

# HANDLEIDING

## Self-fulfilling prophecy: het Pygmalion-effect

TFC TrainingsMedia



- © CRM  
© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia  
Oorspronkelijke titel: "The Pygmalion Effect"

In Nederland en België uitgebracht door:

**TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)**  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl) / [www.tfc.be](http://www.tfc.be)

Bestelnummer handleiding: 45 3515  
Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3515

*Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.*

	Blz.
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>5</b>
De geschiedenis van <i>self-fulfilling prophecies</i> .....	5
Het Pygmalion-effect.....	6
Pygmalion in managementsituaties .....	10
Het Galatea-effect.....	11
Drie manieren om het Galatea-effect op te roepen .....	12
Synopsis van het programma.....	13
Tips voor toepassing.....	14
<b>2. Trainingsopzetten .....</b>	<b>17</b>
Over dit hoofdstuk.....	17
Cursusprogramma 1 .....	19
Cursusprogramma 2.....	20
Cursusprogramma 3.....	20
Module 1.....	22
Module 2.....	25
Module 3.....	29
Module 4.....	30
Module 5.....	34
Module 6.....	35
Module 7.....	38
Module 8.....	40
Module 9.....	40
Afsluiting.....	42
<b>3. Cursistenmateriaal.....</b>	<b>45</b>
Uw ervaring met een Pygmalion (als Galatea).....	46
Uw ervaring als Pygmalion.....	48
De menselijke kant van ondernemen.....	50
Uw verwachtingen van anderen verhogen.....	51
Uw verwachtingen van uzelf verhogen .....	54
De vier Pygmalion-factoren.....	56
Rollenspel .....	58

Scenario's voor de toepassing van Pygmalion .....	60
Pygmalion-ontwikkelingsplan (POP) .....	61
Hulp bij problemen.....	65
Het ABC van Pygmalion.....	70
Discussieonderwerpen bij het programma .....	71
Verwachtingscyclus .....	72
Pygmalion-factor I: Sfeer.....	73
Negatieve Pygmalion - Sfeer .....	74
Positieve Pygmalion - Sfeer .....	75
Pygmalion-factor II: Input .....	76
Negatieve Pygmalion - Input .....	77
Positieve Pygmalion - Input .....	78
Pygmalion-factor III: Output.....	79
Negatieve Pygmalion - Output.....	80
Positieve Pygmalion - Output.....	81
Pygmalion-factor IV: Feedback.....	82
Negatieve Pygmalion - Feedback.....	83
Positieve Pygmalion - Feedback.....	84
Het Galatea-effect oproepen.....	85

# 1.

## Inleiding

### De geschiedenis van *self-fulfilling prophecies*

Een golfspeler maakt zich op voor de afslag, met in zijn achterhoofd de vrees dat hij de bal een verkeerd effect gaat meegeven. En zie, de bal verdwijnt in de *rough*. Een veelbelovende jonge professional verzorgt, goed voorbereid en vol vertrouwen in eigen kunnen, een presentatie voor een belangrijke commissie. Zij weet de vragen van de commissie te pareren en hun zorgen weg te nemen. Na afloop kan ze hun complimenten in ontvangst nemen. In hoeverre hebben we nu werkelijk invloed op de gebeurtenissen die zich in ons leven afspelen? Kunnen onze verwachtingen uitkomen? Komen ze altijd uit? In 1948 beschreef Dr. Robert Merton voor het eerst het fenomeen *self-fulfilling prophecies* (SFP's) en begon hij hun invloed te bestuderen. Hij beschreef verscheidene situaties waarin SFP's, verwachtingen die zichzelf waarmaken, invloed uit leken te oefenen op de maatschappij. Zo waren veel mensen ten tijde van de depressie bang dat hun bank failliet zou gaan en zij hun geld zouden verliezen. Velen van hen haastten zich dan ook naar de bank om hun geld op te nemen vóór het zover zou zijn. Vaak was het gevolg dat de betreffende banken niet meer over voldoende liquide middelen beschikten om zaken te kunnen blijven doen en dat ze inderdaad failliet gingen. De rekeninghouders veroorzaakten dus zelf datgene waar ze bang voor waren, of droegen daar in ieder geval toe bij. Een ander voorbeeld: Merton was ook van mening dat bepaalde minderheidsgroepen die het predikaat 'niet al te intelligent' hadden meegekregen, dit zelf gingen geloven. In de veronderstelling dat ze dom waren of niet goed konden leren, zetten ze zich niet volledig in of investeerden ze niet de benodigde tijd en moeite in het leerproces, met als gevolg dat ze werden bevestigd in hun overtuiging dat ze niet konden leren.

Merton was toen de eerste om de theorie te formuleren dat onze verwachtingen een krachtige invloed kunnen hebben op onze toekomst, zelfs als we ons eigenlijk niet bewust zijn van die verwachtingen. Eén van de belangrijkste bijdragen van Merton lag in zijn beschrijving van hoe het gedrag en de daden van mensen ten grondslag liggen aan de uitkomst van gebeurtenissen, en niet slechts hun overtuigingen en verwachtingen. Hij concludeerde dat mensen zich *gedragen* naar en derhalve uiteindelijk bijdragen tot het bevestigen of doen uitkomen van hun voorspellingen. De volgende vraag die gedragswetenschappers zich stelden was of onze verwachtingen, naast de uitkomst van gebeurtenissen, ook andere mensen kunnen beïnvloeden?

*Een succesvolle pas afgestudeerde academicus had net een baan gekregen als accountant bij een grote holdingmaatschappij. Hoewel in eerste instantie alles goed ging, bleek al snel dat zijn chef niet geloofde dat hij voldoende capaciteiten had om zijn functie goed uit te kunnen oefenen. Ze begon zijn verrichtingen met argusogen te volgen en probeerde hem te betrappen op gedrag dat haar zou sterken in haar al gevormde mening dat hij slecht zou presteren. Hoewel ze dan wel zei veel van hem te verwachten, verwachtte (of geloofde) ze niet echt dat hij het zou redden en dat uitte zich ook in haar gedrag, haar intonatie en haar gezichtsuitdrukking. Dit alles ondermijnde bij de jonge accountant het geloof in eigen kunnen, net zolang tot hij zelf betwijfelde of hij wel een bekwaam accountant zou kunnen zijn. Zijn chef ontsloeg hem binnen twee jaar.*

*Vervolgens kreeg hij een baan als management accountant. In deze hoedanigheid onderging hij, zoals hij het zelf later omschreef, een ongelofelijke transformatie. Hij werkte voor een manager die vaak aangaf alleen de besten in dienst te nemen en ze vervolgens ook de vrijheid en bevoegdheid gaf hun werk te doen. Uit het feit dat hij in zijn eentje de verantwoording kreeg voor het opstellen en uitvoeren van budgetten voor € 27 miljoen bedrijfskapitaal en € 7,5 miljoen investeringsvermogen, bleek een buitengewoon groot vertrouwen in de kundigheid van de jongeman; hij werkte samen met managers uit de hele organisatie (die hem behandelden als volwaardig en kundig contactpersoon van de financiële administratie). Zijn chef nam hem mee naar vergaderingen met de directeur van het bedrijf, waar hij werd gevraagd naar zijn mening en een beroep werd gedaan op zijn deskundigheid. Hij bloeide op en werd een topper, naarmate hij harder en consciëntieuzer ging werken om het in hem gestelde vertrouwen waar te maken. Binnen een jaar werd overwogen hem te promoveren.*

Deze twee waargebeurde voorvallen betreffen één en dezelfde persoon met dezelfde capaciteiten, maar met een sterk uiteenlopende afloop. Waarom? Waar zat hem het verschil? Dit was geen wetenschappelijk onderzoek en er zijn een aantal factoren te bedenken die de afloop beïnvloed zouden kunnen hebben, maar dit verhaal benadrukt wel hoe mensen beïnvloed kunnen worden door invloedrijke mensen uit hun omgeving die hen op positieve wijze kunnen aanmoedigen, krachtige voorbeelden en begeleide kansen kunnen bieden; die iemand een breder beeld kunnen geven van zijn eigen kunnen en hem kunnen helpen meer te bereiken. Waarschijnlijk kan iedereen wel iemand bedenken die in zijn leven een dergelijke behulpzame rol heeft gespeeld.

## Het Pygmalion-effect

Situaties zoals hiervoor beschreven staan bekend als het Pygmalion-effect – stijgende prestaties als gevolg van hoge verwachtingen en overtuigingen van anderen. Het Pygmalion-effect ontleent zijn naam aan de Griekse mythologie. De legende wil dat Pygmalion, koning van Cyprus, een ivoren beeld maakte van de ideale vrouw, die hij Galatea noemde. Door de kracht van zijn eigen wil en liefde werd, met de hulp van de godin Venus, het beeld tot leven gewekt. Dit verschijnsel van de kracht van verwachtingen vormde later de basis voor het toneelstuk 'Pygmalion' van George Bernard Shaw en de musical 'My Fair Lady' – beide verhalen vertellen hoe professor Henry Higgins een eenvoudig bloemenmeisje, Eliza Doolittle, omvormt tot een verfijnde en elegante dame. Het Pygmalion-effect kan ook de andere kant op werken – negatieve of lage verwachtingen leiden tot slechte resultaten. Dit wordt soms het Golem-effect genoemd, naar het Hebreeuwse woord voor dwaas.

Wat eens het thema van toneelstukken en musicals was, werd ook het onderwerp van een enorme hoeveelheid wetenschappelijk onderzoek. In 1968 schudde de academische wereld op zijn grondvesten toen een klassiek onderzoek de potentiële invloed aantoonde die verwachtingen hebben op de leerprestaties van schoolkinderen. Het onderzoek leidde tot zowel (letterlijk) honderden soortgelijke studies als scherpe kritiek van tegenstanders. Voor dit onderzoek besloot Dr. Robert Rosenthal, die tot dan toe 'verwachtingseffecten' had getest met ratten, zijn tests uit te breiden naar mensen. Hij benaderde daarvoor Lenore Jacobson, hoofd van een basisschool, met het voorstel een experiment uit te voeren op haar school. Aan het begin van het schooljaar gaven Rosenthal en Jacobson de onderwijzers de namen van bepaalde leerlingen met de mededeling dat deze kinderen uitzonderlijk hoog hadden gescoord op tests waarvan bekend was dat ze intellectuele gaven voorspelden. Ze wezen de onderwijzers erop dat ze tijdens het komende schooljaar dus een opvallende stijging in prestaties konden verwachten van deze leerlingen. Na acht maanden kregen alle leerlingen een test voorgelegd waaruit bleek dat de score van de 'intelligente leerlingen' gemiddeld meer was toegenomen dan die van andere leerlingen. Deze 'intelligente leerlingen' waren echter geheel willekeurig gekozen. Op één of andere manier hadden de hogere verwachtingen van hun onderwijzers uiteindelijk geleid tot verbeterde leerprestaties van de betreffende leerlingen.

Honderden verdere onderzoeken bevestigden dat de verwachtingen die de ene mens van de andere heeft, wel degelijk invloed hebben op de daden en prestaties van die ander. Maar wetenschappers wilden ook weten waarom en hoe dit gebeurde. Dit leidde weer tot een nieuwe ronde onderzoeken. Net als Merton ontdekten deze wetenschappers dat mensen dingen *deden* (zich op een bepaalde manier gedroegen) om voorspellingen die zij hadden gedaan, waar te helpen maken. Kort gezegd kwamen zij tot de conclusie dat onderwijzers betere leraren waren voor diegenen waarvan zij hogere verwachtingen hadden. Zij verschaft met name:

- ▶ een warmere en meer ondersteunende *sfeer*,
- ▶ meer *input* naar de leerlingen toe,
- ▶ meer gelegenheid tot *output* van leerlingen en
- ▶ meer *feedback* over hun prestaties.

Omdat inzicht in deze vier factoren en het gebruik ervan belangrijk is, worden ze hieronder alle vier beschreven met voorbeelden van gedrag dat geassocieerd wordt met hoge verwachtingen en gedrag dat geassocieerd wordt met lage verwachtingen. Sommige gedragingen vallen tegelijkertijd in meer dan één van de categorieën. Desondanks zijn de categorieën een nuttig hulpmiddel om inzicht te krijgen in de vele manieren waarop we onze verwachtingen en overtuigingen uiten.

## De vier Pygmalion-factoren

### 1. Sfeer

Dit betreft de stemming die heerst in de omgeving die u voor mensen creëert. Hoe ondersteunend is die omgeving? Hoe belangrijk laat u bepaalde opdrachten lijken en hoe capabel en belangrijk zorgt u dat anderen zich voelen? Wat voor een sociale en emotionele sfeer hangt er? Dit omvat tevens het expliciet uiten van hoge verwachtingen.

gen **en** uw vertrouwen dat medewerkers in staat zijn een opdracht uit te voeren. De sfeer wordt bepaald met behulp van zowel verbale als non-verbale middelen.

Goed gedrag, geeft blijk van hoge verwachtingen:

- ▶ Verbaal aanmoedigen en stimuleren
- ▶ Positieve non-verbale signalen geven door middel van intonatie, oogcontact, gelaatsuitdrukking en lichaamshouding en bewegingen
- ▶ Medewerkers helpen stimulerende doelen te stellen

Slecht gedrag, geeft blijk van lage verwachtingen:

- ▶ Afwezig zijn, gehaast of op een andere manier de medewerker niet uw volle aandacht geven
- ▶ Verbaal hun bekwaamheid of kunnen bekritisieren
- ▶ Negatieve non-verbale signalen afgeven met uw stem, gezichtsuitdrukking of lichaamstaal

## 2. **Input** van de manager

Deze factor betreft de hoeveelheid instructie, nuttige informatie en middelen (inclusief uw eigen tijd) die u ter beschikking stelt.

Goed gedrag, geeft blijk van hoge verwachtingen:

- ▶ 'Extra' tijd met mensen doorbrengen
- ▶ Ideeën aandragen waar medewerkers mee verder kunnen of bronnen waaruit ze verdere informatie kunnen halen (het team voldoende middelen en ideeën geven zonder hun zelfstandigheid te ondermijnen of het project van ze af te nemen)

Slecht gedrag, geeft blijk van lage verwachtingen:

- ▶ Informatie achterhouden die essentieel is voor het werk
- ▶ Medewerkers niet voldoende leiding of begeleiding geven
- ▶ Te lang wachten met voortgangscontrole om eventueel bij te kunnen sturen
- ▶ Medewerkers behandelen alsof ze niet capabel zijn door ze beperkte of onvolledige informatie te geven (slechts op 'need to know' basis).

## 3. **Output** van de medewerker

Dit gaat erover hoeveel gelegenheid u medewerkers geeft om te leren en te 'presteren'.

Goed gedrag, geeft blijk van hoge verwachtingen:

- ▶ Medewerkers toestaan hun meningen en ideeën te uiten (zelfs als ze het niet met u eens zijn)
- ▶ Hen nieuwe opdrachten geven (of allerlei opdrachten die een steeds grotere uitdaging vormen)
- ▶ Medewerkers de mogelijkheid geven vaardigheden aan te leren en te gebruiken (bijvoorbeeld training, projecten)
- ▶ Medewerkers de gelegenheid geven bekend te raken met en bij andere mensen en afdelingen (met name hogere niveaus binnen een organisatie)

Slecht gedrag, geeft blijk van lage verwachtingen:

- ▶ Anderen onderbreken als ze aan het woord zijn
- ▶ Medewerkers niet vragen naar hun mening of inzichten
- ▶ Het aantal en de reikwijdte van hun werkopdrachten beperken

#### 4. **Feedback**

Dit behelst de hoeveelheid, kwaliteit en toonzetting van de feedback die we mensen geven over hun inspanningen en prestaties.

Goed gedrag, geeft blijk van hoge verwachtingen:

- ▶ Nuttige aanwijzingen geven waarmee medewerkers zich kunnen verbeteren of dingen beter kunnen doen
- ▶ Gewenst gedrag nadrukkelijk belonen (bijvoorbeeld door middel van complimenten, erkenning, beloningen en dergelijke). Dit moet dan wel gemeend, specifiek en frequent genoeg gebeuren
- ▶ Erop letten dat feedback betreffende slechte prestaties altijd op een positieve manier gebracht wordt, zodat de medewerker voelt dat u het beste met hem of haar voor heeft en u uw overtuiging dat hij of zij beter kan, versterkt.

Slecht gedrag, geeft blijk van lage verwachtingen:

- ▶ Vooral negatieve, vage of beperkte feedback geven
- ▶ Kritiek leveren op de persoon (in plaats van zijn gedrag), op een negatieve manier generaliseren (bijvoorbeeld door negatieve etiketten op te plakken).

Het overgrote deel van dit onderzoek werd uitgevoerd in het onderwijs en in laboratoria. Maar doet het Pygmalion-effect zich ook nog voor als het volwassenen betreft in managementsituaties?

