



---

# **FIRO-B<sup>®</sup>** **Tolkningsrapport til Organisationer** Eugene R. Schnell og Allen L. Hammer

---

**Europæisk Udgave**

Rapport til  
**ET EKSEMPEL**  
25. August 2009



OPP, Ltd. | +44(0)8708 728727 | [www.opp.eu.com](http://www.opp.eu.com)

## INDLEDNING

Formålet med denne rapport er at vise dig, hvordan dine resultater fra FIRO-B® evalueringen kan hjælpe dig med at forstå din egen adfærd og den adfærd, som andre i din organisation udviser. FIRO-B værktøjet kan hjælpe dig med at maksimere effekten af dine handlinger, finde frem til muligheder for forbedring af din jobtilfredshed og produktivitet samt udforske alternative måder at nå dine mål på. Rapporten forklarer dine resultater og giver dernæst forslag til, hvordan dine resultater kan gavne dig indenfor:

- Karriereudvikling
- Jobtilfredshed
- Effektivitet ved gruppearbejde
- Ledelse.

Når du læser denne rapport, bør du huske på, at ethvert værktøj har sine begrænsninger. FIRO-B værktøjet er ikke en komplet personlighedstest: det fokuserer på din orientering i interpersonelle forhold. Resultaterne bør ikke anvendes til at bedømme, hvorvidt en given adfærd eller given person er god eller dårlig. FIRO-B evalueringen er en måling af interpersonelle behov, ikke en test af evner, karriereinteresser eller succes. Endeligt bør du undgå at træffe betydningsfulde beslutninger baseret på resultaterne af blot et værktøj.

FIRO-B værktøjet måler dine interpersonelle behov indenfor tre områder.

### INDDRAGELSE [I]

Behovet for Inddragelse er forbundet med det at skabe nye forhold og det at omgås andre; det afgør, i hvor høj grad en person søger kontakt og betydning. Nøgleord inkluderer:

- at høre til
- involvering
- deltagelse
- accept
- anerkendelse

### KONTROL [K]

Behovet for Kontrol er forbundet med beslutningenstagen, indflydelse og overtalelse mellem folk; det afgør, i hvor høj grad en person søger magt eller dominans. Nøgleord inkluderer:

- magt
- autoritet
- indflydelse
- ansvarlighed
- konsistens

### NÆRHED [N]

Behovet for Nærhed er forbundet med følelsesmæssige bånd og personlige forbindelser mellem folk; det afgør, i hvor høj grad en person søger samhørighed. Nøgleord inkluderer:

- åbenhed
- konsensus
- tillid
- støtte
- personlige bånd

For hver af de tre interpersonelle behov—Inddragelse, Kontrol og Nærhed—giver FIRO-B værktøjet dig også et mål for, hvor meget du udtrykker og ønsker hvert behov.

### UDTRYKT [U]

I hvilken grad du initierer adfærden.

### ØNSKET [Ø]

I hvilken grad du ønsker eller er villig til at acceptere adfærden fra andre.

