



FIRO-B®

Verklarend Rapport voor Organisaties

Ontwikkeld door Eugene R. Schnell en Allen L. Hammer

Europese uitgave

Rapport opgesteld voor
A SAMPLE
23 November 2015

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 leiderschapsstijl

Onthoud bij het doorlezen van dit rapport 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
- verantwoordelijkheid
- autoriteit
- consequentheid
- invloed

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:

- persoonlijke binding
- ondersteuning
- consensus
- openheid
- 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]	[vI]	VERTOONDE Controle [vC]	[vC]	VERTOONDE Affectie [vA]	[vA]	TOTAAL VERTOOND GEDRAG
	6		6		2		14
GEWENST	GEWENSTE Inclusie [gI]	[gI]	GEWENSTE Controle [gC]	[gC]	GEWENSTE Affectie [gA]	[gA]	TOTAAL GEWENST GEDRAG
	2		8		2		12
	TOTALE BEHOEFTE AAN INCLUSIE		TOTALE BEHOEFTE AAN CONTROLE		TOTALE BEHOEFTE AAN AFFECTIE		TOTAAL AAN INTERPERSOONLIJKE BEHOEFTE
	8		14		4		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 u te helpen 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

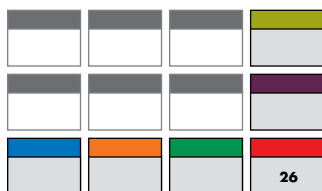
INTERPRETATIE VAN UW FIRO-B®-RESULTATEN

6	6	2	
2	8	2	

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>LAAG MIDDEN HOOG</p>	<p>Uw resultaat van 6 suggereert dat u soms eens bent met deze uitspraken, maar dat u mogelijk liever zelf bepaalt wanneer en met wie u veel contact hebt op uw werk.</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>LAAG MIDDEN HOOG</p>	<p>Uw resultaat van 2 suggereert dat u het in het algemeen niet eens bent met deze uitspraken en dat u zich liever op de achtergrond houdt.</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>LAAG MIDDEN HOOG</p>	<p>Uw resultaat van 6 suggereert dat u 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>LAAG MIDDEN HOOG</p>	<p>Uw resultaat van 8 suggereert dat u het in het algemeen eens bent met deze uitspraken en dat u zich het meest op uw gemak voelt wanneer u de autoriteit van anderen kunt respecteren en de door hen geboden structuur kunt handhaven.</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>LAAG MIDDEN HOOG</p>	<p>Uw resultaat van 2 suggereert dat u het in het algemeen niet eens bent met deze uitspraken en dat u voorzichtig bent in de mate waarin u steun en gehechtheid aan anderen laat zien.</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 spanningen aanmoedigen.</p>	<p>LAAG MIDDEN HOOG</p>	<p>Uw resultaat van 2 suggereert dat u het in het algemeen niet eens bent met deze uitspraken en dat u mogelijk afstand houdt in situaties waarin mensen hecht en ondersteunend willen zijn.</p>

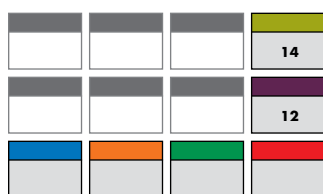


Uw Totaal aan Interpersoonlijke Behoeften

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 midden-lage gebied. 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



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.

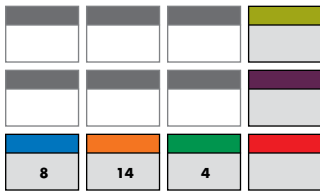
Uw resultaat van 14 op Totaal Vertoond is in het middengebied. Dit suggereert dat het wisselt in welke mate u actie initieert of proactief met anderen samenwerkt; het lijkt af te hangen van wie de andere persoon of personen precies zijn en in welke context u werkt.

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 12 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 de andere persoon of personen precies zijn 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 score voor Totaal Vertoond Gedrag is hoger dan uw score voor Totaal Gewenst Gedrag. Uw Vertoonde gedrag kan de indruk wekken dat u meer van anderen wilt dan het geval is; u bent mogelijk selectiever dan u lijkt te zijn. U vraagt uzelf misschien af waarom anderen meer inclusie, controle of affectie ten opzichte van u vertonen dan u zou willen.



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 verwijderd kunnen raken van situaties die u de mogelijkheid bieden aan deze behoefte te voldoen. Omdat Affectie uw laagste prioriteit heeft, zult u zich niet veel zorgen maken over het aangaan van hechte relaties met anderen of het opbouwen van loyaliteit, totdat aan uw behoeften aan Inclusie en Controle is voldaan.

PATRONEN

6			
2			

Uw patronen van behoeftevervulling voor Inclusie

Uw resultaten van **Vertoonde Inclusie (6)** en **Gewenste Inclusie (2)** suggereren dat het volgende gedragspatroon u zou kunnen beschrijven.

- U krijgt veel uitnodigingen om vergaderingen of besprekingen bij te wonen, maar die slaat u vaak af of u komt niet opdagen.
- U kiest zorgvuldig welke sociale bijeenkomsten van uw bedrijf u bijwoont.
- U hebt een selecte groep mensen met wie u graag samenwerkt.
- U kunt goed omgaan met afwijzingen.
- U raakt uitgeput door voortdurende vergaderingen.
- U vindt het belangrijk om beperkte contacten en netwerken te onderhouden.

