



FIRO Business™ 領導力報告與 FIRO Business™ 檔案

領導力報告由 **Allen L. Hammer** 和 **Eugene R. Schnell** 共同編制
檔案由 **Michael L. Morris** 編制

報告制定人
KIM SAMPLE
2024年9月25日

導論

FIRO Business™ 工具向您提供有關影響您工作關係的三方面人際需求的資訊：

參與

包容、參與、認可、歸屬以及與團隊的相處之道

影響

控制、領導、責任和決策權

關係

熱情、理解、親密、坦率以及與人的相處之道

這些需求領域中的每一項都要用兩種尺度進行衡量：

顯現行為

- 在多大程度上您傾向於做出這種行為？
- 就這三種人際需求而言，您對其他人會採取何種行為？
- 您採取與這三種需求相關的行為的一貫性如何？

期待行為

- 在多大程度上您希望他人發起該行為？
- 在多大程度上您希望成為這些行為的接受者？
- 您希望他人向您採取與這三種需求相關的行為的一貫性如何？

此檔案報告了您在上述三個人際需求領域的顯現、期待和整體方面的結果，並包括各項的基本解釋性資訊。這些解釋基於對這三種人際需求超過 40 年的研究得出。此報告中提供的結果基於使用 10 種語言完成 FIRO Business 評估的 2500 多人的結果比較得出。

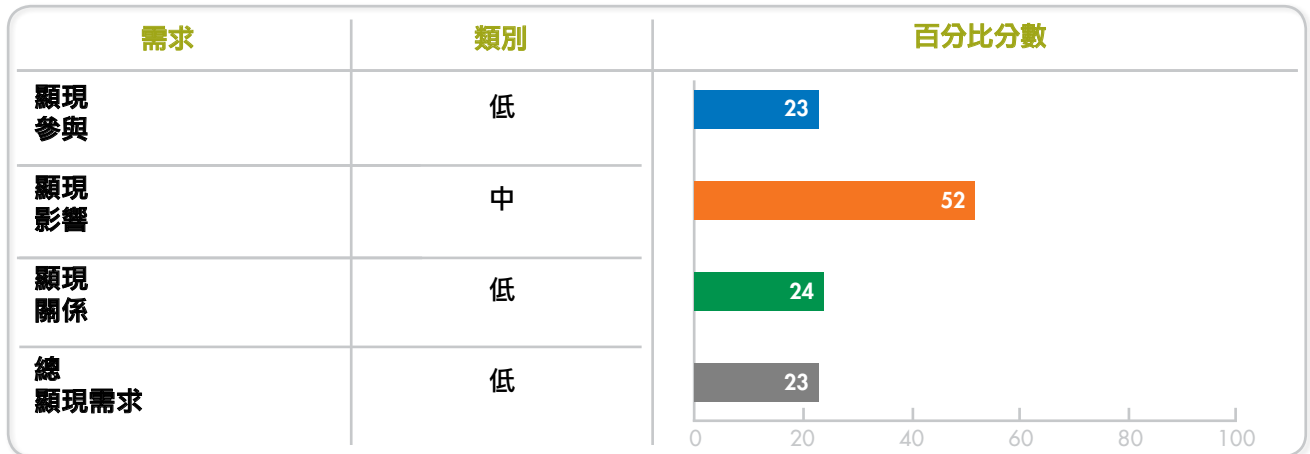
以下頁面以百分比分數顯示了您的結果，這些百分比分數通過將您的評估結果與用於生成此報告的樣本中參與者的結果相比較而得出。例如，如果您的百分比分數是 75，那麼表示您的分數高於 75% 的樣本。如果您的百分比分數是 10，那麼您的分數高於 10% 的樣本。解釋性類別（高、中和低）基於百分位數，並將您的分數與樣本參與者的分數再次相比較。

