



FIRO-B® **Verklarend Rapport voor Organisaties**

Eugene R. Schnell en Allen L. Hammer

Europese Uitgave

Rapport opgesteld voor
TEST CASE 5
7. augustus 2009



INLEIDING

Het doel van dit rapport is u te laten zien hoe uw resultaten van de FIRO-B®-vragenlijst u kunnen helpen uw gedrag en het gedrag van anderen in uw organisatie te begrijpen. Informatie uit het FIRO-B-instrument kan u helpen de invloed van uw acties te maximaliseren, mogelijkheden te bepalen voor het vergroten van uw arbeidsvreugde en productiviteit, en alternatieve manieren te onderzoeken om uw doelen te bereiken. Dit rapport geeft een uitleg van uw resultaten en bekijkt vervolgens hoe uw resultaten u kunnen helpen bij het:

- plannen van uw carrièreontwikkeling
- vergroten van uw arbeidsvreugde
- verbeteren van uw effectiviteit in teams
- vaststellen van de sterktes en zwaktes van uw leiderschapstijl

Onthoud, als u dit rapport doorleest, dat alle instrumenten hun beperkingen hebben. Het FIRO-B-instrument is geen uitgebreide persoonlijkheidstest; het richt zich op hoe u georiënteerd bent op interpersoonlijke relaties. De resultaten mogen niet worden gebruikt om te bepalen of gedrag of een persoon goed of slecht is. De FIRO-B-vragenlijst meet interpersoonlijke behoeften. Het is geen capaciteiten- of beroepskeuzetest en het is geen voorspeller van succes. Ten slotte dient u geen belangrijke beslissing te nemen op basis van de resultaten van slechts één instrument.

Het FIRO-B-instrument meet uw interpersoonlijke behoeften op drie gebieden.

INCLUSIE [I]

De behoefte aan Inclusie heeft betrekking op het vormen van nieuwe relaties en de omgang met anderen; het bepaalt de mate van contact en aanwezigheid die een persoon zoekt. Trefwoorden zijn:

- erbij horen
- erkenning
- betrokkenheid
- onderscheiding
- deelname

CONTROLE [C]

De behoefte aan Controle heeft betrekking op besluitvorming, invloed, en overtuiging tussen mensen; het bepaalt de mate van macht of dominantie die een persoon zoekt. Trefwoorden zijn:

- macht
- invloed
- autoriteit
- consequentheid
- verantwoordelijkheid

AFFECTIE [A]

De behoefte aan Affectie heeft betrekking op de emotionele band en hechte relaties tussen mensen; het bepaalt de mate van nabijheid die een persoon zoekt. Trefwoorden zijn:

- openheid
- ondersteuning
- consensus
- persoonlijke binding
- gevoeligheid

Voor elk van de drie interpersoonlijke behoeften—Inclusie, Controle en Affectie—geeft het FIRO-B-instrument ook de mate aan waarin iedere behoefte door u wordt **Vertoond** of **Gewenst**.

VERTOOND [v]

De mate waarin u het gedrag initieert.

GEWENST [g]

De mate waarin u het gedrag van anderen wenst of zult accepteren.

UW FIRO-B®-RESULTATEN

	INCLUSIE		CONTROLE		AFFECTIE		
VERTOOND	Vertoonde Inclusie [vI]		Vertoonde Controle [vC]		Vertoonde Affectie [vA]		TOTAAL VERTOOND GEDRAG
	2		6		4		12
GEWENST	Gewenste Inclusie [gI]		Gewenste Controle [gC]		Gewenste Affectie [gA]		TOTAAL GEWENST GEDRAG
	4		5		5		14
	TOTALE BEHOEFTE AAN INCLUSIE		TOTALE BEHOEFTE AAN CONTROLE		TOTALE BEHOEFTE AAN AFFECTIE		TOTAAL AAN INTERPERSOONLIJKE BEHOEFTE
	6		11		9		26

