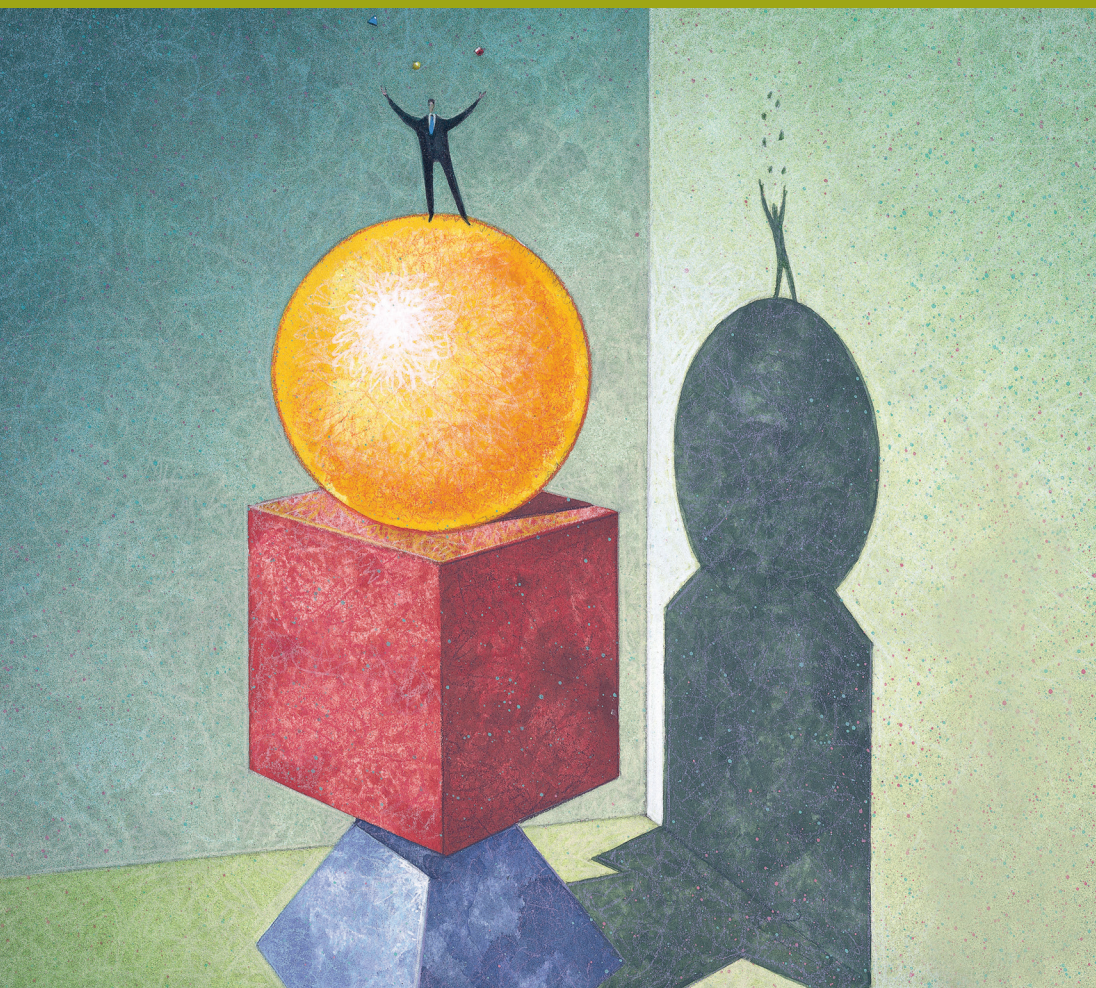


INLEIDING TOT
het FIRO-B®
I N S T R U M E N T



Judith A. Waterman en Jenny Rogers

DEEL 1

INTRODUCTIE

WAT IS HET FIRO-B[®] INSTRUMENT?

