



# Noord-Nederlandse Innovatiemonitor 2017

## Deelrapport Creativiteit en Innovatie

**Prof.Dr. D.L.M. (Dries) Faems**  
d.l.m.faems@rug.nl

**Prof.Dr. B.A. (Bernhard) Nijstad**  
b.a.nijsta@rug.nl

**Dr. B. (Bart) Verwaeren**  
b.verwaeren@rug.nl

**MSc. S.W.J. (Sten) Wennink**  
s.w.j.wennink@rug.nl



**university of  
 groningen**



• Stimuleert • Faciliteert • Verbindt

## INLEIDING

### SAMENWERKINGSPROJECT NOORD-NEDERLANDSE INNOVATIEMONITOR

Dit rapport is opgesteld in het kader van de Noord-Nederlandse Innovatiemonitor. De monitor is het resultaat van een strategische samenwerking tussen het expertisecentrum Vinci van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) en het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN), die in 2016 is opgestart. De doelstelling van de Innovatiemonitor is om jaarlijks de innovatieactiviteiten, investeringen en prestaties van midden en kleinbedrijven uit Noord-Nederland in kaart te brengen en te analyseren.

De Innovatiemonitor kent een hoofdrapport dat jaarlijks wordt gepubliceerd. In het hoofdrapport worden de ontwikkelingen van de belangrijkste indicatoren gepresenteerd. U kunt het hoofdrapport van de 2017 Noord-Nederlandse Innovatiemonitor [hier](#) terugvinden. Daarnaast worden er jaarlijks voor een aantal specifieke thema's deelonderzoeken uitgevoerd. In dit deelrapport worden de uitkomsten van het deelonderzoek betreffende creativiteit en innovatie gepresenteerd.

### ONDERZOEKSMETHODE

Begin 2017 zijn vijftieneenhalfduizend Noord-Nederlandse mkb-bedrijven benaderd met de vraag om deel te nemen aan de Noord-Nederlandse Innovatiemonitor. In het totaal hebben 624 Noord-Nederlandse MKB bedrijven deze vragenlijst substantieel ingevuld. De onderzoeksresultaten in dit rapport zijn gebaseerd op de ingevulde vragenlijsten van de deelnemende bedrijven. In de appendix is een uitleg te vinden hoe de tabellen in dit rapport gelezen dienen te worden.

### DOELSTELLING RAPPORT

Dit deelrapport beschrijft welke factoren creativiteit kunnen stimuleren en hoe creativiteit innovatie kan beïnvloeden. We maken hierbij een onderscheid tussen (i) radicale creativiteit: baanbrekende of grensverleggende ideeën die grote veranderingen inhouden en (ii) incrementele creativiteit: ideeën voor kleine aanpassingen, wijzigingen of verbeteringen.

### OVERZICHT BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

In het rapport staan vier bevindingen centraal:

- (i) bedrijven scoren over het algemeen hoger op incrementele creativiteit dan radicale creativiteit;
- (ii) interne investeringen in onderzoek en ontwikkeling hebben een positief effect op de radicale creativiteit van een bedrijf, maar gaan ten koste van de incrementele creativiteit;
- (iii) om radicaal nieuwe ideeën om te zetten in goederen en diensten die nieuw zijn voor de markt is het nuttig dat werknemers opereren in een bedrijfscultuur waar iedereen sterk verbonden is; en
- (iv) om incrementeel nieuwe ideeën om te zetten in goederen en diensten die nieuw zijn voor de markt, is het nuttig dat bedrijven een hogere mate van formaliteit aanbrengen in hun bedrijfsstructuur.

## 1.5 IMPLICATIES VOOR ONDERNEMERS EN BELEIDSMAKERS

Europese bedrijven hebben moeite met het vertalen van creatieve kennis in innovatieve goederen en diensten op de markt. Beleidsmakers verwijzen hierbij naar de 'European Valley of Death'. In het subsidieprogramma Horizon2020 van de EU worden daarom een aantal nieuwe instrumenten gebruikt om juist die vertaalslag te maken.

