

ILM Scorerapport

Jan Voorbeeld
27-09-2016



ILM72

Dit Scorerapport geeft u terugkoppeling op de ingevulde ILM72 vragenlijst.

Samenvatting

Resultaatgerichtheid



Persoonsgerichtheid



Teamgerichtheid



Visie: Taakgericht of Mensgericht



Besluitvorming: Meegaand of Stellig



Proces: Delegerend of Controlerend



Prestatie: Compenserend of Sanctionerend



Strategie: Middelen of Einddoel



Structuur: Planmatig of Organisch



Het ILM72 Scorerapport

ILM72 (Integrated Leadership Measure) is een toonaangevend psychometrisch instrument dat alle belangrijke modellen die er zijn op het gebied van leiderschap combineert om leiderschapsstijlen te meten.

Uw effectiviteit van leiderschap wordt uitgedrukt in de hier volgende aspecten:

- Resultaatgerichtheid
- Persoonsgerichtheid
- Teamgerichtheid
- Teamgerichtheid

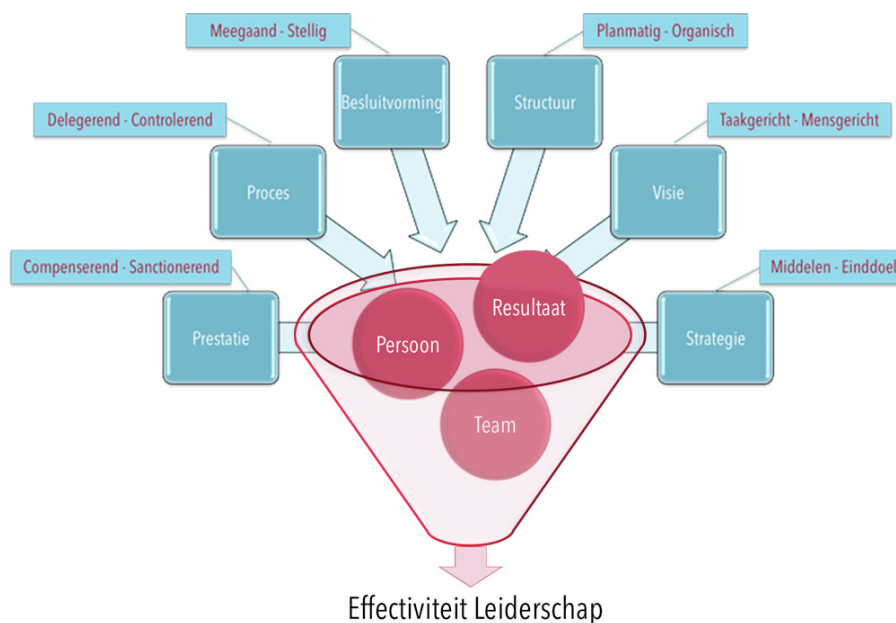
Onderzoek wijst uit dat alle modellen die over leiderschap zijn gemaakt zich onder andere richten op een zestal specifieke schalen. Deze schalen geven een beeld van de leiderschapsstijl die vooralsnog het meest ontwikkeld is.

Om de betekenis van de zes schalen een duidelijke waarde te geven is er gezocht naar een organisatiekundig referentiekader dat inhoudelijk nauw verbonden is met de context van de betreffende schaal.

We hebben het hier in zijn geheel dan over de nu volgende aspecten:

- Visie: Taakgericht versus Mensgericht
- Strategie: Middelen versus Einddoel
- Structuur: Planmatig versus Organisch
- Besluitvorming: Meegaand versus Stellig
- Proces: Delegerend versus Controlerend
- Prestatie: Compenserend versus Sanctionerend
- Prestatie: Compenserend versus Sanctionerend

Schematisch ziet dat er als volgt uit:



Op pagina 1 is de samenvatting van uw score enkel cijfermatig weergegeven. In de rest van dit rapport worden elk van de negen aspecten van dit scorerapport per pagina toegelicht op de nadere betekenis van de schaal en die van uw score.

Resultaatgerichtheid



Toelichting op de schaal

Deze schaal laat zien in welke mate u de focus legt op het behalen van resultaten. Resultaten behalen en taken afmaken kunnen van doorslaggevende betekenis zijn voor succes en het gevoel dat daarbij hoort. De termen resultaatgerichtheid en doelgerichtheid hangen nauw met elkaar samen. Zodra een doel SMARTI (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden, Inspirerend) gemaakt is, kunt u het resultaat meten.