## DINE FIRO-B® RESULTATER

	INDDRAGELSE	KONTROL	NÆRHED															
<b>UDTRYKT</b>	<table border="1"> <tr> <th>Udtrykt Inddragelse</th> <th>[U]</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>3</b></td> <td></td> </tr> </table>	Udtrykt Inddragelse	[U]	<b>3</b>		<table border="1"> <tr> <th>Udtrykt Kontrol</th> <th>[UK]</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>6</b></td> <td></td> </tr> </table>	Udtrykt Kontrol	[UK]	<b>6</b>		<table border="1"> <tr> <th>Udtrykt Nærhed</th> <th>[UN]</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>8</b></td> <td></td> </tr> </table>	Udtrykt Nærhed	[UN]	<b>8</b>		<table border="1"> <tr> <th>TOTAL UDTRYKT ADFÆRD</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>17</b></td> </tr> </table>	TOTAL UDTRYKT ADFÆRD	<b>17</b>
Udtrykt Inddragelse	[U]																	
<b>3</b>																		
Udtrykt Kontrol	[UK]																	
<b>6</b>																		
Udtrykt Nærhed	[UN]																	
<b>8</b>																		
TOTAL UDTRYKT ADFÆRD																		
<b>17</b>																		
<b>ØNSKET</b>	<table border="1"> <tr> <th>Ønsket Inddragelse</th> <th>[ØI]</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>0</b></td> <td></td> </tr> </table>	Ønsket Inddragelse	[ØI]	<b>0</b>		<table border="1"> <tr> <th>Ønsket Kontrol</th> <th>[ØK]</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>6</b></td> <td></td> </tr> </table>	Ønsket Kontrol	[ØK]	<b>6</b>		<table border="1"> <tr> <th>Ønsket Nærhed</th> <th>[ØN]</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>7</b></td> <td></td> </tr> </table>	Ønsket Nærhed	[ØN]	<b>7</b>		<table border="1"> <tr> <th>TOTAL ØNSKET ADFÆRD</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>13</b></td> </tr> </table>	TOTAL ØNSKET ADFÆRD	<b>13</b>
Ønsket Inddragelse	[ØI]																	
<b>0</b>																		
Ønsket Kontrol	[ØK]																	
<b>6</b>																		
Ønsket Nærhed	[ØN]																	
<b>7</b>																		
TOTAL ØNSKET ADFÆRD																		
<b>13</b>																		
	<table border="1"> <tr> <th>TOTALT BEHOV FOR INDDRAGELSE</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>3</b></td> </tr> </table>	TOTALT BEHOV FOR INDDRAGELSE	<b>3</b>	<table border="1"> <tr> <th>TOTALT BEHOV FOR KONTROL</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>12</b></td> </tr> </table>	TOTALT BEHOV FOR KONTROL	<b>12</b>	<table border="1"> <tr> <th>TOTALT BEHOV FOR NÆRHED</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>15</b></td> </tr> </table>	TOTALT BEHOV FOR NÆRHED	<b>15</b>	<table border="1"> <tr> <th>TOTALE INTERPERSONELLE BEHOV</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>30</b></td> </tr> </table>	TOTALE INTERPERSONELLE BEHOV	<b>30</b>						
TOTALT BEHOV FOR INDDRAGELSE																		
<b>3</b>																		
TOTALT BEHOV FOR KONTROL																		
<b>12</b>																		
TOTALT BEHOV FOR NÆRHED																		
<b>15</b>																		
TOTALE INTERPERSONELLE BEHOV																		
<b>30</b>																		

### Faktorer som kan påvirke resultaterne

De følgende sektioner indeholder en fortolkning af dine FIRO-B resultater og viser dig, hvordan du kan anvende disse til at forstå din adfærd i en organisation. Men når du overvejer betydningen af dine resultater, bør du holde for øje, at en række udefrakommende faktorer kan have påvirket dine svar på FIRO-B spørgsmålene. Prøv at afgøre, om noget af det følgende kan have påvirket dine resultater:

- Begivenheder i dit liv, der har ført til tilbagetrækning fra andre (dette vil ændre samtlige af dine resultater, men særligt dit behov for Ønsket Inddragelse)
- Kulturforskelle, som påvirker hvordan behov udtrykkes
- Misforståelse af ord
- Et bevidst forsøg på at undgå ekstreme svar (hvilket som regel fører til, at flertallet af resultaterne ligger i mellemområdet)
- Pres fra dine omgivelser til at udvise en given adfærd

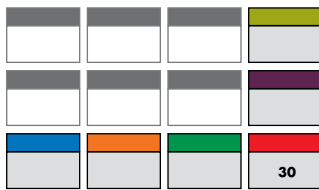
## FORTOLKNING AF DINE FIRO-B® RESULTATER

3	6	8	
0	6	7	

### Dine individuelle behov

Hver af de seks individuelle behov kan defineres ud fra beskrivelser af karakteristisk adfærd, som er vist i skemaet nedenfor. Dine resultater for de seks individuelle behov er en vurdering af, hvor meget hver interpersonel dimension er karakteristisk for dig.

