



Internationale samenwerking in een grensgebied

-

De oplossing?

Henriët Boxem
3226913

Juli 2014



Universiteit Utrecht

provincie **D**renthe

Algemene Sociale Wetenschappen

Arbeid, Zorg en Welzijn:
beleid en interventie

1^o beoordelaar: Mara Yerkes

2^o beoordelaar: Trudie Knijn

Samenvatting

Deze scriptie geeft het onderzoek dat gedaan is naar internationale samenwerking weer. Internationale samenwerking kan mogelijk een oplossing bieden voor de problematieken die er heersen in de zorg- en welzijnssector in combinatie met het onderwijs. Zo is er in de Provincie Drenthe een tekort aan stageplaatsen en leer-werktrajecten in de zorg- en welzijnssector nu en wordt er voor de toekomst een tekort aan personeel in deze sector verwacht. In Duitsland heerst er op dit moment een tekort aan personeel in de zorg- en welzijnssector.

In dit onderzoek is er voor gekozen samenwerking te onderzoeken door middel van de conventionele theorie en vanuit de wederkerigheidstheorie. Volgens het theoretisch kader (hoofdstuk 2) blijkt dat wederkerigheid een goede basis is voor samenwerking. Middels semi-gestructureerde interviews en participerende observaties bij Nederlandse en Duitse zorg-, welzijn-, onderwijs en overheidsinstellingen zijn de resultaten gegenereerd. Deze resultaten zijn daarna geanalyseerd. Door middel van deze analyses kunnen er conclusies getrokken worden waardoor er een antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag: *Is er sprake van voldoende wederkerigheid binnen de internationale samenwerking in het grensgebied Eems Dollard Regio, om het gebrek aan stageplaatsen en leer-werktrajecten in de zorg- en welzijnssector nu en de verwachte personeelstekorten in deze sector in de toekomst tegen te gaan?*

Het antwoord op het eerste deel van de onderzoeksvraag is dat er voldoende wederkerigheid aanwezig is binnen de internationale samenwerking in het grensgebied Eems Dollard Regio. Bij meerlagigheid tussen Nederlandse en Duitse instellingen en het bereiken van een ander in een samenwerkingsverband in cognitieve zin is er geen sprake van wederkerigheid. Alle overige indicatoren en interpretaties zijn wel aanwezig, dit vormt een meerderheid in dit onderzoek en daarom is er sprake van voldoende wederkerigheid.

Het antwoord op het tweede deel van de onderzoeksvraag is dat internationale samenwerking in een grensgebied mogelijk een oplossing kan bieden voor het tekort aan stageplaatsen en leer-werktrajecten in de zorg en welzijnssector op korte termijn. Of het ook een oplossing kan over een lange termijn, is niet expliciet aan te geven met dit onderzoek. Wel biedt een wederkerige internationale samenwerking een fundament om mogelijke problemen aan te kunnen pakken.

Voorwoord

Meppel, Juli 2014

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie. Een onderzoek waar de afgelopen vijf maanden heel hard aan gewerkt is. Waar een voorwoord om mensen te bedanken op zijn plaats is.

Want ik heb gelukkig in mijn afstudeerproces veel steun van familie, schoonfamilie en vrienden gehad. Daarnaast ook vanuit de Universiteit en vanuit de Provincie Drenthe waar ik mijn afstudeerscriptie heb mogen schrijven. Graag licht ik een aantal personen aan u toe. Allereerst mijn stagebegeleider Anneke Bosch van de Provincie Drenthe, Anneke je stond altijd voor me klaar en alles was bespreekbaar. Je hebt me op een plezierige wijze begeleid. Daarnaast heb je mij goede adviezen gegeven en mij een duwtje in de rug gegeven als dat nodig was.

Daarnaast Maret den Houting van de Provincie Drenthe, je hebt me geholpen bij het formuleren van goede Duitstalige zinnen in brieven en interviews. Door jou heb ik ook de Duitse partner op een correcte manier kunnen benaderen, heel fijn.

Als laatste wil ik het team CMV van de Provincie Drenthe bedanken voor de afgelopen vijf maanden. Het was erg fijn om jullie te leren kennen en samen te werken. Ik zal de gezelligheid en betrokkenheid missen.

Ook bedank ik alle respondenten en Netwerk Zon in het bijzonder Jelly Zuidersma, die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Zonder uw verhaal en theorie had ik mijn scriptie niet kunnen schrijven.

Graag bedank ik dr. Mara Yerkes voor haar begeleiding vanuit de Universiteit van Utrecht. Mara, bedankt voor je begeleiding en je doortastendheid. Na een wat lastige opstart, is het toch mede door jou gelukt dat ik mijn scriptie op een goede en fijne manier heb kunnen schrijven, heel hartelijk dank hiervoor. Daarnaast bedankt ik ook prof. Dr. Trudie Knijn voor haar kritische kijk en aanvullingen als tweede begeleidster.

Nu zijn mijn medestudenten aan de beurt. Marianne, Eva, Leydi Johana en Varsha, wat was het fijn om af en toe even te klagen en te jammeren met elkaar. Maar dankzij jullie lukte het toch weer om positief te kijken en verder te werken. Ik heb jullie heldere kijk en feedback op mijn aangeleverde stukken gewaardeerd.

Als laatste maar zeker niet de minste wil ik mijn familie bedanken. Allereerst mijn vriend Berrie. Super fijn dat jij altijd voor me klaar stond en mij de ruimte hebt gegeven om mijn scriptie te kunnen schrijven. Mede dankzij jou steun en liefde heb ik deze tot een goed einde weten te brengen.

Papa, mama, Jans, Gea en de overige gezinsleden bedankt voor het luisterende oor en de support in de afgelopen maanden. Het is fijn om te merken dat familie achter je staat en voor je klaar staat. Heel hartelijk bedankt allemaal!

Henriët Boxem

Inhoudsopgave

1. Inleiding	Blz. 5
2. Theoretisch kader	Blz. 6
<i>Motieven voor individuele actoren</i>	Blz. 8
<i>Collectieve gedragingen</i>	Blz. 8
<i>Variatie in voorkeuren ten aanzien van collectieve actie</i>	Blz. 9
<i>Onderlinge afhankelijkheid</i>	Blz. 11
<i>Meerlagigheid</i>	Blz. 11
<i>Elkaar weten te bereiken</i>	Blz. 11
<i>Perspectief in toekomstige relatie</i>	Blz. 12
<i>Vertrouwen</i>	Blz. 12
3. Vraagstelling voor het empirisch onderzoek	Blz. 14
4. Onderzoeksmethode	Blz. 15
<i>Methode van analyse</i>	Blz. 18
<i>Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie</i>	Blz. 19
<i>ASW relevantie</i>	Blz. 19
5. Resultaten	Blz. 20
<i>Onderlinge afhankelijkheid</i>	Blz. 20
<i>Meerlagigheid</i>	Blz. 25
<i>Elkaar weten te bereiken</i>	Blz. 28
<i>Elkaar perspectief voor de toekomstige relatie bieden</i>	Blz. 31
<i>Vertrouwen</i>	Blz. 32
<i>Internationale samenwerking</i>	Blz. 34
6. Conclusie en discussie	Blz. 36
<i>Algemene aanbevelingen</i>	Blz. 37
<i>aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i>	Blz. 38
<i>Reflectie op het huidige onderzoek</i>	Blz. 39
7. Literatuurlijst	Blz. 41
Bijlagen	Blz. 44
Bijlage 1: overzicht respondenten	
Bijlage 2: codeboom	
Bijlage 3: topiclijst Nederland	
Bijlage 4: topiclijst Duitsland	

1. Inleiding

Door sociale en economische veranderingen, zoals globalisering van de economie en het proces van postindustrialisering, zijn nieuwe sociale risico's ontstaan. Als gevolg hiervan is er een verschuiving van bescherming van de maatschappij naar een participatiemaatschappij opgetreden. Door transformaties op de arbeidsmarkt en veranderende gezinsstructuren, zijn risico's omtrent het combineren van werk en zorg, eenoudergezinnen, het hebben van een kwetsbaar familielid en het bezitten van laag of verouderde vaardigheden, belangrijker geworden. Deze risico's treffen voornamelijk jonge mensen, vrouwen en migranten (Morel, Palier en Palme, 2012).

De risicogroep jongeren wordt bijzonder hard getroffen door de aanhoudende economische crisis die ontstaan is in 2008 en de toenemende jeugdwerkloosheid. Jongeren met onvoldoende training of vaardigheden kampen in het bijzonder met problemen op de arbeidsmarkt. Deze arbeidsmarktproblematiek is echter sterk regionaal gerelateerd in Nederland (van Aken, 2009; Doornbos en Offers, 2014). Om deze problemen tegen te gaan, is een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt noodzakelijk. Regionale verschillen zorgen er mogelijk voor dat de aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt voor laagopgeleide jongeren niet goed verloopt. Een voorbeeld hiervan is de aansluiting van onderwijs en de arbeidsmarkt in de zorg- en welzijnssector in Drenthe.

Van de ruim 26.000 studenten die een opleiding volgen in Drenthe, volgt de overgrote meerderheid van de studenten een opleiding binnen het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) (Kruijer en Oosting, 2014). De nadruk ligt op mbo-opleidingen, omdat er in Drenthe zeer beperkt hoger beroepsonderwijs (hbo) te volgen is. Van de jongeren die een mbo-opleiding volgen, volgt 35% de opleiding in de zorg- en welzijnssector. Binnen deze sector is het voor de aansluiting van het onderwijs en de arbeidsmarkt noodzakelijk dat studenten kunnen doorstromen naar stageplaatsen en leer-werktrajecten. Dit is nu problematisch omdat er onvoldoende stageplaatsen en leer-werktrajecten in de zorg- en welzijnssector in Drenthe beschikbaar zijn (Doornbos en Offers, 2014).

Door de sterke vergrijzing en ontgroening in Drenthe worden er overschotten en tekorten verwacht in de zorg- en welzijnssector (Grasdijk en Offers, 2012). Enerzijds is er dus sprake van een huidig tekort aan stageplaatsen en leer-werktrajecten in deze sector, anderzijds wordt er een tekort aan zorgpersoneel verwacht in de toekomst. Om hier een oplossing voor te

zoeken, richt de provincie Drenthe zich op mogelijke internationale samenwerking met Duitsland, in het bijzonder met de Eems Dollard regio (EDR) dat grenst aan de provincie Drenthe. In tegenstelling tot Drenthe is er op dit moment in Duitsland een tekort aan stagiaires in de zorg- en welzijnssector (Doornbos en Offers, 2014).

Om deze reden staat internationale samenwerking in deze thesis centraal. De samenwerking tussen Drenthe en Duitse steden net over de grens biedt mogelijkheden om het tekort aan stageplaatsen en leer-werktrajecten en mogelijke toekomstige personeelstekorten in de zorg- en welzijnssector te verhelpen. De provincie Drenthe is via INTERREG A het project ‘Grensoverschrijdende Zorg’ gestart. Nederlandse en Duitse onderwijsinstellingen, zorg- en welzijnsinstellingen en overheden proberen een collectieve oplossing te vinden voor de problematiek in de zorg- en welzijnssector voor beide landen. Dit project vormt de basis voor mijn onderzoek naar grensoverschrijdende samenwerking.

Overheden stimuleren organisaties, bedrijven, instellingen en personen om samenwerking aan te gaan met andere partners. Een voorbeeld hiervan is het INTERREG programma van de Europese Unie. INTERREG is een programma voor transnationale samenwerking op het gebied van de ruimtelijke ordening. De Europese Unie heeft dit initiatief in het leven geroepen om grensoverschrijdende samenwerking te bevorderen. INTERREG verstrekt subsidies voor grensoverschrijdende projecten. Het is onder te verdelen in drie onderdelen: INTERREG A (stimulering van de grensoverschrijdende samenwerking), INTERREG B (stimulering van de transnationale samenwerking) en INTERREG C (stimulering van de interregionale samenwerking) (EDR, z.j.).

Het onderzoeksgebied van dit onderzoek is het grensgebied de Eems Dollard Regio (EDR). Er wordt gebruik gemaakt van gegevens vanuit Drenthe aan de Nederlandse kant en het aangrenzende gebied in Duitsland. Met dit onderzoek kan wellicht een oplossing gevonden worden voor het probleem hoe een provincie om kan gaan met een personeeloverschot op korte termijn en een personeelstekort op lange termijn in de zorg- en welzijnssector. Daarnaast zal er in kaart gebracht worden of er sprake is van wederkerigheid binnen de internationale samenwerking in het EDR grensgebied, zodat andere settingen ook gebruik kunnen maken van de kennis over een internationale samenwerking in een grensgebied.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet. In dit theoretisch kader wordt er dieper ingegaan op wat er precies onder samenwerken verstaan wordt. Samenwerken gebeurt op basis van collectieve actie (Olsen, 1965), maar waarom mensen of organisaties overgaan tot collectief gedrag in de vorm van samenwerking kan verschillende verklaringen hebben.

