team Efficacy, Performance, and Viability.'

De vier samenvattingen worden voorafgegaan door een terugblik van Jere, waarin hij zijn periode als FAR Research Chair evalueert.

Aan het einde van dit boekje zijn ook de links naar de andere FAR-publicaties van Jere opgenomen. Van bijzonder belang voor het cultuurthema is hierbij de practice note 'Perspectives on Audit Firm Culture'. Dit artikel gaat in op een momenteel nog lopend project. Jere geeft in zijn terugblik ook al wat meer informatie over de eerste bevindingen.

We hopen dat u deze publicatie met plezier zult lezen en zoals altijd verwelkomen wij uw input en ideeën!

Het FAR-team



De FAR Research Chair: een retrospectief

Door Jere R. Francis

Mijn vijfjarige benoeming als FAR Chair en als hoogleraar aan Maastricht University eindigde op 1 mei 2024. De benoeming heeft mij de unieke kans geboden om relevant en gedegen onderzoek te doen naar accountantscontrole. Het onderzoek kon plaatsvinden door de hulp van accountantskantoren, door de toegang die zij boden tot enquêtes onder hun medewerkers en door de interne gegevens die zij verstrekten over hun medewerkers en controleteams. Het was een unieke kans en ik ben dankbaar voor deze ervaring.

De Foundation for Auditing Research heeft twee onderzoeksprojecten en twee promovendi ondersteund. Eén van de promovendi is voortijdig gestopt met het PhD-programma. Dit soort dingen gebeurt. Een PhD is niet voor iedereen. Maar de andere student, Lena Pieper, blonk uit in haar werk aan deze projecten en heeft zojuist haar eerste jaar afgerond als *assistant professor* aan

de University of Illinois, de hoogst gerankte universiteit ter wereld op het gebied van onderzoek naar accountantscontrole. Dat is een prestatie waar we allemaal trots op kunnen zijn.

Tot op heden heeft mijn onderzoek zes artikelen opgeleverd die zijn gepubliceerd op de FAR-website, samen met de praktijkgerichte versies van de artikelen (de *practice notes*). Er zullen nog meer artikelen volgen, aangezien we de gegevens uit de twee projecten blijven analyseren. Ik ben dan misschien wel met pensioen, maar het werk gaat door!

Deze FAR-publicatie bevat samenvattingen van de vier voltooide artikelen met betrekking tot de cultuur van accountantskantoren (tevens het thema van de FAR-conferentie 2024). Ik zal nu een wat breder overzicht geven van de studies binnen de twee projecten.

Onderzoeksproject 1: wat maakt auditpartners en hun engagementteams succesvol?

In 2018, toen ik werd benaderd om voorzitter te worden, had mijn eigen onderzoek me ervan overtuigd dat de variatie in partnergeleide controleteams veel belangrijker was voor het verklaren van verschillen in auditkwaliteit dan de kenmerken van het accountantskantoor (en van de vestigingen) die ik de afgelopen 25 jaar had bestudeerd. Het was dus logisch dat mijn eerste FAR-onderzoek zou moeten gaan over wat auditpartners en hun teams succesvol maakt.

Naarmate het project vorderde, richtte mijn onderzoeksteam zich op drie vragen. Ten eerste, beïnvloeden de persoonlijkheidskenmerken van de leiders van het controleteam (partners en managers) hun persoonlijke werkprestaties zoals beoordeeld door de interne prestatiebeoordelingssystemen van hun kantoren? Er bestaat al een uitgebreide literatuur in de managementwetenschappen die persoonlijkheidskenmerken koppelt aan werkprestaties. De tweede vraag is of partner-manager-combinaties (die we 'dyades' noemen) het teamklimaat en de prestaties van het controleteam beïnvloeden. Er is geen onderzoek dat de dynamiek van partner-manager-combinaties heeft onderzocht.

De derde vraag is of leiderschaps-gedrag van de partner en manager invloed heeft op het teamklimaat en de prestaties van hun controleteams.

Onderzoeksproject 2: cultuur van accountants- kantoren, controlekwaliteit en andere uitkomsten

In mijn tweede project bestuderen we de cultuur van accountantskantoren. Organisatiecultuur is in de afgelopen 50 jaar door vrijwel elke sociale wetenschappelijke discipline bestudeerd (antropologie, economie, managementwetenschappen, psychologie en sociologie). Er bestaan meer dan 50 definities van cultuur in de onderzoeksliteratuur. Cultuur wordt meestal als volgt gedefinieerd: *de gedeelde waarden, veronderstellingen en overtuigingen die mensen binnen een organisatie hebben en die onderliggende gedragsnormen en verwachtingen creëren die de dagelijkse acties van mensen in organisaties sturen.*

Cultuur wordt soms wel de lijm genoemd die de organisatie bij elkaar houdt. Het idee van cultuur is abstract en academici op het gebied van accounting hebben specifieke elementen van cultuur onderzocht, zoals de toon aan de top, cultuurinbeddingsmechanismen, professionaliteit versus commercie, onafhankelijkheid, *skepticism*, ethische oordelen,

leerculturen, socialisatieprocessen en interacties tussen auditteamleden.

Cultuur is ook een *hot topic* voor de AFM, aangezien zij een cultuurinitiatief zijn gestart om accountantscontroles te verbeteren. De logica is dat cultuur de kwaliteitscontroleomgeving van het accountantskantoor beïnvloedt, wat op haar beurt de kwaliteit van controles beïnvloedt. Dus als je de cultuur verandert (verbetert), kun je de controlekwaliteit verbeteren. De uitdaging is de moeilijkheid om cultuur te meten (en veranderingen in cultuur) en hoe cultuur de controlekwaliteit beïnvloedt.