De mate van resultaatgerichtheid kan afhankelijk zijn van het doel dat gesteld wordt. In welke mate het doel een uitdaging is en of het al dan niet binnen uw eigen cirkel van invloed ligt spelen hierbij een rol.

Deze schaal zou ook inzicht kunnen geven in de mate van authentiek leiderschap. De geloofwaardigheid van resultaatgerichtheid is mede afhankelijk van authenticiteit van de leider.

Toelichting op uw score

U heeft een hoge score op de schaal van resultaatgerichtheid, hetgeen betekent dat u een zeer sterke focus heeft op het bereiken van doelen en het afmaken van taken. Dit geeft u veel voldoening.

U kunt de neiging hebben anderen te overdonderen en niet snel genoeg reageren op signalen van anderen. Dit is niet persoonlijk maar een direct gevolg van een grote resultaatgerichtheid. U bent, in uw mening, succesvol indien u erin slaagt om meetbare resultaten te behalen.

Dit kan zich als volgt uiten:

- Zeer sterke betrokkenheid bij het tijdig afmaken van taken.
- Een voorkeur om de dienst uit te maken. Dit met het doel dingen gedaan te krijgen.
- Van mening zijn dat de wereld hard is en dat er daardoor winnaars en verliezers zullen zijn.
- Sterk leiderschap is effectief. U bent sterk en anderen moeten dat dus ook zijn of worden.
- U bent zich ervan bewust hoe ver u mensen kunt drijven.
- U hecht geen of weinig belang aan uw eigen populariteit.
- U heeft zowel zicht op korte- als lange termijn doelen.

Persoonsgerichtheid



Toelichting op de schaal

Deze schaal geeft de mate aan waarin u aandacht heeft voor de verbetering van de individuele vaardigheden, vertrouwen en betrokkenheid van individuele medewerkers. Werken aan de voor de organisatie van belang zijnde competenties van medewerkers moet leiden tot een grotere bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

De mate van persoonsgerichtheid kan worden beïnvloed door factoren zoals de mate van zelfvertrouwen die u zelf heeft, of uw persoonlijke ontwikkeling tot de kernwaarden van de organisatie behoort en de mate van uw functievolsamenheid.

Deze schaal zou ook inzicht kunnen geven in welke mate altruïsme aanwezig is. Anders gezegd; in welke mate laat u een handelswijze zien die wordt bepaald door de belangen van anderen.

Toelichting op uw score

U heeft een lage score op de schaal van persoonsgerichtheid, hetgeen betekent dat u over het algemeen weinig nadruk legt op het belang van de individuele medewerker. U bent van mening dat het vervullen van de behoeftes van één medewerker afzonderlijk slechts effect heeft op het individu en niet significant bijdraagt aan de totale prestatie van een team of een organisatie in zijn geheel.

U ziet niet altijd in dat elke medewerker op zijn of haar eigen manier leert en daarmee ook een eigen groeicurve heeft. U bent van mening dat een medewerker slechts onderdeel uitmaakt van een groter geheel. U denkt niet in termen van 'een ketting is zo sterk als de zwakste schakel' maar in termen van 'de grote som der delen'.

Dit kan zich als volgt uiten:

- Het welzijn van mensen zal over het algemeen niet hoog op uw prioriteitenlijst staan.
- Om taken uitgevoerd te krijgen hoeven medewerkers niet meer te weten dan strikt noodzakelijk is.
- Het heeft weinig zin om een diepere relatie met collega's en medewerkers aan te gaan dan strikt noodzakelijk.
- (Emotionele) betrokkenheid van medewerkers wordt niet (h)erkend als toegevoegde waarde.

Teamgerichtheid



Toelichting op de schaal

Deze schaal geeft de mate aan waarin u aandacht heeft voor het benutten van het volledig potentieel binnen de organisatie, zodat het oplossen van problemen en het nemen van beslissingen efficiënter en effectiever gebeurt. Een groep wordt een team als er kenmerken zoals o.a. cohesie, (gemeenschappelijke) doelgerichtheid, motivatie en samenwerking aanwezig zijn.

