



FIRO-B™

《组织中的解释报告》套装版本

Eugene R. Schnell及Allen L. Hammer

报告备

Sample Xiaoming

2012年3月8日

解释者



导论

该报告旨在阐明你的FIRO-B评估结果能如何帮助你了解在机构中你以及他人的行为。FIRO-B™工具的信息能帮助你将你的行动的影响发挥到最大、识别提高你的工作满意度和产出效率的可能性选择、探索实现你的目标的可备选方法。该报告对你的结果给予解释，再考虑你的结果能如何帮助你：

- 规划你的职业发展。
- 提高你的工作满意度。
- 改善你在团队中的效率。
- 识别你的领导风格的强项和弱点。

在你通读该报告时，请记住所有工具都有局限。FIRO-B工具并不是一项全面的个性测试；它集中于你是如何面对人际关系的。结果不应用于判断行为或人的好或坏。FIRO-B 评估是一项人际需求测试，而不是能力、职业兴趣或成功测试。最后，你应当避免仅基于一项测试工具的结果就做出重大决定。

FIRO-B工具衡量你在三个领域的人际需求。

包容 [I]

包容需求指形成新关系以及与他人交往；它决定了一个人追求的联系和显著性的程度。

描述包括：

- 归属
- 加入
- 参与
- 认可
- 级别

控制 [C]

控制需求指做出决定、人们之间的影响和信服；它决定了一个人追求的权力或支配程度。

描述包括：

- 权力
- 权威
- 影响
- 责任
- 一致性

情感 [A]

情感需求指人们之间的情感联结和温暖的联系；它决定了一个人追求的亲密程度。

描述包括：

- 私交
- 共识
- 敏感
- 开放性
- 支持

对这三种人际需求—包容、控制、情感—FIRO-B工具也分别就你的表现和欲求程度进行衡量。

表现 [e]

你会发起该行为的程度。

欲求 [w]

你想要别人发起该行为或从别人那里接受该行为的程度。

你的 FIRO-B™ 结果

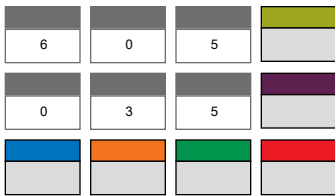
	包容	控制	情感	
表现	表现包容 [eI]	表现控制 [eC]	表现情感 [eA]	总体表现行为
	6	0	5	11
欲求	欲求包容 [wI]	欲求控制 [wC]	欲求情感 [wA]	总体欲求行为
	0	3	5	8
	总体包容需求	总体控制需求	总体情感需求	总体人际需求
	6	3	10	19

影响结果的因素

如下部分对你的 FIRO-B 结果给予解释，并阐明能如何应用它们帮助你了解你在机构中的行为。但是，当你思考你的结果的含义时，请记住可能有许多外在因素影响了你对 FIRO-B 各项的回答。试着判定一下这些项是否可能影响了你的结果：

- 导致极度自我反省或脱离他人的生活事件（这将改变你的所有结果，特别是你的欲求包容需求）
- 影响需求表现的文化差异
- 对术语的误解
- 有意识地试图避免极端的回答（通常导致大多数结果处于中间范围）
- 让你表现出特定行为的环境压力

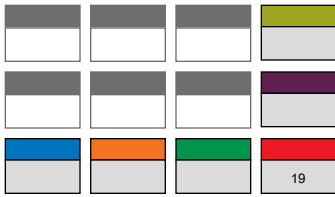
你的 FIRO-B™ 结果解释



你的个人需求

六种个人需求均能以对典型行为的描述来定义，如下表所示。你的六种个人需求结果是对每项人际关系维度能代表你的程度的估计。

典型行为	你的结果	你的结果的含义
<p>表现包容[eI] 我努力让他人进入我的活动。我试图归属、加入社会团体，尽可能与他人在一起。</p>		<p>你的6结果表明你有时候同意这些表述，但是在工作中可能更喜欢决定何时与何人有大量联系。</p>
<p>欲求包容[wI] 我想要他人让我进入他们的活动，并邀请我归属于其中。我喜欢别人注意我。</p>		<p>你的0结果表明你通常不同意这些表述，更喜欢保持低调。</p>
<p>表现控制[eC] 我尝试对事情施加控制和影响。我喜欢组织事情、指导他人。</p>		<p>你的0结果表明你通常不同意这些表述，避免为他人给予过多框架和指导。</p>
<p>欲求控制[wC] 我在清晰明确的情形中感到最舒适。我尝试获得清晰的预期和指导。</p>		<p>你的3结果表明你有时候会同意这些表述，但是在有选择性的情形中会包容他人的影响。</p>
<p>表现情感[eA] 我努力接近人们。我对表达私人感情感到舒适，尝试支持他人。</p>		<p>你的5结果表明你有时候会同意这些表述，但是只向特定人、在适当环境中，表现你温暖和支持的一面。</p>
<p>欲求情感[wA] 我想要他人温和地对待我。我喜欢人们与我分享他们的感情，鼓励我的努力。</p>		<p>你的5结果表明你有时候会同意这些表述，在有选择的一系列环境中，对让他人接近和支持你感到舒适。</p>