Ons project gebruikt het bekende *competing values framework* (het 'concurrerende waarden-raamwerk') als een lens om de cultuur van accountantskantoren te bestuderen. Alle organisaties moeten vier dingen doen, in verschillende mate, om succesvol te zijn: hun mensen moeten effectief samenwerken, de organisatie creëert en innoveert, de organisatie concurreert op markten en er bestaat enige organisatorische beheersing (*control*) met betrekking tot deze activiteiten.

Onze eerste bevindingen geven aan dat accountantskantoren de nadruk leggen op strakke controls. De kantoren verschillen echter in

de relatieve belangrijkheid van de andere dimensies (samenwerken, creëren, concurreren). We vinden ook dat er een aanzienlijk verschil is in hoe partners de cultuur van het accountantskantoor zien en hoe de rest van het kantoor die ziet. Dat suggereert dat accountantskantoren moeite kunnen hebben om een duidelijke en consistente cultuur binnen het hele kantoor te creëren. We vinden ook dat er belangrijke verschillen zijn tussen de opvattingen van partners en niet-partners over de gewenste cultuur van het accountantskantoor. Niet-partners willen primair een cultuur van samenwerking, terwijl partners een cultuur van strakke controls willen. Wij denken dat deze verschillen implicaties hebben voor de financiële prestaties van accountantskantoren en voor het aantrekken en behouden van medewerkers. Dit project bevindt zich op dit moment nog in een vroeg stadium en er is nog veel werk te verrichten.

'Cultuur wordt soms de lijm genoemd die de organisatie bij elkaar houdt'

Concluderende overwegingen

De FAR-conferentie van dit jaar gaat in brede zin over cultuur. We kunnen hierbij denken aan cultuur op twee niveaus. Ten eerste is er een kantoorbrede notie van cultuur. Deze omvat de gemeenschappelijke kernwaarden die het kantoor actief promoot en versterkt tijdens trainingssessies. Accountants werken echter in kleine teams op locatie bij klanten (en nu ook regelmatig thuis). Om deze reden is er een belangrijk tweede niveau van cultuur, namelijk de subcultuur van het door een partner geleide engagementteam. En dit brengt ons terug bij het eerste project en het belang van partner- en manager-leiderschapsgedrag bij het creëren van een engagementteamcultuur waarin er een positief teamklimaat en *teamefficacy* (zelfvertrouwen) is. In dit opzicht zie ik mijn FAR-onderzoek als het bestuderen van verschillende cultuurelementen van accountantskantoren.

‘De toepassing van de bevindingen ligt in de handen van de accountantskantoren’

Binnen de FAR-gemeenschap zijn zorgen geuit over de relevantie van wetenschappelijke onderzoeksbevindingen voor de controlepraktijk. Dit is betreurenswaardig. We zijn immers academici, geen betaalde consultants of de R&D-eenheid van accountantskantoren. We doen iets dat lijkt op fundamenteel wetenschappelijk onderzoek dat we publiceren in wetenschappelijke bladen. Ik denk dat mijn eigen onderzoek potentiële implicaties heeft voor de praktijk, maar ik ben geen betaalde consultant die ‘snelle’ en eenvoudige oplossingen aan kantoren kan leveren. De toepassing van de bevindingen in wetenschappelijk onderzoek op het gebied van accountantscontrole ligt in de handen van de accountantskantoren, die een openheid moeten bieden om naar ons te luisteren en na te denken over hoe onze onderzoeksbevindingen van toepassing kunnen zijn op hun praktijk.

Tot slot wil ik FAR en de accountantskantoren bedanken voor hun steun in de afgelopen vijf jaar en vooral ook mijn geweldige onderzoekcollega’s Murray Barrick, Olof Bik, Lena Pieper en Ann Vanstraelen. ■

Persoonlijkheidskenmerken van partners en managers & werkprestaties

Artikel: ‘Does Personality Relate to Job Performance of Partners and Managers?’ door L. Pieper, M.R. Barrick, O. Bik, J.R. Francis, and A. Vanstraelen

DOEL VAN HET ONDERZOEK

In deze studie is onderzocht hoe persoonlijkheidskenmerken van partners en managers samenhangen met hun werkprestaties.

BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

Persoonlijkheidskenmerken variëren aanzienlijk tussen accountants en hebben invloed op hun werkprestaties (gemeten aan de hand van hun jaarlijkse prestatiebeoordelingen). Sommige persoonlijkheidskenmerken hebben een *direct* effect. Zo hangt ‘extraversie’ (open, dominant en ambitieus zijn) positief samen met prestaties. Er zijn ook indirecte effecten van persoonlijkheid op prestaties, waarbij persoonlijkheidskenmerken eerst invloed hebben op vaardigheden (technische, commerciële en/of op het gebied van leiderschap) en vervolgens via deze vaardigheden doorwerken in de werkprestaties. Extraversie is de beste voorspeller van prestaties, terwijl ‘vriendelijkheid’ (goedaardig, attent en tolerant zijn) zowel positieve als negatieve effecten heeft, afhankelijk van

de specifieke vaardigheden. De ‘Dark Triad’-karakteristieken (drie kwaadaardige eigenschappen) hebben een negatieve invloed op de algehele prestaties, ondanks de positieve relatie met commerciële vaardigheden. Ook worden de persoonlijkheidskarakteristieken van accountants homogener naarmate ze van manager naar partner doorgroeiën, vooral voor wat betreft extraversie.

NUT

Het onderzoek heeft implicaties voor werving en training. Bijvoorbeeld: omdat extraverte accountants beter presteren, kunnen kantoren overwegen om vooral extraverte mensen aan te nemen. Ook kan training meer worden afgestemd op specifieke persoonlijkheidskenmerken. Bijvoorbeeld: ‘vriendelijkheid’ is nuttig voor commerciële vaardigheden, maar schadelijk voor technische vaardigheden. Gerichte training kan helpen om individuen beter te laten begrijpen dat er soms onvermijdbare spanningen en conflicten met de klant zullen zijn.

