



---

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

---

**Europæisk Udgave**

Rapport til  
**ALBERTE SAMPLE**  
8. Marts 2012



## 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. 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:

- Planlæg din karriereudvikling
- Øg din jobtilfredshed
- Øg din effektivitet ved gruppearbejde
- Find frem til styrkerne og svaghederne ved din lederstil.

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
- sensitivitet
- 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>	Udtrykt Inddragelse [U] <div style="text-align: center; font-size: 24pt;"><b>6</b></div>	Udtrykt Kontrol [UK] <div style="text-align: center; font-size: 24pt;"><b>4</b></div>	Udtrykt Nærhed [UN] <div style="text-align: center; font-size: 24pt;"><b>5</b></div>	<b>TOTAL UDTRYKT ADFÆRD</b> <div style="text-align: center; font-size: 24pt;"><b>15</b></div>
	Ønsket Inddragelse [ØI] <div style="text-align: center; font-size: 24pt;"><b>4</b></div>	Ønsket Kontrol [ØK] <div style="text-align: center; font-size: 24pt;"><b>4</b></div>	Ønsket Nærhed [ØN] <div style="text-align: center; font-size: 24pt;"><b>5</b></div>	<b>TOTAL ØNSKET ADFÆRD</b> <div style="text-align: center; font-size: 24pt;"><b>13</b></div>
	<b>TOTALT BEHOV FOR INDDRAGELSE</b> <div style="text-align: center; font-size: 24pt;"><b>10</b></div>	<b>TOTALT BEHOV FOR KONTROL</b> <div style="text-align: center; font-size: 24pt;"><b>8</b></div>	<b>TOTALT BEHOV FOR NÆRHED</b> <div style="text-align: center; font-size: 24pt;"><b>10</b></div>	<b>TOTALE INTERPERSONELLE BEHOV</b> <div style="text-align: center; font-size: 24pt;"><b>28</b></div>

### 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 udtrykkelse af behov
- 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

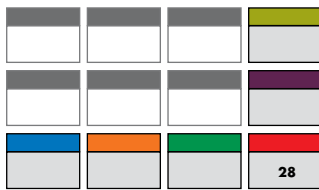
## FORTOLKNING AF DINE FIRO-B® RESULTATER

6	4	5	
4	4	5	

### 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>LAV    MIDDEL    HØJ</p>	<p>Dine resultater af 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><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>LAV    MIDDEL    HØJ</p>	<p>Dine resultater af 4 antyder, at du til tider vil være enig med disse udtalelser, men du holder din synlighed og dit engagement på et passende niveau afhængigt af den givne situation.</p>
<p><b>Udtrykt Kontrol [uK]</b>                      Jeg forsøger at have kontrol og at få indflydelse på tingene. Jeg nyder at organisere ting og at lede andre.</p>	<p>LAV    MIDDEL    HØJ</p>	<p>Dine resultater af 4 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 klart at forstå, hvad der forventes og beder om instruktioner.</p>	<p>LAV    MIDDEL    HØJ</p>	<p>Dine resultater af 4 antyder, at du til tider vil være enig med disse udtalelser, men 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>LAV    MIDDEL    HØJ</p>	<p>Dine resultater af 5 antyder, at du til tider vil være enig med disse udtalelser, men du udviser kun din støttende side til enkelte personer og kun i passende situationer.</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>LAV    MIDDEL    HØJ</p>	<p>Dine resultater af 5 antyder, at du til tider vil være enig med disse udtalelser, og at du under særlige omstændigheder vil være tilpas med at lade andre komme tæt på dig og bakke op om dig.</p>



## Dine totale interpersonelle behov

Indikatoren på 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 indikator på dine totale interpersonelle behov er 28, 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

			15
			13

## 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.

Dine resultater af 15 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.

Dine resultater af 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.

10	8	10	

## 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.

De behov med den højeste score, vil være dem, du har det bedst med at forsøge at opnå. Du befinder dig sikkert igen og igen i situationer, der giver dig mulighed for at tilfredsstille disse behov og disse behov vil også være dem, du er mindst villig til at give afkald på. Dine to største totale behov er Inddragelse og Nærhed. Dette antyder, at du i en ny situation sikkert vil fokusere på at passe ind, involvere dig, finde personer du stoler på og skabe forhold til dem, samt skabe en meningsfuld rolle for dig selv i organisationen.

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 Kontrol har din laveste prioritet, er du ikke særlig optaget af orden og struktur, førend dine behov for Inddragelse og Nærhed er tilfredsstillet.

