



FIRO Business® 领导力报告

由 **Allen L. Hammer** 和 **Eugene R. Schnell** 共同编制

报告对象

DAVID ZHANG

2015年1月13日



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

导论

在组织里工作其实就是与他人合作共事。如何巧妙地与各种不同类型的人打交道对职场成功非常重要。本报告阐述了您的 FIRO Business® 测评结果怎样帮助您了解人际关系需要, 以及您如何与组织中的其他人交往。FIRO Business 工具提供的信息能帮助您最大程度地提高工作行为和行动的影响力、确定可提高工作满意度和生产效率的可选方法以及探索实现目标的替代方法。

在通读此报告时, 请您记住所有工具都有其局限性。FIRO Business 评估工具提供有关您基本人际关系取向的信息。它评估您在参与、影响和私人联系三方面的人际需求。它不是全面的人格评定工具, 也不用于测试您的能力、职业兴趣或成就。

本报告前五节的每一节(参见下文列表)都描述了您针对该节主题采用的首选方法, 并指出该方法的优点与挑战。每一节的结尾都是“发展延伸” — 您可以尝试的策略、您可以接受的新观点、您可以征求的反馈, 旨在让您全方位发展新的领导能力。本报告的最后一节“后续步骤”可帮助您规划使用发展延伸来增强您的人际效能。

FIRO Business® 领导力报告的组成结构

- 与您的同事相处
- 与您的经理相处
- 与您的直接下属相处
- 处理谈判与冲突
- 制定决策并确定优先级
- 后续步骤

与您的同事相处

作为领导者，其中一个重要方面是“横向领导”，或管理与同级同事的关系。人们在与同事打交道时有不同的兴趣水平，这些兴趣水平强烈影响他们每天与他人交往所投入的时间和精力。

以下图表显示了您与他人交往时存在的四个可能兴趣水平。根据您的 FIRO Business 评估回答，您的兴趣水平以粗体显示。

与同事相处的兴趣水平

可能花多数的时间和精力与同事互动合作，而不愿独立从事自己的项目

可能花至少一半的时间和精力与同事互动合作，而不愿独立从事自己的项目

可能花至少一半的时间和精力独立从事自己的项目，而不愿与同事互动合作

可能花多数的时间和精力独立从事自己的项目，而不愿与同事互动合作

您在与同事相处中的优势

根据您对 FIRO Business 评估问题的回答，您愿意花时间和精力与同事相处，但更喜欢花费至少一半的时间和精力独立从事自己的项目。这意味着：

- 虽然必要时可成为团队合作者，但您可能主要通过独立完成工作来为团队和组织创造价值，属于个人独立贡献者。
- 您可能会在加入小组项目或团队之前提很多问题，了解自己将要做些什么事情；这可帮助大家清楚了解他或她的角色和责任。
- 当同事太喜欢闲聊或希望频繁互动时，您会想办法退出以留出点私人时间来做一些实实在在的工作。
- 虽然您大部分时间喜欢独立工作，但您希望有机会与特定的同事合作某些项目，特别是只需要与较小的团队交往时。
- 在公共场合（例如公开会议、员工会议、团队项目会议等），如果议题直接关系到您或您获得认可的专业技能时，您才会积极参与讨论；否则，您可能不会自愿参与。
- 虽然您倾向于保留私人空间，但您可能会与少数几个您一直信任并重视其意见的同事交往。
- 您会避免在公开场合谈论无聊或不适当的话题，除非受到很大压力。

您与同事相处的方式可能遇到的挑战

- 别人可能会将您的人际交往方式误解为怀疑或不信任。
- 您可能会发现，同事对您不是很了解，因此，他们要么不知道如何给予您最大的支持，要么在您需要帮忙时不愿意支持您。
- 当您需要采取行动或渴望获得认可时，相当数量的人不了解您或您的工作。
- 如果您的组织强调团队合作或协作，您可能被认为对团队合作存在矛盾情绪。
- 有时，您可能会令同事感到困惑，使他们无法明确您在何时需要独立工作以及何时可以打断。