Het FIRO-B instrument (Fundamental Interpersonal Relations Orientation™ – Behaviour) is een persoonlijkheidsvragenlijst waarmee gemeten wordt hoe u u in het algemeen gedraagt in relatie tot andere mensen en hoe u verwacht dat zij zich tegenover u gedragen. De interpretatie ervan kan uw begrip van gedrag op bijvoorbeeld de onderstaande gebieden aanzienlijk vergroten:

- Hoe u overkomt op anderen en waarom dit misschien niet de manier is waarop u zichzelf ziet of de indruk is die u zou willen maken
- Hoe en waarom er conflicten ontstaan tussen mensen die het goed bedoelen
- Hoe u uw eigen behoeften kunt begrijpen en hoe u die kunt beheersen in het contact met anderen.

Het FIRO-B instrument werd ontwikkeld eind jaren '50 en is nu een van de meest gebruikte hulpmiddelen om mensen zichzelf beter te laten begrijpen en om hen te helpen effectiever met anderen samen te werken. Dankzij veel en voortdurend onderzoek om de resultaten te valideren, wordt de waarde van het FIRO-B instrument in toenemende mate door professionals en cliënten erkend op gebieden zoals:

- conferenties over persoonlijke ontwikkeling
- communicatiewerkshops
- individuele en relatiecounseling
- managementontwikkeling
- carrière-ontwikkeling
- teambuilding en -ontwikkeling.

DOELSTELLINGEN VAN HET FIRO-B[®] INSTRUMENT

Will Schutz, PhD, ontwikkelde het FIRO-B instrument op basis van de theorie dat we, na onze behoeften aan overleving, voedsel, beschutting en warmte, allemaal unieke interpersoonlijke behoeften hebben die ons sterk motiveren. Deze behoeften hebben betrekking op de gebieden die hij Inclusie, Controle en Affectie noemde. Deze begrippen worden in het volgende gedeelte gedefinieerd. Net als bij onze lichamelijke behoeften, worden we ongemakkelijk en nerveus als niet aan ons eigen unieke “setpoint”, of pakket aan geestelijke behoeften, wordt voldaan.

Het FIRO-B instrument biedt u een manier om het pakket aan interpersoonlijke behoeften dat voor u het meest comfortabel is, te bepalen. Aangezien het “setpoint” van ieder persoon uniek is, zijn er geen goede of foute antwoorden op de vragen die worden gesteld.

Volgens de hedendaagse psychologische theorie, wordt de manier waarop u zich gedraagt aangemoedigd of versterkt door uw huidige omstandigheden, terugkerende ervaringen en reacties op deze gebeurtenissen. Het FIRO-B instrument breidt deze theorie verder uit door te beweren dat u niet noodzakelijkerwijs bent gebonden aan uw standaardgedrag. Als u zich bewust bent van uw natuurlijke neigingen, kunt u kiezen of bepaald gedrag (al dan niet) geschikt is op een bepaald moment. Daarom kunnen FIRO-B scores veranderen wanneer u nieuwe gedragsgewoonten vormt, of als reactie op wat er op dit moment speelt in uw leven.

De FIRO-B resultaten kunnen voor het volgende gebruikt worden:

- Huidige patronen van interpersoonlijk gedrag en verwachtingen laten zien
- Vragen oproepen over hoe tevreden of ontevreden u met deze patronen bent
- Alternatieve gedragingen voorstellen om uw effectiviteit te vergroten, indien u niet tevreden bent met uw huidige patronen

WAT HET FIRO-B INSTRUMENT MEET

Het FIRO-B instrument identificeert drie gebieden van interpersoonlijke behoeften.

Inclusie

Deze behoefte geeft aan hoezeer u in het algemeen andere mensen bij uw leven betreft en hoeveel aandacht, contact en erkenning u van anderen wilt. Inclusie gaat over u in relatie tot groepen – klein of groot. Dit soort vragen roept het op: Betreft u graag anderen bij wat u doet of laat u mensen liever hun eigen gang gaan? Geeft u mensen veel aandacht door hen te vragen om deel te nemen aan uw activiteiten? Wilt u erbij horen? Hoe graag wilt u “in” of “uit” zijn? Geeft u de voorkeur aan samenzijn of aan alleen zijn? Vindt u het fijn als andere mensen aandacht aan u besteden of blijft u liever wat meer op afstand? Hebt u veel of weinig erkenning nodig? Het gebied van Inclusie verschilt van emotionele nabijheid of dominantie.