在您通讀此檔案時，請考慮您對與他人交往方式的自我感受與測試結果的比較。您可能想要將檔案中的觀點納入到您的個人發展行動規劃中。

記住，結果不應用于判斷行為或人的好或壞。同樣，您應當避免只基於一份評估結果就做出重要決定。

您的顯現需求

下圖顯示了您在顯現參與、顯現影響、顯現關係和總顯現需求方面的解釋性類別和百分比分數。記住，「顯現」指的是您在與他人交往時顯現或做出的行為。



顯現參與—低

您的顯現參與分數處於低範圍，表示您可能：

- 儘量少地會談和互動
- 喜歡自己一個人工作
- 您只願意與一組特定人士工作

顯現影響—中

您的顯現影響分數處於中範圍，表示您可能：

- 適度控制他人和形勢
- 有時，但不總是喜歡處於有權力的職位
- 在某些情況下承擔責任並與他人共擔責任

顯現關係—低

您的顯現關係分數處於低範圍，表示您可能：

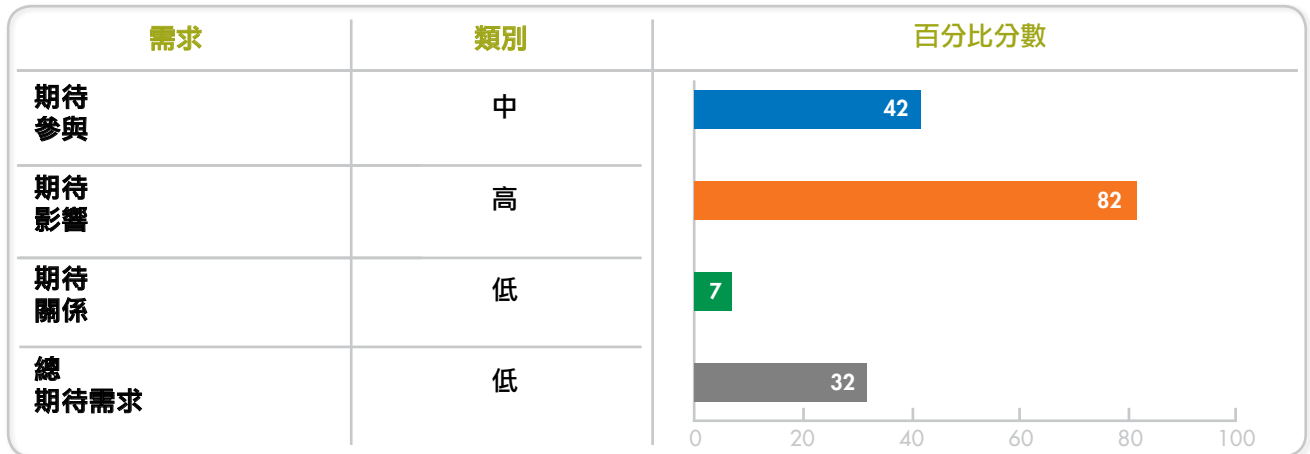
- 您很少在私下瞭解同事
- 僅對少數人坦率
- 與同事僅有工作往來，並且公事公辦