Achtergrond

Recent onderzoek naar audit partners laat zien dat variatie in partnerkenmerken de kwaliteit van accountantscontroles beïnvloedt.

Het meeste onderzoek maakt gebruik van openbaar beschikbare partnergegevens zoals leeftijd, geslacht, ervaring, branche-expertise en werkdruk. Het onderhavige onderzoek maakt echter gebruik van gevalideerde meetinstrumenten om de persoonlijkheidskenmerken van Nederlandse auditpartners en managers te meten. De onderzoekers steunen op de literatuur over organisatiegedrag en psychologie om factoren te identificeren die verband houden met individueel gedrag. Deze literatuur benadrukt de rol van persoonlijkheid in het bepalen van individueel werkgerelateerd gedrag en prestaties.

‘Persoonlijkheidskenmerken van accountants variëren aanzienlijk’

Onderzoek en belangrijkste resultaten

In het onderzoek wordt bestudeerd of persoonlijkheidskenmerken samenhangen met de vaardigheden en werkprestaties van ervaren auditors. De onderzochte kenmerken zijn de zogenaamde Big 5-persoonlijkheidskenmerken: (1) extraversie (open, dominant en ambitieus zijn); (2) vriendelijkheid (goedaardig, attent en tolerant zijn); (3) openheid voor ervaringen (fantasierijk en creatief zijn en de voorkeur geven aan nieuwe zaken boven routine); (4) nauwgezetheid (grondig, georganiseerd en gedisciplineerd zijn); en (5) emotionele stabiliteit (kalmte en veiligheid uitstralen). Het onderzoeksteam bestudeert ook *courage* (de moed om zich uit te spreken) en de ‘Dark Triad’ die het potentieel meet voor disfunctioneel gedrag (gebaseerd op drie factoren die het gebrek uitdrukken aan passende empathie en emotionaliteit in interacties met anderen: narcisme, Machiavellisme en psychopathie).

Het onderzoek is gebaseerd op een survey en interne gegevens van accountantskantoren met betrekking tot ongeveer 1600 Nederlandse auditors van de Big 4 en zes middelgrote accountantskantoren. De resultaten laten zien dat persoonlijkheidskenmerken samenhangen met de interne beoordelingen van de werkprestaties. Persoonlijkheidskenmerken kunnen hierbij zowel een direct effect hebben

op de werkprestaties als een indirect effect, via de rol die ze spelen bij de ontwikkeling van vaardigheden (technische, commerciële, en/of op het gebied van leiderschap) van de accountant, die vervolgens de algehele werkprestaties kunnen beïnvloeden.

De bevindingen geven aan dat commerciële en technische vaardigheden positief samenhangen met prestatiebeoordeling. Een aanvullende analyse laat zien dat leiderschapsvaardigheden belangrijk zijn voor de prestatiebeoordeling van partners, maar niet voor managers. Deze bevinding suggereert dat kantoren zich meer moeten richten op leiderschapsgedrag van managers bij het beoordelen van hun algehele prestaties, aangezien zij mogelijk partner worden en leiderschap een belangrijke vaardigheid is voor effectieve partnerprestaties.

De resultaten doen vermoeden dat extraversie de sterkste individuele voorspeller van prestaties is en zowel indirect (via commerciële vaardigheden) als direct de prestaties beïnvloedt. Dit is in overeenstemming met het feit dat het werk van de auditor een aanzienlijke mate van interactie op zowel management- als partnerniveau inhoudt en dat een extraverte persoonlijkheid helpt om een succesvolle manager en partner te zijn.

Hoewel de relatie tussen extraversie, vaardigheden en werkprestaties consistent positief is, vertonen andere persoonlijkheidskenmerken meer tegenstrijdige relaties. Vriendelijkheid hangt bijvoorbeeld positief samen met commerciële en leiderschapsvaardigheden, maar het hangt negatief samen met technische vaardigheden en algehele werkprestaties. Deze tegenstrijdige resultaten suggereren dat voor vaardigheden waarbij interactie nodig is, vriendelijkheid inderdaad gunstig is, terwijl het schadelijk is voor de ontwikkeling van technische vaardigheden en algehele werkprestaties. Een mogelijke verklaring is dat behoefte aan harmonie ertoe kan leiden dat accountants zich minder op hun gemak voelen bij het voeren van lastige gesprekken die deel uitmaken van het werk van de accountant op management- en partnerniveau.

‘Extraversie is de beste voorspeller van prestaties’

Ook de Dark Triad hangt positief samen met commerciële vaardigheden, maar heeft een direct negatieve relatie met de algehele werkprestaties. Dit resultaat suggereert dat individuen die hoog scoren op de Dark

Triad hun charme en manipulatieve eigenschappen kunnen gebruiken om hun commerciële vaardigheden te ontwikkelen, terwijl de kwaadaardige eigenschappen van de Dark Triad uiteindelijk negatief geassocieerd zijn met de prestatiebeoordeling.

Een andere tegenstrijdigheid is dat nauwgezetheid een positieve voor-speller is van technische vaardigheden en algehele werkprestaties, maar een negatieve relatie heeft met commerciële vaardigheden.

Het algemene beeld dat uit de resultaten naar voren komt is dat de tegenstrijdige relaties tussen persoonlijkheidskenmerken, vaardigheden en werkprestaties de spanning weerspiegelen die bestaat tussen de technische en commerciële aspecten van de accountantscontrole. Voor commerciële vaardigheden lijkt een persoonlijkheid die extravert, vriendelijk en misschien niet al te zorgvuldig is, gunstig te zijn. Het tegenovergestelde is het geval voor technische vaardigheden die baat hebben bij een persoon die zorgvuldig en ijverig is en minder inschikkelijk.

