

协助成功人士更臻完美

By Marshall Goldsmith

(Published in *Business Strategy Review* – London Business School, spring 2003)

我是个高阶经理人的教练，我所担当的角色需要与那些已经极为成功、但是希望自己可以更臻完美的领导者一起共事。他们大多在一些大的企业里担任高阶经理人，非常具有智慧，对工作专注而坚持。他们坚定地为企业的成功而努力。他们的人格非常健全，绝大多数拥有独立的经济能力。他们是出于自己意愿“想要”工作，而不是迫于外在要求“不得不”去工作。在理智上，他们对于领导行为的理解，是与过去结果相关的行为，而不是去达成未来创新时所需要的行为。

我们大多数人都能很快的意识到别人的行为需要改变，但是我们却往往很难改变自己。当越成功的时候，我们似乎越难去改变自己。如同Charles Handy 所指出，之所以发生“成功的矛盾”，是因为在我们“不得不”改变之前，我们“需要”去改变。然而，当一切事情进行得一帆风顺的时候，我们常常觉得没有理由去改变。

我最近完成一份文献评论，回顾以协助成功人士改变行为作为研究主题的论文。探讨行为改变的研究，多数将焦点集中在伴随有明显生理学后果的失序行为（例如酗酒、毒瘾、饮食疾患或吸烟）。一部分的研究是讨论成功人士是如何获得成功的。不令人意外的是，讨论成功人士如何改变的研究是属于极少数的。这整个概念有些不是那么直观。

首先，我假设各位读者阁下，你是一位成功人士。你也许不是大公司里重要的高阶经理人，但是我猜想你是符合社会-

经济标准下的成功人士。其次，我假设你在为其他成功人士工作。和你一起工作的人大部分是属于知识型工作者。他们在属于他们工作领域中的专业知识远胜于你。

在多数情况下，这些可贵的工作伙伴，不是因为他们“不得不”与你共事，而是他们“想要”和你一起工作。你会面临一个挑战—

协助自己和你的同事们进行改变，
这将使你们团队迈向更高一层的境界。

我从协助那些如同你和你的同事们一般的成功人士，进行改变一事上，学习到了什么呢？

在几乎所有的情况下，

可以说多数成功的领导者能够藉由改变他们行为中的某些因素以增进效率（对我们而言，同样的情况在配偶、伙伴、朋友、父母、子女之间同样的成立）

。在我们逐渐察觉和受人敬重的同事之间、或是后续工作等方面能够得到多少改善之前，当我们所选择表现的行为被我们所选定的人们接收时，我们几乎总是可以获得良善的增长。我同时也学到了，原本帮助我们成功的关键信念，在我们面临改变的時刻，会成为我们的挑战。

成功人士的四个关键信念：

对改变行为的涵义

成功人士获致成功的原因有很多。其中有些因素是可以改变的，而有

些却是不能改变的。每个人不是在所有方面的事物上都拥有成功的潜力。举例而言，缺乏资质的运动员即使通过练习还是无法取得成功。虽然，体格上的局限性也许会阻碍个人成为一个专业的运动员，但是根据哈佛大学的Gardner指出，不同的个体拥有不同的“智慧”，得以在不同领域中戏剧性地影响他们潜力的发挥。

我研究文献评论的关注焦点在于信念，这些信念使得大多数的成功人士有别于那些也许拥有相似潜力的同儕。成功人士多半拥有下面四个信念：

- 1) 我选择迈向成功。
- 2) 我能够成功。
- 3) 我将会成功。
- 4) 我已经获得成功。

每一个信念都可以用不同的词汇来表示，诸如自我抉择 (self-determination)、自我效能(self-efficacy)、乐观(optimism)等等。每一个信念都提高了我们获得成功的可能性。这些信念彼此之间相互影响且具有正向的关系。下面我们将逐项讨论这些信念何以引导人们获致成功，又为什么会阻碍改变。