## Pygmalion in managementsituaties

MEDKIT Ltd., een bedrijf dat steriele medische wegwerpuitrusting produceert, had een chronisch probleem met lage productiviteit van nieuwe medewerkers. De productiemedewerkers kwamen uit de omgeving of waren vrouwelijke immigranten uit Oost-Europa. Iedereen in de fabriek, met inbegrip van de productie leider, 'wist' dat de plaatselijke vrouwen minder capabele arbeiders waren die zich maar langzaam aanpasten, niet gedisciplineerd waren en zelden het vereiste productieniveau haalden. De bedrijfsleider, daarentegen, had wel eens een lezing over SFP's en verwachtingseffecten bijgewoond. Hij was dan ook van mening dat de plaatselijke vrouwen net zo bekwaam waren als de immigranten. Dus wat deed hij... hij belegde een bespreking met de productie leider en vertelde haar dat de nieuwe plaatselijke medewerkers die later die week zouden beginnen, uitstekende krachten waren die hij persoonlijk had uitgezocht; ze zou met hen geen problemen moeten hebben en ze zouden snel het vereiste productieniveau moeten bereiken; zij was verantwoordelijk voor hun integratie in de fabriek en moest hem eventuele problemen melden. Het resultaat was een zeer soepele inwerkperiode van de nieuwe lokale krachten, die de productienorm binnen de gestelde termijn bereikten en vervolgens zelfs overtroffen.

Sterling Livingstone was één van de eersten die het Pygmalion-effect in een managementcontext onder de loep nam. Hij had het idee dat verwachtingen (zowel positieve als negatieve) een grote rol speelden in de resultaten die managers uit hun medewerkers haalden. Deze opvatting werd gestaafd door wetenschappelijke studies die Albert King begin jaren zeventig uitvoerde. Hij onderzocht welke invloed het had als bij chefs bepaalde verwachtingen gewekt werden betreffende medewerkers die een las-, industriële pers- of monteurstraining bij hen volgden. Zijn conclusie was dat de medewerkers die als zeer bekwaam werden aangeduid, ook echt meer leerden en beter presteerden dan hun collega's, hoewel ze willekeurig geselecteerd waren. Warren Bennis, een onderzoeker op het gebied van leidinggeven, vond zelfs sporen van verwachtingseffecten terug in de stijl van leidinggeven van 90 succesvolle topmanagers: "Onze studie van effectieve leiders leverde sterke aanwijzingen op dat een sleutelrol gespeeld werd door wat wij een positief zelfbeeld noemen. Positieve zelfachting doet zich gelden door bij anderen een gevoel van vertrouwen en hoge verwachtingen te scheppen, niet veel anders dan bij *het Pygmalion-effect*."

De overgrote meerderheid aan wetenschappelijk werk op het gebied van het Pygmalion-effect en gerelateerde verschijnselen in managementsituaties is uitgevoerd voor Dr. Dov Eden en zijn collega's. Zij hebben tientallen studies uitgevoerd die de verschillende facetten van verwachtingseffecten onder de loep namen, alsmede situaties waarin deze zich zouden kunnen voordoen. Men werkte met zowel mannen als vrouwen in de Pygmalion- en ondergeschikte rol, bestudeerde verwachtingen ten opzichte van zowel teams als individuen en bekeek de effecten van een Pygmalion-benadering op een verscheidenheid aan resultaten, zoals studie, verbetering van lichamelijke conditie, werkvreugde en arbeidsprestaties. Over het algemeen zijn de resultaten zeer bemoedigend. Natuurlijk kwamen gedragsdeskundigen ook tot de conclusie dat het lang niet altijd eenvoudig is om deze resultaten te bereiken in een zakelijke context. Zo probeerde Dr. Charlotte Sutton bij een aantal winkelchefs verwachtingen te wekken ten opzichte van hun nieuwe medewerkers door ze resultaten te laten zien van zogenaamde tests waaruit moest blijken dat een aantal van die medewerkers zeer geschikt was voor het werk dat ze moesten doen. Hierdoor werd echter maar bij een aantal van de chefs hogere verwachtingen gewekt en het

leidde niet tot noemenswaardige prestatieverbetering bij de medewerkers. Achteraf bleek dat de chefs niet voldoende tijd konden doorbrengen met elk van de medewerkers om de hoge verwachtingen via de bovengenoemde vier factoren over te brengen.

Dus wat blijkt uit al het Pygmalion-onderzoek in managementsituaties dat tot op heden is uitgevoerd? Werkt het of werkt het niet? En als het werkt, hoe goed werkt het dan? Dat is precies waar gedragsdeskundige Dr. Brian McNatt achter wilde komen. Met behulp van verfijnde statistische methodes verzamelde hij alle bevindingen tot dan toe en stelde een statistische samenvatting samen van de resultaten (een meta-analyse). McNatt ontdekte een aantal interessante feiten:

- ▶ Over het algemeen is het zo dat wanneer managers hogere verwachtingen hebben van hun medewerkers, dit ook leidt tot positievere resultaten bij die medewerkers. Om precies te zijn, die medewerkers waarvan meer verwacht werd, presteerden gemiddeld een derde beter dan anderen (tenminste voor de duur van de onderzoeken).
- ▶ Het grootste effect doet zich voor wanneer leidinggevenden bij zichzelf hogere verwachtingen kunnen wekken van diegenen van wie ze normaal gesproken heel weinig zouden verwachten. Deze mensen hebben een slecht zelfbeeld waardoor ze zich niet de moeite getroosten de benodigde vaardigheden te verwerven of bovengemiddeld te presteren. Net als de plaatselijke arbeidskrachten uit het verhaal van MEDKIT, zijn zij achterblijvers die er aan toe zijn te groeien, als ze de kans maar zouden krijgen.
- ▶ Het merendeel van de onderzoeken was uitgevoerd in militaire trainingssituaties versus het bestuderen van prestaties binnen een bedrijf gedurende een langere periode. Ook waren de positieve effecten in het leger aanmerkelijk groter dan in een zakelijke context.

Het wekt weinig verbazing dat in een werkomgeving over een langere periode, de situatie complexer wordt doordat er veel factoren aan het werk zijn die arbeidsprestaties beïnvloeden. Dit benadrukt enkel de richting die het huidige Pygmalion-onderzoek neemt en de uitdaging waarvoor managers zich gesteld zien: het ontdekken van de factoren die grotere en meer langdurige effecten hebben in een zakelijke context.

## Het Galatea-effect

Het Galatea-effect doet zich voor wanneer hogere verwachtingen van zichzelf leiden tot grotere persoonlijke prestaties. In deze gevallen bent u uw eigen Pygmalion, waarbij u uw eigen verwachtingen waarmaakt. Het creëren van het Galatea-effect is één van de manieren waarop Pygmalions hun hoge verwachtingen, hun overtuiging en hun vertrouwen overbrengen op hun medewerkers, die vervolgens die positieve voorspelling waarmaken. Het volgende verhaal illustreert de kracht van het Galatea-effect:

*Een groot accountantskantoor huurde een adviseur in om het vertrouwen en de prestaties van stafaccountants in een vroeg stadium te helpen vergroten. Deze consultant had als doel hun vertrouwen dat ze het nogal ingewikkelde en moeilijke proces van een audit konden leren en*

*met succes konden uitvoeren, te vergroten. Hij sprak met een aantal willekeurig gekozen accountants over wat ze in het verleden gepresteerd hadden, over hoe ze uit honderden sollicitanten waren gekozen (omdat ze de kwalificaties en vaardigheden hadden die hooggewaardeerde krachten binnen het bedrijf ook hadden) en vertelde ze over de hoge verwachtingen en het vertrouwen van de vennoten. Deze medewerkers ontvingen vervolgens gedurende drie maanden elke maand een boodschap waarin managers of vennoten lieten blijken dat ze zich bewust waren van de moeilijkheidsgraad van de taak van deze medewerkers en waarin ze hun overtuiging onderstreepten dat de accountants hun werk met succes zouden kunnen afronden. Na drie maanden hadden deze medewerkers nog steeds meer zelfvertrouwen dan hun collega's en de helft van hen presteerde nog steeds beter dan de rest.*

Dr. Albert Bandura ontdekte dat we onze mening over ons vermogen om bepaalde taken te volbrengen (ons zelfvertrouwen dus) baseren op informatie die we voornamelijk uit drie bronnen halen. Deze worden hieronder toegelicht, met aanwijzingen hoe managers met behulp van deze bronnen het zelfvertrouwen van hun medewerkers kunnen vergroten.

## **Drie manieren om het Galatea-effect op te roepen**

### **1. Geef de medewerker opdrachten uit te voeren**

Uw zelfvertrouwen groeit naarmate u meer ervaring krijgt op een bepaald gebied. Hoe vaker u iets met succes volbracht heeft, des te groter is uw zelfvertrouwen op dat gebied.

- ▶ Laat medewerkers onder uw begeleiding meteen al, aanvankelijk kleine en daarna steeds moeilijkere opdrachten uitvoeren (bijvoorbeeld een reeks proefopdrachten).
- ▶ Geef uw medewerkers de gelegenheid te leren en te presteren, al in een vroeg stadium, met de nodige variatie en met steeds moeilijker wordende opdrachten. Zorg er wel voor dat de reeks opdrachten qua tempo en volgorde zo is samengesteld dat de medewerkers elke taak met voldoende succes kunnen afsluiten.

### **2. Geef uw medewerkers succesvolle collega's als voorbeeld**

Geef medewerkers de kans om zelf andere medewerkers met succes taken te zien uitvoeren en vertel ze ook hoe anderen slagen. Deze aanpak blijkt het meeste invloed te hebben als:

- ▶ De medewerker kan toekijken hoe de collega een taak met succes uitvoert – zien hoe het gedaan wordt in plaats van erover horen. Dit is natuurlijk niet altijd mogelijk.
- ▶ De medewerker het gevoel heeft dat er veel overeenkomsten zijn tussen hem- of haarzelf en de collega qua leeftijd, capaciteiten en andere persoonlijke kenmerken.
- ▶ De collega zijn of haar taak na aanloopproblemen toch met succes afhandelt, in plaats van een makkelijk succesje.
- ▶ De resultaten van de collega duidelijk als succes te kwalificeren zijn.

### 3. Overtuig met woorden

Communiceer met medewerkers op een manier die hun zelfvertrouwen doet groeien; help ze zichzelf ervan te overtuigen dat ze de bekwaamheid hebben om op een hoog niveau te presteren. Onderzoek heeft uitgewezen dat de volgende factoren van belang zijn voor manager en medewerkers.

#### *Eigenschappen van de manager*

- ▶ Geloofwaardigheid, oprechtheid, betrouwbaarheid, expertise, prestige en bekendheid met de eisen die het werk aan de medewerker stelt.
- ▶ Overeenstemming tussen de boodschappen van de diverse managers, directieleden, enzovoort.

#### *Waarnemingen van de medewerker (pogingen hem te beïnvloeden zijn niet effectief indien...):*

- ▶ De medewerker gelooft niet dat het gedrag van de manager in verband staat met het potentiële of feitelijke gedrag van de medewerker
- ▶ De medewerker denkt dat dergelijke aanmoediging, hulp of ondersteuning aan om het even wie wordt gegeven
- ▶ De medewerker gelooft dat de manager zich alleen maar zo gedraagt om hem of haar te motiveren om harder te werken

## Synopsis van het programma

Het programma begint met een voorbeeld van het fenomeen *self-fulfilling prophecy*: de aandelenmarkt. Mensen handelen (kopen en verkopen) vaak meer op basis van speculatie of verwachtingen dan feitelijke gegevens over de betreffende bedrijven. Dit kopen en verkopen helpt vervolgens de werkelijkheid (stijgende of dalende aandelenkoersen) te vormen die handelaren gezamenlijk verwachtten. Dit is vooral zo vanwege de technologische vooruitgang en het feit dat men 24 uur per dag makkelijk toegang heeft tot beursprognoses. De presentator legt vervolgens uit dat de gedachte dat verwachtingen de werkelijkheid beïnvloeden, niet nieuw is; de origine van een SFP-fenomeen als het Pygmalion-effect ligt zelfs in de Griekse mythologie. We zien dat het later verfilmde toneelstuk *Pygmalion* van George Bernard Shaw hierop geïnspireerd is. Filmfragmenten laten zien hoe de hoge verwachtingen en deskundige lessen van Professor Henry Higgins, samen met het toegewijde oefenen van Eliza Doolittle, leiden tot de transformatie van een bloemenmeisje uit een Londense achterbuurt tot een elegante dame die voor adellijk door kan gaan.

Dan wordt Dr. Robert Rosenthal voorgesteld. Hij is 's werelds grootste expert en meest vooraanstaande onderzoeker op het gebied van het Pygmalion-effect. Hij vertelt over de eerste onderzoeken op dit gebied. Zo werden in de klas experimenten uitgevoerd waarbij men leraren de namen gaf van bepaalde leerlingen die zogenaamd uitzonderlijk goed gescoord hadden op intelligentietests en die dat jaar dus zouden moeten uitblinken op school. Aan het eind van het schooljaar bleken deze leerlingen tijdens examens beter gepresteerd te hebben, hoewel ze volstrekt willekeurig gekozen

waren. Het programma toont ook een experiment dat betere prestaties laat zien van willekeurig gekozen volwassenen tijdens een vakopleiding lassen.

De presentator legt vervolgens uit dat vele vooruitstrevende organisaties de potentiële kracht van Pygmalion-principes (hoge verwachtingen en groot vertrouwen) nu erkennen en verwerken in hun trainingsopzet en organisatiecultuur. We zien dat Dunn-Edwards Paints, de grootste particuliere verfproducent in het zuidwesten van de Verenigde Staten, zo'n bedrijf is. Het programma schetst een treffend voorbeeld van het effect van de Pygmalion-aanpak: Eileen Edwards, manager informatiesystemen van het bedrijf, helpt Bob Harris zijn onontgonnen talenten te ontplooiën. Dit resulteert in zijn promotie tot assistent-manager informatiesystemen, verantwoordelijk voor de computersystemen en -trainingen binnen het bedrijf. Dit verhaal wordt gebruikt om de **Verwachtingscyclus** uit te leggen: hoe de verwachtingen van de leidinggevende overgebracht worden op medewerkers en zo van invloed zijn op hun verwachtingen van zichzelf, als gevolg daarvan op hun gedrag en uiteindelijk op hun prestatieniveau.

Daarop volgt de uitleg van Dr. Rosenthal over de **vier factoren**, ofwel de kanalen die leidinggevend gebruiken om hun verwachtingen van hun medewerkers uit te spreken: Sfeer, Input, Output en Feedback. Al eerder is gesteld dat deze factoren positieve dan wel negatieve kanten kunnen hebben, afhankelijk van de verwachtingen. Elk van deze factoren wordt toegelicht aan de hand van werksituaties die spelen in twee fictieve bedrijven, waarin leidinggevend hoge of lage verwachtingen overbrengen door middel van de manier waarop zij hun medewerkers tegemoet treden en behandelen. Er wordt opgemerkt dat we ons er vaak niet eens van bewust zijn dat ons gedrag deze verwachtingen (en dan vooral lage verwachtingen) uitdraagt. Dit alles mogelijkwijs ten nadele van medewerkers en organisatie, omdat juist dit gedrag goede resultaten in de weg kan staan. Aan de andere kant laten deze scenario's zien *hoe* u hoge verwachtingen kunt koesteren, hoge verwachtingen die vervolgens weer waargemaakt worden door betere prestaties van onze medewerkers, teams en bedrijven.

## Tips voor toepassing

1. Bekijk het programma enkele malen voor aanvang van uw training en maak aantekeningen van belangrijke punten.
2. Lees deze handleiding door.
3. Zorg dat u de belangrijkste leerpunten kent. Voeg eventueel eigen leerpunten toe die u belangrijk vindt voor uw deelnemers.
4. Bepaal welke trainingsopzet u gaat gebruiken. Deze handleiding bevat drie trainingsopzetten. Eén van twee uur, één van vier uur en één van acht uur.
5. Bekijk welke hulpmiddelen of trainingsruimten u van tevoren moet reserveren.
6. Bij nadere bestudering van het materiaal zou u een dieper inzicht in en een beter gevoel voor het Pygmalion-effect moeten gaan ontwikkelen. Om de deelnemers het meeste profijt uit de training te laten halen, moet u **de rol van een Pygmalion op u nemen tijdens de training**. U moet de concepten en gedragingen die u de deelne-

mers probeert bij te brengen zelf in praktijk brengen. Dit begint al voor aanvang van de training doordat u hoge verwachtingen gaat koesteren van de mensen die gaan deelnemen. U dient een positieve instelling te hebben ten opzichte van hun vermogen de stof te begrijpen, hun positieve houding en mate van deelname gedurende de training, en hun wens en inspanningen om de principes actief toe te passen. U doet een positieve voorspelling die de groep waar zal maken.

### **Deelname en betrokkenheid**

De leerervaring is sterk afhankelijk van de mate waarin de deelnemers actief betrokken zijn tijdens de sessies (actief meedenken, vragen stellen, afwijkende meningen uitspreken, inzichten delen, theorieën toepassen op hun ervaringen en werksituatie, enzovoort). Om dit te bereiken moet u een sfeer van vertrouwen en openheid scheppen; een omgeving waarin de verwachting leeft dat zijzelf verantwoordelijk zijn voor het leren (dat de 'antwoorden' voortkomen uit het uitwisselen van ervaringen en eigen ontdekkingen). Bovendien moeten ze voelen dat er voldoende ruimte is voor dergelijke uitwijdingen (dat de training niet een zodanig strakke structuur heeft dat discussie onmogelijk is). Het is derhalve over het algemeen goed om zo nu en dan te vragen of iemand vragen heeft of dat iemand zijn gedachten over de materie met de groep wil delen. Moedig de deelnemers aan actief deel te nemen en ga voorzichtig om met situaties waarin u discussies moet afkappen om door te kunnen met de training. Benadruk in deze gevallen altijd de positieve kant.