Onze resultaten geven aan dat het overwinnen van de Valley of Death niet alleen een verantwoordelijkheid is voor beleidsmakers, maar dat ook ondernemers een actieve bijdrage kunnen leveren aan deze uitdaging. Meer specifiek geven de resultaten aan dat ondernemers een context kunnen creëren binnen hun organisatie, die het vertalen van creativiteit in concrete innovaties vergemakkelijkt. Zo zien we dat het omzetten van radicale ideeën in nieuwe producten en diensten vraagt om een bedrijfscultuur waarbij werknemers een sterk gevoel van verbondenheid kennen. Vanuit deze verbondenheid wordt intensieve samenwerking mogelijk. Voor het transformeren van incrementele ideeën in innovaties is dan weer een formele structuur nodig, waarbij werknemers duidelijk afgelijnde verantwoordelijkheden hebben. Kortom, het overwinnen van de Valley of Death is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij zowel beleidsmakers als ondernemers een belangrijke bijdrage kunnen leveren.

## RADICALE EN INCREMENTELE CREATIVITEIT

Dit hoofdstuk gaat in op de mate waarin radicale en incrementele creativiteit aanwezig is in het Noord-Nederlandse MKB.

### RADICALE CREATIVITEIT

De Noord-Nederlandse Innovatiemonitor 2017 vroeg bedrijven of medewerkers in de organisatie competenties hadden op het vlak van radicale creativiteit. Hierbij maken we onderscheid tussen (1) radicale aanpassingen in procedures, processen of producten; (2) grote veranderingen van praktijken of routines; en (3) algemene radicale veranderingen. Enkel bedrijven met meer dan 1 werknemer hebben de vragen beantwoord. Tabel 1 geeft de gemiddelde score weer van 346 bedrijven die deze vragen hebben beantwoord, waarbij '1' als laagste en '5' als hoogste score mogelijk is. Daarnaast geeft tabel 1 het percentage bedrijven met een score van '5' op elk van de onderdelen.

**Tabel 1**  
Radicaliteit

<i>Onderdeel</i>	<i>Gemiddelde score</i>	<i>% met score '5'</i>
Radicaal nieuwe procedures, processen & producten	3,0	5,2%
Radicaal nieuwe praktijken & routines	3,2	10,4%
Algemene radicale veranderingen	3,5	13,9%

Aantal respondenten = 346

### INCREMENTELE CREATIVITEIT

De Noord-Nederlandse Innovatiemonitor 2017 vroeg bedrijven ook of medewerkers in de organisatie competenties hebben op het vlak van incrementele creativiteit. Hierbij maken we onderscheid tussen (1) incrementele aanpassingen in procedures, processen of producten; (2) lichte veranderingen van gang van zaken; en (3) algemene incrementele verbeteringen. Enkel bedrijven met meer dan 1 werknemer hebben de vragen beantwoord.

Tabel 2 geeft de gemiddelde score weer van 346 bedrijven die deze vragen hebben beantwoord, waarbij '1' als laagste en '5' als hoogste score mogelijk is. Daarnaast geeft tabel 2 het percentage bedrijven met een score van '5' op elk van de onderdelen.

**Tabel 2**  
Incrementele creativiteit

<i>Onderdeel</i>	<i>Gemiddelde score</i>	<i>% met score '5'</i>
Incrementele procedures, processen & producten	4,1	27,7%
Verbetering van de gang van zaken	4,1	26,4%
Algemene incrementele verbeteringen	4,1	26,7%

Aantal respondenten = 346

## FACTOREN DIE CREATIVITEIT BEÏNVLOEDEN

Dit hoofdstuk beschrijft de factoren die radicale en incrementele creativiteit van werknemers voorspellen. We kijken eerst naar radicale creativiteit en daarna naar incrementele creativiteit.

### RADICALE CREATIVITEIT

We analyseren welke factoren de radicale creativiteit van werknemers binnen bedrijven beïnvloeden. Hiervoor maken we gebruik van een regressieanalyse waarbij we zeven factoren meenemen.

Tabel 3 geeft de scores weer en kan als volgt worden geïnterpreteerd: een *significantieniveau* (*sig*) van minder dan 0,10 betekent dat er een statistisch significant verband is. Een positieve Betacoëfficiënt duidt op een positief verband, een negatieve Betacoëfficiënt geeft aan dat er een negatief verband is. Wanneer een Betacoëfficiënt een significantie boven de 0,10 heeft, bestaat er geen significant verband.