你的总人际需求

你的总人际需求指数是六种个人需求的总和(eI + wI + eC + wC + eA + wA)。该结果代表你的人际需求的总强度；它表明你相信其他人和人际互动能帮助你实现目标、达到个人满意度的程度。

你的总人际需求指数是19，落在中低范围中。这意味着：

- 你与他人的交往有时候是满足的来源，但按人和背景而定
- 你独自工作或当目标集中时与他人一起工作最有效率
- 你可能喜欢要集中于数据或想法、偶尔与他人讨论或向他人展示的工作
- 你可能认为自己更内向而非外向



你的总体表现行为和总体欲求行为

你的总体表现行为(eI + eC + eA)结果指出你主动接近他人，以满足三种基本人际需求的频繁程度。整体来说，它表明你对采取主动的舒适程度。

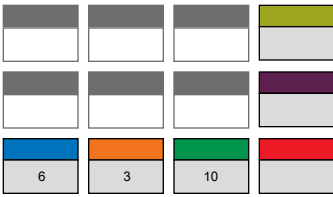
你的11总体表现结果为中度，意味着在你向别人主动发起行动或主动与他人一起工作的程度上，变化不一。准确来说，这似乎依赖于对方是谁以及你的工作背景。

你的总体欲求行为(wI + wC + wA)结果表明你依赖他人获得你所需要的东西的程度。整体来说，它表明你对给予反应或回应的舒适程度。

你的8总体欲求结果为中度，意味着在对他人做出反应和依赖他人的程度上，你变化不一。准确来说，这似乎依赖于对方是谁以及你的工作背景。

你的总体表现和总体欲求行为的结果最好互相关联着解释，因为它们解释了你如何着手满足人际需求的普遍类型。

你的总体表现需求大于你的总体欲求需求。你的表现行为可能造成你想要从他人那里得到比你所做的更多的印象；你可能比你看起来的更有选择性。你可能发现自己想知道为什么在包容、控制或情感上，他人给予你的比你想要的更多。



你的总体需求

你的总体需求结果反应出每种需求的总体强度，或你在人际情形中寻找满足每种需求的程度。

分数最高的需求是你追求时感到最舒适的一项。你将一再回到给你机会满足该需求的情形。该需求也是你最不愿意牺牲的一项。你的结果显示你最大的总体需求是情感。在新情形中，你可能会集中于在机构中找到你能信任的人、与其建立关系、与他人真诚交流反应和观点、为少数人服务、你愿意放弃的忠诚、你最终偏向情感需求、你会再集中于满足或快速你对控制的控制的需求。你将不太会注意到顺序和结构，直到你对包容和情感的需求得到满足。

模式

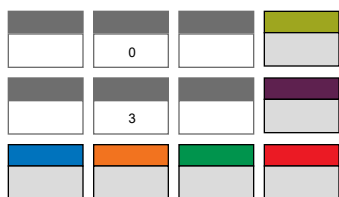


你的包容需求满足模式

你的表现包容(6)和欲求包容(0)意味着如下行为行为模式可以描述你。

但是，因为你的两项结果均为中度，你的行为可能依赖于特定的人或情形；你可能想要检查一下如下表述，并思考在哪些特定情形下，它们最准确。

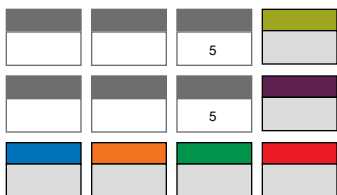
- 你获得许多参与会议或讨论的邀请，但是通常拒绝或不露面
- 你挑选参加公司社交活动
- 你有喜欢与其一起工作的一群人，并且是经过挑选的
- 你不会对被拒绝感到烦恼
- 你会对经常不断的会议感到疲惫
- 你相信保持有限的联系和关系网络很重要



你的控制需求满足模式

你的表现控制(0)和欲求控制(3)的结果意味着如下行为模式。

- 你不喜欢做出重要决定
- 你不想被紧密监督
- 如果你感到他人正试图控制你，你可能会顽固反抗
- 你认为自己是自立的
- 你可能不愿意寻求帮助或承认困难
- 你想要按自己的步伐行动
- 你更喜欢在非政治性的项目上工作



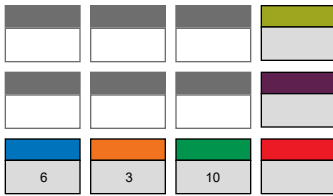
你的控制需求满足模式

你的表现情感(5)和欲求情感(5)的结果意味着，典型来说，你可能会显示出如下行为模式。

但是，因为你的两项结果均为中度，你的行为可能依赖于特定的人或情形；你可能想要检查一下如下表述，并思考在哪些特定情形下，它们最准确。

- 你是友好的、开放的、乐观的
- 你重视信赖
- 在工作中，你可能难以不理睬他人或控制干扰
- 你更喜欢通过表扬和支持来激励他人，并能以同样的方式获得最好地激励
- 你可能喜欢解决争端和协商
- 当团体项目涉及到与同事的定期联系时，你可能感到不开心

