

成功者の幻想

何故、成功しているリーダーにとって自分を変える事はかくも難しいのか？

by Marshall Goldsmith

人というものは普く、いや生きるもの全ては、ある行動をしてそれに引き続いて正の強化が得られた場合、その行動を繰り返す傾向がある。成功することによって、より正の強化を得て、その結果、成功の幻想を抱く傾向がより強くなる。

つまり：

自分はこう行動した。自分は成功している。従って、自分はこう行動したからこそ成功しているに違いない。

大間違いだ！

組織の中で上に行けば行くほど、従業員からは誉めそやされることが多くなる。

我々の行動自体が全く意味の無いものであった場合ですら、その行動を誉めそやされる場合だってしばしばあるのだ。

あるディナーの席で、非常に賢明な軍幹部が、熱心な新米司令官に彼の長年の経験による学びを話していたのを聞いたことがある。

「最近、どうも君のジョークに皆がどっと笑ったり、あるいは君が何か気の利いた事を言った時に全員が真面目にうなずいたりするなあと思わないかね？」

新米司令官は「はい。そうですが。 どうしてですか？」と答えた。

老司令官は、笑って続けた。「いいかね！ 実のところ君はそんなに面白いわけでもないし、そんなに賢い訳でもないんだ！ 全ては君の肩にある階級章の星だけのことなんだ。

間違っても真面目に受け止めちゃいけないよ」

我々は皆、聞きたいと願っている事を聞きたいものだ。世界が自分について語っている素晴らしい事を信じたいものだ。 我々の自分に対する信頼が、自らの成功の大きな助けになる。

一方、そのことが自分を変えることを大変に難しくもしているのだ。

賢明な老司令官が語ったごとく、我々は実際のところそんなに面白いわけでもなく、それほど賢いわけでもないのだ。 我々は皆良い方向に変わる事ができる- 自分をしっかりと見つめなおすことを厭わなければだ。

成功しているリーダーにとって、行動を変えることがどうしてこんなにも難しいのか、それを理解することによって、必要な変化を起こす可能性を高めることができ、更なる成功を目指すこともできる。

何故我々は変化に抵抗するのか

UNUM という保険会社が数年前に出していた広告にこんなものがあった。

どうどうと流れる川の中で力強いグリズリーベアが首を伸ばし、口を一杯に開けて歯をむき出している。 熊は今しも、何の疑いもなく飛び跳ねている鮭にかぶりっこうとしている。 そのコピー曰く「あなたは自分を熊のように感じているかも知れませんが、でも私たちはあなた自身を鮭だと考えていただきたいと思っています」

その広告自体は障害保険を売り込もうというものだったが、私には、いかに自分達が、自分の業績、地位、貢献に幻想を抱いているか、という力強いメッセージとして受け止めた。

我々はしばしば

プロジェクトに対する自分の貢献を過大評価し、

自分のスキルや、同僚の中での位置関係を過大評価し、

実際の、あるいは隠されたコストを過小評価し、自分のプロジェクトの企業利益への貢献を過大にアピールする

我々の幻想の多くは、自分自身と成功の結びつけから起こる。過去の成功について正の強化を得てきたからには、これは将来の更なる成功への予兆だ、と考えるのだ。

成功者達が、幻想を抱く傾向にあるという事実、これは実は全く悪い事ばかりと言うわけではない。自分が素晴らしいと信じることによって自信が生まれてくる。

たとえ自分で思うほどには良くなかったとしても、自信を持つことは自分で自分を信じなかった場合よりも、自分のためにはなるのだ。

世界で最も現実的な人々というのは、妄想状態ではない、うつ状態にあるのだ！

我々の自信と幻想は、確かに成功の助けにはなるが、自分達が変わることを難しくもする。

実際、もし他人から自分が変わる必要がある、と言われたら、我々は彼らを全くの困惑をもって見つめることだろう。

これは、面白い反応で3つの部分からなっている。

まず、相手が混乱しているに違いない、と思い込む。

彼らは何か誤解しているか、何を言っているのか分かっていないのだ。きっと自分を本当に変わらなくてはならない誰か他の人と混同しているに違いない。

二つ目に、相手がどうも混乱しているのではなさそうだ、ということが分かってき始める。

彼らの自分の欠点に対する観察はどうも正しそうである。すると我々は「否定モード」に入る。

彼らの批判は多分正しいかも知れないが、それほど重要なものではないだろう、そうでなければ我々はこんなに成功していない筈だ。

最後に、あらゆる手段が失敗した後、我々は相手を攻撃しだすかもしれない。我々はメッセージを伝えてくれた相手を貶めようとする。「どうして自分のような成功者が、君のような負け犬の話を聞かなくちゃならないんだ？」