Karakteristisk adfærd	Dine resultater	Hvad dine resultater indikerer
<p><b>Udtrykt Inddragelse [uI]</b>                      Jeg gør en indsats for at inddrage andre i mine aktiviteter. Jeg forsøger at passe ind, at deltage i sociale grupper og at være sammen med andre så meget som muligt.</p>		<p>Dit resultat på 3 antyder, at du til tider vil være enig med disse udtalelser, men foretrækker at afgøre hvornår og med hvem, du har meget kontakt på din arbejdsplads.</p>
<p><b>Ønsket Inddragelse [øI]</b>                      Jeg vil gerne have, at andre inddrager mig i deres aktiviteter, og at de byder mig velkommen. Jeg kan godt lide, at andre lægger mærke til mig.</p>		<p>Dit resultat på 0 antyder, at du som regel vil være uenig med disse udtalelser, og at du foretrækker at holde lav profil.</p>
<p><b>Udtrykt Kontrol [uK]</b>                      Jeg forsøger at få indflydelse på tingene. Jeg nyder at organisere ting og at lede andre.</p>		<p>Dit resultat på 6 antyder, at du til tider vil være enig med disse udtalelser: du er tilpas med at skabe struktur og ledelse for andre i situationer, hvor dette er hensigtsmæssigt og forventet.</p>
<p><b>Ønsket Kontrol [øK]</b>                      Jeg er bedst tilpas, når jeg arbejder indenfor veldefinerede rammer. Jeg forsøger at forstå, hvad der forventes og beder om instruktioner.</p>		<p>Dit resultat på 6 antyder, at du til tider vil være enig med disse udtalelser, og at du tolererer indflydelse fra andre i givne situationer.</p>
<p><b>Udtrykt Nærhed [uN]</b>                      Jeg gør en indsats for at komme tæt på folk. Jeg er tilpas med at udtrykke personlige følelser, og jeg forsøger at støtte andre.</p>		<p>Dit resultat på 8 antyder, at du som regel vil være enig med disse udtalelser, og at du giver andre en masse personlig opmærksomhed, opbakning og støtte på din arbejdsplads.</p>
<p><b>Ønsker Nærhed [øN]</b>                      Jeg vil gerne have, at andre er personligt opmærksomme overfor mig. Jeg nyder, når folk deler deres følelser med mig, og når de bakker op om min indsats.</p>		<p>Dit resultat på 7 antyder, at du som regel vil være enig med disse udtalelser, og at du er bedst tilpas, når andre omkring dig er personligt opmærksomme, støttende og åbenlyst opmuntrende.</p>

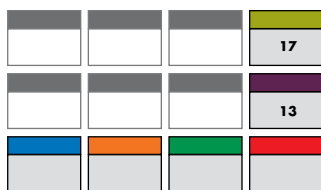


## Dine totale interpersonelle behov

Indikatoren for dine totale interpersonelle behov er den samlede sum af alle seks individuelle behov ( $uI + \emptyset I + uK + \emptyset K + uN + \emptyset N$ ). Dette resultat repræsenterer dine overordnede styrker i dine interpersonelle behov; det viser, hvor meget du tror på, at andre mennesker og menneskelig interaktion kan hjælpe dig til at nå dine mål og opnå personlig tilfredsstillelse.

**Dine resultater for dine totale interpersonelle behov er 30, hvilket er i det høje midterområde. Dette antyder at:**

- Dit engagement i andre som regel er en kilde til tilfredsstillelse, men forhold kan være frustrerende for dig og forstyrre dit arbejde
- Når du interagerer med andre, så arbejder du bedst i små grupper med regelmæssig kontakt
- Du nyder sandsynligvis arbejde, der byder på muligheden for at samle input fra andre, men hvor du ikke skal være afhængig af dem for at træffe en beslutning eller implementere
- Du foretrækker at arbejde med andre, men har til tider brug for noget tid alene til at tænke over tingene
- Du betragter sandsynligvis dig selv som værende mere udadvendt end indadvendt



## Dine totale udtrykte og totale ønskede adfærd

Dine resultater for total udtrykt adfærd (uI + uK + uN) indikerer, hvor ofte du tager initiativ til at opsøge andre for at tilfredsstille de tre basale interpersonelle behov. Overordnet set viser de, hvor tilpas du er med at være proaktiv.