Enerzijds wordt vanuit de conventionele theorie (de traditionele theorie) beweerd dat een collectieve samenwerking ontstaat omdat individuen altijd handelen in het belang van de groep, omdat dit hun eigen welzijn maximaliseert (Olsen, 1965). Anderzijds wordt beargumenteerd dat samenwerking ontstaat door wederkerigheid. Vanuit het wederkerigheidsperspectief wordt beweerd dat individuen aan een gemeenschappelijk doel bijdragen als zij geloven dat anderen ook bereid zijn om bij te dragen, maar individuen zullen uit eigen belang handelen als ze geloven dat anderen in de groep dit ook doen (Kahan, 2003). Deze twee theorieën geven een kader om mogelijke internationale samenwerking te onderzoeken.

Samenwerking berust op gemeenschap. Deze gemeenschap kan zowel negatief als positief benaderd worden. De Vos (2004) definieert gemeenschap als een groep van personen met een interne structuur van wederkerigheidsrelaties. Durkheim (1964) stelt dat een persoon niet samen kan leven met een ander persoon, zonder elkaar te erkennen en het maken van wederzijdse offers, zoals weergegeven in De Vos (2004). Een mens heeft binding nodig met een ander mens, anders kan een mens niet leven. Individueel leven is niet toereikend op zichzelf. De mens krijgt van de maatschappij alles wat een persoon nodig heeft, daarentegen werkt een persoon voor de samenleving (Durkheim 1964 zoals weergegeven in De Vos, 2004). Het collectieve stelsel dat ontstond door wederzijdse offers, bood bescherming tegen de tegenslagen van het arbeidsbestaan (De Swaan en Hendriks, 1996). Belangrijke onderliggende mechanismes voor het slagen van deze collectieve acties in het algemeen zijn bereidheid en vertrouwen in onderlinge samenwerking (De Swaan en Hendriks, 1996).

Samenwerkingsverbanden worden vaak als oplossing aangedragen om een sociaal probleem aan te pakken (Huxham en Vangen, 2000; Vangen en Huxham, 2003). Organisaties kiezen voor samenwerkingsverbanden, omdat ze niet alleen een probleem op kunnen lossen, ze hebben hierbij hulp van anderen nodig (Huxham en Vangen, 2000; Vangen en Huxham, 2003). Een ander argument voor het kiezen voor samenwerking is vanwege het sociale kapitaal van een individu, in de vorm van normen van wederkerigheid en netwerken van

maatschappelijke betrokkenheid (Putnam, 1993). De doelstellingen, taken en belangen van een organisatie of persoon spelen geen rol, er wordt gewerkt vanuit een gemeenschappelijk doel om een probleem aan te pakken (Zuidersma, 2012).

Waarom mensen of groepen overgaan tot collectieve actie kan verklaard worden vanuit de conventionele theorie of vanuit de wederkerigheidstheorie (Kahan, 2003). Beide theorieën berusten op verschillende verklaringen voor collectieve actie, waarbij gekeken moet worden naar motieven van individuele actoren, collectieve gedragingen, bevorderen van samenwerking en variatie in voorkeuren (Kahan, 2003). Op deze punten staat de conventionele theorie in contrast met de wederkerigheidstheorie (Kahan, 2003).

Motieven voor individuele actoren

Om een verklaring te vinden voor de reden dat mensen of groepen overgaan tot collectieve actie moeten de motieven van de individuele actoren eerst inzichtelijk zijn. Zo wordt vanuit de conventionele theorie gesteld dat leden van groepen hun eigen welzijn proberen te maximaliseren. Dit houdt in dat leden handelen uit eigen belang en niet uit groepsbelang. Als hun eigen welzijn gemaximaliseerd wordt door zelf niets te doen, zullen deelnemers steeds minder geneigd zijn iets voor het collectief belang te doen. Anderen die ook hun eigen welzijn willen maximaliseren zullen ook minder gaan doen voor het collectief belang. Maar als het eigen belang overeenkomt met het groepsbelang dan zijn deelnemers geneigd bij te dragen aan het groepsbelang (Kahan, 2003; Zuidersma, 2012).

De wederkerigheidstheorie geeft weer dat individuen emotionele en morele gedragingen afwisselen. Individuen denken vanuit zichzelf en willen begrepen worden door anderen. Hierdoor zijn ze bereid zich coöperatief en betrouwbaar op te stellen en zo een bijdrage te leveren aan het collectief belang. Deelnemers dragen volgens de wederkerigheidstheorie bij aan een gemeenschappelijk doel, zelfs als anderen dat niet doen (Kahan, 2003; Zuidersma, 2012).

Collectieve gedragingen

Naast de motieven van individuele actoren, is het belangrijk inzichtelijk te krijgen welke collectieve gedragingen getoond worden als men overgaat tot collectieve actie. De conventionele theorie stelt dat voor collectief gedrag één strategie mogelijk is en dat elk individu van de groep deze strategie volgt (Kahan, 2003). De wederkerigheidstheorie stelt dat

er niet één strategie mogelijk is, maar dat er meerdere strategieën naast elkaar kunnen bestaan. Individuen dragen bij aan een gemeenschappelijk doel, dit gebeurt alleen als ze geloven dat de ander ook bereid is bij te dragen aan het doel. Vertonen anderen *free-riders* gedrag (handelen uit eigen belang), dan zijn de groepsleden ook eerder geneigd *free-riders* gedrag te tonen (Kahan, 2003; Zuidersma, 2012).

Naast de motieven van individuele actoren en collectieve gedragingen draagt het bevorderen van samenwerking bij aan het creëren van collectieve actie. Het gaat hier vooral om het bevorderen van samenwerking ten aanzien van samenwerkingsbeleid. De conventionele theorie ziet materiële prikkels als oplossing voor het creëren van collectief groepsgedrag. Als de deelnemers van een groep hun eigen welzijn maximaliseren, leveren ze geen bijdrage aan collectiviteit. Om ervoor te zorgen dat er wel bijgedragen wordt aan collectiviteit moeten de deelnemers hiertoe aangespoord worden, dit gebeurt door ‘straffen en belonen’ (Kahan, 2003). De wederkerigheidstheorie suggereert een ander aanpak, namelijk het bevorderen van vertrouwen (Kahan, 2003). Mensen dragen alleen bij aan een gemeenschappelijk doel als ze geloven dat ook de anderen bereid zijn bij te dragen aan het doel (Kahan, 2003; Zuidersma, 2012). De individuen van een groep zijn zich ervan bewust dat ze bijdragen aan een collectieve doelstelling. Hierdoor zijn ze bereid vast te houden aan de doelstelling. Dit gebeurt vanuit de intrinsieke motivatie van mensen. Als mensen zich niet aan de doelstelling houden dan wordt dit verafschuwd (Zuidersma, 2012).

Variatie in voorkeuren ten aanzien van collectieve actie

Variatie in voorkeuren ten aanzien van collectieve actie wordt als laatste factor benoemd. Hiermee wordt het gedrag bedoeld dat een persoon toont ten aanzien van collectieve actie. De conventionele theorie stelt dat er binnen een groep maar één homogeen (uniform) soort ‘free-riders’ gedrag getoond wordt. Elke individu in de groep handelt hetzelfde als het om dit gedrag gaat (Kahan, 2003). De wederkerigheidstheorie stelt daarentegen dat er binnen een groep verschillende soorten gedrag vertoond wordt. Zo is er toegewijd free-riders gedrag (hier telt alleen het eigen belang), intolerant wederkerigheidsgedrag, neutraal wederkerigheidsgedrag en toegewijd tolerant wederkerigheidsgedrag (coöperatief gedrag, alleen het groepsbelang telt) (Kahan, 2003).

Samengevat kan er het volgende schema worden weergegeven:

	Conventionele theorie	Wederkerigheidstheorie
Individuele actoren	Leden van de groep zullen proberen hun eigen welzijn te maximaliseren.	Individueen dragen bij aan een gemeenschappelijk doel, als zij ook geloven dat anderen hier toe bereid zijn. Individueen wisselen emotionele en morele gedragen af.
Collectieve gedragingen	Er is één dominante strategie mogelijk voor elk individu en voor de groep.	Er zijn meerdere strategieën mogelijk.
Bevorderen van samenwerking	Alleen materiële prikkels creëren collectief groepsgedrag.	Vertrouwen is belangrijk om collectief groepsgedrag te creëren. Vooral vanuit intrinsieke motivatie.
Variatie in voorkeuren	Homogeen groepsgedrag	Heterogeen groepsgedrag

Tabel 1: schematische weergave conventionele en wederkerigheidstheorie.

Bron: (Kahan, 2003; Zuidersma, 2012)

De conventionele theorie biedt een vrij eenvoudige verklaring voor collectieve actie en mogelijke samenwerking. Individueen proberen hun eigen welzijn te maximaliseren, er is maar één dominante strategie mogelijk voor collectief gedrag, materiële prikkels bevorderen samenwerking en als laatste is er sprake van homogeen groepsgedrag (Kahan, 2003). De wederkerigheidstheorie biedt meer ruimte voor de complexiteit rondom collectieve actie en mogelijke samenwerking. Daarom wordt er dieper ingegaan onder welke condities wederkerigheidsgedrag kan ontstaan (Zuidersma, 2012; De Vos, 2004).

Wederkerigheidsgedrag blijkt te ontstaan onder bepaalde condities (De Vos, 2004): elkaar weten te bereiken, onderlinge afhankelijkheid, meerlagigheid en perspectief in toekomstige relatie. Zuidersma (2012) betoogt dat naast de condities, patronen van vertrouwen een belangrijk onderdeel zijn bij collectief groepsgedrag. Hieronder worden bovenstaande condities beschreven.

Onderlinge afhankelijkheid

Hoe meer mensen verwachten dat ze elkaar iets te bieden hebben (zoals goederen, hulp of advies) en dat dit ook uitgewisseld wordt, des te meer wederkerigheidsgedrag er ontwikkeld wordt (De Vos, 2004). Als leden van een groep wisselende rollen van geveer en nemer aannemen zal er meer wederkerigheidsgedrag getoond worden (De Vos, 2004 zoals weergegeven in Zuidersma, 2012). Onder geveer wordt een lid bedoeld dat een product, hulp of ondersteuning geeft aan een ander lid. Onder nemer wordt een groepslid bedoeld dat een product, hulp of ondersteuning ontvangt. Hoe vaker men wisselt van rol, hoe meer wederkerigheidsgedrag er zal ontstaan (De Vos, 2004 zoals weergegeven in Zuidersma, 2012). Onderlinge afhankelijkheid draagt bij aan een goede collectieve samenwerking (Johnson, Johnson & Stanne, 1989; De Vos, 2004).

Meerlagigheid

Meerlagigheid is de context waarin deelnemers van een groep elkaar ontmoeten. Als er een samenwerkingsverband bestaat tussen alleen collega's dan is het een eenlagig systeem: er is alleen op de momenten dat er met de collega's bij elkaar gekomen wordt, de gelegenheid elkaar te helpen of hulp te ontvangen. Als deelnemers van de groep elkaar buiten deze setting zien of contacten hebben met elkaar door bijvoorbeeld andere activiteiten zoals sport, familie enzovoorts dan is de kans groter dat het proces van geven en nemen makkelijker gaat verlopen. Met meerlagigheid wordt dus bedoeld in welke settings en in hoeveel settings deelnemers van de groep elkaar tegenkomen. Meerlagigheid is gekoppeld aan onderlinge afhankelijkheid. Hoe meer gelegenheidslagen een deelnemer heeft, hoe hoger de onderlinge afhankelijkheid van de betrokkenen (De Vos, 2004 zoals weergegeven in Zuidersma, 2012). Meerlagigheid is van essentieel belang voor het vormen van interpersoonlijke relaties (Lewicki, McAllister en Bies, 1998). Als deze relaties goed zijn, is er meer kans op een goede samenwerking.

Elkaar weten te bereiken

Wederkerigheidsgedrag kan zich goed ontwikkelen als mensen die iets nodig hebben en mensen die iets kunnen geven, elkaar weten te vinden. Het concept 'elkaar weten te vinden' bevat naast kennisaspecten ook ruimtelijke en technische aspecten. De kennisaspecten worden gekoppeld aan het wederzijds begrijpen op cognitief niveau (De Vos, 2004). Met ruimtelijke aspecten worden overbrugbare geografische afstanden bedoeld en met het technische aspect worden faciliteiten bedoeld zoals de telefoon, internet en email (De Vos, 2004 zoals

weergegeven in Zuidersma, 2012). Elkaar goed weten te bereiken heeft een positief effect op samenwerking, hierdoor wordt er sneller en makkelijker gecommuniceerd en dit bevordert de samenwerking (Kraut, Egidio en Galegher, 1988).

