



---

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

**Eugene R. Schnell en Allen L. Hammer**

---

**Europese Uitgave**

Rapport opgesteld voor  
**ANNE SAMPLE**  
8. maart 2012



## 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, 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]	6	Vertoonde Controle [vC]	4	Vertoonde Affectie [vA]	5	TOTAAL VERTOOND GEDRAG 15
	Gewenste Inclusie [gI]	4	Gewenste Controle [gC]	4	Gewenste Affectie [gA]	5	TOTAAL GEWENST GEDRAG 13
	TOTALE BEHOEFTE AAN INCLUSIE	10	TOTALE BEHOEFTE AAN CONTROLE	8	TOTALE BEHOEFTE AAN AFFECTIE	10	TOTAAL AAN INTERPERSOONLIJKE BEHOEFTE 28

### 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

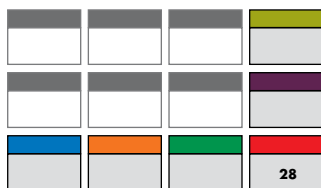
## INTERPRETATIE VAN UW FIRO-B® -RESULTATEN

6	4	5	
4	4	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><b>Vertoende Inclusie [vI]</b> 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 het 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><b>Gewenste Inclusie [gI]</b> 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 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><b>Vertoende Controle [vC]</b> 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 4 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><b>Gewenste Controle [gC]</b> 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 4 suggereert dat u het soms eens bent met deze uitspraken maar dat u invloed van anderen in bepaalde situaties tolereert.</p>
<p><b>Vertoende Affectie [vA]</b> 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 5 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><b>Gewenste Affectie [gA]</b> 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>LAAG MIDDEN 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>

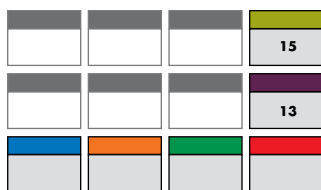


## Uw totaal aan interpersoonlijke behoeften

De indicator van 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 indicator van het Totaal aan Interpersoonlijke Behoeften is 28 en valt in het midden-hoge gebied. Dit suggereert dat:**

- uw betrokkenheid bij anderen in het algemeen een bron van behoeftenbevrediging is, maar dat relaties frustrerend kunnen worden en een negatieve invloed kunnen hebben op uw werk
- als u contact hebt met anderen, werkt u het best in kleine groepjes en met vaste contactpersonen
- u houdt waarschijnlijk van werk waarbij u de mogelijkheid hebt om de inbreng van anderen te verzamelen, maar het nemen of implementeren van de beslissing laat u daar niet volledig vanaf hangen
- u werkt het liefst met anderen samen, maar af en toe hebt u behoefte aan tijd voor uzelf om na te denken en te reflecteren
- u beschouwt uzelf waarschijnlijk als meer extravert dan introvert



## 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 15 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 13 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 Vertoonde behoeften zijn groter dan uw Totale Gewenste behoeften. 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.

10	8	10	

## Uw Totaal aan behoeften

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 behoeften met de hoogste scores zijn de behoeften die u het prettigst vindt om na te streven. U keert waarschijnlijk steeds weer terug naar situaties die u de mogelijkheid bieden aan deze behoeften te voldoen en dit zijn ook de situaties die u het minst bereid bent op te geven. Uw twee grootste Totale behoeften zijn die aan Inclusie en Affectie. Dit suggereert dat u zich in een nieuwe situatie waarschijnlijk concentreert op erbij horen, betrokken raken, mensen zoeken die u kunt vertrouwen en relaties met hen aangaan, en een betekenisvolle rol voor uzelf in de organisatie creëren.

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 Controle uw laagste prioriteit heeft, zult u zich niet veel zorgen maken over orde en structuur, totdat aan uw behoeften aan Inclusie en Affectie is voldaan.

## PATRONEN

6			
4			

### Uw Patronen van behoeftevervulling voor Inclusie

Uw resultaten van **Vertoonde Inclusie (6)** en **Gewenste Inclusie (4)** 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 krijgt veel uitnodigingen om vergaderingen of overleggen 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



	4		
	4		

## Uw Patronen van behoeftevervulling voor Controle

**Uw resultaten van Vertoonde Controle (4) en Gewenste Controle (4) 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 neemt liever geen belangrijke besluiten
- U wilt niet teveel gecontroleerd worden
- U bent misschien koppig of rebels als u het gevoel hebt dat anderen u proberen te controleren
- U beschouwt uzelf als zelfvoorzienend
- U vraagt misschien niet snel om hulp en erkent misschien niet snel dat u moeilijkheden hebt
- U wilt uw eigen tempo aanhouden
- U werkt het liefst aan projecten die niet politiek gekleurd zijn

		5	
		5	

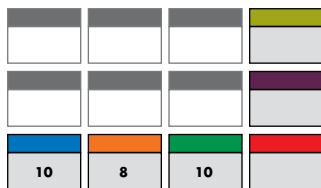
## Uw Patronen van behoeftevervulling voor Affectie

**Uw resultaten van Vertoonde Affectie (5) en Gewenste Affectie (5) suggereren dat u het volgende gedragspatroon in het algemeen zou kunnen vertonen.**

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 bent vriendelijk, open en optimistisch
- U waardeert betrouwbaarheid
- U vindt het misschien moeilijk om anderen weg te sturen of om te gaan met onderbrekingen op uw werk
- U motiveert mensen het liefst door ze te prijzen en te ondersteunen en u wordt zelf ook het best op die manier gemotiveerd
- U vindt het misschien fijn om conflicten op te lossen en te onderhandelen
- U kunt zich verdrietig voelen als groepsprojecten, die regelmatig contact met collega's met zich meebrengen, eindigen

## 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 (10) 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 (8) 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 Totaal aan behoeften voor Affectie (10) 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

6	4	5	
4	4	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 (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 (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 ondermijnd 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 (4)** 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 (4)** 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 (5)** 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

6	4	5	
4	4	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 Inclusie. Dit suggereert dat u ernaar zult streven om een leider te zijn die:**

- zich concentreert op eerlijkheid en het betrekken van uw werknemers bij zaken
- uiteenlopende interesses integreert
- besluiten deelt
- luistert naar het oordeel van de groep
- democratische besluitvormingsprocessen gebruikt
- in staat is een gevoel van eigenaarschap te creëren
- legitimiteit verkrijgt door goedkeuring en instemming
- graag het algemeen belang dient en ondersteunt
- een merkbare invloed wil hebben, uw sporen wilt nalaten
- graag als een populaire leider wordt gezien
- voldoening krijgt uit erkenning in het openbaar

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 Controle. Daarom krijgt u misschien klachten over dat u geen sturing geeft en niet strikt bent. Uw ondergeschikten willen misschien ook meer zichtbare actie van u.

