

# RAPPORT



PSAQ

“Professional Styles  
and Attitudes Questionnaire”

Anna Smith • 1 februari 2012

## Inhoud

1. Inleiding .....	pag. 2
2. Overzicht kleurdiagrammen .....	pag. 3
3. Toelichting kleurdiagrammen .....	pag. 4 - 6
4. Uitgebreid profiel .....	pag. 7 - 10
5. Detail diagrammen .....	pag. 10

## Inleiding

PSAQ brengt de persoonlijkheid, stijkenmerken en attitudes van respondenten met betrekking tot werken in kaart.

Concepten als “People management”, “management stijl”, “veranderingsgerichtheid”, “assertiviteit” worden bespreekbaar gemaakt. Zaken uit de werkomgeving zoals de mate van structuur of armslag die men nodig heeft om goed te functioneren komen aan bod. Hoe men met verandering en sociale normen omgaat, worden verwoord.

### Dit rapport geeft u drie verschillende invalshoeken:

- ° een overzicht met vier bollen en kleurcodes die u een eerste beeld geven van de respondent
- ° een uitgebreid tekstgedeelte dat de uitslag in een vloeiende tekst verwerkt
- ° radargrafieken die de detailuitslag grafisch weergeeft zoals in de tekst beschreven

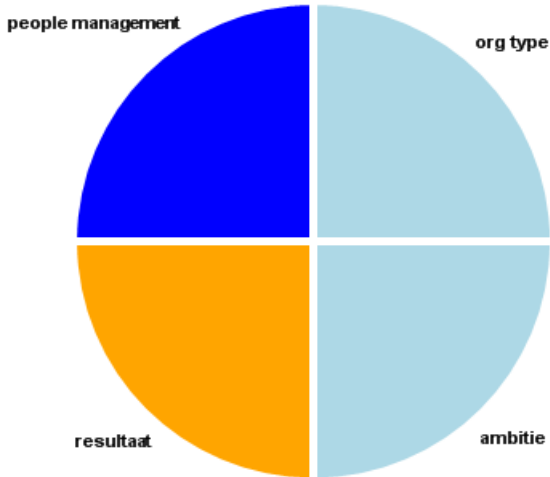
Deze drie wijzen om de uitslag te lezen geven de professionele gebruiker telkens een andere manier om de data te bekijken: via een snel overzicht waarbij je ook data van verschillende respondenten makkelijk kan samenbrengen. Door een schriftelijk verslag dat zowel in gesprek met de respondent kan gebruikt worden als bij gesprekken met operationele managers.

Het verslag wordt idealiter grondig besproken met de respondent en bijgestuurd waar noodzakelijk.

Waardenhiërarchie : de vragenlijst beperkt het sociaal antwoorden door gedwongen keuzes. Dit kan gebeurlijk een bepaalde factor uitvergroten of minimaliseren. Het geeft echter steeds aan welke zaken van het hoogste belang zijn voor de respondent. In een gesprek kan dit steeds bijgestuurd of verduidelijkt worden.