Perspectief in toekomstige relatie

Hoe meer wederzijds de relatie tussen mensen zich ontwikkelt, hoe meer er een gezamenlijke toekomst verwacht wordt. Als er meer verwachtingen zijn over de uitkomsten en de inbrengen van de groep zullen er meer wederzijdse relaties ontstaan. Hiermee wordt ook weer een koppeling gemaakt naar de onderlinge afhankelijkheid (De Vos, 2004 zoals weergegeven in Zuidersma, 2012).

Vertrouwen

Het aspect vertrouwen wordt niet expliciet als onderdeel van de wederkerigheidsbenadering gebruikt. Toch is er voor gekozen dit begrip mee te nemen als indicator in dit onderzoek. Het promoten van vertrouwen wordt als een belangrijk onderdeel gezien om collectief groepsgedrag te creëren (Zuidersma, 2012). Als vertrouwen succesvol opgebouwd wordt, is er eerder een kans dat het hoofd geboden kan worden aan situaties waarin vertrouwen ontbreekt en ontstaat er een vermogen om vertrouwen in situaties op te bouwen. Het ontstaan van vertrouwen is essentieel om een samenwerking succesvol te laten zijn (Vangen en Huxham, 2003). Als er in een groep onderling vertrouwen aanwezig is, dan is de groep veel beter in staat iets te produceren, dan een groep waarbij er wantrouwen is (Coleman, 1988). Vertrouwen is een essentieel onderdeel van het sociale kapitaal dat iemand bezit. Het sociale kapitaal wordt benut om een positie van een persoon uit te breiden of te verbeteren. Daarnaast wordt er vanuit het sociale kapitaal dat een mens bezit samenwerking aangegaan. Als individuele personen een aantal keer deze vorm van sociaal kapitaal hebben meegemaakt, ontwikkelen zij wederkerigheid in hun normen en waarden en patronen waarmee zij dilemma's in instituties aan kunnen pakken. Het opbouwen van vertrouwen is verbonden aan een termijn over tijd en reputatie van een persoon (Homans, 1958). Vaak berust vertrouwen ook op het geloof dat je hebt in iemand die je kent. Als je iemand kent en je gelooft dat die persoon eerlijk is, dan ben je eerder geneigd advies of raad van de persoon die je kent op te volgen. Het geloof in de eerlijkheid van de ander is de basis van vertrouwen (Putnam, 1993).

Als de bovenstaande indicatoren aanwezig zijn is er sprake van wederkerigheid (De Vos, 2004). Zuidersma (2012) heeft vastgesteld dat er binnen de *regionale* samenwerking in de zorg- en welzijnssector sprake is van wederkerigheid. Of er sprake is van wederkerigheid in de internationale samenwerking is nog niet onderzocht.

Onder wederkerigheidsgedrag wordt verstaan dat groepsleden enige mate van zorg hebben voor elkaar en dat ze in enige mate aan elkaar gehecht zijn. Ze geven om elkaar, zijn bereid elkaar te helpen als dat nodig is en ze zijn gericht om samen te werken (De Vos, 2004). Wederkerigheidsgedrag kenmerkt zich door communicatieve vaardigheden als gevoelens met anderen kunnen delen, zich kwetsbaar kunnen opstellen, fouten kunnen toegeven, ambities en ideeën kunnen delen, kunnen leren van anderen en anderen wat kunnen en willen leren, de ander de tijd geven zich te herstellen bij tegenslag, de ander positieve feedback kunnen geven en duidelijk laten merken dat er overeenstemming is, overeenstemming fijn vinden en dat kunnen en willen vieren (Zuidersma, 2012).

3. Vraagstelling voor het empirisch onderzoek

Vanuit de inleiding en de theoretische verkenning komt naar voren dat samenwerking gezien kan worden als een middel om een sociaal probleem op te lossen (Huxham en Vangen, 2000). De laagopgeleide jongeren in Drenthe hebben moeite om hun opleiding af te maken omdat er onvoldoende stageplaatsen of leer-werktrajecten in de zorg- en welzijnssector zijn. Daarnaast is de verwachting dat de provincie Drenthe sterk vergrijst en ontgroent, waardoor er in de toekomst meer werkenden in de zorg nodig zijn. Om de problematiek van het gebrek aan stageplaatsen en leer-werktrajecten in de zorgsector nu en de verwachte personeelstekorten in deze sector in de toekomst aan te pakken, wordt er samenwerking gezocht met het grensgebied in Duitsland. Naar aanleiding van de inleiding en de samenvatting van de theoretische verkenning kan de volgende onderzoeksvraag opgesteld worden:

Is er sprake van voldoende wederkerigheid binnen de internationale samenwerking¹ in het grensgebied Eems Dollard Regio², om het gebrek aan stageplaatsen en leer-werktrajecten³ in de zorg- en welzijnssector nu en de verwachte personeelstekorten in deze sector in de toekomst tegen te gaan?

De volgende deelvragen kunnen worden opgesteld:

1. Is er sprake van onderlinge afhankelijkheid tussen de Duitse en Nederlandse onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen in het EDR-gebied?
2. Is er sprake van meerlagigheid binnen het EDR-gebied tussen onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen?
3. Weten Duitse en Nederlandse onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen in het EDR-gebied elkaar te bereiken?
4. Bieden Duitse en Nederlandse onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen in het EDR-gebied elkaar perspectief voor een toekomstige relatie?
5. Is er sprake van vertrouwen tussen Duitse en Nederlandse onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen in het EDR-gebied?
6. Biedt internationale samenwerking de oplossing voor het tegengaan van het tekort aan stageplaatsen en leer-werktrajecten en het verwachte personeelstekort in de zorg- en welzijnssector in Drenthe?

¹ Met internationale samenwerking wordt hier de samenwerking tussen Nederland en Duitsland bedoeld.

² Met een grensgebied wordt in dit onderzoek Drenthe, Emsland en Grafschaft Bentheim bedoeld.

³ Met het gebrek aan stage/ leerwerkplekken in de zorg en welzijnssector wordt met name het middelbaar beroepsonderwijs, niveau 2 en 3 bedoeld.

4. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode uiteengezet. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Er zal gebruik worden gemaakt van een literatuurstudie, semi-gestructureerde interviews en participerende observatie. De analyse zal gedaan worden door axiaal coderen middels het programma Nvivo10.

Kwalitatief onderzoek heeft als doel sociale verschijnselen te beschrijven en te verklaren vanuit het perspectief dat mensen eraan geven (Boeije, 2010). De keuze voor kwalitatief onderzoek is gemaakt omdat samenwerking in een grensgebied erom vraagt interacties tussen verschillende organisaties inzichtelijk te maken. Het is niet alleen de bedoeling om een verandering van de situatie in beeld te brengen maar ook om bewustwording te creëren. Bewustwording kan leiden tot interacties en verbindingen en de ontwikkeling van gezamenlijke oplossingen om problemen aan te pakken (Dourish & Bly, 1992). Zo kunnen de respondenten zich ervan bewust worden dat er mogelijkheden zijn buiten Nederland in het grensgebied in Duitsland. Het voordeel van kwalitatief onderzoek is dat participanten de mogelijkheid krijgen om in eigen woorden hun mening weer te geven ten aanzien van samenwerking in een grensgebied. Als dit door middel van bijvoorbeeld een survey op een kwantitatieve manier zal worden gevraagd, dan worden de participanten beperkt in hun antwoordmogelijkheden. Daarnaast kunnen participanten bij kwalitatief onderzoek voorbeelden geven (Boeije, 2010). Om data te kunnen verzamelen is er gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews en participerende observaties.

Vanuit het theoretisch kader zijn indicatoren naar voren gekomen om te onderzoeken of er sprake is van wederkerigheid. De indicatoren worden hieronder schematisch weergegeven en geoperationaliseerd. In het schema komt naar voren wat de betekenis van de indicator is en welke interpretatie er aan gegeven is in dit onderzoek. De interpretatie en operationalisering staat weergegeven onder het kopje 'er is sprake van wederkerigheid al deelnemers van een samenwerkingsverband...'. Zowel de betekenis als de interpretatie zijn gebaseerd op het theoretisch kader. Door de interpretatie en operationalisering kan de aan- of afwezigheid van bepaalde indicatoren geanalyseerd worden.

Indicator	Betekenis	Er is sprake van wederkerigheid als deelnemers van een samenwerkingsverband...
<i>Onderlinge afhankelijkheid</i>	Deelnemers van een samenwerkingsverband helpen elkaar en hebben hulp nodig van elkaar	... verwachten dat ze elkaar iets te bieden hebben ... bereid zijn andere deelnemers te helpen en hulp te ontvangen. ... niet handelen uit eigen belang. ... blijven bijdragen zelfs als andere deelnemers dat niet doen ... rollen van geveer en nemer afwisselen
<i>Meerlagigheid</i>	De setting of context en het aantal settingen waarin deelnemers van een samenwerkingsverband elkaar ontmoeten	... elkaar in diverse settingen en verschillende keren ontmoeten ... zowel informeel als formeel contact hebben met elkaar ... van elkaar weten waar iemand mee bezig is
<i>Elkaar weten te bereiken</i>	Deelnemers van een samenwerkingsverband weten elkaar te vinden in praktische, cognitieve en geografische zin	... kunnen andere deelnemers vinden in praktische, cognitieve en geografische zin
<i>Perspectief in toekomstige relatie</i>	De verwachting van de deelnemers hoe het samenwerkingsverband gaat verlopen	... de verwachting hebben dat het samenwerkingsverband goed blijft in de toekomst
<i>Vertrouwen</i>	Deelnemers van een samenwerkingsverband geloven dat andere deelnemers open en eerlijk zijn	... zich coöperatief en betrouwbaar opstellen ... geloven dat anderen ook bijdragen aan het gemeenschappelijke doel ... in elkaar geloven ... afspraken nakomen
Er is sprake van wederkerigheid als een meerderheid van de indicatoren aanwezig is in een samenwerkingsverband.		

Tabel 2: schematische weergave van de indicatoren.

Bron: Zuidersma, 2012; eigen bewerking door de auteur.

Om antwoord te krijgen op de vraag of internationale samenwerking berust op wederkerigheid zijn er semi-gestructureerde interviews afgenomen, negentien in totaal. Semi-gestructureerde interviews zorgen voor eenheid binnen gesprekken. In deze vorm van interviewen is er structuur aangebracht in de interviews met behulp van een topiclijst. Dit is een van tevoren vastgestelde lijst van gespreksonderwerpen die vanuit de theorie naar voren komen die in het interview naar voren moeten komen (Migchelbrink, 2008). Daarnaast is er eenheid gecreëerd door dezelfde indicatoren te gebruiken tijdens de interviews. De onderwerpen in de topiclijst zijn: onderlinge afhankelijkheid, meerlagigheid, elkaar weten te

bereiken, perspectief voor toekomstige relatie bieden en vertrouwen. Middels de antwoorden op de vragen uit het interview moet blijken of de indicatoren aanwezig zijn in een samenwerkingsverband. De vragen die gesteld zijn, zijn gebaseerd op de theorie. Naast de indicatoren voor wederkerigheid is er gevraagd naar internationale samenwerking en over de algemene problematiek binnen de zorg- en welzijnssector en het onderwijs.

Naast het afnemen van de semi-gestructureerde interviews werd de data voor dit onderzoek verzameld door middel van vier participerende observatie. Middels het project ‘Grensoverschrijdende Zorg’ van de Provincie Drenthe zijn er bijeenkomsten georganiseerd om een structureel netwerk op te bouwen tussen onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen in Duitsland en Nederland. Het doel van deze bijeenkomsten dat de deelnemers elkaar beter leren kennen en een gezamenlijk doel formeren om de problematiek die er heerst in de zorg- en welzijnssector structureel aan te pakken. Binnen de onderzoeksperiode is er tijd geweest om twee bijeenkomsten bij te wonen. Tijdens deze bijeenkomsten zijn er participerende observaties uitgevoerd. Hierbij is deelgenomen aan de activiteiten van de deelnemers om op deze manier interessante gedragingen, interacties, opvattingen, houdingen, ervaringen of sociale relaties met betrekking tot het onderzoek waar te nemen. Om dit waar te kunnen nemen is er geobserveerd, zijn er interviews afgenomen en zijn er documenten bestudeerd (Migchelbrink, 2008). Tijdens de bijeenkomsten is er geobserveerd wat er op het gebied van samenwerking gebeurt. Net zoals bij de interviews worden de indicatoren onderlinge afhankelijkheid, meerlagigheid, elkaar weten te bereiken, perspectief voor toekomstige relatie bieden en vertrouwen meegenomen om samenwerking waar te nemen tijdens de observatie. Dit verschaft inzicht of er sprake is van wederkerigheid en of er verschillen zijn tussen Nederlandse en Duitse deelnemers. De omgang tussen de Duitse en de Nederlandse partners tijdens de bijeenkomsten is ook meegenomen.