總顯現需求—低

您的總顯現需求分數處於低範圍。這說明您通常在發言或行動之前會等待。

您的期待需求

下圖顯示了您在期待參與、期待影響、期待關係和總期待需求方面的解釋性類別和百分比分數。記住，「期待」指的是您希望他人做出的行為。



期待參與—中

您的期待參與分數處於中範圍，表示您可能：

- 比較希望參與您同事的工作活動和下班後活動
- 比較喜歡公眾認可
- 希望留在圈子中，但不需要每個人都非常熟悉

期待影響—高

您的期待影響分數處於高範圍，表示您可能：

- 希望在規定明確的情況下工作
- 更喜歡明確的期望和指導
- 願意被說服來採取最佳的行動方針

期待關係—低

您的期待關係分數處於低範圍，表示您傾向於：

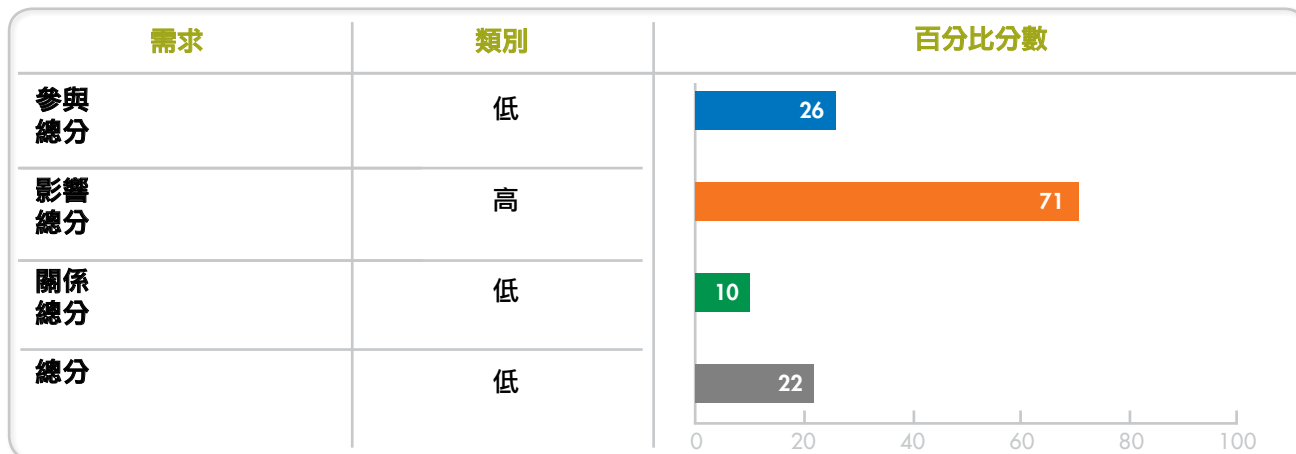
- 當同事與您分享太多個人資訊時，感到不自在
- 自我激勵，不需要別人的鼓勵
- 留給別人的印象是注重隱私而且難以瞭解

總期待需求—低

您的總期待需求分數處於低範圍。這說明您不希望別人發起活動，並且在依靠別人時感到不自在。

您的各項合計分和總分

下面是您的參與、影響和關係方面的合計分和總分。



參與總分—低

您的參與總分處於低範圍，表示您可能：

- 喜歡獨立工作
- 感覺大量會談和互動令人精疲力竭
- 相比他人，需要較少的公眾關注，但希望自己的貢獻獲得認可

影響總分—高

您的影響總分處於高範圍，表示您可能：

- 喜歡體制較為分明的情況
- 更喜歡職責明確的情況
- 希望發揮影響

關係總分—低

您的關係總分處於低範圍，表示您通常：

- 更喜歡正式和公事公辦的關係
- 喜歡安靜、高效的環境
- 尊重別人的隱私，同時希望別人尊重您的隱私

總分—低

您的總分概括了您對人際交往和互動的需求強烈程度。您的分數處於低範圍，表示您一般：

- 在有個人自由時工作最高效
- 更喜歡獨立工作或與親近、信任的夥伴合作
- 認為您自己性格內向



導論

在組織裏工作其實就是與他人合作共事。如何巧妙地與各種不同類型的人打交道對職場成功非常重要。本報告闡述了您的 FIRO Business™ 測評結果怎樣幫助您瞭解人際關係需要，以及您如何與組織中的其他人交往。FIRO Business 工具提供的資訊能幫助您最大程度地提高工作行為和行動的影響力、確定可提高工作滿意度和生產效率的可選方法以及探索實現目標的替代方法。

在通讀此報告時，請您記住所有工具都有其局限性。FIRO Business 評估工具提供有關您基本人際關係取向的資訊。它評估您在參與、影響和私人關係三方面的人際需求。它不是全面的人格評定工具，也不用於測試您的能力、職業興趣或成就。

