



FOR SOCIETY

Cross-border Business Development

Grensoverschrijdende innovatie = lerende, innovatieve organisatie?
Hoe leren en innoveren mkb's in de Duits-Nederlandse grenzregio?

Researchers:

Oskar Bronsgeest
Adisa Kamberi
Henderijn Heldens, PhD
Sofie Moresi, PhD
Maike Koschke, PhD

CBBD,
Fontys International Business
Studies

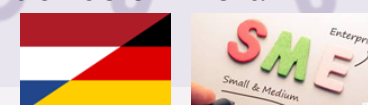
Contact:
Cross-Border Business Development
(CBBD)
Tegelseweg 255
5912 BG Venlo
The Netherlands
+ 31 (0) 8850 72408
fibs-crossingborders@fontys.nl
www.fontys.nl/cbbd



INLEIDING:

Organisaties die grensoverschrijdend actief zijn, worden geconfronteerd met nieuwe en grotere barrières, zoals verschillen in cultuur, taal, wetgeving en infrastructuur. Lerende organisaties zijn beter in staat om flexibel op deze uitdagingen in te spelen, te innoveren en arbeidskrachten (talent) te behouden (Marsick & Watkins, 1999). Leiders, HR-managers en bruggenbouwers spelen hierbij een cruciale rol om leren en ontwikkeling in een organisatie te faciliteren en te stimuleren.

Er is echter nog geen onderzoek gedaan naar hoe kleine en middelgrote ondernemingen zich in een grensoverschrijdende context ontwikkelen tot lerende organisaties. Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in wat leiders en bruggenbouwers in kleine en middelgrote ondernemingen doen om een lerende organisatie te worden en hoe dit de ontwikkeling van grensoverschrijdende activiteiten bevordert of belemmert.



METHODEN:

- Een crosssectoraal kwalitatief onderzoek
- 18 interviews met Nederlandse en Duitse ondernemers (NL 9 DE 9) van verschillende organisaties (MKB's) met ervaring in grensoverschrijdende activiteiten (Nederlands-Duitse grensstreek) (volgens Smallbone & Welter, 2012, p. 96*)

Organization NL	Interviewee(s)	Industry	Organization GER	Interviewee(s)	Industry
ORG-1	CEO/owner [STB] and sales manager [LWB]	IT	ORG-1	Deputy Managing Director	IT
ORG-2	CEO/owner [MNT] and Sales [ABT]	Trade; IT	ORG-2	CEO [RWB]	Steel Construction
ORG-3	CEO/owner [JDM] and HR [EBM]	Manufacturer of machines	ORG-3	Managing Director	Tax
ORG-4	CEO/owner [TJJ] & plant manager [EPJ]	Trade of fuel	ORG-4	Managing Director	Floristics
ORG-5	Managing director [MMB]	Tree farm	ORG-5	Lawyer	Law
ORG-6	CEO/owner [MNA]	Cardboard production	ORG-6	Managing Director	Print & Packaging Materials
ORG-7	CEO/owner [PMA] and sales [SKA]	Archive systems	ORG-7	Sales Director	IT
ORG-8	CEO/owner [SDS]	Data centre and wiring	ORG-8	Managing Director	Event Technology
ORG-9	HR director [TRV]	Office materials	ORG-9	Executive Team Member	Construction Industry

* Criterium "grensoverschrijdend": activiteiten over de NL-DE-grens, van zakelijke relaties tot joint ventures en strategische partnerschappen.

METHODEN PART 2:

Analyse op de vier niveaus van de lerende organisatie: individu, team, organisatie en omgeving (Marsick & Watkins, 1999).



RESULTATEN:

MKB's in de Euregio Rijn-Maas-Noord die grensoverschrijdend actief zijn, investeren bewust in:

- Individuele ontwikkeling van werknemers
- Teamontwikkeling binnen organisaties

Duidelijke verschillen tussen Nederlandse en Duitse MKB's in hun benadering van:

- Leren en individuele ontwikkeling
- De rol van werknemers in organisatie-ontwikkeling

Geconstateerde mismatch:

- Personeelsontwikkeling sluit niet altijd aan bij bredere doelstellingen zoals innovatie of organisatiegroei

Uitdaging voor het leiderschap:

- Er is een sterkere strategische koppeling (afstemming) nodig tussen individuele en teamontwikkeling en organisatiedoelstellingen

De grensregio als kans:

- Potentieel om meer van elkaar te leren, niet alleen over elkaar
- Cross-culturele samenwerking kan dienen als hefboom voor gezamenlijke ontwikkeling en innovatie

CONCLUSIES & AANBEVELINGEN:

- Kleine en middelgrote ondernemingen die betrokken zijn bij grensoverschrijdende activiteiten in de Euregio Rijn-Maas-Noord leren/ontwikkelen op verschillende niveaus van een lerende organisatie, maar allemaal op een andere manier.
- Niet elk aspect van leren/ontwikkelen wordt toegepast (bijvoorbeeld op organisatieniveau), wat ook resulteert in een gebrek aan afstemming tussen de verschillende niveaus.
- Afstemming is een taak voor leidinggevend en bruggenbouwers die leren, samenwerking en innovatie stimuleren.
- Grensoverschrijdende bedrijven verschillen hiermee niet van MKB's in het algemeen. Leren en personeelsontwikkeling lijkt dus geen vanzelfsprekendheid voor grensoverschrijdende MKB's om met de complexiteit van grensoverschrijdende ondernemen om te gaan.
- Onze bevindingen (in combinatie met gegevens uit eerdere CBBD-studies) illustreren dat Nederlandse MKB's die grensoverschrijdend actief zijn, een effectuatie-strategie (Sarasvathy et al., 2014) hanteren in hun grensoverschrijdende activiteiten. Deze intenties en activiteiten lijken echter impliciet en onbewust plaats te vinden.
- MKB's promoten zichzelf niet actief als grensoverschrijdende bedrijven, hoewel wij hen als pioniers beschouwen.
- Mogelijke redenen hiervoor kunnen zijn dat ondernemers die dicht bij de grens wonen, de landsgrens niet als een zakelijke grens of barrière zien - vanwege de nabijheid van de grens/bekendheid met de regio's (Spierings & van der Velde, 2013) en/of dat sleutelfiguren (bruggenbouwers/leiders) zich niet bewust zijn van hun grensoverschrijdende competenties (Broadwell, 1969).