

# What makes audit partners, managers, and their teams successful?

Citation for published version (APA):

Pieper, L. (2023). *What makes audit partners, managers, and their teams successful?* [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Maastricht University. <https://doi.org/10.26481/dis.20230622lp>

## Document status and date:

Published: 01/01/2023

## DOI:

[10.26481/dis.20230622lp](https://doi.org/10.26481/dis.20230622lp)

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

## **Samenvatting (Dutch Summary)**

De kwaliteit van accountantscontroles wordt beïnvloed door verschillende factoren, waaronder de vaardigheden, waarden en attitudes van de personen die de accountantscontrole (audit) uitvoeren. In het IAASB-kader voor de kwaliteit van de audit wordt deze groep 'inputfactoren' genoemd. Ondanks hoe belangrijk deze personen zijn, is ons begrip van wat er binnen het accountantskantoor en het controleteam gebeurt, beperkt. Academisch onderzoek noemt dit gebrek aan inzicht in het kantoor vaak de "zwarte doos" van de accountantscontrole. Dit proefschrift tracht nieuwe inzichten te verschaffen in deze zwarte doos door de volgende vraag te onderzoeken: "Wat maakt auditpartners, managers en hun teams succesvol?" Met dit onderzoek wil dit proefschrift ons begrip van auditteams en hun leiders vergroten en bijdragen aan de bredere discussie over auditkwaliteit.

De eerste studie, gepresenteerd in hoofdstuk 2, richt zich op het onderzoeken hoe persoonlijkheidskenmerken van auditpartners en managers invloed hebben op hun werkprestaties, zowel direct als indirect, via verschillende vaardigheden. Ik gebruik een enquête om gegevens te verzamelen over de persoonlijkheidskenmerken van auditors, waaronder maatstaven voor de 'Big Five', de Dark Triad en moed, en hun zelf ingeschatte commerciële, technische en leiderschapsvaardigheden. Ik baseer me op de interne prestatiebeoordeling van de accountantskantoren als externe prestatie maatstaf. De uiteindelijke steekproef omvat meer dan 1,600 auditpartners en managers van tien accountantskantoren in Nederland. In een eerste beschrijvende analyse vergelijk ik persoonlijkheidskenmerken tussen Big 4- en niet-Big 4-kantoren en tussen verschillende functieniveaus. Ik vind significante verschillen in persoonlijkheidsprofielen tussen de twee groepen accountantskantoren, waarbij Big 4-accountants gemiddeld extravert, zorgvuldiger en opener zijn en lager scoren op de Dark Triad kenmerken dan hun niet-Big 4-tegenhangers. Bovendien blijkt uit de vergelijking tussen de verschillende functieniveaus dat de variatie in persoonlijkheidskenmerken significant

afneemt bij de hogere functieniveaus. In het tweede deel van de studie onderzoek ik de relaties tussen persoonlijkheid, de drie verschillende vaardigheden en arbeidsprestaties. De spanning tussen de professionele en commerciële aspecten van auditing blijkt tot uiting te komen in de persoonlijkheidskenmerken die de commerciële en technische vaardigheden ten goede komen. Voorts blijkt uit de resultaten dat de vaardigheid leiderschap alleen significant samenhangt met de beoordeling van de werkprestaties van partners, hetgeen indruist tegen de nadruk die in de competentieraamwerken van accountantskantoren op deze vaardigheid wordt gelegd. Al met al werpen deze resultaten licht op de complexe relaties tussen persoonlijkheidskenmerken, vaardigheden en werkprestaties in het accountantsberoep.

Terwijl de eerste studie zich richt op individuele prestaties van auditpartners en managers, erkent de tweede studie, gepresenteerd in hoofdstuk 3, dat de partner en manager uiteindelijk als een dyade functioneren bij het gezamenlijk leiden van de opdracht. Twee fundamentele vragen leiden dit onderzoek: hoe worden partners en managers geselecteerd en gematcht, en hoe beïnvloedt de fit tussen partner en manager de teamdynamiek? Om deze vragen te beantwoorden, baseer ik me op gegevens van 221 opdrachtteams en hun leiders. De resultaten laten zien dat partners en managers die een dyade vormen, gemiddeld meer op elkaar lijken wat betreft hun werkstijl, uitgedrukt in technische en commerciële vaardigheden en leiderschapsgedrag, dan partners en managers die geen dyade vormen. Deze bevinding strookt met de 'homophily'-theorie, die stelt dat individuen eerder geneigd zijn relaties aan te gaan met anderen die op henzelf lijken. Het tweede deel van deze studie onderzoekt de gevolgen van de gelijkens tussen partners en managers op het functioneren van het team, specifiek op teamidentiteit, teambetrokkenheid, psychologische veiligheid, en uiteindelijk prestaties. Ik vind dat alleen wanneer de partner en de manager beiden zeer bekwaam zijn en sterk leiderschap tonen, de gelijkens resulteert in een beter functionerend team. Het goede nieuws is echter dat een sterke manager (partner) voor een zwakke partner (manager) kan

compenseren. Al met al vergroot deze studie ons inzicht in het leiderschap van auditteams en behoort zij tot de eerste studies waarin de gezamenlijke rol van de engagementpartner en de manager bij het vormgeven van de teamdynamiek wordt onderzocht.

Hoofdstuk 4 van dit proefschrift presenteert de derde studie, die zich eveneens richt op de partner-manager dyade. Deze studie onderzoekt de effecten van het gelijktijdig vertonen van twee belangrijke leiderschapsgedragingen door de partner en de manager, namelijk initiatiestructuur en consideratie (i.e. rekening houden met anderen), op de efficiëntie, de prestaties en de levensvatbaarheid van het team aan de hand van gegevens van 93 teams. Aangezien coördinatie tussen de leiders in een structuur van dubbel leiderschap vereist is, is het niet ex ante duidelijk welke combinatie van leiderschapsgedragingen resulteert in de hoogste teameffectiviteit, en uiteindelijk in de beste prestaties en levensvatbaarheid van het team. De resultaten ondersteunen zowel supplementaire als complementaire effecten. Wanneer één leider een hoge initiërende structuur vertoont, treden hogere niveaus van teameffectiviteit op wanneer tenminste de andere leider een hoge mate van consideratie vertoont, hetgeen wijst op een complementair effect. Bovendien wordt de teameffectiviteit verder versterkt wanneer beide leiders hoog scoren op consideratie, wat wijst op een supplementair effect. Het hoogste niveau van teameffectiviteit en prestaties doet zich voor wanneer de auditpartner een 'superleider' is, d.w.z. een hoge initiërende structuur en een hoge mate van consideratie vertoont, in combinatie met een manager die veel consideratie vertoont in plaats van een initiërende structuur.

In het algemeen wijzen de resultaten erop dat consideratie belangrijker is voor het opbouwen van teameffectiviteit en prestaties in duale leiderschapsstructuren, wat suggereert dat met name studies gericht op één leider deze effecten niet kunnen verklaren. Deze studie levert daarom een belangrijke bijdrage aan ons begrip van teamleiderschap in moderne teams, die vaak aangestuurd worden door meerdere leiders.