Daarnaast is er twee keer bij Netwerk ZON geobserveerd. Netwerk ZON is een netwerkorganisatie die gevormd wordt door vijf samenwerkende onderwijsinstellingen in Drenthe (Regionaal Opleidingscentra (ROC's) en Hanzehogeschool) en 12 vmbo-scholen, Calibris (erkenning- en accreditatiebureau), 120 zorg- en welzijnsinstellingen en ZorgpleinNoord (werkgeversverband zorg & welzijn Noord-Nederland) (Netwerk ZON, z.j.). Er heeft een participerende observatie plaatsgevonden bij een zorgoverleg (hierbij waren de ROC's aanwezig). Daarnaast heeft er een participerende observatie plaatsgevonden tijdens

een strategisch overleg, waarbij zorginstellingen en onderwijsinstellingen aanwezig waren. In beide overleggen werd er gesproken over de stage-problematiek.

Het vastleggen van de resultaten gebeurde tijdens de waarnemingen of zo snel mogelijk na de observatieperiode. Er is een beschrijving van de gebeurtenissen/ gespreksinhouden gekomen. Daarnaast zijn er theoretische notities gemaakt over de feitelijke observatie. Er zijn methodische notities gemaakt waarin de werkwijze tijdens het onderzoek is weergegeven evenals de genomen beslissing (Migchelbrink, 2008).

Omdat het gaat om publieke samenwerking, de samenwerking tussen onderwijs, zorginstellingen en overheid (McGuire, 2006), is dit ook de doelgroep die benaderd is voor een interview of observatie in Nederland en Duitsland. Bij de onderwijsinstellingen zijn docenten, teammanagers, directeuren en coördinatoren internationalisering benaderd. Binnen de zorg- en welzijnsinstellingen zijn er interviews gehouden met verantwoordelijken voor opleidingen, directeur-bestuurders en assistenten van de directie. Daarnaast zijn er bij de overheidsinstellingen gesprekken gevoerd met projectmanagers, beleidsmedewerkers en strategische adviseurs die grensoverschrijdende samenwerking in hun portefeuille hebben. Via de Provincie Drenthe en via het netwerk ZON zijn er contacten tot stand gekomen. Een overzicht van de respondenten staat vermeld in bijlage 1.

Methode van analyse

De interviews en de observaties zijn getranscribeerd. Vervolgens is de data geanalyseerd en gecodeerd met gebruik van het programma Nvivo10 (Boeije, 2010). De codes zijn voor een deel theoretisch gestuurd met gebruik van de indicatoren die uit de theoretische verkenning naar voren zijn gekomen. De codelijst die hieruit is ontstaan is steeds verder uitgebreid, aangepast en aangevuld op basis van nieuw materiaal dat is verzameld tijdens de interviews en observaties (Boeije, 2010). Vervolgens is er axiaal gecodeerd; er zijn codes bijgesteld of weggehaald. Hierbij is kritisch gekeken naar de verbandlegging tussen de onderzoeksvraag en de codes. Het is van belang dat er een verband ontstaat tussen de codes en de informatie die antwoord kan geven op de onderzoeksvraag. Deze codes zijn verwerkt in Nvivo10 zodat een overzichtelijke codeboom ontstond (bijlage 2), die als basis dient voor de resultaten (hoofdstuk 5) (Boeije, 2010).

Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

In dit onderzoek wordt internationale samenwerking in een grensgebied als oplossing voor de tekorten aan stageplaatsen en leer-werktrajecten en een verwacht personeelstekort in de zorg- en welzijnssector aangedragen. Er zijn al veel wetenschappelijke onderzoeken gedaan naar samenwerking die berust op collectieve actie (zie bijvoorbeeld Vangen & Huxham, 2003; Kahan, 2003; Olsen, 1965). Er is onderzoek gedaan naar internationale samenwerking (Georghiou, 1998) en regionale samenwerking (Zuidersma, 2012). Samenwerking in een grensgebied, dat zowel regionale als internationale samenwerking betreft, is echter minder vaak onderzocht. Dit onderzoek draagt hierdoor bij aan de beschikbare wetenschappelijk kennis over samenwerking in een grensgebied.

Daarnaast is dit onderzoek maatschappelijk relevant. Zoals in de inleiding is weergegeven, wordt er middels internationale samenwerking een oplossing gezocht voor het probleem van de slechte aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt. Jongeren met een lage opleiding lopen een groter risico om werkloos te worden of geen aansluiting te vinden op de arbeidsmarkt. Met name in de zorg- en welzijnssector is dit een probleem, omdat er altijd mensen blijven die zorg nodig hebben. Hierdoor zal de vraag naar personeel in de zorg hoog blijven⁴ (Oomkens, Hooigeboom & Knijn, 2013).

ASW relevantie

De master Arbeid, Zorg en Welzijn: beleid en interventie, valt onder de opleiding Algemene Sociale Wetenschappen (ASW). Maatschappelijke problemen worden vanuit meerdere disciplines en kanten benaderd. In dit onderzoek wordt gekeken naar de beweegredenen voor samenwerking. Dit wordt benaderd vanuit zowel bestuurlijk en organisatorisch perspectief als vanuit sociologisch en psychologisch perspectief. Daarnaast wordt er vanuit diverse sociaal wetenschappelijke perspectieven gekeken of samenwerking een oplossing kan bieden om de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt in de zorg- en welzijnssector te verhelpen/verbeteren.

⁴ Op dit moment vinden er veel veranderingen in de zorg plaats, veel medewerkers in de zorg worden ontslagen. Wat het effect zal zijn op de verwachte tekorten in een sterk vergrijsd en ontgroent gebied zoals Drenthe is nog niet duidelijk.

5. Resultaten

De vraag die in deze thesis centraal staat is of er sprake van voldoende wederkerigheid is binnen de internationale samenwerking in het grensgebied Eems Dollard Regio. Deze samenwerking staat in het teken van het tegengaan het gebrek aan stageplaatsen en leerwerktrajecten in de zorg- en welzijnssector nu en de verwachte personeelstekorten in deze sector in de toekomst. Om deze vraag te beantwoorden is het van belang dat er eerst geanalyseerd wordt of er voldoende wederkerigheid bij de respondenten aanwezig is. Onder ‘voldoende wederkerigheid’ wordt in deze thesis de basis voor het ontstaan van een goede samenwerking verstaan. Dit zal door middel van de eerste vijf deelvragen worden geanalyseerd. Met de beantwoording van de laatste deelvraag wordt er geanalyseerd of internationale samenwerking een oplossing kan bieden voor de verwachte problematieken in de zorg- en welzijnssector en in het onderwijs in het grensgebied Eems Dollard Regio. Om inzicht te geven in de mogelijkheden voor internationale samenwerking worden de resultaten gepresenteerd vanuit Duits respectievelijk Nederlands perspectief.

Onderlinge afhankelijkheid

De eerste subvraag in deze thesis betreft de vraag of er sprake is van onderlinge afhankelijkheid tussen de Duitse en Nederlandse onderwijs-, zorg-, en welzijnsinstellingen in het EDR gebied. In deze thesis betekent wordt onder onderlinge afhankelijk verstaan dat deelnemers van een samenwerkingsverband elkaar helpen en hulp nodig hebben van elkaar. Om deze vraag te kunnen beantwoorden worden de vier interpretaties van de indicator ‘onderlinge afhankelijkheid’ (zie hoofdstuk 4) geanalyseerd.

Zoals hierboven omschreven is hebben laagopgeleide jongeren vaak moeite om hun opleiding af te maken, omdat er onvoldoende stageplaatsen of leerwerktrajecten in de zorg- en welzijnssector zijn. Een bijkomende factor in de provincie Drenthe is dat deze provincie sterk vergrijsd en ontgroent, waardoor er in de toekomst juist méér werkenden in de zorg nodig zijn. Perspectieven op de problematiek in de zorg- en welzijnssector verschillen zowel binnen als tussen de landen. Nederlandse respondenten, vooral de onderwijs- en overheidsinstellingen geven aan dat zij het tekort aan stage en leerwerktrajecten in de zorg- en welzijnssector als het grootste probleem zien .

“Er zijn heel weinig stageplekken, maar er is wel een heel groot aanbod van studenten. We hebben vooral veel instroom op niveau 2 helpenden. We hebben nu een stop op aanmeldingen

(er melden zich te veel leerlingen aan, dan waar plaats voor is)” (Docent en coördinatie Duitsland, ROC 4, Nederland).

Naast het tekort aan stageplaatsen wordt ook genoemd dat de aansluiting op de arbeidsmarkt voor studenten met mbo-niveau 2 en 3 problematisch is. Er is een groot aantal dat instroomt op niveau 2 en niveau 3, terwijl er weinig tot geen banen zijn voor deze studenten in deze sector.

“(…) Als je kijkt op onze website van de school, dan kun je bij ons zien of er werk beschikbaar is op je niveau en je eigen sector. Hierin kun je zien dat alles van niveau 2 en niveau 3 rood is en er dus geen werk beschikbaar is. Bij niveau 4 staat er veel meer op groen en zijn er meer banen beschikbaar” (Teammanagers gezondheidszorg, ROC 3, Nederland).

Om de opleiding goed af te kunnen ronden en aansluiting op de arbeidsmarkt te houden is het van belang dat jongeren door kunnen stromen naar stageplaatsen en leer-werktrajecten. Op dit moment zijn er onvoldoende stageplaatsen en leer-werktrajecten in de zorg en welzijnssector in Drenthe beschikbaar (Doornbos en Offers, 2014).

In tegenstelling tot de respondenten van onderwijs- en overheidsinstellingen, gaven de respondenten van zorginstellingen het tekort aan stageplaatsen niet als grootste probleem aan. De respondenten van de zorginstellingen geven als grootste probleem juist de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. De respondenten van de zorginstellingen ervaren dat onderwijsinstellingen achterlopen op de ontwikkelingen die plaatsvinden op de arbeidsmarkt. Hierdoor moeten stagiaires of afgestudeerden eerst bijgespijkerd worden en dat kost meer tijd voor de zorginstelling.

“Een jaar of drie geleden is er een nieuw zorgleefplan⁵ gekomen. Wij moesten hier verplicht mee gaan werken en daar zijn we ook voorstanders van, dus hebben we dat ingevoerd. Voordat dat het plan in de opleidingsgeleden is doorgedrongen ben je zo een tijd verder. Dat betekent dat wij met name de stagiaires en de leer-werktrajecten leerlingen op dit gebied helemaal bij de les moeten zien te krijgen” (Voorzitter raad van de bestuur – Zorggroep, Nederland).

In Duitsland heersen er andere problemen rondom de zorg- en welzijnssector dan in Nederland. Op dit moment zijn er te weinig studenten in de zorg in Duitsland. Vooral voor de

⁵ Het zorgleefplan (ZLP) is een hulpmiddel om vraaggerichte zorgverlening te kunnen bieden aan cliënten. De individuele wensen staat centraal in het plan. Het plan is een uitgebreide omschrijving van de manier waarop de cliënt zijn of haar leven wil leiden en welke ondersteuning daarbij nodig is (“De vier domeinen van het ZLP”, z.j.)

ouderenzorg is het lastig voldoende studenten te werven. Er heerst een lage waardering voor de zorg en dat resulteert ook in lage lonen in deze sector. Hierdoor ontstaat er een tekort aan goed geschoold personeel om de studenten die in opleiding zijn te kunnen begeleiden (BMG, 2014).

„Die Schülerbegleitung wird von engagierten Praxisanleitern (Fachkraft) begleitet. Leider gibt es zu wenig Fachkräfte, so dass eine gute Begleitung oftmals ausbleibt“ (Leerkracht – verpleegpedagoog, Duitsland).

„(...) viel Unwissenheit bei den Jugendliche über den Pflegeberuf“ (Projectmanager, gezondheidzorg, Duitsland).

Het verschil tussen de problematiek in de zorg- en welzijnssector in Nederland en Duitsland biedt juist mogelijkheden tot samenwerking. Door de problematieken collectief aan te pakken, kan er voor alle partijen voordeel gehaald worden. Respondenten uit zowel Nederland als Duitsland ondersteunen de mogelijkheid om te zoeken naar collectieve oplossingen.

“Zusammenarbeit zwischen Deutschland und den Niederlanden ist ein Lösung für die Problemen“ (assistent directie – verpleging, Duitsland).

