

ACCEPTATIE VAN INNOVATIE

Onderzoek van de opbrengsten van
Promotie- en Preventiecommunicatie van managers

Trefwoorden: Innovatie, Regulatory Focus, Empowerment leiderschap, Motivatie, Acceptatie

Naam en studentnummer: Jeffrey van der Veeke, 488204

Rotterdam school of Management: Parttime Master Bedrijfskunde

Coach: dr. T.H. van Balen

Meelezer: S.A. Maas

Datum: 01-06-2019

SAMENVATTING

Schoolleiders hebben als cruciale rol om innovaties door te voeren om de toekomst van scholen te waarborgen. In het primair onderwijs zijn medewerkers door de platte structuur nauw betrokken bij de besluitvorming van verandertrajecten. Het overtuigen is dus een kernpunt waarop de schoolleider zich moet richten voor de acceptatie van onderwijsinnovaties. De wijze waarop de schoolleider communiceert met de medewerkers heeft hier invloed op. Onderzoek naar communicatiestijl richt zich vaak op de preventie- of promotiefocus van de communicatie door een manager. Een manager wil weten in welke situatie hij het beste kan kiezen voor welke vorm van Regulatory Focus communicatie, want dit geeft hem meer handelingszekerheid. Over de keuze voor promotie- of preventiecommunicatie is geen zekerheid te geven, omdat het effect van de Regulatory Focus oriëntatie van de communicatie van de manager afhankelijk is van de Regulatory focus oriëntatie van de ontvanger. Dit is een probleem, want vaak weet de manager de Regulatory Focus oriëntatie van de ontvanger niet. Niettemin blijkt uit onderzoek dat de Regulatory Focus oriëntatie van een individu per situatie kan veranderen. Daarom heb ik onderzocht of de toevoeging van empowerment leiderschap de relatie tussen Regulatory Focus communicatie en acceptatie versterkt. Vanuit een theoretisch vooronderzoek zijn hypothesen opgesteld. Om deze hypothesen te testen heb ik een survey experiment uitgezet onder medewerkers van christelijke scholengroep De Waard en andere schoolbesturen in Nederland. De helft van de respondenten kreeg een conditie te lezen vanuit promotiefocus communicatie, de andere helft vanuit preventiefocus communicatie. Daarbij werd de respondenten gevraagd in hoeverre zij empowerment leiderschap ervoeren van hun leidinggevende. Dit onderzoek laat zien dat er geen aanwijzingen zijn voor het gebruik van een specifieke communicatiwijze vanuit de Regulatory Focus Theorie. Daarbij zijn er ook geen aanwijzingen gevonden voor een positief effect van empowerment leiderschap op de relatie tussen promotie- of preventie communicatie van de manager op de acceptatie van innovatie. De vragenlijst is ingevuld door 177 onderwijsassistenten, leerkrachten, schoolleiders en bestuurders.

DANKBETUIGING

Vanaf jonge leeftijd heb ik de ambitie om een universitaire studie te volgen. Na het volgen van een hbo-opleiding en twee hbo-masters is de opleiding Parttime Master Bedrijfskunde zo goed als afgerond. Daarom is het tijd om de mensen te bedanken die me altijd hebben gesteund in mijn ontwikkeling. Als eerste mijn ouders! Pa en ma, jullie zijn er altijd voor mij geweest. Jullie hebben me altijd gestimuleerd om door te leren en ook tijdens de twee intensieve jaren aan de Erasmus Universiteit maakten jullie het mogelijk dat ik kon leren als Evelien moest werken. Voor al jullie inzet, liefde en trotse uitingen ben ik dankbaar. Evelien, wat een kanjer ben jij. Hoe vaak je al jezelf opzij hebt gezet als ik weer een nieuw idee of doel had. De laatste twee jaar zijn voor jou intensief geweest. Je rooster op je werk heb je aangepast voor een optimale leersituatie. Onderwijl was je er altijd voor onze lieve kinderen Lieke en Bart. Omdat zij mijn aanwezigheid de afgelopen periode vaak hebben moeten missen was jij er extra voor hen. Nu is de tijd aangebroken om meer dingen samen te doen en te genieten van elkaar. Ik houd van je! Bert, Rose, Mariska en Marco van CSG De Waard, hartelijk bedankt voor de mogelijkheden die jullie aan mij hebben gegeven om deze studie te volgen. Gerda, Conny, Bianca, Roosmarijn en alle collega's van CBS Sabina van Egmond, bedankt dat jullie vriendelijk zijn blijven lachen als ik weer een bedrijfskundige term aan mijn vocabulaire had toegevoegd en bedankt dat jullie mij ruimte hebben gegeven om mijn studie uit te voeren. Jaap, Koen, Ron en anderen van het leidersteam van Pinkstergemeente, bedankt voor de betrokkenheid die jullie hebben getoond en de verbinding die tot stand is gebleven, zelfs als er weinig tijd beschikbaar was. Timo, ik ben onder de indruk van je kennis, kunde en de wijze waarop je mij de afgelopen periode hebt begeleid. De uitspraak van Daan Stam is geheel terecht: "Timo is een erg goede coach". Dank aan alle docenten van het parttime masterprogramma. De trein ging vanaf dag één vol gas, het niveau was uitdagend en de begeleiding heb ik als prettig ervaren. Natuurlijk wil ik mijn studiegenoten bedanken: The Amigo's: Daghan, Daniel en Albert. Orange Dragon: Annemieke en Marit en als laatste Marijn en Tineke, het studiegroepje van Timo. Steve Fidel, bedankt voor je wijze vaderlijke woorden die mij de doorslag gaven voor de keuze van deze opleiding. Als laatste wil ik God danken, voor zijn steun en ongelooflijke liefde en aandacht. Met grote verwachting kijk ik uit hoe alle nieuwe kennis en kunde ingezet kan worden voor uw Koninkrijk.

VOORWOORD

Het auteursrecht van de masterproef berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud ervan. De Rotterdam School of Management is alleen verantwoordelijk voor de educatieve coaching en kan niet aansprakelijk worden gesteld voor de inhoud

INHOUDSOPGAVE

Introductie	6
Theoretisch raamwerk	9
Urgentie voor innovatie	9
Communicatie van de manager	9
Hypothese-ontwikkeling	11
Intentie van acceptatie van innovatie	11
Promotiefocus communicatie	12
Empowerment leiderschap	12
Motivatie	14
Methode	16
Object van analyse	16
Participanten	16
Ontwerp	17
Procedure	18
Afhankelijke variabele	18
Onafhankelijke variabele	19
Moderator - empowerment leiderschap	19
Mediator - motivatie	20
Controle variabelen	20
Resultaten	22
Discussie	27
Theoretische implicaties	27
Management bijdrage	28
Limitaties en aanbevelingen	29
Conclusie	32
Literatuur	33
Bijlage I - Meten van acceptatie van innovatie	40
Bijlage II - conditie teksten	41
Bijlage III - Meten van empowerment	43
Bijlage IV - Meten van Motivatie	44

Introductie

Technologische innovatie is cruciaal voor de toekomst van organisaties (Cardozo, 1993). Dit geldt ook voor innovatie in het primair onderwijs. De implementatie van technologische innovatietrajecten is sterk afhankelijk van de rol van de manager, want managers hebben als taak innovaties te implementeren en hierbij ook de hobbels weg te nemen bij de medewerkers (Van der Ven, 2011). Leerkrachten zijn door de platte organisatiestructuur in het primair onderwijs nauw betrokken bij de besluitvorming van verandertrajecten. Het overtuigen is dus een kernpunt waarop de schoolleider zich moet richten voor de acceptatie van onderwijsinnovaties. Werknemers overtuigen of beïnvloeden vraagt om een afstemming in de communicatie van de manager op de werknemers, want de wijze waarop de boodschap binnenkomt bij de werknemers is van belang voor het accepteren van de inhoud (Halvorson, Higgins, 2014). Onderzoek naar communicatiestijl richt zich vaak op de preventie- of promotiefocus van de communicatie door een manager. Communicatie vanuit een promotiefocus is gericht op idealen en legt de nadruk op groei en prestaties, terwijl communicatie vanuit preventiefocus wijst op verantwoordelijkheden en de nadruk legt op veiligheid en waakzaamheid (Stam et al., 2010a). Een manager wil weten in welke situatie hij het beste kan kiezen voor welke vorm van Regulatory Focus communicatie, want dit geeft hem meer handelingszekerheid. Echter, de keuze voor promotie- of preventiecommunicatie is onzeker, omdat het effect van de Regulatory Focus oriëntatie van de communicatie van de manager afhankelijk is van de Regulatory Focus oriëntatie van de ontvanger (Semin et al., 2005, Stam et al., 2018). Een manager die op de hoogte is van de Regulatory Focus oriëntatie van de ontvanger, kan zijn communicatie hierop afstemmen. Dit is een probleem, want vaak weet de manager de Regulatory Focus oriëntatie van de ontvanger niet. Daarnaast legt de Regulatory Fit theorie (Higgins, 1998) de nadruk op een positieve afstemming van de omgeving op de Regulatory Focus oriëntatie van het individu, want dit leidt tot een goed gevoel. Daarbij blijkt uit onderzoek dat de Regulatory Focus oriëntatie van een individu per situatie kan veranderen. Daarom wil ik onderzoeken of een toevoeging van een leiderschapsstijl aan de Regulatory Focus oriëntatie van de communicatie van de manager leidt tot meer handelingszekerheid voor de manager voor het meenemen van medewerkers in een innovatie.

Ik beweer dat empowerment leiderschap zorgt voor een positief modererend effect op de Regulatory Focus oriëntatie van de communicatie van de manager op de adoptie van innovatie van medewerkers. Als eerste zorgt empowerment leiderschap voor een tweerichtingsverkeer in de communicatie, waardoor de manager op basis van wat hij terugkrijgt van de medewerker zijn communicatie kan afstemmen (Wittemans, 1955) en hierdoor voor meer ‘fit’ kan zorgen en vervolgens zal de medewerker eerder een innovatie accepteren. Als tweede zorgt empowerment ervoor dat medewerkers zich vrijer voelen om zelf invulling te geven aan hun werk. Medewerkers zijn daardoor gemotiveerder om hun werk te doen en dit leidt tot meer acceptatie. Als derde zorgt empowerment bij teams voor hogere prestaties op de lange termijn. Martin en Liao (2013) constateerden dat zowel directief leiderschap als empowerment leiderschap leidt tot een verhoging van bekwaamheid van de medewerkers. Een hogere bekwaamheid zorgt voor het beter om kunnen gaan met hoge onzekerheid en onduidelijkheden over informatie. Dit leidt tot meer acceptatie van innovatie bij werknemers. Daarom kom ik tot de volgende onderzoeksvraag:

OV: “Wat is het effect van empowerment leiderschapscommunicatie op promotie- of preventiefocus communicatie van de manager en tot welke mate van motivatie voor het accepteren van innovatie leidt dit?”.