Een voorbeeld: het investeren in onderzoek en ontwikkeling (O&O) heeft een stimulerend effect op radicale creativiteit in bedrijven, aangezien de Betacoëfficiënt positief is en een significantie van minder dan .10 heeft. Bedrijfs grootte heeft geen effect, aangezien de significantie boven de 0,10 ligt.

**Tabel 3**

Factoren geassocieerd met radicale creativiteit

<i>Factor</i>	<i>Betacoëfficiënt</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Significantie</i>
Dynamiek van de markt	<b>0,09</b>	<b>0,05</b>	<b>0,09</b>
Bedrijfs grootte (FTE)	0,05	0,05	0,29
Familiebedrijf (ja/nee)	0,03	0,10	0,75
Leeftijd van de onderneming	0,00	0,05	0,96
Investeringen in O&O	<b>0,28</b>	<b>0,05</b>	<b>0,00</b>
Steun voor creativiteit	<b>0,42</b>	<b>0,06</b>	<b>0,00</b>
Verbondenheid tussen werknemers	0,02	0,06	0,68
<i>R</i> <sup>2</sup>	.327		

Een **dikgedrukte waarde** betekent dat de factor een significante invloed heeft

In tabel 3 zien we dat radicale creativiteit meer voorkomt bij bedrijven met drie specifieke kenmerken:

- (1) bij bedrijven die actief zijn in een dynamische markt, zoals bijvoorbeeld ICT;
- (2) bij bedrijven die fors investeren in interne O&O. Het investeren in eigen onderzoek en ontwikkeling draagt bij aan competenties bij werknemers om ideeën voor sterke veranderingen aan te dragen;
- (3) bij bedrijven die creativiteit actief ondersteunen. Hoe meer bedrijven dit doen, des te groter de creativiteit van werknemers daadwerkelijk is.

## INCREMENTELE CREATIVITEIT

Tabel 4 geeft de uitkomsten van een analyse naar factoren die de incrementele creativiteit van bedrijven beïnvloeden. We hebben opnieuw gebruik gemaakt van een regressieanalyse, waarbij we dezelfde zeven factoren hebben meegenomen. Interpretatie van tabel 4 werkt op dezelfde manier als de interpretatie van tabel 3.

**Tabel 4**

Factoren geassocieerd met Incrementele creativiteit

<i>Factor</i>	<i>Betacoëfficiënt</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Significantie</i>
Dynamiek van de markt	-0,04	0,06	0,49
Bedrijfs grootte (FTE)	<b>0,18</b>	<b>0,05</b>	<b>0,00</b>
Familiebedrijf (ja/nee)	-0,03	0,11	0,77
Leeftijd van de onderneming	0,02	0,06	0,75
Investerings in O&O	<b>-0,11</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>
Steun voor creativiteit	<b>0,13</b>	<b>0,07</b>	<b>0,07</b>
Verbondenheid	<b>0,30</b>	<b>0,06</b>	<b>0,00</b>
<i>R<sup>2</sup></i>	<i>.175</i>		

Een **dikgedrukte waarde** betekent dat de factor een significante invloed heeft.

In vergelijking met radicale creativiteit zien we voor incrementele creativiteit een heel ander patroon van stimulerende en belemmerende factoren. Net als bij radicale creativiteit is er een positief verband tussen de mate van creativiteit en de actieve steun hiervoor. Anderzijds merken we andere verbanden op bij bedrijfs grootte, verbondenheid, en investeringen in O&O.

Eerst en vooral zien we hier dat schaafeffecten een rol spelen. Grotere organisaties (meer medewerkers) laten hogere scores voor incrementele creativiteit zien dan kleinere organisaties.

Verder zien we dat verbondenheid een belangrijke rol speelt. Bij verbondenheid gaat het om de mate waarin medewerkers in staat zijn binnen de organisatie contacten te leggen met collega's in andere departementen en collega's op een ander hiërarchisch niveau.