„Es Müssen Anreize geschaffen werden, die den Beruf und somit auch die Ausbildungssituation attraktiver machen. Zum Beispiel: Austausch mit den Nachbarländern wie den Niederlanden“ (leerkracht – verpleegpedagoog, Duitsland).

“Over de grens heen kijken is een oplossing” (Coördinator internationalisering, ROC 2, Nederland).

Het project Grensoverschrijdende Zorg van de Provincie Drenthe biedt, leden van dit project, de mogelijkheid om collectief problematieken in Nederland en Duitsland omtrent onderwijs, zorg en welzijn aan te pakken. Ook leden van Netwerk ZON geven tijdens de bijeenkomsten aan dat een mogelijke oplossing voor de problemen gevonden kan worden als de samenwerking met Duitsland opgezocht wordt.

In het theoretische kader werd verondersteld dat wanneer deelnemers van een samenwerkingsverband elkaar iets te bieden hebben en bereid zijn elkaar te helpen, dat er dan sprake is van wederkerigheid (De Vos, 2004). Bij ‘het elkaar iets te bieden hebben’ gaat het niet alleen om uitwisselingen van (materiële) goederen maar ook om immateriële goederen zoals kennis en openheid (Homans, 1958). Zowel de Duitse als de Nederlandse respondenten bevestigen dit. Ze bieden materiële goederen, zoals stage- en leerwerkplekken. Daarnaast

bieden ze ook immateriële goederen, zoals hun kennis en expertise aan in een samenwerkingsverband. Met name de Duitse en Nederlandse respondenten van zorginstellingen bieden *know-how* aan. Hiermee wordt de kennis en kunde bedoeld van de dagelijkse praktijk.

“Een traject dat wij hebben belopen in samenspraak met de woningbouwcorporatie, is dat nieuwbouw woningen worden aangepast zodat mensen langer thuis kunnen blijven wonen. In zulke trajecten bieden wij de ‘know-how’ van de zorg en de woningbouwcorporatie de know-how van het wonen” (Directeur Bestuurder – zorgorganisatie, Nederland).

Naast het concept ‘iets aanbieden aan een ander’ staat het concept ‘iets van de ander nodig hebben’. De Nederlandse respondenten stellen dat heldere afspraken, duidelijkheid, een lange termijn visie, openheid en eerlijkheid, belangrijke aspecten zijn van het ‘nodig hebben van de ander in een samenwerkingsverband’. Duitse respondenten stellen andere prioriteiten aan het ‘het nodig hebben van de ander in een samenwerkingsverband’. Zij vinden goede begeleiding voor de leerling nodig en een goede uitwisseling tussen theorie en praktijk van een ander in een samenwerkingsverband.

“Ich erwarte eine Guten Theorie-Praxis-Transfer, Austausch über/ mit Auszubildenden und Kommunikation über positives und Negatives” (Assistent directie - verpleging, Duitsland).

Alle respondenten zijn bereid een ander in een samenwerkingsverband te helpen als dat nodig is in een samenwerkingsverband. Vaak wordt er aangegeven dat je een ander in een samenwerkingsverband nodig hebt om iets te kunnen bereiken, vandaar dat er ook hulp aangeboden en ontvangen in een samenwerkingsverband wordt om als collectief een oplossing te zoeken.

Het theoretisch kader veronderstelt dat leden van een groep wisselende rollen van geveger en nemer aannemen, zodat er meer wederkerigheidsgedrag getoond wordt (De Vos, 2004 zoals weergegeven in Zuidersma, 2012). De respondenten in dit onderzoek nemen vaker de rol van ‘geveger’ aan dan van nemer in een samenwerkingsverband. Met name de Nederlandse overheid- en zorginstellingen bevinden zich vaker in de rol van geveger. De Duitse respondenten en de Nederlandse respondenten van onderwijsinstellingen geven aan dat het een wisselwerking is waar ‘het geven’ wel iets vaker de overhand heeft, maar de rol van geveger of nemer hangt af van het samenwerkingsverband. Concluderend kan er gezegd worden dat de respondenten van dit onderzoek in een samenwerkingsverband elkaar iets te bieden hebben en

elkaar kunnen helpen, maar dat de rol van gever vaker zichtbaar is dan de rol van de nemer.

Naast het feit dat deelnemers bereid zijn elkaar te helpen en elkaar iets te bieden hebben, veronderstelt de wederkerigheidstheorie dat deelnemers van een samenwerkingsverband niet handelen uit eigen belang, maar dat het gemeenschappelijk belang voorop wordt gesteld. Daarbij wordt verondersteld dat deelnemers van een samenwerkingsverband blijven bijdragen zelfs als andere deelnemers niet bijdragen aan het gemeenschappelijke doel (Kahan, 2003; Zuidersma, 2012). De conventionele theorie stelt daarentegen dat alleen selectieve (materiële en sociale) prikkels samenwerking bevorderen: een deelnemer van een samenwerkingsverband draagt bij aan een collectief doel als de deelnemer er zelf direct nut van heeft in de vorm van materiële en sociale voordelen (Olsen, 1965). Anders gezegd: vanuit de wederkerigheidstheorie staat het gemeenschappelijke belang voorop en vanuit de conventionele theorie staat het eigen belang voorop.

Vanuit de empirie blijkt echter een derde aspect van belang, namelijk oog voor de timing van samenwerking. Vanuit de sociologie wordt beargumenteerd dat wederkerigheid berust op een lange termijn perspectief (Homans, 1958). Wederkerigheid is hierdoor anders dan altruïsme, dat meer berust op korte termijn perspectief. Gedrag dat op basis van wederkerigheid plaatsvindt impliceert dat deelnemers van een groep op de korte termijn niets terug verwachten van andere deelnemers, maar dat juist wel doen op lange termijn. ‘Ik help jou nu, met de verwachting dat jij mij zal helpen in de toekomst’ (Putnam, 1993; Homans, 1958).

De respondenten van dit onderzoek blijken vooral vanuit een lange termijn perspectief naar een gemeenschappelijk doel te kijken. Dit suggereert dat de wederkerigheidstheorie aangevuld moet worden met het sociologisch perspectief met meer nadruk op de termijn waarin de samenwerking plaats vindt of zal vinden. De respondenten zeggen dat het hun doel is om een win-win situatie te creëren, zodat iedereen er beter van wordt. Wel worden er algemene doelen voorop gesteld. Hierdoor schuiven de respondenten het doel van hun eigen instelling soms naar de achtergrond. De algemene doelen die respondenten aangeven binnen een samenwerkingsverband zijn: belang van de leerling voorop stellen, het belang van de burger voorop stellen en jongeren een goede toekomst bieden.

“Het is vaak eerst iets geven voordat je iets kunt ontvangen (...) Mensen willen makkelijker samenwerken, ook gunnen ze elkaar eerder iets. En als je iemand iets gunt, is er vaak ook het vertrouwen van ‘nou, dat komt wel een keer terug’. Dus niet voor wat, hoort wat. Maar ik gun je iets en als het goed is tussen ons dan komt het wel een keer terug” (Directeur Bestuurder – organisatie ouderenzorg, Nederland).

Als deelnemers in een samenwerkingsverband niet bijdragen aan het gemeenschappelijke doel van het samenwerkingsverband, blijven de respondenten van dit onderzoek echter wel bijdragen aan het gemeenschappelijk doel terwijl andere deelnemers van het samenwerkingsverband dat niet doen. Respondenten zeggen in gesprek te gaan met de deelnemers die niet bijdragen aan het samenwerkingsverband. Op deze manier proberen de respondenten het gemeenschappelijke doel van het samenwerkingsverband voorop te stellen.

“Ik zal toch stimuleren om iemand bij het project te houden, verbinden. Dit probeer ik door nogmaals duidelijk te maken wat de gemeenschappelijke deler is en waar de win-win zit” (Strategisch adviseur – kenniscentrum, Nederland).

“Wir reden viel mit den Einrichtungen über Zusammenarbeit“ (Teamleider – zorgopleiding, Duitsland).

Volgens veldwerk aantekeningen van 19 mei en 17 juni blijkt dat deelnemers van het project Grensoverschrijdende Zorg wederkerige afspraken willen maken binnen een samenwerkingsverband. Nederlandse deelnemers willen graag studenten of werknemers over de grens aan het werk zien en Duitse deelnemers zouden hun tekorten in de zorgsector graag opvullen door Nederlandse studenten en werknemers. Daarnaast blijkt dat de Duitse respondenten hun leerlingen theorievakken in Nederland willen laten volgen. Hierbij zijn wederzijdse verwachtingen en aanbiedingen gedaan.

Meerlagigheid

De tweede subvraag in deze thesis betreft de vraag of er sprake is van meerlagigheid tussen de Duitse en Nederlandse onderwijs-, zorg-, en welzijnsinstellingen in het EDR gebied. In deze thesis betekent meerlagigheid de setting of context en het aantal settings of contexten waarin deelnemers van een samenwerkingsverband elkaar ontmoeten en of deelnemers van een samenwerkingsverband van elkaars werkzaamheden af weten. Met de setting of context wordt de diversiteit van de deelnemers en de diversiteit waarin de deelnemers elkaar ontmoeten bedoeld.

Uit de empirisch analyse blijkt dat meerlagigheid binnen de huidige samenwerkingsverbanden in het EDR-gebied zichtbaar is op verschillende manieren bij de Duitse respondenten en de Nederlandse respondenten. Over het algemeen blijkt wel dat alle respondenten in dit onderzoek veel verschillende contacten hebben op diverse lagen van hun instelling. Dit komt doordat er veel directeuren, managers en coördinatoren ondervraagd zijn, die met alle lagen van de eigen instelling te maken hebben. Buiten de eigen instelling, hebben de respondenten ook veel contacten met andere instellingen, bedrijven of organisaties.

"Als geaard zorgbedrijf ben je zo langzamerhand veel meer een netwerkorganisatie dan een zorgorganisatie zoals het vroeger was (...) we werken nauw samen met de woningcorporatie, opleidingsinstituten, met sommige gemeenten, met concullega, welzijnsorganisaties, reïntegratiebedrijven en sommige zorgverzekeraars" (Voorzitter raad van bestuur - zorggroep, Nederland).

Tijdens de observaties van 19 mei, 4 juni en 17 juni werd duidelijk dat de organisatoren van het project Grensoverschrijdende Zorg en de deelnemers aan het strategisch overleg van Netwerk ZON de diversiteit van de contacten stimuleerden. De organisatoren bepaalden van tevoren waar de deelnemers van de bijeenkomst moesten gaan zitten. Hierdoor kwamen deelnemers van diverse disciplines en vanuit verschillende landen naast elkaar te zitten. Daardoor ontstonden er verschillende settingen. Door de verschillende settingen krijgen de deelnemers van een samenwerkingsverband verschillende contacten.

De diverse contacten blijken wel invloed te hebben op het aantal keren contact dat respondenten hebben met elkaar, maar niet over de regelmatigheid van de contacten. Het hebben van frequente contacten binnen een samenwerking veronderstelt een betere samenwerking op de lange termijn (Kraut, Egidio & Galegher, 1988). Hoe meer groepsleden met elkaar doen, hoe meer saamhorig de groep wordt en hoe meer interactie er tussen de groepsleden ontstaat (Homans, 1958). De respondenten geven aan dat een structurele en frequente samenwerking belangrijk is. Met name de Nederlandse respondenten van de zorginstellingen geven aan dat langetermijnvisie ontbreekt en dat er veel incidentele overleggen plaatsvinden. De Nederlandse overheids- en onderwijsinstellingen geven aan dat er zowel structurele als incidentele overleggen plaatsvinden. De Duitse respondenten geven aan dat er meer sprake is van structurele overleggen die vooraf gepland zijn. Ad hoc-overleggen worden incidenteel afgesproken.

„Wir haben strukturelle Zusammenarbeit beim Regelmäßige Arbeitstreffen nach Termine Absprache und Besprechung auf Schulleiterebene und Kollegium der Beteiligten Schulen. Wir haben ad-Hoc Zusammenarbeit bei bestimmte Fragestellungen“ (Directeur-Scholingscentrum, Duitsland).

Een mogelijkheid dat er meer ad hoc-overleggen in de zorg zijn, kan te maken hebben met de veranderingen die op dit moment op treden zoals transities en de vermarkting van de zorg (Oomkes, Hoogeboom & Knijn, 2013). Hierbij speelt concurrentie ook een rol, dus moet er actief ingesprongen worden bij incidentele situaties. Hierdoor blijft er weinig tijd over om structurele overleggen te beleggen en een lange termijn visie te hanteren.

“gestructureerde afstemmingsoverleggen zijn er niet in de zorg. Door het zorgsysteem ontstond er een houding dat je vooral niet mocht communiceren met collega's” (Voorzitter raad van bestuur – Zorggroep, Nederland).