我选择迈向成功

成功人士认为，他们正在从事的事情是他们所选择的，因为这些事是他们愿意去做的。

成功人士拥有高度自我抉择的需要。对于越成功的人士而言，这样的叙述就越真实。成功人士极其厌恶被控制或是被操纵的感觉。在我的工作中，我必须和这个因素“和平共处”

，以至于我无法使这些高阶经理人改变。我只能够协助在他们所选择愿意去改变的事情上来改善。对于教练工作而言，一项艰巨的挑战是要去意识到进行改变的根本动机必须是来自于被训练者 -而非教练。

拥有

“我选择迈向成功”的信念并不意味着这些成功人士是自私的。据我的观察，许多成功人士也是一个好的团队工作成员。

这表示成功人士需要对他们所做的事感受到自我承诺。他们需要一种主导权的感觉。当领导者对于任务存有自我承诺时，他们获致成功的可能性就更高。此时他们的情感和理智协调于一致，将可以有效的吸引和发展同样想要完成这项目标的“信仰者”。

“我选择迈向成功”是一个与获得成就具有高度正相关的信念。增加“我同时也选择改变”是一个困难的转变过程。

成功人士的自我承诺会使得他们难以进行改变。

当我们越相信自己的行为是我们选择和承诺的结果，则我们想要改变自己行为的可能性就越低。一个经过充分研究的心理学原理-

认知失调(Cognitive dissonance)

，其基本理论非常简单。当我们越坚信某些事情是真实的，则我们愿意改变自己信念的可能性就越低，纵然已有明显证据证明我们是错的时候

。在许多情况下，认知失调对于成功人士起着支持的作用。当事情进展不顺的时候，他们的承诺鼓励着他们“坚持住路线”以及“不要放弃”。而当成功人士面临应该改变路线的局面时，认知失调同样起着抗拒改变的作用。

认知失调原理一个宏观层面的例子发生在日本。在1980年代，日本经理人被普遍赞扬为领导行为的模范。这个国家的经济增长是经济史上最伟大的成功故事。相关著作的出版和考察团的造访，使得世界各地的领导者可以从日本的成功经验中学习。这样的成功深刻影响了许多领导者。

“日式管理”所获得的商业成功，已经超越了财务的层次，而转变成为国家的荣耀。领导者们不但以他们取得的成就为荣，并且也以他们取得成就的方式为荣。

不幸的是，1980年代风光一时的日式管理风格到了1990年代已经不再有效了。随着技术、经济、制造业的角色分工和劳动力等方面的急剧变化，使得“日式管理”

日渐式微。许多日本的领导者费了将近二十年的时间才愿意承认他们之前的管理风格不再适用了。很多领导者“无视数据资料”

许多年，直到他们承认进行改变是必要之事实为止。同样的承诺在1980年代带来了巨大的成功，在世纪之交时却导致了巨大的挑战。拥有智慧和勇气放弃过去作法的领导者，将会是成为日本新经济中的成功者。

我能够成功

成功人士相信他们拥有实现自己向往之事的内在能力。

上述所言，亦即是自我效能(self-efficacy)的定义。这也许是引导个人趋向成功的最核心信念。相信自己能够成功的人，可以在其他人视为威胁的局面中看到机会。在情势不明朗的情况中，这样的信念可以引导高自我效能的人们宽心地去承担

较大的风险并获取较大的回报。简单的说- 他们愿意尝试更艰难的事！

成功人士具有较高的“内在控制”(internal locus of control)。换言之，他们觉得自己不是受制于命运的，相信自己有动机和能力去改变世界。他们认为自己和他人的成功，主要是取决于动机和能力，而非运气、偶然的的机会或是外在的因素。

(这也解释了为什么研究证明国营的彩票是所谓的“穷人税”。那些圈选号码买彩票的人们相信，成功是来自于偶然的的机会。这些人经常是属于经济地位较为弱势的一群。)

不令人意外的，在“自我抉择的需求”和“内在控制”之间，存在着正向的关系。假使人们相信这个世界是远远超出自己所能掌控的，自己仅仅是“大机器上的小螺丝钉”，那么他们对于收到控制或是操纵的感觉也就不会这样糟了。(反正这个世界就是如此)。假如人们相信自己可以改变世界，而且是向好的方面改进，他们会对于外在的控制和操纵感到厌恶。

