



---

基本人際關係行為取向™  
《組織中的解釋報告》套裝版本：

Eugene R. Schnell和Allen L. Hammer

---

報告接受人  
Sample A Fong  
2012年3月8日

譯者



## 介紹

本報告之目的是說明您的基本人際關係行為取向評估結果怎樣幫助您瞭解自己的行為和你們組織中其他人的行為。通過基本人際關係行為取向工具所獲得的資訊可幫助您使自己的行動產生最大的影響，識別提高工作滿意度和效率的方法，探索達到目標的其他方法。本報告為您的結果提供解釋性說明並解釋您的結果如何幫助您：

- 計劃您的職業發展
- 提高您的工作滿意度
- 改善您的團隊效率
- 識別自己領導力風格的優勢和劣勢

當您閱讀本報告時，始終記住所有的工具均有局限性。基本人際關係行為取向評估不是一種全面的性格測試；它僅僅集中於解釋您的人際關係取向。其結果不可應用於判斷行為或個人的正確與否。基本人際關係行為取向評估是對人際關係需要的一種測量，而非能力、職業興趣或成功與否的測試。最後，您不可只按照一次性評估進行重要決定。

基本人際關係行為取向工具在三方面測量您的人際關係需要。

### 包容 [I]

包容的需要與形成新關係和與他人交往有關；該指標決定個人尋求接觸和突出的程度。其描述包括：

- 從屬
- 納入
- 參與
- 認可
- 卓越

### 控制 [C]

控制的需要與決定、影響力和說服力有關；該指標決定個人尋求權力或支配力的程度。其描述包括：

- 權力
- 權威
- 影響力
- 責任
- 一致性

### 情感 [A]

情感的需要與感情關係和熱情聯繫有關；該指標決定個人尋求親近的程度。其描述包括：

- 個人關係
- 合意
- 敏感性
- 支持
- 開明

對包容、控制、情感三種人際關係需要來說，基本人際關係行為取向評估還對您的顯現或期待需要程度進行測量。

### 顯現 [e]

您想主動進行表達的程度。

### 期待 [w]

您想或接受他人進行表達的程度。

## 您的基本人際關係行為取向結果

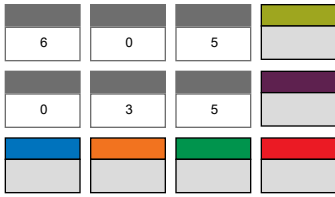
	包容	控制	情感	
顯現	顯現包容 [eI]	顯現控制 [eC]	顯現情感 [eA]	總顯現行為
	6	0	5	11
期待	期待包容 [wI]	期待控制 [wC]	期待情感 [wA]	總期待行為
	0	3	5	8
	總包容需要	總控制需要	總情感需要	整體人際關係需要
	6	3	10	19

### 對結果有影響的因素

以下章節對您的基本人際關係行為取向結果進行解釋，並說明其結果如何幫助您瞭解您在組織中的行為。但是，當您考慮結果的意義時，應始終牢記可能有許多外在因素影響您的基本人際關係行為取向答案。考慮以下因素是否對您的結果有影響：

- 引起強烈反省或自我封閉的生活大事件（這些事件會改變您的整個結果，特別是您的期待包容需要）
- 影響表露需要的文化差異
- 對術語的誤解
- 有意避免極端答案（這通常導致大部分結果位於中等範圍）
- 迫於環境壓力而表現某些行為

## 您的基本人際關係行為取向解釋結果



### 您的單項需要

六種單項需要採用特徵行為進行定義，如下表所示。您六種需要的結果是對您每種人際關係特徵程度的評估。

特徵行為	您的結果	您的結果表示
<b>顯現包容[eI]</b> 我努力將他人包納在我的活動中。我努力從屬並參與社交團體，盡可能多地與他人在一起。	 低      中      高	您的結果(6)表示您有時同意這些描述，但可能喜歡決定何時和與何人進行較多接觸。
<b>期待包容[wI]</b> 我希望他人將我包納在他們的活動中並邀請我加入。我喜歡他人注意我。	 低      中      高	您的結果(0)表示您常常不同意這些描述並寧願保持低調。
<b>顯現控制[eC]</b> 我努力進行控制和施加影響。我喜歡組織和指導他人。	 低      中      高	您的結果(0)表示您常常不同意這些描述，不願意為他人提供太多的結構和指導。
<b>期待控制[wC]</b> 我在清晰的環境中感到最舒適。我努力獲得清晰的期望和指示。	 低      中      高	您的結果(3)表示您有時同意這些描述，但您在一定的情況下容忍他人對您施加影響。
<b>顯現情感[eA]</b> 我努力接近他人。我非常舒坦地表達個人情感並支持他人。	 低      中      高	您的結果(5)表示您有時同意這些描述，但只向某些人和在適當的情況下表達您的熱情和支持。
<b>期待情感[wA]</b> 我希望他人對我熱情。我喜歡他人與我分享他們的感情和對我進行鼓勵。	 低      中      高	您的結果(5)表示您有時同意這些描述，但只在讓他人接近和提供支援感到舒坦的情況下才會如此。