Factoren die de resultaten kunnen beïnvloeden

De volgende gedeelten geven een interpretatie van uw FIRO-B-resultaten en laten zien hoe deze kunnen worden toegepast om uw gedrag in een organisatie te begrijpen. Houdt u er echter rekening mee, terwijl u nadenkt over de betekenis van uw resultaten, dat een aantal externe factoren van invloed geweest kan zijn op de manier waarop u de FIRO-B-items hebt beantwoord. Probeer te bepalen of deze factoren uw resultaten kunnen hebben beïnvloed:

- Gebeurtenissen in uw leven die leiden tot intensieve zelfreflectie of het zich terugtrekken van anderen (dit zal al uw resultaten veranderen, maar in het bijzonder uw behoefte aan Gewenste Inclusie)
- Cultuurverschillen die van invloed zijn op het uiting geven aan behoeften
- De termen in de vragenlijst verkeerd begrijpen
- Bewust extreme antwoorden proberen te vermijden (wat meestal een meerderheid aan resultaten in het middengebied tot gevolg heeft)
- Druk vanuit uw omgeving om bepaald gedrag te vertonen

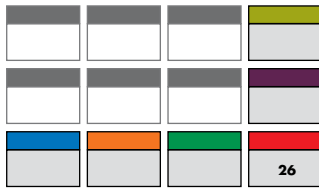
INTERPRETATIE VAN UW FIRO-B® -RESULTATEN

2	6	4	
4	5	5	

Uw individuele behoeften

Elk van de zes individuele behoeften kan gedefinieerd worden door uitspraken over kenmerkend gedrag, zoals in de tabel hieronder te zien is. Uw resultaten voor de zes individuele behoeften zijn schattingen van de mate waarin elk van de interpersoonlijke dimensies kenmerkend is voor u.

Kenmerkend gedrag	Uw resultaten	Wat uw resultaten aangeven
<p>Vertoende Inclusie [vI] Ik span me in om anderen bij mijn activiteiten te betrekken. Ik probeer erbij te horen, me aan te sluiten bij sociale groepen en zo veel mogelijk bij anderen te zijn.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> LAAG <input type="checkbox"/> MIDDEN <input type="checkbox"/> HOOG</p>	<p>Uw resultaat van 2 suggereert dat u het in het algemeen niet eens bent met deze uitspraken en dat u een grote hoeveelheid aan interpersoonlijk contact op uw werk mogelijk niet prettig vindt.</p>
<p>Gewenste Inclusie [gI] Ik wil dat andere mensen me betrekken bij hun activiteiten en dat ze me uitnodigen om erbij te horen. Ik vind het fijn als anderen me opmerken.</p>	<p><input type="checkbox"/> LAAG <input checked="" type="checkbox"/> MIDDEN <input type="checkbox"/> HOOG</p>	<p>Uw resultaat van 4 suggereert dat u het soms eens bent met deze uitspraken, maar dat u uw aanwezigheid en betrokkenheid laat afhangen van de situatie.</p>
<p>Vertoende Controle [vC] Ik probeer controle en invloed over dingen uit te oefenen. Ik vind het fijn om dingen te organiseren en anderen aan te sturen.</p>	<p><input type="checkbox"/> LAAG <input checked="" type="checkbox"/> MIDDEN <input type="checkbox"/> HOOG</p>	<p>Uw resultaat van 6 suggereert dat u het soms eens bent met deze uitspraken; u hebt er geen probleem mee om structuur en sturing te bieden in die situaties waarin dat verstandig is en van u verwacht wordt.</p>
<p>Gewenste Controle [gC] Ik voel me het meest op mijn gemak als ik in duidelijk omschreven situaties werk. Ik probeer duidelijke verwachtingen en instructies te krijgen.</p>	<p><input type="checkbox"/> LAAG <input checked="" type="checkbox"/> MIDDEN <input type="checkbox"/> HOOG</p>	<p>Uw resultaat van 5 suggereert dat u het soms eens bent met deze uitspraken maar dat u invloed van anderen in bepaalde situaties tolereert.</p>
<p>Vertoende Affectie [vA] Ik span me in om hechte relaties aan te gaan. Ik heb geen probleem met het uitdrukken van persoonlijke gevoelens en ik probeer anderen te ondersteunen.</p>	<p><input type="checkbox"/> LAAG <input checked="" type="checkbox"/> MIDDEN <input type="checkbox"/> HOOG</p>	<p>Uw resultaat van 4 suggereert dat u het soms eens bent met deze uitspraken, maar dat u uw warme en ondersteunende kant alleen aan bepaalde mensen laat zien en wanneer de omstandigheden het toelaten.</p>
<p>Gewenste Affectie [gA] Ik wil dat anderen zich warm gedragen tegenover mij. Ik vind het fijn als mensen hun gevoelens met me delen en als ze mijn inspanningen aanmoedigen.</p>	<p><input type="checkbox"/> LAAG <input checked="" type="checkbox"/> MIDDEN <input type="checkbox"/> HOOG</p>	<p>Uw resultaat van 5 suggereert dat u het soms eens bent met deze uitspraken en dat er bepaalde omstandigheden zijn waarin u er geen problemen mee hebt dat anderen dichtbij u komen en u ondersteunen.</p>