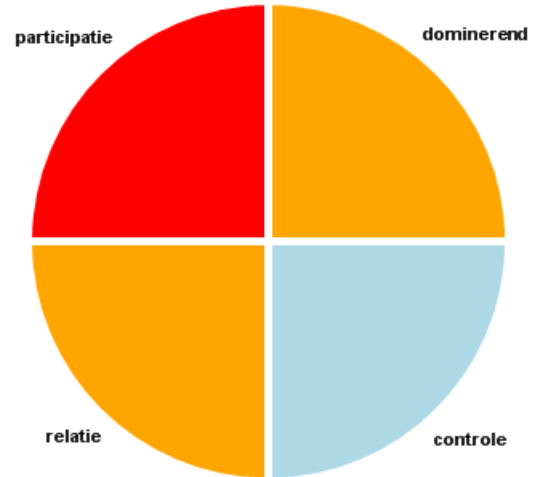
Anna Smith

Leadership

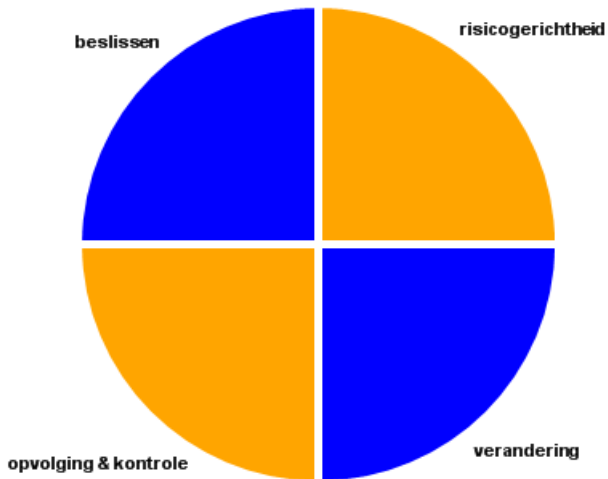


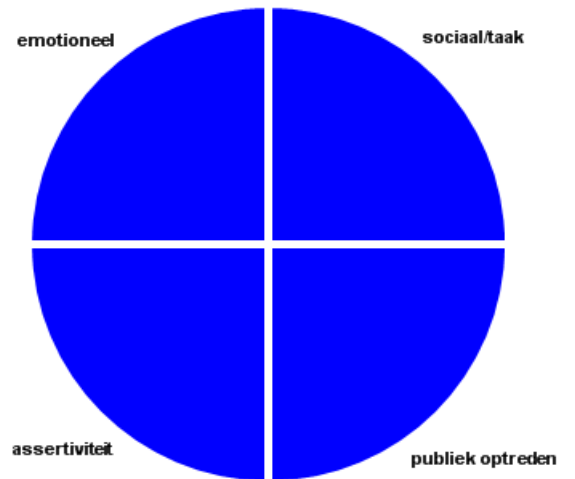

Prof Attitudes

Management Style




Prof Attitudes






- rood      scoort hoog op deze factor
- oranje      scoort gemiddeld op deze factor
- licht blauw      scoort eerder laag op deze factor
- blauw      scoort laag op deze factor

## De diagrammen met de kleurencodes geven u een eerste overzicht van het profiel.

Hieronder vindt u een beknopte omschrijving van de overzichtsfactoren, verder in het verslag vindt u een tekst waar het profiel van de respondent volledig is uitgeschreven en worden nuances en meer gedetailleerde eigenschappen weergegeven.

### Cirkel 1 Leadership

#### **People management**

Deze factor geeft aan in welke mate iemand werkelijk gericht is op of gemotiveerd is door het leiden van groepen en mensen.

Rood betekent dat de respondent een duidelijk People management profiel heeft, graag mensen stuurt en zich vertrouwd voelt in deze rol.

Blauw betekent dat de persoon moeilijk verantwoordelijkheden kan delegeren en/of geen behoefte heeft aan het leiden van mensen, aan het werken met een groep mensen.

#### **Org type (Organisatietype)**

Geeft weer welke organisatietype het meest geschikt is, waarbinnen men zich het best voelt en de beste prestaties zal leveren.

Rood geven een zekere afkeer voor de zwaar gestructureerde, en streng hiërarchische omgeving aan en uitgesproken voorkeur voor een grote bewegingsvrijheid, ruimte om zaken op een eigen manier te kunnen aanpakken.

Oranje: respondenten kunnen vlot richtlijnen en bevelen volgen, respecteren de hiërarchie als dusdanig, hechten veel belang aan het vinden van instemming bij de hiërarchie.

Blauw geeft een uitgesproken behoefte aan duidelijke verwachtingen vanuit de bedrijfscontext weer. Men wenst te weten waar men staat en wil klare regels en richtlijnen. Men heeft een voorkeur voor een duidelijk hiërarchische ordening en werking.