De mate van teamgerichtheid kan afhankelijk zijn van de complexiteit van het werk, vertrouwen in de capaciteiten van de medewerkers, structuur van de organisatie en kwaliteit en kwantiteit van gemeenschappelijke doelen.

Door een steeds meer toenemende complexiteit van het werk kan het noodzakelijk zijn dat er steeds meer gestuurd gaat worden op samenwerking tussen medewerkers, afdelingen en zeker ook op aspecten over de organisatiegrenzen heen. Op deze manier kan er gezamenlijk efficiënt en effectief in de richting van een doel gewerkt worden.

Deze schaal zou ook inzicht kunnen geven in de mate van androgyn leiderschap. Een leiderschapsstijl die sturend en invoelend is, waarin harde en zachte kanten levensvatbaar zijn.

Toelichting op uw score

U heeft een gemiddelde score op de schaal van teamgerichtheid (4-7), hetgeen betekent dat u de mate waarin u aandacht besteedt aan het team niet constant is. Afhankelijk van de situatie, die per keer en per team kan variëren, zal de mate van teamgerichtheid aangepast worden. Factoren die hierin een rol kunnen spelen zijn: Behoeft van het team aan leiderschap, tijdsdruk, samenstelling van het team, eigen ervaring en competenties.

De vaardigheden van anderen herkent u, waarbij de erkenning voor geleverde prestaties geheel of gedeeltelijk uitblijft.

Hoewel er een bereidheid tot delegeren bestaat, handelt u toch soms dingen rechtstreeks af die ook gedelegeerd hadden kunnen worden. Hierdoor kan het "samen sterk" gevoel van het team afnemen en daarmee ook de motivatie om krachten te bundelen. Op een vergelijkbare manier is er de bereidheid om wel naar anderen te luisteren voordat er een beslissing genomen wordt, maar neemt u deze beslissing uiteindelijk toch zelf. Er kunnen mensen in de organisatie zijn die kennis en vaardigheden hebben die niet worden of zijn opgemerkt door u.

Visie: Taakgericht of Mensgericht



Toelichting op de schaal

Deze schaal geeft aan in hoeverre u gericht bent op zaken die te maken hebben met het volbrengen van taken of op het invullen van behoeftes van mensen.

Is uw belangrijkste prioriteit het volbrengen van taken, ongeacht hoe de medewerkers zich voelen?

Of ligt uw focus meer op bijvoorbeeld de ontwikkeling van medewerkers?

Deze schaal zegt iets over uw visie hierop.

Toelichting op uw score

Uw stijl van leidinggeven is taakgericht. U zult zich vooral richten op het daadwerkelijk volbrengen van taken. Het tijdig en volledig afmaken van taken zal u bijzonder motiveren.

U zult zeker niet ontkennen dat mensen belangrijk zijn, vooral waar het aankomt op het leveren van een bijdrage aan de taak. Het is dan ook waarschijnlijk dat het beeld dat u heeft van medewerkers vooral gevormd wordt door de bijdrage die geleverd wordt aan het volbrengen van de taak.

Het zal u niet zoveel uitmaken wat anderen van u denken, zeker aangaande aspecten die weinig met de uitvoering van taken van doen hebben.

U heeft de visie dat voldoening vooral verkregen wordt door doelen te bereiken. Succes is belangrijk voor u. U gaat er verder vanuit dat de meeste mensen deel uit willen maken van een winnend team als het erop aankomt.

Voor suggesties voor het ontwikkelen van een meer mensgerichte stijl verwijzen we naar de 'Toelichting ILM72'.

Besluitvorming: Meegaand of Stellig



Toelichting op de schaal

Deze schaal geeft aan in welke mate u anderen wenst te betrekken in het nemen van beslissingen. Het is een meting van de mate van autocratie.

Is het meenemen van de mening van anderen belangrijk in het beslissingsproces?

Of is het volgen van de eigen mening/overtuiging doorslaggevend bij het nemen van een beslissing?

De afweging die gemaakt kan worden is onder andere zorgvuldigheid versus snelheid.

Deze schaal zegt iets over de wijze van uw besluitvorming als leider.

Toelichting op de Stellige score

Uw stijl van leidinggeven is stellig. U heeft over het algemeen een mening over hoe de zaken in de organisatie geregeld zouden moeten worden. U bent terughoudend in het betrekken van anderen bij beslissingen. Eenmaal genomen beslissingen zullen niet snel herzien worden.