これらは、自分が耳をふさぎたい事柄に関する、初期反応- 否定メカニズムのほんの一部に過ぎない。これらに、成功者たちの a) 自分の過去の業績、b) 自分の成功に対する影響力 (ただラッキーだったというのではなく)、c) 自分の成功は未来も続くだろうという楽観的な信念 d) 自分自信の運命をコントロールできる能力に対する過剰な自信 (外部状況によって自分がコントロールされる、という感覚ではなく)、などに対する非常に楽観的な解釈が加わると、変化に対する抵抗の不安定なミックスが出来上がる。

自分に対する前向きな信念は、私たちの成功を助ける。ただ、その信念そのものが自分自身を変えることを難しくしている。私たちを今ある自分、今の成功に導く助けとなったその信念そのものが、次の自分、私たちが到達する可能性のある次のレベルの高みに達するために必要な変化への障害になっているのである。

信念 1: 自分は成功した

成功者たちには共通して、血管や脳を駆け巡っているある一貫した考えがある。

すなわち、-私は成功した。 私は成功した。 私は成功した-

この我々の過去の成功に対する強い信念は、未来の成功に必要なリスクを取るための自信を与えてくれる。

自分にはこれは当てはまらない、と思っているかも知れない。これは手に負えないエゴイストだと思っているかも知れない。ただし、自分をしっかり見つめなおして欲しい。

毎朝起きて、着替えをし、競走に打ち勝つ自信と熱意を持って仕事に出かける自信、これはどう生まれているのか？ 自分のヘマや、失敗を思い出したからではないだろう。正反対に自分の失敗は編集し、自分の成功した瞬間のハイライトを思い出しているからに他ならない。

私が知っている多くの他の成功者と同様、あなたも自分のプラス面に集中し、自分があたかもスターであったような瞬間、皆が圧倒され頂点に立ったような瞬間のイメージを思い起こしているかもしれない。それは、重役会で、発言権を持ち、自分の思うとおりに議論を進めたあの5分間かも知れない。(誰が一日の終わりのスポーツニュースのように、ハイライトをアタマの中で流さないことだろう?)あるいは、それは巧みに作成されたメモでCEOが誉めそやし会社の全員に触れ回ったものかもしれない。(誰が時間のあるときにこれを読み返さないことだろうか?)

自分達の取った行動が、ハッピーエンドに終わって、自分達を格好良く見せてくれたとき、我々はその瞬間を自分で好んでリプレイするものである。

成功した人々の頭の中の考えというのは、自己卑下ではなく、誇大妄想に近いものであることが多い。これはいいことなのだ。そうでなければ毎朝起きることがそんなに楽しくもなくなるだろう。

このことについて、メジャーリーグの選手と話した事がある。バッターというのは他のピッチャーよりも良く打てたピッチャーというものがいるものだ。「過去によくヒットを打てたピッチャーに当たったとき、打席に向かいながら考えるんだ「自分はこいつに勝っている」ってね。そうすると自信が湧いてくる。」

そこまでは驚くには値しない。成功者にとって、過去はばら色のプロローグだからだ。

ただし、彼は一歩先を考えていた。

「じゃあ、よく打てないピッチャーに当たった時は？」と尋ねてみた。「彼が勝っている」場合にはどう対処するのかな？」

「同じ事ですね。」と彼は言った。「打席に迎えながら、こう考えるんです。こいつの球は打てる。彼よりも数倍優れたピッチャーをこれまで打ててきたんだから」ってね

言い換えると、彼は過去の成功から前向きな態度を引き出すだけでなく、過去のパフォーマンスが必ずしも完璧でなく、つまり事実はその自信とは裏腹に終わった場合でさえ、そこから何かを引き出しているのだ、成功者というのはグラスの水を「半分空」だとは