Dit resultat på 17 i total udtrykt er i midterområdet, hvilket antyder, at det varierer, hvor ofte du indleder en social handling eller arbejder proaktivt med andre; det synes at afhænge af, hvem den anden er, og i hvilken sammenhæng arbejdet finder sted.

Dine resultater for totalt ønsket adfærd (øI + øK + øN) antyder, hvor meget du forventer af andre for at få, hvad du har brug for. Overordnet set viser det, hvor tilpas du er med at reagere og svare.

Dit resultat på 13 i total ønsket er i midterområdet, hvilket antyder, at det varierer i hvor høj grad, du er tilpas med at reagere og støtte dig til andre: det synes at afhænge af, hvem det er og arbejdssituationen.

Dine resultater for total udtrykt og total ønsket adfærd fortolkes bedst i forhold til hinanden, eftersom de forklarer et generelt mønster for, hvordan du tilfredsstiller dine interpersonelle behov.

Dine totale udtrykte behov er større end dine totale ønskede behov. Dine udtrykte adfærd kan give indtrykket af, at du ønsker mere fra andre, end du gør; du er måske mere selektiv, end du virker til at være. Du undrer dig måske nogen gange over, hvorfor andre udviser mere inddragelse, kontrol og nærhed overfor dig, end du ville foretrække.

3	12	15	

## Dine totale behov

Dine resultater for dine totale behov afspejler graden af hvert behov, eller hvor meget du forsøger at tilfredsstille hvert behov i interpersonelle situationer.

Det behov med den højeste score er det, du har det allerbedst med at søge at tilfredsstille. Du vender sikkert igen og igen tilbage til situationer, der giver dig mulighed for at tilfredsstille dette behov. Dette behov er også det, som du vil være mindst villig til at give afkald på. Dine resultater viser, at dit største totale behov er Nærhed. I en ny situation vil du sandsynligvis fokusere på at finde personer, du kan stole på og etablere forhold til dem, hvor I kan udveksle oprigtige svar og meninger med hinanden, skabe en meningsfuld rolle for dig selv i organisationen og opbygge loyalitet. Så snart du har opfyldt dit behov for Nærhed, så kan du begynde at koncentrere dig om at tilfredsstille eller udtrykke dine behov for Inddragelse og Kontrol.

Det behov med den laveste score er det, du er mest villig til at opgive; som tiden går, undgår du måske helt situationer, der giver dig muligheden for at få netop dette behov opfyldt. Fordi Inddragelse er din laveste prioritet, så er du ikke særlig bekymret for at passe ind eller være sammen med særlig mange, før dine behov for Kontrol og Nærhed er tilfredsstillet.

## MØNSTRE

3			
0			

### Dine behovsmønstre for tilfredsstillelse af Inddragelse

Dine resultater for Udtrykt Inddragelse (3) og Ønsket Inddragelse (0) antyder, at det følgende adfærdsmønster sandsynligvis beskriver dig.

Men eftersom dine resultater for Udtrykt Inddragelse var i midterområdet, så vil din adfærd nok afhænge af de konkrete personer eller situationen; du kunne eventuelt gennemse udtalelserne nedenfor og overveje specifikke situationer, hvori de ville være mest præcise.

- Du foretrækker at arbejde med en lille gruppe mennesker
- Du undgår at skabe for mange venskaber på arbejde
- Du opfordrer ikke til invitationer til sociale arbejdsbegivenheder
- Du undgår at være midtpunkt til møder
- Anerkendelse er ikke så vigtigt for dig, som løsning af opgaven er
- Du arbejder bedst alene



	6		
	6		

## Dine behovsmønstre for tilfredsstillelse af Kontrol

**Dine resultater for Udtrykt Kontrol (6) og Ønsket Kontrol (6) antyder, at det følgende adfærdsmønster sandsynligvis beskriver dig.**

Eftersom begge dine resultater er i midterområdet, så vil din adfærd nok afhænge af de konkrete personer eller situationen; du kunne eventuelt gennemse udtalelserne nedenfor og overveje specifikke situationer, hvori de ville være mest præcise.