Om mijn onderzoeksvraag te kunnen testen heb ik een surveyexperiment gehouden onder 177 onderwijs onderwijsassistenten, leerkrachten, ib’ers, schoolleiders en bestuurders uit het primair onderwijs. De respondenten komen van christelijke scholengroep De Waard en verschillende scholengroepen uit Nederland. Na de introductietekst kregen de respondenten algemene vragen over de functie, aantal jaren werkzaam in deze functie, leeftijd, opleiding en het ervaren van werkdruk (controle variabelen). Vervolgens kregen de respondenten vragen over hoe zij hun leidinggevende beschrijven aan de hand van stellingen over empowerment leiderschap. Hierna kregen de respondenten een manipulatie te lezen over een innovatie van Augmented Reality, ondersteund met afbeeldingen vanuit promotie- en preventiecommunicatie. Na het lezen van de conditie beantwoordden de deelnemers een vraag over het wel of niet steunen van het plan van de manager en een vraag over het wel of niet haalbaar vinden van het plan van de manager. Daarna kregen de respondenten vragen hoe gemotiveerd zij zijn ten aanzien van het plan van de manager. Ten slotte kregen de respondenten vragen over de kans dat zij binnen een half jaar en een jaar zouden starten

met de uitvoering van het plan van de manager. Anonimiteit was gegarandeerd en de geschatte tijd om in te vullen was ingesteld op tien minuten. De resultaten duiden als eerste op een marginale ondersteuning voor het gebruik van promotiecommunicatie boven preventiecommunicatie voor het bereiken van acceptatie van innovatie. Als tweede hebben we geen bewijs gevonden dat empowerment leiderschap leidt tot meer adoptie. Als laatste suggereerden we dat motivatie een mediërend effect heeft op acceptatie. Hiervoor heb ik geen bewijs kunnen vinden. Deze studie draagt op twee manieren bij aan de literatuur. Ten eerste zorgt het voor een beter begrip van communicatieactiviteiten van managers voor het bereiken van motivatie voor adoptie van innovaties. Met deze studie ga ik in op wat bekend is over het effect van promotie- en preventiecommunicatie op het onderschrijven van de inhoud van de boodschap (Higgins, 1997, Stam et. al. 2018), waarbij kennis wordt toegevoegd over het effect van deze communicatie. Ten tweede bereidt de studie de theorie over het beïnvloeden van manager door communicatie uit door het effect van een leiderschapsstijl op de oriëntatie van de Regulatory Focus communicatie van de manager te testen en het effect ervan op motivatie voor acceptatie van innovatie van de werknemers te meten. De managementbijdrage geeft managers suggesties voor het effect van hun communicatie op werknemers, wat aantoont dat de mate van empowerment leiderschap, als direct effect, leidt tot een verbetering van de afstemming, dat vervolgens leidt tot meer motivatie voor de acceptatie van innovatie.

Het volgende hoofdstuk Theoretisch raamwerk begint met uitleg van de urgentie om te innoveren. Vervolgens ligt de focus op de communicatie van de manager vanuit de Regulatory Focus Theorie (Higgins, 1997).

Theoretisch raamwerk

Urgentie voor innovatie

Technologische innovatie zorgt voor grote uitdagingen in organisaties. Organisaties moeten een manier zien te vinden om zich aan deze veranderingen aan te passen. Acceptatie van innovatie is daarom belangrijk. Op deze manier kunnen organisaties voor klanten aantrekkelijk blijven en inspelen op onverwachte veranderingen (Lambe, Spekman, 2003). Ook in het onderwijs is er sprake van concurrentie. Het primair onderwijs is bezig met een transitie van papieren verwerking naar het digitaal verwerken van lesstof. Ouders van leerlingen maken de afweging wat voor hen de meest aantrekkelijke school is met de hoogste kwaliteit en beste scores (Noailly, Koning, 2009). In het primair onderwijs is er sprake van continue verandering (beleidswijzigingen, werkdruk en landelijke trends). Daarom is het voor (school)organisaties belangrijk (technologische) innovaties serieus te nemen. Basisscholen zijn organisaties die veelal gebruik maken van een platte organisatiestructuur. Er is een directeur en in veel gevallen een adjunct-directeur. Zij vormen samen met de intern begeleiders en de bouw- of unitcoördinatoren het management van de school. Vervolgens vindt het daadwerkelijk onderwijzen plaats op de werkvloer door leerkrachten en onderwijsondersteunende personeel. Leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel overtuigen is een kernpunt waar de schoolleider zich op richt voor de acceptatie van onderwijsinnovaties. Van leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel vraagt het met name inspanning om (technologische) innovaties te implementeren (Van Bruggen, 2017). De urgentie voor technologische veranderingen blijkt onder leerkrachten niet altijd aanwezig. Voor de schoolleider ligt er een belangrijke taak om de leerkrachten te motiveren om technologische innovaties te accepteren.

Communicatie van de manager

Communicatie is een belangrijke strategie voor de initiatie van beslissingen om te gaan innoveren (Damanpour & Schneider, 2006). Communicatie is een middel voor managers om anderen te overtuigen om een verandering aan te nemen (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen de Regulatory Focus en leiderschapscommunicatie. Hierbij ligt de focus met name op de Regulatory Fit theorie die aangeeft dat individuen die zich goed voelen ook dieper overtuigd worden en daardoor meer betrokken zijn

bij het werk wat ze doen. Wanneer een leider met zijn communicatie de werknemers leidt naar situaties die aansluit bij de Regulatory Focus van de werknemers, dan wordt de leider als effectief en motiverend beschouwd (Stam et al, 2018). Het ‘goed voelen’ van leerkrachten is in het primair onderwijs zeer belangrijk. Dit komt met name omdat uit onderzoek blijkt dat vrouwen (juffen), die op de meeste basisscholen de meerderheid van de werknemerspopulatie vormen, niet per definitie meer over emoties praten dan mannen, maar wel vaker over negatieve emoties praten (Simon & Nath, 2004). Dit vraagt van een schoolleider extra aandacht om te zorgen voor een zo groot mogelijke ‘fit’ bij leerkrachten als het gaat om hun ideeën over de betreffende innovaties. Een manager kan in zijn communicatie promotie- of preventiefocus georiënteerde communicatie gebruiken. Promotie oriëntatie richt zich op vooruitgang en het stellen van doelen om tot het gewenste resultaat te komen. Promotie communicatie richt zich op idealen en legt de nadruk op groei en prestaties. Voorbeelden van woorden die passen bij promotiecommunicatie zijn: ideaal, promotie, enthousiasme, verandering, revolutie, groei, ontwikkeling en vooruitgang (Stam, Van Knippenberg, Wisse, Nederveen Pieterse, 2018). Preventiefocus richt zich op het toewerken naar een eindtoestand waarbij je zo ver mogelijk weg blijft bij de situatie die iemand niet wil. Een belangrijke motivatie hierbij is het vermijden van pijn (onprettige situaties). Preventiefocus richt zich op het voorkomen van bedreigingen en stelt doelen om zo ver mogelijk bij het ongewenste resultaat vandaan te blijven. Met het ongewenste resultaat wordt bedoeld de plaats waar iemand niet wil zijn. Preventie communicatie richt zich op verantwoordelijkheden, de nadruk ligt op veiligheid en waakzaamheid (Stam et al., 2010a). Voorbeelden van woorden die passen bij preventiecommunicatie zijn: angst, dreiging, gevaar, verantwoordelijk, plicht, verplichting, preventie, angst en veiligheid (Stam, Van Knippenberg, Wisse, Nederveen Pieterse, 2018).

Het volgende hoofdstuk Hypothese-ontwikkeling begint met een uiteenzetting over acceptatie van innovatie. Vervolgens worden de drie hypotheses van dit onderzoek toegelicht.

Hypothese-ontwikkeling

Intentie van acceptatie van innovatie

Dit onderzoek richt zich niet op het uiteindelijke gebruiksgedrag van leerkrachten voor (technologische) innovaties, maar gaat over de intentie van het gebruik. Op alle scholen in Nederland gebruiken leerlingen en leerkrachten computers, maar het optimaal benutten van technologische mogelijkheden heeft nog meer aandacht nodig. Om een beeld te krijgen in hoeverre leerkrachten bereid zijn om met technologie te werken maak ik gebruik van de factor adoptie-intentie: in welke mate is een leerkracht bereid om gebruik te maken van technologie tijdens de lessen? Zolang nieuwe technologie niet al veelvuldig aanwezig is in de scholen, zal er onzekerheid en twijfel zijn bij leerkrachten voor het gebruik ervan. Uit een artikel van Lepeltak (2016) blijkt dat het gebruik van de eerste computers in het onderwijs stamt uit 1984. Dit was het jaar dat de overheid voor het eerst computers introduceerde op voortgezet onderwijs scholen. In de jaren erna kwamen ook de eerste computers in het primair onderwijs. In 2011 waren er gemiddeld vijf leerlingen per computer op school (Ahles, 2011). In de jaarlijkse Vier in Balans monitor van Kennisnet ligt het accent al niet meer op aantallen devices, maar op het gebruik van software waarvoor de leerkrachten de computer of tablet gebruiken (Kennisnet, 2017). Volgens Ertmer (2005) speelt de beslissing van een individuele leerkracht een cruciale rol in de vraag waarom ICT in een klas wordt gebruikt. Volgens Bourgonjon et al. (2011) geeft het Technology acceptance model (TAM) het meest efficiënt en robuust de intentie van adoptie van technologie weer. TAM is gebaseerd op de Theory of Reasoned Action (TRA) (Fishbein, 1979). TRA beweert dat attitudes, overtuigingen en subjectieve normen ten grondslag liggen aan de gedragsintentie. Intentie geeft hierbij volmacht aan het feitelijke gedrag dat iemand uitvoert (Bourgonjon et al, 2011). TAM voegt hier twee elementen aan toe die van belang zijn voor het gebruik van technologie: waargenomen gebruiksgemak en gepercipieerde bruikbaarheid (Ma & Liu, 2004). De eerste gaat over de mate waarmee gemakkelijk een systeem kan worden gebruikt en vrij is van inspanning en de tweede gaat over de wijze waarop de technologie ingezet kan worden tijdens werk. Voor leerkrachten in het primair onderwijs betekent dit dat dit leidt tot de intentie van de acceptatie van innovaties, wanneer zij ten aanzien van de bovenstaande elementen een positief effect ervaren.

Promotiefocus communicatie

Ik beweer dat promotie georiënteerde communicatie van een manager tot meer acceptatie van innovatie van de medewerkers zal leiden dan preventiefocus communicatie. Damanpour & Schneider (2006) beschrijven een adoptiebeslissing als een weerspiegeling van een evaluatieproces van voorgestelde ideeën vanuit technische, financiële en strategische perspectieven. Een manager (schoolleider) wil deze beslissingsfase zoveel mogelijk beïnvloeden. De term innovatie in de eenvoudigste vorm kan worden gedefinieerd als ‘de succesvolle exploitatie van nieuwe ideeën’ (Francis & Bessant, 2005). De adoptie van innovatie betekent dat een individu nieuwe ideeën, afkomstig van de manager, accepteert. Promotiefocus communicatie richt zich op idealen en legt de nadruk op groei en prestaties. Preventiefocus communicatie richt zich op beschermen, behouden en voorkomen dat er risico’s ontstaan. De nadruk op groei en presentatie van de promotiefocus communicatie, heeft een verband met de term innovatie, want innovatie is gericht op het exploreren van nieuwe ideeën en prestaties. Daarom kom ik tot de volgende hypothese:

H1 Promotie georiënteerde communicatie leidt tot grotere mate van acceptatie van innovatie door leerkrachten dan preventie georiënteerde communicatie.