发展延伸

- 战略性地思考您如何才能向他人展示您可以合作并善于团队合作，同时保持自己作为个人独立贡献者的风格。例如，成为问题解决小组的志愿者，同时确保记录您的个人努力和成就。
- 学习如何更好地管理或推进会议，以提高会议对您（和他人）的效率和效果。熟练掌握有效会议管理和有效团队推动技巧。
- 把社会关系当作一种银行帐户：您现在可能需要多存点钱，来累积大量的存款额，日后就可以从中提取。
- 如果与来自特定社会团体的同事合作，请安排好您的工作空间和工作时间，以便您有足够的安静时间来思考。当您需要个人时间来思考、协作、回电话或电子邮件时，要让别人清楚地知道。定期安排好私人时间，让您的同事可以预期将很有帮助。
- 加入团队时，一定要清楚了解您的角色和职责，这样您就知道自己需要做出贡献的时间和大小。

与您的经理相处

作为领导者,另一个重要方面是“向上领导”,即管理与上司领导的关系。不同的人喜欢与不同类型特征的人共事。下面的图表描述了三种不同的管理风格。对您而言,经理所需具备的最重要的风格以粗体显示。

管理风格

将人们联系在一起,让您感觉是团体的一部分

提供方向并专注于目标和任务

鼓励、支持并展现对您的个人关切

您希望经理做出的行为

您的评估结果表明,您喜欢的是努力和您发展亲密的一对一关系,并且是指导、辅导和培养您的首要资源的经理。您发现经理最不重要的特征是能把人们团结起来,使每个人都朝着同一个愿景和共同目标奋斗。可以激励您做出最好表现的经理特征是:

- 想要以个人而不仅是同事的身份了解您
- 让您感觉特殊并受重视
- 鼓励您表达自己的感受和意见
- 容许表达情感
- 展示对您和您的团队坚定不移的忠诚;支持您和其他人
- 鼓励您从事所热爱的项目
- 激励并鼓舞您工作,甚至超越您自己的期望
- 对未来及您和您团队在未来可以扮演的角色充满乐观和热情
- 愿意细心聆听您的意见
- 致力于为您提供支持、辅导和指导
- 信任您并因此信任他或她自己

您的偏好可能遇到的挑战

鉴于您对经理的期望，有些问题可能会显现出来，如下所述。此列表提供的观点供您考虑和评估。请记住，经理的行事风格是受多种因素影响的，包括性格、人际需求和生活经验，因此，很难准确预测您与经理关系中存在的问题。

- 如果您的经理未对您个别关注，您可能会很快失去动力。
- 您可能会与您个人喜欢的人组成小集团，并在同事或您经理的背后议论。
- 您可能会拒绝向与您关系不密切人提供信息或帮助。
- 如果您的经理尝试公平公正地对待每个人，您可能会退出，因为这可能不符合您的信条，即一些人应该得到特殊待遇或关注。
- 您可能会让您的情绪反应干扰您支持既定方向或决定的能力。

发展延伸

- 不要等着您的经理为您提供导师或辅导员，主动与您的经理讨论这个问题，或寻找其他能够担任这些角色的人；让您的经理知道您正在寻找导师。
- 发起与经理的对话，讨论您需要得到什么样的表扬和支持以及频率。
- 不要机械地对要求您做的事情都说是；对您可以做什么和不可以做什么要有客观和明确的了解。
- 勇于面对您的经理以恰当地解决问题，而不是退出或在经理背后与他人谈论问题。
- 不要指望经理总是会同意您的看法；不要将他或她的问题或争论看作反对，而要看作全面考虑问题的尝试。
- 学会更多地依靠自己或您的同事来获得安慰和支持，这样您就不必太依赖您的经理。