De overige persoonlijkheidskenmerken hangen positief samen met een of meer vaardigheden, maar hebben geen directe relatie met de werkprestaties. Een aparte vermelding geldt voor *courage* ('moed'), dat positief samenhangt met elk van de drie vaardigheden en dus een

significant indirect effect heeft op prestaties. Dit doet vermoeden dat de bereidheid om zich uit te spreken, zelfs bij weerstand, gunstig is voor de ontwikkeling van vaardigheden, terwijl het niet direct wordt beloond in het prestatiebeoordelingssysteem.

‘De bereidheid om zich uit te spreken is gunstig voor de ontwikkeling van vaardigheden’

Praktische implicaties

De bevindingen hebben praktische implicaties voor accountantskantoren en hun personeelsbeleid. Ten eerste, extraverte accountants presteren beter, waardoor kantoren mogelijk meer extraverte mensen willen aannemen. Ten tweede, gezien de verschillen in persoonlijkheid, kan training van accountants zich focussen op specifieke persoonlijkheidskenmerken. Bijvoorbeeld, gerichte training kan individuen die zeer vriendelijk zijn helpen om beter te begrijpen dat er soms spanningen en conflicten met de klant zullen bestaan die niet kunnen worden vermeden. Ook kan gerichte training helpen bij individuen die Dark Triad-gedragingen vertonen, om dergelijk

gedrag op een positieve manier te kanaliseren. Ten derde, de resultaten tonen aan dat de spanning tussen de commerciële en technische kant van de accountantscontrole ook wordt weerspiegeld in de persoonlijkheidskenmerken die gunstig zijn voor elk van de werkvaardigheden. Beide vaardigheden zijn echter nodig. De uitdaging voor accountantskantoren is dus om manieren te vinden die de potentiële spanningen kunnen managen en verminderen. Dat kan worden bereikt door accountants met diverse persoonlijkheden aan te nemen. Het is echter ook belangrijk om gerichte training te organiseren, zoals hierboven gesuggereerd, om de conflicterende effecten van persoonlijkheid te managen. Ten vierde, een belangrijke bevinding is dat de persoonlijkheidskenmerken van accountants homogener worden naarmate ze verder doorgroeien van manager naar partner. Dat suggereert dat er ‘typische’ kenmerken zijn die gewenst zijn in een auditpartner, met name extraversie. Deze bevinding is een belangrijk aandachtspunt voor accountantskantoren die actief proberen de diversiteit te vergroten.

Conclusie

De bevindingen tonen aan dat individuele verschillen in persoonlijkheidskenmerken belangrijk zijn en samenhangen met de werkprestaties van partners en managers, hetzij direct, hetzij indirect via vaardigheden. Accountantskantoren kunnen deze resultaten gebruiken om hun wervings- en trainingsprogramma's te verbeteren, om diversiteit in persoonlijkheidsprofielen te bevorderen en zo uiteindelijk de kwaliteit van hun audits te verbeteren. ■

Working paper:



Practice note:





Werken aan de hand van ‘soort zoekt soort’ is niet altijd gunstig

Artikel: ‘Audit Partner-Manager Dyadic Fit and Team Functioning’ by L. Pieper, M.R. Barrick, O. Bik, J.R. Francis, and A. Vanstraelen.

DOEL VAN HET ONDERZOEK

Onderzoek op het gebied van leiderschap richt zich voornamelijk op de rol van individuele teamleiders, terwijl een controleteam in de praktijk meestal wordt geleid door twee senior individuen: de engagementmanager en de engagementpartner. Deze studie onderzoekt de vorming van partner-manager-combinaties bij controleopdrachten en de gevolgen die deze paarvorming heeft voor het functioneren van het engagementteam.

BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

De resultaten suggereren dat partners en managers die samen een paar vormen in de controlepraktijk meer op elkaar lijken wat betreft hun vaardigheden en leiderschapsgedragingen dan het geval zou zijn bij willekeurig gematchte partners en managers. Echter, die gelijkheid is niet altijd goed voor het functioneren van het engagementteam. Paar-gelijkheid heeft vaak een negatief

effect op het teamklimaat en op de teamprestaties, behalve wanneer de partner en manager beiden zeer vaardig zijn en sterk leiderschapsgedrag vertonen. In de andere gevallen is een complementaire match van vaardigheden en leiderschapsgedragingen van de partner en de manager superieur.

NUT

Het onderzoek biedt accountantskantoren inzichten in de manieren waarop de samenstelling van partner-manager-paren kan worden ingericht om het functioneren van teams te verbeteren. Dat is met name van belang omdat de auditpartner meestal de manager kiest (in 68 procent van de onderzochte gevallen). Dit kan accountantskantoren helpen om meer consistente en betere controles te doen door bewust te kiezen voor complementaire vaardigheden- en leiderschapscombinaties binnen hun teams.

Achtergrond

Eerder onderzoek was vooral gericht op de relatie tussen individuele leiders en teamleden, zoals de relatie tussen de partner en het team of tussen de controleleider en het team. In de praktijk wordt een controle-team echter meestal geleid door twee senior-individueen: de engagement-manager en de engagementpartner (in deze studie wordt deze dubbele leiding een 'dyade' genoemd, hierna verder een 'paar'). De partner heeft de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de opdracht en de supervisie van het team, maar een deel van deze verantwoordelijkheid wordt normaal gesproken gedelegeerd aan een (senior) manager. De manager is meer betrokken bij de dagelijkse supervisie van het team en heeft regelmatig contact met de partner. De specifieke kenmerken van deze dubbele leiderschapsstructuur zijn grotendeels nog niet onderzocht. Om een vollediger beeld te krijgen van hoe een controleteam functioneert wordt in deze studie de gezamenlijke rol van de auditpartner en -manager onderzocht.