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 2.

## Trainingsopzetten

### Over dit hoofdstuk

Deze training is ontworpen om deelnemers kennis te laten maken met het fenomeen *self-fulfilling prophecies* (SFP's) voortkomend uit het Pygmalion-effect. Het doel is hen te helpen begrijpen hoe zij deze principes toe kunnen passen in hun eigen werkomgeving en om ze de benodigde vaardigheden te helpen ontwikkelen. Dit gebeurt met behulp van verscheidene middelen, waaronder presentaties, een video/DVD, discussies, ervaringsoefeningen, individuele brainstormsessies, rollenspelen en dergelijke. De nadruk ligt sterk op de toepassing met als hoogtepunt het persoonlijke Pygmalion-ontwikkelingsplan dat elke deelnemer aan het eind van de training uitwerkt.

De trainingsopzetten zijn gebaseerd op uitgangspunten die ontdekt zijn in de loop van tientallen jaren onderzoek; de Pygmalion-training is gemodelleerd naar een opzet die met succes gebruikt is door wereldwijd vermaarde gedragsdeskundigen. Deze experts hebben laten zien dat deelnemers die de uitgangspunten en vaardigheden die in deze training uitgelegd worden, onder de knie hebben en consequent toepassen, positieve veranderingen, inclusief verbeterde prestaties, ondervinden in zichzelf en diegenen die zij onder zich hebben. Het is gebleken dat deze trainingsprogramma's managers op een doeltreffende manier helpen effectievere Pygmalions te worden en meer uit de mogelijkheden van hun medewerkers te halen. Het is geen wondermiddel en het is niet makkelijk; maar feit is dat het werkt en dat het voor uw medewerkers kan werken.

### Trainingsopzetten

Dit hoofdstuk bevat drie opzetten voor een training op basis van het programma "**Self-fulfilling prophecy: het Pygmalion-effect**".

1. Deze trainingsopzet duurt twee uur. Gebruik deze als u niet veel tijd ter beschikking heeft, maar toch wilt dat uw deelnemers een solide basis leggen om het Pygmalion-effect te leren begrijpen en in hun organisatie te gebruiken. De deelnemers maken kennis met het concept, bekijken het programma en doen een aantal oefeningen die betrekking hebben op de vier Pygmalion-factoren. Daarnaast moeten ze een begin maken met het opstellen van een Pygmalion-ontwikkelingsplan, dat ze in hun eigen tijd kunnen afmaken.

2. Deze trainingsopzet duurt een dagdeel en bevat naast alle basiselementen extra oefeningen waarmee de deelnemers de belangrijkste principes rond *self-fulfilling prophecies* beter leren begrijpen. Hij geeft de deelnemers ook meer gelegenheid om tijdens de training te bepalen hoe ze de verworven vaardigheden kunnen gaan toepassen in de omgang met hun eigen medewerkers.
3. Deze trainingsopzet is de meest uitgebreide. De deelnemers maken een diepgaande studie van verwachtingen, het Pygmalion- en Galatea-effect en hoe ze deze kunnen oproepen. Verder krijgen ze volop gelegenheid hun nieuwe vaardigheden als 'Positieve Pygmalions' te oefenen.

## Doelstellingen

Na afloop van de training:

- ▶ Begrijpen de deelnemers het ABC van Pygmalion (de uitgangspunten van SFP's en het effect van verwachtingen).
- ▶ Kunnen zij de vier Pygmalion-factoren benoemen en weten zij hoe deze factoren, waarmee mensen uiting geven aan hun verwachtingen van anderen, gebruikt kunnen worden.
- ▶ Kennen zij de drie manieren om het Galatea-effect op te roepen en begrijpen zij hoe deze manieren gebruikt kunnen worden om het zelfvertrouwen van mensen te vergroten.
- ▶ Hebben zij een eerste begin gemaakt met het ontwikkelen van de vaardigheden om de vier Pygmalion-factoren en de drie manieren om het Galatea-effect op te roepen toe te passen ter positieve beïnvloeding van de mensen om hen heen.
- ▶ Kunnen de deelnemers een grote verscheidenheid aan situaties aanwijzen waarin het Pygmalion-effect en daaraan gerelateerde SFP-principes toegepast kunnen worden.
- ▶ Kunnen de deelnemers hun verwachtingen van en het vertrouwen in een groter prestatievermogen van hun medewerkers vergroten.
- ▶ Zijn zij in staat bij zichzelf hogere verwachtingen en groter vertrouwen op te wekken in hun eigen bekwaamheid als manager om hun medewerkers positief te beïnvloeden en naar betere prestaties te leiden.
- ▶ Hebben de deelnemers een eerste begin gemaakt met een uitgebreid plan (met specifieke doelstellingen) voor de korte en middellange termijn om de Pygmalion-principes in hun eigen werksituatie toe te passen, inclusief ideeën om de hindernissen te overwinnen die ze daarbij waarschijnlijk op hun weg zullen vinden.

**NB:** hoewel tijdens de training en in de voorbeelden de nadruk vooral wordt gelegd op het individu (bijvoorbeeld verwachtingen van bepaalde medewerkers, dialogen tussen twee personen), moet het de deelnemers wel duidelijk zijn dat de Pygmalion-principes ook van toepassing zijn op verwachtingen ten opzichte van groepen, teams en organisaties als geheel.

## Benodigde materialen

- ▶ Het programma “Self-fulfilling prophecy: het Pygmalion-effect”
- ▶ Afspeelapparatuur en monitor
- ▶ Overheadprojector en scherm
- ▶ Flipover en verschillend gekleurde stiften
- ▶ Pen en papier voor de deelnemers

## Toelichting

In dit hoofdstuk vindt u een uitwerking van de diverse modules waaruit de trainingen zijn opgebouwd; op de volgende pagina's ziet u de cursusprogramma's.

## Cursusprogramma 1

<i>Module 1 – Introductie</i>	
Voorbeeld <i>Tagamet</i>	5 minuten
<i>Module 2 – Het ABC van Pygmalion</i>	
Vertoning programma	25 minuten
Bespreking van het programma – deel 1	5 minuten
<i>Module 6 – Verwachtingscyclus en Pygmalion-factoren</i>	
Oefening 6: De vier Pygmalion-factoren	15 minuten
Oefening 7: Factor II en III (Input en Output)	15 minuten
Oefening 8: Factor IV (Feedback)	20 minuten
<i>Pauze</i>	10 minuten
<b>Module 9 - Pygmalion-ontwikkelingsplan</b>	20 minuten
Afsluiting van de training	5 minuten
<b>Totale tijdsduur</b>	<b>2 uur</b>

## Cursusprogramma 2

<i>Module 1 – Introductie</i>	
Introductie	5 minuten
Oefening 1: Creativiteit en de SFP	10 minuten
Voorbeeld <i>Tagamet</i>	5 minuten
Nabespreking	5 minuten
<i>Module 2 – Het ABC van Pygmalion</i>	
Introductie	5 minuten
Trainingsdoelstellingen	5 minuten
Vertoning programma	25 minuten
Bespreking van het programma – deel 1	10 minuten
<i>Module 3 – Uw Pygmalion/Galatea-ervaringen</i>	
Oefening 2: U als Galatea	30 minuten
<i>Module 4 – Uw verwachtingen van medewerkers</i>	
Discussie	10 minuten
Voorbeeld	5 minuten
Oefening 4: Verwachtingen van medewerkers	20 minuten
<b>Pauze</b>	10 minuten
<i>Module 6 – Verwachtingscyclus en Pygmalion-factoren</i>	
Oefening 6: De vier Pygmalion-factoren	20 minuten
Oefening 7: Factor II en III (Input en Output)	15 minuten
Oefening 8: Factor IV (Feedback)	25 minuten
<b>Module 9 - Pygmalion-ontwikkelingsplan</b>	
Afsluiting van de training	5 minuten
<b>Totale tijdsduur</b>	<b>4 uur</b>

## Cursusprogramma 3

<i>Module 1 – Introductie</i>	
Introductie	5 minuten
Oefening 1: Creativiteit en de SFP	10 minuten
Voorbeeld <i>Tagamet</i>	5 minuten
Nabespreking	5 minuten

<i>Module 2 – Het ABC van Pygmalion</i>	
Introductie	10 minuten
Trainingsdoelstellingen	5 minuten
Vertoning programma	25 minuten
Bespreking van het programma – deel 1	15 minuten
<i>Module 3 – Uw Pygmalion/Galatea-ervaringen</i>	
Oefening 2: U als Galatea	30 minuten
Oefening 3: U als Pygmalion	30 minuten
<b><i>Pauze</i></b>	<i>10 minuten</i>
<i>Module 4 – Uw verwachtingen van medewerkers</i>	
Overzicht en doelstellingen	5 minuten
Discussie	10 minuten
Voorbeeld	5 minuten
Oefening 4: Verwachtingen van medewerkers	20 minuten
<i>Module 5 – Uw verwachtingen van uzelf</i>	
Overzicht en doelstellingen	5 minuten
Oefening 5: Verwachtingen van uzelf	20 minuten
<i>Module 6 – Verwachtingscyclus en Pygmalion-factoren</i>	
Bespreking van het programma – deel 2	10 minuten
Oefening 6: De vier Pygmalion-factoren	20 minuten
<b><i>Lunchpauze</i></b>	<i>45 minuten</i>
Richtlijnen voor het rollenspel	5 minuten
Oefening 7: Factor II en III (Input en Output)	15 minuten
Oefening 8: Factor IV (Feedback)	25 minuten
<b>Module 7 – het Galatea-effect</b>	
Discussie	15 minuten
Oefening 9: Het Galatea-effect oproepen	25 minuten
<b>Module 8 – Scenario's voor toepassing van Pygmalion</b>	
	10 minuten
<b><i>Pauze</i></b>	<i>10 minuten</i>
<b>Module 9 - Pygmalion-ontwikkelingsplan</b>	
Afsluiting van de training	15 minuten
<b>Totale tijdsduur</b>	<b>7 uur en 20 minuten</b>

### Introductie

#### Introductie

5 minuten

Stel uzelf voor aan de deelnemers en doe de gebruikelijke huishoudelijke mededelingen over de dagindeling, pauzes, en de vorm van de verschillende sessies (bijvoorbeeld discussie, brainstormen, rollenspel en dergelijke). **Ga nog niet in** op het Pygmalion-effect of *self-fulfilling prophecies*.

#### Oefening 1: Creativiteit en de *self-fulfilling prophecy*

10 minuten

##### Overzicht en doelstellingen

De deelnemers worden verdeeld in twee groepen die net even andere instructies (verwachtingen) krijgen voor een creatieve opdracht. De groep met de hogere verwachtingen behaalt stevast een hogere score bij de oefening, die het mogelijke voordeel van hoge verwachtingen illustreert. De deelnemers voeren de oefening nu uit, maar de nabespreking volgt later.

##### Instructies

Vertel de deelnemers dat ze om te beginnen een leuk opdrachtje gaan uitvoeren. Verdeel hen in twee groepen en vraag één van de twee om even op de gang te wachten. Geef groep 1 deze instructies:

- ▶ Zo meteen krijgt u, één voor één, drie bijvoeglijke naamwoorden te zien. U krijgt per woord één minuut om *onderwerpen te bedenken die met dat woord beschreven zouden kunnen worden*.
- ▶ Bedenk bij elk van de woorden *een paar* onderwerpen.
- ▶ Denk eraan dat uw antwoorden moeten voldoen aan de volgende regels:
- ▶ *Abstracte begrippen zijn toegestaan (bijvoorbeeld 'beschaamd' voor het woord 'rood')*.
- ▶ *Het is niet toegestaan twee onderwerpen uit eenzelfde categorie te noteren (bijvoorbeeld 'appel' en 'aardbei' voor het woord 'rood')*.
- ▶ *Onzinnige antwoorden zijn niet toegestaan ('wolkenkrabber' is bijvoorbeeld geen acceptabel antwoord bij het woord 'rood')*.
- ▶ Toon één voor één Overheadsheets 1 tot en met 3. Geef de deelnemers slechts één minuut per woord.

Vraag vervolgens groep 2 om weer binnen te komen en stuur groep 1 naar buiten (met de boodschap om groep 2 niets over de oefening te vertellen). Geef groep 2 deze instructies:

- ▶ Zo meteen krijgt u, één voor één, drie bijvoeglijke naamwoorden te zien. U krijgt per woord één minuut om *onderwerpen te bedenken die met dat woord beschreven zouden kunnen worden*.
- ▶ U dient *minimaal twaalf (12) onderwerpen* op te schrijven voor *elk* van de drie woorden.
- ▶ Denk eraan dat uw antwoorden moeten voldoen aan de volgende regels:
- ▶ *Abstracte begrippen zijn toegestaan (bijvoorbeeld 'beschaamd' voor het woord 'rood').*
- ▶ *Het is niet toegestaan twee onderwerpen uit eenzelfde categorie op te schrijven (bijvoorbeeld 'appel' en 'aardbei' voor het woord 'rood').*
- ▶ *Onzinnige antwoorden zijn niet toegestaan ('wolkenkrabber' is bijvoorbeeld geen acceptabel antwoord bij het woord 'rood').*
- ▶ Toon één voor één Overheadsheets 1 tot en met 3. Geef de deelnemers slechts één minuut per woord.

Vraag groep 1 weer binnen te komen. Vraag de leden van beide groepen om *alle bedachte woorden* (voor alle drie de woorden) te tellen en het totaal te noteren. Geef aan dat u de oefening wat later zult bespreken.

### **Tagamet – gangmaker voor een algemene discussie over SFP's 5 minuten**

#### *Overzicht en doelstellingen*

De cursisten krijgen een overheadsheet te zien met de resultaten van een onderzoek naar de relatieve effectiviteit van het medicijn Tagamet in vergelijking met een placebo. Aan de hand van deze sheet wordt een discussie op gang gebracht over de mogelijke kracht en invloed van de verwachtingen en overtuigingen die mensen hebben.

#### *Instructies*

Toon Overheadsheets 4 en vertel de deelnemers dat hier de resultaten getoond worden van een onderzoek naar de relatieve effectiviteit van het medicijn Tagamet in vergelijking met een placebo. Stel vervolgens, om te beginnen, alleen de eerste vraag uit het lijstje hieronder. Gebruik de daaropvolgende vragen daar waar nodig om ze het logische verband tussen medicijnonderzoek en de mogelijke implicaties voor organisaties te laten leggen.

#### *Discussievragen*

- ▶ Wat heeft deze overheadsheet in 's hemelsnaam te maken met management en leiderschap?
- ▶ Wat is er hier aan de hand?
- ▶ Wat ziet u hier?

- ▶ Wat vindt u hier interessant aan?
- ▶ Hoe effectief was de placebo?

*Voornaamste oogmerk*

Probeer een discussie op gang te brengen over hoe verwachtingen en overtuigingen van mensen sterke indicatoren kunnen worden voor nog te behalen resultaten (inclusief fysiologische reacties op medicijnen of het genezingsproces in het algemeen).

*Ondersteunende gegevens*

- ▶ Het farmaceutische bedrijf SmithKline Beecham voerde deze onderzoeken uit om een beeld te geven van de effectiviteit van hun product Tagamet, maar cognitieve en gedragswetenschappers valt bij het bestuderen van de resultaten vooral de macht van de geest, vertrouwen en verwachtingen op. In ongeveer 50 procent van de gevallen werd brandend maagzuur effectief behandeld met een suikerpilletje, omdat mensen dachten dat ze een beproefd, effectief medicijn kregen.
- ▶ Schrijver Norman Cousins heeft in zijn boek *Anatomy of an Illness* beschreven hoe hij (en andere patiënten) met behulp van de kracht van vertrouwen zichzelf hielpen genezen.
- ▶ Hetzelfde verschijnsel (de impact van verwachtingen op handelen en prestaties) doet zich dagelijks voor binnen organisaties, ofwel ten voordele ofwel ten nadele van mensen.

**Nabespreking van oefening 1: Creativiteit en de SFP **5 minuten****

Turf op de flipover de getelde totalen van Groep 1 en Groep 2. Maak bijvoorbeeld aan de linkerkant van het bord een kolom met getallen die het aantal antwoorden weergeven. Vraag vervolgens aan de leden van Groep 1 hoeveel mensen een x aantal antwoorden had. Om tijd te besparen vermeldt u in de linkerkolom alleen die getallen waarop mensen reageren. Doe hetzelfde met Groep 2 en noteer de betreffende aantallen in een nieuwe kolom. Bijvoorbeeld:

	<u>Groep 1</u>	<u>Groep 2</u>
9		
12		
15		
30		
32		

Groep 2 zal stevast gemiddeld een hoger aantal antwoorden hebben. Leg uit dat verschillende verwachtingen werden uitgesproken naar de twee groepen. Geef aan dat dit nog maar een eenvoudig voorbeeld is van hoe hogere verwachtingen (zoals die

uitgesproken naar groep 2) kunnen leiden tot betere prestaties. Opmerking: als de uitkomst niet is zoals verwacht, kunt u met een lach de schuld geven aan overrijverige leden van Groep 1.

## Module 2

### Het ABC van Pygmalion

#### *Overzicht en doelstellingen*

Door middel van presentaties, discussie en het programma “**Self-fulfilling Prophecy: het Pygmalion-effect**” maken de deelnemers kennis met de formele definities en voorbeelden van de concepten uit de training, de belangrijkste psychologische en sociale beginselen die ten grondslag liggen aan *self-fulfilling prophecies*, en verschillende manieren waarop deze zich openbaren.