- Du kan godt lide at skabe struktur for andre
- Du arbejder hårdt og læner dig dernæst tilbage og ser på, at de andre kører løbet
- Du har det fint med autoriteter i organisationen
- Du tolererer kontrol fra andre, så længe du har dine egne ansvarsområder
- Du nyder at træffe beslutninger og at følge dem
- Du opsøger brede organisatoriske emner eller problemer, hvor du kan overtage ansvaret og få bemyndigelse
- Du respekterer konsistens og håndhæver standarder

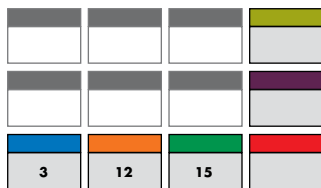
		8	
		7	

## Dine behovsmønstre for tilfredsstillelse af Nærhed

Dine resultater for Udtrykt Nærhed (8) og Ønsket Nærhed (7) antyder, at det følgende adfærdsmønster sandsynligvis beskriver dig.

- Du er venlig, åben og optimistisk
- Du værdsætter pålidelighed
- Du har måske svært ved at sige fra overfor andre eller at kontrollere afbrydelser på arbejdspladsen
- Du foretrækker at motivere andre ved ros og opbakning og motiveres bedst på samme måde
- Du nyder måske at løse konflikter og forhandle
- Du bliver måske ked af det, når gruppeprojekter, der involverer regelmæssig kontakt med kollegaerne, ophører

## DIN KARRIEREUDVIKLING



Det at kende dine interpersonelle behov, kan hjælpe dig til at bedømme karrieremuligheder, uanset om du overvejer en ny karriere, eller du ønsker at forbedre din tilfredshed med din nuværende stilling. Du kan vurdere enhver mulighed ved at overveje, hvordan den stemmer overens med dine interpersonelle behov.

**Dit totale behov for Inddragelse (3) ligger lavt, hvilket antyder, at du ville være mest tilfreds i et job, hvor:**

- Du har mulighed for at arbejde alene og fokusere på et vigtigt projekt
- Det at få lavet arbejdet er vigtigere end prestige og status
- Anmodninger om, at du deltager i gruppebeslutningstagen holdes på et minimum
- Organisationen anerkender individuel indsats

**Dit totale behov for Kontrol (12) er i midterområdet, hvilket antyder, at du ville være mest tilfreds i et job, hvor:**

- Nye udfordringer og muligheder tilbydes med en lige mængde opbakning og selvstyring
- Dine ansvarsområder inkluderer nogle opgaver, som kun er dine og andre, som deles med kollegaer
- Afgørelser ikke er endegyldige, og der altid er plads til at ændre kursen eller lave nye aftaler
- Der er generelle retningslinjer for præstationen, men der er fleksibilitet nok til at håndtere undtagelser

**Dit totale behov for Nærhed (15) ligger højt, hvilket antyder, at du ville være mest tilfreds i et job, hvor:**

- Organisationens klima er karakteriseret af personlig interesse i de ansatte
- Opmuntring og samarbejde er velset og praktiseres frit af de ansatte
- Organisationen forsøger at gøre arbejdspladsen til et hjem væk fra hjemmet
- Organisationen forsøger at være fleksibel og at støtte de ansattes privatliv

## FORBEDRING AF DIN TEAMEFFEKTIVITET

3	6	8	
0	6	7	

Din effektivitet i gruppearbejde eller som et led i en organisation er delvist et resultat af, hvor fleksibel du er. Dine interpersonelle behov kan føre til visse adfærdsmønstre, som på nuværende tidspunkt begrænser din potentielle effektivitet. Selvom det er nødvendigt at finde metoder til at udtrykke dine behov, så er du måske nødt til at øge din effektivitet, så du ikke begrænser dig til disse adfærdsmønstre. Spørgsmålene nedenfor kan måske hjælpe dig med at blive mere fleksibel.