*'De auditpartner
kiest meestal de
manager'*

Onderzoek en belangrijkste Resultaten

De onderzoekers baseren hun studie op de homofilie-theorie. Homofilie beschrijft de natuurlijke neiging van individuen om te willen samenwerken met anderen die op hen lijken ('soort zoekt soort'). Deze studie test de verwachting dat partner-manager-paren waarschijnlijk worden gevormd tussen individuen met vergelijkbare vaardigheden (technisch en commercieel) en leiderschapsgedragingen, terwijl rekening wordt gehouden met demografische factoren zoals leeftijd en geslacht.

De gegevens zijn verzameld met twee opeenvolgende enquêtes bij de tien grootste Nederlandse accountantskantoren, waaronder de Big 4-kantoren. In de eerste enquête beoordeelden 2336 teamleden de vaardigheden en het leiderschapsgedrag van de partner en manager. In de tweede enquête beoordeelden 1287 teamleden zelf het teamklimaat en de prestaties van het engagement-team. Teamklimaat is gemeten als de beoordeling van de psychologische veiligheid, teambetrokkenheid en teamidentiteit. Teamprestaties zijn gemeten aan de hand van de mate waarin is voldaan aan de verwachtingen van het accountantskantoor. Psychologische veiligheid verwijst naar een omgeving waarin teamleden zich veilig voelen om zich uit te

spreken en informatie te delen die de accountantscontrole kan verbeteren. Teambetrokkenheid betreft de betrokkenheid bij een gemeenschappelijk doel, terwijl teamidentiteit verwijst naar de trots om in het team te werken.

*'Managers spelen een
centrale rol in het functioneren van het team'*

De resultaten suggereren dat partners en managers die samen een paar vormen meer op elkaar lijken qua vaardigheden en leiderschapsgedragingen dan het geval zou zijn bij willekeurig gematchte partners en managers. Dit past bij het veelvoorkomende sociologische fenomeen dat individuen een natuurlijke neiging hebben om met personen om te gaan die op hen zelf lijken. Echter, deze gelijkheid is niet altijd gunstig. De bevindingen tonen aan dat de gelijkheid van partner en manager over het algemeen een negatief effect heeft op het teamklimaat (psychologische veiligheid, teambetrokkenheid en teamidentiteit) en de teamprestaties. De uitzondering is wanneer de partner en manager beiden zeer vaardig zijn en sterk leiderschapsgedrag vertonen. In de overige gevallen

is een complementaire match van vaardigheden en leiderschapsgedragingen van de partner en de manager superieur en leidt tot een beter teamklimaat en betere teamprestaties. Dit compensatie-effect is het meest duidelijk bij sterkere managers die compenseren voor zwakkere partners, hetgeen suggereert dat managers een centrale rol spelen in de prestaties van het paar en het functioneren van het team.

Een aanvullende analyse benadrukt de gezamenlijke invloed van zowel de partner als de manager op het team, waarbij de partner meer invloed heeft op psychologische veiligheid en teamidentiteit en de manager de grootste invloed heeft op teambetrokkenheid en prestaties. Deze bevindingen onderstrepen de relevantie van de dubbele leiderschapsstructuur en de noodzaak om beide leiders te beschouwen voor het functioneren van het team, zeker gezien het feit dat de auditpartner meestal de manager kiest (bij 68 procent van de opdrachten in dit onderzoek).

Praktische implicaties

Partners krijgen vaak de keuze met welke manager ze willen werken. Het begrijpen van de gevolgen van die keuze is belangrijk om consistente resultaten te bereiken bij controleopdrachten. Het onderzoek zorgt voor

inzicht in hoe verschillende combinaties het functioneren van het team kunnen verbeteren, hetgeen uiteindelijk de controlekwaliteit kan vergroten. De beste uitkomsten treden op wanneer het partner-manager-paar complementaire vaardigheden en leiderschapsgedragingen bezit.

Conclusie

Deze studie biedt nieuwe inzichten voor accountantskantoren in de vraag hoe verschillende paren-combinaties het functioneren en de prestaties van het team kunnen verbeteren. Het onderzoek benadrukt het belang van complementaire vaardigheden en leiderschapsgedragingen binnen paren om de teamprestaties en het werkklimaat te verbeteren en biedt een raamwerk voor accountantskantoren om hun teamleiderschap beter te managen en optimaliseren. ■

Working paper:



Practice note:



Het voicing-gedrag van de leider beïnvloedt de psychologische veiligheid

Article: 'Partner-Manager Voice Modeling Behavior and the Effects of Mixed Messages on Audit Teams' door L. Pieper, M.R. Barrick, O. Bik, J.R. Francis and A. Vanstraelen.

DOEL VAN HET ONDERZOEK

Het doel van de studie is om te onderzoeken hoe voorbeeldgedrag op het gebied van *voicing* (het laten horen van je stem, het je uitspreken) door managers en partners invloed heeft op de psychologische veiligheid van controleteamleden en hun bereidheid om zich uit te spreken over belangrijke zaken. De studie onderzoekt ook hoe 'gemengde boodschappen' van leiders de positieve effecten van voicing-voorbeeldgedrag kunnen ondermijnen.

BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

De studie toont aan dat voicing-gedrag van de manager een sterk positief effect heeft op de psychologische veiligheid van een controleteam en uiteindelijk op het voicing-klimaat van het team en de teamprestaties. Echter, wanneer de manager ook gezien wordt als iemand die contraproductief gedrag vertoont, zoals

het nemen van 'afkortingen' tijdens de controle, dan gaan de positieve effecten van het voicing-voorbeeldgedrag verloren. De resultaten suggereren ook aan dat als ten minste één leidinggevende (de partner en/of de manager) voicing-gedrag vertoont, dat een hoge psychologische veiligheid en een goed voicing-klimaat tot gevolg heeft.

