



FIRO Business™ 領導力報告

由 **Allen L. Hammer** 和 **Eugene R. Schnell** 共同編制

報告制定人

DAVID ZHANG

2015年1月13日



CPP, Inc. | 800-624-1765 | www.cpp.com

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，結果顯示您願意花點時間和精力與同事相處，但更喜歡花至少一半的時間和精力獨立從事自己的項目。這意味著：

- 雖然必要時可成為團隊合作者，但您可能主要通過獨立完成工作來為團隊和組織創造價值，屬於個人獨立貢獻者。
- 您可能會在加入小組專案或團隊之前提很多問題，以讓自己知道將要做些什麼事情；這可幫助大家清楚瞭解他或她的角色和責任。
- 當同事太喜歡閒聊或希望頻繁互動時，您會想辦法退出以留出點私人時間來做一些實實在在的工作。
- 雖然您大部分時間喜歡獨立工作，但您希望有機會與特定的同事合作某些項目，特別是只需要與較小的團隊互動時。
- 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。
- 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。
- 您會避免在公開場合談論無聊或不適當的話題，除非受到很大壓力。

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，相當數量的人不瞭解您或您的工作。
- 如果您的組織強調團隊合作或協作，您可能會被認為對團隊合作存在矛盾情緒。
- 有時，您可能會令同事感到困惑，使他們無法了解您在何時需要獨立工作以及何時可以打斷。

發展延伸

- 戰略性地思考您如何才能向他人展示您可以合作並善於團隊合作，同時保持自己作為個人獨立貢獻者的風格。例如，成為問題解決小組的志願者，同時確保記錄您的個人努力和成就。
- 學習如何更好地管理或推進會議，以提高會議對您（和他人）的效率和效果。熟練掌握有效會議管理和有效團隊推動技巧。
- 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。
- 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。當您需要個人時間來思考、協作、回電話或電子郵件時，要讓別人清楚地知道。定期安排好私人時間，讓您的同事可以預期將很有幫助。
- 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，您喜歡的是努力和您發展親密的一對一關係，並且是指導、輔導和培養您的首要資源的經理。您發現經理最不重要的特徵是能把人們團結起來，使每個人都朝著同一個願景和共同目標奮鬥。可以激勵您做出最好表現的經理特徵是：

- 想要以個人而不僅是同事的身份瞭解您
- 讓您感覺特殊並受重視
- 鼓勵您表達自己的感受和意見
- 容許表達情感
- 展示對您和您的團隊堅定不移的忠誠；支持您和其他人
- 鼓勵您從事所熱愛的項目
- 激勵並鼓舞您工作，甚至超越您自己的期望
- 對未來及您和您團隊在未來可以扮演的角色充滿樂觀和熱情
- 願意細心聆聽您的意見
- 致力於為您提供支援、輔導和指導
- 信任您並因此信任他或她自己

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。

- 如果您的經理未對您個別關注，您可能會很快失去動力。
- 您可能會與您個人喜歡的人組成小集團，並在同事或您經理的背後議論。
- 您可能會拒絕向與您關係不密切人提供資訊或幫助。
- 如果您的經理嘗試公平公正地對待每個人，您可能會退出，因為這可能不符合您的信條，即一些人應該得到特殊待遇或關注。
- 您可能會讓您的情緒反應干擾您支持既定方向或決定的能力。

發展延伸

- 不要等著您的經理為您提供導師或輔導員，主動與您的經理討論這個問題，或尋找其他能夠擔任這些角色的人；讓您的經理知道您正在尋找導師。
- 發起與經理的對話，討論您需要得到什麼樣的表揚和支援以及頻率。
- 不要機械地對要求您做的事情都說是；對您可以做什麼和不可以做什麼要有客觀和明確的瞭解。
- 勇於面對您的經理以恰當地解決問題，而不是退出或在經理背後與他人談論問題。
- 不要指望經理總是會同意您的看法；不要將他或她的問題或爭論看作反對，而要看作全面考慮問題的嘗試。
- 學會更多地依靠自己或您的同事來獲得安慰和支持，這樣您就不必太依賴您的經理。

