



FIRO-B® **Tolkningsrapport til Organisationer** Udviklet af Eugene R. Schnell og Allen L. Hammer

Europæisk Udgave

Rapport til
A SAMPLE
23 november 2015

INTRODUKTION

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. Informationerne i 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 inden for:

- 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 inden for 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 beslutningstagen, 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:

- personlige bånd
- konsensus
- tillid
- støtte
- åbenhed

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	
UDTRYKT	Udtrykt Inddragelse [U] 6	Udtrykt Kontrol [UK] 6	Udtrykt Nærhed [UN] 2	TOTALT UDTRYKT ADFÆRD 14
	Ønsket Inddragelse [ØI] 2	Ønsket Kontrol [ØK] 8	Ønsket Nærhed [ØN] 2	TOTALT ØNSKET ADFÆRD 12
	TOTALT BEHOV FOR INDDRAGELSE 8	TOTALT BEHOV FOR KONTROL 14	TOTALT BEHOV FOR NÆRHED 4	TOTALE INTERPERSONELLE BEHOV 26

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 hjælpe dig med 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 til 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 midterområdet)
- Pres fra dine omgivelser til at udvise en given adfærd

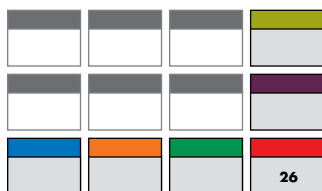
FORTOLKNING AF DINE FIRO-B® RESULTATER

6	6	2	
2	8	2	

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>Udtrykt Inddragelse [uI] 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>LAV MIDDEL HØJ</p>	<p>Dit resultat på 6 antyder, at du til tider vil være enig med disse udtalelser, men du foretrækker nok at afgøre hvornår og med hvem, du har meget kontakt, på din arbejdsplads.</p>
<p>Ønsket Inddragelse [øI] 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>LAV MIDDEL HØJ</p>	<p>Dit resultat på 2 antyder, at du som regel vil være uenig med disse udtalelser, og at du foretrækker at holde lav profil.</p>
<p>Udtrykt Kontrol [uK] Jeg forsøger at få indflydelse på tingene. Jeg nyder at organisere ting og at lede andre.</p>	<p>LAV MIDDEL HØJ</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>Ønsket Kontrol [øK] Jeg er bedst tilpas, når jeg arbejder inden for veldefinerede rammer. Jeg forsøger klart at forstå, hvad der forventes, og beder om instruktioner.</p>	<p>LAV MIDDEL HØJ</p>	<p>Dit resultat på 8 antyder, at du som regel vil være enig med disse udtalelser, og at du har det bedst med at respektere andres autoritet og bevare den struktur, der er opstillet til dig.</p>
<p>Udtrykt Nærhed [uN] 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>LAV MIDDEL HØJ</p>	<p>Dit resultat på 2 antyder, at du som regel vil være uenig med disse udtalelser, og at du er forsigtig med at udvise støtte og nærhed over for andre.</p>
<p>Ønsket Nærhed [øN] Jeg vil gerne have, at andre er personligt opmærksomme over for mig. Jeg nyder, når folk deler deres følelser med mig, og når de bakker op om min indsats.</p>	<p>LAV MIDDEL HØJ</p>	<p>Dit resultat på 2 antyder, at du som regel vil være uenig med disse udtalelser, og at du måske holder afstand i situationer, hvor folk ønsker at komme tæt på og være støttende.</p>

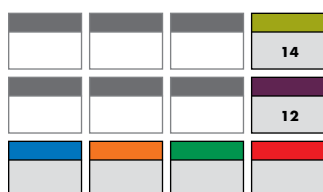


Dine Totale Interpersonelle Behov

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.