NUT

Het is essentieel om managers en partners te trainen in het creëren van een omgeving van psychologische veiligheid waarin teamleden zich vrij voelen om zich uit te spreken en zo teamprestaties te kunnen verbeteren. Daarbij is ook bewustwording belangrijk over het feit dat inconsistente signalen van teamleiders het gevoel van psychologische veiligheid van het team kunnen aantasten, waardoor auditteamleden zich gaan afvragen of het veilig is om zich uit te spreken.

Achtergrond

Het aanmoedigen van voicing is belangrijk voor teamleiders. Dat is vooral nodig bij accountantscontroles waar een gebrek aan voicing binnen het controleteam uiteindelijk een bedreiging kan vormen voor de controlekwaliteit, omdat belangrijke kwesties, waaronder potentiële fraudezaken, niet worden aangekaart, besproken en opgelost. De fundamentele uitdaging hierbij is dat het uitspreken van ideeën of bedenkingen negatief kan uitwerken voor degene die zich uitspreekt. Het kan de carrière schaden of de teamharmonie in gevaar brengen.

Succesvolle leiders moeten daarom de voicing van teamleden stimuleren: ze moeten teamleden aanmoedigen zich vrij uit te spreken en suggesties te delen die de besluitvorming verbeteren, problemen oplossen of de status quo uitdagen aan de hand van controversiële informatie. Als de leider actief in gesprek gaat met teamleden om hen aan te moedigen vrij hun ideeën en meningen te delen die verschillen van andere teamleden, dan wordt het potentieel om de prestaties van een team te verbeteren vergroot. Dit geldt vooral wanneer meerdere leden werken aan complexe kennisintensieve taken die samenwerking vereisen, zoals in controleteams.

Onderzoek en belangrijkste resultaten

Het primaire doel van de studie is om te onderzoeken hoe het gedrag van de leidinggevenden de teamleden in staat kan stellen om een sterk voicing-klimaat te ontwikkelen, waardoor de teamprestaties worden verbeterd. Het tweede doel van de studie is om rekening te houden met de gevolgen van het hebben van twee leidinggevenden in hiërarchisch gestructureerde controleteams.

‘Inconsistent gedrag van leidinggevenden kan de positieve effecten tenietdoen’

In het onderzoek wordt getest of het voorbeeldgedrag door leidinggevenden op het gebied van voicing positieve invloed heeft op de psychologische veiligheid van het team en daardoor leidt tot verbetering van het voicingklimaat binnen het team en tot betere teamprestaties. De studie is gebaseerd op een analyse van enquêteresultaten en interne data met betrekking tot 127 engagement teams met 754 auditors van de tien grootste Nederlandse accountantskantoren. De resultaten tonen duidelijk aan dat wanneer de psychologische veiligheid van het team hoger is, het

voicingklimaat van het team beter is, wat op zijn beurt leidt tot betere teamprestaties.

De resultaten bevestigen dat de psychologische veiligheid van het team toeneemt wanneer de directe leidinggevende (de manager) hoger scoort op het gebied van voicing-voorbeeldgedrag. Dit effect wordt sterker als de manager grotere betrokkenheid heeft bij het auditteam (gebaseerd op aantallen). Het voorbeeldgedrag op het gebied van voicing door de partner heeft geen effect. Er is dus een dominante invloed van de manager als de dagelijkse leidinggevende en des te meer wanneer de manager intensiever betrokken is bij het team.

De bevindingen tonen ook aan dat wanneer de manager ‘gemengde signalen’ afgeeft door voorbeeldgedrag te laten zien op het gebied van voicing en tegelijkertijd contraproductieve handelingen uitvoert (‘kort-door-de-bocht-oplossingen’), de teamleden zich dan afvragen of het veilig is om zich uit te spreken. Dat is nadelig voor het positieve effect van het voorbeeldgedrag door de manager op de veiligheid van het team.

Uit een aanvullende analyse blijkt dat het voicing-gedrag van de partner de psychologische veiligheid van het team verbetert, maar alleen bij afwezigheid van voicing-gedrag door

de manager. Meer partnerbetrokkenheid bij de opdracht heeft ook hier een versterkend effect, net als bij de managers. Het leerpunt is hier dat voorbeeldgedrag op het gebied van voicing door de individuele manager of door de individuele partner de psychologische veiligheid van het team verbetert.

‘Succesvolle leiders moeten de voicing van teamleden stimuleren’

Praktische implicaties

Voorbeeldgedrag op het gebied van voicing door managers is belangrijk voor het creëren van psychologische veiligheid binnen het team, hetgeen leidt tot een sterker teamvoicingklimaat en betere teamprestaties. Bij afwezigheid van dergelijk voorbeeldgedrag door managers kan het voorbeeldgedrag van een partner leiden tot dezelfde positieve uitkomsten. Deze positieve effecten worden versterkt wanneer de leidinggevenden meer betrokken zijn bij het engagementteam. De implicatie hiervan is dat zowel managers als partners getraind moeten worden in hoe ze door hun acties en leiderschapsgedrag effectief kunnen laten zien dat

ze oprecht willen bijdragen aan psychologische veiligheid en een sterk voicingklimaat.

Conclusie

De conclusie van de studie is dat leiderschapsgedrag, vooral van managers, een cruciale rol speelt bij het creëren van een psychologisch veilige omgeving binnen controleteams. Deze omgeving stimuleert teamleden om zich uit te spreken, hetgeen leidt tot betere teamprestaties. Echter, inconsistent gedrag van leidinggevendenden, zoals het vertonen van zowel positief voicinggedrag als negatief contraproductief gedrag, kan deze positieve effecten tenietdoen. Als accountantskantoren hier rekening mee houden, kunnen ze een omgeving creëren waarin teamleden zich veilig voelen om zich uit te spreken, hetgeen leidt tot betere controlekwaliteit en teamprestaties. ■

Working paper:



Practice note:



‘Duaal’ leiderschap en teamprestaties

Artikel: ‘It Takes Two to Make a Team Go Right: Effects of Dual Team Leaders’ Individualized Consideration and Initiating Structure on Team Efficacy, Performance, and Viability’ door M.R. Barrick, O. Bik, J.R. Francis, B.L. Kirkman, L. Pieper, and A. Vanstraelen.