“我能够成功”

的信念和成功之间的关系非常密切，同时在伴随乐观主义的情况下，此一信念还会导致所谓的“迷信行为”。“迷信”对于改变原有行为而言是一种阻力，即使在其他人的看来，过去的行为已经明显不管用了。

成功人士经常为因果之间的关系所困惑。他们往往无法辨别自己是“因为”采取哪些或是避免哪些行为而获致成功的。

对于任何人(事实上，甚至包括任何动物)

，提供正增强有助于重复行为的出现。越是成功的人士，他们越是易于接受正增强。成功人士常犯的一个最大错误，就是自认为“我是成功的。我用这样的方法行事。因此，我一定是因为用了这样的方法行事才获得成功的！”

“迷信行为”

只不过是对于因果之间关系的一种混淆。许多领导者从过去事件的结果当中得到正增强。因此他们就推断，自己的某些迷信行为是有助于得到这些结果的。正如某些运动员相信“幸运”数字，或是在比赛之前进行某些“仪式”

，成功的商业领导者倾向于重复从事可以获得奖酬的行为。他们担心，一旦改变任何行为，将会破坏自己这“一连串的成功”。

一位被视为是优秀领导者的金融服务业首席执行官，但是他在训练下属方面的表现，却是出人意料的逊色(这个现象在高层经理人中是十分普遍的)。他还发展出了一套这样的说词：1)

“以我职位的级别”而言，训练为什么是不重要的，2)

训练为什么浪费了他的时间，3) 他是如何不靠训练下属，就

“坐到这么高的位子”，4)

他是没有接受过太多的训练，但这明显对他的职业生涯没有什么伤害！

幸运的是，这个高层经理人有几位他所重视、既勇敢又果断的下属。于是他决定满足这些属下的需求，“尝试着对他们提供训练”。在取得了非常好的成效之后，他终于承认过去多年来，在提供下属训练方面的薄弱表现，确实是他个人的弱点。他意识到自己以往是在缺乏训练的情况下获得成功，而不是因为缺乏训练而取得成功的。

我将会成功

因为乐观而带来的沉着，是大多数成功人士的重要特征。

成功人士不仅相信自己有达成目标的能力，而且相信自己终将达成目标。并以这样的信念面对每一项工作。成功的领导者经常以充满自信的方式进行沟通。

在一项与埃森哲(Accenture)咨询公司合作的近期研究中，依据世界各地所选出120家公司中200位高潜力领导者的受访结果显示，在古往今来的领导者中，自信是有效领导能力“十大”要素的其中之一，。

成功的领导者不仅相信自己将会达成目标，他们还认为自己所重视的人也将会达成目标。根据前面所述，成功的领导者把成功视为动机和能力的结果。如果他们相信自己的工作伙伴拥有动机和能力，他们会把乐观与自信的影响力传播给其他人。

成功人士善于寻求机会。

假如他们设定了目标，不论是述诸文字或是公开宣布，成功人士都将会不顾一切的设法达成目标。

尽管这种乐观的感觉和成功有着密切的关系，但是过度的乐观也容易造成“超出负荷”的情况。

成功人士经常会十分的忙碌，并且易于面临过度承诺的危险。

对于雄心勃勃、抱持着“我将会成功”态度的人而言，要他们向大好的机会说“不”

，是一件非常困难的事。如本文所述，在我工作中所接触的绝大多数

高阶经理人，都觉得今天比过去生活中的任何一天都要忙碌。在北美，这种感受与历史上经济扩展最为迅速的1990年代末4年的时代面貌是相符的。大部分的高阶经理人不会为了“抢救沉船”而做出过度承诺；他们会在“掉进机会的海洋”时做出过度承诺。