Empowerment leiderschap

Ik beweer dat promotie georiënteerde communicatie tot een positief effect leidt op de acceptatie van innovatie en dat preventie georiënteerde communicatie niet tot een positief effect leidt. Daarbij wil ik onderzoeken of een aanvulling op de Regulatory Focus oriëntatie van de communicatie van de manager leidt tot meer handelingszekerheid voor de manager voor het meenemen van medewerkers in een innovatie. Damanpour & Schneider (2006) suggereren dat het toewijzen van middelen aan extra organisatorische professionele activiteiten van medewerkers de innovatie zou kunnen vergemakkelijken. Dit is van belang, omdat dit een manager meer handelingszekerheid geeft voor zijn communicatie bij adoptie van innovatie. Het toevoegen van een specifieke leiderschapsstijl kan de relatie tussen de Regulatory Focus oriëntatie van de communicatie van de manager en de acceptatie van innovatie beïnvloeden. “Leadership is a process of social influence, which maximizes the efforts of others, towards the achievement of a goal” (Silva, 2016, p 3).

De oriëntatie van de Regulatory Focus van de communicatie is een eenrichtingsverkeer van de manager naar de werknemer. Als er een mogelijkheid zou zijn voor een manager om in de communicatie vanuit een actieve benadering een tweerichtingsverkeer te creëren, dan ontstaat er een mogelijkheid om af te stemmen. Tweezijdige communicatie geeft voor de manager en de medewerker de mogelijkheid om beurtelings initiatiefnemer en ontvanger te zijn. Hierdoor krijgt het proces de vorm van de uitwisseling van gedachten (Wittermans, 1955). Dit leidt tot meer aanpassingen op de persoonlijke behoefte en dit kan leiden tot meer motivatie. Op korte termijn presteren teams die geleid worden door een manager met directief leiderschap aanvankelijk beter dan teams die geleid worden door een leider met empowerment leiderschap (Gomez-Mejia, Luis and Balkin, 2007). Dit is terug te zien in het primair onderwijs waar (interim) schoolleiders vaak in een korte periode ‘orde op zaken stellen’ vanwege tegenvallende resultaten en een negatieve beoordeling van de onderwijsinspectie. Op de lange termijn leveren teams geleid door iemand met empowerment leiderschap hogere prestaties vanwege een hoger niveau van teamleren, zelfsturing, empowerment en mentale ontwikkeling (Lorinkova, Pearsall, Sims, 2013). Dit effect is ook terug te zien in een trend in het primair onderwijs waar schoolteams, met de Agile-Scrum-methode van stichting Leerkracht, vanuit gemeenschappelijke verbeterplannen, succesvolle veranderingen realiseren. Bogler & Somech (2005) tonen een positief effect aan op de relatie tussen schoolteams geleid door een manager met empowerment leiderschap en team innovaties. Martin en Liao (2013) constateerden dat zowel directief leiderschap als empowerment leiderschap leiden tot een verhoging van bekwaamheid van de medewerkers. Keller (2006) toont aan dat personen met een promotiefocus oriëntatie sneller de neiging hebben om in actie te komen door zelfefficiëntie, dan personen met een preventiefocus oriëntatie. Ik beweer dat een empowerment leiderschapsstijl een positief modererend effect heeft op promotiefocus communicatie. Als een manager door zijn leiderschapsstijl medewerkers empowert, dan voelen medewerkers zich vrijer om zelf invulling te geven aan hun werk. Medewerker zijn daardoor gemotiveerder om werk te doen in hoge onzekerheid en met onduidelijkheid over informatie. Empowerment leiderschap verhoogt ook het proactieve gedrag van medewerkers (Martin en Liao, 2013). Wat betreft onderwijsinnovaties leidt communicatie van een manager met een promotiefocus stijl van communiceren, dus gericht op groei en prestaties in combinatie met het geven van ruimte, tot meer acceptatie.

Wanneer een manager preventie georiënteerde communicatie gebruikt en dus zorgvuldigheid gebruikt en zich richt op het nakomen van verplichtingen, dan sluit dit niet aan bij empowerment, dat juist gericht is op het geven van ruimte en mogelijkheden om zelf keuzes te maken. Daarom kom ik de tot de volgende hypothese:

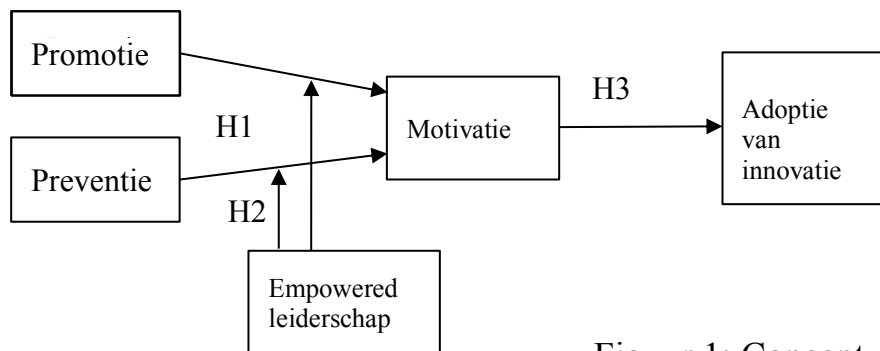
H2 Empowerment leiderschap heeft een positieve invloed op de relatie tussen de promotiefocus georiënteerde communicatie van de manager en de acceptatie van innovatie, maar niet op de relatie van preventie georiënteerde communicatie van de manager en de acceptatie van innovatie van de leerkrachten.

Motivatie

Volgens Touré, Tillery & Fishbach (2014) is motivatie de psychologische kracht die actie mogelijk maakt. Ik suggereer dat motivatie verklaart waarom medewerkers meer geneigd zijn om een innovatie te accepteren. Onderzoek onderscheidt twee dimensies van motivatie: resultaatgerichte en procesgerichte motivatie. Resultaatgerichte motivatie richt zich op het behalen van een doel en de procesgerichte motivatie richt zich op de verschillende elementen tijdens het proces. Motivatie kun je meten vanuit cognitie, affectiviteit en gedrag. De aanwezigheid of afwezigheid van “objecten of situaties” hebben invloed op de motivatie. Wanneer de medewerker, door empowerment leiderschap van de manager, een optimale (werk) situatie heeft weten te creëren is er sprake van een toename van motivatie (Crowe, Higgins, 1987). Ajzen en Fishbein (1973) spreken over een gedragsconsistente houding waarbij attitudes (meningen) van mensen hun gedrag (acties) voorspellen. Stam et al. (2018) legt hierbij de relatie tussen de attitude van medewerkers ten aanzien van de plannen van de manager en de goedkeuring van de manager. “Although there may be multiple ways to show support for a certain plan, endorsing the leader who communicated the plan is, in many circumstances, the most direct way to show support.” (Stam et al. 2018). Leerkrachten die met hun gedrag laten zien dat zij instemmen met de plannen van de manager (de schoolleider) tonen aan dat zij het innovatieproces hebben geaccepteerd.

Daarom suggereer ik dat de motivatie die werknemers ervaren om de plannen van de manager te realiseren door de Regulatory Focus oriëntatie communicatie van de manager gemodereerd door de empowerment leiderschapsstijl leidt tot acceptatie van de innovatie. Daarom kom ik tot de volgende hypothese:

H3 De effecten van de Regulatory focus oriëntatie van de communicatie en empowerment leiderschap van de manager op werknemers wordt gemedieerd door de motivatie van volgers tot acceptatie van de innovatie.



Figuur 1: Conceptueel model

Het volgende hoofdstuk Methode beschrijft de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd.

Methode

Ik heb een onderzoek ontwikkeld en uitgevoerd om de bovengenoemde onderzoeksvraag en hypothesen te testen.

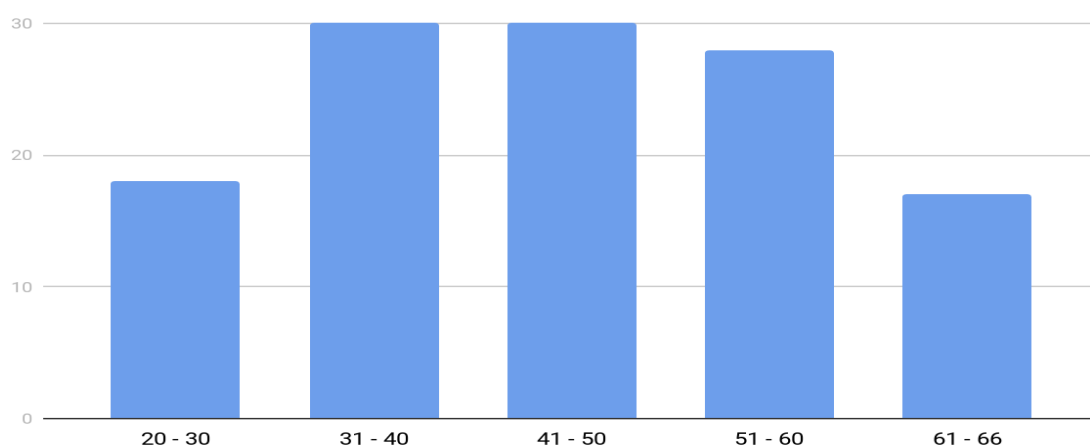
Object van analyse

Als eerste zijn onderwijsassistenten, leerkrachten, ib'ers en schoolleiders vanuit christelijke scholengroep De Waard gekozen als object van analyse. Deze keuze is gebaseerd op de Convenience of Purpose Sampling strategie (Marshall, 1996). Als eerste omdat de populatie erg groot is. Als tweede omdat de middelen, tijd en personele inzet beperkt. Bij christelijke scholengroep De Waard werken ongeveer 300 mensen. Als tweede zijn leerkrachten, schoolleiders en bestuurders vanuit verschillende schoolorganisaties in Nederland gevraagd als object van analyse. Ter aankondiging van het onderzoek is een aantal e-mails gestuurd ter introductie van het onderzoek. Dit heeft geresulteerd in 177 respondenten.