#### **Introductie van de belangrijkste concepten en principes**

**10 minuten**

#### *Instructies*

Introduceer de concepten *self-fulfilling prophecies* (SFP's) en het Pygmalion-effect. Geef vervolgens aan dat u om het leerproces te vergemakkelijken, gaat *beginnen* bij de *basis*, de psychologische grondslag van SFP's en het fenomeen 'Pygmalion'. Geef aan dat deze grondslag, bestaande uit drie bepalende uitgangspunten, van zodanig fundamenteel belang is voor de training dat ze deze principes ook over twee of drie jaar nog in hun hoofd moeten hebben zitten. Als ze deze principes onthouden en zich ernaar gedragen, zullen ze zowel bij zichzelf als bij anderen veranderingen teweeg brengen.

Toon Overheadsheets 5. Houd een korte discussie met de deelnemers om erachter te komen wat hun gedachten en ideeën over deze uitgangspunten zijn. Dring erop aan dat ze zeggen of ze deze accepteren of niet en, zo niet, waarom niet. Het overgrote deel moet het eens zijn met deze principes en ze accepteren, of op zijn minst bereid zijn ervoor open te staan en na te denken over het feit dat verwachtingen wellicht meer impact hebben dan ze eerder gedacht hadden. Vertel de deelnemers dat ze tijdens de training vandaag nieuwe dingen zullen leren en ervaren die deze uitgangspunten onderschrijven, hoewel er natuurlijk altijd een of andere zeldzame uitzondering zou kunnen zijn. Neem alle mogelijke 'uitzonderingssituaties' die ze maar kunnen verzinnen met ze door om ze te laten zien dat in bijna alle gevallen de uitgangspunten nog steeds van toepassing zijn (dat ze bijvoorbeeld diep in hun hart toch een bepaalde uitkomst verwachten, of dat ze, ondanks verwoede pogingen, hun verwachtingen van andere mensen niet kunnen verbergen). Dit soort vragen kan u hier wellicht bij helpen:

#### *Discussievragen*

- ▶ Bent u het met deze uitgangspunten eens of oneens?
- ▶ Met welke bent u het eens, met welke niet? Waarom?

- ▶ Als u het er niet mee eens bent, is het niet zo dat u diep in uw hart toch een bepaalde uitkomst verwacht?
- ▶ De uitgangspunten stellen niet dat verwachtingen als enige factor van invloed zijn op resultaten; er wordt ook ruimte gelaten voor andere factoren.
- ▶ U kunt dan wel proberen om uw overtuiging een tijdje uit te schakelen en er tegenin te gaan, maar op een of andere (niet-verbale) manier zal dan toch wel duidelijk worden hoe u er werkelijk over denkt. Vroeg of laat kunt u dit niet meer verbergen en komt uw gedrag toch weer in lijn te liggen met uw werkelijke verwachtingen.
- ▶ Is het soms zo dat u weigert deze uitgangspunten te accepteren omdat u daarmee zou lijken toe te geven dat u of anderen zichzelf of hun gedrag niet kunnen veranderen?

Erken dat er hoop is op verandering, maar dat ze, om blijvend te veranderen eerst verandering teweeg moeten brengen in hun overtuigingen en verwachtingen, hoe gering ook. Dit is niet eenvoudig. Maar als dat is wat ze willen bereiken, zullen ze het moeten doen (positieve overtuigingen en verwachtingen koesteren). En vandaag gaan de deelnemers een paar manieren leren om dit te doen.

---

#### **Leer- en toepassingsdoelen voor de training**

**5 minuten**

Vertel de deelnemers dat deze training (inclusief het programma dat ze te zien zullen krijgen) als doel heeft meer te weten te komen over het Pygmalion-effect, en hoe de grondbeginselen van dit effect toe te passen binnen hun eigen organisatie. *Lees de volgende tekst voor om de deelnemers de achtergrond van deze training beter te laten begrijpen:*

#### *Achtergrond van deze Pygmalion- training*

Deze training is gebaseerd op uitgangspunten die ontdekt zijn in de loop van tientallen jaren onderzoek; de Pygmalion-training is gemodelleerd naar een opzet die met succes gebruikt is door wereldwijd vermaarde gedragsdeskundigen. Deze experts hebben laten zien dat deelnemers die de uitgangspunten en vaardigheden die in deze training uitgelegd worden, onder de knie hebben en consequent toepassen, positieve veranderingen, inclusief verbeterde prestaties, ondervinden in zichzelf en diegenen die zij leiden. Het is gebleken dat deze trainingsprogramma's managers op doeltreffende wijze helpen om effectievere Pygmalions te worden en meer uit de mogelijkheden van hun medewerkers te halen. Het is geen wondermiddel en het is niet makkelijk; maar feit is dat het werkt en dat het voor u kan werken. U zou hier niet zitten als iemand niet nu al de mening was toegedaan dat u het in u heeft een nog betere manager te worden.

---

#### **Vertoning programma**

**25 minuten**

#### *Instructies*

Vertel de deelnemers over het programma dat u zo meteen gaat vertonen; dat daarin een nadere toelichting wordt gegeven op de concepten waarover zij zojuist gepraat hebben, de geschiedenis van het Pygmalion-effect wordt verteld en voorbeelden worden gegeven van bedrijven die deze concepten actief toepassen om hun organisatie te verbeteren en prestaties te verhogen. Bovendien geeft het programma een eerste inzicht in de manier waarop deze principes door anderen gebruikt kunnen worden.

Stimuleer de deelnemers het programma aandachtig te bekijken, aantekeningen te maken over elementen die volgens hen belangrijk zijn en zich ook anderszins voor te bereiden om (a) hun algemene indrukken van en gedachten over het programma te bespreken en (b) vragen te beantwoorden over wat ze gezien hebben, met name over de volgende onderwerpen (laat, terwijl u de onderwerpen opnoemt, Overheadsheets 6 zien waarop deze vermeld staan):

*Mogelijke discussieonderwerpen*

- ▶ *Self-fulfilling prophecies* (met enkele voorbeelden)
- ▶ Het Pygmalion-effect en zijn oorsprong
- ▶ De verschillende verhalen/situaties die in het programma geschetst worden

Vertoon “**Self-fulfilling prophecy: het Pygmalion-effect**” zonder onderbrekingen.

### **Bespreking van het programma – deel 1**

**15 minuten**

Vraag de deelnemers te discussiëren, na te denken en te ontdekken en laat hen verbanden leggen met betrekking tot de getoonde informatie door vragen te stellen over het programma. Hieronder vindt u enkele vragen die u zou kunnen stellen. Let wel: sommige van deze vragen kunnen de discussie in een richting voeren waar later nog specifiek op wordt teruggekomen. Hoewel het vaak het meeste nut heeft om bepaalde vragen te stellen op een moment dat het programma nog vers in het geheugen ligt, moet u wel zodanig vertrouwd zijn met de rest van de training dat u tijdig aan kunt geven dat een bepaald punt later nog aan de orde zal komen (en nadere discussie dus uitgesteld wordt tot dat moment). Natuurlijk dient u er dan wel voor te zorgen dat er altijd op dergelijke afgebroken discussies wordt teruggekomen en er aandacht wordt besteed aan vragen en meningen die deelnemers op dat gebied hebben. Vraag, om er zeker van te zijn dat dit inderdaad gebeurd is, de betreffende deelnemers na een dergelijke discussie altijd of hun vraag of opmerking daarmee behandeld is.

*Discussievragen*

- ▶ Wat zijn bij het zien van het programma uw algemene indrukken, gedachten, gevoelens, zorgen of ideeën?
- ▶ Bent u het met de getoonde concepten en voorbeelden eens of oneens?
- ▶ Wat zijn *self-fulfilling prophecies*?

- ▶ Welke andere voorbeelden uit de samenleving en de geschiedenis behalve de beurs kunt u geven van mogelijke *self-fulfilling prophecy* effecten?
- ▶ Op wat voor een manier zijn de volgende begrippen in verband te brengen met SFP's: een run op de bank (bijvoorbeeld tijdens de Grote Depressie)? Het gebruik van stereotypes (bijvoorbeeld op basis van ras of huidskleur)? Bewapening als gevolg van angst voor een aanval en daaropvolgend het uitbreken van oorlog?
- ▶ Wat is het Pygmalion-effect?
- ▶ Wat is de origine van het Pygmalion-effect?
- ▶ Leg uit hoe professor Henry Higgins de rol van Pygmalion vervulde voor Eliza Doolittle. Wat deed hij?  
**Antwoorden:** in de antwoorden moeten verwachtingen, overtuigingen en gedrag genoemd worden.
- ▶ Leg uit wat de volgende uitspraak van Eliza Doolittle betekent: "Het verschil tussen een dame en een bloemenmeisje is niet zozeer hoe ze zich gedraagt, maar vooral hoe ze door anderen behandeld wordt".  
**Antwoorden:** waar het hier om gaat is dat wat mensen worden (en hoe ze zich bedragen) in belangrijke mate wordt beïnvloed door de manier waarop ze worden behandeld. Zo kan bijvoorbeeld dezelfde vrouw een dame of een 'bloemenmeisje' worden afhankelijk van de verwachtingen die men van haar heeft en de manier waarop men haar behandelt.
- ▶ Wat deed Eileen Edwards (directeur Informatiesystemen bij Dunn-Edwards Paints) in haar rol als Pygmalion nu precies om verandering teweeg te brengen in Bob Harris, een voormalig buitendienstverkoper?  
**Antwoorden:** in de antwoorden moeten verwachtingen, overtuigingen en gedrag genoemd worden.
- ▶ Welke factoren in de relatie tussen Bob en Eileen maakten deze verandering mogelijk (waarom ging Bob de nieuwe uitdagingen aan)?  
**Antwoorden:** onder andere vanwege zijn vertrouwen in Eileen, dat zij het beste met hem voorhad, dat zij de technische kennis en expertise had om in te schatten of hij het werkelijk zou kunnen, enzovoort.
- ▶ Welke veranderingen onderging Bob gedurende het proces en waardoor werden deze veranderingen teweeggebracht?  
**Antwoorden:** onder andere meer zelfvertrouwen (omdat Eileen continu haar vertrouwen uitsprak, geduld met hem had, zich extra inspanningen getroostte om hem dingen te leren enzovoort), een grotere bekwaamheid (omdat hij, in eerste instantie op beperkte en later op grotere schaal, de kans kreeg om te presteren, en de benodigde steun om successen te kunnen behalen).
- ▶ Twijfelde Bob echt aan zijn vermogen zijn nieuwe verantwoordelijkheden onder de knie te krijgen en uit te voeren?
- ▶ Heeft u nog vragen over het programma of de stof die we tot dusver behandeld hebben?

## Module 3

### Uw ervaringen als Pygmalion en Galatea

#### *Overzicht en doelstellingen*

U kunt meer leren (dat wil zeggen, u kunt meer begrijpen en onthouden) als u abstracte ideeën kunt relateren aan eigen ervaringen die reeds liggen opgeslagen in uw geheugen. In deze oefeningen worden de deelnemers ertoe aangezet na te denken over hoe een andere persoon nu precies de rol van Pygmalion heeft gespeeld in hun leven en hoe ze misschien zelf deze rol gespeeld hebben in het leven van iemand anders. Dit helpt hen om het Pygmalion-proces en de toepassingen ervan beter te doorgronden. Leg uit dat Galatea het beeld was dat Pygmalion vervaardigde en dat de persoon in de rol van Galatea het Pygmalion-effect van hoge verwachtingen ondergaat.

#### **Oefening 2 – Uw ervaringen (als Galatea) met een Pygmalion** **30 minuten**

---

##### *Instructies*

Geef de cursisten eerst een samenvatting van hetgeen onder *Overzicht en doelstellingen* is uitgelegd. Het is essentieel dat ze begrijpen wat de waarde van deze oefeningen is en er ook in geloven, om ze ertoe te brengen zich mentaal en emotioneel in te zetten om het volle voordeel te behalen. Deel Handout 1 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.

Als het grootste deel van de deelnemers klaar is met het noteren van hun Galatea-ervaringen en er is nog tijd over, vraag hen dan zich op te splitsen in groepen en hun voorbeelden te bespreken met de andere groepsleden. Hieruit is wederom voordeel te behalen: u kunt veel leren door aandachtig te luisteren naar anderen die iemand beschrijven die een positieve, waardevolle invloed heeft gehad op hun leven.

Nadat de deelnemers de mogelijkheid hebben gehad hun ervaringen te delen met anderen in de groep, kunt u desgewenst weer met de hele groep bij elkaar komen en een aantal van de deelnemers vragen hun voorbeeld met de rest te delen.

##### *Toepassing*

Vertel de deelnemers dat deze oefening een extra voordeel biedt: met behulp van wat ze net gedaan hebben, kunnen ze de Pygmalion-principes voor het eerst gaan toepassen. Benadruk dat ze al veel van de Pygmalion-principes afweten, omdat ze als Galatea (de 'ontvangende partij') de invloed ervan al eens ervaren hebben. Ze moeten vervolgens *wat ze weten van Pygmalion-principes koppelen* aan hetgeen ze ervaren hebben in de omgang met deze persoon. Zo kunnen ze deze beelden en herinneringen gebruiken als geheugensteuntje en een voorbeeld van wat ze kunnen doen voor diegenen in wiens leven ze een rol willen spelen.

#### **Oefening 3 – Uw ervaringen als Pygmalion** **30 minuten**

---

Deel Handout 2 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen

Als het grootste deel van de deelnemers klaar is met het op papier zetten van hun Pygmalion-ervaringen en er is nog tijd over, vraag dan de deelnemers groepjes te vormen en hun voorbeelden te bespreken met de andere groepsleden.

Nadat de deelnemers de mogelijkheid hebben gehad hun ervaringen te delen met anderen in hun groep, kunt u, als u wilt, de hele groep weer bijeenroepen en een aantal van hen vragen hun voorbeeld met de hele groep te delen.

#### *Toepassing*

Geef aan dat deze oefening hetzelfde voordeel kan hebben als de vorige: door herinneringen op te roepen aan mensen bij wie u de rol van Pygmalion heeft gespeeld en dat als zodanig te herkennen, kunnen we soortgelijke dingen doen in andere relaties om positieve invloed uit te oefenen.

## **Module 4**

### **Uw verwachtingen van uw medewerkers verhogen**

#### **Overzicht en doelstellingen**

**5 minuten**

De doelstellingen van dit gedeelte zijn als volgt (bespreek deze met de deelnemers):

- ▶ Om u te verdiepen in de vraag hoe u tegen uw medewerkers *individueel* aankijkt: wat is uw mening over hen? Welke verwachtingen heeft u van ze? Hoe denkt u dat ze zullen functioneren? Waarom?
- ▶ Om erover na te denken hoe u uw medewerkers ziet als groep. Hoe zou u uw medewerkers classificeren? Wat voor een soort medewerkers zijn het? Wat kunnen ze? Hebben ze een strakke hand nodig of kunnen ze overweg met een stijl van leidinggeven waarbij verantwoordelijkheid gedelegeerd wordt? Hebben ze de bekwaamheid en de wil zelfregulerend te zijn?
- ▶ Om anders tegen uw medewerkers te gaan aankijken, zowel individueel als als groep. Om een nieuwe norm te ontwikkelen. Om uw visie van wat elk van uw medewerkers kan bereiken, wat hun unieke kracht en potentieel is, te verruimen, open te gooien en naar een hoger niveau te tillen. Om hen meer dan ooit in een positief licht te bezien.

#### **Discussie**

**10 minuten**

Deel Handout 3 uit. Hierop staan mogelijke opvattingen die managers over hun medewerkers kunnen hebben, zoals beschreven door Dr. Douglas McGregor. Gebruik de volgende (of soortgelijke) vragen om de discussie te sturen:

- ▶ Wat heeft dit te maken met het Pygmalion-effect (of wat is het verband tussen hetgeen hier beschreven staat en het Pygmalion-effect)?

- ▶ Maakt het iets uit of een manager theorie X of theorie Y aanhangt met betrekking tot zijn of haar medewerkers?

*Breng de deelnemers indien nodig het belangrijkste Pygmalion-beginsel in herinnering: dat hoe we mensen zien van invloed is op de manier waarop we ze behandelen, hetgeen weer invloed kan hebben op hun gedrag en prestaties.*

- ▶ Zou theorie X uiteindelijk verworden tot *self-fulfilling prophecy*, waarin medewerkers meegaan in het negatieve script dat ze voorgeschoteld krijgen?

*Help de deelnemers inzien dat de Pygmalion-principes nog steeds van toepassing zijn. Zelfs al lijken de medewerkers geen vaardigheden of ambitie te hebben, dan nog dient een 'Theorie X'-benadering enkel en alleen om de manager te ontheffen van elke verantwoordelijkheid voor het gebrek aan productiviteit van zijn of haar medewerkers (en hun dus alle 'schuld' in de schoenen te schuiven). De enig mogelijke uitkomst van een Theorie X-standpunt is een negatieve self-fulfilling prophecy. Kundige managers zien in dat de verwachtingen die zij van hun medewerkers hebben, de houding die zij aannemen, de sfeer die zij creëren, invloed hebben op hun medewerkers. Soms moet u eerst uzelf veranderen voordat u een ander kunt veranderen.*

- ▶ En als onze persoonlijkheden botsen, of ik hem of haar gewoon niet mag?