与您的直接下属相处

正如作为领导者善于横向领导和向上领导非常重要，善于“向下领导”，即管理与您下属的关系也至关重要。人们对他们喜欢掌控他人的程度有不同的偏好。参见下文图表，了解各种情况。您的评估结果以粗体突出显示。

指导他人的倾向

可能喜欢管理和指导他人

很大程度上取决于有关情况和您的期望

可能更喜欢从事自己的项目，而不是管理他人

您在领导直接下属中的优势

经理和领导经常觉得他们*理*应负责 100% 的时间。您的评估结果表明您经常承担领导或管理职责。不管是否有机会，您都倾向于提供指令（尽管可能有一些例外），即使您的角色或工作预期不清楚时。您不会回避领导他人的机会。这并不意味着您总是卓有成效的领导者；它只表示您乐于接受负责的机会。当您领导直接下属时，您的领导特征是：

- 分享想法和观点，实现与他人健康互惠的信息交换，接受影响，尤其是专家和权威人士的影响
- 创造系统以支持运营和改进生产力
- 下放权力并依靠他人接受任务、报告关注点并解决问题，同时遵守指导方针并响应不断变化的状况
- 设计过程（进度审核、不断进行的度量审核、组织学习练习）以维护战略重点；根据需要对工作程序进行调整
- 通过提供开发式任务、收集反馈并参与共同问题解决来辅导他人
- 在启动进入新领域之前认真准备或快速解决问题找到平衡以创造动力之间
- 根据最终用户和上级提供的信息进行修正，而不对他们的预期过分敏感
- 协商经营方针的更改并在事实需要时挑战权威

您的与直接下属相处方式可能遇到的挑战

- 您的体制和组织需求在某些情况下可能不现实（例如，在基础建设资金不足的情况下启动运营），尤其是形势大好时。
- 您喜欢给出方向的特点可能被他人视为一种过细的管理、一种扼杀或者干涉。
- 您可能会忽略有助于提高生产力的非正式系统，例如突击编组、应急措施和影子系统。
- 您可能会被自己的所有职责和任务弄得焦头烂额，几乎没有时间享受个人生活和休闲活动。
- 直接下属可能未准备承担您希望他们承担的那么多责任。
- 您可能很难容忍很随意的对话，可能也不赞成松散的问题处理方式。

发展延伸

- 试着创造方法来推迟并尽量降低过度指导他人和提构思的倾向（例如，记下您提供构思的想法，但在 72 小时内不要实施；您的这种推迟能让其他人在行动中得以学习）。
- 不要自己提出观点，而是学习提出更多问题并了解直接下属的观点，尤其是他们似乎在竭力改变您的立场时。
- 明确您是在给直接下属提供可选建议还是委婉地告诉他人您的目的。
- 学会推迟无需立即制定的决策；考虑一下决策是否成熟；选一个日期，届时可以与您的直接下属重新审视此问题并得出解决方案。
- 定期检查自己的职责，并正式给他人委派工作。
- 发展一个可信赖同事和/或员工的内部圈子，圈内的人可以在您承担得过多或提供的构思过多时给予您真诚的提示。

处理谈判与冲突

与他人合作往往免不了要进行谈判并消除差异。下面的报告介绍了人们获得可接受的解决方案所用的三种常见策略。如果第一个策略不行，他们通常还有一种备用方法。第三种方法一般最后才使用。下表显示了在进行谈判和处理冲突时三种策略的使用偏向。

谈判与冲突策略

您的主要策略是依靠正式授权并尝试使您的职位合法化。

您的备用策略是站在他人职位的立场上来了解其私人动机。

您的最后要使用的策略是找出共同目标并展现共有的利益。

您的处理谈判与冲突的方法

您的评估结果说明，您进行谈判时要使用的第一个策略是依靠权力的方法。您依靠正式的政策、程序、法律、法规或标准；制定行政决策；向上级呼吁；声明允许和禁止事项；摆出高姿态；坚守只有您才能制定的决策。您的备用策略是进行私人联系，以表现出您真正理解并能切实站在对方立场上行事，并主动做出让步，以增加彼此的好感。您将尽量强调您的忠诚以及您与对方之间不断发展的关系。您不喜欢与他人进行交流，寻找消除分歧是最糟的选择 — 对您来说，为了更大的目标，可以保留自己的意见而达成妥协。您的策略有以下优势：