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。您的結果表示您經常承擔領導或管理職責。不管是否有機會，您都傾向於提供指令（儘管可能有一些例外），即使您的角色或工作預期不清楚時。您不會回避領導他人的機會。這並不意味著您總是卓有成效的領導者；它只表示您樂於接受負責的機會。當您領導直接下屬時，您的領導特徵是：

- 分享想法和觀點，實現與他人健康互惠的資訊交換，接受影響，尤其是專家和權威人士的影響
- 創造系統以支援運營和改進生產力
- 下放權力並依靠他人接受任務、報告關注點並解決問題，同時遵守指導方針並回應不斷變化的狀況
- 設計過程（進度審核、不斷進行的度量審核、組織學習練習）以維護戰略重點；根據需要對工作程式進行調整
- 通過提供開發式任務、收集回饋並參與共同問題解決來輔導他人
- 在啟動進入新領域之前認真準備或快速解決問題之間找到平衡以創造動力
- 根據最終用戶和上級提供的資訊進行修正，而不對他們的預期過分敏感
- 協商經營方針的更改並在事實需要時挑戰權威

您的與直接下屬相處方式可能遇到的挑戰

- 您的體制和組織需求在某些情況下可能不現實（例如，在基礎建設資金不足的情況下啟動運營），尤其是形勢大好時。
- 您喜歡給出方向的特點可能被他人視為一種過細的管理、一種扼殺或者干涉。
- 您可能會忽略有助於提高生產力的非正式系統，例如突擊編組、應急措施和影子系統。
- 您可能會被自己的所有職責和任務弄得焦頭爛額，幾乎沒有時間享受個人生活和休閒活動。
- 直接下屬可能未準備承擔您希望他們承擔的那麼多責任。
- 您可能很難容忍很隨意的對話，可能也不贊成鬆散的問題處理方式。

發展延伸

- 試著創造方法來推遲並盡量降低過度指導他人和提構思的傾向（例如，記下您提供構思的想法，但在 72 小時內不要實施；您的這種推遲能讓其他人在行動中得以學習）。
- 不要自己提出觀點，而是學習提出更多問題並瞭解直接下屬的觀點，尤其是他們似乎在竭力改變您的立場時。
- 明確您是在給直接下屬提供可選建議還是委婉地告訴他人您的目的。
- 學會推遲無需立即制定的決策；考慮一下決策是否成熟；選一個日期，屆時可以與您的直接下屬重新審視此問題並得出解決方案。
- 定期檢查自己的職責，並正式給他人委派工作。
- 發展一個可信賴同事和/或員工的內部圈子，圈內的人可以在您承擔得過多或提供的構思過多時給予您真誠的提示。

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。您可能變得太有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

因為您在進行決策的過程中與人的交流不多，所以結果顯示您在做決策或解決問題時只會與選中的少數人進行交流。

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。
- 由於您很少注重廣泛參與及向公共目標看齊，因此您可能發現在實施決策時，別人可能抱怨在決策過程中沒有向他們進行諮詢。
- 由於參與和聯合的層次低，因此您的決策過程可能被視為過於依賴選定的少數幾個人，並且可能是遮遮掩掩的行為。
- 由於您不願在被要求時參與別人的決策過程，您自己的決策可能被視為孤立的、不贊同別人的決策並且是以自我為中心的。
- 當別人參與嚴重依賴合作的決策過程時，您可能會有壓力，該決策過程會聽取所有的看法或分享資料。

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。
- 監控您從誰那裏尋求建議以及您尋求建議的頻率。旨在放寬交流，不要僅限於那些在您的辦公室周圍非常輕易就能找到的人。
- 探索讓別人獻計獻策的新方法，例如安排碰頭會或與那些不總是有機會參與制定決策的職員共進例行早餐或午餐。
- 當他人試圖讓您參與他們的決策過程時，不要反應過度。而是，仔細考慮如何以使您壓力較小的方式參與。打破砂鍋問到底以向別人表明您很感興趣。

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。