#### **Ambitie**

De mate waarin iemand wil uitblinken, beter wil zijn dan anderen, het presteren op zich waardevol inschat.

#### **Resultaat**

De mate waarin de respondent gericht is op de output van het werk. Rood betekent een prioritaire gerichtheid op het realiseren van objectieven. Iemand wie blauw scoort kan meer procesgericht zijn, hecht meer belang aan het verloop van het werk.

## Cirkel 2 Managementstijl

Te bekijken bij een evaluatie voor een leidinggevende functie.

### **Dominerend**

Personen met deze 'dominante' stijl dulden relatief weinig tegenspraak en gaan er van uit dat wat gedelegeerd wordt vanzelfsprekend wordt uitgevoerd; ze voelen zich steeds de eindverantwoordelijke m.b.t. de uit te voeren opdrachten.

### **Controlerend**

Iemand met een overwicht van deze stijl heeft steeds de behoefte om medewerkers zeer duidelijk uitleg en richtlijnen te geven en deze nauwgezet, nauwlettend en in detail op te volgen.

### **Participatief**

Respondenten die vooral participatief zijn, wensen hun medewerkers te betrekken bij alle beslissingen en gaan er van uit dat die medewerkers over de nodige maturiteit beschikken om zelf mee te beslissen.

### **Relatiegericht (relationeel)**

Respondenten met dergelijke hoofdstijl hebben oog voor het privé-aspect van management en gaan in op persoonlijke zaken van medewerkers die weinig met het eigenlijke werk te maken hebben. Hierbij gaat men ervan uit dat dit helpt bij het sturen van mensen.

## Cirkel 3 Professionele Attitudes 1

### **Beslissen**

Deze factor geeft het gemak aan waarmee men beslissingen van een zeker belang neemt.

Rood duidt op een natuurlijke vertrouwdheid met het nemen van beslissingen en een zeker gemak om beslissingen te treffen. Het gevaar van een extreem hoge score schuilt erin dat de persoon in kwestie te impulsief zou beslissen.

Blauw kan er op duiden dat iemand heel voorzichtig is of problemen heeft met het doorhakken van de knoop, durft te twijfelen en beslissingen zal achteruit schuiven.

### **Risico**

Deze factor geeft aan in welke mate iemand initiatieven durft en wil nemen; in welke mate iemand risico's durft te lopen; in welke mate iemand er ook behoefte aan heeft om risico's te nemen.

## **Opvolging en controle**

De houding ten opzichte van administratieve taken.

Rood geeft aan dat men die taken zelf graag ter harte neemt en tot een goed einde brengt.

Blauw wijst erop dat de respondent die liever delegeert, daar anderen laat uitvoeren.

## **Cirkel 4 Professionele Attitudes 2**

### **Emotionaliteit**

De mate waarin men de eigen gevoelens controleert en wenst te controleren.

Rood duidt erop dat de persoon zeer open, eerder ongeremd is, direct behoefte heeft om te tonen wat hij/zij voelt.

Oranje betekent dat de respondent eerder zijn/haar gevoelens zal beheersen, zich sterk gereserveerd zal opstellen. Hij/zij tracht eerst beredeneerd op te treden.

Blauw betekent dat respondenten voor hun gevoelens afschermen.

### **Sociaal/Taak gerichtheid**

Rood houdt in dat de mogelijkheid tot sociaal contact en intermenselijke relaties een voorwaarde is om goed te functioneren.

Oranje duidt op een algemeen menselijke aanpak in het werk, nood aan menselijk contact.

Blauw: de respondent is eerder taakgericht, het sociale aspect van het werk vormt geen prioriteit. Het functionele sterk overweegt op het menselijke.

### **Assertiviteit**

Rood betekent dat de persoon zeer assertief is, zich absoluut wil laten kennen, een sterke behoefte heeft om zich niet te laten doen en zich te laten gelden.

