

Scriptie Executive Internal Audit Programme
University of Amsterdam, Amsterdam Business School

***Een studie naar persoonlijkheidskenmerken van
internal auditors in relatie tot conflicthantering.***

Naam: Robin Holtel
Plaats: Amsterdam
Datum: Mei 2016
ID: 10682244
Begeleider: Dr. J.R.H.J. van Kuijck RA RC

Inhoud

Voorwoord	4
Samenvatting	5
1. AANLEIDING	6
Relevantie van het onderwerp	6
Conflicthantering en Onderhandelen	6
Persoonlijkheid.....	8
1.2. Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	9
1.3. Werkwijze en onderzoeksmethode	9
Bronnen.....	9
Kennis.....	10
Validiteit.....	10
1.4. Structuur	11
2. THEORETISCH KADER	12
2.1. Conflicthantering en Onderhandelen	12
2.2. Conflictstijlen	13
2.3. Verwachtingen over de doelgroep	17
2.4. Persoonlijkheid van internal auditors	21
2.4.1 Meten van persoonlijkheid	21
2.4.2. Emotionele Stabiliteit.....	23
2.4.3. Extraversie.....	25
2.4.4. Openheid voor ervaringen	26
2.4.5. Altruïsme	27
2.4.6. Consciëntieusheid	29
2.5. Samenvatting verbanden en hypothesen	30
3. ONDERZOEKSRESULTATEN	33
3.1. Survey, constructie en schalen	33
3.2. Validiteit en betrouwbaarheid	34
3.3. Populatie en normgroep	35
3.3.1 Demografie populatie	36
3.3.2. Demografie normgroep	36
3.4. Analysemethode	36
3.5. Resultaten	37

3.5.1. Emotionele stabiliteit.....	39
3.5.2. Extraversie.....	40
3.5.3 Openheid voor ervaringen	40
3.5.4. Altruïsme	41
3.5.5. Consciëntieusheid	41
3.6. Conclusie hypothesen	42
4. DISCUSSIE EN CONCLUSIES.....	43
4.1. Deelvragen	43
4.2. Centrale onderzoeksvraag	48
4.3. Aanbevelingen voor de praktijk	51
4.4. Beperkingen van het onderzoek	52
4.5. Suggesties vervolgonderzoek.....	53
LITERATUURLIJST	56
BIJLAGE A: UITNODIGINGSBRIEF DEELNAME ONDERZOEK	60
BIJLAGE B: DIMENSIES EN SUBSCHALEN PFPI	61

Voorwoord

De keuze voor dit onderwerp gaat al enige tijd terug. Het is een vrij logische keuze gezien mijn achtergrond. Mijn achtergrond is afwijkend van de 'normale' achtergrond van een internal auditor. Ik ben organisatiepsycholoog en heb meerdere jaren ervaring in Human Resources. Mijn functies in HR kenmerken zich op twee manieren; 1 het herkennen van talent en 2; het verder ontwikkelen van talent. Ik heb namelijk gewerkt als recruiter waarin het herkennen van talent, meer specifiek het herkennen van competenties, als toegevoegde waarde geldt. Talent is onder andere geoperationaliseerd in competenties. Als trainer heb ik toegevoegde waarde geleverd door het herkennen en benoemen van talent in mensen. Ook hier is een deel van het talent van een persoon verklaard door competenties. Ik zie competenties als een taal met behulp waarvan je in gesprek kunt raken over de geschiktheid van een persoon voor een functie. Daarnaast zijn competenties goed te gebruiken als tool voor de ontwikkeling van mensen in hun functie. De keuze voor dit onderwerp is voor mij dus een no-brainer. Voor mij is er niets mooier dan de psychologie in mijn 'nieuwe' vakgebied te zien.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken bij de totstandkoming van deze scriptie. Allereerst mijn lieve en geduldige vrouw Sylvia op wiens schouders de laatste 2,5 jaar het nodige heeft gerust in het zorgen voor onze twee zoontjes Max en Duuk in de weekends. Het is nogal een uitdaging gebleken voor ons om het allemaal te combineren zonder de aandacht voor elkaar te verliezen. Er komt nu een periode waarin we de rust weer gaan vinden.

Daarnaast wil ik Bob van Kuijk bedanken voor kans om mee te mogen werken aan zijn onderzoek. In je openingsspeech gaf je aan dat internal auditors uniek zijn in die zin dat zij worden betaald om de vinger op de zere plek te leggen. Dat is bij mij blijven hangen en kwam ook even pijnlijk bij mij door op een gegeven moment. Het resultaat mag er echter zijn, want het is er absoluut beter van geworden. Dank je wel.

Ook wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken voor hun begrip en steun. Er komt nu weer een periode aan waarin ik er weer vaker bij ben!!!

Daarnaast wil ik mijn collega's bij ABN AMRO bedanken voor hun steun en tips, met name Violaine Paresi voor haar kennis van statistiek.

Tenslotte iedereen van de studie EIAP, bedankt voor de mooie momenten.

Samenvatting

Conflicthantering en onderhandelen is een belangrijke competentie voor internal auditors. Deze scriptie heeft als doel het vaststellen van effectieve stijlen van conflicthantering. Het tweede doel is het leggen van de relatie tussen persoonlijkheid en conflicthantering en het in kaart brengen van de samenstelling van de beroepsgroep internal auditors op het gebied van hun persoonlijkheid. Er is literatuuronderzoek gedaan naar de effectiviteit van de stijlen van conflicthantering in relatie tot persoonlijkheidsdimensies. Daarnaast is gebruik gemaakt van de survey, Personality for Professionals Inventory (PfPI) om de samenstelling van de beroepsgroep internal auditors op persoonlijkheidsdimensies in kaart te brengen.

De PfPI is gebaseerd op het Five Factor Model, dat vijf dimensies van persoonlijkheid beschrijft. Deze vijf dimensies zijn Emotionele Stabiliteit, Extraversie, Openheid voor ervaringen, Altruïsme en Consciëntieusheid. De resultaten van het literatuuronderzoek laten zien dat de conflictstijl Collaboratie voor internal auditors de meest effectieve stijl van conflicthantering en onderhandelen is. In deze stijl van conflicthantering staat de balans tussen de inhoud en de relatie centraal. Het is belangrijk om zowel oog te hebben voor de jezelf (inhoud) als de ander (relatie). Soms moeten auditors, als gevolg van regelgeving, een Competitieve stijl hanteren, omdat zij hiertoe verplicht zijn. Op basis van de survey is naar voren gekomen dat internal auditors op vier van de vijf dimensies significant verschillen van de normgroep en dat zij gelijk scoren op de dimensie Altruïsme. Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat Nederlandse internal auditors meer dan gemiddeld in staat moeten kunnen zijn tot het vertonen van effectief gedrag in conflicten en onderhandelingen. Tenslotte worden beperkingen van onderzoek besproken en aanbevelingen gedaan voor de praktijk.

1. Aanleiding

“At its core, the excellence of every internal audit function and the profession as a whole is dependent upon the knowledge, skills, activities, and behaviors of internal audit practitioners.”
(James Rose, 2015)

De Stichting Verenigde Register Operational Auditors (SVRO) en het Instituut voor Internal Auditors (IIA) onderschrijven het belang van de kwaliteit van internal auditors op hun websites. In het kader van dit belang is een samenwerking opgezet tussen SVRO en IIA. De Universiteit van Amsterdam levert middels afstudeerscripties, een bijdrage aan deze samenwerking door het uitvoeren van een empirisch onderzoek naar de persoonlijkheid van internal auditors. Het onderzoek heeft als doel om het inzicht te vergroten in de relatie tussen persoonlijkheid en het werk van internal auditors (Van Kuijck, 2013). Deze scriptie maakt deel uit van dit onderzoek.

Gezien mijn achtergrond als organisatiepsycholoog heeft dit onderwerp mijn interesse gewekt en was het voor mij een logische keuze aangezien het zich bevindt op het snijvlak van psychologie en audit.

Relevantie van het onderwerp

De internal audit functie kan van grote toegevoegde waarde zijn voor een organisatie. Deze toegevoegde waarde valt of staat onder andere met de kwaliteit van de internal auditors. Kwaliteit van medewerkers valt onder meer uit te drukken in het kennisniveau en de mate van ontwikkeling op competenties. Competenties zijn in veel organisaties een instrument om bijvoorbeeld gewenst gedrag van medewerkers te faciliteren, meten of bespreekbaar te maken. Bartram e.a. (2005) heeft een definitie van competenties gegeven:

“Competencies are sets of behaviours that are instrumental in the delivery of desired results or outcomes.”

Competenties maken het mogelijk om een uitspraak te kunnen doen over de effectiviteit (en dus de kwaliteit) van een medewerker. Internal auditors kunnen zich ontwikkelen op kennis en daarnaast op competenties.

Conflicthantering en Onderhandelen

Internal Auditors hebben op veel momenten te maken met situaties waarin sprake is van een conflict (Siriwardane e.a., 2014). Gedurende de verschillende fasen van een audit kan er sprake zijn van conflictsituaties. In de planningsfase kan bijvoorbeeld een conflict ontstaan over het moment van het uitvoeren van een audit. En in de veldwerkfase kan het vaststellen van de juistheid van observaties leiden tot conflicten. Zo kan in de rapportagefase bijvoorbeeld de rating van een afdeling leiden tot conflictsituaties. Vaak zijn auditor en auditee het niet of onvoldoende met elkaar eens. Dit heeft te maken met conflicterende belangen tussen beide partijen. Wanneer dit tot een confrontatie leidt, kan dit leiden tot een onderhandeling. De definitie van de competentie onderhandelen staat beschreven in

het boek 'Getting to YES' van Fisher en Ury, 1981 en luidt als volgt: *Negotiation is back-and-forth communication designed to reach an agreement between two or more parties with some interests that are shared and others that conflict*.

In de literatuur worden de termen conflicthantering en onderhandelen vaak in dezelfde context gebruikt. In deze scriptie is de competentie onderhandelen gelijk aan de term conflicthantering. Daarbij geldt tevens dat conflictstijlen gelijk staan aan onderhandelingsstijlen.

Het Institute of Internal Auditors (IIA, 2013) heeft een Internal Audit Competency Framework (IACF) opgesteld om richting te kunnen geven aan de vraag welke competenties internal auditors zouden moeten bezitten. Het IACF bevat tien competenties die uitgebreid zijn uitgewerkt onderliggende best practices. Een van de hoofdonderwerpen is 'Persuasion and Collaboration'. Hiermee wordt het overtuigen en motiveren van anderen door samenwerking bedoeld. De competentie Persuasion and Collaboration, zo blijkt uit het document, valt uiteen in 21 best practices. Een van deze best practices is: *Manages conflict by negotiating and resolving disagreements*.

Figuur 1 is een print screen van het IACF. Daaruit valt af te lezen dat het managen van conflict door onderhandelen van toepassing is voor alle lagen van de internal audit functie. Van uitvoerenden tot de Chief Audit Executive.

The IIA Global Internal Audit Competency Framework

VII. Persuasion and collaboration

	Staff	Manager	CAE
1. Upholds service orientated attitude	x	x	x
2. Anticipates and makes allowances for the impact of own interpersonal style on others when communicating and building relationships	x	x	x
3. Manages conflict by negotiating and resolving disagreements	x	x	x
4. Takes account of an organization's politics and acts accordingly	x	x	x
5. Balances diplomacy with assertiveness			x

Figuur 1: Screenshot Global Internal Audit Competency Framework.

'Persuasion and collaboration' is opgebouwd uit een vijftal sub-competenties. Een van de sub-competenties is het omgaan met conflicten door onderhandeling. Het omgaan met conflicten en onderhandelen is aldus een belangrijke competentie voor internal auditors.

Persoonlijkheid

In de psychologie is veel aandacht besteed aan onderzoek naar mogelijkheden om persoonlijkheid te definiëren. Het definiëren van persoonlijkheid is een uitdagende taak, vanwege de gedeelde wens van onderzoekers om een brede samenhangende definitie te formuleren waarin alle aspecten van persoonlijkheid zoals biologische, dispositionele, psychoanalytische, neoanalytische, leer-, fenomenologische en cognitieve aspecten (Carver en Scheier, 1996). Toch is er een definitie van persoonlijkheid die de relatie tussen bovenstaande aspecten en in het bijzonder persoonlijkheidstrekken legt (personality traits ofwel traits). Deze definitie is gegeven door Larsen en Buss (2002):

*“**Personality** is the set of psychological traits and mechanisms within the individual that are organized and relatively enduring and that influence his or her interactions with, and adaptations to, the environment (including the intrapsychic, physical and social environments).”*

De auteurs noemen specifiek dat trekken een onderdeel van onze persoonlijkheid zijn die mede sturing geven aan onze interactie. Een trek is een kenmerk van een persoon die min of meer stabiel is over tijd. Een veel gebruikt en uitvoerig getest model is het Five Factor Model dat onder andere door McCrae en Costa (1987) is onderzocht op validiteit. Het model is zoals de titel aangeeft gebaseerd op vijf trekken die in meer of mindere mate in personen aanwezig zijn. Het klassieke Five Factor Model is door De Fruyt en Rolland (2009) geoperationaliseerd in een model dat specifiek van toepassing is op de werkomgeving, de Personality for Professionals Inventory (PfPI).

Deze scriptie is gericht op de persoonlijkheidstrekken van Nederlandse internal auditors en de relatie met de competentie onderhandelen. Met behulp van de PfPI kan de huidige populatie internal auditors op het gebied van persoonlijkheidstrekken in kaart worden gebracht. Meer inzicht in de relatie tussen persoonlijkheidstrekken en de competentie onderhandelen kan een eerste stap zijn in het vergroten van de kwaliteit van internal auditors. De maatschappelijke relevantie van dit onderwerp is grotendeels gericht op het vergroten van kennis over de relatie tussen onderhandelen en persoonlijkheidstrekken. Dit maakt het mogelijk om gewenst gedrag van de internal auditor in relatie tot effectiviteit van onderhandelen, bespreekbaar te maken.

De wetenschappelijke relevantie is beperkt. Er is al het nodige onderzocht naar de relatie tussen conflictstijlen, effectiviteit en verklarende factoren vanuit persoonlijkheidstheorie. De toegevoegde waarde is gelegen in de mogelijkheid tot theorievorming over de relatie tussen persoonlijkheidstrekken en effectieve onderhandelingsvaardigheden voor internal auditors.

1.2. Probleemstelling en onderzoeksvragen

De centrale vraag in dit onderzoek is de relatie tussen persoonlijkheidstrekken en effectief gedrag van de internal auditor. Daarbij richt ik me op effectief gedrag van auditors met betrekking tot onderhandelingsvaardigheden. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

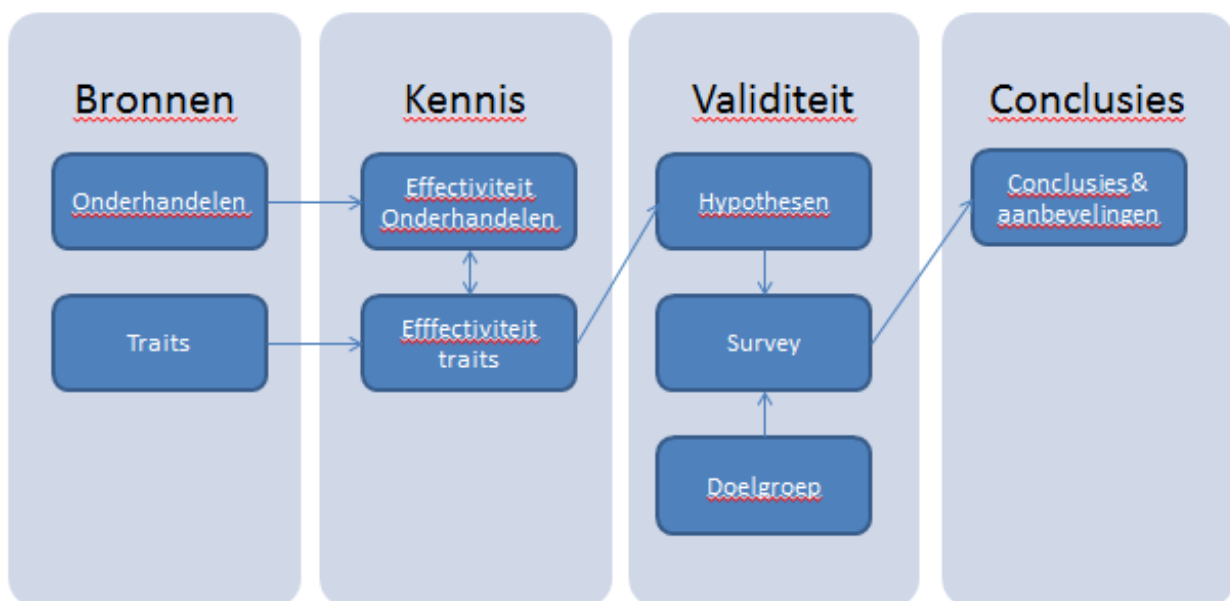
“Welke persoonlijkheidstrekken bezit de huidige populatie internal auditors, die gedrag voor effectieve onderhandeling ondersteunen?”

Voor het beantwoorden van deze probleemstelling, moeten de volgende deelvragen worden beantwoord.

1. Wat is een effectieve stijl van conflicthantering en onderhandelen?
2. Welke persoonlijkheidstrekken dragen bij aan effectieve conflicthantering en onderhandelen?
3. Welke persoonlijkheidstrekken bezit de huidige beroepsgroep van Nederlandse internal auditors?

1.3. Werkwijze en onderzoeksmethode

Deze scriptie valt uiteen in twee delen, een literatuurstudie en een empirisch onderzoek. In onderstaand onderzoeksmodel, naar een voorbeeld van Verschuuren en Doorewaard (2015), is schematisch de onderzoeksopzet weergegeven.

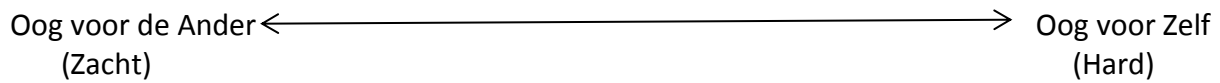


Figuur 2: Onderzoeksmodel.

Bronnen

Het literatuuronderzoek is gericht op het verduidelijken van de competentie conflicthantering en onderhandelen. In de literatuur komt naar voren dat de stijlen van onderhandelen in de basis zijn onder te verdelen in Hard, of Zacht onderhandelen (Fisher e.a., 2014; Barry en Friedman, 2006; Brown en Chadwick, 1986). Deze dichotomie kun je

vatten in een continuüm waarin 'oog voor zelf' versus 'oog voor de ander' op een lijn staat. Dit is de 'Relatielijn'.



Vervolgens wordt de term persoonlijkheidstrek toegelicht. In de persoonlijkheidspsychologie is zeer veel onderzoek gedaan naar persoonlijkheid en het kunnen verklaren en of voorspellen van menselijk gedrag. Een van deze verklaringen, of beter gezegd set van verklaringen, is de Big Five persoonlijkheidstheorie. Hierin wordt menselijk gedrag verklaard vanuit vijf dominante trekken/traits. Met behulp van deze vijf traits kan het gedrag van een persoon beter verklaard worden. Er is veel onderzoek gedaan naar de Big Five theorie waarin de validiteit nadrukkelijk is vastgesteld (McCrae en Costa, 1987; Tett e.a., 1991).

Kennis

Het tweede deel van het literatuuronderzoek is gericht op een integratie van effectiviteit van onderhandelen en persoonlijkheid, door te onderzoeken welke manier van onderhandelen het meest effectief is. Effectiviteit is echter situatieafhankelijk (Sorenson, 1999). Er zijn situaties denkbaar waarin het resultaat minder van belang is *maar juist wel het goed houden van de relatie*. Bijvoorbeeld als het niet van belang is voor de auditor, maar wellicht wel voor de auditee. Het continuüm is daarom gesplitst in twee dimensies, namelijk oog voor de uitkomst voor jezelf en oog voor de relatie. Het resultaat van het uitsplitsen leidt tot een kwadrant met vier mogelijke stijlen van conflicthantering en onderhandelen, naar het *dual-concern model* (Pruitt en Carnevale, 1983).

Verschillende onderzoekers (Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Moberg, 2001; Zhenzong, 2005) hebben onderzocht welke traits in verband kunnen worden gebracht met de vier conflictstijlen. Hiermee kan gekomen worden tot een set van traits die gerelateerd kunnen worden aan conflict stijlen die effectief zijn in verschillende situaties.

Validiteit

Het literatuuronderzoek leidt tot hypothesen die worden getoetst met behulp van een survey die is uitgezet onder de internal auditors die aangesloten zijn bij het Instituut van internal auditors in Nederland. Bij het surveyonderzoek is gebruik gemaakt van de Personality for Professionals Inventory (PfPI) vragenlijst. Dit is een valide instrument gebleken om het Five Factor Model te kunnen toetsen onder werkende personen (De Fruyt, en Rolland, 2013). Het resultaat van de vragenlijst geeft inzicht in de samenstelling van de doelgroep op persoonlijkheidstrekken. De doelgroep bestaat uit leden van het Instituut voor Internal auditors [IIA], deze zijn allen hoogopgeleid. De resultaten van de doelgroep zullen worden vergeleken met de normgroep, welke bestaat uit een representatieve steekproef van Nederlandse hoogopgeleide werkende personen. De vergelijking tussen beide

hoopgeleide beroepsgroepen geeft inzicht in de samenstellingen op het gebied van persoonlijkheidskenmerken en mogelijke verschillen tussen beide groepen.