本報告前五部分（參見下文列表）都描述了您針對該部分主題採用的首選方法，並指出該方法的優點與挑戰。每一部分的結尾都是「發展延伸」— 您可以嘗試的策略、您可以接受的新觀點、您可以徵求的回饋，旨在讓您全方位發展新的領導能力。本報告的最後一部分「後續步驟」可幫助您規劃使用發展延伸來增強您的人際效能。

FIRO Business™ 領導力報告的組成結構

- 與您的同事相處
- 與您的上司相處
- 與您的直接下屬相處
- 處理談判和衝突
- 制定決策並確定優先順序
- 後續步驟

與您的同事相處

作為領導者，其中一個重要方面是「橫向領導」，或管理與同級同事的關係。人們在與同事打交道時有不同的興趣範圍，這些興趣範圍強烈影響他們每天與他人交往所投入的時間和精力。

以下圖表顯示了您與他人交往時存在的四個可能興趣範圍。根據您的 FIRO Business 評估回答，您的興趣範圍以粗體顯示。

與同事相處的興趣範圍

- 可能花多數的時間和精力與同事互動合作，而不願獨立從事自己的項目
- 可能花至少一半的時間和精力與同事互動合作，而不願獨立從事自己的項目
- 可能花至少一半的時間和精力獨立從事自己的項目，而不願與同事互動合作
- 可能花多數的時間和精力獨立從事自己的項目，而不願與同事互動合作**

您在與同事相處中的優勢

根據您的 FIRO Business 評估回答，結果顯示您更喜歡花大量的時間和精力獨立從事自己的項目，而不願與同事互動合作。這意味著：

- 您可能是通過獨自完成工作來為團隊和組織創造價值，屬於個人獨立貢獻者。
- 如果需要在團隊工作，您會試圖清楚瞭解自己的責任，並獨自或與小團隊合作完成任務。
- 您會避免讓自己處於不得不與人閒談或聊天的境況，從而把全部的注意力都集中在手頭任務上。
- 雖然您更喜歡大部分時間都是自己單獨工作，但您可能希望有機會向真正瞭解您工作的人介紹或討論工作。
- 在公共場合（例如公開會議、員工會議、團隊專案會議等），如果議題直接關係到您或您獲得認可的專業技能時，您才會積極參與討論；否則，您可能不會自願參與。
- 您可能更喜歡通過電子郵件或書面形式與您的同事打交道，而不願面對面或電話交談。
- 您可能通過閱讀而不是與同事交談獲取資訊，您也許會為他人推薦相關閱讀資料來提供背景或深度資訊。
- 雖然您傾向於特立獨行，但您可能會與少數幾個您一直信任並重視其意見的同事交往。

您與同事相處的方式可能遇到的挑戰

- 別人可能會將您的人際交往方式誤解為懷疑或不信任。
- 您可能會發現，同事對您不是很瞭解，因此，他們要麼不知道如何最好地支持您，要麼在您需要幫忙時不願意支援您。
- 當您需要採取行動或渴望獲得認可時，幾乎沒有人瞭解您或您的工作。
- 如果您的組織強調團隊合作或協作，您可能會被認為不善於團隊合作。
- 如果有同事總是打斷您的話，您可能會感到受挫。

發展延伸

- 戰略性地思考您如何才能繼續堅持自己作為個人獨立貢獻者的風格，同時向其他人展示您具有合作精神及您可以為團隊成就做出貢獻。例如，指出您的個人努力是如何與團隊目標和目的保持一致的。
- 仔細評估您需要參加哪些團隊會議以及可以不出席哪些會議，以便把更多的時間投入到專案上。
- 如果與來自特定社會團體的同事合作，請安排好您的工作空間和工作時間，以便您有足夠的安靜時間來思考和計劃。當您需要個人自由時，要讓他人知道。定期安排好私人時間，讓您的同事可以預期。或者，定期或只在需要時，就您的現場外辦公和遠端辦公，與經理進行商談。
- 把社會關係當作一種銀行帳戶：您現在可能需要多存點錢，來累積大量的存款額，日後就可以從中提取。
- 加入團隊時，一定要清楚瞭解您的角色和職責，這樣您就知道自己需要做出貢獻的時間和大小。