- 您可以展现谈判的规则、变数和限制。当他人试着超出这些限制或造成困难局势时，您可以维护自己的权利。
- 您可以通过很好地灌输双方都具有的优势和权力来处理谈判与冲突的情况。您了解您和对方的弱点。
- 您会努力获得表中的所有特定职位、请求和需求。
- 您会强烈呼吁快速处理并解决所有冲突，以便朝向您的目标恢复有益的工作。
- 假设您的备用策略是进行切实为对方着想的私人联系，那么您一定要保留进行个人请求的权利；在早期阶段，您先要积累有关各种兴趣和动机的背景信息，以后可能会有用。

您的方式可能遇到的挑战

- 不应太快去获得一个牢固的位置，那样会导致其他人效仿您的做法；而这样做的后果就是，没有人去拓展共同的兴趣和更深层次的需求，而这些可以平息冲突，也可以作为分享以及有创造力共识的基础。
- 您更倾向于在冲突或者谈判中寻求一个胜利者和一个失败者，而不是寻求双赢的解决方法。您可能变得太有竞争性或过快地打消对方的关注点。您的方向可能难以找到让每个人都能获益的创造性解决方案。
- 您可能会变得过于严厉，使用规则、策略或正式授权来争取成果。这可能导致不满或导致对方只是勉强支持某个解决方案。
- 您会发现，如果首先强调权威、规则和要求，要获取同情并满足您个人的利益将不会是一件容易的事；其他人会觉得这种态度和方式上的变化不够真诚，进而降低对您的信任。
- 因为您最后的策略是寻求共同的兴趣和更大的目标，所以不能让各方认识到分歧本身可能就是更大分歧的一部分。对方可能会觉得谈判或者是冲突只是源于个人、私人的分歧，不会产生更多的暗示。

发展延伸

- 在谈判的开始阶段，通过建立规则和标准以确保使用公平公正的流程来解决分歧，从而赢得信任，达成一致。
- 多问问题，确保在灌输您的想法和理由之前，其他人都能够了解所有的事实和相关的信息。
- 向与谈判无关的中立方解释您采用的方式，并咨询他们您是否过于锋芒毕露。
- 在对方相信您不会利用他们或他们的弱点前，避免寻求个人兴趣和忠诚。
- 在气氛紧张，而又无法让其他人相信您的时候，可以考虑让第三方参与进来，说服大家您是公平公正的，您的妥协没有违背更大的目标和共同的兴趣。如果妥协符合您公司的优先顺序，那么它就更有可能获得接受。

制定决策并确定优先级

每位领导者都必须为其组织进行决策，设定策略的优先顺序。作为领导者，您可以使用下表列出的三种方法来进行决策。首选的决策方法是 — 大胆。

决策方法

努力达成一致意见及建立共识

推动紧密团结、一致、坚持到底

鼓励坦诚、公开和有分量的承诺

您的决策方法

因为您在进行决策的过程中与人的交流不多，所以结果显示您在做决策或解决问题时只会与选中的少数人进行交流。

面临例行决策时，您可能创造讨论体系、提出特定想法和意见，并依靠技术专家。类似地，当面临新的和不熟悉的决策时，您可能会应用标准和准则来确定如何最佳决策并推荐程序。您的决策方式的优点包括以下几点：

- 展示在如何处理例行和非例行决策方面的连贯性
- 创建宣扬主人翁精神和承担职责的框架和结构
- 预先计划，以确保您有所需的时间、专业知识、资源和职权来全方位地探讨问题或待定决策
- 制定预期和目标，以使所有人清楚其在做出最佳选择中的角色
- 建立确保能力和责任的方针和流程
- 塑造理念并将注意力转移到具体事实、争议或问题上来，以确保正确实施已通过的决策