Op basis van literatuuronderzoek over de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en de competentie conflicthantering en onderhandelen, kunnen uitspraken worden gedaan over de aanwezigheid van relevante persoonlijkheidstrekken in relatie tot conflicthantering en onderhandelen. Daarmee kan een gefundeerde aanname worden gedaan over de effectiviteit van internal auditors met betrekking tot conflicthantering en onderhandelen.

1.4. Structuur

Deze scriptie bestaat uit vier hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de begrippen conflicthantering en onderhandelen en persoonlijkheidstrekken en de relatie tussen deze twee begrippen. Deze relatie wordt onderzocht middels een literatuuronderzoek. Op basis van het literatuuronderzoek worden hypothesen geformuleerd.

In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de validiteit en de resultaten van de survey. Daarnaast worden de hypothesen getoetst. In hoofdstuk 4 tenslotte worden de resultaten geanalyseerd en conclusies getrokken. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In hoofdstuk 1 is aangegeven dat het voor internal auditors belangrijk om in hun dagelijkse praktijk effectief te communiceren door te overtuigen en samen te werken. In dit hoofdstuk beantwoorden we de vraag welke stijlen van conflicthantering bestaan en welke effectief zijn. Daarnaast wordt antwoord gegeven op de vraag wat persoonlijkheid is en wordt een toelichting gegeven op het gebruikte Five Factor Model om persoonlijkheid te meten.

In paragraaf 2.1 behandelen we de vraag wat een effectieve stijl van onderhandelen is. In paragraaf 2.2 gaan we dieper in op de mogelijke stijlen van onderhandelen en wordt de vraag beantwoord wat een effectieve stijl van onderhandelen is. Om te kunnen komen tot hypothesen wordt in paragraaf 2.3 een verwachting geformuleerd voor de doelgroep, als basis voor het opstellen van de hypothesen. In paragraaf 2.4 gaan we in op het begrip persoonlijkheid en worden de hypothesen afgeleid op basis van literatuuronderzoek. Paragraaf 2.5 geeft een samenvatting van de geïdentificeerde verbanden en geformuleerde hypothesen die worden getoetst in hoofdstuk 3.

2.1. Conflicthantering en Onderhandelen

In het IIA Competency Framework is voor deze scriptie relevante competentie als volgt opgenomen:

“Manages Conflicts by negotiating and resolving disagreements”

Deze competentie geeft aan dat als er conflicten bestaan, deze worden opgelost door middel van onderhandelen en het oplossen van onenigheden. Onderhandelen kan dus ook worden gezien als een manier om conflicten te managen. Een conflict is vaak iets dat geassocieerd wordt met een harde botsing tussen partijen. In deze scriptie is een conflict een situatie waarin (deels) tegenstrijdige belangen bestaan tussen twee of meer partijen. Een manier om om te gaan met conflicten is het onderhandelen. Er is vaak sprake van een onderhandeling, bijvoorbeeld als het gaat om de timing van de audit, de aangetroffen situatie, de norm die gehanteerd wordt in een onderzoek, de rating van het restrisico enzovoorts. Daarbij bevinden mensen zich vaak in een dilemma omdat zij twee manieren kennen van onderhandelen, zacht of hard (Fisher e.a., 2014).

Zacht onderhandelen

Het ene einde van het continuüm wordt gevormd door een manier van onderhandelen die **zacht onderhandelen** wordt genoemd. De zachte onderhandelaar vermijdt confrontaties en doet al gauw concessies om tot overeenstemming te komen. Hij laat zich daarbij leiden door het bewaren van de (vriendschappelijke) relatie, met als risico uitbuiting en verbittering over deze relatie. Dit komt omdat de relatie weliswaar op dat moment niet onder spanning is gekomen, echter doordat het resultaat voor een van beide partijen niet bevredigend is geweest, beïnvloedt dit vaak uiteindelijk toch de (vriendschappelijke) relatie. Je zou kunnen stellen dat de onderhandelaar in dit geval wellicht teveel oog voor de ander heeft (Fisher

e.a., 2014). Laatstgenoemde onderzoekers geven een duidelijk risico aan van het zachte onderhandelen. Zij stellen echter ook dat deze stijl van onderhandelen in situaties waarin de inhoud niet belangrijk is, effectief kan zijn.

Hard onderhandelen

Bij het onderhandelen kun je je ook laten leiden door de harde uitkomst voor jezelf, puur gericht op de inhoud en het resultaat. Dit wordt **hard onderhandelen** genoemd. In de harde onderhandeling is het primaire doel, het veilig stellen van het beste onderhandelingsresultaat voor jezelf onafhankelijk wat het resultaat voor de ander is. Daarbij is de relatie tussen beide partijen van ondergeschikt belang, met als risico het beschadigen van deze relatie. Immers, het is niet prettig samenwerken met iemand die puur gericht is op het behalen van resultaat voor zichzelf. De onderhandelaar heeft hier wellicht teveel oog voor zichzelf (Fisher e.a., 2014). Het risico dat de genoemde onderzoekers hier aangeven hoeft niet in iedere situatie tot uitdrukking te komen. Situaties waarin de relatie van ondergeschikt belang is, kan hard onderhandelen een geschikte stijl zijn.

Integratief onderhandelen

Integratief onderhandelen integreert beide stijlen van onderhandelen waarbij deze wordt gekenmerkt door de aandacht voor relatie en inhoud. Het adagium luidt: *Hard op de inhoud en zacht op de relatie*. Bij het integratief onderhandelen, ook wel Principieel onderhandelen genoemd, hebben Fisher en Ury (1981) een methode ontwikkeld. Deze methode kenmerkt zich doordat een probleem of situatie op hun merites worden beoordeeld in plaats van dat er tussen beide partijen heen en weer gepingeld wordt. De methode houdt in dat beide partijen op zoek gaan naar het gezamenlijk belang en waar deze strijdig zijn, op zoek moet gaan naar de redelijke norm die onafhankelijk is van de wil van beide partijen (Fisher e.a., 2014). De voorwaarde voor een succesvolle onderhandeling is in de eerste plaats een basis van vertrouwen in elkaars openheid. Openheid is essentieel aangezien de dialoog moet worden aangegaan op basis van de belangen die beide partijen hebben in het conflict. Pas als alle belangen in openheid en vertrouwen op tafel liggen, kan er worden gezocht naar het integreren van deze belangen. De verwachting is dat in principe voor iedere situatie een integratie van belangen mogelijk moet zijn. Voorwaardelijk voor de integratie van belangen is dat de situatie creatief wordt verkend door beide partijen en dat deze creativiteit ook in het zoeken naar oplossingen centraal staat.

2.2. Conflictstijlen

Zowel de benadering van zacht onderhandelen (oog voor de ander), als hard onderhandelen (Oog voor jezelf) herbergen risico's in zich. Deze hebben te maken met risico's voor het resultaat en risico's voor de relatie. Voor auditors is het resultaat ofwel de inhoud erg belangrijk, aangezien auditors uitspraken doen over afdelingen of organisaties. Het is daarmee vanzelfsprekend noodzakelijk dat deze uitspraken de werkelijkheid zo goed mogelijk weergeven. Er lijkt dus weinig mogelijkheid om concessies te doen aan de inhoud, hoewel in situaties ruimte voor interpretatie en daarmee onderhandeling mogelijk is. De relatie met de auditee is echter ook van belang aangezien samenwerking met de auditee

nodig is om tot beter begrip te komen van de onderzochte materie (verminderen informatie-asymmetrie) of om de buy-in te krijgen voor het werken aan een oplossing en het doen van aanbevelingen. Aangezien een situatie van onderhandeling ook kan worden gezien als conflict kan ook worden gesproken over conflictstijlen.

Het is noodzakelijk om een beter begrip te krijgen van de situaties die bestaan in relatie tot zacht en hard onderhandelen. Het combineren van zacht onderhandelen en hard onderhandelen leidt tot het kwadrant dat is ontwikkeld door Pruitt en Carnevale (1993) en wordt het dual-concerns model genoemd. Aan het dual-concern model ligt de theorie van Blake en Mouton (1964) ten grondslag. Laatstgenoemde onderzoekers hebben onderzocht op welke manieren conflicten in organisaties worden opgelost en concluderen dat hieraan de voorkeur van de manager voor òf productie òf voor medewerkers ten grondslag ligt. Op grond hiervan kwamen zij tot vijf invloedstijlen die variëren van een hoge of lage voorkeur voor hetzij productie, hetzij mensen.

Thomas (1976) heeft deze theorie verder ontwikkeld door het niveau van aandacht voor eigen belangen of aandacht voor andermans belangen toe te voegen aan het model. Pruitt en Rubin (1986) hebben op basis van deze gedachte het dual-concern model ontwikkeld, dat bestaat uit de genoemde twee assen; Aandacht voor de ander en Aandacht voor jezelf. Daarmee ontstaat een kwadrant met vier mogelijke stijlen van conflicthantering:

Relatie belangrijk/ Aandacht ander	Ja	Accommodatie	Collaboratie
	Nee	Vermijding	Competitie
		Nee	Ja
Uitkomst belangrijk/Aandacht zelf			

Figuur 3: Conflictstijlen binnen het dual-concern model van Pruitt en Rubin (1986).

Hieronder staan de vier stijlen voor conflicthantering verder toegelicht.

1. **Vermijding.** De stijl van Vermijding is een inactieve stijl van conflicthantering en gaat de confrontatie met de andere partij uit de weg. Het model voorspelt dat wanneer er zowel een lage aandacht is voor zichzelf als voor de ander, de stijl van Vermijding zal worden toegepast. Pruitt en Rubin (1986) geven aan dat Vermijding als stijl ontstaat als de opbrengst van het conflict (de onderhandeling), niet groot is en daarmee minder de moeite waard is. Vermijding kan er vervolgens toe leiden dat het conflict zelfs verdwijnt. Goodwin (2002) heeft aangetoond dat auditors zelden gebruik maken van de stijl van Vermijding.

Effectief: De stijl van vermijden is effectief als er sprake is van een situatie waarin zowel de uitkomst als de relatie niet van belang is, of erg kostbaar. In het dagelijks leven valt te denken aan iets dat je wilt kopen, maar de prijs staat je niet aan. Aangezien er geen relatie bestaat met de verkopende partij en het product voor jou niet essentieel is, is Vermijding de beste keuze. De auditor kan in een situatie komen waarin het onderwerp niet van belang is voor de audit en wanneer samenwerking met de andere partij niet noodzakelijk is. Vermijden is dan de beste stijl.

Risico: Het risico van deze stijl is gelegen in het niet adresseren van een inhoudelijk discussiepunt en geen probleemoplossing wordt gerealiseerd.

2. **Accommodatie.** Wanneer een persoon een lage aandacht voor eigen belang heeft en een hoge aandacht voor het belang van de ander, is deze volgens het model eerder geneigd om een stijl van Accommodatie te hanteren. Deze stijl van non-confrontatie wordt gekenmerkt door de wens voor het willen behouden van de relatie met de ander in plaats van het nastreven van een uitkomst in het belang van het individu of organisatie. Er is een tendens om het belang van de ander voorop te stellen en het eigen belang te verlaten. Tijdsdruk kan een factor zijn die deze stijl van conflicthantering kan oproepen (Rubin e.a., 1994). Auditors maken van deze stijl zelden gebruik (Goodwin, 2002).

Effectief: Op het moment dat de relatie van belang is, maar de uitkomst van minder belang is, kun je de stijl van Accommodatie hanteren. Positief verwoord, gun je de ander in deze stijl de meeste profijt. Een situatie waarin het resultaat ondergeschikt is aan de inhoud, is bijvoorbeeld het geval als de ander een onderwerp belangrijker vindt dan jij zelf. De auditor kan er dan voor kiezen te accommoderen aan de behoefte van de ander. Tijdsdruk mag echter geen factor zijn in de afweging.

Risico: Het risico bestaat dat door Accommodatie, de inhoud onjuist wordt geadresseerd.

3. **Competitie.** Deze confronterende stijl komt voort uit een hoge aandacht voor zichzelf en een lage aandacht voor het belang van de ander. De stijl wordt gekenmerkt door krachtige tactieken gericht op dwang en een onwil om van de eigen standpunten af te wijken. Deze stijl leidt vaker tot een situatie waarin er sprake is van een win-lose voor de respectievelijke partijen. Pruitt en Rubin (1986) hebben opgemerkt dat de context mede van invloed is op de keuze voor deze stijl, bijvoorbeeld in het geval het erop lijkt als de andere partij toegeeft. Het risico van het hanteren van deze conflictstijl is dat de andere partij vervreemdt als gevolg van een verslechtering van de relatie. Dit wordt ook ondersteund door onderzoek van Perreault en Kida (2011), waarin zij concluderen dat een competitieve stijl van onderhandelen leidt tot ineffectieve onderhandelingen en een verslechtering van de relatie tussen auditor en management.

Bame-Aldred en Kida (2007) merken op dat auditors vanwege hun hoge kennisniveau ten aanzien van bijvoorbeeld rapportagestandaarden en hun verantwoordelijkheid als (externe) auditor, meer geneigd kunnen zijn om een competitieve stijl van onderhandelen te hanteren. Externe auditors zijn verplicht om de juiste standaarden te hanteren waardoor zij in onderhandelingsituaties soms de rug recht moeten houden en daarmee niet van de inhoud kunnen afwijken ten faveure van de relatie. Dit kan de relatie onder druk zetten in conflictsituaties. Gibbins e.a. (2010) hebben aangetoond dat audit partners, in situaties waarin zij te maken hebben met weerstand of inflexibiliteit bij hun gesprekspartner, omschakelen naar een competitieve stijl van onderhandelen. Dit kan een verklaring zijn waarom auditors soms geneigd zijn in compliance achtige settings de stijl van Competitie te hanteren (Goodwin, 2002).

Effectief: Zodra de inhoud zeer belangrijk is, maar de relatie niet, dan is de stijl van Competitie het meest geschikt. In deze situatie ga je als onderhandelaar op inhoud de strijd aan en veroorloof je een krachtige stijl waarin het eigen belang voorop staat. Dit doe je als de relatie niet/minder van belang is, bijvoorbeeld bij het kopen van een huis. Als auditor is komt deze situatie wellicht minder frequent voor aangezien relaties met interne of externe partijen van belang zijn. Echter in situaties waar tijdsdruk bestaat, kan ervoor gekozen worden om competitief te onderhandelen.

Risico: Het risico van deze stijl is dat, gegeven de objectiviteit van de auditor, de inhoud juist is geadresseerd, echter de relatie onvoldoende wordt beschermd of zelfs beschadigd.

4. **Collaboratie.** Het model voorspelt dat op het moment dat een persoon zowel hoog aandacht heeft voor de ander als voor zichzelf, de stijl van Collaboratie gehanteerd zal worden. Deze stijl wordt gekenmerkt door een probleemoplossende aanpak, waarin informatie open gedeeld wordt, tegenstrijdige belangen constructief worden besproken en veel aandacht uitgaat naar het nastreven van een oplossing die door beide partijen zal worden geaccepteerd (Gray, 1989; Pruitt en Carnevale, 1993; Rahim, 1992). Deze stijl wordt ook de stijl van Integratie genoemd. Integratieve onderhandeling is uitgebreid onderzocht door Fisher en Ury (1981) en is als conflictstijl het meest effectief gebleken aangezien het meest waarschijnlijk win-win situaties oplevert (Pruitt en Carnevale, 1993). Dit verhoogt tevens de kans op een langdurige relatie. Perreault en Kida (2011) concluderen dat een coöperatieve stijl van onderhandelen meer oplevert voor de auditor. Management is meer geneigd om in het proces van onderhandelen kleine concessies te doen, wat de wederzijdse relatie ten goede komt. Onderzoek van Goodwin (2002) heeft aangetoond dat auditors hoofdzakelijk de integratieve stijl (Collaboratie) van conflicthantering gebruiken. Dit wordt ondersteund door onderzoek van Gibbins, e.a. (2010) die

hebben aangetoond dat audit partners meer geneigd zijn een integratieve stijl van onderhandelen te hanteren (Collaboratie). Echter op het moment dat de partner te maken heeft met een inflexibele cliënt, dan schakelt hij over naar een meer competitieve stijl van onderhandelen.

Effectief: In een situatie waarin zowel de inhoud als de relatie met de andere partij belangrijk is, is de conflictstijl Collaboratie de beste keuze. Dit geldt ook voor de internal auditor. Het is zaak om in een conflict zowel oog voor de relatie te hebben als oog voor de inhoud. In zo'n situatie is het het beste om samen om de tafel te gaan zitten en alle belangen te bespreken. Hierdoor wordt de kans vergroot om in gezamenlijkheid te komen tot de beste oplossing voor beide partijen, mét behoud van de relatie.

Risico: Het risico van deze stijl is dat door het proces van onderhandeling, er een tijdsruk ontstaat, aangezien deze stijl van conflicthantering meer tijd in beslag kan nemen.

Studies van onder anderen Sorenson e.a. (1999), Rubin e.a. (1994) en Pruitt en Rubin (1986) hebben aangetoond dat het dual-concern model een valide model is om gedrag te verklaren. Mensen die van nature meer oog hebben voor de ander dan voor zichzelf, vertonen typerend gedrag, waarbij zij meer aandacht geven aan de relatie van de inhoud. Dit geldt voor alle stijlen van conflicthantering. Pruitt en Rubin (1986) stellen dat gegeven de context, de persoon een strategische keuze maakt voor de stijl die het beste bij het conflict past. Echter, het blijkt dat personen vaak een initiële voorkeur hebben voor een conflictstijl.

De stijl van **Collaboratie** is de meest effectieve stijl van conflicthantering. Collaboratie leidt het vaakste tot win-win situaties, waardoor de kans op een langdurige relatie vergroot wordt (Fisher e.a., 2014; Perreault en Kida, 2011; Moberg 1996, 2001; Goodwin 2002; Pruitt en Carnevale, 1993). Gegeven de situatie kan ervoor gekozen worden om minder aandacht te geven aan de ander (de relatie). Dit is van belang als bijvoorbeeld 'tijd' een factor is. Daarnaast is het ook voor te stellen dat aandacht voor de inhoud op momenten minder van belang is, bijvoorbeeld in het geval van een triviaal onderwerp of compliance geen rol speelt. Voor internal auditors is zowel de inhoud als de relatie echter in het grootste deel van de situaties van belang (Perreault en Kida, 2011). De stijl die het meest geschikt is, is dan ook Collaboratie.

Mensen hebben van nature een initiële voorkeur voor een van de vier stijlen. Het is dus nu de vraag welke factoren ten grondslag liggen aan deze voorkeuren. Bij het beantwoorden van deze vraag is het noodzakelijk om in te gaan op persoonlijkheid.

2.3. Verwachtingen over de doelgroep

Voordat we dieper in gaan op persoonlijkheid en de relatie met de conflictstijlen, is het noodzakelijk om de verwachtingen over de doelgroep te verduidelijken. Verwachtingen over

de doelgroep zijn voorwaardelijk om een goede hypothese op te stellen over de (eventueel) te verwachten verschillen tussen de doelgroep en normgroep. Om te kunnen komen tot hypothesen, moet er een basis of aanknopingspunt zijn met betrekking tot de samenstelling van de doelgroep op het gebied van persoonlijkheid. Op grond van literatuuronderzoek stel ik vast dat er op dit moment geen, behalve het huidige onderzoek waar deze scriptie deel van uit maakt, onderzoek gedaan is naar de persoonlijkheidskenmerken van internal auditors. Het is dus niet mogelijk om hypothesen af te leiden op basis van eerder onderzoek naar persoonlijkheid van auditors. Daarom is het noodzakelijk om bij het opstellen van de verwachting voor de doelgroep te wenden tot de aandacht en het belang voor de relevante competentie, conflicthantering en onderhandelen. De hoeveelheid onderzoek met betrekking tot competenties van de doelgroep internal auditors is beperkt. Toch zijn er aanknopingspunten gevonden in de literatuur die het opstellen van een verwachting over de doelgroep mogelijk maken. In dit kader wordt het onderzoek genoemd van Siriwardane e.a. (2014) en de CBOK studie uit 2015.

Siriwardane e.a. (2014) hebben onderzoek gedaan naar competenties van external auditors. Zij stelden de vraag om een rangordening te maken voor de competenties, kennisgebieden en attitudes, op een vijfpuntsschaal. Het resultaat is in Figuur 4 zichtbaar.