與您的上司相處

作為領導者，另一個重要方面是「向上領導」，即管理與上司的關係。不同的人喜歡與不同類型特徵的人共事。下面的圖表描述了三種不同的管理風格。對您而言最重要的經理風格以粗體顯示。

管理風格

將人們聯繫在一起，讓您感覺是團體的一部分

提供方向並專注於目標和任務

鼓勵、支持並展現對您的個人關切

您喜愛的經理行為

您的結果表明，您喜歡的是設定一個方向並提供一組明確的期望、角色和責任的經理。您發現經理最不重要的特徵是努力和您發展親密的一對一關係。您不希望您的經理成為指導、輔導和培養您的唯一資源。可以激勵您做出最好表現的經理特徵是：

- 明確確定問題並描述會取得什麼樣的成功
- 定義您在緊急問題方面的角色和責任
- 要求提供定期進度報告以幫助您保持最理想的勢頭
- 闡述優先事項，並授予許可權和資源
- 激勵您達到提高目標，並為可以幫助您實現目標的他人提供便利
- 安排訪問其他決策者和影響者
- 希望您將自己的工作與確定的優先次序保持一致
- 確保您能夠及時、按預算交付結果
- 作出必要的決定以幫助您清除障礙
- 清楚地概述流程和程式

您的偏好可能遇到的挑戰

鑒於您對經理的期望，有些問題可能會顯現出來，如下所述。此列表提供的觀點供您考慮和評估。請記住，經理的風格是受多種因素影響的，包括性格、人際需求和生活經驗，因此，很難準確預測您與經理關係中存在的問題。

- 相比于經理願意的程度，您可能希望他或她提供更多的方向和體制。
- 您可能會問太多問題並經常查看自己是否已走上正軌。
- 如果您的經理沒有明確說出他或她的目標，您可能不知道如何繼續。
- 如果拒絕經理以個人身份瞭解您，您可能會得罪他或她。
- 您可能會抵制您的經理提供有關通過組織政策的指導和意見，並認為進步應該是完全建立在您的生產力和工作品質的基礎上。

發展延伸

- 採取行動確定其他可以改善項目的任務；超越您經理的要求。
- 確定您的經理想要參與您專案的程度。
- 不要等著您的經理為您介紹其他對您專案有幫助的人，要主動採取措施尋找新的合作夥伴，讓您的經理知道您正在這樣做。
- 確定在特定領域具有豐富知識的同事，也許他們能回答您的一些問題。
- 當面臨困境時，嘗試自己或在同事的協助下克服，不要總是去找您的經理尋求幫忙。

與您的直接下屬相處

正如作為領導者善於橫向領導和向上領導非常重要，善於「向下領導」，即管理與您下屬的關係也至關重要。人們對他們喜歡掌控他人的程度有不同的偏好。參見下文圖表，瞭解各種情況。您的結果以粗體突出顯示。

指導他人的傾向

可能喜歡管理和指導他人

很大程度上取決於有關情況和您的期望

可能更喜歡從事自己的專案，而不是管理他人

您在領導直接下屬中的優勢

經理和領導經常覺得他們*理應*100% 的時間都在負責。您的結果表示您有時願意承擔領導或管理職責，這取決於特殊任務或情況。某些時候，預期成為領導可能會是您的負擔，而有些時候，您樂意接受負責的機會。這並不意味著您不是卓有成效的領導者；它只表示您並不總是需要負責。您可以尋找其他方式履行您的職責，而不必負責每個專案。當您領導直接下屬時，您的領導特徵是：