Participanten

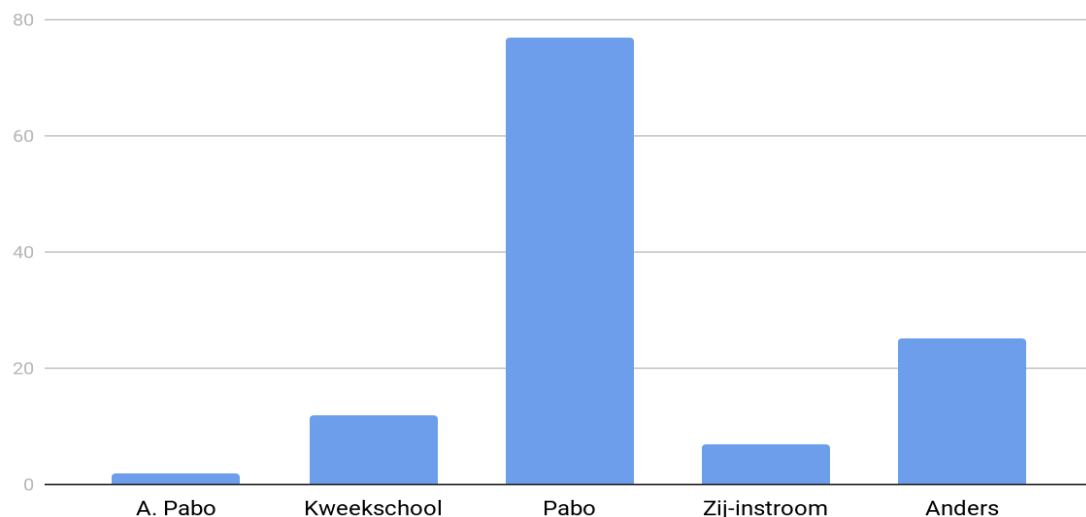
In totaal hebben 177 onderwijsassistenten, leerkrachten, ib'ers, schoolleiders en bestuurders hebben de vragenlijst ingevuld. Na het opschonen bleven er 123 personen over, van wie 12 van buiten CSG De Waard en 111 vanuit CSG De Waard. Voor deze respondenten waren er 18 tussen de 20 en 30 jaar, 30 tussen de 31 en 40 jaar, 30 tussen de 41 en 50 jaar, 28 tussen de 51 en 60 en 17 tussen de 61 en 66 jaar.

Tabel 1: Leeftijd respondenten



Wat functies betreft zijn er 27 directeur, 12 intern begeleider (ib), 74 leerkracht, 10 onderwijsondersteunend personeel (OOP).

Tabel 3: Opleiding respondenten



Van de respondenten zijn er 2 met Academische Pabo (A. pabo), 12 met de Kweekschool, 77 met Pabo, 7 zij-instromer en 25 anders.

Ontwerp

Ik heb een experiment ontworpen met twee condities (promotie georiënteerde communicatie en preventie georiënteerde communicatie). Als eerste omdat experimenteel onderzoek de meeste geschikte manier is om causale conclusies te trekken. Dit is onder andere mogelijk door de keuze van variabelen toe te voegen. Als tweede kunnen experimenten worden herhaald en zijn hierdoor verifieerbaar. Een derde voordeel is dat experimenteel onderzoek, door de gecontroleerde omgeving vaak tot betere resultaten leidt. Als laatste kan een onderzoeker bij experimenteel onderzoek veel variaties toepassen, waarbij de geldigheid van het ontwerp behouden blijft (Bernard & Bernard, 2012), Creswell, 2013). Respondenten kregen willekeurig één van de condities. Een conditie werd geïntroduceerd met een 'stel dat' tekst waarin de respondent zich voorstelde dat de leidinggevende een betoog hield over een nieuwe innovatie. De promotie- en preventie condities werden overtuigend geformuleerd. De promotieconditie bevatte woorden als: nog beter, vooroplopen, flexibel zijn, meer ergens uit halen, creatiever zijn, meer plezier, meer betrokkenheid, risico en hoger niveau. De preventieconditie bevatte woorden als: op niveau houden, niet achterlopen, voorkomen, ondervangen, minder verveeld, veilige manier en in de pas lopen. Aan het einde van

het betoog werd gevraagd om steun voor het plan van de leidinggevende. Na de condities vulden de respondenten vragen in over kernblokken van dit onderzoek, die uitgebreid staan beschreven na de proceduresectie. Voorafgaand aan de conditie vulden de respondenten een aantal vragen in die gebruikt zijn als controle variabel en vragen over gedragsintenties van een manager over empowerment leiderschap.

Procedure

Het onderzoek werd digitaal verspreid via Qualtrics. Respondenten kregen een introductietekst te lezen waarin het doel van het onderzoek werd uitgelegd en de te verwachten tijdsduur van de vragenlijst. Respondenten konden kans maken op een waardebon van 50 euro bij het invullen van een e-mailadres aan het einde van het onderzoek. Na de introductietekst kregen de respondenten algemene vragen over de functie, aantal jaren werkzaam in deze functie, leeftijd, opleiding en het ervaren van werkdruk (controle variabelen). Vervolgens kregen de respondenten stellingen over empowerment, waarmee zij hun leidinggevende konden beschrijven. Hierna kregen de respondenten een conditie te lezen over een innovatie vanuit promotie- en preventiecommunicatie. Na het lezen van de conditie beantwoordden de deelnemers een vraag over het wel of niet steunen van het plan van de manager en een vraag over het wel of niet haalbaar achten van het plan van de manager. Daarna kregen de respondenten vragen over de mate waarin zij gemotiveerd zijn ten aanzien van het plan van de manager. Ten slotte kregen de respondenten vragen over de kans dat zij binnen een half jaar en een jaar zouden starten met de uitvoering van het plan van de manager. Anonimiteit was gegarandeerd en de geschatte tijd om in te vullen was ingesteld op tien minuten.

Afhankelijke variabele

De acceptatie van innovatie is gemeten vanuit het Technology Acceptance Model (TAM) (David, 1989). Dit model is ontwikkeld om de gebruiksacceptatie op het werk uit te leggen en te voorspellen. Nieuwe technologische producten worden ontwikkeld en beweren indrukwekkende voordelen in hardware- en software te leveren. Toch blijft het probleem bestaan dat het gebruik deels onbenut blijft. Venkatesh & David (2000) noemen dit de “productiviteit paradox”. De intentie tot gebruik van nieuwe technologie bepaalt de houding van de gebruiker ten opzichte van de innovatie. Deze houding wordt bepaald door drie dimensies, te weten bruikbaarheid, gebruiksgemak

en visuele aantrekkelijkheid. Wat betreft de dimensie bruikbaarheid gaat het om de vraag of de functies goed bruikbaar zijn voor de gebruiker oftewel kan de gebruiker door de innovatie iets doen wat hij of zij voorheen niet kon. De tweede dimensie is gebruiksgemak. Hierbij draait het om de kwestie of het gebruik specifieke kennis vereist. Als dat zo is, dan ligt het gebruiksgemak lager dan bij innovaties waarbij dit niet het geval is. Tot slot wordt de houding ten opzichte van nieuwe technologie bepaald door de dimensie visuele aantrekkelijkheid. Dit gaat over de vormgeving van de innovatie, namelijk hoe het eruit ziet en of het daadwerkelijk nieuw en creatief overkomt. Als dit zo is, dan zullen gebruikers een positieve houding hebben tegenover het gebruik. Het TAM model is, in aangepaste vorm, gebruikt om binnen dit onderzoek de initiatie van acceptatie van innovatie te meten op basis van het onderwerp “Augmented Reality” dat opgenomen is in de conditie. De schaal bestond uit zeven items en het gebruik van een vijfpuntsschaal (1: helemaal niet mee eens 5: Helemaal mee eens): “Ik denk dat ik Augmented Reality vaak zal gaan gebruiken”, “Ik denk dat de toepassingen van Augmented Reality onvoldoende toevoegt aan het geven van lessen”. De vragen zijn opgenomen in bijlage I. (Cronbach’s Alpha = 0.278). Bij alle afzonderlijk was sprake van inconsistentie, daarom kon de Cronbach’s Alpha niet worden verhoogd door vragen te verwijderen.

Onafhankelijke variabele

De afhankelijke variabelen werd gemeten door een gemanipuleerde tekst met promotie oriëntatie van de communicatie van de manager en een gemanipuleerde tekst preventie oriëntatie van de communicatie van de manager. Voor de samenstelling van de teksten is gebruik gemaakt van woorden die sterk gerelateerd zijn aan promotie en preventie oriëntatie (Stam et al., 2016). Deze woorden zijn in een eerder onderzoek succesvol gebruikt en geven de mogelijkheid om de manipulatie concreet vanuit de Regulatory focus te beschrijven. Als onderwerp voor de manipulatie is gekozen voor Augmented Reality. Deze technologie is voor het primair onderwijs betamelijk nieuw en daarom geschikt om te gebruiken om de acceptatie van innovatie te meten. De teksten werden ondersteund door afbeelding van Augmented Reality. De condities zijn opgenomen in bijlage II.

Moderator - empowerment leiderschap

Empowerment leiderschap werd gemeten op basis van gedragsintenties van een manager over empowerment leiderschap (Zhang, X. and B. K. M., 2010). De vragen werden aangepast op

basis van het primair onderwijs. De schaal bestond uit tien items en het gebruik van een vijfpuntsschaal (1: helemaal niet mee eens 5: Helemaal mee eens): “Mijn directeur/ bestuurder helpt mij om te begrijpen hoe het werk dat ik doe van belang is voor mijn school/ stichting/ organisatie”, “Mijn directeur/ bestuurder maakt mijn werk efficiënt door regels en voorschriften eenvoudig te houden”. Het model is ontwikkeld om de mate van empowerment leiderschap van een leidinggevende te meten, waarbij specifiek naar gedrag wordt gevraagd. Dit geeft de mogelijkheid om empowerment leiderschap grijpbaar te maken voor de respondenten en meetbaar voor het onderzoek. De vragen zijn opgenomen in bijlage III. (Cronbach's Alpha = 0.855).

Mediator - motivatie

Motivatie werd gemeten op basis van de mate van openheid voor veranderingen in de organisatie (Miller, Johnson, & Grau, 1994; Wanberg & Banas, 2000). De schaal bestaat uit acht items, waarvan er vier positief zijn ingekaderd en vier negatief zijn ingekaderd, en gebruikt een 5-punts Likert-schaal (1 = helemaal niet mee eens, 5 = helemaal mee eens). Voorbeelditems zijn "Ik beschouw mezelf als 'open' voor deze plannen" en "In het licht van de voorgestelde plannen zou ik nogal terughoudend zijn om op deze manier de ict-innovatie te implementeren" (omgekeerd gecodeerd). Dit model is in eerdere vergelijkbare onderzoeken succesvol toegepast (Stam et al., 2016). (Cronbach's Alpha = -0.666). Bij alle afzonderlijk was sprake van inconsistentie, daarom kon de Cronbach's Alpha niet worden verhoogd door vragen te verwijderen.

Controle variabelen

Controle variabelen waren functie, jaren in functie, leeftijd, opleiding en werkdruk. Functie: 1) leerkracht 2) 2) onderwijsassistent 3) intern begeleider 4) directeur 5) anders. Opleiding 1) kweekschool 2) pabo 3) zij-instroom 4) anders. Anders. Werkdruk: 1) geen werkdruk - 5) enorm veel werkdruk. De controle variabelen functie en opleiding zijn nodig om een relatie te kunnen meten tussen het niveau waarin een respondent werkt en is opgeleid. Leeftijd en jaren in functie kunnen een beeld geven of er verschillen meetbaar zijn die relatie hebben met ervaring. De mate van het ervaren van werkdruk kan als een verklarende variabele worden toegepast. Met deze informatie kan ik statistische verschillen doelmatig meten.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de data-analyse besproken.