Uit het theoretisch kader is gebleken dat de setting waarin deelnemers van een samenwerkingsverband elkaar zien van belang is voor meerlagigheid. Hoe meer gelegenhedenlagen een deelnemer heeft, hoe hoger de onderlinge afhankelijkheid van de betrokkenen en hoe meer sprake er is van wederkerigheid (De Vos, 2004). Empirische analyse laat zien dat de setting waarin deelnemers van een samenwerkingsverband elkaar ontmoeten niet eenduidig te omschrijven is. Respondenten van dit onderzoek geven aan andere deelnemers van een samenwerkingsverband te zien bij vergaderingen, congressen, bijeenkomsten en workshops. Respondenten zijn niet eenduidig of dit formele of informele settingen zijn. Wat de ene respondent informeel noemt, bijvoorbeeld een afsluitend drankje na een congres, noemt de andere respondent een formeel contact. Nederlandse respondenten hebben verschillende interpretaties van formele en informele contacten. Een deel van de groep Nederlandse respondenten ziet formele aangelegenheden als werkgerelateerde bezigheden. Een andere deel van de groep respondenten geeft aan dat informele situaties vaak de oorsprong hebben bij een formele situatie. Hierin is geen onderscheid te herkennen tussen onderwijs-, zorg- en overheidsinstellingen.

“Ik zie de samenwerkingspartners informeel maar dat is eigenlijk ook formeel. Als er een project is met bijvoorbeeld vier buitenlandse partners en daarmee is er 's avonds gezamenlijk eten dan lijkt dit informeel, maar het is eigenlijk formeel” (Coördinator internationalisering, ROC 2 – Nederland).

Duitse respondenten zijn daar eenduidiger in. Formele contacten zijn contacten die te maken hebben met werkinhoudelijke onderwerpen. Zij zien informele contacten als contacten die wel werk gerelateerd zijn, maar die het doel in zich hebben om de band tussen samenwerkingspartners beter te maken.

De perceptie van formeel en informeel speelt dus een rol bij de respondenten van het onderzoek. Vanuit de theorie wordt veronderstelt dat als deelnemers zowel informeel als formele contacten binnen een samenwerkingsverband hebben, dat er een betere kennisoverdracht plaats kan vinden en dat hierdoor de samenwerking geoptimaliseerd kan worden (Lawson, Petersen, Cousins & Handfield, 2009).

Naast het aantal settings en het soort contact, is er eerder sprake van wederkerigheid als deelnemers van een samenwerkingsverband van elkaar weten waar ze mee bezig zijn. Conflicten in samenwerkingsverbanden kunnen overwonnen worden als partners duidelijk begrip hebben voor de behoeften en verwachtingen van elkaar (Shaw, 2003). Met name de Nederlandse respondenten vinden een ‘verborgen agenda’ een belemmering voor samenwerking. Openheid en eerlijkheid zijn aspecten die genoemd worden door de respondenten om samenwerking te bevorderen. De respondenten geven over het algemeen aan dat men op hoofdlijnen weet wat een ander in een samenwerkingsverband doet, maar de exacte inhoud ontbreekt. Duitse respondenten hebben aan kennis over de hoofdlijnen ook voldoende. De Nederlandse respondenten die zich bezighouden met internationalisering geven aan dat het voor hun wel een belemmering is dat andere deelnemers van een samenwerkingsverband niet exact weten wat zij doen. Zij vinden dat er bij de andere deelnemers dan een verkeerde denkrichting kan ontstaan wat niet bevorderlijk is voor de samenwerking.

“Als jij vanuit je rol als docent of medewerking niet de meerwaarde ziet van internationalisering, dan is het heel erg lastig om te zien wat ik doe” (Coördinator internationalisering ROC 1).

Elkaar weten te bereiken

De derde subvraag in deze thesis betreft de vraag of Duitse en Nederlandse onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen in het EDR-gebied elkaar weten te bereiken. Deze thesis veronderstelt dat er sprake is van wederkerigheid als deelnemers van een samenwerkingsverband elkaar weten te vinden in praktische, cognitieve en geografische zin (De Vos, 2004).

Elkaar bereiken in praktische zin blijkt vanuit de empirische analyse geen probleem te zijn. Respondenten in dit onderzoek geven allen aan dat het erg gemakkelijk is elkaar te bereiken via de telefoon of per email of andere mogelijkheden die geboden worden via de computer en het internet (zoals skype). Alle Nederlandse respondenten geven aan dat afstanden in geografische zin absoluut geen probleem zijn. De Duitse respondenten geven aan dat afstanden over het algemeen goed te overbruggen zijn. Wel zijn het lange wegen die soms afgelegd moeten worden.

“Of ik nu naar Meppen (Duitsland) of Meppel (Nederland) rijd, dat maakt geen verschil. In het Noorden van Nederland zijn we gewend wat langere afstanden af te leggen” (Docent en coördinatie Duitsland, ROC 4, Nederland).

Tijdens de observaties op 19 mei en 17 juni van het project Grensoverschrijdende zorg werd duidelijk dat de organisatoren van dit project de bijeenkomsten verspreid over Nederland en Duitsland houden. Zij doen dit om de Nederlandse en Duitse deelnemers van de bijeenkomst tegemoet te komen. Daarnaast gaat er bij elke bijeenkomst een presentielijst rond waar alle deelnemers hun contactgegevens op kunnen invullen. Deze wordt na de bijeenkomst ook naar alle deelnemers per email toegezonden door de organisatie van het project. Hierdoor weten de deelnemers van het project Grensoverschrijdende zorg elkaar te bereiken in praktische zin.

Om elkaar goed te bereiken is het van belang dat deelnemers van een samenwerkingsverband elkaar ook in cognitieve zin begrijpen (De Vos, 2004). Samenwerken aan een doel of project gaat makkelijk als de deelnemende partijen dezelfde taal spreken in geestelijke zin en elkaar echt begrijpen (Solomon, 1997). De Duitse respondenten en de Nederlandse respondenten van onderwijsinstellingen geven aan de ander in een samenwerkingsverband goed te begrijpen op cognitief niveau. Zij ondervinden geen hinder of verschil. De Duitse respondenten en de Nederlandse respondenten van zorg- en overheidsinstellingen hebben iets meer moeite om elkaar te begrijpen. Met name de Nederlandse zorg- en overheidsinstellingen geven aan dat er gesproken wordt vanuit een eigen perceptie van de instelling. Dit zorgt ervoor dat de vaktaal niet altijd goed begrepen wordt door een ander in het samenwerkingsverband. Hierdoor moeten deelnemers van een samenwerkingsverband elkaar soms vaker zaken uitleggen of toelichting geven om elkaar te begrijpen.

“Soms is het even zaak om elkaars vaktaal te leren spreken. Dat is soms lastig met overheidsinstellingen, die komen uit een heel andere wereld” (Directeur bestuurder – zorgorganisatie, Nederland).

Een mogelijke verklaring dat juist de Nederlandse zorg- en overheidsinstellingen aangeven elkaar niet altijd te begrijpen kan te maken hebben met het spanningsveld profit/ non-profit. Zowel de overheids- als de zorginstellingen zijn publieke instellingen maar toch zit er deels een verschil in het doel van deze instellingen (Shaw, 2003). Een overheidsinstelling zet het belang van de burger voorop. Een zorginstelling doet dat ook, maar heeft ook te maken met concurrentie tussen zorginstellingen en medewerkers die uitbetaald moeten worden. Hierdoor wordt een zorginstelling ook deels gedreven uit commercieel belang en kunnen er mogelijk spanningen ontstaan doordat er vanuit een ander perspectief naar een situatie gekeken wordt. Bewust zijn van het perspectief van de ander in een samenwerkingsverband kan hier een mogelijke stap in zijn. Bewustwording kan leiden tot interacties en verbindingen en de ontwikkeling van gezamenlijke oplossingen om problemen aan te pakken (Dourish & Bly, 1992).

“De kunst is dat je bij verschil van belangen, het weer terug kunt brengen naar iets wat je gemeenschappelijk hebt” (Directeur bestuurder – organisatie voor ouderenzorg, Nederland).

Naast het elkaar in een samenwerkingsverband weten te bereiken in cognitieve zin, is er tussen Nederlandse en Duitse respondenten letterlijk sprake van ‘het spreken van een andere taal’. Dit wordt door de respondenten niet gezien als een belemmering. Vooral in een grensgebied zeggen de respondenten dat ze elkaar goed kunnen verstaan en begrijpen in de letterlijke zin van het woord.

De voertaal die tussen de Duitse en Nederlandse respondenten wordt gesproken is Duits. Dit blijkt uit de observaties van 19 mei en 17 juni. Tijdens de bijeenkomsten van het project Grensoverschrijdende zorg was er een tolk aanwezig. Opvallend was dat het Nederlands in het Duits werd vertaald maar dat het Duits niet naar het Nederlands werd vertaald, omdat de Nederlandse deelnemers van het project aangaven de Duitse deelnemers wel te verstaan en te begrijpen. Om de taal geen barrière te laten zijn, zeggen Nederlandse overheids- en onderwijsinstelling dat zij de Duitse taal terug willen brengen in de mbo-opleiding. Op deze manier hopen de respondenten Nederlandse leerlingen te enthousiasmeren om over landgrenzen heen te kijken. Duitse respondenten zeggen dat ze meer in willen gaan zetten op de Engelse taal omdat dit over het algemeen gezien wordt als voertaal in Europa.

Elkaar perspectief voor de toekomstige relatie bieden

De vierde subvraag in deze thesis betreft de vraag of Duitse en Nederlandse onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen in het EDR-gebied elkaar een perspectief bieden voor een toekomstige relatie. Deze thesis veronderstelt dat er sprake is van wederkerigheid als deelnemers van een samenwerkingsverband de verwachting hebben dat een samenwerkingsverband goed blijft in de toekomst (De Vos, 2004). Zoals al eerder bleek hangen de indicatoren van wederkerigheid sterk met elkaar samen. Onderlinge afhankelijkheid en meerlagigheid en ‘elkaar weten te bereiken’ liggen ten grondslag om elkaar in een samenwerkingsverband, een toekomstig perspectief te bieden. Dit draagt bij aan wederkerigheidsgedrag in een samenwerkingsverband in een samenwerkingsverband.

Vanuit de interviews blijkt dat de respondenten van dit onderzoek over het algemeen tevreden zijn over de samenwerking binnen een samenwerkingsverband. Wel zeggen de respondenten dat er nog verbeteringsuggesties zijn. De Duitse respondenten zien hun netwerk graag uitbreiden.

“In Zukunft wird eine Netzwerkbildung von entscheidender Bedeutung sein. Langfristig wird man mehr in Arbeitsgruppen aktiv sein müssen, um die gesteckten Ziele auch erreichen zu können“ (Coördinator – Service Centrum 2, Duitsland).

De Nederlandse respondenten van overheids- en onderwijsinstellingen geven aan dat meer variatie in samenwerkingspartners in een samenwerkingsverband wenselijk is voor de toekomst. De Nederlandse respondenten van de zorginstellingen pleiten voor innovatie en investering in een samenwerkingsverband.

“Door sterke veranderingen in het zorglandschap blijft het van belang dat je je blijft ontwikkelen” (Voorzitter raad van bestuur - Zorggroep, Nederland).

“Investing in zorg en techniek behoeft nog enige aandacht” (Hoofd opleidingen – zorgcombinatie, Nederland).

Een toekomstperspectief hebben impliceert tegelijkertijd een perspectief met een tijdsaspect.

Over een langere termijn moet er nog samenwerking zijn.

“(…) Je merkt dat binnen een samenwerking het altijd even duurt voordat je de eerste resultaten kunt boeken” (Hoofd opleidingen – zorgcombinatie, Nederland).

Zoals eerder beschreven bij onderlinge afhankelijkheid investeren deelnemers van een samenwerkingsverband soms in een samenwerking waar de deelnemers zelf nog niets aan hebben. Toch denkt een deelnemer er op termijn een voordeel van te kunnen hebben (Homans, 1958). Hier is sprake van een investering over tijd, oftewel van sociale uitruil. Vaak is een perspectief voor de toekomstige relatie ook een investering over tijd. Een succesvolle samenwerking wordt niet opgebouwd door alleen gezamenlijke overeenkomsten, maar vaak door ervaring met een samenwerkingspartner over de tijd heen (Shaw, 2003).