*Toegegeven, dat maakt het moeilijker. Maar er zullen wel altijd mensen zijn die anders tegen de wereld aankijken dan uzelf, die zich gedragen op een bepaalde manier of gewoontes of trekjes hebben die u gek maken, enzovoort. U hoeft deze medewerkers niet te 'mogen' (U hoeft geen beste maatjes met ze te worden of het eens te zijn met de manier waarop ze zich gedragen). Maar u moet ze wel met respect behandelen en het feit dat ze anders zijn accepteren (zonder het daar mee eens te hoeven zijn). Anders gezegd: u hoeft geen vrienden te worden, maar moet wel vriendschappelijk met elkaar omgaan. Dit is erg belangrijk: als u zich gaat richten op de verschillen of de dingen die u in iemand tegenstaan, dan gaat u die persoon behandelen op een manier die strookt met die gevoelens; zij voelen uw minachting en daarmee is elke kans om ze te kunnen beïnvloeden, verkeken. Het is wederom zo dat u eerst aan uzelf moet werken. U moet het goede in hen kunnen vinden en u daarop richten. Let wel: als hun gedrag het halen van bedrijfsdoelstellingen (topprestaties) in de weg staat, dan kan het nodig zijn daar meteen iets aan te doen (maar wees EERLIJK tegen uzelf – zorg dat u er zeker van bent dat het gaat om een bedrijfsprobleem en niet een persoonlijke kwestie of een verschil van inzicht over het volbrengen van een taak). En ook in dat geval dient u de betreffende persoon nog steeds met respect te behandelen, enzovoort.*

### **Voorbeeld**

**5 minuten**

Het volgende voorbeeld, een verhaal uit zijn eigen leven, werd verteld door de schrijver Stephen Covey (1990, p. 16-20). Lees het voor of vertel het in uw eigen woorden; geef hierbij aan dat dit een prachtig voorbeeld is van de noodzaak eerst *onzelf* en de manier waarop we mensen zien, te *veranderen*.

*Enkele jaren geleden worstelden mijn vrouw en ik met een probleem binnen ons gezin. Eén van onze zoons had het ontzettend moeilijk. Hij deed het niet goed op school. Sociaal gezien was hij erg onvolwassen; hij bracht vaak de mensen die het dichtst bij hem stonden, in verlegenheid. Lichamelijk gezien was hij klein en mager, zijn bewegingen ongecoördineerd. We wilden hem uit alle macht helpen, dus werkten we hard aan onze houding en gedrag ten opzichte van hem en probeerden we ook zijn gedrag en houding aan te pakken. We probeerden hem op te peppen met behulp van 'Positive Mental Attitude'-technieken, door de nadruk te leggen op zijn positieve eigenschappen. 'Kom op, jongen! Je kunt het! We weten dat je het kunt!' En als hij het een beetje beter deed, deden we heel veel moeite hem aan te moedigen. 'Heel goed, jongen, ga zo*

door.' Als andere mensen hem uitlachten, gaven we ze een uitbrander. 'Laat hem met rust. Hij moet het allemaal nog leren'. En onze zoon huilde dan en zei dat het nooit iets zou worden met hem. Wat we ook deden, het leek allemaal niet te helpen; we maakten ons echt zorgen. We zagen wat dit voor een invloed had op zijn eigendunk. We probeerden hem aan te moedigen, te helpen en positief te zijn, maar na herhaalde mislukkingen namen we even afstand en probeerden we de situatie vanuit een andere invalshoek te bekijken.

In diezelfde tijd deed ik nogal wat werk op het gebied van leiderschapsontwikkeling bij verscheidene cliënten (bijvoorbeeld het Executive Development Plan van IBM). Bij het researchen en voorbereiden van die presentaties raakte ik vooral geïnteresseerd in de manier waarop we ons een beeld vormen van iets of iemand, hoe dit de manier waarop we dingen zien beïnvloedt en hoe ons gedrag wordt beïnvloed door de manier waarop we dingen zien. Als gevolg daarvan ben ik de verwachtingstheorie en self-fulfilling prophecies, of het Pygmalion-effect, nader gaan bestuderen. En realiseerde ik me hoe diepgeworteld onze percepties zijn.

Langzaam drong het tot ons door dat de manier waarop we onze zoon probeerden te helpen, niet in overeenstemming was met **het beeld** dat we eigenlijk van hem hadden. Een eerlijk onderzoek van onze diepste gevoelens vertelde ons dat hij in onze ogen, eenvoudig gezegd, een beetje 'achter' was. Hoe hard we ook aan ons gedrag en onze houding werkten, het leidde allemaal nergens toe want, onze woorden en daden ten spijt, wat we werkelijk tegen hem zeiden was: 'Je kunt het niet. Je moet in bescherming genomen worden'. Het drong tot ons door dat we onszelf moesten veranderen als we verandering wilden brengen in de situatie. En om onszelf wezenlijk te veranderen, dienden we eerst verandering te brengen in de manier waarop we de dingen zagen. Dus besloten we onze inspanningen op **onzelf** te richten – niet op onze technieken, maar op onze diepste drijfveren en ons beeld van onze zoon. We probeerden hem niet te veranderen, maar afstand te nemen - **ons** los te maken van **hem** - en ons bewust te worden van zijn identiteit, individualiteit, autonomie en waarde.

Met diep nadenken, vertrouwen en gebed begonnen we langzamerhand onze zoon te **zien** vanuit zijn eigen unieke 'ik'. We begonnen in te zien dat hij vele, vele talenten had, die in zijn eigen tempo tot ontplooiing zouden komen. We besloten ons terug te trekken en hem zijn eigen gang te laten gaan, zijn persoonlijkheid tevoorschijn te laten komen. Onze rol was om gewoon achter hem te staan, van hem te genieten en trots op hem te zijn. We namen ook bewust onze eigen motieven onder de loep en ontwikkelden onze eigen, innerlijke bronnen van zekerheid, zodat we niet langer ons gevoel van eigenwaarde uit het 'maatschappelijk geaccepteerde' gedrag van onze kinderen hoefden te halen. Naarmate we ons oude beeld van onze zoon meer loslieten en ons meer op zijn waarde richtten, kwamen nieuwe gevoelens naar boven. We kwamen tot de ontdekking dat we van hem genoten in plaats van hem te vergelijken met anderen en hem te beoordelen. We probeerden hem niet langer om te vormen tot een kloon van onszelf, beoordeelden hem niet langer op basis van sociale verwachtingen. We probeerden hem niet langer op zachte, positieve manier te manipuleren en om te vormen tot een maatschappelijk aanvaardbaar persoon. Omdat we hem nu zagen als in de grond gelijkwaardig en opgewassen tegen het leven, beschermden we hem niet langer tegen de spot van anderen. Hij was grootgebracht onder deze deken van bescherming, dus hij had wel wat afkickverschijnselen. Dit liet hij merken en dat accepteerden we ook, hetgeen niet betekent dat we er op reageerden. 'We hoeven je niet te beschermen', was de boodschap. 'Er is in wezen niks mis met jou.'

Weken, maanden gingen voorbij, en geleidelijk begon hij een kalm vertrouwen te voelen. Hij begon zich, in zijn eigen tempo, te ontplooiën. In snel tempo, veel sneller dan het zogenaamde natuurlijke ontwikkelingsproces, ontwikkelde hij zich tot, gemeten naar de gebruikelijke sociale maatstaven, een uitblinker, zowel academisch als sociaal en sportief gezien. In de daaropvolgende jaren werd hij meermaals gekozen in leidinggevende functies in studentenorganisaties, ontwikkelde hij zich tot een 'topatleet' en stonden er langzamerhand op zijn rapport alleen nog maar tien. Hij ontwikkelde een innemende en ongeunstelde persoonlijkheid waarmee hij op een ontspannen manier met allerlei soorten mensen kon omgaan. Wij geloven dat de 'sociaal indrukwekkende' vaardigheden van onze zoon niet zozeer een reactie op sociale beloning waren, maar meer een uiting van de gevoelens die hij over zichzelf had. Voor Sandra en mijzelf was dit een verbazingwekkende ervaring, die ons duidelijk heeft gemaakt wat **het belang is van de Pygmalion-principes**.

Deel Handout 3 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.

**NB:** Zoals eerder gesteld is het niet zo dat de Pygmalion-leider prefereert zijn ogen te sluiten voor het huidige prestatieniveau van zijn of haar medewerkers (vooral als dit laag is), hun huidige zwakke punten of gebrek aan vaardigheden, of de lengte of moeilijkheid van de weg die sommige medewerkers nog te gaan hebben. De Pygmalion-leider:

1. Onderkent deze problemen en werkt er samen met de medewerker aan.
2. Ziet dat er in wezen niets mis is met de medewerker (zijn sterke punten en potentieel) – hetgeen het doel van deze oefening is.
3. Bevestigt continu met alle mogelijke middelen dat de medewerker grote talenten en mogelijkheden heeft, dat hij al het nodige in huis heeft om zich te ontwikkelen en beter te presteren dan hij ooit gedaan heeft en dat hij hierin zal slagen.

*Geheugensteuntje voor de deelnemers*

1. Sommige deelnemers zien misschien het nut van deze oefening niet in, of ze richten zich helemaal op dat ene probleemgeval, waarover ze niets positiefs kunnen bedenken. Wijs de deelnemers derhalve aan het begin van de oefening op het volgende:

▶ Dit is een heel belangrijke oefening. U moet hoge verwachtingen van uw medewerkers hebben (geloven in hun vaardigheden en mogelijkheden) omdat u ze zult behandelen op een manier die strookt met deze verwachtingen, of u dat nu wilt of niet. U kunt niet doen alsof! Dat merken ze. Dus als u dat op dat moment niet zo voelt en er niet zo over denkt, dient u een manier te vinden om uw beeld aan te passen. *De oplossing* ligt daarin dat u in uw medewerkers die aspecten, ervaringen, persoonlijkheid, training, en dergelijke moet vinden die u ervan overtuigen dat zij mogelijkheden hebben om grootse resultaten te behalen; op deze zaken moet u zich vervolgens richten.

▶ Uw medewerkers hebben **echt** grote mogelijkheden, anders waren ze niet aangenomen. Waarschijnlijk heeft u een goed wervingssysteem dat toptalent aantrekt. Zelfs al is dit niet het geval, denk dan aan het volgende. Ten eerste zijn verbeteringen in prestaties als gevolg van de Pygmalion-principes geconstateerd bij mensen van alle vaardigheidsniveaus (ook lage). Dus zelfs die medewerkers voor wie er volgens u geen hoop was, kunnen beïnvloed worden door Pygmalion-inspanningen (hoewel dit niet eenvoudig zal zijn en de nodige tijd zal kosten). Ten tweede heeft nog nooit iemand zijn of haar talenten volledig 'opgebruikt'. Iedereen heeft een bron van onbenutte talenten en vaardigheden die alleen maar hoeft te worden aangesproken door een gewiekste manager die de toegangscodes kent en weet hoe die te gebruiken. Eén van die codes die zou kunnen werken is een Pygmalion-stijl van leidinggeven.

2. Kies een medewerker uit uw lijstje. Om uw nieuw ontwikkelde verbeterde beeld en hogere verwachtingen te versterken, vertelt u degene die naast u zit over deze

persoon en over de sterke punten die hij of zij blijkt te hebben (op basis van de lijst die u zojuist gemaakt heeft).

3. Bewaar na de training de lijsten waarop u uw medewerkers beschreven heeft op een makkelijk toegankelijke plaats. Haal ze wanneer nodig tevoorschijn om het beeld van de werkelijke mogelijkheden en capaciteiten van elk uw medewerkers weer op te roepen en te versterken.

## Module 5

### Verhoog uw verwachtingen van uzelf als Positieve Pygmalion

#### Overzicht en doelstellingen

5 minuten

De doelstellingen van dit gedeelte zijn als volgt (bespreek deze met de deelnemers):

- ▶ Bepalen hoe u *uzelf* op dit moment ziet als manager in de Pygmalion-stijl.
- ▶ In uzelf het vermogen ontdekken om een Pygmalion-manager te worden en anderen ertoe te brengen de hoge verwachtingen die u van hen heeft, waar te maken. Om uw visie van de invloed die u op anderen kunt hebben en wat u in staat bent via hen te volbrengen, van wat uw unieke sterke punten en mogelijkheden als leider zijn, te verruimen en naar een hoger niveau te tillen.

**NB:** Pygmalion-leiders zijn niet verwaand, arrogant of overmoedig. Ze kennen hun beperkingen en zijn zich bewust van de moeilijkheden die ze mogelijk bij sommige uitdagingen tegen zullen komen, maar ze zien in dat ze bekwaam genoeg zijn om deze uitdagingen aan te pakken en verwachten dat ze door hun inspanningen met succes de resultaten positief kunnen beïnvloeden.

#### Oefening 5 – Verhoog uw verwachtingen van uzelf

20 minuten

Deel Handout 4 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.

Vraag de deelnemers als ze klaar zijn om hun antwoorden met hun buurman te bespreken. Ze moeten precies uitleggen hoe hun antwoorden verband houden met of bijdragen aan hun succes als Pygmalion.

#### Vertel de deelnemers:

Onthoud dat u niet kunt functioneren op een manier die niet strookt met het beeld dat u van uzelf heeft. Daarom is het noodzakelijk dat u over uzelf denkt en uzelf ziet als effectief in uw rol van manager (als Pygmalion van anderen) en dan voortdurend werkt aan het laten uitkomen van die voorspelling.

- ▶ Doe na de trainingssessie de volgende twee dingen:

1. Houd deze lijst met uw sterke punten bij de hand. Haal hem wanneer nodig tevoorschijn om het beeld van uw werkelijke talenten en capaciteiten weer op te roepen en te versterken.
2. Leg een 'succes-dossier' aan en blijf dit bijhouden; neem hierin alle successen op die u behaalt op uw werk, alle berichten waarin uw werk wordt geprezen of u wordt bedankt (van uw managers, collega's, klanten, enzovoort), bewijzen van professionele prestaties of ontwikkeling, belangrijke doelen die u heeft bereikt, korte beschrijvingen van uw succesvolle Pygmalion-inspanningen, enzovoort. Gebruik dit dossier eveneens als geheugensteuntje om uw zelfbeeld en verwachtingen hoog te houden.

## Module 6

### De verwachtingscyclus en vier Pygmalion-factoren

#### Overzicht en doelstellingen

5 minuten

Deze module biedt gelegenheid de bijzonderheden van de Verwachtingscyclus te bespreken en hoe u uw verwachtingen van anderen uit en bevestigt (vier Pygmalion-factoren). De deelnemers krijgen vervolgens de kans hun vaardigheden op dit gebied te gaan ontwikkelen door het gebruik van de factoren in rollenspelen te oefenen.

#### Bespreking van het programma – deel 2

10 minuten

Leid een discussie over het laatste deel van het programma, over wat de deelnemers kunnen doen om een positieve Pygmalion te worden voor anderen (en gedrag en houdingen die ze moeten vermijden – die lage verwachtingen overbrengen en dus slechte resultaten kweken). Dit zijn voorbeelden van vragen die u kunt stellen om de discussie te sturen.

#### Discussievragen

- ▶ Hoe worden de verwachtingen die u heeft op 'wonderbaarlijke' manier werkelijkheid?

*Antwoorden:* het korte antwoord is 'niet'. Stel waar nodig de vervolgvragen om de deelnemers het ABC van Pygmalion, de Verwachtingscyclus en de Vier Factoren weer in herinnering te brengen en te helpen begrijpen.

- ▶ Wat is de verwachtingscyclus en hoe werkt hij?

*Antwoorden:* Op Overheadsheets 7 staat de Pygmalion- of Verwachtingscyclus (de pijlen geven aan hoe verwachtingen gedrag beïnvloeden en wat daarvan de resultaten zijn). Het kan nuttig zijn deze sheet te tonen en de cyclus met de deelnemers door te nemen.

- ▶ Wat zijn de vier factoren die Rosenthal noemde als manieren waarop u uw verwachtingen uit?

*Instructies*

U begeleidt de deelnemers bij een discussie en brainstormsessie waarin elk van de factoren wordt beschreven en voorbeelden worden bedacht die laten zien hoe leidinggevend hoge verwachtingen of lage verwachtingen kunnen uiten. Laat de deelnemers voorbeelden uit het programma aanhalen en bespreken. Noteer hun antwoorden op de flipover. Spoor ze aan verder te kijken dan de twee of drie 'makkelijke' antwoorden die voor de hand liggen en een zo lang mogelijke lijst te maken. U zult zien dat sommige gedragspatronen in meerdere categorieën tegelijkertijd kunnen vallen. Toch zijn de categorieën een goed hulpmiddel om beter inzicht te krijgen in de verscheidenheid aan manieren waarop u uw verwachtingen en overtuigingen aan anderen communiceert. Vraag de deelnemers hun antwoorden te noteren. Dit geldt vooral voor gedrag waaruit hoge verwachtingen blijken. Dit kan hen later goed van pas komen in het rollenspel en tijdens hun werk, wanneer ze deze concepten moeten gaan toepassen. Bespreek de vier factoren aan de hand van de bijbehorende overheadsheets.