Tabel IV Correlatietabel

	Manipulatie	Empowerment	Motivatie	Manipulatiecheck		Functie				Jaren in functie	Opleiding				Leeftijd	Werkdruk
				Steun	Haalbaar	Functie leerkracht	Functie onderwijsassistent	Functie intern begeleider	Functie anders		Opleiding kweekschool	Opleiding pabo	Opleiding zij-instroom	Opleiding anders		
Manipulatie																
Empowerment	-0.13															
Motivatie	0.09	-0.01														
Steun	0.04	0.03	0.07													
Haalbaar	-0.12	0.02	0.01	0.35***												
Functie leerkracht	0.09	-0.02	-0.02	0.07	0.04											
Functie onderwijsassistent	-0.05	0.16+	-0.01	0.01	0.08	-0.01										
Functie intern begeleider	0.02	-0.05	0.08	0.30***	-0.18*	-0.12	-0.20*									
Functie directeur	-0.03	-0.02	-0.09	-0.27**	0.09	-0.04	-0.06	-0.53***								
Functie anders	0.12	-0.02	0.00	0.07	0.16+	-0.03	-0.05	-0.42***	-0.11							
Jaren in functie	0.02	-0.18*	-0.06	-0.02	0.00	-0.11	-0.06	0.40***	-0.17+	-0.3***						
Opleiding kweekschool	0.16+	0.01	0.11	0.03	-0.19*	0.06	-0.11	0.38***	0.02	0.34***	0.05					
Opleiding pabo	-0.07	-0.11	0.01	0.03	0.04	-0.03	0.29**	0.10	-0.12	-0.11	0.34***	-0.47***				
Opleiding zij-instroom	-0.09	0.07	-0.11	-0.04	0.18*	-0.04	-0.07	0.53***	0.11	0.55***	-0.21*	-0.66***	-0.11			
Opleiding anders	0.13	0.05	0.06	-0.17+	0.06	-0.01	-0.02	0.10	-0.04	-0.04	0.22*	0.09	-0.03	-0.06		
Leeftijd	-0.14	-0.12	-0.14	-0.17+	0.11	-0.15	0.08	-0.01	0.01	-0.28**	0.73***	-0.17+	-0.03	-0.07	0.16+	
Werkdruk	0.12	-0.31***	-0.04	-0.01	-0.05	-0.04	-0.08	0.10	0.06	-0.36***	0.29***	0.04	0.03	0.13	-0.06	0.25**

+ $\pi < 0,10$, * $\pi < 0,05$, ** $\pi < 0,01$, *** $\pi < 0,001$.

Tabel V Acceptatie Regressie

	Manipulatie	Manipulatie Moderator	Manipuatie Moderator Controle Varaibalen				
	Model 1 Estimate (S.E.)	Model 2 Estimate (S.E.)	Model 3 Estimate (S.E.)	Model 4 Estimate (S.E.)	Model 5 Estimate (S.E.)	Model 6 Estimate (S.E.)	Model 7 Estimate (S.E.)
(Intercept)	3.18***(0.05)	2.74***(0.38)	2.86***(0.49)	2.82***(0.49)	2.01**(0.6)	1.77***(0.66)	1.6*(0.7)
Manipulatie	0.06(0.08)	0.4(0.53)	0.39(0.54)	0.34(0.55)	0.31(0.55)	0.32(0.55)	0.3(0.55)
Empowerment		0.11(0.09)	0.1(0.09)	0.1(0.09)	0.12(0.1)	0.12(0.1)	0.13(0.1)
Functie leerkracht			-0.1(0.25)	-0.12(0.25)	-0.1(0.27)	-0.04(0.27)	-0.04(0.28)
Functie onderwijsassistent			-0.08(0.28)	-0.05(0.28)	0.06(0.31)	0.1(0.32)	0.15(0.32)
Functie intern begeleider			-0.06(0.27)	-0.05(0.27)	0(0.29)	0.01(0.29)	-0.01(0.29)
Functie directeur			-0.1(0.27)	-0.1(0.27)	-0.02(0.29)	-0.03(0.29)	-0.06(0.29)
Functie anders			-0.19(0.49)	-0.16(0.49)	-0.15(0.49)	-0.07(0.5)	-0.06(0.5)
Jaren in functie				0(0)	0(0)	0(0.01)	0(0.01)
Opleiding kweekschool					0.7*(0.33)	0.7*(0.33)	0.66*(0.33)
Opleiding pabo					0.72*(0.31)	0.74*(0.31)	0.71*(0.31)
Opleiding zij-instromer					0.59(0.36)	0.59(0.36)	0.56(0.36)
Opleiding anders					0.58+(0.34)	0.61+(0.34)	0.57+(0.34)
Leeftijd						0.01(0.01)	0.01(0.01)
Werkdruk							0.04(0.06)
Manipulatie * empowerment		-0.08(0.13)	-0.08(0.13)	-0.07(0.13)	-0.06(0.13)	-0.06(0.13)	-0.05(0.14)
R-squared	0.01	0.02	0.02	0.03	0.09	0.09	0.1
F-statistic (df1/df2)	0.63(1/115)	0.69(3/113)	0.29(8/108)	0.31(9/107)	0.75(13/103)	0.75(14/102)	0.73(15/101)
Wald F-test against competing models (df.)			0.06(5)	0.54(1)	1.7(4)	0.76(1)	0.55(1)

+ $\pi < 0,10$, * $\pi < 0,05$, ** π , 0,01, *** $\pi < 0,001$.

Tabel V Motivatie regressie

	Manipulatie	Manipulatie Moderator	Manipuatie Moderator Controle Varaibalen				
	Model 1 Estimate (S.E.)	Model 2 Estimate (S.E.)	Model 3 Estimate (S.E.)	Model 4 Estimate (S.E.)	Model 5 Estimate (S.E.)	Model 6 Estimate (S.E.)	Model 7 Estimate (S.E.)
(Intercept)	3.04***(0.03)	3.08***(0.25)	3.08***(0.32)	3.12***(0.33)	3.23***(0.41)	3.42***(0.45)	3.47***(0.48)
Manipulatie	0.05(0.05)	-0.04(0.35)	-0.05(0.36)	-0.02(0.36)	0.03(0.37)	0.01(0.37)	0.02(0.38)
Empowerment		-0.01(0.06)	-0.01(0.06)	-0.02(0.06)	-0.01(0.07)	-0.01(0.07)	-0.01(0.07)
Functie leerkracht			0.02(0.17)	0.04(0.17)	0.07(0.18)	0.02(0.19)	0.02(0.19)
Functie onderwijsassistent			0(0.19)	-0.02(0.19)	0.06(0.21)	0.02(0.22)	0.01(0.22)
Functie intern begeleider			0.03(0.18)	0.02(0.18)	0.05(0.2)	0.05(0.2)	0.05(0.2)
Functie directeur			-0.06(0.18)	-0.06(0.18)	0.01(0.2)	0.02(0.2)	0.02(0.2)
Functie anders			-0.08(0.32)	-0.1(0.33)	-0.09(0.33)	-0.15(0.34)	-0.15(0.34)
Jaren in functie				0(0)	0(0)	0(0)	0(0)
Opleiding kweekschool					-0.13(0.22)	-0.12(0.22)	-0.12(0.23)
Opleiding pabo					-0.14(0.21)	-0.16(0.21)	-0.15(0.21)
Opleiding zij-instromer					-0.23(0.25)	-0.23(0.25)	-0.23(0.25)
Opleiding anders					-0.22(0.23)	-0.24(0.23)	-0.23(0.23)
Leeftijd						0(0)	0(0)
Werkdruk							-0.01(0.04)
Manipulatie * empowerment		0.02(0.09)	0.03(0.09)	0.02(0.09)	0(0.09)	0(0.09)	0(0.09)
R-squared	0.01	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.05
F-statistic (df1/df2)	1.09(1/115)	0.38(3/113)	0.3(8/108)	0.36(9/107)	0.36(13/103)	0.41(14/102)	0.39(15/101)
Wald F-test against competing models (df.)			0.26(5)	0.84(1)	0.38(4)	1.08(1)	0.07(1)

+ $\pi < 0,10$, * $\pi < 0,05$, ** π , 0,01, *** $\pi < 0,001$.

Resultaten

Analyse

Om de relatie tussen Regulatory Focus communicatie en Acceptatie te meten heb ik meerdere (gegeneraliseerde) lineaire regressies uitgevoerd met de statistische software R. Eerst heb ik de relatie tussen de manipulatie en acceptatie gemeten en het modererende effect van empowerment leiderschap (tabel V, model 1). Vervolgens heb ik gekeken welke effect de controle variabelen; functie, jaren in functie, opleiding, leeftijd en werkdruk (model 2 t/m 6), hierop hebben. Ten tweede heb ik de relatie tussen de manipulatie en motivatie gemeten en het modererende effect van empowerment leiderschap (tabel VI model 1). Opnieuw heb ik gekeken welk effect de controlevariabelen hierop hebben (model 2 t/m 6). Ten derde heb ik het mediërend effect gemeten van motivatie op het model, inclusief de effecten van de controlevariabelen. Ten slotte heb ik een robustness check uitgevoerd met de variabelen steun en haalbaarheid.

Correlatieanalyse

Er is een correlatieanalyse uitgevoerd om te onderzoeken of er een verband is tussen de variabelen (Tabel IV). Er is een positief significant verband tussen de manipulatie en opleiding kweekschool ($r = 0,16$, $p = 0,10$). De functie onderwijsassistent heeft een positief significant verband met empowerment ($r = 0,16$, $p = 0,10$). De variabele jaren in functie ($r = -0,18$, $p = 0,05$) en werkdruk ($r = -0,31$, $p = 0,001$) hebben een negatief significant verband met empowerment. Dit bevestigt het verband tussen werkdruk en empowerment. De controle variabele functie intern begeleider heeft een positief significant verband met steun ($r = 0,30$, $p = 0,001$). Een verklaring hiervoor kan zijn dat intern begeleiders deel uitmaken van het management team en daarmee de neiging hebben om de leidinggevende te steunen in de plannen. Daarentegen heeft de controle variabele functie directeur een negatief significant verband op steun ($r = -0,27$, $p = 0,01$). De functie anders ($r = 0,16$, $p = 0,10$) en de opleiding zij-instroom ($r = 0,18$, $p = 0,05$) hebben een positief significant verband met haalbaarheid en daartegenover heeft opleiding kweekschool een negatief significant verband ($r = -0,19$, $p = 0,05$). Opleiding pabo laat een positief significant verband zien op de functie van onderwijsassistent ($r = 0,29$, $p = 0,01$). Jaren in functie laat een positief significant verband zien met de functie intern begeleiden ($r = 0,40$, $p = 0,001$), evenals opleiding zij-instroom ($r = 0,53$, $p = 0,001$). Een verklaring hiervoor is dat intern begeleiders vaak eerst een aantal jaren de functie van

leerkracht hebben vervuld en daarna de functie van intern begeleider gaan uitoefenen. Werkdruk laat een negatief significant verband zien met jaren in functie ($r = -0,36, p = 0,001$). Een verklaring hiervoor kan zijn dat wanneer iemand ouders wordt de werkdruk toeneemt doordat technologische ontwikkelingen nieuwe vaardigheden vragen. Werkdruk laat een positief significant verband zien met opleiding kweekschool ($r = 0,29, p = 0,001$). Leeftijd laat een relatief groot significant verband zien met de opleiding kweekschool ($r = 0,73, p = 0,001$). Leeftijd laat een negatief significant verband zien met opleiding pabo ($r = -0,17, p = 0,10$).