Table 1: Participants' mean importance ratings of the skills, knowledge, and attitudes

<i>Rank</i>	<i>Skills, knowledge, and attitudes</i>	<i>Mean</i>
1	Professional integrity	4.89
2	Assessing audit evidence	4.68
3	Questioning mind	4.66
4	Ability to understand client's business	4.63
5	Knowledge on double-entry accounting	4.61
6	Knowledge on accounting standards	4.55
7	Critical thinking skills	4.54
8	Risk assessment knowledge	4.44
9	Oral communication skills	4.41
10	Written communication skills	4.33
11	Interpersonal skills	4.32
12	Internal control knowledge	4.28
13	Negotiation skills	4.23
14	General business knowledge	4.19
15	Project management skills	4.17
15	Knowledge on fair value accounting	4.17
17	Decision-making skills	4.14
18	Fraud detection skills	3.80
19	Information systems knowledge	3.78
20	Forensic accounting knowledge	3.46

Figuur 4: Screenprint van rangordening en scores op competenties. Bron: Siriwardane e.a. (2014).

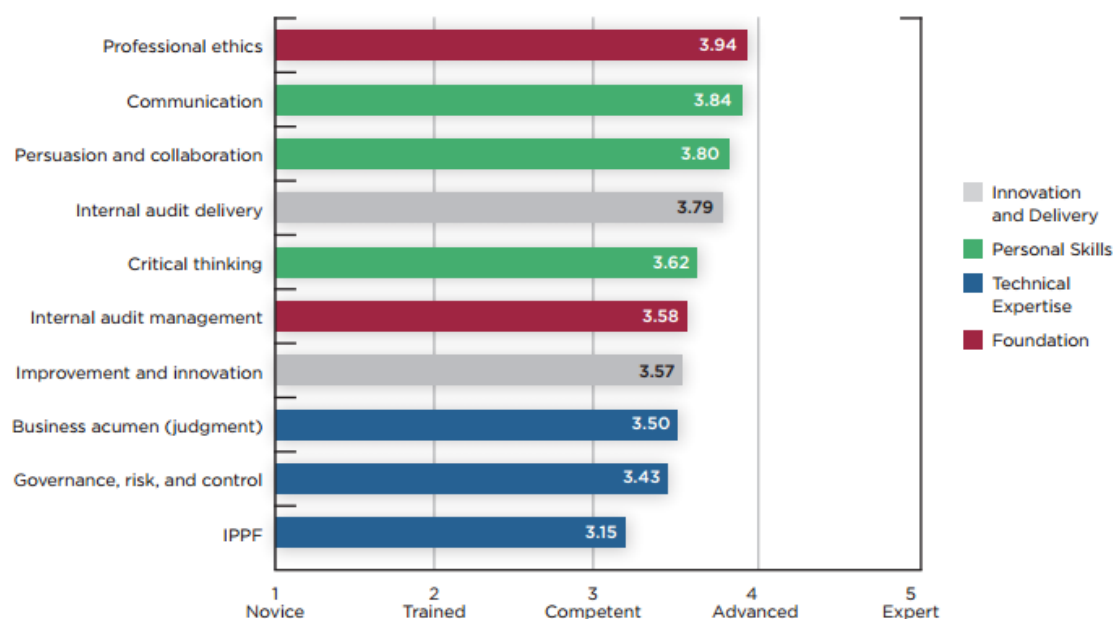
Uit Figuur 4 blijkt dat onderhandelingsvaardigheden op rangorde 13 terugkomt met een gerapporteerde score van 4,23. Hoewel het niet als meest belangrijk wordt aangegeven, is de score van 4,23 wel hoog te noemen. Conflicthantering en Onderhandelen is daarmee een belangrijke competentie voor internal auditors.

Een tweede aanknopingspunt in de literatuur komt van het Global Internal Audit Common Body of Knowledge. Het CBOK voert continu onderzoek uit naar de internal audit professie. In 2015 heeft CBOK een onderzoek gedaan naar de activiteiten en karakteristieken van internal auditors wereldwijd. Het onderzoek was gericht op het in kaart brengen van de 10 eerder genoemde competenties uit het Global Internal Audit Competency Framework, door het uitsturen van vragenlijsten. De vragenlijst is een self-assessment waarin respondenten worden uitgenodigd om zichzelf te scoren op de afzonderlijke competenties. Meer dan 10.000 respondenten over de gehele wereld hebben deze vragenlijst ingevuld. Hierdoor is het mogelijk om een analyse te doen op de voor dit onderzoek relevante competentie Persuasion and Collaboration, waar conflicthantering en onderhandelen (negotiation) een onderdeel van uit maakt. Respondenten beantwoorden iedere competentie door aan te geven op een vijfpuntsschaal waar zij vinden dat zij zich bevinden. De vijf punten komen overeen met de onderstaande kwalitatieve beoordelingen:

- 1 = Novice: Can perform routine tasks with direct supervision
- 2 = Trained: Can perform routine tasks with limited supervision
- 3 = Competent: Can perform routine tasks independently
- 4 = Advanced: Can perform advanced tasks independently
- 5 = Expert: Can perform complex advanced tasks independently
- n/a = Not applicable: This skill is not applicable in my role.

Uit de resultaten blijkt dat de doelgroep internal auditors op, de voor deze scriptie relevante schaal, persuasion and collaboration zichzelf een cijfer 3,80 toekent. Dit is op een vijfpuntsschaal een hoge score. Zie Figuur 5.

Exhibit 4 Competency Self-Assessments Ranked from Highest to Lowest



Figuur 5: Screenshot Competency Self-Assessments, Bron: Rose, J. (2015), Mapping Your Career (CBOK).

Uit de screenshot valt op te maken dat persuasion and collaboration een positie op de derde plaats in neemt. Daarmee geven internal auditors aan dat deze competentie bij hen relatief gezien sterk ontwikkeld is.

Uit de rapportage blijkt vervolgens dat de competentie in de regio Europa een score heeft van 4.05 (zie Figuur 6).

Exhibit 5 Regional Differences for Competency Self-Assessments

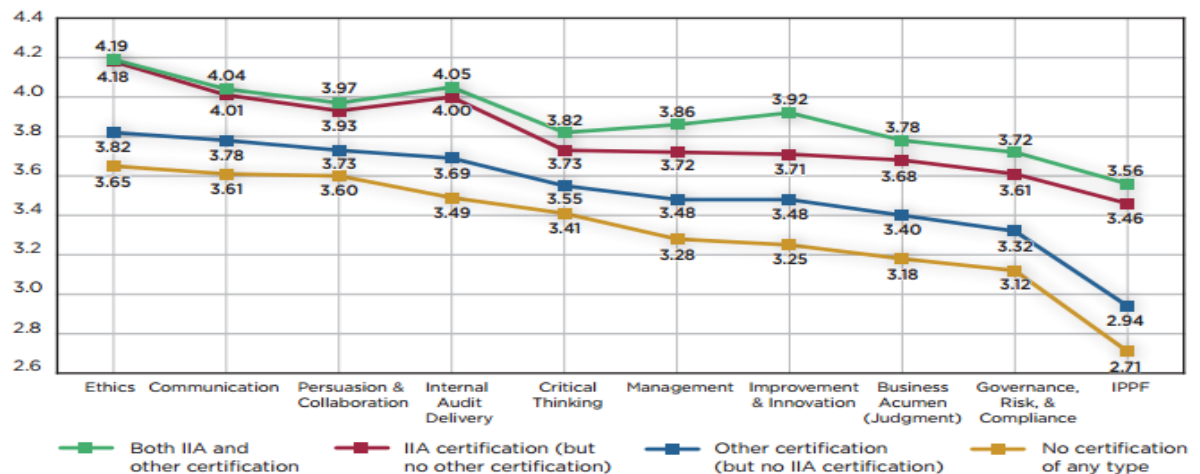
The 10 Core Competencies	Europe	North America	Sub-Saharan Africa	Latin America & Caribbean	Middle East & North Africa	South Asia	East Asia & Pacific	Global Average
Professional ethics	4.26	4.20	4.04	4.12	4.05	3.57	3.32	3.94
Communication	4.14	4.04	3.97	3.95	4.04	3.77	3.29	3.84
Persuasion and collaboration	4.05	4.00	3.87	4.02	4.01	3.66	3.24	3.80
Internal audit delivery	4.10	3.94	3.93	3.97	3.89	3.62	3.24	3.79
Critical thinking	3.89	3.73	3.65	3.80	3.80	3.53	3.13	3.62
Internal audit management	3.85	3.73	3.72	3.75	3.72	3.46	3.07	3.58
Improvement and innovation	3.83	3.71	3.70	3.75	3.71	3.40	3.08	3.57
Business acumen (judgment)	3.84	3.64	3.71	3.52	3.50	3.31	3.01	3.50
Governance, risk, and control	3.75	3.53	3.56	3.50	3.48	3.30	2.97	3.43
IPPF	3.46	3.27	3.35	3.04	3.35	2.79	2.73	3.15

Figuur 6: Screenshot Regionale verschillen op competentie self-assessments. Bron: Rose, J. (2015), Mapping Your Career (CBOK).

Opmerkelijk is dat de Europeanen relatief gezien hoger scoren op de competentie 'Persuasion and collaboration' dan personen uit alle andere regio's in de wereld.

Uit Figuur 7 blijkt tenslotte dat personen met een hoger opleidingsniveau, hoger rapporteren op 'Persuasion and collaboration'. De scores variëren tussen 3,60 en 3,97. Hoewel er geen uitsplitsing is voor regio Europa, kun je waarnemen dat voor iedere competentie deze tendens gelijk is. Daarmee is het aannemelijk dat hoog opgeleiden waarschijnlijk in Europa nog wat hoger scoren dan 4,05.

Exhibit 6 Competency Self-Assessment Ratings Compared Between Certified and Non-Certified Respondents



Figuur 7: Screenshot Competentie self-assessment scores naar opleidingsniveau. Bron: Rose, J. (2015), Mapping Your Career (CBOK).

Conclusie verwachting doelgroep

Zowel de internationale beroepsvereniging, als de Nederlandse beroepsvereniging voor internal auditors benadrukken het belang van de kwaliteit van internal auditors. Er zijn verschillende programma's voor permanente educatie gericht op het vergroten van kennis en competenties beschikbaar. Daarnaast zijn er verschillende accreditaties, zowel nationaal (Registered Operational Auditor) als internationaal (Certified Internal Auditor). Beiden verplichten de RO/CIA auditor tot het behalen en verder ontwikkelen van een bepaald competentieniveau. Op basis van bovenstaande onderzoeken en het belang dat de beroepsverenigingen hechten aan kwaliteit en permanente educatie van internal auditors, kan verwacht worden dat Europese, hoog opgeleide internal auditors op de competentie 'Persuasion and collaboration', **hoog** scores. Deze verwachting zal een basis vormen voor de op te stellen hypothesen. Daarnaast hanteren auditors vaker een coöperatieve (Collaboratie) stijl van onderhandelen (Gibbins e.a., 2010; Goodwin, 2002). Auditors hanteren vanuit hun professionele verplichting soms ook de stijl van Competitie (Bame-Aldred en Kida, 2007). Ook dit gegeven wordt meegenomen in het opstellen van de hypothesen.

We gaan nu eerst verder in op persoonlijkheid in de volgende paragraaf.

2.4. Persoonlijkheid van internal auditors

2.4.1 Meten van persoonlijkheid

De Franse filosoof Victor Cousin (1792-1867) is de eerste persoon geweest die het woord persoonlijkheid (*personalité*) heeft geïntroduceerd in de taal (Larsen en Buss, 2002). Hij benoemde het belang van het bewust zijn van je 'zelf'. Door het toepassen van introspectie kun je je begrip over je eigen *personalité* vergroten. Cousin was hiermee de grondlegger voor het gebruik van de term persoonlijkheid. Heden ten dage is het begrip persoonlijkheid

breed gebruikt bij selectie van medewerkers en voor zelfbewustzijn en persoonlijke ontwikkeling (Zickar en Kostek, 2013).

Decennialang hebben onderzoekers getracht persoonlijkheid te operationaliseren en meetbaar te maken. Dit heeft geleid tot een veelheid aan theorieën en instrumenten om persoonlijkheid te meten. Het Five Factor model is gedurende enkele decennia ontwikkeld door verschillende onafhankelijk van elkaar opererende groepen onderzoekers. In de jaren '60 hebben Guion en Gottier een onderzoek gedaan waarin zij tot een vernietigende conclusie komen omtrent de validiteit van persoonlijkheidsmeetinstrumenten, met name de predictieve validiteit voor gedrag in de werkomgeving (Murphy, e.a., 2013). Pas in de jaren '90 van de vorige eeuw is met behulp van onderzoek van Barrick en Mount (1991), nieuwe bevestiging gekomen van de waarde van deze instrumenten voor het begrijpen en voorspellen van prestaties en effectiviteit van gedrag. Het Five Factor Model wordt op dit moment gezien als een van de meest betrouwbare en valide theorieën (De Fruyt en Rolland, 2013; Christiansen en Tett, 2008; Larsen en Buss, 2002).

Het Five Factor Model vindt zijn oorsprong in het werk van Allport en Odbert (1936). Zij hebben uit alle geregistreerde woorden in het woordenboek 17.953 persoonlijkheidstrekgerelateerde woorden geselecteerd. Zij hebben deze trekwoorden vervolgens verdeeld in vier groepen; 1) Stabiele trekken, 2) Tijdelijke toestanden, 3) Sociale implicaties en 4) Metaforische en fysieke benamingen. De eerste categorie, Stabiele trekken, bestaande uit 4.500 woorden vormde de basis voor vervolgonderzoek, uitgevoerd door Cattell (1943). Cattell heeft deze lijst verder ingedeeld tot 35 clusters persoonlijkheidstrekken. Vervolgens is Fiske eind jaren '40, met behulp van een factor analyse gekomen tot een vijftal factoren. Echter zijn dit niet de huidige vijf factoren in het Five Factor Model, maar is hij wel degene geweest die van deze techniek hierin gebruik heeft gemaakt. Tupes en Christal (1961) hebben de bestaande taxonomie terug gebracht tot vijf factoren; Surgency, Agreeableness, Conscientiousness, Emotional Stability en Culture. McCrae en Costa (1985) hebben deze vijf factoren vervolgens geherdefinieerd tot de vijf factoren die zijn geïncorporeerd in het de PffPI.

Sinds de jaren '90 heeft het Five Factor Model (FFM) een grote groei doorgemaakt in de ontwikkeling, evaluatie en het gebruik van persoonlijkheidsinstrumenten en wordt door velen gezien als de sterkste fundering voor het structureren van gedrag met behulp van persoonlijkheidstrekken (Oswald e.a., 2013). Het is echter nog steeds de vraag hoe groot de predictieve validiteit is van een correlatie. De factoren, sets van trekken, hebben een minder grote predictieve validiteit dan de individuele trekken, ook wel *facetten* genoemd, waaruit ze zijn samengesteld. Facetten hebben een grotere predictieve validiteit voor werk gerelateerd gedrag. Het is daarom raadzaam om, in voorspellingen, zo specifiek mogelijk te zijn over de relatie met gedrag (Murphy e.a., 2013).

Eind jaren 90 en begin 2000 is aldus veel onderzoek gedaan naar de invloed van job-demands (werkeisen) in relatie tot predictieve validiteit van

persoonlijkheidsmeetinstrumenten (Christiansen en Tett, 2008). Deze verklaren de lagere validiteit van sommige meetinstrumenten, waaronder het Five Factor Model. De vraag is daarom niet of het instrument valide is, maar hoe valide én waarvoor je het model wilt inzetten. De validiteit van het gebruikte instrument, de PfPI wordt in hoofdstuk 3 verder besproken. De toepasselijkheid van het Five Factor Model in het verklaren van gedrag met betrekking tot conflicthantering en onderhandelen wordt hieronder verder besproken in combinatie met het toelichten van de vijf factoren.

De vijf schalen waaruit het Five Factor Model is samengesteld verschillen in benaming enigszins van de benaming die gehanteerd wordt in de PfPI. In deze scriptie wordt de benaming gehanteerd die overeenkomt met het instrument, de PfPI.

Elke schaal kun je voorstellen als een dimensie waarop ieder persoon een positie scoort, tussen de twee uitersten. De linkerkant van de dimensies zijn personen die laag scoren, rechts de hoogscoorders. Dit zijn de volgende vijf schalen en dimensies.

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1. Emotionele Stabiliteit | Onrustig vs. Stabiel |
| 2. Extraversie | Introvert vs. Extravert |
| 3. Openheid voor ervaringen | Behoudend vs. Vernieuwend |
| 4. Altruïsme | Competitief vs. Meegaand |
| 5. Consciëntieusheid | Wanordelijk vs. Geordend |

Hieronder volgt een uitgebreidere toelichting op de persoonlijkheidsdimensies en de implicaties voor de conflictstijlen van internal auditors.

Verschillende onderzoekers (Moberg, 1998; Moberg, 2001; Antonioni, 1998; Zhenzong, 2005) hebben de relatie tussen persoonlijkheid en conflictstijlen onderzocht. Persoonlijkheid is gemeten middels de Revised NEO Personality Inventory (revised NEO-PI-R), ontwikkeld op basis van het Five Factor Model door McCrae en Costa (1992). Conflictstijlen zijn gemeten met behulp van de Organizational Communication and Conflict Instrument (OCCI) door Putnam en Wilson (1982). Deze onderzoeken zijn als basis gebruikt voor het opstellen van de hypothesen.

2.4.2. Emotionele Stabiliteit

Emotionele stabiliteit, behelst de dimensie *Onrustig versus Stabiel*. Personen die laag scoren reageren verschillend in stressvolle situaties dan hoogscoorders op het gebied van het bewaren van rust en kalmte. Het hart van deze dimensie wordt gevormd door het ervaren van angst en hoe je daarmee omgaat (Carver en Scheier, 1996). Hoogscoorders kunnen goed omgaan met deze angst en kunnen hierdoor meer druk aan, kunnen gemakkelijker problemen van zich afzetten en daardoor beter omgaan met kritiek van anderen op hun gedrag. Hierdoor kunnen zij gemakkelijker omgaan met tegenslagen en hebben over het algemeen een groter zelfvertrouwen. Laagscoorders zijn sensitiever in stressvolle situaties en reageren emotioneler op moeilijkheden in hun werk. Tegenslagen komen bij hen harder

aan en als gevolg hiervan kunnen zij hierover blijven piekeren (De Fruyt en Rolland, 2013). Zij maken zich vlugger ongerust en komen wat onzekerder over in hun omgeving. Voor internal auditors is het van belang om zich niet te laten leiden door emoties, maar feitelijk te handelen. In conflicten betekent dit dat de internal auditor de balans moet bewaken tussen aandacht voor de inhoud en aandacht voor de relatie door het hanteren van de stijl van Collaboratie en actief samen moet werken met management (Perreault en Kida, 2011).

Uit onderzoek is gebleken dat de dimensie Emotionele Stabiliteit correleert met een aantal conflictstijlen. Mensen die laag scoren op Emotionele Stabiliteit zijn eerder geneigd om de stijl van Vermijding of Accommodatie te gebruiken (Moberg, 1998; Antonioni, 1998; Moberg, 2001). Anders gezegd mensen die zich eerder onzeker voelen, zullen sneller geneigd zijn om conflicten uit de weg te gaan of eerder toe te geven aan de ander door het doen van concessies. Daarnaast is ook gebleken dat hoogscoorders eerder de stijl van Collaboratie hanteren (Antonioni, 1998; Moberg, 2001). Een verklaring voor deze correlatie wordt gegeven door de stelling dat onderhandelingsituaties kunnen worden gezien als conflicten, waarbij emoties naar boven kunnen komen. De stijl van Collaboratie kenmerkt zich door een hogere mate van interactie en daarbij behorende mogelijke tegenstellende belangen. Daarbij treden vaak emoties op. Hoogscoorders zijn beter in staat om om te gaan met deze emoties en nemen daardoor minder snel een toevlucht tot de stijlen Vermijding en Accommodatie. Van internal auditors wordt ook een hoge mate van interactie verwacht om de juiste zaken te achterhalen en te adresseren in de uitvoering van een audit. Daarbij mogen auditors conflicten niet uit de weg gaan en wordt van hen verwacht dat zij deze constructief oplossen.

Hypothese

Internal auditors verkeren geregeld in situaties waarin zij te maken hebben met stressvolle situaties zoals onderhandelingen en dienen deze zeker niet uit de weg te gaan. Auditors hanteren vaker de stijl van Collaboratie dan de andere stijlen (Gibbins e.a., 2010; Goodwin, 2002). Uit de literatuur is gebleken dat voor de dimensie Emotionele Stabiliteit negatieve correlaties bestaan met Vermijding en Accommodatie en een positieve met Collaboratie. De collaboratieve conflictstijl is daarnaast in het algemeen te prefereren boven de andere stijlen van conflicthantering. Deze stijl zich kenmerkt door een het aangaan van de interactie. Dit is belangrijk voor internal auditors aangezien in de praktijk zowel de inhoud als de relatie van belang is. Een lage score op Emotionele Stabiliteit zou kunnen impliceren dat de stijl van Vermijding of Accommodatie wordt gehanteerd. Goodwin (2002) heeft onderzocht dat auditors zelden de stijl van Vermijding of Accommodatie hanteren. Mede ingegeven door de belangrijkheid van de competentie 'Persuasion and collaboration' van het CBOK voor de doelgroep, is de verwachting dat internal auditors daarom hoog scoren op Emotionele Stabiliteit.