U bent niet eenvoudig ergens vanaf te brengen als u eenmaal ergens voor gaat. U kunt zelfs de neiging hebben om argumenten te negeren, zelfs als deze steekhoudend zijn.

Besluitvaardigheid straalt vertrouwen uit en wordt als goed en waardevol gezien. 'Een slechte beslissing is beter dan geen beslissing', zou een uitspraak van iemand met deze leiderschapstijl kunnen zijn. U streeft naar actie, snelheid, efficiëntie en consistentie bij het nemen van beslissingen.

De stijl kan zijn basis vinden in de opvatting dat er maar één goede manier is om de dingen te doen, en dat is die van u.

Voor suggesties voor het ontwikkelen van een meer meegaande stijl verwijzen we naar de 'Toelichting ILM72'.

Proces: Delegerend of Controlerend



Toelichting op de schaal

Deze schaal geeft aan in hoeverre u zichzelf de centrale figuur binnen de processen acht ten opzichte van de mate waarin u anderen in staat stelt om invloed uit te oefenen.

Is het faciliteren van medewerkers de belangrijkste drijfveer?

Of is uw directe betrokkenheid bij alles en iedereen belangrijk?

Is het uw overtuiging dat vertrouwen in medewerkers vertragend of bespoedigend werkt?

Deze schaal zegt iets over de manier waarop u processen vorm geeft.

Toelichting op uw score

Uw stijl van leidinggeven is controlerend. Dit houdt in dat u de neiging heeft de zaken zo te organiseren dat alles via u loopt. U denkt het centrale punt in de organisatie te moeten zijn.

U vindt dat er te weinig gebeurt zonder uw directe betrokkenheid en bemoeienis. De zaken zullen sneller en beter gaan als u zich er persoonlijk mee bemoeit.

Door uw sterke behoefte aan invloed kan het echter juist zijn dat beslissingsprocessen vertraagd worden!

Om te kunnen controleren zal u ervoor zorgen dat bedrijfsprocessen opgesteld en geïmplementeerd worden/zijn. Zodra de processen staan, zal op de uitvoering en naleving ervan gecontroleerd worden.

Voor suggesties voor het ontwikkelen van een meer delegerende stijl verwijzen we naar de 'Toelichting ILM72'.

Prestatie: Compenserend of Sanctionerend



Toelichting op de schaal

Deze schaal geeft aan in hoeverre u vindt dat mensen gemotiveerd worden door ze extra te compenseren bij het bereiken van doelstellingen. U kan er ook van uitgaan dat het bereiken van doelen vanzelfsprekend is en dat er sanctionerend moet worden opgetreden als dit niet gebeurt.

Worden er betere prestaties geleverd indien medewerkers gecompenseerd worden? Compenseren kan dan op meerdere manieren plaatsvinden.

Is het een extra drijfveer om te presteren indien er een sanctie volgt als een doel niet behaald wordt? Sanctioneren kan dan op meerdere manieren plaatsvinden.

Deze schaal zegt iets over hoe u ten opzichte van het leveren van prestaties staat.

Toelichting op uw score

Uw score op deze schaal laat zien in dat beide stijlen, zowel compenserend als sanctionerend, effectief kunnen zijn. Een afwisseling tussen beide stijlen is wellicht het meest effectief. U oefent invloed uit omdat het voor medewerkers duidelijk is dat er opties en consequenties zijn. De consequenties kunnen op een compenserende manier dan wel op een sanctionerende manier gegeven worden.

Het effect op het prestatievermogen van de medewerkers kan door beide stijlen zowel positief als negatief beïnvloed worden. Wat zijn de drijfveren? Is een medewerker of team extra gemotiveerd door compensatie bij het behalen van een resultaat of juist door een sanctie bij het niet behalen daarvan. Dit zal per prestatie steeds bekeken moeten worden.

Aan welke leiderschapsstijl de voorkeur wordt gegeven, zal steeds, per situatie, opnieuw bekeken moeten worden. Hierin ligt zeker een uitdaging, waarbij uw score suggereert dat u de neiging heeft in eerste aanleg een compenserende stijl te hanteren.

Het is bewezen dat organisaties effectiever leren van hun fouten dan van hun successen. Door medewerkers te laten leren van hun fouten zijn ze bereid om risico's te nemen; kansen te benutten die anders onbenut gelaten zouden worden. Er is één soort fout die niet wordt toegestaan in dit leerproces: dezelfde fout.