Woorden die worden geassocieerd met Inclusie: deelname, meedoen, uitnodigen, interactie, associatie, extravertie, introvertie, lidmaatschap, samenzijn, identiteit, individualiteit, populariteit, mensen ontmoeten, anderen erbij betrekken, erbij horen, geaccepteerd worden, afgewezen worden, status, prestige, roem, prominentie, erkenning, betekenis, onbelangrijkheid, uitsluiting, eenzaamheid, isolatie, buitenstaander, privacy, afstandelijkheid.

Controle

Deze behoefte geeft aan hoeveel invloed en verantwoordelijkheid u wilt en hoezeer u wilt dat anderen u leiden en beïnvloeden. Controle gaat over uw één-op-één-relaties en uw gedrag in groepen. Dit soort vragen roept het op: Hoe graag wilt u autoriteit of macht hebben, de baas zijn of de leiding nemen? Hoeveel verantwoordelijkheid bent u geneigd te nemen? Hoeveel invloed wilt u op anderen hebben en hoezeer wilt u dat zij u beïnvloeden? Bent u liever een volger of een leider of hebt u liever een combinatie van beide rollen? Hoe reageert u als u een opdracht wordt gegeven? Hoeveel structuur wilt u in situaties? Het gebied van Controle verschilt van hoeveel deelname, prominentie of emotionele nabijheid u wilt.

Woorden die worden geassocieerd met Controle: dominantie, invloed, overtuiging, dwang, leiderschap, besluiten nemen, de leiding nemen, macht, autoriteit, winnaar, heerser, competentie, prestatie, onafhankelijkheid, rebellie, volger, onderdanigheid,

bevelsstructuur, anarchie, superioriteit, pesten, veeleisend, afhankelijkheid, opdrachten krijgen.

Affectie

Deze behoefte geeft aan hoe hecht en betrokken u bent bij anderen en hoe hecht en betrokken u wilt dat anderen naar u toe zijn. Affectie gaat over de behoefte om comfortabele één-op-één relaties aan te gaan (terwijl Inclusie uw behoefte aan contact met groepen meet). Dit soort vragen roept het op: Gedraagt u zich op manieren die uw betrokkenheid bij anderen laten zien of houdt u afstand? Wilt u dat mensen u hun warmte tonen of verkiest u onpersoonlijkere relaties? Deelt u uw gevoelens met andere mensen? Vindt u het prettig als anderen hun gevoelens met u delen? Vindt u beide rollen prettig? Het gebied van Affectie heeft geen betrekking op hoeveel prominentie, deelname of dominantie u prettig vindt.

Woorden die worden geassocieerd met Affectie: emotionele warmte, persoonlijke betrokkenheid, wederzijds contact, genegenheid, liefde, diepte, aardigheid, vriendschap, vertrouweling, intimiteit, persoonlijke belangstelling, aanmoediging, ondersteuning, openheid, in vertrouwen nemen, gevoelens delen, zorg, belangstelling, begrip, bevestiging, haat, niet mogen, emotionele afstand, koelheid, vijandigheid, afwijzing, onpersoonlijkheid.

Het FIRO-B instrument meet twee dimensies van elke behoefte:

Vertoond

Deze dimensie geeft aan hoe graag u het gedrag initieert. Het gaat over wat u daadwerkelijk doet en wat gemakkelijk door anderen kan worden geobserveerd.

- **Vertoonde Inclusie:** Hoe vaak gedraagt u zich op een manier die uw deelname aan situaties aanmoedigt?
- **Vertoonde Controle:** Hoe vaak gedraagt u zich op een manier die u helpt situaties te sturen of te beïnvloeden?
- **Vertoonde Affectie:** Hoe vaak gedraagt u zich op een manier die warmte en betrokkenheid in relaties aanmoedigt?