成功人士实现了许多目标，而且他们经常相信自己能办到比自己能力所及之外还要多的事。我有一个当事人，“欧洲志愿者”，在一个世界知名的人力服务组织担任执行董事。他的愿景是为世界上大部分弱势、需要协助的人提供帮助。不幸的是(对我们所有的人而言)，他的业务蒸蒸日上。作为一个领导者，他最大的挑战显然如何避免过度承诺。(附带一提，这也是顶尖人力服务机构领导者的共同课题)。没有提供外在约束的情况下，他容易对超出大多数支援者能力范围所及的服务作出承诺。无疑的，这种“我们将会成功”的态度会导致员工“失去热情”、产生高的离职率，最终组织将失去帮助那些穷困人们的能力。

我的一个当事人最近完成了一项关于高阶经理人发展课程结业学员的研究。课程的部分目标，是期望结业学员能够关注行为的改变。课程中教导一种简单的方法，以帮助他们达成行为的改变。课程结束后进行了匿名调查，95%的学员说他们将会依循方法里的各项步骤。一年之后，70%的学员按照方法去做了，他们在改变行为方面得到了显著的改善。其余30%的学员没有照着方法去做，这一部分的学员和前面一组学员相比，几乎没有有什么改进。

当问到，“你之前说过会执行这项改变行为的计划，但是为什么做不到？”

的时候，通常会听到这样的回答，“我做了过度承诺，所以没有办法办到!”。

我已经获得成功

成功人士易于对自己过去的表现作出正面的诠释。

高成就者不仅相信他们已经达成了目标，他们还相信自己在达成目标的过程里起了很大的促进作用。即使这个正面结果的出现是取决于他们无法控制的外部事件，他们依旧如此相信。

如此正面的看到自己，某种意义上而言，成功人士可以说患了“妄想症”。他们把过去的成果视为他们自身存在和所有努力付出的证明。对于过去成果的正面诠释引导他们乐观面对未来，并且提高未来成功的可能性。

由于“我已经获得成功”

有着许多正面的好处；当面临需要改变行为的时刻会带来阻力。

成功人士采取正面观点看待自己过去的表现，使得他们很难听取他人的驳斥信息。

成功人士会过高评价自己相对于相同职业领域里其他同儕的表现。我私下问了超过5万个成功的专业人士，请他们“评估自己”

相对与其他相同职业领域里同儕的表现。接近85%

的专业人士认为他们在他们的职业群体中，可以排到“前 20%”

(在这道问题里所说的职业群体，是限定为具有相近表现的成功人士)。

这些被社会视为有较高地位的专业人士(例如医师、机长、投资银行家)，与他们名望相当的同儕比较时，容易对自己作出较高的评价。

关于这个特点，我最常提及的例子就是医学博士的群体。我告诉他们我做了广泛的调查，证明所有在场的医学博士当中，确实有半数的人在医学院的读书时候，成绩是属于班级里后半段的。其中两个博士坚称这是不可能的！

在尝试协助成功人士改变行为的过程中，帮助他们分辨“信息”(message)与“传信人”(messenger)之间的不同是非常重要的。

成功人士容易忽视重要的驳斥信息是基于3个原因：

- 1)信息是由他们眼里不配和自己这种成功人士“平起平坐”的人所提出的，所以这“不算数”；
- 2)他们认为与自己的自我印象不一致的信息是“错误的”，其他人“搞不清楚状况”；
- 3)他们同意信息，但是认为这样的行为对于成功而言是不重要的。

协助成功人士进行改变

在我们协助领导者的工作当中，我明确的把重点放在帮助成功人士达成，正面、可衡量、长期的行为改变。为了测量影响程度，我们完成了一项有1万名参与者的“前后比较”研究。改变行为过程的步骤是训练成功高阶经理人的工作当中发展出来的。然而这些步骤也可以应用在帮助任何成功的人士身上，以改变他们的人际行为。

促使成功人士在察觉到信息是由重要的、自我选择的评估者传达来的

时候，能够将之视为重要的、自我选择的行为，并加以接受。

测量行为改变的效果是件非常困难的事情，除非结果与期望行为明显一致的时候。成功人士有着高度的自我抉择的需求。最终来说，行为改变过程的主导权必须来自行为者本身，而不是来自于内部或是外部的教练。