<i>H1: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Emotionele Stabiliteit.</i>

2.4.3. Extraversie

De dimensie Extraversie wordt gekenmerkt door een indeling in Introvert versus Extravert. De vraag die hier speelt is in hoeverre mensen assertiviteit ten toon spreiden in interactie met hun omgeving (Carver en Scheier, 1996). Mensen met een voorkeur voor extraversie, zijn eerder geneigd om actief de interactie op te zoeken en kunnen op deze wijze wat dominanter overkomen dan anderen. Daarnaast zijn zij vaker nadrukkelijker aanwezig in discussies en nemen vaker de leiding in groepen. Door hun actievere sociale houding hebben zij vaker een groot netwerk (de Fruyt en Rolland, 2013). Personen die laag scoren op extraversie zijn vaker meer introvert, gereserveerd en werken graag alleen (de Fruyt en Rolland, 2013). Hierdoor geven zij eerder de voorkeur aan toekijken en laten het initiatief liever aan anderen over. Volgens Perreault en Kida (2011) zouden internal auditors vaker actief de interactie moeten opzoeken zodat er coöperatie tussen auditor en auditee ontstaat (Collaboratie).

Uit de literatuur is gebleken dat de dimensie Extraversie een positieve correlatie heeft met de stijlen Collaboratie (Moberg, 1998; Moberg, 2001) en Competitie (Moberg, 1998; Antonioni, 1998) en een negatieve correlatie met Vermijding (Moberg, 1998; Moberg, 2001). Mensen die hoog scoren op Extraversie zijn in conflicten eerder geneigd de stijlen Collaboratie en Competitie te hanteren. Mensen die extravert zijn, zoeken meer de interactie op met mensen en gaan door hun assertiviteit eerder de discussie aan. Dit maakt dat zij meer dan laagscoorders geneigd zullen zijn in conflictsituaties ofwel hun eigen standpunten te verdedigen, dan wel in gezamenlijkheid te treden bij het verenigen van de belangen en deze te integreren. Een kanttekening moet hier worden gemaakt, aangezien een hogere score op Extraversie ook kan leiden tot situaties waarin personen de stijl hanteren van Competitie. Gibbins e.a. (2010) hebben geconcludeerd dat auditors in bepaalde situaties geneigd kunnen zijn om de stijl van Competitie te hanteren. Als reden daarvoor geven zij aan dat auditors sterk aan hun positie (standpunt) kunnen vasthouden als dit wettelijk vereist is. Dit heeft te maken met de professionele verantwoordelijkheid die auditors vanuit hun professie moeten aanhouden. Personen die laag scoren zijn eerder geneigd conflicten te vermijden.

Hypothese

Internal auditors moeten in de uitvoering van hun werk geregeld in contact treden met interne en externe stakeholders in overlegstructuren, waarbij zij ook moeten kunnen onderhandelen. Dit vraagt om een actieve houding.

Op basis van literatuur kan geconcludeerd worden dat personen die hoger scoren op Extraversie meer geneigd zijn actief in contact te treden met interne en externe stakeholders. Hoogscoorders op Extraversie zijn meer geneigd om de gewenste conflictstijl van Collaboratie te hanteren. Auditors zijn vaker geneigd de stijl van Collaboratie te gebruiken (Gibbins e.a., 2010; Goodwin, 2002). Er wordt geconcludeerd dat laagscoorders

eerder de ongewenste stijl van Vermijding hanteren. Op basis van onderzoek van Goodwin (2002) kan geconcludeerd worden dat auditors juist zelden kiezen voor Vermijding, waardoor het niet waarschijnlijk is dat internal auditors laag scoren op Extraversie. Internal auditors hechten tenslotte veel waarde aan de competentie persuasion and collaboration van het CBOK. Daarom is de verwachting dat internal auditors hoog scoren op Extraversie.

<i>H2: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Extraversie.</i>
--

2.4.4. Openheid voor ervaringen

Openheid voor ervaringen is de dimensie waarmee onderscheid kan worden gemaakt tussen personen die meer behoudend zijn of juist meer open staan voor vernieuwing. Deze schaal kan ook worden getypeerd door de tegenstellingen avontuurlijk of behoudend, Conformerend of onafhankelijk en artistiek of niet artistiek (Mischel, 1999). Personen die hoog scoren op deze schaal zijn creatief en innovatief en zijn eerder geneigd buiten de bestaande kaders te denken (de Fruyt en Rolland, 2013). Het denken buiten bestaande kaders stelt hen ook meer in staat om vernieuwende aanpakken te bedenken en voeren deze ook graag zelf uit. Hoogscoorders worden getypeerd door een breed interesseveld en reflecteren graag over zichzelf zodat dit bij kan dragen aan hun persoonlijke ontwikkeling. Tenslotte is hun creativiteit hoger dan laagscoorders. Laagscoorders worden getypeerd door een meer behoudende stijl van werken en zijn veel meer praktisch en down to earth ingesteld. De Fruyt en Rolland (2013) stellen vervolgens dat personen met een lagere score op Openheid voor ervaringen, liever met problemen werken waarvoor reeds een oplossing bestaat. Zij beschikken over minder creativiteit en prefereren tastbare en concrete problemen boven abstracte discussies. Zij zijn minder geneigd om feedback te vragen over hun eigen gedrag.

De stijl van Collaboratie vraagt om een open houding, waardoor coöperatie tussen partijen wordt bevorderd (Fisher e.a., 2014). Dit leidt ertoe dat partijen eerder de stijl van Collaboratie hanteren (Perreault en Kida, 2011).

Onderzoek heeft aangetoond dat er relaties bestaan tussen Openheid voor ervaringen en verschillende conflictstijlen. Er zijn positieve correlaties aangetroffen tussen Openheid voor ervaringen en de stijlen Collaboratie (Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Moberg, 2001) en Accommodatie (Antonioni, 1998; Moberg, 2001). Er is een negatieve correlatie aangetoond met de stijl van Vermijding na onderzoek van Antonioni (1998) en Moberg (1998). Personen die hoog scoren op Openheid voor ervaringen, zijn vaker creatief dan anderen. Dit is een belangrijke eigenschap aangezien voor de stijl van Collaboratie, ofwel Integratieve onderhandeling, een mate van creativiteit essentieel is (Fisher en Ury, 1981). Creativiteit bevordert het zoeken naar alternatieve oplossingen. Daarbij is creatief vermogen een eigenschap die het denken buiten de kaders en de eventueel ingenomen posities bij onderhandelen, ondersteunt. Juist dit vermogen maakt dat creatieve oplossingen gevonden kunnen worden of patstellingen doorbroken worden. Een grotere voorkeur voor Openheid

voor ervaringen kan ook leiden tot een keuze voor de stijl van Accommodatie. Daarvoor moet gewaakt worden aangezien Accommodatie kan leiden tot een inhoudelijk suboptimale oplossing. Moberg (2001) geeft een verklaring voor deze relatie door te stellen dat op het moment dat een persoon meer open staat voor de gevoelens van een ander, deze eerder geneigd kan zijn tot Accommodatie.

Personen die laag scoren op Openheid voor ervaringen zijn eerder geneigd tot het wenden tot de stijl van Vermijding aangezien zij minder open staan voor andere ideeën. Zij staan met andere woorden minder open voor het standpunt van de ander en dit belemmert een open dialoog. Als gevolg hiervan ontstaat eerder een patstelling en kan dit leiden tot het conformeren aan het standpunt van de ander door het doen van concessies aan de inhoud.

Hypothese

Internal auditors moeten de inhoud juist adresseren, en dit betekent ook in de fase van onderhandeling open staan voor nieuwe ontwikkelingen of standpunten. Het toen van concessies op de inhoud is onwenselijk.

Een grotere voorkeur voor Openheid voor ervaringen impliceert een hogere mate van creativiteit. Meer creativiteit is wenselijk in onderhandelen en voordelig voor een effectieve stijl van Collaboratie. Auditors hanteren vaker de stijl van Collaboratie (Gibbins e.a., 2010; Goodwin, 2002), waardoor de verwachting bestaat dat zij wellicht een hogere voorkeur voor Openheid voor ervaringen hebben. Hoogscorders zijn dus eerder in staat tot het voeren van succesvolle Collaboratieve conflicthantering. Laagscorders zijn daarnaast sneller geneigd tot hanteren van de minder wenselijk geachte stijl Vermijding. Onderzoek van Goodwin (2002) toonde aan dat auditors zelden de stijl van Vermijding hanteren, waardoor de verwachting bestaat dat internal auditors in ieder geval niet laag scoren op de dimensie Openheid voor ervaringen. De competentie persuasion and collaboration van het CBOK, is ook hier van toepassing. Gezien de waarde die internal auditors hieraan hechten bestaat daarom de verwachting dat internal auditors hoog scoren op Openheid voor ervaringen.

H3: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Openheid voor ervaringen.

2.4.5. Altruïsme

De dimensie Altruïsme wordt gekenmerkt door verschillen tussen personen die vaak worden aangeduid met warm en vriendelijk versus koud en vijandig. Personen die hoog scoren worden vaker ervaren als vriendelijk, beleefd en goedaardig, terwijl laagscorders eerder worden ervaren als onbeleefd en snel geïrriteerd (Carver en Scheier, 1996). Hoogscorders zijn hierdoor gemakkelijker in de omgang en hebben vertrouwen in de mensen om hen heen (De fruyt en Rolland, 2013). Zij stellen vervolgens dat hoogscorders eerder geneigd zijn zich te richten op anderen en het delen van middelen en successen, wat in principe een

goede eigenschap is voor de Collaboratieve conflicthantering. Echter stellen zij ook dat hoogscoorders conflicten vermijden, wat in principe onwenselijk is. Laagscoorders geven eerder de voorkeur aan competitiviteit en zijn meer strijdbaar (De fruyt en Rolland, 2013). Vanuit egocentrisme zijn zij sneller geneigd om hun eigen belang te verdedigen en handelen daarbij vanuit eigen perspectief. Daarnaast hebben zij een minder groot vertrouwen in anderen, wat een risico is voor een vruchtbare samenwerking. Een coöperatieve houding tussen auditor en auditee leidt tot betere resultaten (Perreault en Kida, 2011). Onderling vertrouwen tussen partijen is daarom rand voorwaardelijk voor een effectief onderhandelingsproces (Fisher e.a., 2014).

Uit onderzoek is gebleken dat er positieve correlaties bestaan tussen Altruïsme en de stijlen Vermijding (Antonioni, 1998; Moberg, 1998) en Accommodatie (Antonioni, 1998; Moberg, 2001). Daarnaast bestaan er negatieve correlaties met Accommodatie (Antonioni, 1998) en Competitie (Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Moberg, 2001; Zhenzhong, 2005). Personen die hoog scoren zijn eerder geneigd tot het vermijden van conflicten aangezien zij meer moeite hebben met het verdedigen van hun standpunten of het openlijk ter discussie stellen van een standpunt van een ander. Als gevolg hiervan is een hoogscoorder eerder geneigd om conflicten uit de weg te gaan of tijdens een conflict sneller concessies te doen (accommoderen). Dit leidt tot minder optimale onderhandelingen en is daardoor niet wenselijk. Een laagscoorder daarentegen zal eerder de stijl van Competitie hanteren. Zij hebben minder moeite met het aangaan van het conflict en verdedigen van het eigen belang. De stijl van Competitie is gericht op het behalen van de maximale opbrengst voor jezelf. Dit is vaak onwenselijk aangezien dit een risico is voor de inhoud en de relatie met de tegenpartij.

Een specifiek facet uit de Neo-Pi-R dat hier van toepassing is, is *Compliance*, wat overeenkomt met de subschaal *Inschikkelijkheid* van de PfPI. In de PfPI duidt een lage score op *Inschikkelijkheid* hetgeen betekent dat iemand in conflicten in staat is om de druk hoog op te laten lopen. Deze persoon is aldus niet geremd om de goede vrede te willen bewaren. Dit kan leiden tot het hanteren van de minder gewenste conflicthanteringsstijl Competitie. Personen die laag scoren op Inschikkelijkheid zijn eerder geneigd om conflicten te vermijden. Zij zullen eerder geneigd zijn om de ongewenste stijlen Vermijding en Accommodatie te hanteren.

Hypothese

Internal auditors moeten bij het uitvoeren van hun werk assertief optreden en in conflicten de noodzakelijk confrontatie aangaan zonder concessies te willen doen aan de inhoud. Dit moet echter op zodanige manier gebeuren dat de inhoud en relatie beschermd zijn. Er moet dus sprake zijn van het aangaan van een conflictsituatie op zodanige wijze dat de balans tussen inhoud en relatie wordt beschermd.

Een hogere voorkeur voor Altruïsme leidt tot een grotere kans op het vermijden van conflicten of het doen van concessies. Dit is niet wenselijk voor internal auditors aangezien

dit een risico is voor de inhoud. Goodwin (2002) toonde aan dat auditors zelden de stijl van Vermijding hanteren, dus de verwachting bestaat daarom dat internal auditors geen hoge voorkeur voor Altruïsme zullen hebben. Daarnaast leidt een lagere voorkeur tot een grotere kans op de stijl van Competitie. Dit kan nadelig zijn voor zowel de inhoud als de relatie met de auditee. De stijl van Competitie is niet in eerste instantie de meest gehanteerde stijl van conflicthantering (Gibbins e.a., 2010; Goodwin, 2002). Bame-Aldred en Kida (2007) hebben aangetoond dat auditors soms vanuit hun professionele verantwoordelijkheid vasthouden aan hun positie. Dit is een meer competitieve stijl van conflicthantering en zou kunnen duiden op een lagere voorkeur voor Altruïsme. De competentie 'Persuasion and collaboration' van het CBOK impliceert dat internal auditors conflictsituaties niet uit de weg moeten gaan. Een lagere voorkeur of een hogere voorkeur lijken onwenselijk en dus bestaat de verwachting dat internal auditors gemiddeld scoren op de dimensie Altruïsme.

<i>H4: Internal auditors scoren gemiddeld op de dimensie Altruïsme.</i>

2.4.6. Consciëntieusheid

De vijfde en laatste dimensie is Consciëntieusheid en waarmee mensen het beste te typeren zijn als ofwel gedisciplineerd, dan wel ongedisciplineerd. Het heeft te maken in hoeverre iemand de wil heeft om zaken tot een goed einde te brengen en dit op een gestructureerde ordelijke en efficiënte manier te doen (Carver en Scheier, 1996). Maar er kan ook nog een laag aan worden toegevoegd die te maken heeft met of iemand praktisch of onpraktisch is ingesteld (Larsen en Buss, 2002). De Fruyt en Rolland (2013) stellen dat mensen met een grote voorkeur voor Consciëntieusheid, methodisch en ordelijk zijn en planmatig te werk gaan. Daarnaast stellen zij ambitieuze doelen en stellen veel in het werk om deze te bereiken. Laagscoorders daarentegen zijn minder ambitieus en hechten minder belang aan strakke orde en tijdigheid. Daarnaast zijn zij eerder afgeleid en geven sneller toe aan impulsen.

Het onderzoek naar de relatie tussen Consciëntieusheid en stijlen van conflicthantering heeft een tweetal positieve correlaties opgeleverd en een negatieve. Er zijn positieve correlaties gevonden met Collaboratie (Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Moberg, 2001) en Competitie (Moberg, 1998) en een negatieve correlatie met Vermijding (Antonioni 1998; Moberg 1998; Moberg, 2001). Als verklaring voor de positieve correlatie met Collaboratie wordt gegeven dat hoogscoorders eerder geneigd zijn om doelgericht aan het werk te gaan en onderhandelen daarbij als onderdeel van het proces zien. Acceptatie van de situatie leidt in dit geval tot het zetten van de eerste stap in het zoeken naar een oplossing. Echter kan er ook een valkuil in zitten dat ervoor zorgt dat de stijl van Competitie wordt gehanteerd. Auditors zijn bij de uitvoering van hun werkzaamheden gehouden aan regels en richtlijnen die voorschrijven hoe de inhoud moet worden vastgesteld en hoe deze vervolgens gerapporteerd moet worden. Deze professionele standaarden zouden dus gedrag bij de auditor kunnen oproepen van een drang om de doelen te halen. Competitie ligt dan op de

loer, en dit is onwenselijk (Perreault en Kida, 2011). Laagscoorders kunnen geneigd zijn tot Vermijding. Logischerwijs is dit het gevolg van een lager ambitieniveau dat tot uitdrukking komt in conflictsituaties. Deze kunnen worden vergeleken met een wedstrijd waarbij ambitie ten grondslag ligt aan het bepalen en bereiken van doelstellingen. Laagscoorders stellen minder vaak doelen en vermijden daardoor impliciet confrontaties.

Hypothese

Van internal auditors wordt verwacht dat zij gestructureerd te werk gaan in alle fasen van een audit. Daarbij moeten zij de doelstellingen van de audit in het oog houden en naartoe werken. Situaties waarin redelijkerwijs verwacht kan worden dat de auditee de conflictsituatie stevig in zal gaan, moeten goed worden voorbereid. De situatie is het beste gediend bij een gestructureerde aanpak om tot een goed onderhandelingsresultaat te komen. Daarbij moet in het achterhoofd worden gehouden dat het strikt vasthouden aan het eigen verhaal en doelstellingen onwenselijk is voor de relatie met de auditee en uiteindelijk een mogelijk risico is voor de inhoud.

Een hogere score op Consciëntieusheid vergroot de discipline en planmatigheid van werken wat kan leiden tot een grotere kans op de stijl van Collaboratie. Auditors hanteren vaker de stijl van Collaboratie (Gibbins e.a., 2010; Goodwin, 2002). Teveel zelfdiscipline en stellen van harde doelen kan echter leiden tot Competitie, wat onwenselijk is. Bame-Aldred en Kida (2007) toonden aan dat auditors in situaties de stijl van Competitie hanteren. Een lagere score leidt eerder tot Vermijding als gevolg van het ontbreken van doelstellingen, wat ook onwenselijk is. Goodwin (2002) toonde aan dat auditors zelden de stijl van Vermijding hanteren. De 'Persuasion and collaboration' competentie wordt belangrijk gevonden door de doelgroep. Dit in overweging nemende is het de verwachting dat internal auditors hoog scoren op de dimensie Consciëntieusheid.

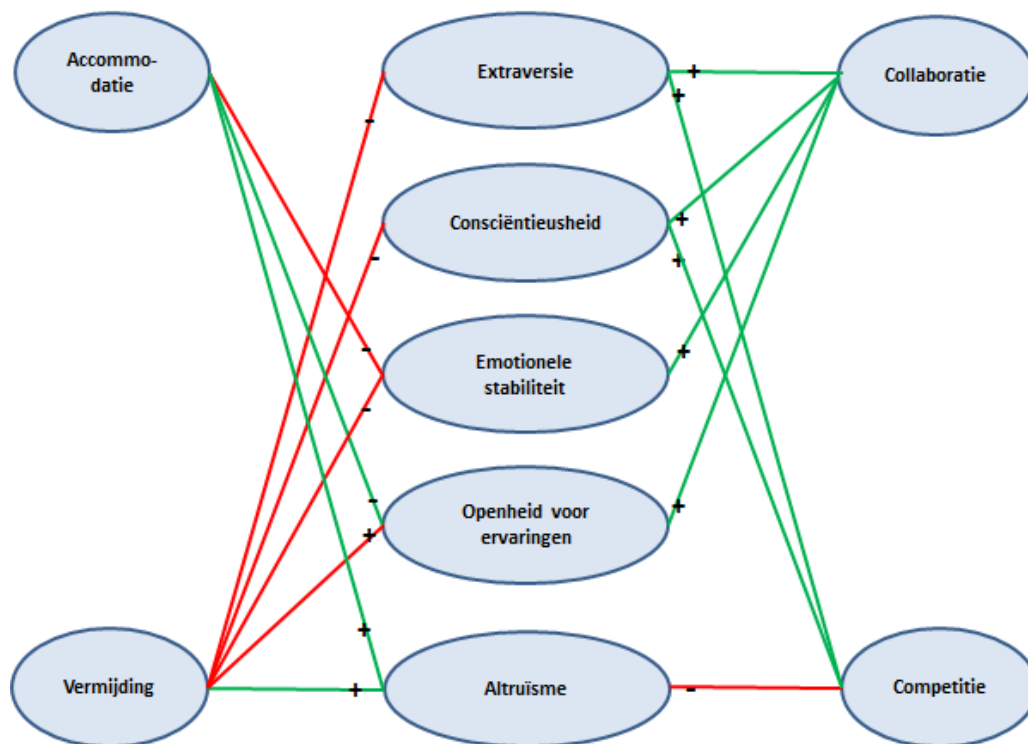
<i>H5: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Consciëntieusheid.</i>
--

2.5. Samenvatting verbanden en hypothesen

In paragraaf 2.3 zijn, op basis van diverse onderzoeken van beroepsverenigingen, de verwachtingen over de doelgroep uiteengezet met betrekking tot de competenties waaraan internal auditors moeten voldoen. In paragraaf 2.5 zijn we dieper in gegaan op persoonlijkheid van internal auditors en hoe deze is te meten. Op basis van literatuuronderzoek hebben we onderzocht welke verbanden bestaan tussen de verschillende persoonlijkheidsdimensies en conflictstijlen. Dit heeft geleid tot een vijftal hypothesen. In deze paragraaf vatten we dit samen.