Gewenst

Deze dimensie geeft aan hoe graag u wilt dat anderen het gedrag tegenover u initiëren. Het gaat over wat u echt van anderen wilt - los van de vraag of u dat openlijk laat zien.

- **Gewenste Inclusie:** Hoe graag wilt u deel uitmaken van de activiteiten van anderen?
- **Gewenste Controle:** Hoeveel leiderschap en invloed wilt u dat anderen op zich nemen?

- **Gewenste Affectie:** Hoeveel warmte en betrokkenheid wilt u van anderen?

De talrijke resulterende combinaties van Vertoonde Inclusie, Gewenste Inclusie, Vertoonde Controle, Gewenste Controle, Vertoonde Affectie en Gewenste Affectie, dragen bij aan de rijkdom van de inzichten van het FIRO-B instrument.

DEEL 2

DE SCORES IN UW FIRO-B® MATRIX INTERPRETEREN

Om het interpreteren van uw FIRO-B resultaten te vergemakkelijken, biedt dit boekje u interpretaties waarbij scores in de categorieën laag, midden en hoog zijn onderverdeeld. Deze labels vormen geen waardeoordeel.

DE TOTALE BEHOEFTE SCORE

De Totale Behoefte score geeft eenvoudig aan hoe sterk uw behoefte is aan algemeen interpersoonlijk contact en

interactie. Het scorebereik is 0-54. Tabel 1 kan u helpen deze score uitgebreider te interpreteren.

Tabel 1: Uw Totale Behoefte score interpreteren

Een Totale Behoefte score van:	Wordt beschouwd als:	En kan betekenen dat:
0–15	Laag	interactie met anderen op de gebieden Inclusie, Controle en Affectie waarschijnlijk geen sterk gevoelde behoefte is; u u misschien liever concentreert op meer onpersoonlijke en objectieve kwesties dan op relaties met mensen; uw persoonlijke stijl nogal koel zou kunnen zijn en dat u misschien een sterke voorkeur heeft voor uw eigen gezelschap, het zelfstandig besluiten nemen en om slechts hecht contact te hebben met een paar mensen die u al heel lang kent.
16–26	Midden–Laag	interactie met anderen op de gebieden Inclusie, Controle en Affectie waarschijnlijk op een selectieve basis aantrekkelijk is; u waarschijnlijk kieskeurig bent over hoe, wanneer en waar u met anderen optrekt en dat u voorzichtig bent in hoe u autoriteit gebruikt of deelt; sommige hechte relaties belangrijk voor u zijn, maar dat er waarschijnlijk momenten zijn waarop u zich liever concentreert op de onpersoonlijkere eisen van de taak dan op de persoonlijkere.
27–38	Midden–Hoog	u in het algemeen vindt dat het contact met mensen op de gebieden Inclusie, Controle en Affectie een bron van tevredenheid is en dat uw interpersoonlijke relaties u helpen uw doelen te bereiken; u misschien advies vraagt aan anderen zonder hen daadwerkelijk de autoriteit te verlenen; u waarschijnlijk geniet van een flinke hoeveelheid teamwerk en dat u het vormen van hechte één-op-één relaties op prijs stelt; u waarschijnlijk ervaart dat het gezelschap van mensen u soms te veel wordt en dat u er dan tussenuit moet om even alleen te zijn.
39–54	Hoog	u waarschijnlijk geniet van regelmatig contact hebben met anderen op de gebieden Inclusie, Controle en Affectie; u waarschijnlijk actief interpersoonlijke relaties opzoekt, eraan werkt en ervan geniet; u geneigd bent warme en vriendelijke één-op-één relaties te waarderen; u er mogelijk de voorkeur aan geeft om het nemen van beslissingen te delen en in het algemeen anderen graag betreft bij wat u doet; als u geen gezelschap van andere mensen hebt, u u mogelijk onprettig voelt.