決して思わないものなのである。

業績が、チームの努力の成果であり、個人のパフォーマンスだけではなかった場合、我々は自分の勝利に対する貢献というものを過大評価する傾向がある。以前に3人のビジネスパートナーに、自分のパートナーシップに対する貢献度を推定してみたい、とたずねた事がある。はたして、彼らの予想の合計は実際の利益の150%に上るものとなっていた。どのパートナーも自分の貢献度は半分以上だと思っていたのである！！

この自分の過去の成功の過大評価というのはほとんどどの職場においても見られるものである。

もしあなたが自分の同僚に（秘密裏の調査として）自分の企業利益に対する貢献度を推測してもらった場合、合計は常に100%を超えるだろう。これは何も間違った事ではない。

（もし合計が100%に満たなかった場合はおそらく新たな同僚を探す必要があるだろう！！）

この「私は成功した」という信念はほとんどのケースでは前向きな効果をもたらすものの、行動の変化が必要となった時には大きな障害となる可能性がある。

成功者というのは、同僚に対して常に自分を過大評価しているものである。私のトレーニングプログラムに参加している5万人以上の参加者に、同僚と比較した時の自分のパフォーマンスをどうランク付けするか聞いてみた。80%から85%の参加者が、自分を同し

ベルの同僚の中でのトップ 20%と考えており、70%の参加者が自分達をトップ 10%だと考えていた。この数字は社会的な地位が高い、と思われている職業のプロになればなるほど馬鹿らしいものになる。例えば医師、パイロット、投資銀行家などだ。

医学博士というのは、最も誇大妄想傾向にあるかも知れない。

以前に医師のグループに、私の広範囲の調査の結果、医学博士の半分は、メディカルスクールの下位半分の成績で卒業したということが証明された、と言って見た事がある。2名の医師がそんな事はあり得ないと主張し続けたのである！！

我々は誰しもが、他人からのフィードバックを、それが自分に対する自分の見方と一致している時に受け入れる傾向がある。逆に他人からのフィードバックが、自己に対する自分の見方と一致していなかった場合、これを拒否する傾向があるのだ。成功者というのは自分の過去の業績にいい気分になっているものである。良い面としては、これらの前向きな記憶が自信を築きあげ更なる成功に向けて我々を奮起させる源泉になる。悪い面としては、我々の誇大妄想的な自己イメージのせいで、否定的なフィードバックに耳を傾け、自分達が変わる必要があるということを認めることが非常に難しくなるのである。

信念 2: 私は成功できる

成功者というのは、自分が世界にポジティブな影響を与える能力があり、望ましい事を実

現できる力があると信じている。これはお祭りのマジックショーで超能力者がテーブルの上の物体を念力で動かすのとは必ずしも同じではない。　　が実はそんなには違わない。成功者というのは、自分の人格や、才能や頭脳ので状況で自分の思い通りに動かすことができるかと信じているのである。

これが、上司が有志を募った時に、他の人々が角に小さくなって築かれないように祈っている一方で、ある人々が手を上げて「自分にやらせてくれ」と言う理由である。

これは典型的な「自己効力感 (Self-efficacy) 」で、おそらくは個々人の成功をドライブする最も主要な信念であろう。

自分が成功する、と信じている人間は、他人が脅威を感じる状況に機会を見出す。そういう人々は不確定性や曖昧さを恐れず、これを積極的に受け入れる。　　より多くのリスクをとり、より多くのリターンを得る。　　彼らは自分自身に賭けるのである。

成功者は、内的なコントロールの観念が非常に高いものである。言い換えれば、彼らが自分が運命の犠牲者だとは感じていない。　　彼らは、成功は自分自身のモチベーションと能力の作用によるものだと見ている。　　運や、運命の偶然に支配されるものではないのだ。

数年前、私の6人のパートナーが非常に大きなディールに関わろうとしていたことがある。

私はシニアパートナーであったため、私の承認が必要であった。私はそのディールには

断固として反対であり、彼らにも、その案件はばかっている、と名言した。最終的にはその案件を承認したものの、じたばたと騒ぎ続けたものである。7年後、その「馬鹿げた」投資からのリターンは、私の持分に関するだけでも、小数点切り捨てで7桁を超えるものとなったのである。