In Figuur 8 is een overzicht van alle correlaties weergegeven. Wat opvalt is dat de stijlen Collaboratie en Vermijding de meeste correlaties hebben met de verschillende dimensies van persoonlijkheid. Voor de duidelijkheid van het overzicht zijn positieve correlaties

aangegeven in groen en voorzien van een + teken. Negatieve correlaties zijn weergegeven in rood en voorzien van een – teken.



Figuur 8: Verbanden tussen Persoonlijkheidstrekken en conflictstijlen

Uit het literatuuronderzoek naar conflicthantering en onderhandelen is naar voren gekomen dat in ieder conflict sprake is van het hanteren van conflictstijlen. De voorkeurstijl die een persoon het liefst hanteert is afhankelijk van een tweetal vragen. Deze vragen zijn gericht op in hoeverre een persoon gericht is op *zichzelf* of juist *de ander*. De antwoorden op deze twee vragen leiden tot vier mogelijke stijlen van conflicthantering. In principe kan iedere conflictstijl in een situatie effectief zijn, echter in het algemeen is de stijl van *Collaboratie* het meest gewenst. Dit komt doordat in deze stijl de kans op een goede uitkomst voor beiden het grootste is, en daarnaast om dat het de relatie tussen beide partijen, verstevigt.

Op basis van de literatuur en het feit dat kwaliteit van de beroepsuitoefening van internal auditors op veel manieren continu wordt verbeterd, bestaat de verwachting dat de doelgroep internal auditors verschilt van de normgroep hoog opgeleiden. Onderzoek naar de relatie tussen persoonlijkheidsdimensies en de vier stijlen van conflicthantering heeft een aantal positieve en negatieve correlaties opgeleverd. Deze zijn gebruikt om een vijftal hypothesen op te stellen:

H1: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Emotionele Stabiliteit.

H2: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Extraversie.

H3: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Openheid voor ervaringen.

H4: Internal auditors scoren gemiddeld op de dimensie Altruïsme.

H5: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Consciëntieusheid.

3. Onderzoeksresultaten

In het voorgaande hoofdstuk heeft het literatuuronderzoek geleid tot het vaststellen van de meest effectieve stijl van conflicthantering, de stijl van Collaboratie. Hoewel de andere stijlen in gevallen ook effectief kunnen zijn, doen ze over het algemeen afbreuk aan een of beide dimensies bij onderhandeling, te weten het resultaat of de relatie. Persoonlijkheidstrekken zijn van invloed op de voorkeursstijl voor conflicthantering. Daarom is inzicht in de relatie tussen Persoonlijkheidstrekken en stijl van conflicthantering van belang. In dit hoofdstuk is de aandacht gevestigd op het in kaart brengen van de persoonlijkheidstrekken van de huidige populatie internal auditors in Nederland. Met behulp van de resultaten kunnen uitspraken worden gedaan met betrekking tot de samenstelling van internal auditors op het gebied van persoonlijkheid in relatie tot conflicthantering.

In dit hoofdstuk wordt allereerst in paragraaf 3.1 de opzet en achtergrond van de survey besproken. De validiteit en betrouwbaarheid van de PfPI worden besproken in paragraaf 3.2. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 ingegaan op de populatie en de normgroep. In paragraaf 3.4 worden de methode van analyse, de resultaten (paragraaf 3.5) en de conclusie (paragraaf 3.6) besproken.

3.1. Survey, constructie en schalen

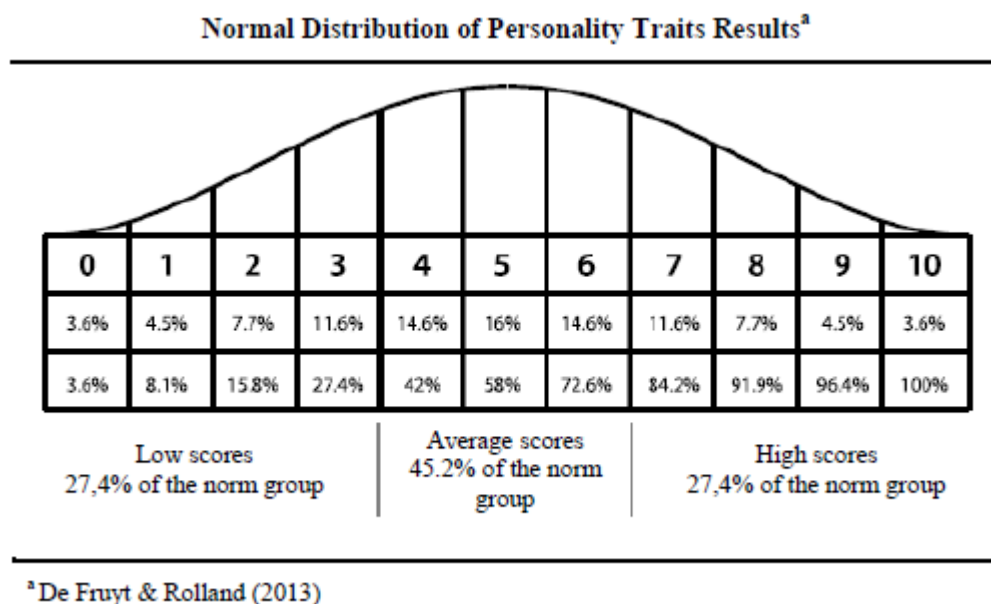
Het doel van de survey is het in kaart brengen van de populatie met betrekking tot persoonlijkheidstrekken. Het stelt ons tevens in staat om uitspraken te kunnen doen over de populatie en afwijkingen met de controlegroep. De controlegroep bestaat uit Nederlandse hoogopgeleide werkenden. De samenstelling van de doelgroep op het gebied van persoonlijkheidstrekken vergroot dus het inzicht in de populatie en wat deze uniek maakt ten opzichte van de normgroep. Er is voor gekozen om gebruik te maken van de Personality for Professionals Inventory (PfPI). Dit instrument is ontwikkeld door de Fruyt en Rolland (2013), in samenwerking met Pearson/Talentlens. De PfPI wordt ingezet als meetinstrument in organisaties om werkende personen te onderzoeken op de werk gerelateerde trekken. De PfPI is een vertaling van deze dimensies in 21 subschalen. De Fruyt en Rolland (2013) merken op dat de PfPI niet een één op één translatie naar Big-5 schalen beoogt en of toestaat. Hiermee stellen zij dat de PfPI een ander doel beoogt, dan het integraal meten van persoonlijkheid, dat de Big-5 wel beoogt. De PfPI is gericht op het in kaart brengen van werktrekken. Deze trekken zijn wel gefundeerd op de Big-5 dimensies. Deze worden in de volgende paragraaf verder toegelicht.

De PfPI is a-theoretisch geconstrueerd, met als primair doel de voornaamste persoonlijkheidstrekken met specifieke relevantie voor de werkcontext te meten. A-theoretisch houdt in dat er geen theorie aan ten grondslag ligt, vergelijkbaar met de Big-5. Het is zoals eerder opgemerkt een taxonomie, ofwel verzameling van persoonlijkheidstrekken. De selectie van trekken gebeurde op grond van een uitgebreide literatuurstudie. Het doel was om het aantal te meten items onder de 200 te houden. De limiet is zo gesteld om de vragenlijst uitvoerbaar en aantrekkelijk te houden. De Nederlandse versie is taalkundig beoordeeld en aangepast aan de Nederlandse doelgroep

om de begrijpelijkheid van de items zo hoog mogelijk te laten zijn. Er is een pilot uitgevoerd om de aangepaste versie te testen. De testresultaten van deze aangepaste Nederlandse versie zijn goed in termen van Cronbachs alpha. Cronbachs alpha is een maat die de homogeniteit van een groep items binnen een vragenlijst meet. Het geeft aan in hoeverre meerdere items samen een schaal mogen vormen. Zie hiervoor paragraaf 3.2.

De uiteindelijke PfPI bestaat uit een vragenlijst van 183 items die 21 persoonlijkheidstrekken meten. De twee trekken (*Beheersing* en *Pro activiteit*) worden niet meegenomen in de berekening voor de 5 persoonlijkheidsdimensies. De overige 19 trekken zijn onder te verdelen onder de dimensies van de Big-5 persoonlijkheidstheorie. Deze vijf dimensies en bijbehorende persoonlijkheidstrekken zijn als toelichting opgenomen in Bijlage B.

De antwoorden op de 183 items worden vervolgens gestandaardiseerd gerapporteerd. Hierdoor is het mogelijk om voor een persoon de relatieve positie ten opzichte van het gemiddelde weer te geven. Vervolgens is wordt de relatieve positie nog gemakkelijker weergegeven middels een indeling en positie op 11 gestandaardiseerde klassen, zie Figuur 9.



Figuur 9: Weergave van de 11 gestandaardiseerde klassen

3.2. Validiteit en betrouwbaarheid

De Fruyt en Salgado (2003) stellen dat er lang debat is geweest over de constructvaliditeit van persoonlijkheidstrekken. Daarmee werd de consistentie van persoonlijkheidstrekken over tijd en situatie in twijfel getrokken. Hiermee werd bedoeld dat gedrag minder gemakkelijk voorspelbaar is, als gevolg van veranderende situaties. Onderzoek biedt echter voldoende aanknopingspunten om te stellen dat gedrag afhankelijk is van zowel persoonlijkheid als situatie (De Fruyt en Salgado, 2003). Personen reageren verschillend in situaties, echter is er binnen de persoon geïnternaliseerde consistentie waarneembaar (hoe voelt iemand zich in verschillende situaties?). Daarnaast is er binnen een reeks van situaties

consistentie waarneembaar die ruimte biedt om meer algemene uitspraken over die persoon te kunnen doen. De PfPI is door De Fruyt en Rolland (2013) onderzocht op constructvaliditeit, door deze te valideren ten opzichte van een belangrijk aantal vragenlijsten en criteria die relevant zijn voor selectie- en loopbaanbegeleidingsvraagstukken. Daarnaast is een validatie uitgevoerd ten opzichte van het Five Factor Model, waaruit ook is gebleken dat er sprake is van bevredigende correlaties.

De predictieve validiteit (voorspelbaarheid van toekomstig gedrag) heeft ook een tijd ter discussie gestaan. Kort gezegd komt dit er op neer dat een predictieve validiteit van enkelvoudige persoonlijkheidstrekken schommelen tussen .10 en .30, wanneer specifieke trekken gekoppeld worden aan specifieke werk gerelateerde criteria. Daarmee wordt dus gezegd dat het gedrag van een persoon, voor 10-30% verklaard kan worden door de persoonlijkheidstrekk. Dit is vergelijkbaar voor andere constructen uit de persoonlijkheidsleer. Bij het doen van uitspraken dient rekening gehouden te worden met deze predictieve validiteit. Enige terughoudendheid in het formuleren van voorspellingen van gedrag is gewenst.

Betrouwbaarheid is het ontbreken van toevallige fouten, die het doen van waarnemingsuitspraken in de weg staat. Wanneer de vragenlijst zo is opgezet dat de kans vergroot wordt dat er eenduidig wordt geantwoord, dan is er sprake van betrouwbaarheid. Factoren die de betrouwbaarheid beïnvloeden zijn de begrijpelijkheid van het instrument, de omstandigheden waaronder de vragenlijst is afgenomen en de mate van vertrouwelijkheid. De betrouwbaarheid kan worden berekend door het berekenen van de betrouwbaarheidscoëfficiënt. De betrouwbaarheidscoëfficiënt voor de PfPI is onderzocht met behulp van Cronbachs alpha α . De homogeniteit van groepen items uit de vragenlijst kan tussen 0.00 (inconsistent) en 1.0 (zeer consistent) liggen. Een α tussen .70 en .80 is algemeen geaccepteerd in de psychodiagnostiek (Drenth en Sijsma, 2001). De Nederlands controlegroep heeft α 's groter dan .71. De betrouwbaarheid is daarmee goed te noemen (De Fruyt en Rolland, 2013).

De validiteit en betrouwbaarheid van de Nederlandse vragenlijst is getest door de Nederlandse vragenlijst te vergelijken met de Vlaamse en Franse vragenlijsten. De opzet is daarmee geoptimaliseerd voor Nederlandstalige werkenden van verschillend opleidingsniveau. In de instructie van de vragenlijst is uiteengezet hoe anonimiteit is gewaarborgd (zie Bijlage).

3.3. Populatie en normgroep

De populatie bestaat uit leden van het Instituut voor Internal auditors. In totaal zijn 2.518 leden benaderd om de vragenlijst in te vullen, onder voorwaarde van anonimiteit en terugkoppeling van de resultaten. Daarnaast is aangegeven dat het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van het IIA waarbij de projectleiding in handen is van Lime Tree Research. Er is een pilotstudie gedaan in 2014. De doelgroep is op 27 januari 2015

uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek dat bestond uit het online invullen van de in paragraaf 3.1 genoemde survey. De uitnodiging om deel te nemen aan de survey is gedaan door het bestuur van het IIA en is verstuurd door Talentlens (zie uitnodigingsbrief Bijlage A). Vervolgens zijn drie reminders uitgestuurd, om de response zo hoog mogelijk te laten zijn. Op 22 mei 2015 is de survey gesloten. De response bedroeg op dat moment 312¹(responsepercentage 12,4%), wat voldoende vertrouwen geeft op een goede betrouwbaarheid van scores en uitkomsten van het onderzoek.

3.3.1 Demografie populatie

De populatie bestaat uit 312 respondenten waarvan 225 mannen (72,1%) en 87 vrouwen (27,9%). De gemiddelde leeftijd is 44,4 jaar met een standaardafwijking van 9,5 jaar, variërend tussen 25 en 72 jaar. 308 respondenten (98,7%) hebben de Nederlandse nationaliteit en 299 personen (95,8%) hebben Nederlands als moedertaal. Figuur 10 geeft het opleidingsniveau van de populatie is weer.

Opleiding	Aantal	Percentage
MAVO	1	0,3
HAVO	1	0,3
VWO	1	1
HBO	39	12,5
Universiteit	214	68,6
PhD	16	5,1
Anders	38	12,2
Totaal	312	100

Figuur 10: Opleidingsniveau populatie

Het opleidingsniveau 'Anders' is hoofdzakelijk een post-HBO of pos-doctorale opleiding. Van de 312 respondenten hebben 309 personen een opleiding op HBO-niveau of hoger. De conclusie kan worden getrokken dat de populatie daardoor uit hoogopgeleiden bestaat.

3.3.2. Demografie normgroep

Aangezien de populatie over het algemeen hoogopgeleid is, is ervoor gekozen om de normgroep daarop aan te passen. De normgroep bestaat uit 311 **hoogopgeleide** Nederlandse respondenten, waarbij de normgroep bestaat uit 160 mannen (51,4%) en 151 vrouwen (48,6%). De Fruyt en Rolland (2013) concluderen dat de representativiteit van de normgroep zeer hoog is. Daarmee is het geschikt om als normgroep te fungeren.

3.4. Analysemethode

De statistische methode die gehanteerd wordt om de gemiddelden tussen doelgroep en normgroep te vergelijken is de zogenaamde Independent Sample t-test. Hiermee worden gemiddelde scores van beide onafhankelijke groepen vergeleken en beoordeeld of de

¹ Een respondent heeft een ongeldige leeftijd opgegeven (-943) en is daardoor geëlimineerd uit de dataset.

eventuele afwijking significant is. Voor de uitvoering van een T-test moet aan vier voorwaarden worden voldaan (Grimm, 1993):

1. *Random Sample.*

Hieraan is voldaan aangezien de totale populatie leden van het IIA is aangeschreven om mee te werken aan het onderzoek. Feitelijk is er dus geen sample getrokken en kunnen uitspraken worden gedaan over de gehele populatie internal auditors, die lid zijn van het IIA.

2. *Normaal verdeelde groepen.*

Aan deze voorwaarde kan worden voldaan als de steekproefgrootte minimaal 30 respondenten betreft. Aangezien beide steekproefpopulaties uit meer dan 300 respondenten bestaan, kan dus a priori worden aangenomen dat deze normaal verdeeld zijn.

3. *Homogeniteit van de beide steekproef varianties.*

De vuistregel is dat op het moment dat een van beide varianties niet meer dan vier keer zo groot is dan de andere, er sprake is van homogeniteit van steekproefvarianties. Uit tabel 1 blijkt dat geen van de varianties de vuistregel overtreden. Daarmee kan de conclusie worden getrokken dat de steekproefvarianties gelijk zijn.

4. *Onafhankelijke waarnemingen.*

Dit laatste is ook het geval aangezien iedere respondent slechts eenmaal een antwoord heeft gegeven, waarmee voldaan is aan de eis van onafhankelijke waarneming.

Aan alle bovenstaande voorwaarden is voldaan. Het uitvoeren van een Independent Sample T-test is aldus toegestaan.

3.5. Resultaten

De ontwikkelaar en eigenaar van de PfPI vragenlijst heeft de studenten (in latere fase wel), vanuit overwegingen van intellectueel eigendom, niet toegestaan de ruwe data van de normgroep te gebruiken. De analyse van de resultaten is daarom uitgevoerd in Microsoft Excel. Voor de analyse is de formule voor de Independent Samples T-test gebruikt. Aangezien de steekproef en normgroep groottes boven de 300 zijn, geldt dat een oneindig aantal vrijheidsgraden gebruikt kan worden voor het bepalen van de significantie. Aangezien vier van de vijf hypothesen zo zijn gesteld dat de doelgroep hoger scoort dan de normgroep, is er sprake van een eenzijdige toets waarbij we de rechter overschrijdingskans toetsen. De afgeleide kritische T-waarden zijn daardoor $T > 1,645$ bij een $\alpha = 0.05$ en $T > 2,33$ bij $\alpha = 0.01$. De vierde hypothese stelt dat de doelgroep niet afwijkt van de normgroep, waardoor het een tweezijdige toets betreft. De T-waarden voor het verwerpen zijn $T > 1,960$ bij een $\alpha = 0,05$ en $T > 2,58$ bij een $\alpha = 0,01$. Tabel 1 geeft een overzicht van de resultaten.

Persoonlijkheidsdimensie	Internal Auditors		Normgroep					
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Verschil	T	$\alpha=0.05$	$\alpha=0.01$
Emotionele stabiliteit	122,76	272,41	113,49	356,49	9,27	6,52	Significant	Significant
Extraversie	107,16	185,12	104,54	209,18	2,62	2,33	Significant	Niet
Openheid voor ervaringen	127,61	158,24	121,66	181,04	5,95	5,70	Significant	Significant
Altruïsme	122,33	142,92	122,56	173,82	-0,23	-0,22	Niet	Niet
Consciëntieusheid	106,44	139,41	101,09	211,80	5,35	5,04	Significant	Significant
Sensitiviteit	24,19	35,86	27,41	44,82	-3,22	-6,33	Significant	Significant
Zelfvertrouwen	27,78	8,58	26,03	14,43	1,75	6,45	Significant	Significant
Stressgevoeligheid	23,39	31,42	25,86	35,28	-2,48	-5,35	Significant	Significant
Frustratietolerantie	22,56	25,13	20,74	31,94	1,81	4,24	Significant	Significant
Enthousiasme	25,42	19,05	25,81	17,85	-0,39	-1,13	Niet	Niet
Sociabiliteit	23,93	26,09	23,32	29,71	0,61	1,44	Niet	Niet
Energie	34,44	18,61	33,09	24,20	1,35	3,63	Significant	Significant
Assertiviteit	23,38	15,98	22,32	21,34	1,05	3,03	Significant	Significant
Creativiteit en innovatiegerichtheid	27,41	13,09	25,79	16,55	1,62	5,24	Significant	Significant
Intellectuele versus actieoriëntatie	36,83	27,31	35,05	30,35	1,79	4,15	Significant	Significant
Zelfobservatie	26,24	9,58	25,73	12,73	0,51	1,92	Significant	Niet
Openheid voor verandering	37,13	23,19	35,10	30,43	2,03	4,90	Significant	Significant
Competitiviteit	30,17	26,71	30,63	32,40	-0,47	-1,07	Niet	Niet
Gerichtheid naar anderen	32,29	8,71	32,02	13,46	0,28	1,05	Niet	Niet
Vertrouwen in anderen	37,49	25,03	37,01	29,57	0,48	1,14	Niet	Niet
Inschikkelijkheid	22,71	27,62	24,16	33,06	-1,45	-3,28	Significant	Significant
Planmatigheid en Organisatie	35,70	30,01	33,36	39,46	2,34	4,95	Significant	Significant
Zelfdiscipline	37,13	25,32	34,95	36,48	2,18	4,89	Significant	Significant
Beheersing	35,81	20,61	33,50	25,84	2,32	6,00	Significant	Significant
Prestatie oriëntatie	33,61	25,80	32,77	34,53	0,84	1,90	Significant	Niet
Pro activiteit	30,00	14,42	28,40	20,00	1,60	4,83	Significant	Significant

Tabel 1: Resultaten Big 5 en onderliggende dimensies

N.B. De twee dimensies 'Beheersing' en 'Pro activiteit' maken geen deel uit van een van de Big-5 dimensie Consciëntieusheid. Voor de volledigheid zijn deze wel in tabel 1 opgenomen, maar grijs gemaakt. Zij worden verder niet in de analyse besproken.