TOTAAL VERTOOND EN TOTAAL GEWENST SCORES

Uw Totaal Vertoond score laat zien hoe graag u in het algemeen actie initieert in het contact met anderen, terwijl uw Totaal Gewenst score laat zien hoe graag u wilt dat anderen het initiatief nemen. Als u uw Totaal Vertoond score vergelijkt met uw Totaal Gewenst

score, kunt u zien hoe u in het algemeen aan uw interpersoonlijke behoeften voldoet - uw gewenste mix voor het zelf nemen van initiatief en het aan anderen overlaten. Het scorebereik is 0-27. Zie de tabellen 2 en 3 om deze scores te interpreteren.

Tabel 2: Uw Totaal Vertoond en Totaal Gewenst gedrag interpreteren

Scores van:	Worden beschouwd als:	En kunnen betekenen dat:
0–7	Laag	voor Vertoond: u in het algemeen geen activiteiten met anderen initieert. voor Gewenst: u in het algemeen niet wilt dat anderen activiteiten initiëren.
8–19	Midden	voor Vertoond: u soms activiteiten met anderen initieert en soms niet. voor Gewenst: u soms wilt dat anderen activiteiten met u initiëren en soms niet.
20–27	Hoog	voor Vertoond: u in het algemeen activiteiten met anderen initieert. voor Gewenst: u het in het algemeen prettig vindt als anderen activiteiten met u initiëren.

Tabel 3: Uw Totaal Vertoond en Totaal Gewenst scores vergelijken

Totaal Vertoond en Totaal Gewenst scores in de volgende relatie:	Kunnen betekenen dat:
Als uw Totaal Vertoond score hoger is dan uw Totaal Gewenst score	u waarschijnlijk vaker het initiatief wilt nemen dan dat anderen dat doen.
Als uw Totaal Gewenst score hoger is dan uw Totaal Vertoond score	u waarschijnlijk graag wilt dat anderen vaker het initiatief nemen dan dat u dat zelf doet.
Als uw Totaal Vertoond score en uw Totaal Gewenst score gelijk zijn	u waarschijnlijk soms het initiatief neemt, maar dat u op andere momenten liever wilt dat iemand anders dat doet. U kunt ook een afwachtende houding ten opzichte van anderen aannemen, door uzelf bijvoorbeeld af te vragen: Wat willen zij? Wat lijkt op dit moment juist? Wat wil ik op dit moment doen?



CONTROLE

SCORES

HOOG VERTOOND 7-9
MIDDEN GEWENST 3-6

Weerspiegelt:

- **Hoeveel invloed en verantwoordelijkheid u wilt**
- **Hoezeer u wilt dat anderen u leiden en beïnvloeden**

In het algemeen

Uw resultaten voor Controle suggereren een sterke voorkeur om de leiding te hebben, tegenzin om veel aanwijzingen te krijgen en een diepe behoefte om zaken na te streven die u plezier doen. Uw intense wens om als competent gezien te worden, kan ertoe leiden dat u veel verantwoordelijkheden aanvaardt - misschien zelfs voorbij uw bewezen capaciteiten. U streeft zeer waarschijnlijk naar uitmuntendheid en u verwacht misschien evenveel van anderen als van uzelf. Hoewel het uitoefenen van invloed waarschijnlijk zeer belangrijk voor u blijft, snakt u wellicht ook naar perioden met minder verantwoordelijkheid, om uw persoonlijke genoegens na te kunnen streven. Anderen kunnen in de war zijn over wanneer u de leiding wilt hebben en wanneer niet - en misschien zelfs denken dat u minder betrokken bent bij het leiderschap dan daadwerkelijk het geval is.

Op het werk

U werkt misschien het liefst in een omgeving waar u zich kunt onderscheiden, maar waar verantwoordelijkheden kunnen worden gewisseld of gedeeld. U geniet er zonder twijfel van om invloed uit te oefenen of een invloedrijk lid van de groep te zijn en u bent op uw best in posities die u de autoriteit geven om anderen leiding of supervisie te geven. U bent waarschijnlijk het gelukkigst als u uw prestatiedrang kunt combineren met activiteiten die u op zichzelf al prettig vindt - bijvoorbeeld door een hobby of ontspannende activiteit om te zetten in een carrière.