### 您的整體人際關係需要

您的整體人際關係需要指標是以上六個單項需要之和 (  $eI + wI + eC + wC + eA + wA$  )。這個結果表示您人際關係需要的全面優勢；該指標表示您對他人和人際關係可幫助您達到目標和個人滿意度的相信程度。

您的整體人際關係需要指標是19，在中低範圍之內。這表示：

- 您有時通過與人交往來滿足需要；但取決於具體的人和情況
- 您單獨工作或與他人專注於目標工作時的效率最高
- 您很可能喜歡有大量資料或思考的工作，偶爾與他人討論或提及問題
- 您很可能認為自己是內向型而非外向型



### 您的總顯現行為和總期待行為

您的總顯現行為(eI + eC + eA)結果表示您想主動接近他人以表達三種基本人際關係需要的程度。總的來說，該指標表示您主動表達的舒適程度。

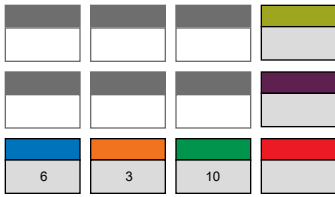
您的總顯現結果(11)在中等範圍之內，這表示您主動向他人表達行動或工作的程度變化較大；這取決於具體的人和您工作的環境。

您的總期待行為(wI + wC + wA)結果表示您對依靠他人獲得您的所需的依賴程度。總的來說，該指標表示您反應和回應的舒適程度。

您的總期待結果(8)在中等範圍之內，這表示您對他人的反應和依靠他人的舒適程度變化較大；這取決於具體的人和您工作的環境。

您的總顯現行為和總期待行為結果相互對應得最好，因為這些指標說明了您會怎樣滿足人際關係需要的總體模式。

您的總顯現需要比您的總期待需要大。您的顯現行為可能讓人感覺您想從他人那裏獲得比您想要的更多；您可能比您表現的更有選擇性。您可能對他人向您表達比您所希望的更多包容、控制或情感感到奇怪。



### 您的總需要

您的總需要結果反映每種需要的整體優勢，或您在人際交往中尋求滿足這些需要的程度。

具有最高得分的需要就是您最感舒適的需要。您很可能再三使用為您提供機會以滿足這些需要的方式。這正是您最不願意放棄的需要。您的結果顯示您最大的總需要是情感。在新的情況下，您可能注重發現您可以信任的人並與之建立關係，與他人交換真實的反應和觀點，使具有最輕微的成需要個是意願意放棄建需要誠經過且您滿時您的些能最需要變為您能機藉以滿足這種需要的包容和抑制控制是您最低的優先項，因此，在您的包容和情感需要被滿足之前，您不會很關注秩序和結構。

## 模式



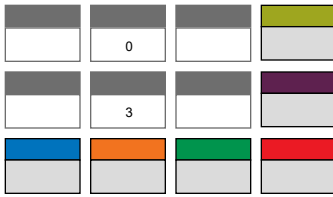
### 您的包容需要表達模式

您的顯現包容(6)和期待包容(0)結果表示，下列行為模式可以描述您的性格。

然而，因為您的兩個維度結果均在中等範圍內，您的行為很可能取決於具體的人或情況；您可能需要檢查下列描述並考慮最準確的具體情況。

- 您獲得很多會議或討論邀請，但常常拒絕或不參加
- 您對參與公司社交活動有所選擇
- 您選擇與之愉快工作的同事
- 您不會因被拒絕而煩惱
- 您被持續的會議弄得筋疲力盡
- 您認為保持有限的聯繫和網路非常重要





### 您的控制需要表達模式

您的顯現控制(0)和期待控制(3)結果表示下列行為模式。

- 您寧願不去做重要的決定
- 您不想被密切監督
- 如果您感到他人想控制您，您可能變得固執和反叛
- 您認為自己有點自大
- 您可能不願意要求幫助或承認困難
- 您想按自己的速度行動
- 您喜歡從事不含政治色彩的項目



### 您的情感需要表達模式

您的顯現情感(5)和期待情感(5)結果表示，您可能個性化地表現下列行為模式。

然而，因為您的兩個維度結果均在中等範圍內，您的行為很可能取決於具體的人或情況；您可能需要檢查下列描述並考慮最準確的具體情況。

- 您友好、開明和樂觀
- 您看重值得信任
- 您在工作中可能難以回絕他人或控制他人打斷
- 您喜歡用表揚和支持激勵他人並在相同的方式下獲得最大的激勵
- 您可能喜歡解決衝突和進行談判
- 當需要與同事定期接觸的團隊專案結束時，您可能感到傷感