Tot slot is er een opmerkelijk resultaat voor interne investeringen in O&O. We zien een *negatief* verband tussen investeringen in O&O en incrementele creativiteit. Investerings in O&O leiden dus vooral tot radicaal nieuwe ideeën. Deze toename lijkt echter ten koste te gaan van de ontwikkeling van incrementele ideeën.

## DE IMPACT VAN CREATIVITEIT OP INNOVATIE

In dit hoofdstuk onderzoeken we de impact van creativiteit op de innovatiekracht van bedrijven. Hierbij meten we innovatiekracht als het percentage van de omzet dat afkomstig is van producten of diensten die nieuw zijn voor de markt.

### SAMENSPEL CREATIVITEIT EN VERBONDENHEID

In tabel 5 worden de uitkomsten gepresenteerd van een analyse naar de invloed van verschillende factoren op de innovatiekracht van bedrijven. Met behulp van een regressieanalyse hebben voor elf factoren geanalyseerd hoe deze (individueel of samen) de innovatiekracht van bedrijven stimuleren of afremmen. Van de elf factoren gaat het in twee gevallen om zogeheten interactiefactoren. Bij deze factoren hebben we specifiek gekeken naar het effect van radicale en incrementele creativiteit *in combinatie* met 'verbondenheid' op innovatiekracht.

De interpretatie van tabel 5 is gelijk aan de interpretatie van tabellen 3 en 4. Een voorbeeld: we zien dat oudere bedrijven moeite hebben met innovatie, aangezien de Betacoëfficiënt negatief is met een significantie onder de 0,10.

In tabel 5 zijn een drietal modellen weergegeven, waarbij we eerst hebben gekeken naar de randvoorwaarden alleen, dan naar het additionele effect van de factoren gerelateerd aan creativiteit en daarna beide interacties toegevoegd. Hierdoor hebben we stapsgewijs kunnen kijken naar het effect van individuele factoren en het effect van interacties.

Tabel 5 vertelt ons hoe we het creatieve potentieel in de onderneming het beste kunnen omzetten in nuttige (i.e., omzet genererende) innovaties. We zien dat investeringen in onderzoek en ontwikkeling de innovatiekracht van een bedrijf vergroten. Hiernaast zien we dat radicale creativiteit een positief effect heeft op de innovatiekracht. Dit valt te herleiden uit modellen 2 en 3. Voor incrementele creativiteit vinden we in Tabel 5 geen effect. Vooral radicaal nieuwe ideeën kunnen dus de innovatiekracht van bedrijven versterken.

We zien bovendien dat er een positief interactie-effect is tussen verbondenheid en radicale creativiteit. Dit effect valt te herleiden uit model 3. Dit betekent dat bedrijven die radicale creativiteit combineren met hoge verbondenheid binnen hun bedrijf, extra hoog scoren op innovatiekracht. We zien dat er geen interactie is tussen incrementele creativiteit en verbondenheid.

De relatie tussen radicale creativiteit en verbondenheid wordt weergegeven in figuur 1. De figuur laat zien dat een stijging in radicale creativiteit altijd tot meer innovatiekracht leidt, maar dat bedrijven met hoge verbondenheid een grotere stijging ervaren.