Manipulatie checks

Om de effectiviteit van onze manipulatie te meten, vroeg ik de respondenten na het lezen van de manipulatie naar verschillende manipulatiecontroles. Als eerste vroeg ik of de respondenten op basis van het betoog van de manipulatie het idee van de leidinggevende wilde steunen. De respondenten konden antwoorden met ja of nee. Een gegeneraliseerde lineaire regressie laat een negatief effect zien op de manipulatie ($\beta = -0,90, T = 0,70, P = 0,19$), niet significant. Vervolgens vroeg ik of de respondenten op basis van het betoog of zij het toepassen van het betoog van de manipulatie haalbaar vonden. Ook hier konden de respondenten antwoorden met ja of nee. Een lineaire regressie laat een negatief effect zien op de manipulatie ($\beta = -1,28, T = 0,84, P = 0,125$), niet significant.

Testen

Tabel V geeft de resultaten van mijn analyse weer met als onafhankelijke variabele acceptatie. Model 1 laat zien dat er geen bewijs is gevonden voor hypothese 1. Hypothese 1 stelt dat promotie georiënteerde communicatie leidt tot grotere mate van acceptatie van innovatie door leerkracht dan preventie georiënteerde communicatie. Zoals aangetoond in de tabel V is de coëfficiënt voor de ze relatie marginaal positief en niet significant ($\beta = 0,06, T = 0,07, P = 0,42$). Hypothese 1 wordt hiermee niet ondersteund. Controlevariabele opleiding kweekschool en pabo geven wel een direct significant effect. Hypothese 2, waarin werd gesteld dat empowerment leiderschap een positieve invloed op de relatie tussen de promotiefocus georiënteerd communicatie van de manager en de acceptatie van innovatie heeft, maar niet op de relatie van de preventie georiënteerd communicatie van de manager ende acceptatie van de leerkracht, wordt niet ondersteund ($\beta = -0,08, T = 0,12, P = 0,52$). Hypothese 3 stelt dat het effect van de Regulatory Focus oriëntatie van de communicatie en empowerment leiderschap van de manager op de werknemers wordt gemedieerde door de motivatie van volgers tot acceptatie van innovatie. Zoals aangetoond in tabel VI geeft motivatie gemeten als moderator een marginaal positief effect ($\beta =$

0,05 $T = 0,05$ $P = 0,29$), niet significant. Bij het testen het mediërende effect van motivatie en vond ik geen bewijs voor hypothese 3 ($\beta = 0,004$, $CI = [-0.005, 0.04]$, $P = 0.65$, 1000 bootstraps). Zowel voor SD+1 en SD -1 is er geen enkel mediërend effect gevonden. Deze resultaten komen overeen met tabel VI.

Robustness analyses

De respondenten is gevraagd aan te geven in hoeverre zij de manipulatie zouden steunen en of zij de manipulatie haalbaar vinden (manipulatiecheck). Om de manipulatie zelf te testen is gemeten vanuit het Technology Acceptance Model (TAM) (David, 1989). Ik heb een robustness check toegevoegd om te zien of de conclusies wijzigen als de veronderstellingen veranderen. Hiervoor heb ik respondenten gevraagd hoe groot de kans is dat zij binnen een half jaar en binnen een jaar aan de slag gaan met het betoog vanuit de manipulatie. Hierbij is een negatief effect gemeten ($\beta = -0,71$, $T = -0,98$, $P = 0,32$), niet significant. De resultaten bleven consistent met de huidanalyse (Tabel V).

Discussie

Met deze studie heb ik nieuwe inzichten ontwikkeld op het gebied van de Regulatory Focus oriëntatie van de communicatie van de manager en het effect hiervan op het acceptatiegedrag van medewerkers. Er is een model ontwikkeld dat suggereert dat promotiecommunicatie geen aanzienlijk voordeel geeft in het beïnvloeden van medewerkers. Daarbij ontdekte ik dat de personen met opleidingsachtergrond Kweekschool en Pabo eerder geneigd zijn om innovaties te accepteren. Ook beweert het gebruikte model dat empowerment leiderschap geen achtenswaardige inductie heeft op promotiecommunicatie ten opzichte van preventiecommunicatie op de acceptatie van innovatie, al draagt het model wel bewijs aan voor een direct positief effect. Het ontwerp insinueert een marginaal bewijs voor een toename van acceptatie door motivatie, waarbij het directe effect meer beïnvloeding opwerpt. Al met al biedt deze studie een bevestiging van inzichten uit bestaande literatuur en aanknopingspunten voor verder onderzoek.

Theoretische implicaties

Onderzoek dat ik heb gedaan, op basis van maatschappelijke ontwikkelingen rondom innovatie in het primair onderwijs en de rol van de communicatie van de manager, breidt bestaand onderzoek over Regulatory Focus communicatie uit (Stam, 2016, Higgins, 1997, Benjamin & Flynn, 2006). Al heeft eerder onderzoek aangetoond dat empowerment leiderschap op de lange termijn tot betere resultaten leidt, de doeltreffendheid van medewerkers toeneemt evenals de motivatie, onder de juiste voorwaarden (Muijs & Harris, 2003). Dit onderzoek verduidelijkt de relatie tussen de promotie oriëntatie van de communicatie van de manager en de acceptatie van innovatie in relatie tot empowerment leiderschap. Hiervoor droeg ik als redenatie aan dat dat tweezijdige communicatie de ontvanger de mogelijkheid geeft in dialoog omstandigheden te creëren die meer passen bij de gewenste Regulatory Focus oriëntatie en daarmee een positief effect zou geven op de acceptatie van innovatie. Stam (2016) geeft aan dat vormen van leiderschapsgedrag min of meer promotiefocus georiënteerd zijn. Als voorbeeld: het stellen van doelen, dat bij promotie georiënteerd is in geval van het stellen van hoge doelen in plaats van minimale doelen (preventiefocus). Evenals suggereert empowerment leiderschap ook min of meer promotiefocus georiënteerd te zijn vanwege de hoge mate van eigen verantwoordelijkheid waarbij initiatief en actie van een medewerker wordt gevergd.

Met name in het primair onderwijs waarbij uit een artikel “Waarom De bordsessie Het onderwijs verovert” (z.d.) blijkt dat de Agile-scrum methode staat voor het creëren van meer slagkracht van teams. Daarbij geeft Tessem (2014) aan dat deze methode zorg voor significant meer mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de organisatie. Kortom, deze promotie georiënteerd bevindingen wijzen naar empowerment leiderschap en daarom geeft dit aanknopingspunten voor verder onderzoek naar de relatie tussen empowerment leiderschap en de Regulatory Focus oriëntatie, waarbij specifiek die van promotie oriëntatie. Een ander interessante bevinding met deze studie is dat ik er niet in ben geslaagd om ondersteuning te vinden dat de effecten van de Regulatory Focus oriëntatie van de communicatie en empowerment leiderschap zorgen voor een mediërend effect door de motivatie van volgers tot acceptatie van de innovatie. Eerder onderzoek suggereert dat de motivatie van werknemers sterker toeneemt naarmate er meer gecommuniceerd werd door een leider vanuit promotiecommunicatie in crisissituaties (Stam, 2016). Een plausibele verklaring zou kunnen zijn dat de meting die in dit onderzoek is verricht niet expliciet is toegekend aan crisissituaties; de respondent werd gevraagd vanuit de eigen situatie te redeneren en deze is per respondent verschillend. Een andere mogelijkheid kan zijn dat de keuze van het onderwerp van de manipulatie voor een relatief hoge mate van onzekerheid heeft gezorgd. Augmented Reality is in vergelijking met de technologische middelen waarmee gewerkt wordt in het primair onderwijs een futuristische innovatie. Meuter et al. (2003) suggereert dat technologie-angst met name toeneemt als personen zelf aan de slag moeten gaan met de apparaten, waarbij de technologie-angst een negatief effect heeft op het tevredenheidsniveau van personen. Hoewel in de manipulatie expliciet beschreven stond dat de medewerker geholpen zou worden bij de implementatie van Augmented Reality kunnen persoonlijke negatieve ervaringen met het niet werken van ICT-toepassingen een negatief effect geven op de motivatie.

Management bijdrage

De bevindingen van deze studie hebben belangrijke implicaties voor de managementpraktijk. Ten eerste suggereert onze studie dat managers rekening moeten houden met de Regulatory Focus oriëntatie van de medewerkers, met als doel zoveel mogelijk te werken aan een ‘fit’, waarbij de medewerker zich goed voelt en hierdoor eerder de neiging zal hebben om een innovatie te accepteren. Ten tweede is de rol van communicatie van de manager cruciaal, aangezien de manager de sleutelfiguur is om innovaties te initiëren. Als derde suggereert dit onderzoek dat een

manager die de medewerkers empowert, ruimte geeft om te reageren en betrokken laat zijn bij de keuzes die de organisatie maakt, ondanks dat er geen statistisch bewijs is, meer gemotiveerde medewerkers krijgt. Op basis van eerder onderzoeken impliceert dit meer zelfefficiëntie en hogere resultaten. Empowerment leiderschap neigt meer naar promotie georiënteerd communicatie dan naar preventie communicatie, ondanks dat ik hier geen bewijs voor heb kunnen vinden met het testen van de modellen. Toch suggereer ik dat communiceren vanuit groei, kansen, innovatie en nieuwe mogelijkheden (promotie communicatie), in deze tijd van de snelle technologische ontwikkelingen, beter past bij managers die vooruit willen en een sterke positie in de (onderwijs) markt willen toe-eigenen.

Limitaties en aanbevelingen

Metten van leiderschapsgedrag

Dit onderzoek heeft ook beperkingen. Als eerste heb ik me gericht op de communicatie van de manager voor het meten van acceptatie. In de toekomst zou hier ook het meten van innovatief leiderschapsgedrag van managers in meegenomen kunnen worden. Respondenten werden gevraagd hun eigen leidinggevende als uitgangspunt te nemen bij het lezen van de manipulatie, waarbij niet is meegenomen welk beeld de respondenten hebben van het innovatieve gedrag van hun leidinggevende. Pieterse et al. (2010) suggereren dat de leiderschapsstijl van invloed is op de mate van innovatief gedrag, waarbij met name van transformationeel leiderschap in tegenstelling tot transactioneel leiderschap bijzonder effectief is in het genereren van innovatief gedrag van volgers.