您的决策方式可能遇到的挑战

- 当过火时，创立体制和方向往往被视为微观管理、干预或不尊重别人的专业判断。
- 随着人们逐渐习惯于您一贯重视程序和顺序，他们可能很少显示个人主动性或无法改变不再使用的过程。
- 由于您很少注重广泛参与及向公共目标看齐，因此您可能发现在实施决策时，别人可能抱怨在决策过程中没有向他们进行咨询。
- 由于参与和联合的层次低，因此您的决策过程可能被视为过于依赖选定的少数几个人，并且可能是遮遮掩掩的行为。
- 由于您不愿在被要求时参与别人的决策过程，您自己的决策可能被视为孤立的、不赞同别人的决策并且是以自我为中心的。
- 当别人参与严重依赖合作的决策过程时，您可能会有压力，该决策过程会听取所有的看法或分享资料。

发展延伸

- 不要以创造性和对独特条件的响应为代价争取顺序和连贯性。指定一个反方或顾问，他能够在您的决策抑制革新时给您以提醒。
- 在制定复杂决策时获取专家的帮助，其中包括购进和来自他人的个别支持。外部专家也可帮助您监控您对微观管理的需求并了解在何处何时真正需要战略性地应用压力。
- 您必须深度了解职员和组织中的专业技能。有些职员可能不善于表达他们的经验。回顾总结并创建组织的知识图。您越是欣赏您职员的背景和判断，就越是可以依靠他们独立决策。
- 监控您从谁那里寻求建议以及您寻求建议的频率。旨在放宽交流，不要仅限于那些在您的办公室周围非常轻易就能找到的人。
- 探索让别人献计献策的新方法，例如安排碰头会或与那些不总是有机会参与制定决策的职员共进例行早餐或午餐。
- 当他人试图让您参与他们的决策过程时，不要反应过度。而是，仔细考虑如何以使您压力较小的方式参与。打破砂锅问到底以向别人表明您很感兴趣。

后续步骤

在本报告中为您确定的发展延伸给出了有关如何提高您的领导效能的建议。看一下延伸，将其作为可供您探索的有希望的途径而不是作为感到失望的原因。收到此报告的每个人都会得到发展延伸列表，正如您一样。但是每个人的列表都不相同，因为每个人有不同的人际需求和喜好。

查看本报告的前三部分，其中描述了您与同事、经理和直接下属的关系。

- 确定现在您最需要与其共事的小组，或想要改进工作关系的小组。如果这三部分都很重要，那么列出它们的优先次序。您与这三部分的关系可能都是良好，但可能仍有改进的空间。
- 在现在对您而言最重要的部分中，看一下发展延伸。不是马上执行其中的所有内容。而是，选取那些对您发展最重要并且您也愿意执行的内容。您可以稍后再回来执行其他内容。
- 现在，针对您确定为最重要的每一个发展延伸写一份简要计划。您将采取什么步骤来学习新行为？您将于何时完成每一步？您将需要什么资源？草拟一份行动计划，然后与能够给您反馈和鼓励的人讨论该计划。
- 或者，您可以确定一个您想要与其形成更好工作关系的人。请给您进行 FIRO Business 评估的专业人士邀请您的同事也进行该评估。然后，您和您的同事可以讨论您的报告以及您需要从别人那里学习的每项内容以便更加有效。

现在查看本报告的另外两部分，这两部分描述了您是如何协商和处理冲突，以及您如何制定决策和设置优先次序。

- 确定这些领导能力中您最需要的能力，或想要提高的能力。
- 在现在对您而言最重要的部分中，看一下发展延伸，然后选择对您当前的工作最关键的几条策略。
- 针对您所确定的每一个发展延伸，制定一份计划。列出您学习新行为将要采取的步骤，设置完成每一步的目标日期，并列出具能够对使用新行为提供想法、支持或机会的人。