Dit resultat for dine totale interpersonelle behov er 26, hvilket er i det lave midterområde. Dette antyder at:

- Dit engagement i andre er nogen gange en pålidelig kilde til at tilfredsstille dine behov, men det afhænger af personerne og situationen
- Du arbejder bedst, når du er alene, eller med andre, når det er målfokuseret
- Du nyder sandsynligvis arbejde, der involverer koncentration om data eller idéer og enkelte diskussioner med eller præsentation for andre
- Du betragter sandsynligvis dig selv som værende mere indadvendt end udadvendt



Totalt Udtrykt og Totalt Ønsket Adfærd

Dine resultater for Totalt 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 14 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.

Dit resultat 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 af 12 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 den anden er, og i hvilken sammenhæng arbejdet finder sted.

Dine resultater for Totalt Udtrykt og Totalt Ønsket Adfærd fortolkes bedst i forhold til hinanden, eftersom de forklarer et generelt mønster for, hvordan du tilfredsstiller dine interpersonelle behov.

Din score for Totalt Udtrykt Adfærd er større end din score for Totalt Ønsket Adfærd. 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 eller nærhed overfor dig, end du ville foretrække.

8	14	4	

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 Kontrol.

Dette antyder, at du i en ny situation sandsynligvis vil fokusere mest på at forstå organisationens eller situationens orden og struktur. Du vil have brug for at vide, hvem der bestemmer, hvordan beslutninger træffes, regler og politikker og forskellige opgavers prioriteringer. Når du er blevet tilpas i Kontrolområdet, så kan du koncentrere dig om at tilfredsstille eller udtrykke dine behov for Inddragelse og Nærhed.

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 Nærhed er din laveste prioritet, vil du ikke være særlig optaget af at skabe tætte forhold til andre eller opbygge loyalitet, førend dine behov for Inddragelse og Kontrol er tilfredsstillet.

MØNSTRE

6			
2			

Dine behovsmønstre for tilfredsstillelse af Inddragelse

Dine resultater for Udtrykt Inddragelse (6) og Ønsket Inddragelse (2) antyder, at det følgende adfærdsmønster sandsynligvis beskriver dig.

- Du får mange invitationer til at deltage i møder eller diskussioner, men du afslår ofte eller møder ikke op.
- Du vælger selektivt mellem hvilke sociale arbejdsammenkomster, du deltager i.
- Du har en udvalgt gruppe af personer, som du nyder at arbejde sammen med.
- Du tager ikke en afvisning tungt.
- Du trættes af konstante møder.
- Du mener, det er vigtigt at bevare et begrænset antal forbindelser og netværk.

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

	6		
	8		

Dine behovsmønstre for tilfredsstillelse af Kontrol

Dine resultater for Udtrykt Kontrol (6) og Ønsket Kontrol (8) antyder, at det følgende adfærdsmønster nok beskriver dig.

- 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 ordrer.
- Du opsøger brede organisatoriske emner eller problemer, hvor du kan overtage ansvaret og få bemyndigelse.
- Du respekterer konsistens og håndhæver standarder.

Men eftersom dine resultater for Udtrykt Kontrol var i midterområdet, så vil din adfærd nok afhænge af de konkrete personer eller situationen. Du kan eventuelt gennemse udtalelserne ovenfor og overveje specifikke situationer, hvori de ville være mest præcise.

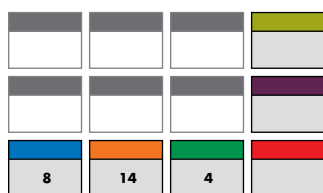
		2	
		2	

Dine behovsmønstre for tilfredsstillelse af Nærhed

Dine resultater for Udtrykt Nærhed (2) og Ønsket Nærhed (2) antyder, at det følgende adfærdsmønster sandsynligvis beskriver dig.

- Du har en tendens til at være opgaveorienteret og forretningssindet.
- Du er måske ikke tilpas med udtryksfuldhed eller udtryk for nærhed på arbejdspladsen.
- Du nyder at være uforstyrret.
- Du søger sandsynligvis ikke bekræftelse fra andre og tilbyder det heller ikke selv.
- Du foretrækker at observere frem for at deltage.
- Du betragter en stor afstandstagen som værende passende professionel opførsel.
- Du bibeholder en behagelig distance til andre.
- Du holder personlige samtaler på et minimum.