Uw totaal aan interpersoonlijke behoeften

Uw Totaal aan Interpersoonlijke Behoeften is de som van alle zes individuele behoeften ($vI + gI + vC + gC + vA + gA$). Dit resultaat vertegenwoordigt de totale sterkte van uw interpersoonlijke behoeften; het laat zien in welke mate u vindt dat andere mensen en menselijke interactie u kunnen helpen uw doelen te behalen en persoonlijke voldoening te krijgen.

Uw Totaal aan Interpersoonlijke Behoeften is 26 en valt in het middengebied.

Dit suggereert dat:

- uw betrokkenheid bij anderen soms een bron van behoeftenbevrediging is, maar dat dit afhankelijk is van de mensen en de context
- u werkt het meest effectief alleen, of met anderen als er duidelijke doelen zijn
- u houdt waarschijnlijk van werk waarbij concentratie op gegevens of ideeën vereist is en dat af en toe overleg met of presentaties aan anderen inhoudt
- u beschouwt uzelf waarschijnlijk als meer introvert dan extravert

			12
			14

Uw Totaal Vertoond en Totaal Gewenst gedrag

Uw resultaat voor Totaal Vertoond gedrag ($vI + vC + vA$) geeft aan hoe vaak u het initiatief neemt in het benaderen van anderen om aan de drie interpersoonlijke basisbehoeften te voldoen. In het algemeen laat het zien hoe prettig u het vindt om proactief te zijn.

Uw resultaat van 12 op Totaal Vertoond is in het middengebied. Dit suggereert dat het wisselt in welke mate u actie initieert of proactief met anderen samenwerkt; het lijkt af te hangen van wie het precies is en in welke context u werkt.

Uw resultaat voor Totaal Gewenst gedrag ($gI + gC + gA$) geeft aan hoeveel u op anderen vertrouwt om te krijgen wat u nodig hebt. In het algemeen laat het zien hoe prettig u het vindt om reactief of ontvankelijk te zijn.

Uw resultaat van 14 op Totaal Gewenst is in het middengebied. Dit suggereert dat het wisselt in welke mate u het prettig vindt om reactief en afhankelijk van anderen te zijn; het lijkt af te hangen van wie het precies is en in welke context u werkt.

Uw resultaten voor Totaal Vertoond en Totaal Gewenst gedrag kunnen het beste in relatie tot elkaar worden geïnterpreteerd, omdat ze het algemene patroon van interpersoonlijke behoeftebevrediging verklaren.

Uw Totale Gewenste behoeften zijn groter dan uw Totale Vertoonde behoeften. Dit suggereert dat u het liefst afwacht om te zien wat anderen doen voordat u actie onderneemt. In sommige situaties voelt u uzelf misschien beperkt in het doen of uitdrukken van wat u wilt. U hecht waarde aan de betrouwbaarheid van anderen omdat het u helpt te voorspellen hoe ze zich zullen gedragen en dus hoe u moet handelen. U vraagt uzelf misschien vaak af waarom anderen niet meer inclusie, controle of affectie ten opzichte van u vertonen. Andere mensen zijn misschien verbaasd over hoezeer u hun gedrag op prijs stelt. Uw Vertoonde gedrag geeft misschien weinig aanwijzingen over wat u wilt van anderen.