Uit tabel 1 valt af te lezen dat internal auditors op 4 van de 5 hoofddimensies significant hoger scoren dan de normgroep. Emotionele stabiliteit, Extraversie, Openheid voor ervaringen en Consciëntieusheid scoren respectievelijk een T-waarde van 4,60, 2,33, 4,02, en 3,56. Daarnaast scoren internal auditors op 14 van de 19 relevante schalen significant anders.

Daarnaast kan de relatieve positie van de gemiddelde score van internal auditors worden weergegeven in een van de 11 gestandaardiseerde klassen (Figuur 9). Daardoor wordt inzichtelijk of de score Laag, Midden of Hoog is.

De gestandaardiseerde scores op de vijf dimensies zijn weergegeven in Tabel 2.

Persoonlijkheidskenmerk	Genormaliseerde score	Laag, Midden, Hoog
Emotionele stabiliteit	6	Midden
Extraversie	6	Midden
Openheid voor ervaringen	7	Hoog
Altruïsme	5	Midden
Consciëntieusheid	6	Midden

Tabel 2: Gestandaardiseerde scores op de vijf dimensies

Hieronder worden per dimensie de belangrijkste conclusies gegeven.

3.5.1. Emotionele stabiliteit

Persoonlijkheidsdimensie	Internal Auditors		Normgroep					
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Verschil	T	$\alpha=0.05$	$\alpha=0.01$
Emotionele stabiliteit	122,76	272,41	113,49	356,49	9,27	6,52	Significant	Significant
Sensitiviteit	24,19	35,86	27,41	44,82	-3,22	-6,33	Significant	Significant
Zelfvertrouwen	27,78	8,58	26,03	14,43	1,75	6,45	Significant	Significant
Stressgevoeligheid	23,39	31,42	25,86	35,28	-2,48	-5,35	Significant	Significant
Frustratietolerantie	22,56	25,13	20,74	31,94	1,81	4,24	Significant	Significant

Tabel 3: Resultaten Emotionele stabiliteit

H1: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Emotionele Stabiliteit.

De eerste hypothese kan worden aangenomen. Internal auditors scoren significant hoger dan de normgroep op emotionele stabiliteit ($\Delta=9,27$ voor $p=0,01$). Ook op de onderliggende dimensies scoren internal auditors hoger dan de normgroep voor *Zelfvertrouwen* ($\Delta=1,75$ voor $p=0,01$) en *Frustratietolerantie* ($\Delta=1,81$ voor $p=0,01$) en lager op *Sensitiviteit* ($\Delta=-3,22$ voor $p=0,01$) en *Stressgevoeligheid* ($\Delta=-2,48$ voor $p=0,01$). In woorden betekent dit dat internal auditors in hogere mate beschikken over zelfvertrouwen en een hogere frustratietolerantie bezitten. Daarnaast zijn zij minder sensitief en minder stressgevoelig.

3.5.2. Extraversie

Persoonlijkheidsdimensie	Internal Auditors		Normgroep					
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Vershil	T	$\alpha=0.05$	$\alpha=0.01$
Extraversie	107,16	185,12	104,54	209,18	2,62	2,33	Significant	Niet
Enthousiasme	25,42	19,05	25,81	17,85	-0,39	-1,13	Niet	Niet
Sociabiliteit	23,93	26,09	23,32	29,71	0,61	1,44	Niet	Niet
Energie	34,44	18,61	33,09	24,20	1,35	3,63	Significant	Significant
Assertiviteit	23,38	15,98	22,32	21,34	1,05	3,03	Significant	Significant

Tabel 4: Resultaten Extraversie

H2: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Extraversie.

De tweede hypothese mag worden aangenomen, aangezien het berekende positieve verschil van ($\Delta=2,62$ voor $p=0,05$) significant is. Op de onderliggende dimensies is een tweetal significante verschillen gevonden. Internal auditors scoren hoger op *Energie* ($\Delta=1,35$ voor $p=0,01$) en hoger op *Assertiviteit* ($\Delta=1,05$ voor $p=0,05$). Dit impliceert dat internal auditors over meer energie beschikken en assertiever zijn dan de normgroep. Twee subschalen verschillen niet significant van de doelgroep, te weten *Enthousiasme* ($\Delta=-0,39$) en *Sociabiliteit* ($\Delta=0,61$). We kunnen daardoor niet stellen dat Internal auditors op deze twee subschalen verschillen van de doelgroep.

3.5.3 Openheid voor ervaringen

Persoonlijkheidsdimensie	Internal Auditors		Normgroep					
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Vershil	T	$\alpha=0.05$	$\alpha=0.01$
Openheid voor ervaringen	127,61	158,24	121,66	181,04	5,95	5,70	Significant	Significant
Creativiteit en Innovatiegerichtheid	27,41	13,09	25,79	16,55	1,62	5,24	Significant	Significant
Intellectuele versus actieoriëntatie	36,83	27,31	35,05	30,35	1,79	4,15	Significant	Significant
Zelfobservatie	26,24	9,58	25,73	12,73	0,51	1,92	Significant	Niet
Openheid voor verandering	37,13	23,19	35,10	30,43	2,03	4,90	Significant	Significant

Tabel 5: Resultaten Openheid voor ervaringen

H3: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Openheid voor ervaringen.

De derde hypothese kan worden aangenomen. Internal auditors scoren significant hoger op Openheid voor ervaringen dan de normgroep ($\Delta=5,95$ voor $p=0,01$). Op de vier onderliggende dimensies scoren internal auditors hoger dan de normgroep, *Creativiteit en Innovatiegerichtheid* ($\Delta=1,62$ voor $p=0,01$), *Intellectuele versus actie oriëntatie* ($\Delta=1,79$ voor $p=0,01$), *Zelfobservatie* ($\Delta=0,51$ voor $p=0,05$) en *Openheid voor verandering* ($\Delta=2,03$ voor $p=0,01$). Er kan worden geconcludeerd dat internal auditors meer creativiteit en innovatiegerichtheid vertonen, vaker een intellectuele uitdaging willen aangaan, meer zelfobservatie toepassen en meer open staan voor verandering dan de normgroep.

3.5.4. Altruïsme

Persoonlijkheidsdimensie	Internal Auditors		Normgroep					
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Vershil	T	$\alpha=0.05$	$\alpha=0.01$
Altruïsme	122,33	142,47	122,56	173,82	-0,23	-0,22	Niet	Niet
Competitiviteit	30,17	26,71	30,63	32,40	-0,47	-1,07	Niet	Niet
Gerichtheid naar anderen	32,29	8,71	32,02	13,46	0,28	1,05	Niet	Niet
Vertrouwen in anderen	37,49	25,03	37,01	29,57	0,48	1,14	Niet	Niet
Inschikkelijkheid	22,71	27,62	24,16	33,06	-1,45	-3,28	Significant	Significant

Tabel 6: Resultaten Altruïsme

H4: Internal auditors scoren gemiddeld op de dimensie Altruïsme.

De vierde hypothese kan eveneens worden aangenomen. Het aangetroffen verschil ($\Delta=-0,23$) tussen doelgroep en normgroep is niet significant. De conclusie is dat internal auditors gemiddeld scoren op de dimensie Altruïsme. Er is echter een onderliggend verschil aangetroffen op de dimensie *Inschikkelijkheid* dat tweezijdig getoetst nog significant is ($\Delta=-1,45$ voor $p=0,01$). Dit houdt in dat internal auditors minder inschikkelijk zijn dan de normgroep.

3.5.5. Consciëntieusheid

Persoonlijkheidsdimensie	Internal Auditors		Normgroep					
	Gem.	Var.	Gem.	Var.	Vershil	T	$\alpha=0.05$	$\alpha=0.01$
Consciëntieusheid	106,44	138,96	101,09	211,80	5,35	5,04	Significant	Significant
Planmatigheid en Organisatie	35,70	30,01	33,36	39,46	2,34	4,95	Significant	Significant
Zelfdiscipline	37,13	25,32	34,95	36,48	2,18	4,89	Significant	Significant
Prestatie oriëntatie	33,61	25,80	32,77	34,53	0,84	1,90	Significant	Niet

Tabel 7: Resultaten Consciëntieusheid

H5: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Consciëntieusheid.

De vijfde hypothese tenslotte kan eveneens worden aangenomen. Internal auditors scoren significant hoger op Consciëntieusheid dan de normgroep ($\Delta=5,35$ voor $p=0,01$). Internal auditors scoren op de drie onderliggende dimensies *Planmatigheid en Organisatie* ($\Delta=2,34$ voor $p=0,01$), *Zelfdiscipline* ($\Delta=2,18$ voor $p=0,01$) en *Prestatie oriëntatie* ($\Delta=0,84$ voor

p=0,05) hoger dan de normgroep. Dit houdt in dat internal auditors zich houden aan plannen en goed georganiseerd zijn en beschikken over een grotere zelfdiscipline en een hoge drang hebben om te presteren.

3.6. Conclusie hypothesen

De resultaten van het testen van de vijf hypothesen kan als volgt worden samengevat:

Geaccepteerd:	<u>H1: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Emotionele Stabiliteit.</u>
Geaccepteerd:	<u>H2: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Extraversie.</u>
Geaccepteerd:	<u>H3: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Openheid voor ervaringen.</u>
Geaccepteerd:	<u>H4: Internal auditors scoren gemiddeld op de dimensie Altruïsme.</u>
Geaccepteerd:	<u>H5: Internal auditors scoren hoger dan de normgroep op de dimensie Consciëntieusheid.</u>

4. Discussie en conclusies

In de voorgaande hoofdstukken is uiteengezet welke conflictstijlen in relatie gebracht kunnen worden met persoonlijkheidsdimensies. Er is onderzocht welke stijlen van onderhandelen worden gebruikt door (internal) auditors. Daarnaast is het belang dat de (inter)nationale beroepsorganisatie van internal auditors hechten aan van competenties voor internal auditors, benadrukt. Dit heeft geleid tot een vijftal hypothesen die in het vorige hoofdstuk zijn getoetst. In dit laatste hoofdstuk wordt de centrale vraagstelling van deze scriptie beantwoord.

In paragraaf 4.1 worden allereerst de deelvragen beantwoord en in paragraaf 4.2 de centrale onderzoeksvraag. Vervolgens bespreken we in paragraaf 4.3 de aanbevelingen voor de praktijk. In de laatste paragraaf 4.4 geven de beperkingen van het onderzoek en doen we suggesties voor vervolgonderzoek in paragraaf 4.5.

4.1. Deelvragen

Wat is een effectieve stijl van conflicthantering en onderhandelen?

Competenties zijn sets van gedragingen die bijdragen aan het bereiken van gewenste resultaten. Het Institute voor Internal Auditors heeft een Global Competency Framework opgesteld met daarin de belangrijkste 10 competenties waarover internal auditors moeten beschikken. Een van deze competenties is 'Persuasion and Collaboration' die bestaat uit een vijftal deelcompetenties. De voor deze scriptie relevante competentie is *conflicthantering en onderhandelen*. Conflicthantering en onderhandelen is gedefinieerd als: *Manages conflict by negotiating and resolving disagreements*.

Internal auditors hebben op veel momenten te maken met situaties waarin conflicterende belangen bestaan (Siriwardane e.a. 2014). Het belang van de kwaliteit van internal auditors wordt door verschillende beroepsinstellingen, zoals de Nederlandse en Internationale Instellingen voor Internal auditors, en de Stichting Verenigde Register Operational Auditors SVRO, onderstreept. Er is een model ontwikkeld door Pruitt en Rubin (1986) met verschillende stijlen van conflicthantering, het dual-concern model. Daarin worden vier stijlen van conflicthantering beschreven, die alle vier in verschillende situaties effectief zouden kunnen zijn (Vermijding, Accommodatie, Competitie en Collaboratie). Het is de vraag in hoeverre voor een gegeven situatie, de relatie of de inhoud van groter belang is op dat moment. Auditors zijn gebaat bij een coöperatieve manier van onderhandelen (Perreault en Kida, 2011). De reden hiervoor is gelegen in de reactie van de auditee op een *niet* coöperatieve stijl van onderhandelen. De auditee zal hier minder concessies doen als gevolg van een verstoorde balans tussen inhoud en relatie.

De conflicthanteringsstijl die dan het meest effectief is, is de stijl van Collaboratie (Fisher e.a. 2014; Perreault en Kida, 2011)). De stijl van Collaboratie kenmerkt zich door het aandacht geven aan zowel de inhoud als de relatie. Het wordt ook wel integratieve onderhandeling genoemd, waarbij geldt: *Hard op de inhoud en Zacht op de relatie* (Fisher e.a. 2014). Deze stijl van conflicthantering is voor auditors het meest van toepassing

aangezien zij zich voortdurend bevinden in een situatie waar de inhoud als de relatie van groot belang is (Siriwardane e.a. 2014). Ook in het Common Body Of Knowledge van het IIA, wordt dit belang onderstreept.

Conclusie

Het resultaat van de analyse is dat de conflicthanteringsstijl Collaboratie de meest effectieve stijl van conflicthantering en onderhandelen is. Er zijn situaties denkbaar waarin Competitie ook een geschikte stijl is. Dit is het geval wanneer de internal auditor gebonden is aan wet- en regelgeving. Daarbij kan het standpunt niet worden losgelaten. DE stijlen Vermijding en Accommodatie zijn minder te prefereren aangezien de internal auditor in de meeste gevallen zowel aandacht moet geven aan de inhoud als aan de relatie.

Welke persoonlijkheidstrekken dragen bij aan effectieve conflicthantering en onderhandelen?

Persoonlijkheid is gedefinieerd middels het Five Factor Model, dat door verschillende onderzoekers is aangemerkt als een betrouwbaar en valide model (De Fruyt en Rolland, 2013; Christiansen en Tett, 2008; Larsen en Buss, 2002; Barrick en Mount, 1991). Het Five Factor Model is samengesteld uit vijf dimensies, die ieder weer zijn opgebouwd uit zes facetten. Zo wordt gekomen tot 30 items in totaal. De voor dit onderzoek gebruikte persoonlijkheidstest is de PfPI die is afgeleid van de vijf dimensies van het Five Factor Model.

Onderzoek van Perreault en Kida (2011) heeft aangetoond dat een coöperatieve manier van onderhandelen, in tegenstelling tot een strijdbare manier van onderhandelen, leidt tot de meest effectieve interactie. Coöperatie hangt samen met de stijl van Collaboratie. Verschillende onderzoekers (Moberg, 1998; Moberg, 2001; Antonioni, 1998; Zhenzong, 2005) hebben de relatie tussen persoonlijkheid en conflictstijlen onderzocht. Daarbij is een aantal positieve en negatieve correlaties gevonden tussen persoonlijkheidsdimensies en conflictstijlen. De conflictstijl Collaboratie is de meest effectieve stijl gebleken. Persoonlijkheidsdimensies Emotionele stabiliteit, Extraversie, Openheid voor ervaringen en Consciëntieusheid hangen positief samen met de conflictstijl Collaboratie (Moberg, 1998; Moberg, 2001; Antonioni, 1998; Zhenzong, 2005). Er is geen verband aangetoond tussen Altruïsme en de stijl van Collaboratie.

Conclusie

Een hogere score op Emotionele stabiliteit, Extraversie, Openheid voor ervaringen en Consciëntieusheid leidt tot een grotere kans op het hanteren van de stijl van Collaboratie. Altruïsme heeft geen correlatie met de stijl Collaboratie.

Welke persoonlijkheidstrekken bezit de huidige beroepsgroep van Nederlandse internal auditors?

Na analyse van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de beroepsgroep van Nederlandse internal auditors op vier persoonlijkheidsdimensies hoger scoort dan de normgroep hoogopgeleide werkenden in Nederland. Op de dimensies Emotionele stabiliteit

($\Delta=9,27$ voor $p=0,01$), Extraversie ($\Delta=9,27$ voor $p=0,05$), Openheid voor ervaringen ($\Delta=5,95$ voor $p=0,01$) en Consciëntieusheid ($\Delta=5,35$ voor $p=0,01$) scoort de doelgroep hoger. Op de dimensie Altruïsme is de score van de doelgroep niet significant afwijkend van de normgroep.

Emotionele stabiliteit

De Fruyt en Rolland (2013) stellen dat personen met een hoge score op Emotionele stabiliteit gemakkelijker met stressvolle situaties, zoals conflicten, kunnen omgaan. Conflicten kenmerken zich door de situatie waarin belangen van twee of meer partijen met elkaar (lijken) te botsen. Zodra van een conflict sprake is, kunnen personen stress en druk ervaren (Fisher, e.a. 2014). Deze druk kan te maken hebben met het gevoel dat iemand je wel 'aardig' moet vinden, angst voor de relatie. Gibbins e.a. (2010) hebben vastgesteld dat auditors zowel aandacht geven aan de inhoud als aan de relatie en daardoor eerder geneigd zijn de integratieve stijl van conflicthantering (Collaboratie) te gebruiken. Daarnaast kan er druk ontstaan op de inhoud, waardoor het risico bestaat dat niet alle relevante zaken geadresseerd worden? Personen die hoog scoren op Emotionele stabiliteit kunnen beter omgaan met deze conflictsituaties. Op de dimensie Emotionele stabiliteit scoren internal auditors hoger dan de normgroep ($\Delta=9,27$ voor $p=0,01$). Dit kan dus betekenen dat internal auditors meer dan gemiddeld in staat zijn effectief om te gaan met stressvolle situaties, zoals conflicten. Antonioni (1998) en Moberg (1998) hebben aangetoond dat een hogere Emotionele stabiliteit samenhangt met een voorkeur voor het hanteren van de gewenste conflictstijl Collaboratie. Een lage score op Emotionele stabiliteit hangt samen met de ongewenste conflictstijlen Vermijding en Accommodatie (Moberg, 1998; Antonioni, 1998; Moberg, 2001).

De scores op de onderliggende subschalen wijken ook allen significant af van de scores van de normgroep. Internal auditors lijken over meer *Zelfvertrouwen* te beschikken ($\Delta=1,75$ voor $p=0,01$), over een hogere *Frustratietolerantie* te beschikken ($\Delta=1,81$ voor $p=0,01$), minder sensitief te reageren op situaties (*Sensitiviteit*; $\Delta=-3,22$ voor $p=0,01$) en over een hogere *Stressgevoeligheid* ($\Delta=-2,48$ voor $p=0,01$) te beschikken.

Extraversie

Met Extraversie duiden de Fruyt en Rolland (2013) mensen die hoog scoren aan als eerder geneigd tot het aangaan van interactie, terwijl laagscorders juist eerder toekijken en anderen actief laten interacteren. Perreault en Kida (2011) geven aan dat een coöperatieve houding effectiever is in onderhandelingssituaties. Hiervoor is het noodzakelijk om pro-actief te handelen en met de ander mee te denken, dan af te wachten. Uit de literatuur is gebleken dat de dimensie Extraversie een positieve correlatie heeft met de stijlen Collaboratie (Moberg, 1998; Moberg, 2001) en Competitie (Moberg, 1998; Antonioni, 1998). Zij tonen een negatieve correlatie aan met Vermijding (Moberg, 1998; Moberg, 2001). Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat personen niet laag mogen scoren op extraversie en dat eerder een hoge score wenselijk is op deze dimensie. Een hoge score leidt namelijk sneller tot interactie tussen beide partijen.

De gemiddelde score op de dimensie *Extraversie* wijkt significant af van de normgroep. Internal auditors scoren hoger op *Assertiviteit* ($\Delta=-1,45$ voor $p=0,05$) en *Energie* ($\Delta=1,35$ voor $p=0,01$) dan de normgroep. Op basis van de literatuur kan worden gesteld dat een hogere score op *Assertiveness* eerder leidt tot het hanteren van de conflictstijl Collaboratie (Moberg, 1998; Moberg, 2001) en Competitie (Moberg, 1998; Antonioni, 1998). Daarnaast leidt een lagere score vaker tot de keuze voor Vermijding (Moberg, 1998; Moberg, 2001). Hoewel een hoge score dus niet per definitie kan leiden tot het hanteren van de juiste conflictstijl, leidt een lagere voorkeur voor *Assertiviteit* wel sneller tot Vermijding. De Fruyt en Rolland (2013) geven aan dat laagscoorders op *Assertiviteit* minder geneigd zijn hun stempel op situaties te drukken. Internal auditors zullen wellicht dus op basis van een hogere voorkeur voor *Assertiviteit*, niet de onwenselijke stijl van Vermijding hanteren. Een hoge mate van energie zou voorwaardelijk kunnen zijn voor het aangaan van een actieve stijl van conflicthantering.

Uit de resultaten is gebleken dat internal auditors niet afwijken van de doelgroep met betrekking tot de scores op *Enthousiasme* en *Sociabiliteit*. Dit houdt in dat vermoedelijk internal auditors op een gematigde manier de interactie met de ander aangaan. Hierbij zullen zij wellicht niet actief de sfeer positief willen beïnvloeden tijdens het onderhandelingsproces, maar een professionele houding aannemen.