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 (8) er i midterområdet, hvilket antyder, at du ville være mest tilfreds i et job, hvor:

- Du har en fast gruppe eller de samme folk at arbejde med, og kontakten til andre er nem at regulere
- Anerkendelse og status opnås begrænset; kun det bedste arbejde og fremragende bidrag til organisationen bliver anerkendt
- Det ikke kræves, at du rent rutinemæssigt bliver involveret i beslutningerne eller i emner, som ikke direkte påvirker dit job

Dit Totale Behov for Kontrol (14) ligger højt, hvilket antyder, at du ville være mest tilfreds i et job, hvor:

- Der er klar ansvarsfordeling af opgaver og processer
- Forfremmelser er baseret på talent og kompetence
- Målene og strategierne i arbejdsenheden er klart definerede
- Det belønnes, når der leves op til standarder, og konsistens bevares

Dit Totale Behov for Nærhed (4) ligger lavt, hvilket antyder, at du ville være mest tilfreds i et job, hvor:

- Organisationens klima er professionelt og forretningssindet
- Kritik og sund debat er velset som en måde at forbedre effektivitet
- Privatliv respekteres, og arbejdspladsen er ikke et hjem væk fra hjemmet

FORBEDRING AF DIN TEAMEFFEKTIVITET

6	6	2	
2	8	2	

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 kan du måske øge din effektivitet hvis 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 (6) ligger 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 (2) 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 dette kunne hjælpe et projekt eller et team?
- Forventer andre, at jeg skaber en mere klar og konstant retningslinje eller beslutningstagen 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 til og understøttede mine nuværende ansvarsområder?

Dit behov for Ønsket Kontrol (8) er højt. Stil dig selv følgende spørgsmål:

- Kan jeg lære at blive mere fleksibel og tolerant over for uklarhed?
- Har jeg brug for tilladelse, eller har jeg allerede al den autoritet, jeg behøver for at fortsætte?
- Kan jeg mindske min afhængighed af andre?

Teameffektivitet og Nærhed

Dit behov for Udtrykt Nærhed (2) er lavt. Stil dig selv følgende spørgsmål:

- Kan jeg støtte og opmuntre mine kollegaer mere?
- Har jeg udvist påskønnelse over for dem, der har hjulpet mig?
- Kan jeg give mere klar feedback til mine kollegaer?

Dit behov for Ønsket Nærhed (2) er lavt. Stil dig selv følgende spørgsmål:

- Tillader jeg andre at skabe et personligt forhold til mig?
- Forhindrer min følelsesmæssige distance mig i at blive set som værende opmuntrende?
- Kan jeg opfordre andre til at dele deres idéer og reaktioner?

LEDELSE

6	6	2	
2	8	2	

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.

Dine resultater viser, at dine højeste Udtrykte behov er både Inddragelse og Kontrol. Selvom dette indikerer, at du forsøger at skabe balance mellem to forskellige typer adfærd som leder, så har du sandsynligvis en lidt større præference for en af dem. Erfaringen fra andre, der har taget FIRO-B evalueringen, viser, at det er mest sandsynligt, at du ville foretrække Udtrykt Kontrol. Dette antyder, at du vil stræbe efter at være en leder, der:

- Fokuserer på at opgaven bliver løst
- Møder tidsfrister
- Skaber struktur
- Giver instruktioner
- Håndterer krisesituationer
- Holder fast ved endelige beslutninger
- Giver ordrer
- Udvikler udfordrende mål
- Opnår berettigelse gennem dygtighed og talent i forhold til opgaven
- Nyder at blive betragtet, som den der bestemmer
- Har succes med at få sin vilje

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 mindre sandsynligt danne et godt indtryk på dine underordnede. Dit laveste Udtrykte behov er Nærhed. Dette antyder, at du måske vil blive beskyldt for at være fjern, for ikke at udvise påskønnelse, eller for at du tillader for meget konflikt i gruppen af dine underordnede.