- 僅在問題與您的職責或專業領域相關時暢所欲言及影響他人
- 以低調方式推廣新想法，或許以書面形勢或通過一對一談話，而不是在大型會議上擺出大膽的想法
- 要求他人設定會議議程或在特殊討論中帶頭；接受來自他人，尤其是專家和權威人士的某些影響
- 定期下放權力給直接下屬，並信賴他們，從而不必總是負責推動事情進展
- 向直接下屬清晰表述角色和責任；鼓勵他們採取主動並在專案中堅持到底
- 分享領導權、協作並讓他人承擔專案責任
- 設定寬泛但嚴格的限制，人們在其中可以自由做他們認為最好的
- 仔細觀察進展並留有空間供他人獨立操作；僅在規則被打破或程式被忽略時指導他人
- 在承擔大型責任前，自我準備和培訓，或請求他人幫助您準備

您的與直接下屬相處方式可能遇到的挑戰

- 您的角色或職位可能令別人將您視為「關鍵人物」一對問題、決策、專案或時間線發佈明確命令的人。
- 有些時候，人們可能認為您開頭表現很強勢，但隨後太容易放棄控制。
- 在危機或重壓時期，您可能不會看清楚細節。
- 當看到您僅對與您的項目之一或團隊成員，或您領域中別的東西有直接關係的事情暢所欲言及「推廣」時，他人可能認為您視野過於狹窄。
- 直接下屬可能未準備承擔您希望他們承擔的那麼多責任。
- 直接下屬可能無法理解您的限制或者您突然介入的原因。
- 您在表達自己的請求、抱負和需求時，表現得可能不夠坦率或巧妙。

發展延伸

- 「精神上」或象徵性參與對他人很重要的特殊項目。
- 確定任務關鍵性職責需要您持續參與的時間，尤其是高層擔心會議目標和目的難以實現時。
- 對一系列問題公開發表意見（即使僅提問題），尤其是那些離您的日常職責和專業領域似乎有點遠的領域中的問題。
- 即使討論似乎未朝向有價值的方向時也要繼續參與；如果討論現場已經亂作一團，建議每個人都休息片刻，或以後再繼續討論，而不是取消談話。
- 當您需要瞭解最新進展，以及您要回過頭來檢查您委派的某些任務時，一定要講明您的要求。
- 告知他人您在談話初期很活躍，而後突然變得沉默或似乎退出談話的原因。

處理談判和衝突

與他人合作往往免不了要進行談判並消除差異。下面的報告介紹了人們獲得可接受的解決方案所用的三種常見策略。如果第一個策略不行，他們通常還有一種備用方法。第三種方法一般最後才使用。下表顯示了在進行談判和處理衝突時三種策略的使用偏向。

談判與衝突策略

您的主要策略是依靠正式授權並嘗試使您的職位合法化。

您的備用策略是站在他人職位的立場上來瞭解其私人動機。

您的最後要使用的策略是找出共同目標並展現共有的利益。

您的處理談判和衝突的方法

您的結果說明，您進行談判時要使用的第一個策略是依靠權力的方法。您依靠正式的政策、程式、法律、法規或標準；制定行政決策；向上級呼籲；聲明允許和禁止事項；擺出高姿態；堅守只有您才能制定的決策。您的備用策略是進行私人關係，以表現出您真正理解並能切實站在對方立場上行事，並主動做出讓步，以增加彼此的好感。您將盡量強調您的忠誠以及您與對方之間不斷發展的關係。您不喜歡與他人進行交流，尋找消除分歧是最糟的選擇 - 對您來說，不管意見不同，為了更大的目標而達成妥協。您的策略有以下優勢：