## 您的職業發展



瞭解您的人際關係需要可幫助您評估職業機會，無論您是在考慮一個新職業或尋求改善目前職業的滿意度都是如此。您可以通過考慮職業對您的人際關係需要有多大匹配而評估任何機會。

您的總包容需要(6)在中等範圍之內；這表示您將對下列工作更滿意：

- 您有熟悉的團隊或人員與之工作，能輕易地掌握與他人的接觸
- 認可和地位受到限制；只有最出色的工作和傑出的成就才能獲得承認
- 不會要求您參與日常工作的決策或對您的工作沒有直接影響的問題

您的總控制需要(3)在低範圍之內；這表示您將對下列工作更滿意：

- 您有較大的自我管理權和靈活性
- 規定和程式比較靈活並適合特別情況
- 沒有太多壓力要快速做出決定或即時表現出改善
- 即時投入並努力做到最好比花時間制定目標、最後期限或標準更重要

您的總情感需要(10)在中等範圍之內；這表示您將對下列工作更滿意：

- 員工瞭解什麼時候要公事公辦和什麼時候可以放任自由
- 可以容忍個人問題，但人們常常將這些問題留在家裏解決
- 日常問題常常由自己解決，但遇到重大問題時則大家一起解決
- 提出建設性批評，而非引起衝突和爭論

## 改善您的團隊效率

6	0	5	
0	3	5	

您作為團隊或組織成員的效率如何，部分取決於您的靈活性機能。您的人際關係需要可能使您形成一定的行為模式，從而限制了您的潛在效率。雖然您有必要找到表達需要的方法，但如果您不只是僅使用這些模式，則您可能提高效率。下列問題可能幫助您變得更有靈活性。

### 團隊效率和包容

您的顯現包容(6)需要在中等範圍之內。向自己提出下列問題：

- 我是否對認可和吸納他人太謹慎？
- 我是否在觀察他人對其貢獻感興趣之前如何行動時等待太長時間？
- 是否有方法可讓他人有機會提出意見或為他們提供最新資訊以鼓勵他們合作和參與？

您的期待包容(0)需要在低範圍之內。向自己提出下列問題：

- 是否有方法可讓我擴大我的網路？
- 我是否經常與我的團隊見面以滿足他們的需要？
- 是否有方法可使我讓他人知道我歡迎他們的意見？

## 團隊效率和控制

您的顯現控制(0)需要在低範圍之內。向自己提出下列問題：

- 我是否因為我不太熟悉新任務而不願意承擔進行新任務的風險？
- 我是否可以提高我工作的可靠性和一致性？
- 我是否可以構建活動以使團隊成員能設定優先度？

您的期待控制(3)需要在中等範圍之內。向自己提出下列問題：

- 我是否太固執和不能忍受含糊不清？
- 我是否需要獲得批准或已經擁有所需權力進行工作？
- 我是否應減少對他人的依賴？

## 團隊效率和情感

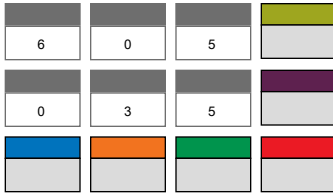
您的顯現情感(5)需要在中等範圍之內。向自己提出下列問題：

- 我是否過分謹慎向他人提供支援和鼓勵？
- 如果更多的同事對我和我面對的挑戰感覺更好的話，是否會有幫助？
- 他人是否需要我對他們工作的價值和重要性給予更一致的欣賞和認可？

您的期待情感(5)需要在中等範圍之內。向自己提出下列問題：

- 我是否已給予他人多種信號以表示我需要他們的鼓勵和支援？
- 如果我讓他人更多地與我分享他們的個人問題和事情，我是否會感覺更好？
- 我如何能讓他人確信我對他們的想法和反應持開明態度？

## 領導力



因為您的最高顯現需要表示一種社交情形，您在此情形中採取行動感覺最舒坦，該結果可預測您首先以什麼面貌展示於人。該需要很可能還會形成您領導力風格的基礎。

您的最高顯現需要是包容。這表示您將努力成為如下類型的領導：

- 注重公平並關注員工
- 整合利益分歧
- 分享決策
- 遵循團隊判斷
- 採用民主決策過程
- 樹立所有權意識
- 通過支持和同意獲得合法性
- 喜歡為共同利益服務和爭取利益
- 想產生顯著影響並留下您的印記
- 喜歡被看作受歡迎的領導
- 滿足於公眾的認可

您的最低顯現需要就是您採取行動時有最低舒適感的方面。因此，您不大可能採取與該需要有關的領導力風格；如果您這樣做，您不可能給下屬留下良好印象。您的最低顯現需要是控制。因此，您可能得到缺乏指導和不堅定的抱怨。您的部下可能還希望您有更多看得見的行動。