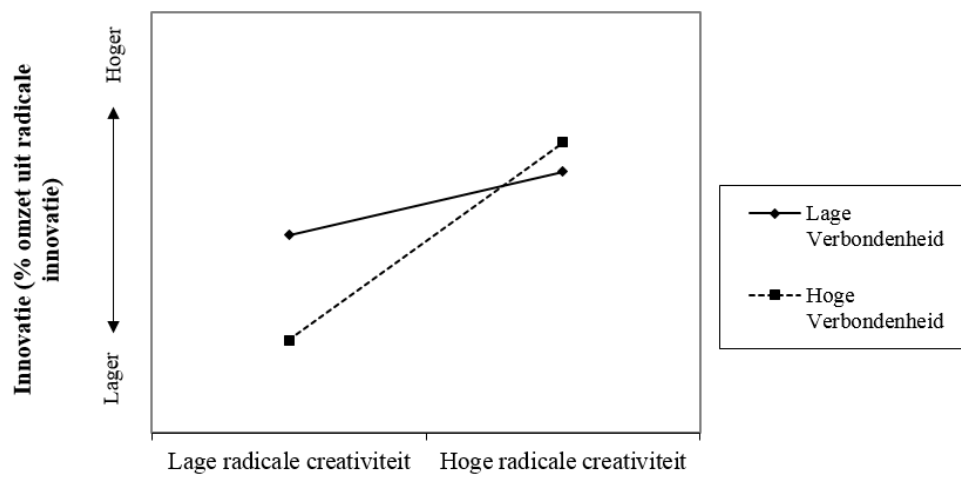
**Tabel 5**

Impact van factoren op radicale innovatiekracht

Factor	Model 1			Model 2			Model 3		
	Beta	S.E.	Sig.	Beta	S.E.	Sig.	Beta	S.E.	Sig.
Dynamiek van de markt	0,15	0,10	0,14	0,10	0,10	0,33	0,11	0,10	0,27
Bedrijfs grootte (FTE)	<b>0,21</b>	<b>0,09</b>	<b>0,03</b>	<b>0,19</b>	<b>0,10</b>	<b>0,05</b>	<b>0,19</b>	<b>0,10</b>	<b>0,05</b>
Familiebedrijf (ja/nee)	0,24	0,19	0,21	0,24	0,19	0,21	0,19	0,19	0,30
Leeftijd van de onderneming	<b>-0,20</b>	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>	<b>-0,20</b>	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>	<b>-0,18</b>	<b>0,10</b>	<b>0,09</b>
Investerings in O&O	<b>0,45</b>	<b>0,10</b>	<b>0,00</b>	<b>0,36</b>	<b>0,10</b>	<b>0,00</b>	<b>0,32</b>	<b>0,10</b>	<b>0,00</b>
Steun voor creativiteit	<b>0,32</b>	<b>0,10</b>	<b>0,00</b>	<b>0,28</b>	<b>0,13</b>	<b>0,03</b>	<b>0,28</b>	<b>0,13</b>	<b>0,04</b>
Radicale creativiteit				<b>0,30</b>	<b>0,11</b>	<b>0,01</b>	<b>0,31</b>	<b>0,11</b>	<b>0,01</b>
Incrementele creativiteit				0,00	0,10	0,97	0,02	0,10	0,87
Verbondenheid				-0,16	0,12	0,18	-0,09	0,12	0,45
Interactie verbondenheid en radicale creativiteit							<b>0,16</b>	<b>0,10</b>	<b>0,10</b>
Interactie verbondenheid en incrementele creativiteit							0,06	0,08	0,47
$R^2$	.148			.173			.189		

Een **dikgedrukte waarde** betekent dat de factor een significante invloed heeft.





**Figuur 1 Interactie creativiteit en verbondenheid**

## SAMENSPEL CREATIVITEIT EN FORMALITEIT

Na het effect van verbondenheid in combinatie met incrementele en radicale creativiteit te hebben onderzocht, hebben we ons gericht op het samenspel tussen de formaliteit binnen een organisatie en beide vormen van creativiteit. Formaliteit betekent hier de mate waarin bedrijven met regels, hiërarchie en vaste procedures werken.

We hebben een vergelijkbare analyse uitgevoerd als bij verbondenheid. We hebben opnieuw elf factoren onderzocht waarvan twee interactie-effecten. De uitkomsten van de analyse zijn weergegeven in tabel 6.