- 您可以展現談判的規則、變數和限制。當他人試著超出這些限制或造成困難局勢時，您可以維護自己的權利。
- 您可以通過理解雙方都具有的優勢和權力來處理談判和衝突的情況。您瞭解您和對方的弱點。
- 您會努力獲取可得的所有特定職位、請求和需求。
- 您會強烈呼籲快速處理並解決所有衝突，以便朝向您的目標恢復有益的工作。
- 假設您的備用策略是進行切實為對方著想的私人關係，那麼您一定要保留進行個人請求的權利；在早期階段，您先要積累有關各種興趣和動機的背景資訊，以後可能會有用。

您交往時可能遇到的挑戰

- 不應太快去獲得一個牢固的位置，那樣會導致其他人效仿您的做法；而這樣做的後果就是，沒有人去拓展共同的興趣和更深層次的需求，而這些可以平息衝突，也可以作為分享以及有創造力共識的基礎。
- 您更傾向於在衝突或談判中尋求一個勝利者和一個失敗者，而不是尋求雙贏的解決方法。您可能變得太多競爭性或過快地打消對方的關注點。您的方向可能難以找到讓每個人都能獲益的創造性解決方案。
- 您可能會變得過於嚴厲，使用規則、策略或正式授權來爭取成果。這可能導致不滿或導致對方只是勉強支持某個解決方案。
- 您會發現，如果首先強調權威、規則和要求，要獲取同情並滿足您個人的利益將不會是一件容易的事；其他人會覺得這種態度和方式上的變化不夠真誠，進而降低對您的信任。
- 因為您最後的策略是尋求共同的興趣和更大的目標，所以不能讓各方認識到分歧本身可能就是更大分歧的一部分。對方可能會覺得談判或衝突只源於個人、私人的分歧，不會產生更多的暗示。

發展延伸

- 在談判的開始階段，通過建立規則和標準以確保使用公平公正的流程來解決分歧，從而贏得信任，達成一致。
- 多問問題，確保在灌輸您的想法和理由之前，其他人都能夠瞭解所有的事實和相關的資訊。
- 向與談判無關的中立方解釋您採用的方式，並諮詢他們您是否過於鋒芒畢露。
- 在對方相信您不會利用他們或他們的弱點前，避免尋求個人興趣和忠誠。
- 在氣氛緊張，而又無法讓其他人相信您的時候，可以考慮讓第三方參與進來，說服大家您是公正公平的，您的妥協沒有違背更大的目標和共同的興趣。如果妥協符合您公司的優先順序，那麼它就更有可能獲得接受。

制定決策並確定優先順序

每位領導者都必須為其組織進行決策，設定策略的優先順序。作為領導者，您可以使用下表列出的 3 種方法來進行決策。首選的決策方法是 - 大膽。

決策方法

努力達成一致意見及建立共識

推動緊密團結、一致、堅持到底

鼓勵坦誠、公開和有分量的承諾

您的決策方法

結果顯示，您在進行決策的時候不會向很多的人進行諮詢。您會自己進行判斷，也可能和少數您所選中的人單獨溝通。

面臨例行決策時，您可能創造討論體系、提出特定想法和意見，並依靠技術專家。類似地，當面臨新的和不熟悉的決策時，您可能會應用標準和準則來確定如何最佳決策並推薦程式。您的決策方式的優點包括以下幾點：

- 展示在如何處理例行和非例行決策方面的連貫性
- 創建宣揚主人翁精神和承擔職責的框架和結構
- 預先計劃，以確保您有所需的時間、專業知識、資源和職權來全方位地探討問題或待定決策
- 制定預期和目標，以使所有人清楚其在做出最佳選擇中的角色
- 建立確保能力和責任的方針和流程
- 塑造理念並將注意力轉移到具體事實、爭議或問題上來，以確保正確實施已通過的決策