Openheid voor ervaringen

Een hoge score op Openheid voor ervaringen impliceert een hogere mate van creativiteit, wat in conflictsituaties van belang is (De Fruyt en Rolland, 2013). Effectieve conflicthantering en onderhandeling houdt ook in dat creativiteit essentieel is in iedere onderhandeling om buiten de kaders of vooringenomen standpunten gedacht moet worden (Fisher e.a., 2014). Zodra personen hier minder toe in staat zijn, bestaat het risico op een patstelling, waardoor onderhandelingen vast kunnen lopen. Een hoge score op Openheid voor ervaringen vergroot de kans op het hanteren van de gewenste stijl Collaboratie (Antonioni, 1998, Moberg, 1998; Moberg, 2001). Een lagere score op Openheid voor ervaringen kan ertoe leiden dat personen eerder geneigd zijn tot de stijlen Vermijding (Antonioni, 1998; Moberg, 1998). Internal auditors scoren gemiddeld hoger op de dimensie Openheid voor ervaringen ($\Delta=5,95$ voor $p=0,01$). Dit kan dus inhouden dat internal auditors meer dan gemiddeld in staat zijn tot het aanwenden van creativiteit, dat essentieel is voor effectief onderhandelen.

Op de onderliggende dimensies *Creativiteit en Innovatiegerichtheid* ($\Delta=1,62$ voor $p=0,01$), *Intellectuele versus actie oriëntatie* ($\Delta=1,79$ voor $p=0,01$), *Zelfobservatie* ($\Delta=0,51$ voor $p=0,05$) en *Openheid voor verandering* ($\Delta=2,03$ voor $p=0,01$) scoren internal auditors hoger dan de normgroep. De combinatie van meer creativiteit en meer intellectuele oriëntatie kan betekenen dat internal auditors beter in staat kunnen zijn tot het op creatieve wijze verkennen van mogelijke oplossingen. Een grotere mate van zelfobservatie kan impliceren dat gedurende conflicten meer over het eigen handelen en de eigen instelling gereflecteerd

kan worden, zodat het handelen aangepast kan worden aan de situatie. Daarnaast staan zij meer dan gemiddeld open voor veranderingen. Dit betekent dat zij wellicht meer open staan voor het aanpassen van hun mening naar aanleiding van een veranderende situatie. Dit is van belang bij het gezamenlijk onderzoeken van belangen en oplossingen, dat moet leiden tot oplossing van het conflict als het zich voordoet. Openheid vergroot het onderlinge vertrouwen en versterkt de verbinding tussen beide partijen (Fisher e.a., 2014).

Altruïsme

De dimensie Altruïsme wordt gekenmerkt doordat personen meer als onbeleefd worden ervaren dan wel juist beleefd (Carver en Scheier, 1996). De Fruyt en Rolland (2013) stellen dat hoogscoorders gemakkelijker in de omgang zijn en laagscoorders de voorkeur geven aan competitiviteit en meer strijdbaar zijn. In de literatuur komt naar voren dat er positieve correlaties bestaan tussen Altruïsme en de stijlen Vermijding (Antonioni, 1998, Moberg, 1998) en Accommodatie (Antonioni, 1998; Moberg, 2001). Daarnaast zijn negatieve correlaties aangetoond met Accommodatie (Antonioni, 1998) en Competitie (Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Moberg, 2001; Zhenzhong, 2005). Zowel hoogscoorders als laagscoorders zijn geneigd tot het hanteren van de ongewenste conflictstijlen. Er is geen verband aangetroffen tussen Altruïsme en de stijl van Collaboratie. Gibbins e.a. (2010) en Goodwin (2002) hebben onderzocht dat auditors het vaakst de stijl van Collaboratie hanteren, dus zijn er geen aanknopingspunten om te vermoeden dat internal auditors hoog of laag scoren op deze dimensie.

Hoewel de gemiddelde scores van de doelgroep en de normgroep niet significant van elkaar verschillen is hier, met enige terughoudendheid, wel een interessante significante afwijking gevonden. Internal auditors scoren gemiddeld lager op de dimensie *Inschikkelijkheid* ($\Delta = -1,45$ voor $p=0,01$). We vermelden dat hier enige terughoudendheid moet worden betracht. De Fruyt en Rolland (2013) stellen dat de PfPI gerelateerd is aan het Five Factor Model, waarbij zij stellen dat de dimensies in het algemeen dezelfde betekenis hebben. Echter de onderliggende subschalen en facetten zijn niet een op een te relateren aan elkaar. De significant lagere score op inschikkelijkheid lijkt overeen te komen met aangetroffen positieve correlaties tussen Vermijding en Accommodatie en de NEO-PI-R facet *Compliance* (Moberg, 1998). Een lagere score op *Inschikkelijkheid* lijkt op basis van de betekenis van de subschaal niet ongewenst. Inschikkelijkheid is een risico voor de inhoudelijke component van een conflict. Een auditor die inschikkelijk is, kan als gevolg van een drang om de situatie niet te hoog te laten oplopen. Als gevolg hiervan kan het zijn dat de auditor zich aldus schikt naar de ander. Dit leidt tot dus eerder tot het hanteren van de minder gewenste stijl Vermijding en Accommodatie. Een te lage score op *Inschikkelijkheid* kan dus ook impliceren dat de internal auditor zich eerder zal bedienen van de minder gewenste stijl Competitie. Uit de resultaten blijkt dat internal auditors lager scoren op Inschikkelijkheid dan de controlegroep, waardoor geconcludeerd kan worden dat internal auditors waarschijnlijk minder vaak de ongewenste stijlen Vermijding en Accommodatie zullen gebruiken en wellicht vaker de minde gewenste stijl Competitie.

Consciëntieusheid

De laatste dimensie is gericht op het typeren van mensen als gedisciplineerd of niet gedisciplineerd (Carver en Scheier, 1996). De Fruyt en Rolland (2013) geven aan dat zij verwachten dat een grote voorkeur voor Consciëntieusheid zal leiden tot een ordelijke en planmatige aanpak, waarbij ambitieuze doelen worden gesteld. Laatstgenoemde onderzoekers stellen ook dat een minder grote voorkeur zal leiden tot het tegenovergestelde. Onderzoek naar de relatie tussen Consciëntieusheid en de conflictstijlen heeft positieve correlaties aangetoond met Collaboratie (Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Moberg, 2001) en Competitie (Moberg, 1998) en een negatieve correlatie met Vermijding (Antonioni 1998; Moberg 1998; Moberg, 2001). In conflicten is een gestructureerde aanpak gewenst om tot het beste resultaat te kunnen komen (Fisher e.a., 2014). De onderzoekers stellen daarnaast dat het van groot belang is om voorafgaand aan de onderhandeling, na te denken over de eigen positie en ervoor te waken dat deze binnen de gewenste bandbreedte blijft. Internal auditors scoren gemiddeld hoger dan de normgroep ($\Delta=5,35$ voor $p=0,01$). Auditors kunnen, gezien hun professionele verantwoordelijkheid, vasthouden aan een bepaalde positie en daarmee de stijl van Competitie hanteren (Bame-Aldred en Kida, (2007).

Op de drie onderliggende dimensies scoren internal auditors hoger dan de normgroep, te weten op *Planmatigheid en Organisatie* ($\Delta=2,34$ voor $p=0,01$), *Zelfdiscipline* ($\Delta=2,18$ voor $p=0,01$) en *Prestatie oriëntatie* ($\Delta=0,84$ voor $p=0,05$). Een grotere planmatigheid leidt eerder tot de gewenste gedraging van vooruitdenken en denken in scenario's. Effectieve onderhandelingen zijn gebaat bij het denken in scenario's om zo je minimale positie te bepalen. Dit is het resultaat dat minimaal gehaald moet worden (Fisher e.a., 2014). Daarnaast is een grotere zelfdiscipline en prestatie oriëntatie wellicht wenselijk aangezien dit leidt tot het zich vastbijten in behalen van resultaat (Antonioni, 1998; Moberg, 1998; Moberg, 2001). Echter stelt Moberg (1998) dat een teveel aan zelfdiscipline ook kan leiden tot de ongewenste stijl Competitie. Dit is in overeenstemming met de conclusies van Bame-Aldred en Kida (2007). De balans tussen relatie en resultaat dient hier actief bewaakt te worden.

4.2. Centrale onderzoeksvraag

De centrale vraag voor deze scriptie is:

“Welke persoonlijkheidstrekken bezit de huidige populatie internal auditors, die gedrag voor effectieve onderhandeling ondersteunen?”

Uit bovenstaande antwoorden op de deelvragen is gebleken welke persoonlijkheidsdimensies gerelateerd kunnen worden aan de gewenste stijl Collaboratie. Op basis van een hogere score op Emotionele stabiliteit, Extraversie, Openheid voor ervaringen en Consciëntieusheid kan worden geconcludeerd dat internal auditors waarschijnlijk vaker de voorkeur geven aan het hanteren van de gewenste conflictstijl Collaboratie. Dit is in overeenstemming met de onderzoeken van Gibbins e.a. (2010) en Goodwin (2002), waarin zij concluderen dat auditors vaker de gewenste stijl van

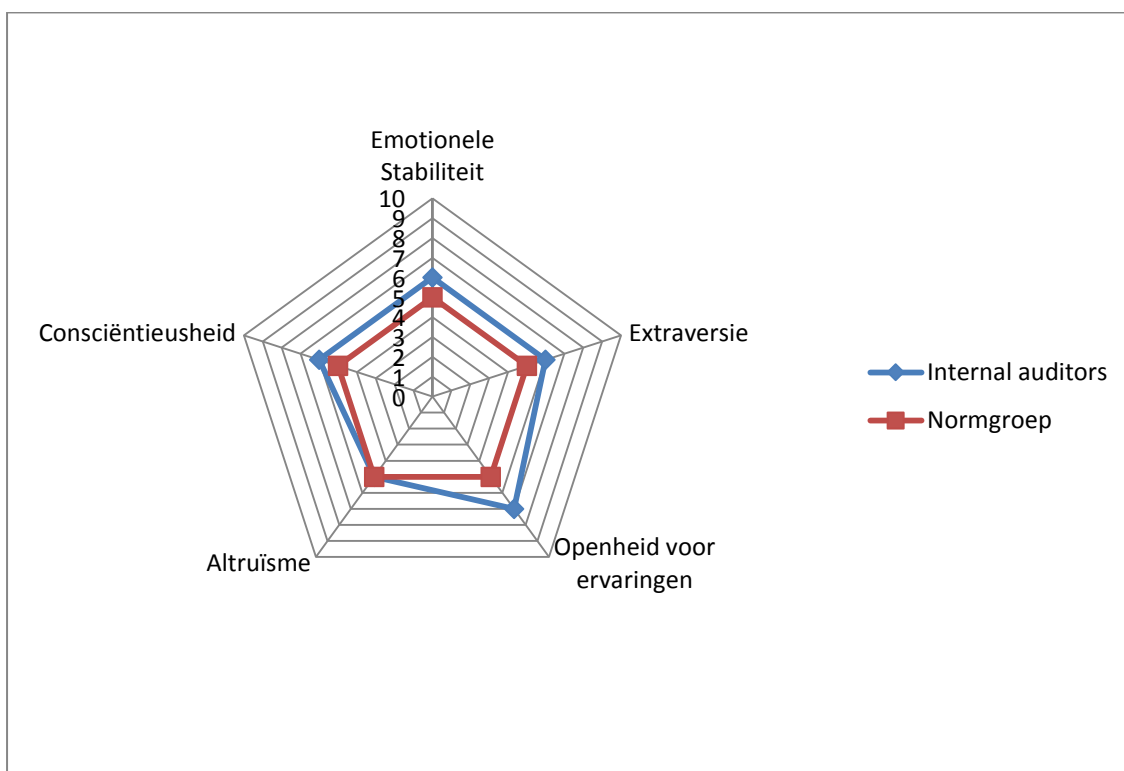
Collaboratie hanteren. Daarnaast impliceert een lagere score op de subschaal *Inschikkelijkheid* een grotere kans op de stijl van Collaboratie. Een lagere score op *Inschikkelijkheid* leidt echter ook eerder tot de ongewenste stijl *Competitie*.

De overall conclusie is dat op basis van de resultaten, Nederlandse internal auditors meer dan de normgroep in staat moeten zijn om effectief gedrag voor conflicthantering en onderhandelen te laten zien in praktijk.

Tenslotte kan nog worden gekeken naar de gestandaardiseerde scores die de interpretatie van de gerapporteerde gemiddelden vergemakkelijken. Standaardcores geven een inzicht in hoeverre een gemiddelde score Laag, Midden of Hoog valt te categoriseren (zie Figuur 9). De klassen zijn:

1. Laag: Een gestandaardiseerde score van 0-3;
2. Midden: Een gestandaardiseerde score 4-6;
3. Hoog: Een gestandaardiseerde score van 7-10.

Internal auditors scoren op alle afzonderlijke dimensies, Midden, behalve voor de dimensie Openheid voor ervaringen, waarbij Hoog gescoord wordt. Deze resultaten zijn in figuur 11 uitgezet ten opzichte van de normgroepscores. Logischerwijs scoort de normgroep, door de standaardisatie, op iedere dimensie Midden.



Figuur 11: Grafiek internal auditors versus normgroep standaardscores

Uit Figuur 13 valt af te lezen dat de doelgroep, Nederlandse internal auditors op vier van de vijf dimensies hoger scoort. Hieronder volgt een toelichting op de gerapporteerde scores per dimensie.

Emotionele stabiliteit

De doelgroep internal auditors scoort een 6, wat geclassificeerd een Midden score is. Dit is significant hoger dan de normgroep. Emotionele stabiliteit is in verband gebracht met een de gewenste stijl van Collaboratie in die zin dat hogerscoorders eerder deze stijl hanteren. De reden hiervoor is waarschijnlijk gelegen in de aanname dat een groter zelfvertrouwen en hogere tolerantie voor frustratie, de persoon meer geruststelling kan geven dat een conflict opgelost kan worden. Als een persoon daarnaast minder sensitief is in situaties en minder snel stress ervaart, vergroot dit de kans op het kunnen controleren van emoties. Dit vergroot op haar beurt de kans op effectieve conflicthantering.

Extraversie

De doelgroep scoort hier 6, wat geclassificeerd is als Midden. Het verschil met de normgroep is eveneens significant gebleken. Assertiviteit is in verband gebracht met de gewenste stijl Collaboratie en Competitie. Dit impliceert dat de doelgroep uit assertiviteit geneigd kan zijn om in conflicten eerder de gewenste stijl Collaboratie te hanteren. Echter kan het ook impliceren dat de stijl van Competitiviteit gebruikt zal worden. Dit laatste is niet gewenst.

Openheid voor ervaringen

De grootste afwijking ten opzichte van de normgroep is de score op Openheid voor ervaringen. Daar wordt een 7 gescoord. Dit is wenselijk aangezien internal auditors meer creativiteit ten toon zullen spreiden in conflicten en aldus gericht op zoek kunnen gaan naar een oplossing die beide belangen in het conflict, dient. Bijkomende factor is dat internal auditors wellicht meer geneigd zijn om gedurende het traject zelfobservatie toe te passen en daarbij het eigen handelen kunnen toetsen op effectiviteit. Daarbij komt dat meer open staan voor verandering de kans vergroot dat, in de onderhandeling, de andere partij deze openheid bij de internal auditor ervaart. Dit komt de openheid en het vertrouwen in de relatie ten goede.

Altruïsme

De gerapporteerde score op Altruïsme is gelijk aan de doelgroep. Beiden scoren 5, wat geclassificeerd is als Midden. De score op de onderliggende dimensie Inschikkelijkheid was echter significant lager dan de doelgroep, wat relevant is gebleken. Een lagere score impliceert dat internal auditors eerder dan de doelgroep de confrontatie aangaan en deze niet uit de weg lopen.

Consciëntieusheid

Bij de laatste dimensie is ook een significante afwijking geconstateerd, waar de doelgroep een normscore 6 rapporteerde. Een hogere score op Consciëntieusheid impliceert een grotere zelfdiscipline, een grotere planmatigheid en ene grotere drang om te presteren.

Allen zijn gewenste gedragingen in de conflictstijl Collaboratie. Door een hogere planmatigheid en zelfdiscipline, zal de internal auditor eerder geneigd zijn om scenario's te bedenken en daarmee grip te houden op het conflict. Meer zelfdiscipline zal inhouden dat meer wordt vastgehouden aan gestelde doelen. Dit kan tevens een risico betekenen voor het hanteren van de ongewenste stijl Competitie. Een drang om te presteren is wellicht voordelig voor het aangaan van de actieve stijl van Collaboratie, echter ook voor Competitie.

4.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van de resultaten van deze scriptie en de bestaande literatuur over conflicthantering kan een aantal aanbevelingen voor de praktijk worden gedaan.

1. Gezien het belang dat diverse (inter)nationale beroepsgroepen hechten aan het belang van kwaliteit van internal auditors, mag verwacht worden dat Internal Audit Functies hieraan eenzelfde belang hechten. De kwaliteit van internal auditors wordt mede bepaald door de aanwezige competenties, zoals conflicthantering en onderhandelen. Deze competenties kunnen verder ontwikkeld worden. Het verdient aanbeveling om de persoonlijkheidstrekken van de huidige en toekomstige medewerkers (sollicitanten) in kaart te brengen, bijvoorbeeld middels de PfPI. Een IAF kan hiervan gebruik maken in werving en selectie van nieuwe medewerkers. Daarnaast kan gebruik worden gemaakt van de PfPI om de huidige populatie werknemers in het kader van persoonlijke ontwikkeling verder te brengen, of in het geval van een reorganisatie. Tenslotte moet de IAF begrijpen waar de beperkingen van de doelgroep zitten in termen van effectiviteit van conflicthantering. Enkele persoonlijkheidsdimensies leveren beperkingen op in die zin dat voorkeuren kunnen leiden tot ongewenste conflictstijlen Competitie, Vermijding en Accommodatie. Er dient binnen de gehele IAF begrip te zijn van de vier conflictstijlen en de positieve kanten en beperkingen van iedere stijl.
2. Effectieve conflicthantering is de resultante van de aandacht die partijen geven aan zowel de inhoud (oog voor jezelf) als de relatie (oog voor de ander). Internal auditors dienen te allen tijde onafhankelijk te zijn en daarmee de integriteit van de functie voorop te stellen. Daarnaast is de relatie ook belangrijk gebleken voor effectiviteit van conflicthantering en onderhandelen. Het verdient daarom aanbeveling dat Chief Audit Executives aandacht geven aan de beperkingen van een te sterke focus op de inhoud in relatie tot de samenwerking en aandacht voor de auditee. Een internal audit afdeling moet namelijk langer meegaan dan enkele jaren. Een aanbeveling is om binnen het opleidingscurriculum van de internal audit afdeling aandacht te geven aan de kwaliteit van internal auditors als het gaat om hun onderhandelingsvaardigheden. Daarnaast dient hij of zij het belang te benadrukken van de balans tussen inhoud en relatie op de lange termijn. Tenslotte kan de CAE in de periodieke klanttevredenheidsonderzoeken aandacht geven aan het aspect communicatie en onderhandelen om de voortgang te meten.

3. Op een lager niveau kan worden gekeken naar de samenstelling van een audit engagement team. Idealiter is een team zo samengesteld dat teamleden elkaar aanvullen en op zijn minst de sterke en minder sterke eigenschappen in kaart zijn gebracht. Zo kan op voorhand beter worden ingeschat in welke fase van de audit risico's bestaan als gevolg van een gebrekkige competentie van teamleden. Een persoonlijkheidsvragenlijst kan hierbij de nodige inzichten verschaffen om het ideale team samen te stellen, en om de sterktes en zwaktes binnen het team op voorhand te onderkennen zodat hiermee rekening gehouden kan worden in de uitvoering van de audit. Effectief gedrag begint met kennis over jezelf en je teamleden.

4.4. Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek heeft te maken met enige beperkingen die hieronder uiteengezet worden. Daarnaast zullen aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gedaan.

1. Idealiter worden statistische analyse uitgevoerd middels het vergelijken van varianties over de gehele dataset. Daarbij komt dat de meest zuivere T-Test de Welsh's T-test is als onafhankelijke groepen met elkaar vergeleken worden. Dit is beiden niet mogelijk gebleken. De reden hiervoor is de terughoudendheid die Pearson heeft betracht in het vrijgeven van de ruwe data van de normgroep. Dit was als gevolg van het beleid met betrekking tot intellectueel eigendom niet mogelijk. Het beste alternatief was om de gevonden afwijkingen middels Microsoft Excel te berekenen. Dit heeft geleid tot een acceptabele analyse methode, hoewel niet de meest zuivere. Die zuiverheid heeft te maken met de vier aannames die zijn gedaan op basis van de vuistregels gegeven door Grimm (1993).

Suggestie voor vervolgonderzoek: Betrek alle ruwe data in de analyse in een Welsh's T-test.