**Tabel 6**

Impact van factoren op radicale innovatiekracht

Factor	Model 1			Model 2			Model 3		
	Beta	S.E.	Sig.	Beta	S.E.	Sig.	Beta	S.E.	Sig.
Dynamiek van de markt	0,15	0,10	0,14	0,11	0,10	0,25	0,12	0,10	0,24
Bedrijfs grootte (FTE)	<b>0,21</b>	<b>0,09</b>	<b>0,03</b>	<b>0,18</b>	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>	<b>0,20</b>	<b>0,10</b>	<b>0,04</b>
Familiebedrijf (ja/nee)	0,27	0,19	0,16	0,26	0,19	0,16	0,24	0,19	0,20
Leeftijd van de onderneming	<b>-0,20</b>	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>	<b>-0,19</b>	<b>0,10</b>	<b>0,07</b>	<b>-0,19</b>	<b>0,10</b>	<b>0,07</b>
Investeringen in O&O	<b>0,45</b>	<b>0,10</b>	<b>0,00</b>	<b>0,36</b>	<b>0,10</b>	<b>0,00</b>	<b>0,34</b>	<b>0,10</b>	<b>0,00</b>
Steun voor creativiteit	<b>0,31</b>	<b>0,10</b>	<b>0,00</b>	<b>0,23</b>	<b>0,12</b>	<b>0,05</b>	<b>0,26</b>	<b>0,12</b>	<b>0,03</b>
Radicale creativiteit				<b>0,29</b>	<b>0,11</b>	<b>0,01</b>	<b>0,29</b>	<b>0,11</b>	<b>0,01</b>
Incrementele creativiteit				-0,03	0,10	0,75	-0,07	0,10	0,50
Formaliteit				-0,10	0,10	0,29	-0,11	0,10	0,26
Interactie formaliteit en radicale creativiteit							-0,02	0,10	0,82
Interactie formaliteit en incrementele creativiteit							<b>0,18</b>	<b>0,09</b>	<b>0,05</b>
$R^2$	.148			.170			.181		

Een **dikgedrukte waarde** betekent dat de factor een significante invloed heeft.

Uit tabel 6 komt een ander beeld naar voren komen dan uit tabel 5.

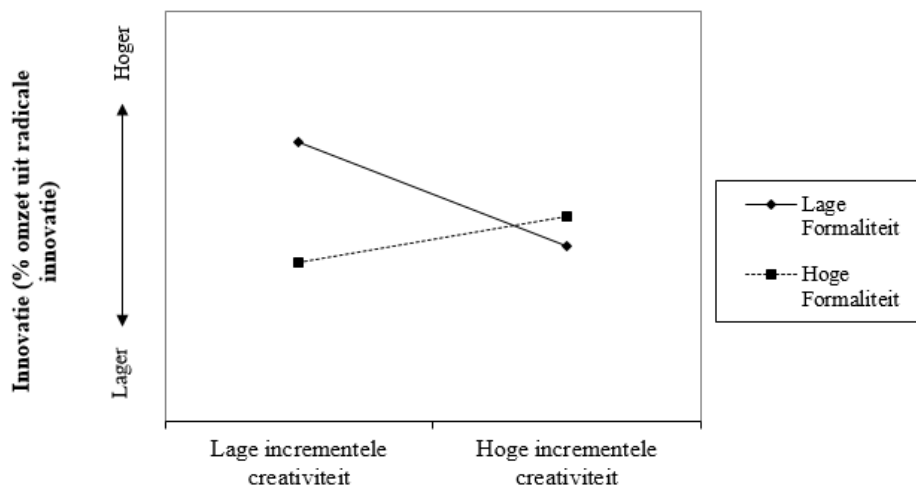
Opnieuw zien we dat radicale creativiteit een positieve invloed heeft op de innovatiekracht van een bedrijf, terwijl incrementele creativiteit dit effect niet heeft.

Echter, bij de interactie-effecten zien we dat er een interactie-effect is tussen incrementele creativiteit en formaliteit, terwijl deze interactie er niet is bij radicale creativiteit.

We zien dat bedrijven met hoge formaliteit een positief effect ervaren van incrementele creativiteit, terwijl bedrijven met lage formaliteit een negatief effect ervaren van incrementele creativiteit. De relatie tussen incrementele creativiteit, formaliteit en innovatiekracht is weergegeven in figuur 2.

In tegenstelling tot de gedachte dat formaliteit altijd negatief is voor bedrijven, laten deze resultaten zien dat formaliteit bedrijven in staat stelt de kracht van incrementele creativiteit te benutten.

Formeel georganiseerde bedrijven zijn beter in het benutten van incrementele creativiteit, terwijl we in hoofdstuk 4.1 zagen dat bedrijven met hoge verbondenheid juist beter zijn in het benutten van radicale creativiteit.



**Figuur 2 Interactie creativiteit en formaliteit**

## APPENDIX A

Voor het interpreteren van tabellen 3 tot 6 gelden gelijke regels. Alle analyses maken gebruik van regressie analyses, waarbij we kijken naar de impact van factoren op een uitkomst.