この行幸に関しては、もう純粋な運としかいいようが無いだろう。この話を私の成功した友人達にしたところ彼らはそういう見方には断固として反対であった。彼らはこの幸運は、長年にわたる献身と刻苦勉励の賜物で、当然の報酬である、というのである。これは典型的な成功者の反応である。成功者は、幸運を個人のモチベーションと能力によって獲得したものと信じる傾向があるのだ。例え実際にはそれに当てはまらない場合でもだ。

勿論、この信念というのは、遺産を相続してなおかつ自分を自力で出世した人間だと考えるのと同じようなものである。生まれた時に3塁にいたからといって自分が3塁打を打ったと考えていいわけではない。成功者というのは、自分が成し遂げたことと、その後に来た結果には因果関係のつながりがあると信じている。例えそんな繋がりは無かったとしてもだ。この信念は幻想ではあるが、人に力を与えるものでもある。

この信念は確かに他の信念よりも良いだろう。例えば、山のように宝くじを買う人のことを考えてみよう。彼らはそれほど成功していない傾向がある。州によって運営さ

れる宝くじが、実際には貧しい層への「逆進税」となる由縁である。もし成功が運によるものだと思っていたら、宝くじを買いにも行くかもしれない。（だから億万長者がクジのスクラッチを擦っているところというのは余り見ないものなのだ）更に悪いことには、熱心な宝くじファンというのは、実際に宝くじに当たった時でさえ、お金を無駄遣いしてしまうものなのだ。何故か？そもそも宝くじを買うにいたらしめた間違った信念が、宝くじにあたった時にも働くのだ。

成功者は、この「宝くじ的思考」をゆるぎない自分への信頼に置き換えている。

これが、彼らの行動変革を妨げるもう一つの障害になっているのだ。もし、自分の幸運が直接的に自分の行動と因果関係で繋がっていると信じているとしたら、以下のような間違った推測にいたるのは簡単なことなのだ。「自分は成功している。自分はこのように行動した。よって自分はこのように行動したから成功しているのである。」

成功しているリーダー達に、彼らはいくつかの自分の行動にも関わらず成功しているのだ、と気付いてもらうことは事その他難しいものである。

信念 3: 私は将来も成功する

成功者というのは楽観的である。営業にいたことのある人であれば分かるであろう—自分が成功する、と信じていても成功しない可能性もあるが、自分が成功しない、と信じていたら確実に成功はしない！

楽観主義者というのは恒常的に無理なコミットをしすぎる傾向がある。 何故か？自分の
実際の能力よりも、もっとできる、と信じているからだ。

野心があって、「自分は成功する」という信念を持っている人間にとって、望ましい機会
に対して「ノー」ということはこの上無く難しいことだろう。私が一緒に働いているリー
ダー達の大多数は、これまでの人生で感じたことが無かったほど忙しいか、より忙しくな
っている、と感じているものだ。

人が忙しくないのは、敗者だからだ。 自分達が忙しいのは勝者だからだ。 彼らは機会
の海の中で溺れているのである。

あなたにも同じようなことが起こっているかも知れない。 何か仕事で素晴らしい成果を
あげたとしよう。 突然多くの人々があなたの成功にあやかりたいと願って来るだろう。

彼らは極めて論理的に、こう思うのだ。 あなたが一度奇跡を成し遂げたからには、もう
一度奇跡を起こせるはずだ—今度は自分達のために—と。すぐに、様々な機会があなたの
前に、これまで経験した事も無いようなスピードでやってくるだろう。 あなたは「自分
は成功する」と信じているから「ノー」とは言いにくい。 気をつけなければ手に余る事
態になり、あなたに成功をもたらしたものが、今度は失墜をもたらす結果になりかねない
のだ。

ボランティアの仕事の中での話だが、私のクライアントは世界で最も重要な福祉サービス組織の重役であった。彼のミッションは世界で最も弱い人々を助けることであった。不幸にして、彼の仕事は急拡大した。人々が彼の元に助けを乞いにやって来ると、彼にはそれを断ることができなかった。全ては彼の「私たちは成功する」という信念に動かされていたのである。結果として彼は、最も献身的なスタッフができる以上のことを約束してしまうことになった。