- ▶ Factor I: Sfeer: Overheadsheets 8 tot en met 10.
- ▶ Factor II: Input: Overheadsheets 11 tot en met 13.
- ▶ Factor III: Output: Overheadsheets 14 tot en met 16.
- ▶ Factor IV: Feedback: Overheadsheets 17 tot en met 19.

De factoren Input en Output worden hier iets anders gebruikt dan gebruikelijk in de spreektaal. U kunt ze uit elkaar houden door te denken in termen van *Input* van de *manager* en *Output* van de *medewerker*.

**Rollenspel****5 minuten**

---

*Algemene richtlijnen*

Geef aan dat de deelnemers nu de kans krijgen het gebruik van de vier Pygmalion-factoren te oefenen in rollenspelen die gebaseerd zijn op praktijksituaties. Lees, voordat u verdergaat met de instructies, het volgende voor.

*Een opmerking over rollenspelen*

Een rollenspel is een uitermate effectief trainingsmiddel om nieuwe vaardigheden aan te leren en het geleerde in de praktijk te gaan toepassen. De ervaring heeft echter geleerd dat u de oefening serieus moet nemen en uw best moet doen om echt te doen alsof het spel realiteit is, om er optimaal voordeel van te kunnen hebben. Dit vergt soms wat oefening, maar als het u ernst is, zullen uw inspanningen vrucht afwerpen.

### *Opties voor het rollenspel*

De rollenspelen zijn beschreven als oefeningen voor paren, maar daarnaast of in plaats daarvan kunt u de volgende alternatieven gebruiken.

- ▶ U kunt één paar deelnemers vragen hun rollenspel voor de rest uit te voeren (waarna u de rest van de deelnemers de mogelijkheid geeft te vertellen wat ze goed vonden gaan en welke suggesties ze hebben).
- ▶ Nadat de partners elkaar feedback hebben gegeven, spelen ze hetzelfde scenario nog een keer, waarbij ze hun vaardigheden proberen te verbeteren aan de hand van de suggesties van hun partner. Ook dit is een zeer effectieve methode.

### **Factor I – Een ondersteunende sfeer**

---

Vertel de deelnemers dat een *ondersteunende sfeer* (Factor I) omschreven kan worden als de ‘manier waarop’ ze communiceren, naast ‘wat’ ze communiceren. Daarom gaan ze deze factor niet ‘los’ oefenen maar in combinatie met de andere drie factoren. Met andere woorden, de deelnemers moeten proberen om in elk van de rollenspelen gebruik te maken van gelaatsuitdrukkingen, intonatie, lichaamstaal en bemoedigende opmerkingen waaruit blijkt dat ze hoge verwachtingen hebben van de medewerker. Wijs ze er vóór elk rollenspel op dat ze eerst hoge verwachtingen gevormd moeten hebben ten opzichte van de medewerker waarmee ze communiceren. Zoals al benadrukt in oefening 4, is dit van uitermate groot belang en moet dit aan de basis liggen van alle gedrag, wil dit overkomen als geloofwaardig.

### **Oefening 7: Factor II en III (Input en Output) – Planningsproces of Rollenspel** **15 minuten**

---

Deel Handout 4 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.

*Optioneel rollenspel:*

- ▶ Vorm paren en leg uw partner het door u bedachte scenario uit. Speel dit vervolgens, waarbij uw partner de rol van medewerker op zich neemt en u uzelf speelt. Als u liever heeft dat uw medewerker anoniem blijft, kunt u een valse naam gebruiken. Creëer een positieve sfeer waarin u door middel van input- en output-mogelijkheden realistische hoge verwachtingen uit.
- ▶ Bespreek na het rollenspel met uw ‘medewerker’ wat u beiden goed vond gaan en op welke punten nog ruimte was voor verbetering. Draai vervolgens de rollen om en geef uw partner feedback.

### **Oefening 8: Factor IV (Feedback) rollenspel** **25 minuten**

---

Vertel de deelnemers:

- ▶ Neem in uw aantekeningen de beschrijving en voorbeelden van positief gedrag door die u hebt genoteerd tijdens de vorige discussie over het geven van meer

feedback aan uw medewerkers (meer goede, positieve feedback over de inspanningen en prestaties van medewerkers).

- ▶ Neem een medewerker in gedachten die u meer als Pygmalion zou willen gaan beïnvloeden (dit kan dezelfde persoon zijn als in oefening 7 of iemand anders).
- ▶ Neem nu een situatie, scenario, een lopend of nieuw project of iets dergelijks in gedachten waarin u hoge verwachtingen zou kunnen uiten door meer feedback te geven aan uw medewerker. Als u zich werkelijk wilt ontwikkelen in deze oefensituatie, neem dan een situatie waarin u feedback moet geven over een slechte prestatie op een of ander gebied. Beschrijf het scenario in grote lijnen: wat gaat u doen, wat gaat u zeggen, hoe gaat u het zeggen, hoe gaat hij of zij waarschijnlijk reageren en hoe kunt u daar positief op reageren, enzovoort.
- ▶ Kies een nieuwe partner en leg hem of haar het door u bedachte scenario uit. Speel dit vervolgens, waarbij uw partner de rol van medewerker op zich neemt en u uzelf speelt. Als u liever heeft dat uw medewerker anoniem blijft, kunt u een valse naam gebruiken. Richt u op het hebben en uiten van realistisch hoge verwachtingen en werk aan het 'realiseren' ervan door de belangrijke feedback te geven die de medewerker nodig heeft om succesvol te kunnen zijn. Vergeet niet om ook een ondersteunende sfeer te creëren.
- ▶ Bespreek na het rollenspel met uw 'medewerker' wat u beiden goed vond gaan en op welke punten volgens u nog ruimte was voor verbetering. Draai vervolgens de rollen om.

## Module 7

### Het Galatea-effect oproepen

#### *Overzicht en doelstellingen*

In dit gedeelte leren de deelnemers uit welke bronnen medewerkers informatie putten wanneer zij formuleren in hoeverre zij zichzelf in staat achten resultaten te behalen (hun zelfvertrouwen). Daarnaast maken de deelnemers een eerste begin met het ontwikkelen van hun vaardigheden om deze bronnen te gebruiken om het zelfvertrouwen van hun medewerkers op te bouwen. Het Galatea-effect doet zich voor als hoge zelfverwachtingen tot positievere resultaten leiden (SFP's). Het is dus een onderdeel van de grotere verwachtingscyclus en zal vaak, hoewel niet altijd, een rol spelen bij het Pygmalion-effect. Daarna worden in deze module de stappen besproken die u kunt ondernemen om ruimte te scheppen voor veranderingen in de manier waarop medewerkers zichzelf zien (hun eigen verwachtingen verhogen).

#### **Presentatie en bespreking van de drie manieren om het Galatea-effect op te roepen**

**15 minuten**

Herinner de deelnemers aan de Verwachtingscyclus en wijs hen er nogmaals op dat het Pygmalion-effect vaak zijn werk doet via de impact die leidinggevenden hebben op de verwachtingen die hun medewerkers zelf hebben (hun zelfvertrouwen) over

hun vermogen om op hoog niveau te presteren. Onderzoekers hebben ontdekt dat er drie belangrijke signalen of bronnen zijn waaruit we informatie verkrijgen die het niveau van ons zelfvertrouwen beïnvloedt. Ze staan hieronder vermeld, in volgorde van belangrijkheid. Toon Overheadsheets 20 en bespreek deze met de deelnemers. Zie voor een uitgebreidere beschrijving pagina 12.

### *Discussievragen*

Help de deelnemers te ontdekken wat dit inzicht (in waar mensen hun zelfvertrouwen vandaan halen) betekent voor het gebruik van het Pygmalion-effect.

- ▶ Op welke manier(en) zou een leidinggevende het zelfvertrouwen van zijn of haar medewerkers kunnen beïnvloeden, naast door wat hij of zij zegt?

*Antwoorden:* door voldoende mogelijkheden te geven om te presteren en ze in contact te brengen met succesvolle collega's die als voorbeeld kunnen dienen.

- ▶ Bedenk enkele suggesties die u managers zou kunnen geven voor het gebruik van elk van deze bronnen ter vergroting van het zelfvertrouwen van hun medewerkers (of factoren die het succes van hun pogingen daartoe zouden kunnen beïnvloeden)?

*Antwoorden:* zie de achtergrondinformatie op pagina 12.

### **Oefening 9: Het Galatea-effect oproepen: rollenspel of groepsoefening**

**25 minuten**

#### *Instructies*

Kies één van de twee opties hieronder beschreven: een rollenspel waarin deelnemers in paren hun eigen scenario spelen, of een oefening voor kleine groepjes met een vast scenario. (Zie voor extra informatie over het rollenspel en rollenspelopties, de toelichting bij Oefening 7.)

#### *Optie A: uw eigen scenario*

Neem een medewerker in gedachten die u meer als Pygmalion zou willen gaan beïnvloeden - dit kan dezelfde persoon zijn als in een eerdere oefening of iemand anders. U kunt het beste iemand kiezen van wie u het idee heeft dat hij of zij weinig zelfvertrouwen heeft.

- ▶ Bedenk nu manieren om met behulp van elk van de drie bronnen (of een combinatie van de drie) die persoon te helpen zijn of haar zelfvertrouwen op te bouwen. Beschrijf het scenario in grote lijnen: wat gaat u doen, wat gaat u zeggen, hoe gaat u het zeggen, hoe gaat hij of zij waarschijnlijk reageren en hoe kunt u daar positief op reageren en dergelijke. Houd wederom in uw achterhoofd dat uw plan voor het gebruik van de drie bronnen u later bij de laatste oefening van deze training van pas gaat komen.
- ▶ Kies een nieuwe partner en leg hem of haar het door u bedachte scenario uit. Speel dit vervolgens, waarbij uw partner de rol van medewerker op zich neemt en u zichzelf speelt. Als u liever heeft dat uw medewerker anoniem blijft, kunt u een

valse naam gebruiken. Richt u wederom op het hebben en uiten van realistisch hoge verwachtingen en werk aan het 'realiseren' ervan door de medewerker te helpen zijn of haar zelfvertrouwen op te bouwen.

- ▶ Bespreek na het rollenspel met uw 'medewerker' wat u beiden goed vond gaan en op welke punten volgens u nog ruimte was voor verbetering. Draai vervolgens de rollen om en laat uw partner uw rol spelen en ontvang zelf feedback.

*Optie B – het vaste scenario*

Deel Handout 6 uit. Verdeel de deelnemers in groepjes van drie of vier personen en vraag hen de oefening uit te voeren.

Kom weer met de hele groep bij elkaar en laat een vertegenwoordiger van elke groep één van de ideeën voor elk van de drie bronnen bespreken.

## **Module 8**

### **Toepassingsscenario's voor Pygmalion**

*Overzicht en doelstellingen*

In deze module maken de deelnemers kennis met het enorme aantal manieren waarop de Pygmalion-principes gebruikt kunnen worden in organisaties en relaties met andere mensen.

### **Presentatie en bespreking van toepassingsscenario's voor Pygmalion**

---

*Instructies*

Leg aan de deelnemers uit dat, vanwege het feit dat hun verwachtingen, ervaringen en overtuigingen elk aspect van ons leven beïnvloeden, er een schier oneindig aantal mogelijkheden is om de principes die ze vandaag geleerd hebben, toe te passen; bijvoorbeeld op het werk, thuis, in verenigingen, persoonlijke relaties, enzovoort.

Deel Handout 7 uit en neem deze met de deelnemers door.

## **Module 9**

### **Pygmalion-ontwikkelingsplan**

*Overzicht en doelstellingen*

In deze module gaan de deelnemers de concepten die vandaag uitgelegd en geleerd zijn, verder overbrengen naar hun werkelijke werksituatie, door een begin te maken met de ontwikkeling van hun eigen formele Pygmalion Ontwikkelingsplan (POP).

## Oefening 11 – Pygmalion-ontwikkelingsplan (POP)

---

### *Instructies*

Leg het POP uit en laat de deelnemers werken aan de hierna beschreven stappen. Benadruk dat deze beproefde methode een combinatie is van een aantal benaderingen: er worden doelen gesteld, gericht specifieke vaardigheden ontwikkeld en gedrag gebruikt, potentiële obstakels worden benoemd en er worden strategische plannen opgesteld om deze obstakels vroegtijdig te overwinnen. Deze methode is een effectieve manier gebleken om positieve resultaten te behalen, niet alleen uit Pygmalion-training, maar ook uit andere gerelateerde trainingen en initiatieven op het gebied van persoonlijke en interpersoonlijke verandering. Denk eraan dat het voltooiën van een POP waarschijnlijk meer tijd in beslag zal nemen dan de deelnemers ter beschikking hebben tijdens de trainingssessie. U dient ze echter voldoende tijd te gunnen om een behoorlijk eind te komen nu de concepten, het gevoel en de ideeën nog vers in het geheugen liggen. Aan het einde van de sessie vraagt u hen een datum af te spreken waarop ze hun plan af zullen hebben en ter beoordeling voor zullen leggen aan iemand die hiervoor aangesteld is (hun chef, iemand van P&O, uzelf (de trainer), enzovoort.).

Deel Handout 8 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.

## **Andere belangrijke onderdelen van een Pygmalion-ontwikkelingsplan**

---

### *Follow-up op plannen & voortgang*

Om de deelnemers en hun organisaties optimaal voordeel te bieden, hebben de deelnemers follow-upsessies nodig om hen aan de principes te herinneren en, belangrijker nog, toezicht te houden op de implementatie van hun Pygmalion-plannen en invoering te vereenvoudigen. In het meest ideale geval zijn dit individuele sessies tussen de trainer (of een andere gekwalificeerde 'coach') en de deelnemer. Dergelijke coaching - of verantwoordingsessies dienen gedurende twee of drie maanden om de week plaats te vinden en vervolgens één per maand totdat de doelstellingen zijn bereikt. Tijdens deze sessies wordt met name ingegaan op de acties die de deelnemer onderneemt om zijn of haar Pygmalion-plan te implementeren en wat wel en niet lijkt te werken; verder worden er plannen opgesteld en doelen bijgesteld om de doelstellingen te bereiken. Tijdens deze besprekingen dient de trainer de manager te coachen op een manier die model staat voor de Pygmalion-stijl die hij of zij de manager helpt gebruiken. In plaats van, of naast, de trainer kan ook de manager van de deelnemer de follow-upsessies voor zijn of haar rekening nemen; voorwaarde is dan wel dat hij of zij de training ook gevolgd heeft. Hoe dan ook is het van essentieel belang dat de leidinggevende actief betrokken is bij a) het bespreken en goedkeuren van het POP en b) het periodiek bespreken van de vooruitgang die de deelnemer geboekt heeft.

### *Steun van het hoger management*

Pygmalion-trainingen zijn ook meer succesvol gebleken wanneer ze volledig gesteund worden door het hoger management (zij hebben de training ook gevolgd, werken zelf

aan een persoonlijk Pygmalion Ontwikkelingsplan en stimuleren door de hele organisatie heen een Pygmalion-cultuur).

### *Doorlopend leren*

Het is ook bijzonder waardevol voor managers om regelmatig deel te nemen aan andere trainingen over gerelateerde onderwerpen (bijvoorbeeld het geven van effectieve feedback, het ontwikkelen van een positieve houding, het stellen van doelen, motivatie, enzovoort) die kunnen worden geïntegreerd met of gebruikt als bekrachtiging, herinnering of ondersteuning van de leerpunten van deze Pygmalion-training.

Deel Handout 9 uit. Hierop staat wat de deelnemers kunnen doen als ze tegen problemen aanlopen bij de implementatie van hun Pygmalion-ontwikkelingsplan.

## **Afsluiting**

Verzeker u ervan dat wanneer u de trainingssessie afsluit, de deelnemers de volgende zaken met betrekking tot hun POP's hebben geformaliseerd:

- ▶ Met wie zullen zij hun follow-up gesprekken hebben, hoe vaak en wanneer?
- ▶ Wanneer u en/of hun manager met hen zullen overleggen en wat ze tegen die tijd afgerond moeten hebben (bijvoorbeeld hun Pygmalion-ontwikkelingsplan).

Bedank de deelnemers voor hun komst. Geef hen een welgemeend compliment over hun grote betrokkenheid, enthousiasme en deelname (indien dit het geval was). Moedig ze aan om ijverig aan de uitvoering van hun plan te werken en zich voor te bereiden op hun follow-upsessie. Vertel hen dat succes verzekerd is als ze dit doen.

### *Slotverhaal*

Ter inspiratie kunt u het volgende waargebeurde verhaal vertellen (de namen zijn fictief).