成功人士易于否认行为信号的效力，一个理由是他们没有参与期望行为的决策过程。当他们涉入期望行为决策的程度越深，他们越会“认可表现出期望行为的效力。成功人士会非常尽力去达成自己所设定的目标。他们对于那些令他们感到“被评判”或“被操纵”的改变，往往非常抗拒。

成功人士也希望保持内在的一致性。假如领导者公开宣称某些行为是重要的，他们也会努力去表现这些行为，以期成为正面的模范。

根据我发展领导能者风格模式的经验看来，我发现几乎所有的高阶经理人都会发展出一套他们的“期望”行为的模式。大部分的情况下，**了解**什么样的行为是被期望，对他们而言并不是困难。他们主要的挑战，是来自于如何将这些行为**表现**出来。

对于领导者发展属于自己的领导风格而言，几年前发生在一位担任首席执行官的当事人身上的例子，可以说明本人参与的重要性。当他看到来自工作同仁关于他所表现行为的反馈评量表，他怀疑地盯着其中一个评分较低的项目，“是谁要求把这个评分项目列入评量的？”

我回答说，“就是你！”

。于是，他想起来当初是什么原因要把这个项目列入，并且开始面对

事实：真正的问题是在于他本身的行为上，而不是出在项目的字眼意思上。

人们之所以忽视行为信号的效力，第一个理由是“错误的行为”，第二个理由是“错误的评估者”。假如是由成功人士自行选择评估者，他们接受评估效力的可能性会比较高。大部分的高阶经理人会很重视来自于他们重要同事的意见。因此，让成功人士选择评估者，可以避免这样的反应，“为什么我这个赢家要听像他这样一个输家的话呢？”

反对让我们所辅导的当事人自行选择评估者的一个理由，是他们可能会选择“朋友”

，以至反馈的信号不能充分反映实情。目前为止我还没发现支持前述论点证据。两个理由如下：1)

我之前接触过的绝大多数高阶经理人，他们选择评估者的结果和我以随机方式选出的情况大致相似。只有一次，这些高阶经理人拒绝某个人担任他们的评估者，理由大约是这个人即将离开公司，或是他们对这个人相当轻视。在我的经验里，我从不允许高阶经理人排除2个以上的评估者。2) 在发展课程中运用360°

反馈法时，关于“进步方面”的考核，在高阶经理人自行选择的评估者与其他人选出的评估者之间，显现出十分近似的评价。

Bev Kaye, Ken Shelton

和我，最近访问了超过50杰出的意见领袖和教师，要求他们谈谈在过去的生命历程中，一次令他们发生重大改变的学习经验。这也促使我们出版了**学习旅程**这本书。超过半数受访者提到的情景，是非常敬重的人给自己反馈或挑战的时候。有趣的是，不少受访者同意，假如是其它人提供相同的意见，对自己并不会造成这么深刻的影响。这使我

们意识到，反馈和建议的 **来源**与其 **内容**具有同等的重要性。如果信息的来源是成功人士所尊敬的，他们将会乐意学习并且进行改变。

当成功人士本身参与了选择行为以及建议者的决策过程，他们总是会对建议和消息保持积极的回应。在进行匿名评估时(当事人无法辨别评估者的身份)，当事人易于把关注的焦点集中在自己需要改进的地方，而不是谁提出了这个评价。在我们的评价与尊敬的评估者所提出的评价重要性相当的时候，这种做法使得当事人很难否认我们评价的效力!