Volgens veldwerkaantekeningen op 12 mei, 19 mei, 4 juni en 17 juni blijkt dat de organisatoren van de bijeenkomsten nadenken over het toekomstperspectief die zij de deelnemers van de bijeenkomst aan kunnen geven. De zorgoverleggen van Netwerk ZON hebben als doel oplossingen voor problemen in de zorg en welzijnssector in combinatie met het onderwijs te zoeken. Hierbij impliceren zij dat sommige oplossingen niet direct bewerkstelligd kunnen worden, maar dat dit tijd nodig heeft om een probleem aan te pakken. Het project Grensoverschrijdende zorg heeft vier bijeenkomsten binnen een kalenderjaar gepland. Op deze manier moet het project voor een netwerkopbouw kunnen zorgen. Ook hier zit een lange termijn doel achter. De organisatoren van het project Grensoverschrijdende zorg impliceren dat als er een goed netwerk opgebouwd wordt, dit een goede basis kan zijn om uitwisseling te bewerkstelligen tussen Duitse en Nederlandse deelnemers om de problematiek in de zorg- en welzijnssector in combinatie met het onderwijs het hoofd te bieden. Hierbij wordt gedacht aan afstemming van opleidingsniveaus en competenties binnen het onderwijs.

Vertrouwen

De vijfde subvraag in deze thesis betreft de vraag of er sprake is van vertrouwen tussen Duitse en Nederlandse onderwijs, zorg- en welzijnsinstellingen in het EDR-gebied. Het promoten van vertrouwen wordt als een belangrijk onderdeel gezien om samenwerking te creëren (Zuidersma, 2012). Het theoretisch kader (hoofdstuk 2) veronderstelt dat vertrouwen een essentieel onderdeel van het sociale kapitaal is die een persoon bezit (Homans, 1958). Op basis van vertrouwen wordt samenwerking aangegaan. In deze thesis wordt vertrouwen beschouwd als het fenomeen waarbij deelnemers van een samenwerkingsverband geloven dat andere deelnemers open en eerlijk zijn.

De respondenten van dit onderzoek geven aan dat vertrouwen een belangrijk aspect is voor een goede samenwerking. Bij de vraag wat volgens een deelnemer goede aspecten zijn voor

een goede samenwerking geven alle respondenten van dit onderzoek vertrouwen aan. Het aspect vertrouwen ligt ten grondslag aan onderlinge afhankelijkheid, meerlagigheid, elkaar weten te bereiken en elkaar een perspectief bieden.

“Vertrouwen is het belangrijkste aspect van een goede samenwerking, je moet elkaar als partners vertrouwen, je moet het belang van de eindgebruiker voorop stellen en niet het belang van je organisatie” (Hoofd advies – expertise centrum, Nederland).

Vanuit empirische analyse blijkt dat vertrouwen in veel onderzoeken wordt neergezet als een basis om iets collectief op te pakken. Om succesvol samen te werken moeten deelnemers van een samenwerkingsverband elkaar vertrouwen. Het belang van een project of doel moet voorop staan en niet hun eigen belangen of doelen. Daarnaast zal vertrouwen omschreven moeten worden als een verbond en niet als een contract. Een contract richt zich op het voldoen aan belangen van elke partij, terwijl een verbond het bereiken van het gemeenschappelijke doel omvat (Shaw, 2003).

“Gemeinsames erarbeiten und erreichen von gemeinsamen Zielen mittels Projekt Arbeit und Networking“ (Projectmanager – gezondheidszorg, Duitsland).

Er ontstaat meer onderling vertrouwen tussen de deelnemers van een samenwerkingsverband als afspraken worden nagekomen.

“Over het algemeen worden de afspraken nagekomen, als dat niet zo is dan komt het vaak door communicatieruis. Dan waren de afspraken aan het begin niet helder en waren er andere verwachtingen bij de samenwerkingspartners” (Coördinator internationalisering, ROC 2, Nederland).

Volgens veldwerk aantekeningen op 19 mei en 17 juni blijkt dat vertrouwen wel een aspect is, dat tijd nodig heeft om op te bouwen. De deelnemers van bijeenkomsten zijn afwachtend en gereserveerd. Ze willen wel graag een netwerk opbouwen, maar dit moet niet geforceerd worden door tijdsdruk. Dit kan geconcludeerd worden uit de gesprekken die er met de projectleiders gevoerd zijn. Hierin werd gereflecteerd op de houding van de deelnemers en de verwachtingen en wederzijdse gedragingen. Uit deze gesprekken blijkt dat deelnemers het nut inzien van het opbouwen van een samenwerkingsverband, maar dat dit wel op een weloverwogen manier opgebouwd moet worden zodat de deelnemers tijd hebben om elkaar te leren kennen en te weten wat ze aan elkaar hebben.

Internationale samenwerking

Nu er gebleken is dat er voldoende wederkerigheid aanwezig voor internationale samenwerking, wordt er geanalyseerd of de internationale samenwerking ook een oplossing kan bieden voor het tegen gaan van het tekort aan stageplaatsen en leer-werktrajecten nu en het verwachte personeelstekort in de zorg- en welzijnssector in Drenthe. Hiermee wordt getracht subvraag zes te beantwoorden.

Tussen de Nederlandse respondenten van een onderwijs- en overheidsinstelling en de Duitse respondenten van zorg- en onderwijsinstellingen vindt internationale samenwerking plaats. Dit gebeurt in de vorm van uitwisseling van studenten en / of kennisdeling. Nederlandse respondenten van een zorginstelling maken nog weinig deel uit van internationale samenwerking. Een mogelijke verklaring hiervoor zou de veranderingen in het zorgsysteem in Nederland kunnen zijn. Veel Nederlandse respondenten van een zorginstelling geven aan niet internationaal samen te werken, omdat veel zorgmedewerkers in Nederland al moeite hebben om hun baan te behouden.

Uit de analyse van de indicatoren van de wederkerigheidstheorie blijkt dat Nederlandse en Duitse respondenten verschillend omgaan met onderwerpen als problemen en oplossingen. Mogelijk speelt het verschil in cultuur tussen Nederland en Duitsland hier een rol.

“Er zijn veel verschillen met betrekking tot de denk- en gedragspatronen tussen Nederlandse en Duitse partners. Nederlanders zijn veel meer gewend om in netwerken op multilevel⁶ niveau samen te werken. Duitse partners zijn meer gewend aan hiërarchieën en hokjes, ze werken ook samen, maar veel minder in gemengde teams en groepen” (Directeur – service centrum, Duitsland/Nederland).

Het concept cultuur is in elk aspect van samenwerking aanwezig. Het is de inbedding van de manier waarop mensen denken, waarnemen en handelen, dit verschilt per land (Dawes & Eglene, 2004). Het begrijpen van elkaar is bevorderlijk voor samenwerking in een samenwerkingsverband, maar dit hoeft niet te betekenen dat deelnemers ook gelijk zijn in diverse opzichten zoals dezelfde functie hebben of uit hetzelfde land te komen. Verschil in systemen, verschillende manieren om dingen te doen en verschillende waarden hoeven geen belemmering te zijn, als deelnemers van een samenwerkingsverband begrip hebben voor deze verschillen en hier vanaf weten (Shaw, 2003). Vanuit de empirische analyse zeggen respondenten in dit onderzoek dat internationale samenwerking een bijdrage kan leveren aan

⁶ Over verschillende disciplines, lagen en instellingen heen.

het oplossen van problemen. Hierbij wordt internationale samenwerking gezien als basis of fundament om een probleem op te lossen. Of het ‘de oplossing’ is, kan niet expliciet worden vastgesteld.

„Ein Austausch mit den Niederlanden könnte sowohl bezogen auf die fachlichen Qualifikationen als auch auf den Einsatz von Schülern bzw. Fachkräften sinnvoll sein und folglich den Fachkräftemangel und die Ausbildungssituation verbessern. Die Zahlen für die Bewerber für diese Ausbildungsberufe sind stark rückläufig, Dadurch ist ein "Win-Win-situation" gegeben“ (Leerkracht – verpleegpedagoog, Duitsland).

Zoals eerder beschreven (subvraag één) impliceert wederkerigheid een termijn over tijd. Subvraag zes impliceert eveneens een termijn over tijd. Namelijk op korte termijn het tekort aan stageplaatsen en leer-werktrajecten en op de lange termijn het personeelstekort in de zorg- en welzijnssector in Drenthe. Vanuit de observatie van 17 juni werd er gesteld dat internationale samenwerking op korte termijn wel een oplossing kan bieden om het gebrek aan stageplaatsen en leer-werktrajecten tegen te gaan. Vanuit het project Grensoverschrijdende zorg is een pilot gestart om 250 stageplaatsen en/ of leer-werktrajecten te genereren in Duitsland. Daarnaast wordt er gekeken of Duitse studenten scholing bij Nederlandse onderwijsinstellingen kunnen volgen. Op deze manier proberen de Duitse deelnemers van het project het imago van zorgopleidingen in Duitsland te verbeteren door uitwisselingstrajecten met Nederlandse onderwijsinstellingen aan te bieden.

Wat het effect is op lange termijn met betrekking tot het personeelstekort in de zorg- en welzijnssector in Drenthe, kan niet vastgesteld worden met dit onderzoek. Dit zal de tijd uit moeten wijzen. Dit komt mede door de veranderingen in het zorglandschap, het is niet bekend hoe dit gaat verlopen. Wel blijkt uit de observatie van 17 juni dat de dagvoorzitter als conclusie gaf: wanneer er een goed fundament wordt opgebouwd dat gebaseerd is op wederkerige samenwerking in een grensgebied, het tekort aan zorgpersoneel aan beide zijden van de grens ingevuld kan worden.

6. Conclusies en discussie

In dit onderzoek stond internationale samenwerking centraal. Internationale samenwerking kan mogelijk een oplossing bieden voor de problemen die heersen in de zorg- en welzijnssector in combinatie met het onderwijs. Zo is er in de Provincie Drenthe tekort aan stageplaatsen en leer-werktrajecten in de zorg- en welzijnssector nu en wordt er voor de toekomst een tekort aan personeel in deze sector verwacht.

In dit onderzoek is er voor gekozen samenwerking te onderzoeken door middel van de conventionele theorie en vanuit de wederkerigheidstheorie. Volgens het theoretisch kader (hoofdstuk 2) blijkt dat wederkerigheid een goede basis is voor samenwerking. Op basis van de interpretaties die in het onderzoeksopzet zijn weergegeven, is er bij de resultaten geanalyseerd of deze aspecten aan of afwezig waren. Doormiddel van deze analyses kunnen er nu conclusies getrokken worden waardoor er een antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag: *Is er sprake van voldoende wederkerigheid binnen de internationale samenwerking in het grensgebied Eems Dollard Regio, om het gebrek aan stageplaatsen en leer-werktrajecten in de zorg- en welzijnssector nu en de verwachte personeelstekorten in deze sector in de toekomst tegen te gaan?*

Uit empirisch materiaal blijkt dat deelnemers van een samenwerkingsverband elkaar iets te bieden hebben en elkaar helpen, waarbij de rol van ‘gever’ vaker zichtbaar is dan de rol van ‘nemer’. Daarnaast stellen respondenten van dit onderzoek algemene doelen voorop in een samenwerkingsverband, maar wel met de gedachte dat ze er zelf over een lange termijn ook iets aan hebben. Over het algemeen kan er gesteld worden dat er sprake is van onderlinge afhankelijkheid

De vraag of er meerlagigheid aanwezig is tussen de Duitse en Nederlandse onderwijs, zorg- en welzijnsinstellingen is niet eenduidig te beantwoorden. Elementen van meerlagigheid zoals elkaar in verschillende settings ontmoeten, diverse deelnemers ontmoeten, van elkaar weten wat deelnemers in een samenwerkingsverband doen, zijn wel aanwezig maar door de verschillen tussen Duitse en Nederlandse respondenten is er niet eenduidig aan te geven of de meerlagigheid ook tussen de Duitse en Nederlandse respondenten aanwezig is in een samenwerkingsverband.

Nederlandse en Duitse instellingen binnen een samenwerkingsverband weten elkaar in praktische en geografische zin goed te bereiken. Of deelnemers van een samenwerkingsverband elkaar in cognitieve zin kunnen bereiken, kan niet eenduidig vastgesteld worden. Over het algemeen geven instellingen binnen een samenwerkingsverband aan dat ze elkaar in cognitieve zin wel bereiken, maar tussen overheidsinstellingen en

zorginstellingen wordt er vanuit verschillende perspectieven gedacht. Dit maakt het begrijpen en bereiken van elkaar in een samenwerkingsverband soms problematisch. Het letterlijke taalverschil tussen Nederland en Duitsland wordt niet als belemmering gezien om elkaar goed te kunnen begrijpen en te bereiken.

Deelnemers van een samenwerkingsverband pleiten met elkaar voor een goed toekomst perspectief. Op dit aspect is er dus sprake van wederkerigheid.