Oranje duidt op een 'gezond' assertief iemand, iemand die steeds durft zijn eigen mening te uiten, die er echter op zal letten dat dit gepast is.

Lichtblauw betekent dat een respondent met een eerder voorzichtig is in confrontaties, laat zich wat doen.

Donkerblauw betekent dat de respondent altijd tracht de rust te bewaren, confrontaties tracht af te weren.

### **Publiek optreden**

Deze factor toont de mate aan waarin men graag voor een groep spreekt, in de belangstelling komt.



datum : **6/07/2010 16:16:07**  
 naam : **Anna Smith**  
 geboortedatum : **28/01/1968**  
 opleiding : **Secundair onderwijs**  
 geslacht : **vrouw**  
 beroep : **Administratie**  
 profiel : **Midcareer (geen management, uitvoerend)**  
 taal : **NL**

Mevrouw Anna Smith heeft **geen people management profiel**. Zij heeft een heel beperkte behoefte om mensen te leiden en ze voelt zich niet vertrouwd of zelfzeker in die rol

Zij **neemt niet zo vlot beslissingen**, durft soms aarzelen.

Anna zal bij het nemen van beslissingen analytisch te werk gaan. Ze zal alle feiten die een invloed op haar beslissing kunnen hebben in overweging nemen. Zij durft ook een beroep te doen op haar intuïtie. Ze maakt tevens gebruik van haar ervaring in gelijkaardige situaties.

Zij steekt vlot haar nek uit, durft risico's te nemen; ze zal zich echter niet vergalopperen.

Ze is uitgesproken taakgericht. De taak primeert boven het onderhouden van goede relaties op het werk.

Ze kan in **teamverband** functioneren, ziet de toegevoegde waarde ervan in. Zij heeft soms het gevoel dat de zaken vlotter zouden verlopen als zij ze zelf in handen zou nemen.

Zij staat niet te popelen om voor een groep te spreken, zoekt de schijnwerpers niet op.

Ze toont **weerstand tegen verandering**, houdt niet van het sleutelen aan bestaande procedures en werkwijzen.

Zij is een **doener, actiegericht** maar houdt daarbij wel de planning in het oog.

Anna verkiest een organisatie met een duidelijke structuur en klare richtlijnen. Zij functioneert het best in een omgeving met een vrij duidelijke hiërarchie. Zij aanvaardt de hiërarchie vooral op basis van haar merites en durft daarbij de leiding in vraag te stellen. Zij wil hierbij toch een vrij ruime mate van armslag behouden om de zaken op een eigen manier aan te pakken.

Ze heeft een hoge behoefte aan **erkenning**, moet bevestiging krijgen voor haar prestaties.

Zij neemt haar **verantwoordelijkheid** steeds op, hecht daar veel belang aan. Schuift die niet door naar superieuren.

Anna hecht veel belang aan **loyaliteit** ten opzichte van de organisatie waar zij actief is.

Werken om te werken stimuleert haar niet, zij heeft een sterke nood aan doel en inhoud in haar werk.

Ze wil wel eens buiten de gewone uren werken, doch wil dat dit niet te pas en te onpas gebeurt.

Persoonlijk scoren, beter zijn dan de rest speelt soms mee maar is geen prioriteit voor Anna.

Zij is **resultaatgericht**, wil haar objectieven steeds halen.

Ze zal binnen de sociaal aanvaarde regels werken; houdt privé en werk liever gescheiden; stelt zich normatief op.

Anna schermt haar **gevoelens** af op het werk. Tracht rustig te blijven, zich in de hand te houden. Kan occasioneel afstandelijk overkomen.

Zij meent beter te werken onder druk, heeft **stress** nodig om tot de beste prestaties te komen.