DOEL VAN HET ONDERZOEK

In deze studie wordt onderzocht hoe taakgerichte en mensgerichte gedragingen van partners en managers invloed hebben op de doeltreffendheid, prestaties en levensvatbaarheid van controleteams met twee leidinggevendenden.

BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

De resultaten tonen aan dat teams doeltreffender zijn wanneer ten minste één leider taakgericht (‘structuurbepalend’) gedrag vertoont en de andere leider mensgericht gedrag (‘consideratie’). Dit effect is complementair. Doeltreffendheid van het team is het hoogst wanneer zowel de partner als de manager hoge niveaus van consideratiegedrag vertonen, ongeacht hun structuurbepalend gedrag. Er is ook een grotere doel-

treffendheid wanneer een partner zowel structuurbepalend als consideratiegedrag vertoont. De onderzoekers noemen dit het ‘super-partner-effect’.

NUT

Organisaties moeten aandacht besteden aan het belang van beide soorten leiderschapsgedragingen bij zowel partners als managers, waarbij partners zich richten op structuurbepalend gedrag en zowel partners als managers consideratiegedrag vertonen. Leiderschapstraining moet zich vooral richten op het ontwikkelen van consideratiegedrag van zowel partners als managers om teamvertrouwen en prestaties te verbeteren. De onderzoekers noemen dit ‘de kracht van consideratie’. Dit kan de kwaliteit van auditteams en de controles die zij uitvoeren aanzienlijk verbeteren.

Achtergrond

In veel moderne organisaties, waar onder accountantskantoren, wordt leiderschap steeds vaker gedeeld tussen twee teamleiders. Maar hoe hangt dit samen met de teamresultaten? Deze studie onderzoekt de impact van duale leiderschapsstructuren binnen controleteams, waarin zowel de auditpartner als de auditmanager leiderschapsrollen vervullen. Het doel is om te begrijpen hoe verschillende leiderschapsgedragingen (taakgerichte structuurbepalende gedragingen en mensgerichte consideratiegedragingen) de doeltreffendheid (de opvatting van het team over de capaciteit om een hoogwaardige controle te bereiken), prestaties (de beoordeling van de algehele prestaties van het team door de partner) en levensvatbaarheid (de bereidheid van teamleden om in de toekomst weer samen te werken) van controleteams beïnvloeden.

‘Leiders vullen elkaar aan en versterken elkaar’

Onderzoek en belangrijkste resultaten

De studie is uitgevoerd onder 93 Nederlandse controleteams met in totaal 448 teamleden. De leiderschapsgedragingen die zijn bestudeerd waren enerzijds de structuurbepalende gedragingen: gedragingen die te maken hebben met het toewijzen van taken, het opzetten van communicatiekanalen, het initiëren van acties en het definiëren van hoe taken moeten worden uitgevoerd en binnen welke tijdlijnen. Anderzijds betrof het consideratiegedragingen: gedragingen die zich richten op de zorg voor het welzijn van teamleden, het opbouwen van wederzijds vertrouwen en het vergroten van het teamvertrouwen.

Over het algemeen tonen de resultaten aan dat de twee leiderschapsgedragingen de teamprestaties en de levensvatbaarheid van de teams beïnvloeden via doeltreffendheid. Dat wil zeggen: de leiderschapsgedragingen hebben een direct effect op de doeltreffendheid (het geloof van het team in het vermogen om goede controles uit te voeren), hetgeen vervolgens positief gerelateerd is aan de prestaties van het controleteam en de levensvatbaarheid van het team.

‘Het uitspreken van bedenkingen kan negatief uitwerken’

Belangrijk resultaat 1: complementair effect

Wanneer ten minste één leider structuurbepalend gedrag en de andere leider consideratiegedrag gedrag vertoont, ontstaat er een complementair effect. De teamleden reageren dan beter op de structuurbepalende taakgerichte gedragingen van de ene leider dankzij de ondersteunende en zorgzame gedragingen van de andere leider, hetgeen leidt tot een hogere teamdoeltreffendheid.

Belangrijk resultaat 2: versterkend effect

Teams functioneren nog beter wanneer beide leiders consideratiegedrag vertonen: consideratie door de ene leider wordt dan versterkt door de andere leider. Dit verhoogt de teamdoeltreffendheid aanzienlijk, ongeacht de structuurbepalende gedragingen. Deze bevinding noemen de onderzoekers de ‘kracht van consideratie’. Auditteams profiteren wanneer beide leiders hoog scoren op consideratiegedrag en sterke banden met teamleden kunnen opbouwen.

Belangrijk resultaat 3: ‘super-partner-effect’

Wanneer de partner zowel structuurbepalend als consideratiegedrag vertoont, leidt dit tot een ‘super-partner-effect’, hetgeen de teamdoeltreffendheid aanzienlijk verhoogt. Dit gebeurt omdat de partner als hoogste leider de toon zet voor de audit.

Belangrijk resultaat 4: structuurbepalend versus consideratiegedrag

Structuurbepalend gedrag blijkt minder belangrijk te zijn dan consideratiegedrag binnen controleteams. Dit is niet verrassend, aangezien de aard van het controlewerk en -taken, communicatiekanalen en tijdlijnen vrij standaard zijn bij controleopdrachten.

Bovendien is auditwerk ‘episodisch’ van aard: teams komen samen voor afgebakende periodes zoals planning en tussentijdse werkzaamheden, gaan uit elkaar en komen weer samen voor het eindejaarswerk. Gezien deze discontinuïteit is het vooral belangrijk dat partners en managers controleteams helpen om in zichzelf te geloven (doeltreffendheid) door het tonen van consideratiegedrag.