6	11	9	

Uw behoeftentotalen

Uw resultaten voor uw Totale behoeften weerspiegelen de algemene sterkte van iedere behoefte, of hoeveel u aan elk van deze behoeften probeert te voldoen in interpersoonlijke situaties.

De behoefte met de hoogste score is de behoefte die u het prettigst vindt om na te streven. U keert waarschijnlijk steeds weer terug naar situaties die u de mogelijkheid bieden om aan deze behoefte te voldoen. Deze behoefte is ook de behoefte die u het minst bereid bent op te geven. Uw resultaten laten zien dat Controle uw grootste Totale behoefte is.

Dit suggereert dat u zich in een nieuwe situatie waarschijnlijk concentreert op het begrijpen van de orde en structuur van de organisatie of de situatie. U wilt weten wie de leiding heeft, hoe besluiten worden genomen en wat de regels, het beleid en de prioriteiten van de verschillende taken zijn. Wanneer u zich prettig voelt op het gebied van Controle, richt u zich misschien vervolgens op het voldoen aan of het vertonen van uw behoeften aan Inclusie en Affectie.

De behoefte met de laagste score is de behoefte die u het meest bereid bent op te geven; u zou uiteindelijk verwijderd kunnen raken van situaties die u de mogelijkheid bieden aan deze behoefte te voldoen. Omdat Inclusie uw laagste prioriteit heeft, zult u zich minder zorgen maken over erbij horen of betrokken zijn bij veel mensen dan over het feit of er aan uw behoeften voor Controle en Affectie wordt voldaan.

PATRONEN

2			
4			

Uw Patronen van behoeftevervulling voor Inclusie

Uw resultaten van **Vertoonde Inclusie (2)** en **Gewenste Inclusie (4)** suggereren dat het volgende gedragspatroon u zou kunnen beschrijven:

Aangezien uw resultaat voor Gewenste Inclusie echter in het middenbereik lag, zal uw gedrag waarschijnlijk afhangen van de mensen of de situatie; u kunt de onderstaande uitspraken bekijken en nadenken over specifieke situaties waarin deze het meest kloppen.

- U werkt het liefst met een klein groepje mensen
- U vermijdt het aangaan van teveel vriendschappen op uw werk
- U ontmoedigt uitnodigingen voor sociale bijeenkomsten van uw bedrijf
- U vermijdt dat de aandacht op u gericht is tijdens vergaderingen
- U vindt erkenning minder belangrijk dan het voltooien van de taak
- U hebt tijd alleen nodig om uw beste werk te leveren

	6		
	5		

Uw Patronen van behoeftevervulling voor Controle

Uw resultaten van Vertoonde Controle (6) en Gewenste Controle (5) suggereren het volgende gedragspatroon:

Aangezien uw resultaten echter beide in het middenbereik lagen, zal uw gedrag waarschijnlijk afhangen van de mensen of de situatie; u kunt de onderstaande uitspraken bekijken en nadenken over specifieke situaties waarin deze het meest kloppen.

- U biedt graag structuur aan anderen
- U werkt hard en doet vervolgens een stapje terug om anderen de show te laten opvoeren
- U kunt goed overweg met autoriteiten in de organisatie
- U tolereert controle door anderen zolang u uw eigen verantwoordelijkheden hebt
- U neemt graag beslissingen en volgt graag orders op
- U zoekt brede organisatiekwesties of -problemen op waar u de leiding kunt nemen en mandaten kunt uitvoeren
- U respecteert consequentheid en dwingt normen af

		4	
		5	

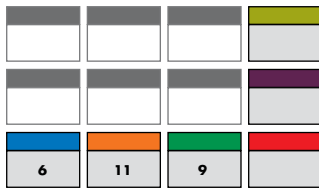
Uw Patronen van behoeftevervulling voor Affectie

Uw resultaten van Vertoonde Affectie (4) en Gewenste Affectie (5) suggereren dat het volgende gedragspatroon u zou kunnen beschrijven:

Aangezien uw resultaten echter beide in het middenbereik lagen, zal uw gedrag waarschijnlijk afhangen van de mensen of de situatie; u kunt de onderstaande uitspraken bekijken en nadenken over specifieke situaties waarin deze het meest kloppen.