### Teameffektivitet og Inddragelse

**Dit behov for Udtrykt Inddragelse (3) i midterområdet. Stil dig selv følgende spørgsmål:**

- Er jeg for forsigtig med at anerkende andre og inddrage dem?
- Venter jeg for lang tid med at se, hvordan andre reagerer, før jeg viser en interesse i deres bidrag?
- Er der en måde, hvorpå jeg kunne lade andre få mulighed for at komme med input eller give dem opdateret information for at opfordre dem til at samarbejde og engagere sig?

**Dit behov for Ønsket Inddragelse (0) er lavt. Stil dig selv følgende spørgsmål:**

- Kunne jeg udvide mit netværk på nogen måde?
- Mødes jeg ofte nok med mit team til at tilfredsstille deres behov?
- Kunne jeg på nogen måde lade andre vide, at de er velkomne til at komme med deres input?

## Teameffektivitet og Kontrol

**Dit behov for Udtrykt Kontrol (6) ligger i midterområdet. Stil dig selv følgende spørgsmål:**

- Venter jeg for længe med at sætte mål og skabe fokus, selvom det kunne hjælpe et projekt eller et team?
- Forventer andre, at jeg skaber en mere klar og konstant retningslinje på grund af min position eller ekspertise?
- Ville det gøre det nemmere for andre, hvis jeg tilbød at overtage styringen af opgaver, som er tæt relaterede og understøttede mine nuværende ansvarsområder?

**Dit behov for Ønsket Kontrol (6) ligger i midterområdet. Stil dig selv følgende spørgsmål:**

- Er jeg for ufleksibel og intolerant overfor uklarhed?
- Har jeg brug for tilladelse, eller har jeg allerede al den autoritet, jeg behøver for at fortsætte?
- Burde jeg mindske min afhængighed af andre?

## Teameffektivitet og Nærhed

**Dit behov for Udtrykt Nærhed (8) er højt. Stil dig selv følgende spørgsmål:**

- Kan jeg trænge mig mindre på hos andre?
- Ville mine kollegaer foretrække at vide mindre om mine personlige bekymringer?
- Henviser jeg til andre på bekostning af at udtrykke min egen mening?

**Dit behov for Ønsket Nærhed (7) er højt. Stil dig selv følgende spørgsmål:**

- Hvordan kan jeg lære at forsikre mig selv, uden at læne mig op ad andre for at få støtte?
- Forventer jeg et personligt forhold til mine kollegaer?
- Er jeg for afhængig af feedback i forhold til mit arbejde?

## LEDELSE

3	6	8	
0	6	7	

Eftersom dit højeste udtrykte behov repræsenterer den sociale arena, som du føler dig mest tilpas i, så forudsiger dette resultat også hvilket "ansigt", du viser først til en gruppe. Dette behov vil sandsynligvis også være grundstenen i din ledelsesstil.

**Dit højeste udtrykte behov er Nærhed. Dette antyder, at du vil stræbe efter at være en leder, der:**

- Fokuserer på at udvikle personaleafdelingen
- Stræber efter at øge og bevare de ansattes tilfredshed
- Opmuntret og støtter andre
- Minimerer konflikt
- Opnår berettigelse gennem personlig indsats og loyalitet
- Nyder at være vellidt og velanset af dine medarbejdere
- Ønsker at hjælpe og pleje
- Forsikrer og får andre til at føle sig godt tilpas
- Er modtagelig overfor input
- Sætter en ære i ærlig samtale

Dit laveste udtrykte behov er det område, hvori du føler dig mindst tilpas med at handle. Derfor er det ikke så sandsynligt, at du bruger en ledelsesstil, som er forbundet med dette behov; når du gør dette, så vil du sandsynligvis ikke danne et godt indtryk på dine underordnede. Dit laveste udtrykte behov er Inddragelse. Du vil derfor måske modtage klager over ikke at behandle alle rimeligt, og at du ikke giver alle lige mulighed for at påvirke beslutningen. Nogle af dine medarbejdere føler sig måske ikke som en del af gruppen.