彼のリーダーとして最も大きなチャレンジは、自分の個人的な楽観主義でスタッフを疲弊させ、結果として離職させ、自分のコミットメントが果たせない、という事態に陥らせないということであった。

この、「私は成功する」という信念で、自分の行動を変える時に、その成功のチャンスを見逃すことになりかねない。私は自分のクライアントが私が教えた事を実践し、プラスの行動変化が達成されたかどうか、フォローアップを嫌という程行うのだが、これに関しては全く間違っていないと思っている。私のリーダーシップトレーニングプログラムに参加したほぼ全員の参加者が、トレーニングで学んだ事を実際の職場で適用しよう、と思っている。殆どの参加者は実践し、実際に良くなっているのだ。一方多くの方は、全く何も行動を起こさず居間でTVを見ていたのと同じような結果に終わっている。

この「何もしない組」に、「どうして、ご自分で実践すると言っていた行動変革を実践されなかったのですか？」と尋ねてみると、圧倒的に最もよくある答えというのは、「やる

つもりだったのですが、手をつける時間が無かったのです」というものである。言い換えれば、彼らは多くのことに手を広げすぎているのだ。彼らは純粹に「後で手をつけよう」と思っていたのだろうが、その「後で」は永遠に來ないのである。私たちの行き過ぎた楽観主義とその結果である手の広げすぎは、自分へのネガティブなフィードバックへの否定や、私たちの欠点が自分を成功の原因であるという信念と同様に、変化への重大な障害となりうるものである。

信念 4: 私は成功することを選んだ

成功者というのは、自分で選んだ事を、自分の選択によってしている、と信じている。彼らは、自分の決断に対する高い二一ズがある。私たちが自分で選んだ事をする時、私たちはそれにコミットしている。私たちが何かをしなければならないからする時、私たちは迎合的になっている

子供ならば自発的なコミットメントと従順に従うことの違いが分かるだろう。

懐疑的で知ったかぶりのティーンエイジャーですら、教師という職業に自ら選んでなっている教師（そして教える事が好きなこと）と、単に生活のためにだけ教師をやっている教師との差は分かるものである。そして最高の教師というのは明らかに前者なのである。

彼らは、外部要因(自分の給与)に左右されるよりも、自分の生徒達にコミットしている
のである。 成功者というのは、支配されたり、操られたりすることに独特な嫌悪感を抱
いている。

私の仕事の中でもこれは日々体験している。 自分が、人を良い方向に変える手助けがで
きる人間として、どんなに凄い評判を得ていたとしても、それでもやはり抵抗には会うの
である。

今では、自分が人を変えることはできないのだという事実を受け止められるようになった。
私は人が自分の選択で良い方向に変わろうと決めた時に、それを助けることができるだけ
なのだ。

バスケットボールのコーチ、リック・ピティノが、「成功は選択である」という本を書い
ている。確かに

「自分は成功することを選んだ」という概念はおおよそすべての分野にわたって実際の目
標達成と緊密に連携している。 人はたまたま成功にぶち当たるのではない。成功するこ
とを選ぶのである。

残念なことに、成功している人々をして「そして、私は変わることを選んだ」と言わせる
のは簡単な変革ではない。 それは筋肉のコミットメントを頭脳に移転することを意味す
るからだ。

言うは易し、行うは難しとはよく言ったものだ。 自分自身の選択とコミットメントの結果として自分の行動があると信じれば信じるほど、その行動を変えようとは思わないものである。

これには理由がある。 それは心理学上最も研究されている原理のひとつで、認知的不協和、と呼ばれているものである。 これは私たちが信じたいと思っていることと、実際に私たちが体験することとの間の断絶についての理論である。 基本的な理論はいたってシンプルである。

私たちが何かを真実であると信じようとすればするほど、その反対が真実であるとは認めなくなる、自分が間違っているという明らかな証拠をつきつけられても、である。

認知的不協和は通常は成功者にとって、彼らが自分のミッションを遂行するにあたってプラスに働く。 自分が正しい道を探っていると信じれば信じるほど、自分の戦略に欠陥があると認める可能性が低くなる。自分がひょっとしたら間違っているかも知れないという証拠があってもである。