Aangezien uw resultaat voor **Vertoonde Inclusie** echter in het middengebied lag, zal uw gedrag waarschijnlijk afhangen van de mensen of de situatie. U kunt de bovenstaande uitspraken bekijken en nadenken over specifieke situaties waarin deze het meest kloppen.

	6		
	8		

Uw patronen van behoeftevervulling voor Controle

Uw resultaten van Vertoonde Controle (6) en Gewenste Controle (8) suggereren het volgende gedragspatroon.

- U biedt graag structuur aan anderen.
- U werkt hard en doet vervolgens een stapje terug om anderen de leiding te laten nemen.
- 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.

Aangezien uw resultaat voor Vertoonde Controle echter in het middengebied lag, zal uw gedrag waarschijnlijk afhangen van de mensen of de situatie. U kunt de bovenstaande uitspraken bekijken en nadenken over specifieke situaties waarin deze het meest kloppen.

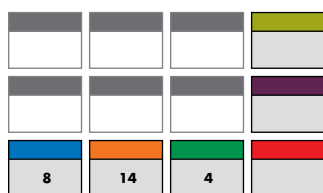
		2	
		2	

Uw patronen van behoeftevervulling voor Affectie

Uw resultaten van Vertoonde Affectie (2) en Gewenste Affectie (2) suggereren dat het volgende gedragspatroon u zou kunnen beschrijven.

- U bent in het algemeen taakgeoriënteerd en zakelijk.
- U voelt zich misschien ongemakkelijk bij expressiviteit of het vertonen van affectie op het werk.
- U geniet van uw privacy.
- U zoekt waarschijnlijk geen geruststelling bij anderen en biedt deze evenmin.
- U observeert liever dan dat u deelneemt.
- U ziet een grote mate van afstandelijkheid als passend professioneel gedrag.
- U houdt een comfortabele afstand tot anderen.
- U beperkt persoonlijke conversaties en prietpraat tot het minimum.

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 (8) 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 (14) valt in het hoge gebied. Dit suggereert dat u meer tevreden zult zijn met functies waarin:

- er een duidelijke eigenaar is van taken en processen
- promotie gebaseerd is op vaardigheid en competentie
- de doelen en strategieën van het team duidelijk zijn omschreven
- het voldoen aan standaarden en het handhaven van consequentheid worden beloond

Uw Totale Behoefte aan Affectie (4) valt in het lage gebied. Dit suggereert dat u meer tevreden zult zijn met functies waarin:

- het organisatieklimaat professioneel en zakelijk is
- kritiek en gezonde discussies worden verwelkomd als een manier om de effectiviteit te verbeteren
- de persoonlijke privacy wordt gerespecteerd; de werkplek is geen tweede thuis

UW TEAMEFFECTIVITEIT VERBETEREN

6	6	2	
2	8	2	

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 (6) valt in het middengebied. Stel uzelf de vraag:

- Ben ik te voorzichtig in het erkennen van anderen en hen erbij betrekken?
- Wacht ik te lang om te zien hoe anderen zich gedragen voordat ik belangstelling voor hun inbreng toon?
- Zijn er manieren waarop ik anderen een kans kan geven om hun bijdrage te leveren of hen van bijgewerkte informatie kan voorzien om samenwerking en betrokkenheid aan te moedigen?

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

- Zijn er manieren waarop ik mijn netwerk kan vergroten?
- Kom ik vaak genoeg samen met mijn team om aan hun behoeften te voldoen?
- Zijn er manieren waarop ik anderen kan laten weten dat ik hun inbreng op prijs stel?

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, ook al zou u daarmee een project of een team 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 (8) is hoog. Stel uzelf de vraag:

- Kan ik leren om flexibeler en toleranter ten opzichte van ambiguïteit te zijn?
- Heb ik toestemming nodig of heb ik alle autoriteit al die ik nodig heb om door te gaan?
- Kan ik minder op anderen gaan leunen?

Teameffectiviteit en Affectie

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

- Kan ik mijn collega's meer ondersteunen en aanmoedigen?
- Heb ik mijn waardering laten blijken voor de mensen die me hebben geholpen?
- Kan ik duidelijkere terugkoppeling aan mijn collega's geven?

Uw behoefte aan Gewenste Affectie (2) is laag. Stel uzelf de vraag:

- Laat ik anderen een persoonlijke relatie met mij aangaan?
- Word ik, door de emotionele afstand die ik houd, als minder ondersteunend gezien?
- Kan ik anderen aanmoedigen om hun ideeën en reacties te delen?

LEIDERSCHAP

6	6	2	
2	8	2	

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 resultaten laten zien dat uw hoogste Vertoonde behoeften die aan Inclusie en Controle zijn. Hoewel dit aangeeft dat u een evenwicht probeert te vinden tussen twee verschillende gezichten als leider, hebt u waarschijnlijk een lichte voorkeur voor één van de twee. Ervaring met anderen die de FIRO-B-vragenlijst hebben ingevuld, leidt tot de voorspelling dat u waarschijnlijk de voorkeur aan Vertoonde Controle geeft. 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 Affectie. Dit suggereert dat u misschien door ondergeschikten wordt uitgedaagd omdat u hooghartig bent, geen waardering laat zien of te veel conflicten in de groep toestaat.