- U vindt misschien dat teveel over uzelf vertellen op uw werk niet professioneel is
- U weet misschien meer over collega's dan dat zij over u weten
- U vindt het misschien moeilijk om nee te zeggen tegen verzoeken om meer werk op u te nemen
- U vermijdt mogelijk zelf conflicten, maar u bent bereid om anderen te helpen hun conflicten op te lossen
- U probeert misschien een band met anderen te krijgen door het aansturen van minder populaire projecten

UW CARRIÈREONTWIKKELING



Als u uw interpersoonlijke behoeften kent, kan dat u helpen bij het beoordelen van carrièremogelijkheden, of u nu een nieuwe carrière overweegt of uw tevredenheid met uw huidige functie wilt vergroten. U kunt iedere carrièremogelijkheid beoordelen door te overwegen hoe goed deze past bij uw interpersoonlijke behoeften.

Uw Totale behoefte aan Inclusie (6) valt in het middengebied. Dit suggereert dat u meer tevreden zult zijn met functies waarin:

- u een vast team of vaste mensen hebt om mee samen te werken en het contact met anderen gemakkelijk kan worden geregeld
- erkenning en status op beperkte basis worden toebedeeld; alleen het beste werk en uitmuntende bijdragen aan de organisatie worden erkend
- u niet standaard verplicht bent om betrokken te raken bij besluiten of kwesties die niet rechtstreeks invloed hebben op uw werk

Uw Totale behoefte aan Controle (11) valt in het middengebied. Dit suggereert dat u meer tevreden zult zijn met functies waarin:

- nieuwe uitdagingen en kansen worden geboden met een gelijke hoeveelheid aan steun en zelfsturing
- de verantwoordelijkheden van uw functie een aantal taken omvatten die helemaal van u zijn en andere die met collega's worden gedeeld
- beslissingen niet definitief zijn en er ruimte is voor een koerswijziging of het maken van nieuwe afspraken
- er algemene prestatierichtlijnen zijn, maar ook flexibiliteit om met uitzonderingen om te gaan

Uw Totale behoefte aan Affectie (9) valt in het middengebied. Dit suggereert dat u meer tevreden zult zijn met functies waarin:

- werknemers weten wanneer ze zakelijk moeten zijn en wanneer ze zich vrijer kunnen gedragen
- er begrip is voor privéproblemen, maar mensen dergelijke kwesties meestal thuis laten
- u dagelijkse werkproblemen meestal voor uzelf houdt, maar iedereen samen zal werken als er een grote uitdaging opduikt
- opbouwende kritiek de voorkeur heeft boven conflicten en discussies

UW TEAMEFFECTIVITEIT VERBETEREN

2	6	4	
4	5	5	

Hoe effectief u bent als lid van een team of een organisatie is gedeeltelijk afhankelijk van uw flexibiliteit. Uw interpersoonlijke behoeften kunnen u naar bepaalde gedragspatronen leiden die op dit moment uw potentiële effectiviteit beperken. Hoewel het noodzakelijk is om manieren te vinden om uw behoeften uit te drukken, kunt u misschien uw effectiviteit vergroten als u niet uitsluitend deze patronen volgt. De vragen hieronder kunnen u misschien helpen om flexibeler te worden.

Teameffectiviteit en Inclusie

Uw behoefte aan Vertoonde Inclusie (2) is laag. Stel uzelf de vraag:

- Geef ik iedereen de kans om mee te doen?
- Heeft iedereen een kans gehad om zijn of haar inbreng over dit besluit te geven?
- Kan ik duidelijker mijn belangstelling in en erkenning van de ideeën en activiteiten van mijn collega's aangeven?