Steekproef

Ten tweede de steekproef heeft voor het grootste deel plaatsgevonden binnen de Hoeksche Waard, beperkt tot één stichting. Het uitbreiden van het onderzoek naar andere scholengroepen uit andere delen van het land, kan een ander beeld geven. Hierbij kunnen verschillen in cultuur, grote van de organisatie en het stadse of meer platteland karakter meespelen. Lok & Crawford (2004) suggereren dat innovatieve en ondersteunende culturen invloed hebben op de tevredenheid van medewerkers en een effect hebben commitment. Bij de afname van de steekproef bleek er een fout te zitten in de survey voor respondenten

Longitudinaal onderzoek

Ten derde heeft dit onderzoek een éénmalig meetmoment. Een longitudinaal onderzoek zou nog sterker zijn voor het blootleggen van de causaliteit. De steekproef is afgenomen medio mei, na de meivakantie. Dit is de periode waarin leerkrachten, het grootste deel van de respondenten, beginnen met de laatste loodjes van het schooljaar. Bij toekomstig onderzoek zou een steekproef aan het begin van het schooljaar een ander beeld kunnen geven, omdat de leerkrachten dan nog vol energie zijn en naar verwachting meer openstaan voor veranderingen. Meerdere meetmomenten in het jaar kunnen ook een ander beeld geven.

Variabelen

Ten vierde zou het nuttig zijn om een aantal variabelen toe te voegen. De manipulatie, zoals deze is gebruikt in dit onderzoek, is meer concreet gericht dan abstract. Dit heeft mogelijk invloed gehad op het gemeten effect. Voor toekomstig onderzoek kunnen er vier teksten worden geschreven 1: promotie - abstract 2: promotie - concreet 3: preventie - abstract 4: preventie - concreet. Voor toekomstig onderzoek zou het interessant kunnen zijn om de variabele 'geslacht' toe te voegen. Hiermee kan worden gekeken of er een verschil meetbaar is tussen de sekse. Hiermee kan getoetst worden of de invloed van het meer spreken over negatieve emoties (Simon & Nath, 2004) invloed heeft op het effect van de Regulatory focus communicatie van de manager. In toekomstig onderzoek kan het toevoegen van vragen in de survey waarin geïnformeerd wordt naar de Regulatory Focus oriëntatie van de respondenten aanvullende informatie opleveren dat het meten van het effect van de communicatie van de manipulatie beter kan verklaren.

Manipulatietekst

Semin et al. (2005) geeft aan dat de wijze waarop een tekst is geformuleerd van invloed is op de wijze waarop een persoon deze, op basis van zijn Regulatory focus oriëntatie, ervaart. Personen met een promotiefocus oriëntatie hebben de neiging om de een boodschap die abstract is geformuleerd eerder aan te nemen. Daarentegen hebben personen met een preventiefocus oriëntatie eerder de neiging om een boodschap die concreet is, eerder aan te nemen.

Combinatie van kwalitatief- en kwantitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek maakt alleen bij de verkenning van het onderwerp deel uit van deze thesis en zou toekomstig kwalitatief onderzoek tot nieuwe inzichten kunnen leiden. Een eerste informele aanzet hiertoe geeft andere inzichten dat de statistiekgegevens van dit onderzoek laat zien. Toekomstig onderzoek zou een combinatie kunnen zijn van een vragenlijst en interviews. Volgens Esser (2018) kun je met kwantitatief onderzoek meten wat je onderzoekt en met kwalitatief onderzoek begrijpen wat je onderzoekt.

Regulatory Focus Theorie

Voor dit onderzoeken over de communicatie van de manager is de Regulatory Focus Theory van Higgins' (1997) gebruikt. Voor toekomstig onderzoek kunnen ook andere basistheorieën, uit een ander domein, als Gray's Biopsychological Theory of Personality (1970) worden gebruikt. Volgens Michaels (2014) is Gray meer gericht op gedragsonderwijs in relatie tot het biofysisch

systeem, terwijl Higgins meer geconcentreerd is op doelen en persoonlijkheid (attitudes, overtuigingen en waarden). Gray verbindt motivatie aan belonings- en strafgeloofsystemen, waarbij promotie gekoppeld is aan beloning en preventie gekoppeld is aan straf. Higgins daarentegen promotie en preventie aan beiden. Volgens Michaels (2014) is een mogelijke verklaring hiervoor dat mensen de neiging hebben om op acties ten aanzien van doelen verschillend waar te nemen. Promotie- en preventie focus heeft de neiging om gezien te worden als positief en negatief. Al is dit niet wat Higgins (1997) hiermee heeft bedoeld. Higgins stelt de Regulatory Focus voor als een flexibel systeem dat sterk afhankelijk is van de cognitieve stijl van een individu.

Conclusie

Het theoretisch onderzoek over het vermeende effect van empowerment leiderschap dat de relatie van promotiefocus oriëntatie van de communicatie van de manager en de acceptatie van innovatie suggereerde, vond geen significant bewijs door deze survey. De variabelen gaven wel aanwijzingen voor directe effecten vanuit de afzonderlijke elementen. Dit bewijs geeft aanleiding om verder onderzoek te doen naar de relatie tussen empowerment leiderschap en de Regulatory Focus Theorie. De paragraaf limitaties en aanbevelingen geeft een uiteenzetting voor een aanvullend onderzoek, dat mogelijk meer bewijs voor de opgestelde hypothesen zal leveren.

Literatuur

Ahles, D (2011, datum onbekend) *ICT in het onderwijs: gemiddeld vijf leerlingen per computer op school*. Geraadpleegd van <https://www.dutchcowboys.nl/opleidingen/23166>

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). *Creating Readiness for Organizational Change*. *Human Relations*.
<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1973). *Attitudinal and normative variables as predictors of specific behavior*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(1), 41-57.
[doi:10.1037/h0034440](https://doi.org/10.1037/h0034440)

Benjamin, L., & Flynn, F. (2006). *Leadership style and regulatory mode: Value from fit?* *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216-230.
[doi:10.1016/j.obhdp.2006.01.008](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.01.008)

Bernard, H. (2000). *Social research methods : Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA etc.: Sage Publications.

Bourgonjon, J., Valcke, M., Soetaert, R., De Wever, B., & Schellens, T. (2011). *Parental acceptance of digital game-based learning*. *Computers and Education*, 57(1), 1434–1444. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.12.012>

Bogler, R., & Somech, A. (2005). *Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making?* *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.

- Bruggen van, W (2017, 11 januari), *Dit zijn de verschillende dashboards voor het onderwijs*. Geraadpleegd van <https://www.kennisnet.nl/artikel/dit-zijn-de-verschillende-soorten-dashboards-voor-het-onderwijs/>
- Cardozo, R., McLaughlin, K., Harmon, B., Reynolds, P., & Miller, B. (1993). *Product-market choices and growth of new businesses*. *The Journal of Product Innovation Management*, 10(4), 331-331.
- Carver, C., & Scheier, M. (1981). *Attention and self-regulation : A control-theory approach to human behavior*(Springer series in social psychology). New York: Springer-Verlag.
- Carver, C. S., & Scheier, M. (1990). *Principles of self-regulation: Action and emotion*. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*, Vol. 2, pp. 3-52). New York, NY, US: The Guilford Press.
- Creswell, J., & Creswell, J. (2018). *Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*(Fifth ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). *Regulatory Focus and Strategic Inclinations*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117–132. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2675> T4 - Promotion and Prevention in Decision-Making M4 - Citavi
- Damanpour, F. (1991). *Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators*. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.5465/256406>

- Ertmer, P. A. (2005). *Teacher pedagogical beliefs: The final frontier in our quest for technology integration?* *Educational Technology Research and Development*, 53(4), 25–39. <https://doi.org/10.1007/BF02504683>
- Essers, J (2017, 25 oktober), *Filosofische stromingen en koppeling naar de praktijk*. Geraadpleegd via <https://my.eur.nl/en#/>
- Fariborz Damanpour, M. S. (2006). *Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers*. *British Journal of Management*, 17(3), 2215–2236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Fishbein, M. (1979). (1980). *Theory of reasoned action: Some applications and implications*. In H. Howe & M. Page (Eds.).
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). *Targeting innovation and implications for capability development*. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Gray, J. (1970). *The psychophysiological basis of introversion-extraversion*. *Behaviour Research and Therapy*, 8(3), 249-266. doi:10.1016/0005-7967(70)90069-0
- Gomez-Mejia, Luis and Balkin, D. (2007). *Transformational leadership and four-dimensional commitment Mediating role of job characteristics and moderating role of participative and directive leadership styles*. *Journal of Management Development*, 23(7), 635–648. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2016-0047>
- Halvorson, H., & Higgins, E. (2014). *Focus : Use different ways of seeing the world for success and influence*. New York: Plume.
- Shah, J. Y., Higgins, T., & Friedman, R. S. (1998). *Performance incentives and means: How Regulatory focus influences goal attainment.*, 74(2), 285–293.

- Keller, P., & Dawn, I. (2006). *Regulatory focus and efficacy of health messages*. *Journal of Consumer Research*, 33(1), 109-114.
- Kennisnet (2017, 28 juni) *Vier in balans-monitor 2017: de hoofdlijn*. Geraadpleegd van <https://www.kennisnet.nl/fileadmin/kennisnet/publicatie/vierinbalans/Vier-in-balans-monitor-2017-Kennisnet.pdf>
- Lambe, C. J., & Spekman, R. E. (2003). *Alliances, External Technology Acquisition, and Discontinuous Technological Change*. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1420102>
- Lepeltak, J. (2019, 25 maart) *Europees voorstel: maak computational thinking/ coding een verplicht schoolvak!* Geraadpleegd van <https://www.learningfocus.nl/>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). *The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison*. *The Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Lorinkova, N., Pearsall, M., & Sims, H. (2013). *Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams*. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-573.
- Ma, Q., & Liu, L. (2004). *The Technology Acceptance Model: A Meta-Analysis of Empirical Findings*. *Journal of Organizational and End User Computing*, 16(1), 59-72. Geraadpleegd van http://iris.nyit.edu/~kkhoo/Spring2008/Topics/TAM/Meta-AnalFindings_JournalOrgan.pdf
- Marshall, M. (1996). *Sampling for qualitative research*. *Family Practice*, 13(6), 522-525.