2. De PfPI is opgesteld met als primair doel de voornaamste persoonlijkheidstrekken met specifieke relevantie voor de werkcontext te meten (De Fruyt en Rolland, 2013). De onderzoekers geven daarbij aan dat de PfPI geen directe afleiding is van het Five Factor Model. Het Five Factor model heeft bijvoorbeeld per Persoonlijkheidsdimensie 6 facetten, ofwel subschalen en in totaal dus 30 facetten. De PfPI heeft in totaal 19 subschalen. De gevonden verbanden in de literatuur tussen persoonlijkheid en de stijlen van conflicthantering zijn gebaseerd op onderzoek tussen de vijf dimensies uit het Five Factor Model en niet de dimensies uit de PfPI. Er kan dus niet zonder voorhoud worden gesteld dat de onderliggende subschalen, bijvoorbeeld *Compliance* en *Inschikkelijkheid* een op een aan elkaar gelijkgesteld kunnen worden. Uitspraken over de doelgroep internal auditors zijn gebaseerd op de scores op de PfPI en niet op scores van het Five Factor Model. Hoewel laatstgenoemde onderzoekers echter wel de validiteit op basis van de hoofddimensies hebben onderzocht, kan dus niet zonder meer eenzelfde relatie tussen persoonlijkheidsdimensie en conflicthanteringsstijl worden aangenomen. De

oplossing zou kunnen zijn om een onderzoek te doen naar de relatie tussen persoonlijkheidsdimensies gebaseerd op de PfPI en de OCCI (zie sectie 2.4.1).

Suggestie voor vervolgonderzoek: Onderzoek de relatie tussen de persoonlijkheidsdimensies van de PfPI en de vier stijlen van conflicthantering uit het Organizational Communication and Conflict Instrument.

3. De relatie tussen persoonlijkheidsdimensies en stijlen voor conflicthantering is in verband gebracht op basis van literatuuronderzoek. Enige uitspraken over effectiviteit van conflicthantering die worden gedaan over de huidige beroepsgroep internal auditors, zijn op basis van dit aangetoonde verband gedaan. Hoewel er in de literatuur aanknopingspunten zijn gevonden voor de relatie tussen persoonlijkheid en conflicthantering, is dit verband niet direct onderzocht voor de doelgroep. Het verdient aanbeveling om het veronderstelde verband tussen persoonlijkheidsdimensies en stijlen van conflicthantering direct te onderzoeken middels afnemen van het Organizational Communication and Conflict Instrument gelijktijdig met de PfPI. Zodoende kan het verband direct worden vastgesteld voor de huidige beroepsgroep internal auditors.

De gebruikte literatuur over auditors en conflicthantering is gebaseerd op onderzoek binnen groepen external auditors en niet internal auditors. Er is geen onderzoek gedaan naar de relevante stijlen van conflicthantering bij internal auditors. Enige aannames zijn gedaan met betrekking tot de homogeniteit van beide groepen externe en interne auditors. Beiden groepen zijn gelijk verondersteld in relatie tot hun gedrag, hoewel dit in praktijk wellicht van elkaar verschilt. Externe auditors zijn meer dan internal auditors onafhankelijk in die zin dat zij niet direct op de payroll van hun auditee staan. Internal auditors zijn in dienst van dezelfde werkgever als de auditee. Dit kan mogelijk van invloed zijn op hun voorkeuren voor stijlen van conflicthantering ten opzichte van externe auditors.

Suggestie voor vervolgonderzoek: Neem het Organizational Communication and Conflict Instrument af gelijktijdig met de PfPI binnen de beroepsgroep internal auditors.

4.5. Suggesties vervolgonderzoek

Op basis van de statistische analyses in hoofdstuk 3, zijn significante verschillen tussen de doelgroep en normgroep te zien. Het opmerkelijk dat de beroepsgroep Nederlandse internal auditors op veel persoonlijkheidsdimensies significant afwijkt van de controlegroep, Nederlandse hoogopgeleide werknemers. Op basis van het literatuuronderzoek en de verwachtingen over de doelgroep, verwachtten wij significante verschillen aan te treffen tussen doelgroep en de controlegroep. Het is vervolgens interessant om te onderzoeken waarom, afgezien van de importantie die de beroepsverenigingen hechten aan de competenties voor internal auditors, de beide groepen zo van elkaar verschillen. Hiervoor

zou een aantal onderwerpen genoemd kunnen worden die in een vervolgonderzoek nader onderzocht kunnen worden.

Internal auditafdelingen stellen bij vacatures eisen aan de toekomstige werknemer, in casu de sollicitant. In een sollicitatiegesprek be vraagt de werkgever de sollicitant op het niveau van competenties en drijfveren om daarmee een beeld te vormen van de geschiktheid van de sollicitant op de functie. Een effectief sollicitatiegesprek kan daarmee een redelijke voorspeller zijn van gedrag van de sollicitant op de werkvloer. Nader onderzoek zou gericht kunnen zijn op het in kaart brengen van de sollicitatieprocedure en gestelde eisen aan de kandidaat (de functieomschrijving). Door de functieomschrijvingen te analyseren zou aangetoond kunnen worden waar internal auditafdelingen belang aan hechten, zoals bijvoorbeeld geschiktheid in het omgaan met conflictsituaties.

Een ander onderwerp dat onderzocht zou kunnen worden is de intrinsieke motivatie van internal auditors voor een beroep waarin conflictsituaties regelmatig voorkomen. Wellicht worden internal auditors gemotiveerd door conflicten en de rol die zij hierin spelen en beïnvloedt dit de keuze voor het vakgebied. Met andere woorden, bestaan internal audit afdelingen uit personen die graag in conflictsituaties verkeren?

Tenslotte zou ook de rol van de context van invloed kunnen zijn op het geconstateerde verschil tussen doelgroep en controlegroep. Internal auditors verkeren geregeld in situaties waarin zij met conflicten te maken krijgen. Dit feit kan van invloed zijn op hun effectiviteit in het hanteren van conflicten, immers oefening baart kunst. Hoewel persoonlijkheidsdimensies worden geacht stabiel te zijn over tijd (De Fruyt en Rolland, 2013), zijn er in de literatuur ook aanknopingspunten gevonden voor een aanname dat persoonlijkheid wordt beïnvloed door de context waarin iemand verkeert (Murphy e.a., 2013). Dus met andere woorden, door het vak internal audit uit te oefenen, wordt men beter in het omgaan met conflictsituaties

Naast het onderzoeken van de oorzaak van het verschil tussen doelgroep en controlegroep, kan ook nog worden onderzocht waarom niet alle subschalen significante afwijkingen laten zien. Binnen de dimensie Extraversie zijn bijvoorbeeld *Enthousiasme* en *Sociabiliteit* niet significant afwijkend. Op basis van de verwachtingen over de doelgroep, verwachtten we verschillen tussen doelgroep en controlegroep aan te treffen. Uit de resultaten is gebleken dat de beide groepen niet significant verschillen op deze laatstgenoemde subschalen. Vervolgonderzoek zou dieper in kunnen gaan op deze subschalen en om hiervoor een verklaring te vinden. Een van de oorzaken zou kunnen zijn dat auditors niet continu op zoek zijn naar interactie in de sociale arena en dat daarmee *Sociabiliteit* ondergeschikt is in de uitvoering van hun werk. De subschaal *Enthousiasme* is ook gericht op de sociale arena en het scheppen van sfeer hierin. Er kan worden gesteld dat dit voorwaarden zouden kunnen zijn voor het voeren van een constructieve onderhandeling, waarin immers de aandacht voor de inhoud gelijkgesteld moet worden aan aandacht voor de relatie. Deze laatste

gedachte kan een constatering worden dat de effectiviteit van de populatie internal auditors, in het omgaan met conflictsituaties, verder verbeterd zou kunnen worden.

Literatuurlijst

Allport, G. W., Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, Vol 47(1), 1936.

Antonioni, D. (1998). Relationship between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*. Oct98, Vol. 9 Issue 4, pp. 336-355.

Bame-Aldred, C.W. en Kida, T. (2007). A comparison of auditor and client initial negotiation positions and tactics. *Accounting, Organizations and Society*. 32 (2007), pp. 497-511.

Barrick, M.R. en Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, pp. 1-26.

Barry, B. en Friedman, R. (2006). Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10/2006; 74(2).

Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (6), pp. 1185-1203.

Blake, R.R. en Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.

Brown, A. R. en Chadwick, G. S. (1986). Using psychological type to enhance negotiation skills. *Experiential learning* vol. 13.

Carver, C.S. en Scheier, M.F. (1996). *Perspectives on Personality*. Needham Heights, Mass: Allyn en Bacon.

Cattell, R.B. en Allport, G.W. (editor) 1943. The description of personality: basic traits resolved into clusters. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1943, Vol.38(4), pp. 476-506 [Peer Reviewed Journal]

Chambers, A.D. (1986). The psychology of internal Audit. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 1 Iss 1, pp. 21-27.

Christiansen, N.D. en Tett, R.P. (2008). Toward a better understanding of the role situations in linking personality, work behavior, and job performance. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives in Science and Practice*, 1, pp. 312-316.

Christiansen, N.D. en Tett, R.P. (2013). *Handbook of Personality at work*. Sussex: Routledge.

De Fruyt, F., Bockstaele, M., Taris, R. en Van Hiel, A. (2006). Police interview competencies: Assessment and associated traits. *European Journal of Personality*, 20, 7, pp. 567-584.

De Fruyt, F. en Rolland, J.P. (2013). *PfPI. Beschrijving Persoonlijkheid op het werk*. Pearson Assessment and Information B.V.: Amsterdam.

Drenth, P.J.D. en Sijsma, K. (2001). *Testtheorie. Inleiding in de Theorie van de Psychologische Test en zijn Toepassingen*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Fisher R. en Ury W., (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Fisher, R., Ury, W., en Patton, B. (2014). *Excellent onderhandelen*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Gibbins, M., McCracken, S. en Salterio, S.E. (2010). The auditor's strategy selection for negotiation with management: Flexibility of initial accounting position and nature of the relationship. *Accounting, Organizations and Society*. 35 (2010), pp. 579-595.

Goodwin, J. (2002). Auditor's Conflict Management Styles: An Exploratory Study. *Abacus*, Vol. 38, No. 3, 2002, pp. 378-404.

Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.

Grimm, L.G. (1993). *Statistical Applications for the Statistical Sciences*. Hoboken, NJ: John Wiley en Sons, Inc.

Hart, H. 't, Dijk, J. van, Goede, M. de, Jansen, W. en Teunissen, J. (1996). *Onderzoeksmethoden*. Boom: Amsterdam.

Hoekstra, H.A. en Sluijs, E., van (2003). *Management van competenties: het realiseren van HRM*. Assen: van Gorcum B.V.

Kuijck, J.R.H.J. van, (2011). Persoonlijkheid aan het werk. *Audit Magazine*, Vol 10, nr.1, maart.

Kuijck, J.R.H.J. van, en Tophoff, M. (2013) Projectplan. Personality and internal auditors; insights into the personality traits that are preferable in the various phases of audits. Amsterdam: LimeTree.

Larsen, R.L. en Buss, D.M. (2002). *Personality Psychology. Domains of knowledge about human nature*. New York: McGraw-Hill.

McCrae, R.R. en Costa, P.T. (1985). Updating Norman's "adequacy taxonomy": Intelligence and personality in dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, pp. 710-721.

McCrae, R. R. en Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 52(1), Jan 1987, pp. 81-90.

McCrae, R.R. en Costa, P.T. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*. Volume 13, Issue 6, June 1992, pp. 653-665.

McCrae, R.R. en Costa, P.T. (1992). Reply to Eysenk. *Personality and Individual Differences*. Volume 13, Issue 8, August 1992, pp. 861-865.

Miles, J. en Shevlin, M. (2003). *Applying Regression en Correlation. A Guide for Students and Researchers*. London: SAGE Publications Ltd.

Mischel, W. (1999). *Introduction to Personality* (6th edition). Somerset, N.J. U.S.A.: John Wiley.

Moberg, P.J. (1998). Predicting Conflict strategy with personality traits: incremental validity and the Five Factor Model. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 9 Iss: 3, pp. 258 – 285.

Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), pp. 47-68.

Murphy, K.R., Deckert, P.J. en Hunter, S.T. (2013). What Personality Does and Does Not Predict and Why. In , N.D. Christiansen en R.P. Tett, (Red.), *Handbook of Personality at work* (pp. 633-650). Sussex: Routledge.

Oswald, F., Hough, L. en Ock, J (2013). Theoretical and Empirical Structures of Personality. In, N.D. Christiansen en R.P. Tett, (Red.), *Handbook of Personality at work* pp. 11-29. Sussex: Routledge.

Perreault, S. en Kida, T. (2011). The relative effectiveness of persuasion tactics in auditor-client negotiations. *Accounting, Organizations and Society*. 36 (2011), pp. 534-547.

Pruitt, D.G. en Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Pruitt, D.G., en Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict*. New York: McGraw-Hill.

Rahim, M.A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2nd ed.). Westport, CT: Praeger.

Rose, J. (2015). Mapping Your Career. Competencies Necessary for Internal Audit Excellence [website]. Geraadpleegd op

http://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/IIARF%20CBOK%20Mapping%20Your%20Career%20Dec%202015_1.pdf

Rubin, J.Z., Pruitt, D.G. en Kim, S.H. (1994). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*. New York: McGraw-Hill.

Sass, M. en Liao-Troth, M. (2015). Personality and Negotiation Performance: The People Matter. *Journal of Collective Negotiations* (accepted for publication; journal ceased publication December 2014).

Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, Vol 82(1), Feb 1997, pp. 30-43.

Siriwardane, H. P., Kin Hoi Hu, B. en Low, K. Y. (2014). Skills, Knowledge, and Attitudes Important for Present-Day Auditors. *International Journal of Auditing*, 18: pp. 193–205.

Sorenson, R.L. (1999). Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. *Family Business Review*. December 1999 vol. 12(4), pp. 325-339.

Sorenson, R.L., Morse, E.A. en Savage, G.T. (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model. *The International Journal of Conflict Management*. January 1999 Vol. 10(1), pp. 25-44.

Strien, P.J. van (1986). *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen: Van Gorcum.

Tett, R. P., Jackson, D. N. en Rothstein, M. (1991). Personality measures as Predictors of job performance: a meta analytic review. *Personnel Psychology*, Winter 1991; 44, 4; ABI/INFORM Global, p. 703.

The Institute of Internal Auditors (2013). The IIA's Global Internal Audit Competency Framework. Career Map Alignment [website]. Geraadpleegd op <https://na.theiia.org/careermap/Public%20Documents/Framework.pdf>.

Thomas, K.W. (1976). *Conflict and conflict management*. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889–935). Chicago: Rand McNally.

Verschuuren en Doorewaard (2015). Het ontwerpen van een onderzoek [website].

Geraadpleegd op

http://www.ontwerpeneenonderzoek.nl/flitscolleges/flitscolleges_hans_doorewaard/5_onderzoeksmodel.

Zhenzhong, MA., (2005). Exploring the relationships between the big five personality factors, conflict styles, and bargaining behaviors. In *IACM 18th Annual Conference*.

Zickar, J.M. en Kostek, J.A., (2013). Personality Testing Within Organizations. In , N.D. Christiansen en R.P. Tett, (Red.), *Handbook of Personality at work* (173-190). Sussex: Routledge.

Bijlage A: Uitnodigingsbrief deelname onderzoek

Brief Beste collega,

Graag uw aandacht voor een onderzoek ten behoeve van ons internal auditing vakgebied.

Vorming en training van persoonlijke vaardigheden worden steeds meer medebepalend om succesvol te zijn in ons vakgebied. Vandaar dat het IIA een onderzoek sponsort naar de persoonlijkheid van internal auditors. Dit onderzoek wordt namens het IIA uitgevoerd door Lime Tree Research en TalentLens (Pearson).

De resultaten uit dit onderzoek worden o.a. gebruikt om de inzichten te vergroten in de persoonlijkheid die nodig is om effectief te kunnen zijn in de beroepspraktijk. Op deze wijze willen wij u als IIA lid ondersteunen in het effectiever uitoefenen van de functie van auditor.

Wij vragen u daarom mee te werken aan dit grootschalige onderzoek door middel van het invullen van de vragenlijst via deze link. Deze vragenlijst is een gevalideerd, wetenschappelijk onderbouwd instrument.

Uw bijdrage is van enorm belang voor het onderzoek. Vanzelfsprekend krijgt u uw persoonlijke resultaten in de vorm van een individuele rapportage toegestuurd. Mocht u vragen hebben over de rapportage of een persoonlijke terugkoppeling wensen, dan kunt u op vrijdagen tussen 10:00 en 12:00 uur contact opnemen met Sjoerd Pieters op 020-581 5512.

Wellicht ten overvloede, maar wij verzekeren u ervan dat uw gegevens strikt vertrouwelijk zullen worden behandeld. Bovendien draagt uitsluitend het aggregaat van gegevens bij aan het onderzoek.

Uw bijdrage zal ongeveer 30 minuten in beslag nemen. Om te starten met het invullen van de vragenlijst, klikt u op deze link (of plak onderstaande link in uw browser):

<https://www.p2online.nl/limetreereearch2/>

Met vriendelijke groet,

drs V. Moolenaar

Voorzitter bestuur IIA

dr J.R.H.J. van Kuijck RA RC

Projectleider onderzoek namens IIA

Bijlage B: Dimensies en subschalen PfPI

1. Emotionele stabiliteit. Dit houdt in, in hoeverre iemand in staat is om goed overweg te kunnen met emotioneel geladen of stressvolle situaties. Hoogscorders kunnen goed druk aan en kunnen gemakkelijker problemen van zich af zetten. Laagscorders zijn sensitiever en hebben meer moeite om situaties in hun context te plaatsen en trekken zich zaken daardoor persoonlijker aan. *Trekschalen*:
 1. *Sensitiviteit*,
 2. *Zelfvertrouwen*,
 3. *Stressgevoeligheid*,
 4. *Frustratietolerantie*.
2. Extraversie. Hoogscorders zijn doorgaans enthousiast en graag onder de mensen. Zij vallen ook vaker op in groepen. Laagscorders zijn introverter en gedragen zich meer op de achtergrond. Zij zijn vaak ook wat bedachtzamer. *Trekschalen*:
 1. *Enthousiasme*,
 2. *Sociabiliteit*,
 3. *Energie*,
 4. *Assertiviteit*.
3. Openheid voor ervaringen. Mensen die hier hoger scoren zijn vaker creatief en innovatief, gericht op verandering. Zij hebben vaak ook een breed interesseveld. Laagscorders zijn meer praktisch gericht en denken vaak binnen de kaders. Daarnaast zijn zij vaak minder geïnteresseerd om zichzelf te ontwikkelen. *Trekschalen*:
 1. *Creativiteit en innovatiegerichtheid*,
 2. *Intellectuele versus actieoriëntatie*,
 3. *Zelfobservatie*,
 4. *Openheid voor verandering*.
4. Altruïsme. Mensen die hoger scoren op deze schaal zijn gemakkelijk in de omgang en geneigd om mensen in hun omgeving sneller te vertrouwen. Zij werken liever samen dan in competitie te treden. Laagscorders verdedigen sterker hun eigen belangen en zijn competitiever. Conflicten schrikken hen niet af. *Trekschalen*:
 1. *Competitiviteit*,
 2. *Gerichtheid naar anderen*,
 3. *Vertrouwen in anderen*,
 4. *Inschikkelijkheid*.
5. Consciëntieusheid. Hoogscorders zijn methodisch en ordelijk, gericht op het halen van deadlines. Zij leggen de lat voor zichzelf hoog. Laagscorders plannen minder en hechten minder belang aan orde en timing. Zij zijn vaak wat minder ambitieus en gedreven. *Trekschalen*:
 1. *Planmatigheid en Organisatie*,
 2. *Zelfdiscipline*,
 3. *Beheersing*
 4. *Prestatieoriëntatie*.

5. Proactiviteit

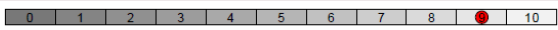
De vragenlijst bestaat uit 183 items, waarop voor ieder item aangegeven moet worden op een vijfpuntsschaal (Likert schaal) waar de persoon zit. De schaal is als volgt opgebouwd:

- 1 – helemaal niet kenmerkend
- 2 – niet kenmerkend
- 3 – min of meer kenmerkend
- 4 – kenmerkend
- 5 – heel kenmerkend

Iedere respondent ontvangt een gestandaardiseerde rapportage na completering van de vragenlijst. Daarin is voor iedere dimensie een gestandaardiseerde rapportage opgenomen. In Figuur 10 is een voorbeeld te zien van de rapportage van de relatieve positie voor mevrouw Sample.

Sensitiviteit

Mevrouw Sample heeft vaker dan anderen last van angsten en aanverwante emoties en maakt zich meer zorgen dan anderen. Zij piekert regelmatig en kan problemen soms uitvergroten. Haar humeur is soms wisselend en zij heeft van tijd tot tijd een dipje. Zij kan sterker dan anderen emotioneel reageren.

Persoonlijkheidstrekk	Ruwe score	NS onder.*	Normscore	NS boven.*	Normscore over 11 klassen
1. Sensitiviteit	38	8	9	10	

Figuur 10: Voorbeeld rapportage item Sensitiviteit