Voor suggesties voor het ontwikkelen van een meer compenserende dan wel sanctionerende stijl verwijzen we naar de 'Toelichting ILM72'.

Strategie: Middelen of Einddoel



Toelichting op de schaal

Deze schaal geeft aan op welke manier u uw einddoel behaalt en het belang dat u hieraan hecht. Middelen zijn alle factoren die ertoe bijdragen dat een doel behaald kan worden.

Is het bereiken van het einddoel het belangrijkste, ongeacht de middelen die u hiervoor inzet/opoffert?

Of ligt de focus meer op het proces? Is de manier waarop het einddoel bereikt wordt belangrijker?

Welke middelen worden op welke manier ingezet/opgeofferd?

Deze schaal zegt iets over uw strategie als leider.

Toelichting op de op het einddoel gerichte score

Uw stijl van leidinggeven is gericht op het einddoel. Dit betekent dat het resultaat voor alles gaat. U zult zich richten op het einddoel en veel minder op het proces dat daar naartoe leidt. Het bereiken van het einddoel is dan ook de belangrijkste motivatie.

Dit hoeft niet te betekenen dat u per definitie immoreel bent. U bent gewoon sterk gericht op hetgeen u wilt bereiken. U zorgt ervoor dat het doel helder en duidelijk geformuleerd is. Als er obstakels zijn kunt u van de koers afwijken, zonder het noorden te verliezen, waardoor u weer snel de geplande koers kunt innemen.

Het is onwaarschijnlijk dat u zich veel zorgen maakt over de gevolgen van uw handelen. Waar gehakt wordt vallen nu eenmaal spaanders. Uw strategie loopt vaak via de kortste weg.

Het doel heiligt voor u de middelen!

Voor suggesties voor het ontwikkelen van een meer op de middelen gerichte stijl verwijzen we naar de 'Toelichting ILM72'.

Structuur: Planmatig of Organisch



Toelichting op de schaal

Deze schaal meet in welke mate structuur, planning en persoonlijke organisatie belangrijk zijn voor u en in welke mate u juist intuïtief en instinctief handelt.

Hoe belangrijk is het om steeds te werk te gaan volgens een vast patroon? Hoe inspirerend is/blijft dit patroon?

Is het mogelijk om charismatisch leiderschap te vertalen naar structuur en duidelijkheid binnen een organisatie?

Deze schaal zegt iets over de structuur van u als leider.

Toelichting op uw score

U combineert een planmatige en organische stijl. Dit betekent dat u zich ervan bewust bent dat uw natuurlijke houding en eigenschappen versterkt worden door, op de juiste momenten en in de juiste situaties, te kiezen voor een meer gestructureerde en planmatige aanpak. Tegelijkertijd stimuleert u medewerkers om deel te nemen in het besluitvormingsproces.

U heeft een lichte voorkeur voor een planmatige stijl, hetgeen betekent dat u over het algemeen weet wat u doet en wat de gevolgen daarvan zijn (management). U bent echter ook in staat om op basis van intuïtie te werk te gaan (leiderschap).

Voor suggesties voor het ontwikkelen van een meer planmatige dan wel organische stijl verwijzen we naar de 'Toelichting ILM72'.

ILM72 en verder.....

ILM72 is een psychometrisch meetinstrument en geeft een momentopname weer. Een startpunt voor verdere ontwikkeling van uw leiderschap. ILM72 geeft u informatie over uw leiderschapsstijl en effectiviteit van deze leiderschapsstijl. Deze uitslag is slechts een weergave van uw scores en bevat geen suggesties voor ontwikkeling.

2piR heeft er bewust voor gekozen om de suggesties voor ontwikkeling in een apart document op te nemen. Op deze wijze is iedereen in staat zijn of haar uitslag effectief te bekijken en kan iedereen op zoek naar de door hem of haar gewenste mate van verdieping.

U kunt het genoemde document 'Toelichting ILM72' downloaden van de website van 2piR. U kunt ook een mail sturen naar info@2pirr.eu

Wij wensen u heel veel succes bij uw verdere persoonlijke ontdekkingstocht op het prachtige, leerzame en interessante gebied dat leiderschap heet!

Het 2piR Team