你的职业发展



知道你的人际需求能帮助你评估职业机会，无论你是在考虑新的职业或寻求提高你现有职位的满意度。通过考虑与你的人际需求相匹配的程度，你能评估任何机会。

你的总体包容需求(6)落在中度区间；这意味着：你将对以下情形中的工作更满意

- 有固定的团队或人员一起工作，与他人的联系易于掌控
- 基于一定的基础给予认可和地位；只有最好的工作和对机构的杰出贡献才会受到认可
- 不要求你例行公事地参与并不直接影响你的工作的决定或议题

你的总体控制需求(3)落在低度区间；这意味着：你将对以下情形中的工作更满意

- 有大量的独立自主性和灵活性
- 规则和程序很灵活，适应特定情形
- 很少有压力要做出迅速决定或立即显示改进
- 迅速投入并尝试做得最好比花时间设定目标、期限或标准更重要

你的总体情感需求(10)落在中度区间；这意味着：你将对以下情形中的工作更满意：

- 员工意识到何时需求按部就班，何时只要“放任不管”就可以了
- 包容私人问题，但人们通常将这样的问题留在家中
- 日常工作问题通常由你自己来面对，但面临重大挑战时，大家会集合起来
- 更喜欢有建设性的批评而非争端和争论

提高你的团队效率

6	0	5	
0	3	5	

作为团队或团体的成员，你的效率，从某种程度而言，是你灵活性的表现。你的人际需求可能把你引向目前限制你的潜在效率的特定行为模式。虽然有必要找到表达你的需求的方式，但是如果不仅仅只使用这些话，你可能可以提高效率。如下问题可能帮助你变得更灵活。

团队效率和包容

你的表现包容(6)需求落在中度区间。问自己：

- 在认可他人并拉动他人参与方面，我是否过于谨慎？
- 我是否等得太久要看他人的表现，而未能适时地对他们的贡献表现出关心？
- 是否有方法给他人机会提供意见或给予他们一些更新信息，以鼓励他们的合作和参与？

你的欲求包容(0)需求为低。问自己：

- 我是否有方法能扩大我的关系网络？
- 我是否与我的团队会见足够频繁，以满足他们的需求？
- 是否有方法我可以让他人知道我欢迎他们的意见？

团队效率和控制

你的表现控制(0)需求为低。问自己：

- 我是否仅仅因为对新任务不熟悉而避免其承担风险？
- 我能否提高我工作的可信性和一致性？
- 我能否组织活动，以便团队成员能设定优先级？

你的欲求控制(3)需求落在中度区间。问自己：

- 我是否太不灵活而不能包容模棱两可的情况？
- 我是否需要许可或所有必需的权力，以便继续下去？
- 我能否减少我对他人的依赖？

团队效率和情感

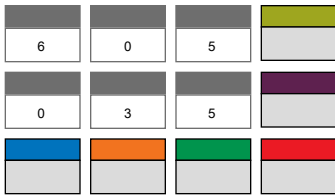
你的表现情感(5)需求落在中度区间。问自己：

- 在对他人提供支持和鼓励上，我是否过于谨慎？
- 如果在工作中，更广的一群人更好地了解我这个人和我面临的挑战，是否会有所帮助？
- 他人是否需要我更持续不断地欣赏和认可他们的工作很宝贵、很重要？

你的欲求情感(5)需求落在中度区间。问自己：

- 对我需要他人的鼓励和支持上，我是否给予了混杂信号？
- 如果让他人更多地与我分享他们的私人关注点和问题，我的情况是否会更好？
- 我能否向他人确保，我开放接受他们的想法和反应？

领导力



因为你的最高表现需求代表了你采取行动时感到更舒适的社交场合，该结果会预测你首先会向团体表现的一面。该需求同样可能形成你的领导风格的基础。

你的最高表现需求是包容。这意味着你努力成为这样一名领导者：

- 集中于公平和员工参与
- 融合不一样的兴趣
- 分享决定
- 服从团体判断
- 使用民主的决定制定过程
- 能建立所有责任权的感觉
- 通过赞成和同意获得合法地位
- 喜欢服务于公共福利并从中获利
- 想要有引人注目的影响，留下自己的印记
- 喜欢被视为受欢迎的领导者
- 从公开认可中获得满足

你的最低表现需求是你采取行动时感到最不舒适的领域。因此，你不太可能使用与该需求相关的领导风格；当你使用时，你不太可能给下级留下好印象。你的最低表现需求是控制。因此，你可能因缺乏方向、不够坚定而受到抱怨。你的追随者也可能想要从你那得到更多看得见的行动。

