



FIRO-B™

《组织中的解释报告》套装版本

Eugene R. Schnell及Allen L. Hammer

报告备

IRO - WS Test FIRO

2009年12月14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

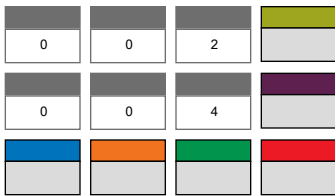
	包容	控制	情感	
表现	表现包容 [eI]	表现控制 [eC]	表现情感 [eA]	总体表现行为
	0	0	2	2
欲求	欲求包容 [wI]	欲求控制 [wC]	欲求情感 [wA]	总体欲求行为
	0	0	4	4
	总体包容需求	总体控制需求	总体情感需求	总体人际需求
	0	0	6	6

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

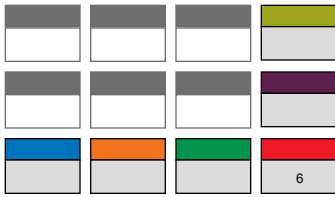
你的 FIRO-B™ 结果解释



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>低 中 高</p>	<p>你的0结果表明你通常不同意这些表述，可能对工作中大量的人际交往感到不舒服。</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>低 中 高</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>低 中 高</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>低 中 高</p>	<p>你的0结果表明你通常不同意这些表述，通常追求广泛的独立程度，来做自己的工作。</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>低 中 高</p>	<p>你的2结果表明你通常不同意这些表述，对向他人显示支持和亲密的程度很谨慎。</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>低 中 高</p>	<p>你的4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6，落在较低范围中。这意味着：

- 你与他人的交往不是需求满足的一个可靠来源；其他内心需求，如智力刺激或独居追求，倾向于占支配地位
- 你倾向于需要隐私，以便最好地工作
- 你可能喜欢要高度集中于数据或想法的工作
- 你更喜欢隐藏自己或和一小圈朋友在一起
- 你可能认为自己是内向性格者



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。

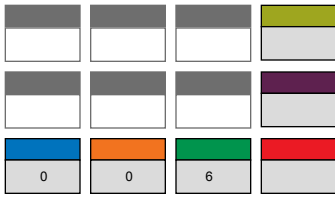
你的2总体表现结果为低度，意味着你通常对主动发起社交行为感到不舒服。你通常在说或行动之前会等待，并尝试评估你的贡献是否必要。

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4总体欲求结果为低度，意味着对依赖他人获得你所需要的东西，你感到不舒服。你重视你的独立性，并不对他人期望很多。

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。

你的总体欲求需求大于你的总体表现需求。这意味着：在行动之前，你更喜欢等待并看看他人会做什么。在一些情形中，你可能感到受压抑而不能做或表达你想要的。你重视对他人的信任，因为它帮助你预测他们将如何行动以及随之你应当如何行动。你可能经常发现自己想知道为什么他人没有对你表现出更多包容、控制或情感。其他人可能在知道你有多欢迎他们的行为时感到惊讶。你的表现行为可能不能就你想要从他人那里获得什么，提供很好的线索。



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、为自己树立富有意义的角色、建立忠诚度。一旦你满足了部分情感需求，你可能会再集中于满足或表达你对包容和控制的需求。

分数最低的需求是你最愿意放弃的那些；逐渐地，你可能最终会偏离给你机会满足这些需求的情形。因为对你来说，包容和控制的优先级最低，你将不太会注意让许多人参与到项目中或寻找顺序和结构，直到你的情感需求得到满足。

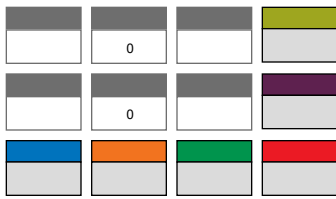
模式



你的包容需求满足模式

你的表现包容(0)和欲求包容(0)意味着如下行为行为模式可以描述你。

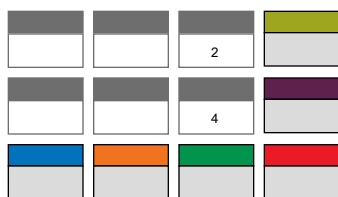
- 你喜欢与一小群人一起工作
- 你避免在工作中形成太多友谊关系
- 你不鼓励邀请参加公司社交活动
- 你避免成为会议的注意力集中点
- 你觉得认可没有完成任务重要
- 你需要独处时间，以最好地完成工作



你的控制需求满足模式

你的表现控制(0)和欲求控制(0)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(2)和欲求情感(4)的结果意味着，典型来说，你可能会显示出如下行为模式。

- 你倾向于以任务为方向、按部就班
- 你可能对在工作中表达或表现情感觉得不舒服
- 你喜欢享有隐私
- 你可能既不想要他人给你保证也不给予他人保证
- 你更喜欢观察而不是参与
- 你将高度的中立视为合适的职业行为
- 你与他人保持舒适的距离
- 你将私人谈话和闲聊保持到最低程度

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(0)落在低度区间；这意味着：你将对以下情形中的工作更满意

- 有机会独自工作并集中于一个重要项目
- 完成工作比威望和地位更重要
- 对你参与团体决定制定过程的要求降到最低
- 机构奖励个人的努力

你的总体控制需求(0)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(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：

- 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

0	0	2	
0	0	4	

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类型的话，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

你的表现包容需求(0)为低。问自己：

- 我是否给每个人机会参与？
- 是否每个人都有机会对该决定提供意见？
- 我能否更清晰地表明对我同事的观点和活动的关心和认可？

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(0)需求为低。问自己：

- 我是否已让拥有该项目成功所必需的专长的人参与其中？
- 我是否将反抗作为一种需要独立的表达方式，或是因为有尚未解决的实际问题？
- 我是否已弄清楚帮助我完成该项任务所需要的所有指导？

团队效率和情感

你的表现情感(2)需求为低。问自己：

- 我能否更多地支持和鼓励我的同事？
- 我是否对帮助过我的那些人表现过感激？
- 我能否向我的同事提供更清晰的反馈？

你的欲求情感(4)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

0	0	2	
0	0	4	

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情感。这意味着：你努力成为这样一名领导者：

- 集中于发展人力资源
- 努力提高并保持员工满意度
- 鼓励并支持他人
- 将争端降到最低
- 通过个人的尽责和忠诚获得合法地位
- 喜欢受到追随者的喜爱和温暖对待
- 想要服务和照顾
- 让人放心并让他人感到舒适
- 请求反馈
- 崇尚诚实的交流

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。你的结果显示你的最低表现需求是控制和包容。但是，他人做过 FIRO-B 评估的经验表明你最不可能给人与包容相关的印象。因此，你可能因未公平对待每个人，未给予每个人就决定给予意见的平等机会而受到抱怨。你的一些追随者可能感到不是团队的一部分。