成功者達が逆境にあってもへこたれたり、くじけたりしないのはこのおかげである。

彼らのゴールや、自分の信条へのコミットメントによって彼らは真実をばら色のレンズを通して見ることができる、それは多くの状況では良い方向に働く。

彼らのコミットメントが、他の人々を「たとえ状況が厳しくなったとしても」「ぶれさせず」「あきらめさせない」のだ。

勿論、同じ原理が、「方向変換」が必要な状況においては彼らにマイナスに働く。諺にもある勝者は決して諦めないというのはしばしば真実である。

時としては、もっとも成功している人々にとってさえ、うまくいかないことを止めることは大切である。勝者にとって止めることは困難なのだから！

成功の幻想がいかに私たちを迷信深くしているか

これまでにあげた4つの成功に関する信念は、私たちが自分自身について信じたくない事をろ過している。我々の成功に関する幻想は実際迷信の域に及んでいるのだ。

「え？誰のこと？私ですか？」とあなたは言うだろう。「私は教育を受けた論理的な人間です。迷信なんて信じませんよ！」

確かに、はしごの下を歩いたり、あるいは鏡を割ったり、黒猫に目の前を通られたりすると悪運が続くという類の「子供じみた」迷信についてはそうであろう。

我々の殆どは、迷信を原始的で教育に欠けた人たちのものだとあざけるものである。心の奥底では、自分たちはこれらの馬鹿げた考えからは解脱していると確信しているもので

ある。

そんなに急ぐことは無い。 ある程度は我々は皆迷信を信じているものだ。

多くの例によれば、組織内の階級の上にいけばいくほど我々は迷信深くなる傾向があるの
である。

心理学的に言えば、迷信的な行動というのは、特定の行動の後に正の強化が続いた場合、
その特定の行動は正の強化の原因だという信念に基づくものである。 その行動というの
は機能的なものであるかも知れないし、そうでないかも知れないし、自己完結型で意味の
無いものかも知れない。 それでももし我々がその行動を行った後に何か良いことが起こ
ったとしたら、我々はその行動と良い結果を関連付けて考えるのである。

私の大学の専攻は数学だが、数学的に考えると迷信というのは、2つの言葉の取り違えに
過ぎない。 相関関係と、偶然である。

B.F. スキナーは、空腹の鳩が、純粹に偶然に少量の餌がその後与えられることで無意味な
瘻癢を繰り返すことについて紹介した。 おおむね同じ様に成功したリーダーというのは
機能しない行動を、その後たまたま高い金額が手に入った事により繰り返す可能性がある。
例えその特定の行動が、金銭の取得に至った結果に全く関連性が無かったとしても、であ
る。

私の仕事の上で最も大きなチャレンジの一つは、リーダー達に、彼らの行動に関する「そ

れによって」と「それにも関わらず」の混乱が彼らを迷信の罠に追い込んでいるかを見極めさせることである。

必要な変革を作り出していく

さて、ではあなた自身に焦点を当ててみよう。この成功の幻想から免れられる人というのは殆ど居ないからである。自分の風変わりな、あるいは余り魅力的ではない行動を取り上げてみて欲しい。友人、家族や同僚に迷惑がられているのを自分で知っている行動である。

そして、自分自身に問いかけてみて欲しい。この行動を続けているのは、これが何らかの形でこれまでに自分に起こった良い事に関連していると思っているからだろうか？

じっくり、深く考えてみて欲しい。その行動は、あなたが何らかの結果を達成するのに役立っているのだろうか？それともそれは不合理な迷信的な信条があなたの人生を何年にもわたってコントロールしてきたということだろうか？

前者は、「それによって」の行動であり、後者は「それにも関わらず」の行動である。

成功への幻想を乗り越えるためには、用心深く、常に自分にこう問いかけなければならない。「この行動は自分の成功の合理的な要因だろうか？それとも自分は単に自分を正当化しているだけなのではないだろうか？」