接受信息之后，当事人会选择1至2个重要方面的行为来进行改善

我习惯建议高阶经理人选择1至3

个方面的行为来进行改变。完成“前后比较”的研究之后

(在当事人接受信息一年之后)，大部分高阶经理人告诉我三个太多了。

我现在遇到的成功人士都太忙了。如同前面所说，当事人没有“严格遵守”改变计划的一个主要的理由，是过度承诺。他们不需要一张关于目标的“冗长的清单”

。我现在建议需要改变的行为数目 **至多**2个。改变一个层级较高(影响层面较广)的行为，可以促成一个非常正向的改变。

只有那些可以真正促进改善的行为，我们才会激发受训的当事人去从事。我曾被要求评论一份关于一位世界上最成功的高科技业首席执行官的360°

总结报告。当他看过匿名反馈之后，他思考自己最弱的部分(聆听)

，并且问自己，“如果我成为一个更好的聆听者，这会使我的公司变的更好吗?我很忙碌，成为一个更好的聆听者，可以让我最有效的利用时

间吗？”在开始改变自己的行为之前，在“询问”了董事会以及那些他所敬重的人之后，于是他判断这样的改变确实值得努力去做。他在处理这类信息时深思熟虑以及老练成熟的态度，令我印象极为深刻。他有一个明晰的工作任务，而且不愿意耗费精力去改变那些与任务成果无关的行为上面。

假如成功人士看到行为改变的目标和他们个人目标之间的联系性，他们会更愿意去进行改变。他们需要去了解“因为”以及“尽管”两种行为的区别。一些有趣的研究指出，**相较于对成功本身的渴望而言，想要获得与成功相关技巧的渴望，和取得成就之间的关联性更高**。假如让所训练的成功人士看到改变行为、达成他们的愿景和活出生命价值之间的关系，他们将会更坚定的从事“值得去做的事”，以达成持续的改变。

促使当事人尊敬的同事参与行为改变的过程

同事的支持和持续的参与，和进行正向行为的改变之间关系非常密切。同事如果感觉到自己受到当事人尊敬，而且是当事人**请求**提供建议（而非**等待**建议）的时候，他们会比较愿意提供协助。

为了让重要的同事参与，我们教导成功的领导者在下面的情境中，和每一个同事进行简短的对话：

- 1) 感谢每一位提供反馈的同事，并对自己接收到的正面认可意见表达感激之情。
- 2) 告诉每一位同事，自己已经决定着手在哪1个（或2个）方面的行为进行改善，以及这些方面的行为重要性何在。
- 3) 要求每一位同事提供具有建设性、未来性的建议，这有助于领导者

达成正向、具有可衡量性的改变。

4) 征集尊敬的同事持续提供支持性的训练，以帮助自己进行改善。

这个过程的好处是显而易见的。当成功人士写下目标，向尊敬的同事宣布这些目标后，使得同事能够以支持的方式参与、帮助自己的改进，以提高正向、可衡量性改变发生的机会。

教导成功人士的同事成为协助的教练，而不是挖苦者、批评者或审判者

和其它类型成就的形式有所不同(例如，学业成就)，行为的改变有赖于涉及两个人以上的人际关系。假如成功人士觉得自己被周围的人鼓励和支持，他们将会“紧抓不放”，以达成正向长期的行为改变。假使他们感觉自己被批判或是操纵，他们将势必对这个过程怀有敌意，并且最终放弃尝试。

许多年前，我曾经在一位大型电脑公司首席财务官的个案中经历过“熄灯”效应。在别人眼中，他看起来“冷漠”

而“傲慢”。而他认为自己性格内向，甚至有几分害羞。(内向的高阶经理人被人视为傲慢并不罕见) 一个员工建议他“从楼上走下来”

，花多一些时间在财务部门的员工身上。为了实践“走动式管理”，他第一次进行走访的时候，被人报以嘲讽的评语，例如，“什么事，是那里的空调坏了吗？”“你下来这里做什么，自甘堕落吗？”

对他而言，这是一个负面而经验。我后来和一位他的员工讨论了这件事。这个员工觉得这只是无伤大雅的“玩笑”，而没有意识到，这同时破坏他们的财务官为了符合**他本身**对于行为改变的需求所做的努力。