Op uw best

Als u op uw best functioneert, betekent dat niet alleen dat u uw eigen behoeften respecteert, maar ook dat u uw gedrag verandert als dat passend is. Een aantal van de voorbeelden hieronder laat zien hoe u trouw blijft aan de specifieke behoeften van iemand in deze scorecategorie. Andere laten manieren zien waarop u uw gedrag kunt aanpassen om optimaal te functioneren. Gezien uw scores functioneert u waarschijnlijk het beste als u het volgende kunt doen:

- Aan uw wensen voor controle en competentie voldoen en tegelijkertijd legitieme manieren vinden om wat van die autoriteit te delen
- Deelnemen aan invloedrijke projecten waarin u competent bent en die invloed en autoriteit uitstralen

- Interesses op het gebied van werk of vrije tijd delen met de mensen met wie u tijd wilt doorbrengen - aangezien het vinden van tijd voor relaties moeilijk kan zijn
- De verwarring van anderen verminderen over wanneer u al dan niet de leiding wilt hebben - bijvoorbeeld door af te spreken dat ieder om de beurt gaat, gezamenlijk besluiten te nemen, afzonderlijke verantwoordelijkheidsgebieden af te spreken of gewoon duidelijk uit te spreken wanneer u wel of niet de leiding wilt hebben
- Deelnemen aan activiteiten die verbonden zijn aan uw favoriete persoonlijke interesses en waar u ook leiderschap kunt uitoefenen.

Gebieden met een mogelijke uitdaging voor u

U kunt zich prettig voelen bij uw scores en niet de behoefte hebben om iets aan uw gedrag te veranderen. Aan de andere kant kunt u uw resultaten gebruiken om veelvoorkomende problemen te begrijpen, die de effectiviteit van uw relaties kunnen beperken of een negatieve invloed kunnen hebben op een aantal van uw andere belangrijke behoeften. Vink alle onderdelen aan die u als aandachts- en actiepunten in overweging wilt nemen:

- U zou uzelf fysiek en mentaal kunnen overbelasten, waardoor u te weinig tijd overhoudt voor ontspanning.
- U vindt het misschien moeilijk om nee te zeggen tegen een nieuwe verantwoordelijkheid als die interessant of uitdagend lijkt - zelfs als u de ervaring, tijd of competentie niet hebt om te garanderen dat u het er goed vanaf zult brengen.
- Effectief delegeren kan moeilijk voor u zijn.
- U verwacht misschien te veel van anderen of past uw eigen strenge standaarden op hen toe.
- Sommige mensen in deze scorecategorie laten anderen meer controle nemen dan ze daadwerkelijk prettig vinden - meer uit tolerantie dan omdat ze dat wensen. Als dit op u van toepassing is, voelt u zich misschien verontwaardigd als anderen regelmatig misbruik maken van uw flexibiliteit om invloed en verantwoordelijkheid op zich te nemen. Anderen zijn misschien in de war als u u bereid toont om iemand het te laten overnemen en u vervolgens toch graag alles zelf lijkt te willen doen.



CONTROLE

SCORES

HOOG VERTOOND 7-9
HOOG GEWENST 7-9

Weerspiegelt:

- **Hoeveel invloed en verantwoordelijkheid u wilt**
- **Hoezeer u wilt dat anderen u leiden en beïnvloeden**

In het algemeen

Uw resultaten voor Controle suggereren dat u een sterke drang en wens hebt om invloed op de wereld te hebben. U stelt waarschijnlijk zeer hoge doelen voor uzelf en u moet het gevoel hebben dat u uitblinkt. Er kan echter wel een conflict ontstaan. Hoewel u waarschijnlijk verantwoordelijkheid wilt nemen en invloed wilt uitoefenen, moet u ook regelmatig even vrij zijn van dergelijke verantwoordelijkheden. Het is waarschijnlijk erg belangrijk voor u om deze beide sterke behoeften in uw leven te integreren. Anders kan er een patroon ontstaan van eerst te ver gaan op het ene gebied - bijvoorbeeld te lang of te hard werken - en dan op het andere gebied - bijvoorbeeld alleen maar plezier maken.