自己の行動についてポジティブな変化をもたらすための最初のステップは、成功しているリーダーにとって自分を変えることは難しい、これまで我々が議論してきた全ての要因によって-と認識することである。そして、自分がここまで来た成功を助けてくれた同じ信条が、次へのステップに自分が踏み出せなくなっている要因になっているかも知れないことを認識することである。

私のコーチングのクライアントは全て大企業の現職の CEO か、CEO になる可能性のある人材である。彼らがポジティブで、測定可能な変化を遂げない限り、私のフィーは支払われない。その変化は彼ら自身が判断するのではなく、彼らの主要なステークホルダーが決めるのである。

これらのトップエグゼクティブは卓越した才能の持ち主で、非常なる成功を成し遂げ、更なる向上を欲している人々である。その全てのモチベーションと能力をもってしても、私のクライアントの誰もが保証するだろう、行動の変革はシンプルかも知れないが、簡単と言うには程遠いものである。

それではどうやってポジティブな変革を実行できるのだろうか？

自分の人生の鍵となる人々に、どうしたらより良くなれるか、たずねる習慣を身に着けることだ。

彼らを、自分が今いる場所（それは素晴らしい場所かも知れないが）から、これから行きたい場所（それは更に素晴らしい場所である）に行き着く助けとして募ることである。

これは大切なポイントだが、人々が「改善すべき部分」として何かを指摘した時のあなたの反応は、おそらく彼らが「間違っている」か「混乱」していると信じる方向に働くであろうことを、認識しておくべきである。

自分のこれまでの成功や、自分のチームの成功に対する貢献に関する自分の信条は、おそらく過大評価されているということを受け入れるべきだろう。

彼らの言い分に疑問の余地を与えておく事、彼らがおそらくは正しいかも知れないという事実、そしてあなた自身こそが「混乱」しているのかも知れないという事実についてオープンになることである。

自分が、変わろうと選択したことにおいて自分が変わるという現実、そして変革へのモチベーションとコミットメントはあなた自身の中から生まれてくるという現実を認識するべきだろう。

モトローラのCEOであるエド・ザンダー氏は、彼の配下の将来有望なリーダー達に対して、参加を奨励することの価値を説く一方で全ての意思決定は投票やコンセンサスベースでなされるべきではないことを明確にしている、と聞いている。リーダーが意思決定を行わなければならないのである。自分が尊敬する人々からのインプットに耳を傾けた後、自分自身が自分と自分の組織にとって正しいと信じる変革のみ実行するのである。変革へ

の欲求は自分自身の中から生まれなければならない。

最後に、過剰なコミットメントについて注意を払うべきだろう。

変革のプロセスはポジティブで、シンプルで、集中すべきものに集中し、迅速なものではない。成功者は知らないうちに、自分で実際にできること以上のことをできると思い込む傾向があることを認識しておくべきだ。過去に私はリーダー達に1から3つの行動変革のエリアを選ぶように推奨していた。それは私がまだ若く、理想主義だったころの話である。今では、私はリーダー達に1つの鍵となる行動を選び、それについてよく改善できるように、推奨している。

自分の尊敬する人たちへのフォローアップを継続することで、あなたの行動も益々よく改善されていくことだろう。私のクライアントの一人であり、トヨタファイナンシャルサービスのCEOであるジョージ・ポースト氏は彼自身で選択した改善すべき行動について大変に成功している。それはより効果的なコーチになることである。

私が彼と一緒に、同僚から得られたポジティブな結果を再検討していた時、彼は非常に優れた気付きを得た。「もし自分がリーダーとして改善し続けるということは、生涯ずっとこういうことを続けなければいけないってことだよな?!」

賢明な老将が言ったごとく、階級を上って、階級章を得ていく時、それを鵜呑みにしてはいけない。昇進をする毎に、自分を変化することが益々難しくなるということを認識して

おくべきだ。常に、自分が今自分のいるここまでたどり着いたことに対する自信と、これから行くべき場所、行ける潜在能力を自分が持っている場所に行くための謙虚さとのバランスをとるべきだろう。

マーシャル・ゴールドスミス博士は、「コーチングの神様が教える「できる人」の法則」を含む24作を著している

Translation by Satoko Mitani Gibbs.