您的決策方式可能遇到的挑戰

- 當過火時，創立體制和方向往往被視為微觀管理、干預或不尊重別人的專業判斷。
- 隨著人們逐漸習慣於您一貫重視程式和順序，他們可能很少顯示個人主動性或無法改變不再有效的程序。
- 由於您很少注重相互支持，因此您可能發現在實施決策時，累積了靜默的阻力，導致當出現阻礙時回避或缺少持久性。
- 由於您很少注重相互支持，因此您的決策可能被視為對不斷增加的不滿或士氣問題太公事公辦、輕視或沒有反應。
- 由於您接受來自他人的支持、鼓勵或個別輔導的程度低，因此您的決策可能被視為保守、沒有共鳴和獨立的。
- 當別人參與決策過程時，您可能會有壓力，在得出結論之前該決策過程需要大量個別諮詢，以及分享私下關注點或反應。

發展延伸

- 不要以創造性和對獨特條件的響應為代價爭取順序和連貫性。指定一個反方或顧問，他能夠在您的決策抑制革新時給您以提醒。
- 在制定複雜決策時獲取專家的幫助，其中包括購進和來自他人的個別支援。外部專家也可幫助您監控您對微觀管理的需求並瞭解在何處何時真正需要戰略性地應用壓力。
- 您必須深度瞭解職員和組織中的專業技能。有些職員可能不善於表達他們的經驗。回顧總結並創建組織的知識圖。您越是欣賞您職員的背景和判斷，就越是可以依靠他們獨立決策。
- 作出努力，讓別人與您就他們的個人反應和關注點進行一對一地交談。在這些談話中專門拿出時間供他人向您提問有關探究您所作決策的問題，並做好準備談論您的個人動機和反應。
- 要求您信任的人去傾聽那些不公開表達其挫折感和保留意見的個人的想法。會見這些人，傾聽他們的觀點；您並非必須採納他們的建議，但您要表現出特別的興趣。
- 當他人試圖徵求您對某個決策的個人反應或關注點時，不要反應過度。而是，努力控制非語言行為，這些行為表明了您對這些類型的反應感到不舒服。如果您不確定您的非語言線索是什麼，那麼請同事對您進行觀察並給出回饋。不要誤以為別人要干涉您或試圖利用您。

後續步驟

在本報告中為您確定的發展延伸給出了有關如何提高您的領導效能的建議。看一下延伸，將其作為可供您探索的有希望的途徑而不是作為感到失望的原因。收到此報告的每個人都會得到發展延伸列表，正如您一樣。但是每個人的列表都不相同，因為每個人有不同的人際需求和喜好。

查看本報告的前三部分，其中描述了您與同事、上司和直接下屬的關係。

- 確定現在您最需要與其共事的小組，或想要改進工作關係的小組。如果這三部分都很重要，那麼列出它們的優先次序。您與這三部分的關係可能都是良好，但可能仍有改進的空間。
- 在現在對您而言最重要的部分中，看一下發展延伸。不是馬上執行其中的所有內容。而是，選取那些對您發展最重要並且您也願意執行的內容。您可以稍後再回來執行其他內容。
- 現在，針對您確定為最重要的每一個發展延伸寫一份簡要計劃。您將採取什麼步驟來學習新行為？您將於何時完成每一步？您將需要什麼資源？草擬一份行動計劃，然後與能夠給您回饋和鼓勵的人討論該計劃。
- 或者，您可以確定一個您想要與其形成更好工作關係的人。請給您進行 FIRO Business 評估的專業人士邀請您的同事也進行該評估。然後，您和您的同事可以討論您的報告以及您需要從別人那裏學習的每項內容以便更加有效。

現在查看本報告的另外兩部分，這兩部分描述了您是如何協商和處理衝突，以及您如何制定決策和設置優先次序。

- 確定這些領導能力中您最需要的能力，或想要提高的能力。
- 在現在對您而言最重要的部分中，看一下發展延伸，然後選擇對您當前的工作最關鍵的幾條策略。
- 針對您所確定的每一個發展延伸，制定一份計劃。列出您學習新行為將要採取的步驟，設置完成每一步的目標日期，並列出能夠對使用新行為提供想法、支援或機會的人。