在训练过程中，我们不仅与高阶经理人共事；我们也和高阶经理人周

围的人士一起合作。至少维持一年的期间，一直到正向、可衡量的改变发生时，我们才收取费用。是否达成正向、可衡量的改变不是由高阶经理人来界定的；

而是由高阶经理人周围的人士所判定。我们协助这些合作者以帮助高阶经理人达成下列事项：

1 过去的‘随它去’，将焦点放在未来

成功人士乐于藉由展望积极的未来以进行改变，而非耽溺于羞耻的过去。纠正成功人士的“错误”，往往只是浪费时间的反效果。成功人士在得知与未来有关的观念和建议之后，都会作出积极的回应，这有利于帮助他们达成目标。赛车手也说过类似的话，“面对前方的跑道，而不是一堵死墙!”。

我们不应该期待高阶经理人去做到他的同事所建议的每一件事，毕竟，领导能力不是人气竞赛。然而，对于未来的良好预期以及建设性的建议几乎总是有用的。

2 做一个支持的教练，而不是挖苦者、批评者或审判者

成功人士认为，诚挚的接受进步，比真诚接受失败的效力要来得高。行为的改变几乎总是“非线性的”。当试图改变行为的时候，几乎所有的成年人都发生过“推迟”的情况。合作者需要意识到这是改变过程的正常现象，而不是高阶经理人“放弃”

。我们都有回复过去行为的倾向，那是因为和过去的成功经验有关。

我们越是成功，则越容易去合理化这种重返过去的行为

。假使高阶经理人被鼓励去克服“推迟”，

而且同事对“推迟”也不要太过于在意，则长期改变的机会可以大幅度

的提升。在参与改变计划的过程，同事的目标应该是帮助高阶经理人感觉像一个“赢家”

3 发展一个后续的过程，提供选择行为和选择同事之间持续对话的机会

我们的研究已经清楚显示，在进行改变的过程中，假如领导者通过持续对话的方式，保持所选择同事的涉入程度，他们将比较易于在行为方面达成正向、可衡量的改变。这种持续的对话焦点非常集中，而且只需要使用几分钟的时间。可以利用电话或是亲自见面完成。一项由“财富100”企业中的8,000

名受访者参与的研究指出，在所有受访领导者中，只有18%接收360°反馈信息，但是不进行后续对话过程。一年后，在增进效能方面被评估为“+2 或+3”（一个“-3 到 +3”的量表）。

这个表现不如控制组，组内受访者没有接受训练，也没有反馈信息。

另一方面，86%

的领导者持续着进行后续对话过程，他们在增进效能方面获得高评价。

当合作者经过训练成为辅助教练时，后续过程提供了一个凝聚建议和认同的持续机会。这增强了个人对改变的公开承诺。持续对话创造了一个使每位成员都集中注意力在改善关系的过程，而不是审判每一个人。

迷你问卷可以作为衡量行为改变的一种简单有效方式。迷你问卷通常十分简短，只把焦点集中在受训练者自行选定的行为上。问卷是经过设计的，评估者只评价发生在训练期间的行为

。问卷关注的焦点在于评估者所认知到的**改善**。假如高阶经理人同意对预期行为进行改变，选择受到高度尊敬的合作者担任评估者，认真并持续进行这一个过程，正向改变几乎都会发生。高阶经理人在知道迷你问卷的结果后，感谢评估者在未来的改变以及持续这个过程的参与。这对高阶经理人以及合作者几乎都是一个正向的经验。

总而言之，协助成功人士改变行为是机会，同时也是挑战。我们的“前后比较”研究给了我们很大的启发—

成功人士不会因为上了一堂课就去改变行为

。通过自身以及所尊敬同事的努力，成功人士将会更臻完美。藉由理解这个独特的议题，参与协助成功人士进行改变，组织的投资可以经由他们的努力发展，取得巨大的回报。大多数类型的成就通常是呈现“正态分布”曲线。对组织而言，帮助高度成功人士由“前 5%”

移动到“前 1%”，其边际收益也许要大过于帮助一般员工从“前50%”移动到“前

20%”。这对高潜力的领导者而言尤为真切，因为他们是组织未来价值最重要的来源之一。