*Opmerking : inconsistente score op assertiviteit. Geen uitspraken mogelijk op basis van vragenlijst.*

---

## Algemene Toelichting

---

**Risico's** nemen is niet hetzelfde als **beslissingen** nemen. Het is mogelijk dat iemand heel vlot zaken beslist waarmee hij/zij geconfronteerd wordt maar tegelijkertijd angstvallig risico's vermijdt of deze zeker spontaan niet opzoekt.

De uitspraken over **Ambitie** hebben te maken met het gericht zijn op "uitblinken", "de beste in een vakgebied zijn", "succesvol" willen zijn ... met andere woorden vooral gericht op het persoonlijk scoren. **Resultaat gericht** heeft te maken met "het halen van objectieven", "de zaken voor mekaar krijgen", "graag een inkomen hebben dat gebonden is aan resultaten" ... Iemand die hier laag op scoort vindt dat enerzijds minder prioritair, is anderzijds meer gericht op "de weg, het proces, de inhoud" van de job. Hoge Ambitie en Resultaatgerichtheid kunnen maar moeten niet samengaan. Iemand kan bijvoorbeeld heel ambitieus zijn in zijn vak maar tegelijkertijd in een branche actief zijn die procesgericht is en waar werk van heel lange adem nodig is.

De uitspraken over de **administratieve ingesteldheid** moeten geïnterpreteerd worden als een houding, niet als technische score. Het betekent met andere woorden niet dat iemand die daar hoog op scoort daar automatisch ook heel sterk in is. Anderzijds is het voor administratieve functies en jobs waar continu met details moet worden gewerkt noodzakelijk dat niet alleen de technische (we bevelen daarvoor een administratieve proef aan) score hoog is maar dat men ook qua houding hoog scoort. Leidinggevenden scoren over het algemeen lager op deze "houding" factor.

Hoe iemand met  **sociaal gevoelige grenzen** omgaat wordt eveneens door PSAQ gemeten. Het gaat over zaken als "privé en werk al of niet gescheiden houden", "familiale relaties gebruiken om doelen te bereiken", "buiten de regels treden om doel te bereiken". Reeds vanaf 5 scoort men hier "hoog" op ten opzichte van de algemene normgroep. Voor bepaalde beroepsgroepen is het nuttig gebleken om hier hoog op te scoren, zoals het geval is bij: Verkoop, Ondernemers.



In de meeste financiële functies binnen organisaties zal men idealiter eerder laag scoren.

**Verandering** is een factor die nagaat hoe mensen tegenover het wijzigen van werkwijzen en procedures in hun organisatie staan. Personen die hierop hoog scoren nemen geen vrede met hoe de zaken vandaag zijn en zoeken naar alternatieven. Keerzijde is dat dit vermoeiend kan zijn voor de organisatie en zichzelf. Mensen die hierop laag scoren vertonen weerstand tegen verandering; als de zaken naar hun wens verlopen willen ze er liever niet aan sleutelen. Voordelen hierbij kunnen efficiëntie en snelheid zijn, gerichtheid op lopende zaken; nadeel kan zijn dat slecht functionerende werkmethodes te lang worden aangehouden.

---

**Toelichting bij de grafieken.** De vette lijn is de uitslag van de *respondent*. De **Hoog** lijn geeft aan dat nog 20 op 100 respondenten hier hoger dan of gelijk aan op scoren. De **Midden** lijn geeft aan dat 50 op 100 respondenten hier hoger dan of gelijk aan op scoren. De **Laag** lijn geeft aan dat 20 op 100 respondenten hier lager op scoren. De vergelijking gebeurt met een gespreide groep van bedienden en kaderleden.

Het kan voorkomen dat er op basis van de uitslag over bepaalde factoren **geen uitspraken kunnen worden gedaan** met voldoende geldigheid. Dit is een gevolg van de gedwongen keuzes bij het invullen van de vragenlijst. Indien zulke gevallen zich voordoen worden er geen uitspraken gedaan worden in de expert tekst. We raden aan om deze factoren neutraal als vraag te stellen in een persoonlijk contact.

---