## MØNSTRE

6			
4			

### Dine behovsmønstre for tilfredsstillelse af Inddragelse

Dine resultater for Udtrykt Inddragelse (6) og Ønsket Inddragelse (4) antyder, at det følgende adfærdsmønster sandsynligvis beskriver dig.

Men eftersom begge dine resultater 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 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



	4		
	4		

## Dine behovsmønstre for tilfredsstillelse af Kontrol

**Dine resultater for Udtrykt Kontrol (4) og Ønsket Kontrol (4) antyder, at det følgende adfærdsmønster nok beskriver dig.**

Men eftersom begge dine resultater 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 vil foretrække ikke at træffe vigtige beslutninger
- Du vil ikke holdes nøje øje med af overordnede
- Du er måske stædig og gør oprør, hvis du føler, at andre forsøger at kontrollere dig
- Du betragter dig selv som selvtilstrækkelig
- Du er måske tøvende mht. at bede om hjælp eller erkende problemer
- Du spiller din egen melodi
- Du foretrækker at arbejde på projekter, der ikke er standardiserede

		5	
		5	

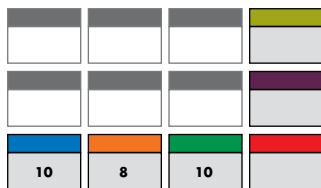
## Dine behovsmønstre for tilfredsstillelse af Nærhed

**Dine resultater for Udtrykt Nærhed (5) og Ønsket Nærhed (5) antyder, at det følgende adfærdsmønster sandsynligvis beskriver dig.**

Men eftersom begge dine resultater 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 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 (10) er i midterområdet, hvilket antyder, at du ville være mest tilfreds i 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 (8) 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 (10) er i midterområdet, hvilket antyder, at du ville være mest tilfreds i et job, hvor:**

- De ansatte forstår, hvornår de skal være forretningssindede, og hvornår de kan være personlige
- Der er tolerance for personlige problemer, men folk lader dem som regel blive derhjemme
- Daglige arbejdsproblemer holdes som regel private, men alle samles, når de står foran en stor udfordring
- Konstruktiv kritik foretrækkes frem for konflikt og debat

## FORBEDRING AF DIN TEAMEFFEKTIVITET

6	4	5	
4	4	5	

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 (6) 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 (4) ligger i midterområdet. Stil dig selv følgende spørgsmål:**

- Har jeg sendt blandede signaler om min interesse i dette projekt, fordi jeg er bekymret over nogle af de andre personer, der måske bliver involveret?
- Misforstår andre mit selektive engagement som værende et udtryk for manglende interesse eller underminerende adfærd?
- Skulle jeg holde mig til nogle projekter eller grupper lidt længere, før jeg bakker ud og stiller mig tilbage på tilskuerrækkerne?

## Teameffektivitet og Kontrol

**Dit behov for Udtrykt Kontrol (4) 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 (4) 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 (5) ligger i midterområdet. Stil dig selv følgende spørgsmål:**

- Er jeg alt for forsigtig med at tilbyde min støtte og opbakning til andre?
- Ville det være gavnligt, hvis en større gruppe af personer på arbejdet havde en bedre forståelse for mig som person og de udfordringer, jeg står overfor?
- Har andre brug for mere konsistent påskønnelse af deres arbejde fra mig, og at jeg udtrykker, at deres arbejde er vigtigt og værdsat?

**Dit behov for Ønsket Nærhed (5) er i midterområdet. Stil dig selv følgende spørgsmål:**

- Har jeg sendt blandede signaler til andre om mit behov for deres opbakning og støtte?
- Ville det være bedre for mig selv, om jeg tillod andre at dele mere personlige bekymringer og tanker med mig?
- Hvordan kan jeg forsikre andre om, at jeg er åben overfor deres idéer og reaktioner?

## LEDELSE

6	4	5	
4	4	5	

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 Inddragelse. Dette antyder, at du vil stræbe efter at være en leder, der:**

- Fokuserer på rimelighed og involverer sine ansatte
- Integrerer modstridende interesser
- Deler beslutningstagen
- Henviser til gruppebeslutninger
- Bruger demokratisk beslutningstagen
- Formår at skabe en ejerfølelse
- Opnår berettigelse gennem opbakning og samtykke
- Nyder at tjene til og gavne samlet velfærd
- Ønsker at gøre en synlig indsats og efterlade et spor
- Godt kan lide at blive betragtet som en populær leder
- Finder tilfredsstillende i offentlig anerkendelse

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 Kontrol. Derfor får du måske klager over manglende ledelse, og at du ikke er fast nok. Dine underordnede søger måske mere synlig handling fra dig.