- Martin, S. L., & Campbell, E. M. (2019). *Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impact on task proficiency and proactivity*. *The Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 5 (October, 56(5), 1372–1395.
- Meuter, M., Ostrom, A., Bitner, M., & Roundtree, R. (2003). *The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies*. *Journal of Business Research*, 56(11), 899-906.
- Michaels, J (2014, 9 september). *What is the practical difference between Higgins' Regulatory Focus Theory and Gray's Biopsychological Theory of Personality?* Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/post/What_is_the_practical_difference_between_Higgins_Regulatory_Focus_Theory_and_Grays_Biopsychological_Theory_of_Personality
- Muijs, D., & Harris, A. (2003). *Teacher leadership-improvement through empowerment? an overview of the literature*. *Educational Management & Administration*, 31(4), 437-48.
- Noailly, J., & Koning, P. (2009). *Schoolkeuze, concurrentie en kwaliteit in het basisonderwijs*. *Economisch Statistische Berichten*, 94(554), 118–120.
- Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). *Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment*. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-609. doi:10.1002/job.650
- Semin, G., Higgins, T., Gil de Montes, L., Estourget, Y., & Valencia, J. (2005). *Linguistic signatures of Regulatory focus: How abstraction fits promotion more than prevention*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(1), 36-45. doi:10.1037/0022-3514.89.1.36
- Stam, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010a). *Focusing on followers: The role of Regulatory focus and possible selves in visionary leadership*. *Leadership Quarterly*, 21(3), 457–468. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.009>

- Stam, D., van Knippenberg, D., Wisse, B., & Nederveen Pieterse, A. (2018). *Motivation in Words: Promotion- and Prevention-Oriented Leader Communication in Times of Crisis*. *Journal of Management*, 44(7), 2859–2887. <https://doi.org/10.1177/0149206316654543>
- Stam, D., Lord, R. G., Knippenberg, D. van, & Wisse, B. (2014). *An Image of Who We Might Become: Vision Communication, Possible Selves, and Vision Pursuit*. *Organization Science*, 25(4), 1172–1194. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0891>
- Stam, D. (2018, 24 september). *Scenario's [Powerpoints]*. Geraadpleegd van <http://eras>
- Silva, A. (2016). *What is Leadership*. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1–5.
- Simon, R. W., & Nath, L. E. (2004). *Gender and Emotion in the United States: Do Men and Women Differ in Self-Reports of Feelings and Expressive Behavior?* *American Journal of Sociology*, 109(5), 1137–1176. <https://doi.org/10.1086/382111>
- Tessem, B. (2014). *Individual empowerment of agile and non-agile software developers in small teams*. *Information and Software Technology*, 56(8), 873-873.
- Touré-Tillery, M., & Fishbach, A. (2014). *How to Measure Motivation: A Guide for the Experimental Social Psychologist*. *Social and Personality Psychology Compass*, 8(7), 328–341. <https://doi.org/10.1111/spc3.12110>
- Venkatesh, V., & Davis, F. (2000). *A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies*. *Management Science*, 46(2), 186-204. [doi:10.1287/mnsc.46.2.186.11926](https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926)
- “Waarom De bordsessie Het onderwijs verovert” (z.d.).
Geraadpleegd van <https://stichting-leerkracht.nl/waarom-de-bordsessie-het-onderwijs-verovert/>

Wittermans, T. (1955). Het begrip communicatiebasis bij de analyse van communicatieprocessen. Mens En Maatschappij, IV, 30(6): 372–89.

Bijlage I - Meten van acceptatie van innovatie

5-punts Likertschaal (1 = helemaal niet mee eens, 5 = helemaal mee eens).

1. Ik denk dat ik Augmented Reality vaak zal gaan gebruiken.
2. Ik vind het gebruik van Augmented Reality onnodig complex.
3. Ik denk dat ik Augmented Reality gemakkelijk kan toepassen tijdens mijn lessen.
4. Ik denk dat ik technische support nodig heb om Augmented Reality te kunnen gebruiken.
5. Ik vind de toepassingen van Augmented Reality functioneel voor het gebruik tijdens mijn lessen.
6. Ik vind dat het werken met Augmented Reality onvoldoende toevoegt aan het geven van lessen (vakgebied).
7. Ik kan me voorstellen dat de meeste leerkrachten snel doorhebben hoe ze Reality kunnen toepassen in hun lessen.

[Vragen gebaseerd op Technology Acceptance Model (TAM) (David, 1989)]

Bijlage II - conditie teksten

Promotie

“Ik ben super enthousiast en heb een geweldig idee voor een verandering van het onderwijs waarbij we een nieuwe revolutionaire technologie inzetten om instructies dynamischer te maken. De inzet van technologie in het onderwijs is belangrijk, omdat dit nieuwe mogelijkheden geeft om de kinderen nog beter te les te geven.

De nieuwe techniek waarover ik zo enthousiast ben heet Augmented Reality (AR) en dit is een innovatieve technologie waarmee je op een vooruitstrevende manier virtuele objecten kunt plaatsen in de echte wereld. Met Augmented Reality kun je bijvoorbeeld een levensechte haai van alle kanten bekijken of de binnenkant van het lichaam laten zien. Daardoor krijgen de kinderen een veel meer natuurgetrouwe ervaring. Volgens veel experts is deze techniek de eerstvolgende revolutie na de Iphone en Ipad. Ik vind dit een geweldige kans om hier als organisatie mee voorop te lopen met technologische ontwikkeling waar kinderen aan worden blootgesteld in het dagelijks leven.

Met Augmented Reality kun je flexibeler zijn in hoe je lesmethodes toepast. Je kunt ervoor zorgen dat je leerlingen meer uit de lessen halen. Ze kunnen creatiever zijn, hierdoor beleven ze meer plezier, zijn ze meer betrokken en daarom moeten we meegaan in hun behoefte om dynamischer en meer natuurgetrouw te leren. Als jij bereid bent om risico te nemen een een nieuwe stap te maken dan kunnen de kinderen op een hoger niveau leren, dan zorg je dat de kinderen enthousiast zijn en dan begrijp jij hoe belangrijk technologische innovaties zijn voor het onderwijs.

Ik wil graag met deze fantastische technologie gaan werken in de organisatie en heb jouw hulp nodig. Ik wil met plezier in het komende half jaar tot een jaar Augmented Reality gaan toepassen in onze scholen. Kan ik rekenen op jouw steun?"

Preventie

Stel uw leidinggevende komt op een dag naar u toe en zegt het volgende:

“Ik ben super enthousiast en heb een geweldig idee voor een verandering van je lessen waarbij we een nieuwe revolutionaire technologie inzetten om jouw instructies dynamischer te maken. De inzet van technologie in het onderwijs is belangrijk, omdat dit nieuwe mogelijkheden geeft om de kinderen nog beter te les te geven.

De nieuwe techniek waarover ik zo enthousiast ben heet Augmented Reality (AR) en dit is een innovatieve technologie waarmee je op een vooruitstrevende manier virtuele objecten kunt plaatsen in de echte wereld. Met Augmented Reality kun je bijvoorbeeld een levensechte haai van alle kanten bekijken of de binnenkant van het lichaam laten zien. Daardoor krijgen de kinderen een veel meer natuurgetrouwe ervaring. Volgens veel experts is deze techniek de eerstvolgende revolutie na de Iphone en Ipad. Ik vind dit een geweldige kans om hier als school mee voorop te lopen met technologische ontwikkeling waar kinderen aan worden blootgesteld in het dagelijks leven.

Met Augmented Reality kun je flexibeler zijn in hoe je lesmethodes toepast. Je kunt ervoor zorgen dat de leerlingen meer uit de lessen halen. Ze kunnen creatiever zijn, hierdoor beleven ze meer plezier, zijn ze meer betrokken en daarom moeten we meegaan in hun behoefte om dynamischer en meer natuurgetrouw te leren. Als jij bereid bent om risico te nemen een een nieuwe stap te maken dan kunnen de kinderen op een hoger niveau leren, dan zorg je dat de kinderen enthousiast zijn en dan begrijp jij hoe belangrijk technologische innovaties zijn voor het onderwijs.

Ik wil graag met deze fantastische technologie gaan werken in de school en heb jouw hulp nodig. Ik wil met plezier in het komende half jaar tot een jaar Augmented Reality gaan toepassen in onze lessen. Kan ik rekenen op jouw steun?"

Bijlage III - Meten van empowerment

Wenselijke gedragsintenties van een leidinggevende

10-punts Likertschaal (1 = helemaal mee oneens, 10 = helemaal mee eens).

- Hoe belangrijk vindt u het dat uw leidinggevende u helpt om te begrijpen hoe uw doelstellingen en doelen betrekking hebben op de school/stichting/ organisatie.
- Hoe belangrijk vindt u het dat uw leidinggevende u helpt om het belang van mijn werk voor de algehele effectiviteit van de school te begrijpen.
- Hoe belangrijk vindt u het dat u leidinggevende u helpt om te begrijpen hoe uw baan in het grotere geheel past.
- Hoe belangrijk vindt u het dat u leidinggevende samen met u beslissingen maakt over wat u (meervoud) doet op school.
- Hoe belangrijk vindt u het dat u leidinggevende samen met u vaak raadpleegt over strategische keuzes.
- Hoe belangrijk vindt u het dat uw leidinggevende u vraagt naar uw mening over besluiten die invloed hebben op uw dagelijks werk.
- Hoe belangrijk vindt u het dat u leidinggevende veeleisende taken aankan van uw kan verwachten.
- Hoe belangrijk vindt u het dat u leidinggevende gelooft in uw vermogen om te verbeteren, zelfs als u fouten maak.
- Hoe belangrijk vindt u het dat uw leidinggevende u blijk geeft van vertrouwen in uw vermogen om op hoog niveau te presteren.
- Hoe belangrijk vindt u het dat uw leidinggevende u in staat stelt om uw werk op uw manier te doen.
- Hoe belangrijk vindt u het dat uw leidinggevende uw werk efficiënt voor u maakt door de regels en voorschriften eenvoudig te houden.
- Hoe belangrijk vindt u het dat uw leidinggevende u in staat stelt om snel belangrijke beslissingen te nemen om aan de behoeften van kinderen en ouders te voldoen.

[vragen gebaseerd op gedragsintenties van een manager over empowerment leiderschap; items werden aangepast uit eerder onderzoek (Zhang, X. and B. K. M., 2010).

Bijlage IV - Meten van Motivatie

- Zou u op basis van dit betoog uw directeur/ bestuurder steunen in het toepassen van Augmented Reality in uw lessen? (nee/ja)
- Denkt u dat het toepassen van Augmented Reality in de lessen haalbaar is? (nee/ ja)
- Ik beschouw mezelf als 'open' voor de verandering die Augmented Reality in mijn werk zal aanbrengen.
- Op dit moment, ben ik enigszins terughoudend voor de voorgestelde verandering van Augmented Reality.
- Ik kijk uit naar de verandering in mijn werk ten gevolge van de implementatie van Augmented Reality.
- In het licht van de verandering van Augmented Reality, ben ik vrij terughoudend om de manier waarop ik nu werk te veranderen.
- Ik denk dat de implementatie van Augmented Reality een positief effect zal hebben op mijn werk.
- Vanuit mijn perspectief zal de veranderingen van Augmented Reality ten goede komen aan mijn werk.
- De voorgestelde verandering van Augmented Reality zal minder goed zijn voor de manier waarop ik mijn werk doe.
- Ik denk dat de voorgestelde verandering van Augmented Reality een negatief effect zal hebben op de manier waarop ik mijn rol in de organisatie vervul.

De mate van openheid voor veranderingen in de organisatie (Stam et al, 2018).