*Marja was door een groot bedrijf aangenomen met overheidssubsidie in het kader van het minderhedenbeleid. Ze werd als receptioniste/secretaresse toegevoegd aan een groep van vijf projectverkopers. Het werd iedereen al snel duidelijk dat wat ze tekort kwam aan secretariële vaardigheden, nog werd overtroffen door haar slechte mentaliteit en onverschillige werkgewoontes (hetgeen zich zelfs uitstrekte tot haar kleding) Ze leek apathisch en in het geheel niet geïnteresseerd in zelfs maar een poging tot goede prestaties.*

*De bom barstte op een zekere dag toen John, één van de verkopers voor wie ze werkte, op de vloer in de buurt van haar bureau een stukje papier vond waarop alleen maar de naam van een bedrijf gekrabbeld stond. Hij herkende de naam van zijn grootste klant en belde zijn contactpersoon bij het betreffende bedrijf. Zijn klant vertelde hem dat ze plannen hadden voor een grote systeem-upgrade en dat hij de verkoper drie weken eerder gebeld had met de vraag of zijn bedrijf misschien een offerte wilde uitbrengen. Omdat John niet teruggebeld had, was de klant ervan uitgegaan dat het bedrijf niet geïnteresseerd was; ze zaten nu in het laatste stadium van de besluitvorming en stonden op het punt de offerte van een concurrent te honoreren. John stelde alles in het werk om wat van het verloren vertrouwen in zijn bedrijf te herstellen en vroeg de klant de deadline voor het indienen van een voorstel uit te stellen, met de belofte van een*

*kwalitatief goed product en dito service. Vervolgens werkte John bijna 48 uur non-stop om een offerte uit te werken. De klant was weg van de ideeën en plannen die John op tafel legde en tekende een contact met het bedrijf, hetgeen de verkoper een groot bedrag aan provisie opleverde.*

*John stapte vervolgens naar zijn baas, Mark, om aan te geven dat Marja's incompetentie – de naam van de contactpersoon, zijn telefoonnummer of de aard van de boodschap niet noteren en verzuimen deze informatie aan John door te geven – hem en het bedrijf bijna een gigantisch contract had gekost; hij stond erop dat ze werd ontslagen. John's baas had echter recentelijk een consultant in de arm genomen die, naast enkele andere projecten, de aangenomen minderheden moest helpen met succes in de organisatie te integreren. Deze consultant, Peter, had van Marja gehoord. Hij gaf toe dat ze slecht presteerde maar geloofde dat dit zijn grondslag had in een slecht zelfbeeld en een lage eigendunk, als gevolg van het feit dat ze een leven lang alleen maar negatieve dingen had gehoord. Hij was van mening dat dit in hoge mate had bijgedragen aan haar slechte prestaties. Hij geloofde dat ze de benodigde vaardigheden kon aanleren en haar houding en inzet ook kon verbeteren.*

*Hij regelde specifieke administratieve trainingen voor Marja; daarnaast stelde hij de verkopers voor om gezamenlijk een Pygmalion-achtig plan uit te voeren, dat onder andere inhield dat ze alle dingen die Marja goed deed, zouden belonen. Als eerste stap kreeg John de opdracht bloemen te kopen en een bedankbriefje voor Marja op te stellen, als dank voor het aannemen van de boodschap die leidde tot het binnenhalen van een groot contract. In eerste instantie weigerde John, maar vervolgens ging hij akkoord en voerde hij het plan uit. De andere verkopers begonnen Marja ook met wat meer hoffelijkheid en respect te behandelen; ze groetten haar hartelijk, betrokken haar in niet-werkgerelateerde gesprekken en toonden hun erkentelijkheid voor al haar hulp. Bijna onmiddellijk viel iedereen een dramatische verandering op. Al snel ontvingen alle verkopers snel en accuraat hun telefoonboodschappen. De brieven die ze uittikte bevatten steeds minder fouten en werden uiteindelijk zelfs foutloos.*

*Tien jaar later was Peter, die jaren daarvoor verhuisd was, weer in de stad en bezocht hij zijn vriend Mark, die inmiddels directeur was bij het bedrijf waar Peter als consultant werkzaam was geweest. Peter werd het grote, elegante kantoor van Mark binnengelaten om te wachten op de terugkeer van zijn vriend. Enkele minuten later kwam Mark de kamer in, in het gezelschap van een opvallende, professioneel ogende jonge vrouw die waardigheid en vertrouwen uitstraalde. Mark begroette Peter en stelde vervolgens de jonge vrouw voor als zijn secretaresse met de woorden: 'je kent Marja nog wel'. Peter kon zijn verbazing niet verbergen en riep: 'Marja?!'. Marja doorbrak de spanning door beleefd te glimlachen en zei: 'Jazeker, ik ben het; ik vroeg me al af of u me zou herkennen.'*

*Dit was dezelfde vrouw die tien jaar eerder bijna ontslagen was vanwege incompetentie en die nu was opgeklommen tot een hoge, verantwoordelijke vertrouwenspositie binnen het bedrijf. Marja was letterlijk omgevormd (net als Eliza Doolittle) door mensen die de Pygmalion-principes toepasten en haar behandelden op manieren die haar aanmoedigden en tot steun waren, die hun geloof in haar kunnen en talenten uitspraken en van daaruit haar de kans gaven om te leren en te groeien.*

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 3.

## Cursistenmateriaal

De materialen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma **“Self-fulfilling prophecy: het Pygmalion-effect”**.

## Uw ervaring met een Pygmalion (als Galatea)

### Instructies

1. Neem iemand in gedachten die in uw leven de rol van Pygmalion heeft gespeeld (die in u geloofde en hoge verwachtingen van u had, die u dit voortdurend liet voelen, iemand wiens invloed er zo toe leidde dat u meer vertrouwen in uzelf had en uiteindelijk meer bereikte). Dit kan één van uw ouders zijn, een leidinggevende, een coach, vriend, geestelijke, collega, leraar, enzovoort.
2. Als u iemand in gedachten heeft, neem dan even de tijd om in gedachten uw relatie en ervaringen met deze persoon na te gaan. Noteer welke gedachten en gevoelens u hierbij heeft. De volgende vragen kunnen gebruikt worden om dit proces te sturen:

Wie was deze persoon? \_\_\_\_\_

In welke relatie stond hij/zij tot u (de situatie of context)?

---

---

---

---

---

---

Wat deed de Pygmalion? Hoe gedroeg hij/zij zich? Wat zei de persoon of hoe werd u door hem of haar behandeld?

---

---

---

---

---

---



## Uw ervaring als Pygmalion

### Instructies

1. Dit is een soortgelijke oefening als de vorige (Oefening 2), behalve dat hier gevraagd wordt om een voorbeeld waarin u zelf misschien al eens de rol van Pygmalion gespeeld heeft. Bedenk voor welke persoon, team of groep u wellicht de rol van Pygmalion gehad heeft – mensen van wie u hoge verwachtingen had, aan wie u die verwachtingen in woord en daad heeft overgebracht en die mede daardoor zijn gegroeid en beter zijn gaan presteren. Dit kunnen mensen zijn uit uw familie, van uw werk, school, sportvereniging of uit uw sociale kring. Het doet er niet toe of u ten opzichte van deze mensen een officiële 'leidinggevende' rol heeft vervuld.
2. Als u eenmaal iemand in gedachten heeft, neem dan even de tijd om na te denken over uw relatie en ervaringen met deze persoon. Noteer welke gedachten en gevoelens u hierbij heeft. De volgende vragen kunnen gebruikt worden om dit proces te sturen:

Wie was/waren deze perso(o)n(en)?

---

In welke relatie stond zij tot u (de situatie of context)?

---

---

---

---

---

---

Welke invloed hadden uw verwachtingen van en geloof in de perso(o)n(en) in kwestie op uw gedachten en gedrag – de manier waarop u ze behandelde?

---

---

---

---

---

Wat deed u in de rol van Pygmalion? Hoe gedroeg u zich? Wat zei u of hoe behandelde u de persoon in kwestie?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Wat was (of is) de invloed of het resultaat hiervan bij die perso(o)n(en)? Op hun gedrag en het niveau van hun prestaties? Hoe schat u in dat ze zich voelden? Ten opzichte van zichzelf? Ten opzichte van u? Denkt u dat ze zich anders zijn gaan voelen of gedragen als gevolg van uw invloed? Waarom?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Waarom deed u het?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# De menselijke kant van ondernemen

## Mogelijke opvattingen over medewerkers

Opvattingen Theorie X-manager	Opvattingen Theorie Y-manager
De gemiddelde medewerker is van nature <u>lui</u> – hij werkt zo min mogelijk.	Ze zijn niet <u>van nature</u> passief of weerspanning – ze worden het dankzij hun ervaringen binnen het bedrijf.
Het ontbreekt hen aan <u>ambitie</u> , ze hebben een hekel aan verantwoordelijkheid en geven er de voorkeur aan geleid te worden.	Ze hebben het <u>in zich</u> zich te ontwikkelen, gemotiveerd te worden, ze zijn bereid verantwoordelijkheid te nemen, enzovoort. Het is de taak van het management deze medewerkers <u>te helpen deze eigenschappen in zichzelf te herkennen en te ontwikkelen.</u>
Ze zijn van nature <u>egocentrisch</u> en staan onverschillig tegenover de behoeftes van hun werkgever.	Het is de taak van het management om zodanige omstandigheden te creëren binnen de organisatie dat medewerkers <u>hun eigen doel kunnen bereiken door bedrijfsdoelstellingen</u> te realiseren.
Ze zijn tegen verandering.	
Ze zijn niet bijster intelligent.	

## Uw verwachtingen van anderen verhogen

- ▶ Maak een lijstje met de namen van de medewerkers op wie u graag invloed zou willen uitoefenen. Denk vervolgens voor elk van deze medewerkers enkele minuten na over hun sterke punten, hun unieke vaardigheden, hun potentieel, dingen die ze goed gedaan hebben, punten uit hun achtergrond, hun vaardigheden en persoonlijkheid die zouden kunnen bijdragen aan hun succes, enzovoort. Maak de lijst zo lang als u kunt, met voor elke medewerker de positieve punten. U probeert hiermee de werkelijke mogelijkheden van uw medewerkers te ontdekken, zodat u verandering kunt brengen in de manier waarop u uw medewerkers ziet (uw verwachtingen te verhogen).
- ▶ Mogelijk heeft u niet voldoende tijd om deze oefening voor alle medewerkers op uw lijstje tijdens de trainingssessie af te ronden. Dat is niet erg. Begin, om het meeste voordeel uit deze oefening te behalen, *met een medewerker (of medewerkers) van wie u op dit moment slechts matige verwachtingen heeft (of waarbij u het idee heeft dat het verhogen van uw verwachtingen het meest positieve effect zou kunnen hebben)*. Ga van daaruit verder. Als u tijd te kort komt, maak dan voor de andere medewerkers de oefening af na de training.

Medewerker 1: \_\_\_\_\_

Sterke punten, unieke vaardigheden, enzovoort:

---

---

---

---

---

---

---

Medewerker 2: \_\_\_\_\_

Sterke punten, unieke vaardigheden, enzovoort:

---

---

---

---

---

---

---

Medewerker 3: \_\_\_\_\_

Sterke punten, unieke vaardigheden, enzovoort:

---

---

---

---

---

---

---

---

Medewerker 4: \_\_\_\_\_

Sterke punten, unieke vaardigheden, enzovoort:

---

---

---

---

---

---

---

---

Medewerker 5: \_\_\_\_\_

Sterke punten, unieke vaardigheden, enzovoort:

---

---

---

---

---

---

---

---

Medewerker 6: \_\_\_\_\_

Sterke punten, unieke vaardigheden, enzovoort:

---

---

---

---

---

---

---

---

Medewerker 7: \_\_\_\_\_

Sterke punten, unieke vaardigheden, enzovoort:

---

---

---

---

---

---

---

---

PREVIEW  
www.tfc.nl

## Uw verwachtingen van uzelf verhogen

1. Neem een paar minuten de tijd om na te denken over het beeld dat u op dit moment van uzelf als Pygmalion-manager heeft.

Wat vindt u van uzelf als manager?

---

---

Hoe zou het voelen om één van uw medewerkers te zijn?

---

---

Hoe hoog zijn de verwachtingen die u van uzelf heeft?

---

---

Acht u zich in staat om de Pygmalion-principes consequent toe te passen?

---

Zult u uw beeld van uw medewerkers kunnen veranderen (bijvoorbeeld hogere verwachtingen van hen hebben)?

---

Kunt u hen zodanig beïnvloeden dat ze die hoge verwachtingen ook waarmaken?  
Waarom of waarom niet?

---

---

Hoe denkt u dat u zult functioneren in uw managersrol?

---

---



## De vier Pygmalion-factoren

### 1. Sfeer:

*Beschrijving*

---

*Goed gedrag dat blijkt geeft van hoge verwachtingen?*

---

---

*Slecht gedrag dat blijkt geeft van lage verwachtingen?*

---

---

### 2. Input:

*Beschrijving*

---

*Goed gedrag dat blijkt geeft van hoge verwachtingen?*

---

---

*Slecht gedrag dat blijkt geeft van lage verwachtingen?*

---

---

### 3. Output:

*Beschrijving*

---

*Goed gedrag dat blijkt geeft van hoge verwachtingen?*

---

---

*Slecht gedrag dat blijkt geeft van lage verwachtingen?*

---

---

#### 4. Feedback:

*Beschrijving*

---

*Goed gedrag dat blijkt geeft van hoge verwachtingen?*

---

---

*Slecht gedrag dat blijkt geeft van lage verwachtingen?*

---

---

#### **Opmerking over het geven van negatieve feedback**

Zorg ervoor dat het volgende onderwerp aan bod komt en toegelicht wordt in de discussie. De Pygmalion-principes zijn geen vrijbrief voor het negeren van problemen of slechte prestaties. Chronische problemen negeren en ermee volstaan te zeggen dat alles wel goed komt terwijl dit niet zo is, is vragen om moeilijkheden. Aan de andere kant is het natuurlijk ook geen oplossing iemand de grond in te boren met negatieve verwachtingen en gedrag. Dus hoe communiceert u potentiële problemen of afwijkende prestaties? Door de persoon te scheiden van het probleem. Een slimme manager uit zich op een manier die zegt: 'Ik geloof oprecht en volledig in jou en je mogelijkheden. En juist daarom moet ik tegen je zeggen dat je prestaties niet in overeenstemming zijn met die mogelijkheden; ik weet dat je beter kunt.' Zorg ervoor dat u vervolgens de andere factoren (input en output) aanreikt om een succesvol vervolg te garanderen. Denk er tenslotte aan dat communicatie uit meer bestaat dan alleen woorden en dat de kenmerken van uw communicatie met anderen uiteindelijk een weerspiegeling is van de kenmerken van uw relatie met hen. U kunt niet doen alsof. Niemand kan u vertellen wat u precies moet zeggen in geval van negatieve feedback. U moet eerst voldoende om de persoon in kwestie geven en geloven dat hij of zij in essentie voldoende potentieel en vaardigheden heeft; dan zijn de dingen die u zegt en doet automatisch natuurlijk, gemeend en krachtig.





## Scenario's voor de toepassing van Pygmalion

Onderstaande lijst biedt voorbeelden van situaties waarin het verhogen van uw verwachtingen van anderen tot betere resultaten kan leiden. Zet tijdens het bespreken van deze voorbeelden een vinkje bij de situaties die u meteen in uw organisatie denkt te kunnen gebruiken. Probeer ook om steeds als verwachtingen van iemand of iets een rol lijken te spelen, daarin de kansen te herkennen. De ideeën die u gaandeweg krijgt, kunt u aan uw lijst toevoegen.

### Gebruik een 'positieve Pygmalion' aanpak

- Bij medewerkers die weinig zelfvertrouwen hebben of slechte prestaties leveren.
- Bij elk soort verandering of voorgenomen verandering, op gebieden als technologie, materiaal, procedures, planning, doelstellingen, enzovoort.
- Om het succes van nieuwe medewerkers te garanderen (gebruik de aanpak om hun verwachtingen van de organisatie en de verwachtingen die huidige medewerkers van de nieuwkomers hebben, te verhogen).
- Om voormalige 'probleemedewerkers' met een schone lei te laten beginnen (zodat op basis van hun vroegere reputatie geen negatieve SFP's blijven voortwoekeren).
- Bij het geven van alle soorten training.
- Om te voorkomen dat iemand die slecht presteert of zou kunnen gaan presteren, het slachtoffer wordt van negatieve SFP's van anderen.
- Om een positieve stemming te creëren bij een wisseling van het management of een nieuw bewind.
- Wanneer u praat over medewerkers of teams (bedenk positieve, inspirerende kwalificaties om hen en anderen te laten weten hoezeer u in hen gelooft).
- Wanneer u doelstellingen bepaalt voor individuele medewerkers, afdelingen of de organisatie als geheel – hoe meer uitdagingen hoe beter!
- Om binnen uw organisatie een cultuur van hoge verwachtingen te creëren (ontdek en koester positieve verhalen en legendes; roei de negatieve uit).
- Wanneer u een consultant in de arm neemt.
- Om organisatie en medewerkers te beschermen tegen negatieve stereotypes.
- Om de indrukken en verwachtingen die anderen van u hebben, te sturen (communiceer met anderen over dingen en op manieren die een positieve indruk achterlaten/verwachtingen oproepen).
- Om andere managers en medewerkers die zich een Positieve Pygmalion-stijl proberen eigen te maken tot steun te zijn (moedig ze aan bij wat ze goed doen en doe ze, waar nodig, eventueel aanwijzingen aan de hand).

Voeg hier uw eigen ideeën voor het toepassen van het Pygmalion-effect toe:

---



---



---



---

*Vergeet niet ook buiten werktijd een Positieve Pygmalion te zijn. Gebruik het om uw relatie met uw partner, kinderen, familie en vrienden te verbeteren!*

## Pygmalion-ontwikkelingsplan (POP)

In deze laatste oefening gaat u zelf de concepten die u vandaag geleerd heeft, toepassen op uw eigen situatie. Dit gaat u doen door middel van een Pygmalion-ontwikkelingsplan (POP). Dit wordt een document waarin u de doelstellingen en specifieke doelen schetst die u wilt bereiken als Pygmalion-manager, hoe u met bepaalde medewerkers of teams wilt omgaan en op welke andere gebieden binnen uw bedrijf u de verwachtingsprincipes wilt gaan toepassen. Hoewel dit plan wordt 'geformaliseerd' tussen uzelf, uw chef en, mogelijkerwijs, uw trainer, zal het tijdens de uitvoering voortdurend bijgewerkt worden.