Op het werk

U werkt waarschijnlijk het liefst in een goed gestructureerde omgeving. U wilt misschien ook ruime mogelijkheden voor leiderschap en regelmatige momenten van ontspanning - zoals een zakenreis die ruimte laat voor plezierige activiteiten. Voortdurende veranderingen en nieuwe situaties kunnen zeer moeilijk voor u zijn.

Op uw best

Als u op uw best functioneert, betekent dat niet alleen dat u uw eigen behoeften respecteert, maar ook dat u uw gedrag verandert als dat passend is. Een aantal van de voorbeelden hieronder laat zien hoe u trouw blijft aan de specifieke behoeften van iemand in deze scorecategorie. Andere laten manieren zien waarop u uw gedrag kunt aanpassen om optimaal te functioneren. Gezien uw scores functioneert u waarschijnlijk het beste als u het volgende kunt doen:

- Werken aan projecten waar u uw invloed en leiderschap op een goed gestructureerde manier kunt uitoefenen
- Uw werk zodanig organiseren dat u taken productief kunt delegeren als dat passend is
- Medewerking verkrijgen van mensen in uw privéleven die uw tijd claimen, wat kan conflicteren met uw persoonlijke prioriteiten en vervolgens om de beurt elkaars prioriteiten de voorkeur geven
- Vasthouden aan een goed gedefinieerd schema dat u in staat stelt om zeer hard te werken - om anderen te laten zien dat u uw verantwoordelijkheden

serius neemt en om aan uw eigen prestatiebehoefte te voldoen - en vervolgens regelmatig de tijd nemen om zonder verantwoordelijkheden te zijn - bijvoorbeeld door leuke dingen te doen en niet te werken tijdens het weekend

- Werken of deelnemen aan activiteiten die autoriteit met zich meebrengen, maar die niet veel van uw tijd eisen.

Gebieden met een mogelijke uitdaging voor u

U kunt zich prettig voelen bij uw scores en niet de behoefte hebben om iets aan uw gedrag te veranderen. Aan de andere kant kunt u uw resultaten gebruiken om veelvoorkomende problemen te begrijpen, die de effectiviteit van uw relaties kunnen beperken of een negatieve invloed kunnen hebben op een aantal van uw andere belangrijke behoeften. Vink alle onderdelen aan die u als aandachts- en actiepunten in overweging wilt nemen:

- Het loslaten van genoeg verantwoordelijkheden om uzelf regelmatig echte ontspanningsmomenten te geven kan moeilijk voor u zijn.
- U delegeert misschien niet effectief of u realiseert u niet dat anderen zowel verantwoordelijkheid als de kans om fouten te maken nodig hebben om te kunnen groeien en te ontwikkelen.
- Het kan zijn dat u competentie overwaardeert - en elke fout als een ramp beschouwt.
- U probeert misschien structuur in iedere situatie aan te brengen, zelfs als het beter zou zijn om gewoon met de stroom mee te gaan.
- Sommige mensen in deze scorecategorie laten anderen meer controle nemen dan ze daadwerkelijk prettig vinden - meer uit tolerantie dan omdat ze dat wensen. Als dit op u van toepassing is, zoekt u misschien niet voldoende kansen om volledig aan uw behoefte om te beïnvloeden te voldoen. Aan de andere kant hebt u misschien last van een werkgerelateerde burn-out. In dat geval geeft uw hoge Vertoonde Controle score nauwkeurig uw sterke verantwoordelijkheidsbehoefte aan en uw bereidheid hiervoor hard te werken, terwijl uw hoge Gewenste Controle score suggereert dat u vastzit in een situatie die uw behoefte aan invloed zo uitdaagt dat u hier eigenlijk graag van verlost wilt worden.