In tabel 3 is de uitkomst radicale creativiteit, gemeten als het gemiddelde van drie onderdelen van radicale creativiteit, hieronder beschreven. In tabel 4 is de uitkomst incrementele creativiteit, gemeten als het gemiddelde van drie onderdelen van incrementele creativiteit. In tabellen 5 en 6 is de uitkomst radicale innovatiekracht, gemeten als het percentage van de omzet wat bedrijven toeschrijven aan nieuwe of sterk verbeterde goederen of diensten die nieuw voor de markt en het bedrijf waren.

Tabellen 3 tot 6 interpreteren we als volgt: een *significantieniveau (sig)* van minder dan .10 betekent dat er een statistisch significant verband is. Een positieve Betacoëfficiënt van een factor geeft aan dat er een positief verband is, een negatieve Betacoëfficiënt geeft aan dat er een negatief verband is. Wanneer een Betacoëfficiënt een significantie boven de .10 heeft bestaat er geen significant verband. Bij een interactie kijken we naar het effect van twee factoren in combinatie en gebruiken we figuren, geconstrueerd m.b.v. de coëfficiënten, voor de interpretatie van het interactie-effect.

De factoren in tabellen 3 tot 6 en hun interpretatie zijn als volgt:

- Dynamiek van de markt: gemiddelde uit 5 indicatoren;
  - o Veranderingen in de lokale markt zijn intens
  - o Klanten vragen regelmatig nieuwe goederen en diensten
  - o In de lokale markt vinden continue veranderingen plaats
  - o In een jaar veranderd er weinig in de markt (reverse-coded)
  - o Volumes van leversnelheden van producten en diensten veranderen snel en regelmatig
- Bedrijfsomvang: aantal FTEs van een onderneming
- Familiebedrijf: is een bedrijf een familiebedrijf volgens de Europese definitie
- Leeftijd van de onderneming: aantal jaren sinds oprichting van het bedrijf
- Investerings in O&O: percentage van de omzet die een bedrijf besteedt aan interne onderzoek en ontwikkeling.
- Radicale creativiteit: gemiddelde uit 3 indicatoren;
  - o Radicale aanpassingen omtrent procedures, processen of producten
  - o Grote veranderingen van praktijken of routines
  - o Algemene radicale veranderingen
- Incrementele creativiteit: gemiddelde uit 3 indicatoren;
  - o Incrementele aanpassingen omtrent procedures, processen of producten
  - o Lichte veranderingen van gang van zaken
  - o Algemene incrementele verbeteringen
- Steun voor creativiteit: gemiddelde uit 6 indicatoren;
  - o Support voor creatief werk
  - o Het stimuleren van nieuwe ideeën en concepten
  - o Het waarderen van creatief werk
  - o Aanmoediging voor creativiteit bij werknemers
  - o Verwachting van werknemers op problemen op verschillende manieren op te lossen
  - o Beloning van werknemers die creatief zijn in het uitvoeren van hun functie.
- Verbondenheid: gemiddelde uit 5 indicatoren;
  - o In de organisatie is er veel ruimte voor informele communicatie op de werkvloer
  - o Medewerkers van verschillende afdelingen voelen zich comfortabel om elkaar aan te spreken wanneer hier behoefte voor is
  - o Managers ontmoedigen medewerkers om werk gerelateerde zaken te bespreken met hen die niet directe supervisors zijn (reverse-coded)
  - o Mensen zijn toegankelijk voor elkaar
  - o Het is gemakkelijk om met vrijwel iedereen te spreken, ongeacht de positie of rang

- Formaliteit: gemiddelde uit 3 indicatoren; stelling of bedrijven gebruik maken van:
  - o Strakke formele controle met geavanceerde controle en informatie systemen OF Losse, informele controle met behulp van informele relaties en samenwerking.
  - o Sterke klemtoon op het altijd naleven van formele procedures OF Sterke klemtoon op de mogelijkheid om af te wijken van formele procedures wanneer dit nodig is.
  - o Sterke klemtoon op het vasthouden aan solide management principes zelfs wanneer er zich veranderingen voordoen OF Sterke klemtoon op het aanpassen aan veranderende omstandigheden zelfs wanneer dit vraagt om af te wijken van solide management principes.