Uw behoefte aan Gewenste Inclusie (4) valt in het middengebied. Stel uzelf de vraag:

- Heb ik gemengde signalen afgegeven over mijn belangstelling voor dit project, vanwege mijn zorgen over de andere mensen die erbij betrokken zouden kunnen worden?
- Interpreteren anderen mijn selectiviteit om betrokken te raken als ongeïnteresseerd of ondermijnend gedrag?
- Moet ik het wat langer volhouden bij sommige projecten of groepen voordat ik me terugtrek of me naar de zijlijn beweeg?

Teameffectiviteit en Controle

Uw behoefte aan Vertoonde Controle (6) valt in het middengebied. Stel uzelf de vraag:

- Wacht ik te lang met het aangeven van doelstellingen en richtlijnen, zelfs als het een project of een team zou kunnen helpen?
- Verwachten anderen van mij dat ik een regelmatigere en constantere stroom van aansturing of besluitvorming bied vanwege mijn rol of expertise?
- Zou het gemakkelijker zijn voor anderen als ik aanbod om de leiding te nemen over taken die nauw verbonden met en aanvullend op mijn huidige verantwoordelijkheden zijn?

Uw behoefte aan Gewenste Controle (5) valt in het middengebied. Stel uzelf de vraag:

- Ben ik te inflexibel en intolerant ten opzichte van ambiguïteit?
- Heb ik toestemming nodig of heb ik alle autoriteit al die ik nodig heb om door te gaan?
- Moet ik minder op anderen gaan leunen?

Teameffectiviteit en Affectie

Uw behoefte aan Vertoonde Affectie (4) valt in het middengebied. Stel uzelf de vraag:

- Ben ik te voorzichtig in het bieden van ondersteuning en aanmoediging aan anderen?
- Zou het helpen als een grotere groep mensen op mijn werk beter weet wie ik als persoon ben en met welke uitdagingen ik te maken heb?
- Hebben anderen een consequentere waardering en erkenning van mij nodig dat hun werk waardevol en belangrijk is?

Uw behoefte aan Gewenste Affectie (5) valt in het middengebied. Stel uzelf de vraag:

- Heb ik gemengde signalen aan anderen afgegeven over mijn behoefte aan aanmoediging en ondersteuning?
- Zou het beter voor mij zijn als ik anderen meer van hun privé zorgen en -problemen met mij liet delen?
- Hoe kan ik anderen ervan verzekeren dat ik open sta voor hun ideeën en reacties?

LEIDERSCHAP

2	6	4	
4	5	5	

Omdat uw hoogste Vertoonde behoefte de sociale arena vertegenwoordigt waar u het prettiger vindt om actie te ondernemen, voorspelt dit resultaat welk "gezicht" u het eerst aan een groep laat zien. Deze behoefte vormt waarschijnlijk ook de basis van uw leiderschapsstijl.

Uw hoogste Vertoonde behoefte is die aan Controle. Dit suggereert dat u ernaar zult streven om een leider te zijn die:

- zich richt op de te voltooien taak
- deadlines haalt
- structuur biedt
- instructies geeft
- noodgevallen afhandelt
- zich strikt aan definitieve besluiten houdt
- sturing geeft
- uitdagende doelen ontwikkelt
- legitimiteit verkrijgt door vaardigheid in taken en expertise
- graag wordt gezien als degene die de leiding heeft
- effectief is in het krijgen van wat u wilt hebben

Uw laagste Vertoonde behoefte is het gebied waarin u het het minst prettig vindt om actie te ondernemen. Daarom zult u de leiderschapsstijl die aan deze behoefte is gekoppeld waarschijnlijk niet zo snel gebruiken; wanneer u het wel doet, maakt u waarschijnlijk een minder goede indruk op ondergeschikten. Uw laagste Vertoonde behoefte is die aan Inclusie. Daarom kunt u misschien klachten krijgen dat u niet iedereen eerlijk behandelt en evenveel de kans geeft om zijn of haar inbreng in besluiten te geven. Sommige van uw ondergeschikten voelen zich mogelijk geen deel van het team.