Als u met succes een reis wilt volbrengen, dient u niet alleen te weten waar u naar toe gaat, maar ook waar u zich op bepaald moment bevindt. Als eerste zult u derhalve een paar minuten moeten nadenken, uw eigen gevoelens aan een onderzoek onderwerpen en noteren hoe u *uzelf* ziet als Pygmalion-achtige manager. De volgende vragen helpen u hierbij:

Heeft uw managementstijl altijd meer weg gehad van Theorie X, of juist van Theorie Y?

---

Heeft u van nature de neiging op zoek te gaan naar het positieve en dat in anderen naarboven te halen?

---

Behandelt u medewerkers op een manier die hun gevoelens van zelfvertrouwen, eigenwaarde, bekwaamheid en verbondenheid voedt?

---

Hoe staat u tegenover uw eigen vaardigheden, competentie en kans op succes?

---

---

---

Gebruik deze beoordeling van uzelf om doelen te bepalen in de hierop volgende stappen.

Benoem een persoon of personen (of teams) in uw directe omgeving die u meer als Pygmalion zou willen gaan beïnvloeden.

---

---

---

---

Benoem vervolgens mogelijkheden of plaatsen binnen uw organisatie waar u Pygmalion-principes zou kunnen gebruiken/waar verwachtingen gewekt kunnen worden (u kunt de lijst uit Module 8 gebruiken voor ideeën).

---

---

---

---

---

Stel een formeel plan op waarin u specifieke, kwantificeerbare doelstellingen, deadlines, en rapportageprocedures uitwerkt. Neem hierin *specifiek gedrag of handelingen* op die u denkt te gaan gebruiken om uw doelstellingen te halen. Om ideeën voor doelstellingen en gedrag op te doen kunt u uw notities uit eerdere modules gebruiken, zoals:

- ▶ Wat voor dingen hebben Pygmalions gedaan in uw leven (Module 3).
- ▶ Welke effectieve Pygmalion-acties hebt u in het verleden ooit ondernomen (Module 3).
- ▶ Neem, om u te helpen uw verwachtingen van uw medewerkers en uzelf te verhogen, om de week uw lijst met sterke punten van uw medewerkers (Module 4) en uzelf (Module 5) door.
- ▶ Denk na over het gedrag dat wordt geassocieerd met elk van de Vier Factoren (Module 6).
- ▶ Bepaal hoe u het zelfvertrouwen van medewerkers kunt vergroten aan de hand van de drie bronnen van zelfvertrouwen (Module 7).

1. Naam: \_\_\_\_\_  
Kwantificeerbaar doel: \_\_\_\_\_  
Deadlines: \_\_\_\_\_  
Specifiek gedrag/acties:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Naam: \_\_\_\_\_  
Kwantificeerbaar doel: \_\_\_\_\_  
Deadlines: \_\_\_\_\_  
Specifiek gedrag/acties:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Naam: \_\_\_\_\_  
Kwantificeerbaar doel: \_\_\_\_\_  
Deadlines: \_\_\_\_\_  
Specifiek gedrag/acties:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Naam: \_\_\_\_\_  
Kwantificeerbaar  
doel: \_\_\_\_\_  
Deadlines: \_\_\_\_\_  
Specifiek gedrag/acties:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

U zult ongetwijfeld hindernissen tegenkomen bij het in praktijk brengen van uw plan, bijvoorbeeld in de vorm van anderen die uw inspanningen niet volledig steunen of in de vorm van *uzelf*, omdat u toestaat dat er de klad in komt. Het is derhalve van **cruciaal** belang dat u de obstakels die u verwacht tegen te komen, benoemt (en noteert). Noteer vervolgens achter elk van deze obstakels welke acties u gaat ondernemen om dit specifieke obstakel aan te pakken en uit de weg te ruimen. Het is belangrijk dat u voorbereid en gesterkt bent om op een positieve manier te reageren op en snel te herstellen van de onvermijdelijke mislukkingen bij de uitvoer van uw plan.

Potentieel obstakel en plan van aanpak:

---

---

Potentieel obstakel en plan van aanpak:

---

---

Potentieel obstakel en plan van aanpak:

---

---

Potentieel obstakel en plan van aanpak:

---

---

Bespreek uw plan, of die delen ervan die zich daartoe lenen, met een partner en vraag om feedback, suggesties en ideeën.

## Hulp bij problemen

Wat nu als u een POP opstelt en implementeert, maar het niet lijkt te werken?

- ▶ Neem nogmaals de principes door die in deze training aan bod zijn gekomen en verzeker u ervan dat u ze allemaal in uw plan heeft opgenomen.

*Hoge verwachtingen* – gelooft u echt in de mogelijkheden van de medewerker, heeft u echt het beste met hem of haar voor, zet u zich volledig in om hem of haar te helpen?

Biedt u *elk* van de vier Pygmalion-factoren?

- ▶ Gun het tijd. U zult misschien geduld moeten hebben en het proces zijn beloop moeten laten.
- ▶ Realiseer u dat verscheidene elementen invloed hebben op de motivatie, inspanningen en prestaties van medewerkers. Om op hoog niveau te kunnen presteren, moeten medewerkers *vaardigheden*, *de wil* en *vertrouwen* hebben. Als iemand niet presteert zoals u denkt dat hij of zij zou kunnen of moeten, dan dient u als manager eerst te bepalen waar zijn probleem ligt (dit doet u door met deze medewerker te praten). De Pygmalion-principes kunnen op alle drie de gebieden hulp bieden, maar het kan zijn dat verdere maatregelen nodig zijn. Is het bijvoorbeeld zo dat de medewerker in kwestie wel de wil maar niet de benodigde vaardigheden heeft, dan kunnen training of coaching de oplossing zijn. Als de medewerker het vertrouwen mist, gebruik dan de drie manieren om het Galatea-effect op te roepen. Tot slot moet de medewerker ook op hoger niveau *willen* presteren. Zelfs Eliza Doolittle *wilde* een dame worden. Als medewerkers niet gemotiveerd zijn, dient u te achterhalen waarom niet en waarmee u hen zou kunnen motiveren. Welke beloningen zijn aantrekkelijk voor hen? Dit hoeft niet altijd een loonsverhoging te zijn, maar bijvoorbeeld meer uitdagende opdrachten, meer zelfstandigheid in hun werk, flexibele werktijden, een vrije dag als ze een van tevoren bepaalde doelstelling halen, erkenning van een leidinggevende, enzovoort.

# HEET

PREVIEW  
www.tfc.nl

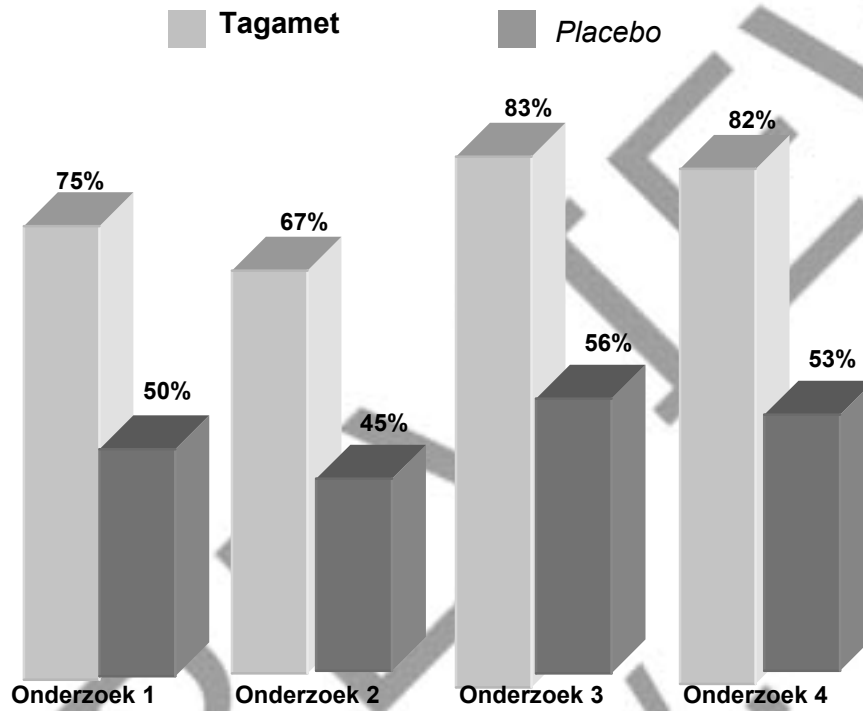
# ROND

PREVIEW  
www.tfc.nl

# GLIMMEND

PREVIEW  
www.tfc.nl

## Verlichting van klachten of symptomen van brandend maagzuur



Bron: Tagamet HB 200 Clinical Drug Trials (©1996 SmithKline Beecham)

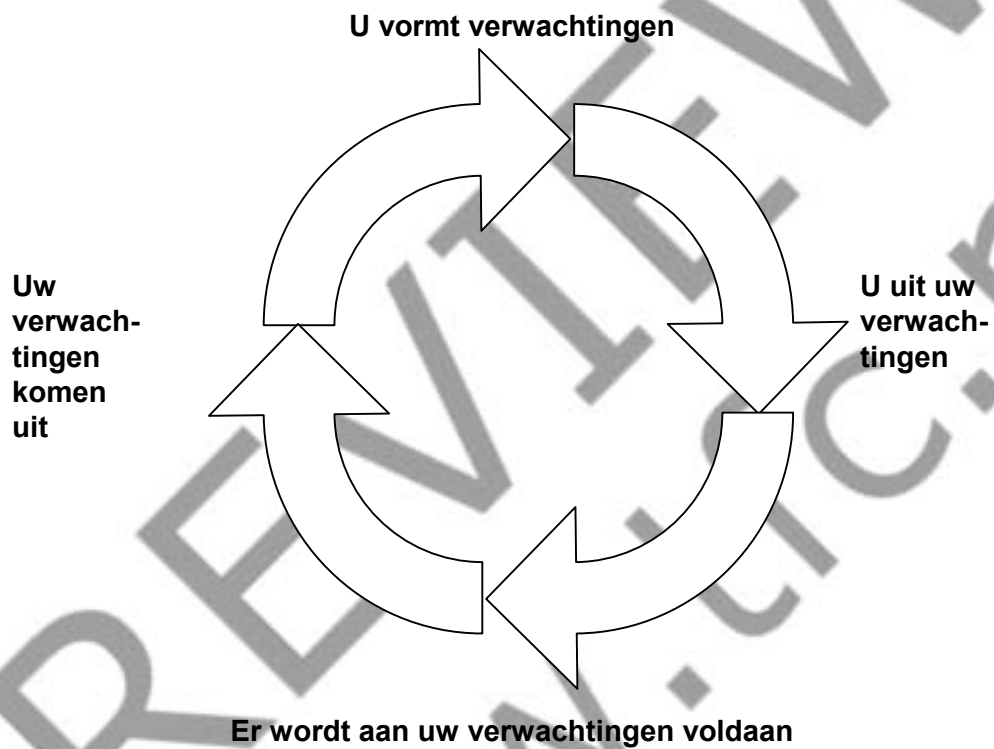
## Het ABC van Pygmalion

- A) U kunt zich niet gedragen en handelen op een manier die niet strookt met uw verwachtingen en overtuigingen (van anderen of van uzelf).
- B) Uw gedrag en daden ten opzichte van anderen beïnvloeden hun verwachtingen, gedrag en prestaties in positieve of negatieve zin.
- C) Derhalve worden uw verwachtingen een *self-fulfilling prophecy*, ten dele omdat u zich zult gedragen op een manier die strookt met die *prophecy* waardoor deze ook uitkomt.

## Discussieonderwerpen bij het programma

- ▶ Self-fulfilling prophecies (inclusief voorbeelden)
- ▶ Het Pygmalion-effect en zijn oorsprong
- ▶ Professor Henry Higgins' rol als Pygmalion voor Eliza Doolittle
- ▶ Eileen Edwards' rol als Pygmalion voor Bob Harris
- ▶ Elementen in de relatie tussen Eileen en Bob die de benodigde ruimte schiepen voor de transformatie
- ▶ De veranderingen die zich in Bob voltrokken
- ▶ De verwachtingscyclus en hoe die werkt
- ▶ De vier factoren van Rosenthal (inclusief voorbeelden uit het programma)

## Verwachtingscyclus



## Pygmalion-factor I: Sfeer

*De sociale en emotionele stemming die u voor anderen creëert*

“Als u positievere dingen van medewerkers verlangt, creëert u een positievere interpersoonlijke sfeer voor ze.”

- Dr. Robert Rosenthal

## Negatieve Pygmalion - Sfeer

*(Slecht gedrag dat blijkt geeft van lage verwachtingen)*

- ▶ Afwezig zijn, haastig, of op een andere manier de medewerker niet uw volle aandacht geven
- ▶ Verbaal hun bekwaamheid of kunnen bekritisieren
- ▶ Negatieve non-verbale signalen afgeven met uw stem, gezichtsuitdrukking of lichaamstaal

## Positieve Pygmalion - Sfeer

*(Goed gedrag dat blijkt geeft van hoge verwachtingen)*

- ▶ Verbaal aanmoedigen en stimuleren
- ▶ Positieve non-verbale signalen geven door middel van toon van de stem, oogcontact, gelaatsuitdrukking en lichaamshouding en –bewegingen
- ▶ Medewerkers helpen stimulerende doelen te stellen voor zichzelf

## Pygmalion-factor II: Input

*De hoeveelheid informatie die u anderen geeft*

“Medewerkers van wie u meer verwacht, leert u meer.”

- Dr. Robert Rosenthal

## Negatieve Pygmalion - Input

*(Slecht gedrag dat blijkt geeft van lage verwachtingen)*

- ▶ Iemand niet voldoende leiding, begeleiding of essentiële informatie geven om een taak te voltooien
- ▶ Te lang wachten met voortgangscntrole om eventueel bij te kunnen sturen
- ▶ Zeer beperkte informatie geven zonder daar een reden voor te geven – een medewerker het gevoel geven dat hij of zij buitengesloten wordt

## Positieve Pygmalion - Input

*(Goed gedrag dat blijkt geeft van hoge verwachtingen)*

- ▶ 'Extra' tijd met medewerkers doorbrengen
- ▶ Ideeën aandragen waar medewerkers mee verder kunnen of bronnen waaruit ze verdere informatie kunnen halen
- ▶ Het team voldoende middelen en ideeën geven zonder hun zelfstandigheid te ondermijnen of hen het project af te nemen

## Pygmalion-factor III: Output

*De mate waarin u input van anderen stimuleert*

“U geeft degenen van wie u gunstigere verwachtingen heeft meer gelegenheid om vragen te stellen.”

- Dr. Robert Rosenthal

## Negatieve Pygmalion - Output

*(Slecht gedrag dat blijkt geeft van lage verwachtingen)*

- ▶ Medewerkers onderbreken als ze aan het woord zijn
- ▶ Medewerkers niet vragen naar hun mening of inzichten
- ▶ Het aantal en de reikwijdte van hun taken beperken

## Positieve Pygmalion - Output

*(Goed gedrag dat blijkt geeft van hoge verwachtingen)*

- ▶ Medewerkers nieuwe, afwisselende, diverse of steeds stimulerendere taken geven
- ▶ Medewerkers de mogelijkheid geven vaardigheden te leren en te gebruiken (bijvoorbeeld training, projecten)
- ▶ Medewerkers de gelegenheid geven bekend te raken met en bij anderen en andere afdelingen (met name hogere niveaus binnen een organisatie)

## Pygmalion-factor IV: Feedback

*De informatie die u anderen geeft over hun functioneren*

“Managers geven meer positieve bevestiging aan medewerkers van wie ze hoge verwachtingen hebben. Ze prijzen ze meer voor goed werk en bekritisieren ze minder vanwege de fouten die ze maken. Met als gevolg dat hun zelfvertrouwen groeit.”

- Dr. Robert Rosenthal

## Negatieve Pygmalion - Feedback

*(Slecht gedrag dat blijkt geeft van lage verwachtingen)*

- ▶ Afwezig zijn, haastig, of op een andere manier de medewerker niet uw volle aandacht geven
- ▶ Kritiek leveren op de persoon (gericht op eigenschappen in plaats van specifiek gedrag)
- ▶ Op een negatieve manier generaliseren (iemand een negatief etiket opplakken)

## Positieve Pygmalion - Feedback

*(Goed gedrag dat blijkt geeft van hoge verwachtingen)*

- ▶ Nuttige suggesties doen hoe medewerkers hun functioneren kunnen verbeteren
- ▶ Gewenst gedrag regelmatig belonen met complimenten, erkenning en beloningen, die zowel gemeend als specifiek dienen te zijn
- ▶ Versterk uw geloof in hun vermogen het beter te doen en uw wens dat zij succes zullen hebben

## Het Galatea-effect oproepen

*(Het zelfvertrouwen van medewerkers vergroten)*

- ▶ Geef de medewerker taken om uit te voeren
- ▶ Breng hem in contact met succesvolle collega's die als voorbeeld kunnen dienen
- ▶ Overtuig met woorden