Praktische implicaties

De bevindingen hebben praktische implicaties voor organisaties die duale leiderschapsstructuren gebruiken. Ten eerste moeten organisaties ervoor zorgen dat zowel structuurbepalende gedragingen als consideratiegedragingen sterk worden benadrukt door beide leiders. Dit betekent dat auditpartners zich richten op taakgerichte aspecten terwijl beide leiders een ondersteunende omgeving creëren. Het is belangrijk dat leiders hun acties coördineren om elkaar zowel aan te vullen als te versterken. Ten tweede moeten zowel partners als managers consideratiegedrag vertonen om auditteams effectief te leiden. Door gezamenlijk consideratiegedrag te vertonen, sturen leiders een krachtige en consistente boodschap naar hun teams dat zij uitdagingen en problemen kunnen aanpakken. Dit is vooral belangrijk in een auditcontext waarin teams vaak een wisselende samenstelling hebben en hun werk episodisch van aard is, met meerdere start- en stopmomenten tijdens verschillende fasen van de audit. Ten derde hebben zowel partners als

managers gespecialiseerde training nodig om hun vaardigheden in consideratiegedrag te ondersteunen en te verbeteren. Dit leidt tot grotere teamdoeltreffendheid en betere prestaties.

Conclusie

Dit onderzoek toont aan dat de combinatie van structuurbepalende gedragingen en consideratiegedragingen door zowel partners als managers binnen controleteams resulteert in een hogere teamdoeltreffendheid. De resultaten benadrukken het belang van consideratiegedragingen bij het opbouwen van teamvertrouwen. Door de leiderschapsgedragingen effectief te combineren, kunnen de algehele prestaties van controleteams worden verbeterd. ■

Working paper:



Practice note:



Overige FAR-publicaties van Jere Francis

‘Perspectives on Audit Firm Culture’

In deze practice note bespreekt Francis de cultuur van accountantskantoren en de logica en uitdagingen van het ‘cultuurinitiatief’ van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Bijvoorbeeld: kunnen cultuurveranderingen worden gekoppeld aan meetbare verbeteringen in de controlekwaliteit? Overtreffen de voordelen (potentieel betere controles) de kosten? En zullen cliënten betalen voor de verhoogde controlekosten? Francis beschrijft ook interviews met leiders van de Big 4 over hoe zij de interne kantoorcultuur veranderen als reactie op druk vanuit de AFM. Francis sluit af met een bespreking van het competing values framework dat veel wordt gebruikt in de literatuur over organisatiegedrag om cultuur te bestuderen. Hij bespreekt hoe deze benadering kan worden gebruikt om de cultuur van accountantskantoren te beoordelen en een kader biedt voor het begeleiden van cultuurveranderingen in accountantskantoren. ■



‘Audit Externalities and Regulation’

In dit artikel over regulering legt Francis uit waarom accountantscontroles gereguleerd zijn. Dat is het geval omdat de belangrijkste partijen (accountants en hun cliënten) zich tevreden stellen met lagere niveaus van zekerheid. De samenleving vereist hogere niveaus van zekerheid omdat zij (bijvoorbeeld toekomstige aandeelhouders, banken, werknemers, klanten) profiteren van hogere niveaus van zekerheid. Wetgeving en regulering zouden accountants motiveren om hogere niveaus van zekerheid (en dus auditkwaliteit) vast te stellen. Aangezien accountants echter verplicht zijn om gemiddeld een hoger kwaliteitsniveau te leveren dan de markt vereist en mogelijk hogere kosten maken dan de cliënt bereid is te betalen, rijst de vraag wie de rekening betaalt voor de hogere kosten: de auditor, de cliënt, toekomstige aandeelhouders, banken of de samenleving als geheel? ■



‘What Exactly Do We Mean by Audit Quality?’

Het concept van controlekwaliteit is van fundamenteel belang bij het uitvoeren van accountantscontroles, maar er is weinig overeenstemming over de definitie of meting ervan. Francis bespreekt verschillende benaderingen om auditkwaliteit te begrijpen en stelt dat de meest betekenisvolle maatstaf is gebaseerd op wat de auditor wettelijk verplicht is te doen, namelijk: een oordeel geven over de financiële verantwoording van de cliënt. Dit heeft geresulteerd in een zwart-wit (goed/fout) binair model van het accountantsrapport. Echter, we weten dat er een continuüm van kwaliteit bestaat in de gecontroleerde financiële overzichten van cliënten en dat veel van deze variatie het resultaat is van de boekhoudkundige beleidskeuzes en schattingen van de cliënt. Toch krijgen de meeste bedrijven een standaard goedkeurende verklaring, ondanks de grote variatie in de kwaliteit van de financiële overzichten.



Francis stelt dat hoewel het belangrijk is voor auditors om procedurele regels (standaarden) te volgen om voldoende bewijs te verzamelen, het even belangrijk is dat accountants zorgvuldig toezien op, en waar nodig beperkende maatregelen nemen tegen, agressieve boekhoudkundige beleidskeuzes en schattingen van de cliënt. De logische consequentie hiervan is dat de kwaliteit van de gecontroleerde financiële overzichten en de kwaliteit van het accountantsrapport aan elkaar gekoppeld zijn en beide continu van aard zijn: vijftig tinten grijs. De kwaliteit van de accountantsverklaringen wordt dus beter begrepen als een spectrum in plaats van een binair goed/fout-model. De uitdaging is om manieren te vinden voor een accountant om informatie over de kwaliteit van de gecontroleerde winst te verstrekken die verder gaan dan het binaire model van de huidige accountantsverklaring. ■



Foundation *for* Auditing Research
Straatweg 25, 3621 BG Breukelen, Nederland
foundationforauditingresearch.org