Deelnemers van een samenwerkingsverband stellen zich coöperatief en betrouwbaar op, ze geloven in elkaar en ze geloven ook dat een ander bijdraagt aan het gemeenschappelijke doel die er gesteld is binnen het samenwerkingsverband. Over het algemeen komen deelnemers van een samenwerkingsverband de gemaakte afspraken na en verwachten zij dat anderen dit ook doen. Daarnaast heeft het aspect vertrouwen een tijdselement in zich, het is een proces dat moet groeien.

De conclusie die getrokken kan worden voor het eerste deel van de onderzoeksvraag is dat er voldoende wederkerigheid aanwezig is binnen de internationale samenwerking in het grensgebied Eems Dollard Regio. Bij meerlagigheid tussen Nederlandse en Duitse instellingen en het bereiken van een ander in een samenwerkingsverband in cognitieve zin is er geen sprake van wederkerigheid. Alle overige indicatoren en interpretaties zijn wel aanwezig, dit vormt een meerderheid in dit onderzoek en daarom is er sprake van voldoende wederkerigheid.

De conclusie die getrokken kan worden voor het tweede deel van de onderzoeksvraag is dat internationale samenwerking in een grensgebied mogelijk een oplossing kan bieden voor het tekort aan stageplaatsen en leer-werktrajecten in de zorg en welzijnssector op korte termijn. Op de vraag of het ook een oplossing kan over een lange termijn, geeft dit onderzoek geen duidelijk antwoord. Wel biedt een wederkerige internationale samenwerking een fundament om mogelijke problemen aan te kunnen pakken.

Algemene aanbevelingen

Tijdens dit onderzoek zijn er naast de resultaten en de conclusies nog andere zaken naar voren gekomen die ik graag mee wil geven aan de praktijk.

Allereerst is het belangrijk dat deelnemers van een samenwerkingsverband tijd nemen om elkaar te leren kennen, maar ook tijd nemen om contacten te onderhouden. In het begin vergt dit investering, maar dit wordt teruggewonnen als er een probleemsituatie ontstaat en andere

deelnemers van een samenwerkingsverband zijn bereid te helpen het probleem op te lossen.

Ten tweede wil ik meegeven dat er veel meer oplossingen voor problemen gevonden kunnen worden als men aan beide zijden van de grens gaat kijken. De bereidheid is er aan beide zijden van de grens dus maak hier ook gebruik van en zoek contacten over de grens.

Als derde punt wil ik graag meegeven dat deelnemers in een samenwerkingsverband meer in mogelijkheden kunnen denken dan in beperkingen. Als er in mogelijkheden gedacht wordt dan wordt er een positieve sfeer gecreëerd en dit bevordert de samenwerking.

Als laatste punt wil ik graag meegeven dat samenwerkingsverbanden nog meer gekoesterd mogen worden. Ten tijde van een roerige samenleving waarin in vele veranderingen optreden, is het belangrijk om als collectief te kunnen handelen en elkaar te kunnen helpen waar dat nodig is.

Aanbevelingen voor vervolg onderzoek

Bij het uitvoeren van dit onderzoek zijn een aantal onderwerpen naar voren gekomen die nader onderzocht kunnen worden. In dit onderzoek is er voornamelijk gesproken met directeuren, coördinatoren, teamleiders en managers. Deze personen kennen hun eigen organisaties en kunnen ook inzicht geven in de beleidskwesties van hun organisaties.

Een kanttekening die gezet kan worden is dat de huidige respondenten van dit onderzoek vaststellen dat er aan beide zijden van de grens oplossingen zijn voor de problemen in de zorg- en welzijnssector in combinatie met het onderwijs. Om tot een oplossing te komen moeten er wel studenten en daarbij toekomstige werknemers bereid zijn om over de grens te gaan werken. Vandaar dat een inventarisatie onder huidige studenten en eventueel afgestudeerden zonder baan, inzicht kan verschaffen of ze bereid zijn de grens over te gaan om stage te lopen of om te gaan werken. Want als de bereidheid er niet is, dan is het de vraag of internationale samenwerking wel een oplossing kan bieden om het tekort aan stageplaatsen en leer-werktrajecten tegen te gaan.

Tijdens de analyse van de indicator meerlagigheid is naar voren gekomen dat Nederlandse en Duitse respondenten begrippen als formele en informele contacten anders interpreteren. Voor een aanvullend onderzoek is het van belang dat de begrippen helder gedefinieerd en afgestemd worden met de respondenten. Dit verhoogt het wederzijds begrip van elkaar.

Uit eerdere onderzoeken, maar ook uit dit onderzoek, blijkt dat het Duitse onderwijssysteem en Nederlandse onderwijssysteem sterk van elkaar verschillen. Dit maakt uitwisseling tussen beide landen op het gebied van stage en scholing ingewikkeld. Er vindt andere erkenningen

plaats van competenties en curriculum. Ook hier is het van belang dat deze verschillen goed in kaart worden gebracht en goed worden gedefinieerd voor beide zijden van de grens, zodat het helder is waar de verschillen zitten en hoe onderwijssystemen in elkaar zitten. Als dat goed in kaart wordt gebracht is het gemakkelijker om oplossingen te zoeken die profijt oplevert aan beide zijden van de grens.

Tijdens de analyse van de indicator ‘elkaar weten te bereiken’ is naar voren gekomen dat respondenten van Nederlandse zorg- en overheidsinstellingen, in sommige gevallen elkaar niet begrijpen of niet dezelfde ‘taal’ spreken. Mogelijk komt dit door het soort instelling. Zowel een zorg- als een overheidsinstelling is een publieke instelling. Toch zit er een verschil tussen deze instellingen met het oog op winst maken en commercieel zijn. Of dit daadwerkelijk een reden kan zijn voor het feit dat deze instellingen elkaar minder goed begrijpen, zal kunnen worden uitgezocht in een vervolgonderzoek. Daarnaast is een andere mogelijkheid voor vervolgonderzoek of Nederlandse zorginstellingen een meerwaarde kunnen hebben als ook zij meer internationale samenwerking bewerkstelligen.

De laatste aanbeveling voor vervolgonderzoek heeft betrekking de verwachte personeelstekorten in de zorg- en welzijnssector. Om te kunnen weten of er personeelstekorten zijn, zal er een effectmeting gedaan kunnen worden over een lange periode. Hierbij zal er in kaart gebracht kunnen worden wat de beginsituatie met betrekking tot zorg- en welzijns personeel en wat de stand van zaken is over een periode van tijd. Hiermee kan worden aangegeven hoe het verloop van het personeel is in zorg- en welzijnsinstellingen.

Reflectie op het huidige onderzoek

In dit onderzoek is gekeken naar internationale samenwerking in het EDR-gebied. Hierdoor heb je te maken met een onderzoeksgebied dat in Nederland ligt en over de grens in Duitsland. Nadat ik voor het laatst tien jaar geleden Duits heb gevolgd op de Middelbare school, vergde het mij veel energie om de Duitse taal weer op te halen en ook weer meer machtig te maken. Doordat ik de taal niet machtig ben, was het soms lastig om de juiste woorden en de juiste ‘taal’ te spreken. Ik kreeg gelukkig wel hulp met het opstellen van Duitse interviewvragen en uitnodigingsbrieven, maar het emailverkeer en de interviews zelf, heb ik zelf gedaan. Doordat Duits niet mijn voertaal is, is het soms lastig te bepalen of ik de Duitse respondent goed begrepen heb en of ik hun antwoorden juist geïnterpreteerd heb.

De respondenten in mijn onderzoek bestonden voor een deel uit werknemers van onderwijsinstellingen. Onderwijsinstellingen hebben te maken met vaste jaarplanningen en vakanties. Daarnaast verschilde deze planning en de vakantieperiode tussen het Duitse en het Nederlandse onderwijs. Hierdoor was het lastig interviews te plannen.

Sommige interviews heb ik telefonisch afgenomen of zijn via over en weer mailverkeer tot stand gekomen. Doordat deze interviews niet face-to-face zijn gehouden werd het interpreteren van sommige onderdelen wat lastiger omdat er geen non-verbale communicatie plaatsvond. Hierdoor werd het doorvragen tijdens een interview bemoeilijkt.

Doordat er gekozen is voor kwalitatief onderzoek is de generaliseerbaarheid en de validiteit van dit onderzoek niet te garanderen. Dit komt doordat de resultaten gebaseerd zijn op een beperkt aantal instellingen. Hierdoor kan er geen algehele conclusie getrokken worden over alle instellingen in een grensgebied. Daarnaast is er een kans aanwezig dat er bij herhaling van mijn onderzoek andere respondenten naar voren komen. Vaak blijven de functies in een bedrijf wel bestaan, maar wisselen personen regelmatig van functie. Hierdoor krijg je te maken met andere personen en deze kunnen weer anders tegen de situatie aankijken.

7. Literatuurlijst

Aken, I. van (2009). Regionaal Arbeidsmarktbeleid en de Zorgsector. *Vakblad voor opleiders in het gezondheidszorgonderwijs*. Calibris.

Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Londen: Sage.

BMG (z.j.) pflge fachkräfte mangel. Geraadpleegd op 1 juni 2014 van <http://www.bmg.bund.de/pflge/pflegekraefte/pflegefachkraeftemangel.html>

Coleman, J. (1988). Free-riders and zealots: the role of social networks. *Sociological Theory*, 6: 52-57.

Dawes, S.S. & Eglene, O. (2004). New models of collaboration for delivering government services: a dynamic model drawn from multi-national research. *Center for Technology in Government. University at Albany/SUNY*: 1 – 11.

Doornbos, K. & Offers, E. (2014). *Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn Noord-Nederland 2014*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Dourish, P. & Bly, S. (1992). Portholes: supporting awareness in a distributed work group. *ACM New York* : 541-547.

EDR (z.j.). Interreg. Geraadpleegd op 9 maart 2014 van <http://www.edr.eu/nl/site/interreg#sthash.SM4cFK6r.dpuf>

Georghiou, L. (1998). Global cooperation in research. *Research Policy*, 27: 611-626.

Grasdijk, I. en Offers, E. (2012). *Toekomstvisie Arbeidsmarkt en Onderwijs Zorg Drenthe*. Haren: ZorgpleinNoord.

Homans, G.C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6): 597-606.

Huxham, C. en Vangen, S. (2000). Ambiguity, Complexity and Dynamics in the membership of Collaboration. *Human Relations*, 53: 771-806.

Johnson, D.W., Johnson, R.T. & Stanne, M.B. (1989). Impact of Goal and Resource Interdependence on Problem-Solving Success. *Journal of Social Psychology*, 129 (5): 621-629.

Kahan, D.M. (2003). The Logic of Reciprocity: Trust, Collective Action, and Law. *Michigan Law Review*, 102: 71-103.

Kraut, R., Egido, C. & Galegher, J. (1988). Patterns of Contact and communication in Scientific Research Collaboration. *ACM New York*: 1-12.

Kruijer, J. & Oosting, I. (2014). *Drentse Onderwijsmonitor 2013*. Groningen: CMO.

Lawson, B., Petersen, K.J., Cousins, P.D. & Handfield, R.B. (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization. *Journal of product Innovation Management*: 26, 156-172.

Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies, R.J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*, 23(3): 438-458.

McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. Special issue. *Public Administration Review*: 66, 33-43.

Migchelbrink, F. (2008). *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn*. Amsterdam: SWP.

Morel, N., B. Palier & J. Palme (2012). *Towards a Social Investment Welfare State?* Bristol: The Policy Press.

Netwerk Zon (z.j.). over network ZON geraadpleegd op 1 juni 2014 van <http://www.netwerkzon.nl/nl/over-netwerk-zon/>

Olsen, M. (1965). *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Cambridge, MI: Havard University Press.

Oomkens, R., M. Hoogenboom & T. Knijn (2013). Continuity and change: Comparative case study of hospital and home care governance in the Netherlands. *Administration & Society*.

Putnam, R.D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.

Shaw, M.M. (2003). Successful Collaboration Between the Nonprofit and Public Sectors. *Wiley Periodicals*: 14 (1), 107-120.

Solomon, P. (1997). Discovering Information Behavior in Sense Making. *Journal of the American society for information science*: 48(12), 1109-1126.

Swaan, A. de & Hendriks, H. (1996). *Zorg en de staat: welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de nieuwe tijd*. Amsterdam, Nederland: Bakker.

Vangen, S. en Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative relations: Building trust in Interorganizational Collaboration. *The Journal of applied behaviorial Science*: 39, 5-31.

Vos, H. de (2004). Community and human social nature in contemporary society. *Analyse und Kritik*: 26, 7 – 29.

Zorgleefplanwijzer (z.j.) wat is een zlp? Geraadpleegd op 15 juni van <http://www.zorgleefplanwijzer.nl/zlp-informatie/wat-is-een-zlp.html>

Zuidersma, J. (2012). *Wederkerigheidspatronen in regionale samenwerkingsverbanden - een gedragstheoretische benadering*. Rijksuniversiteit Groningen.

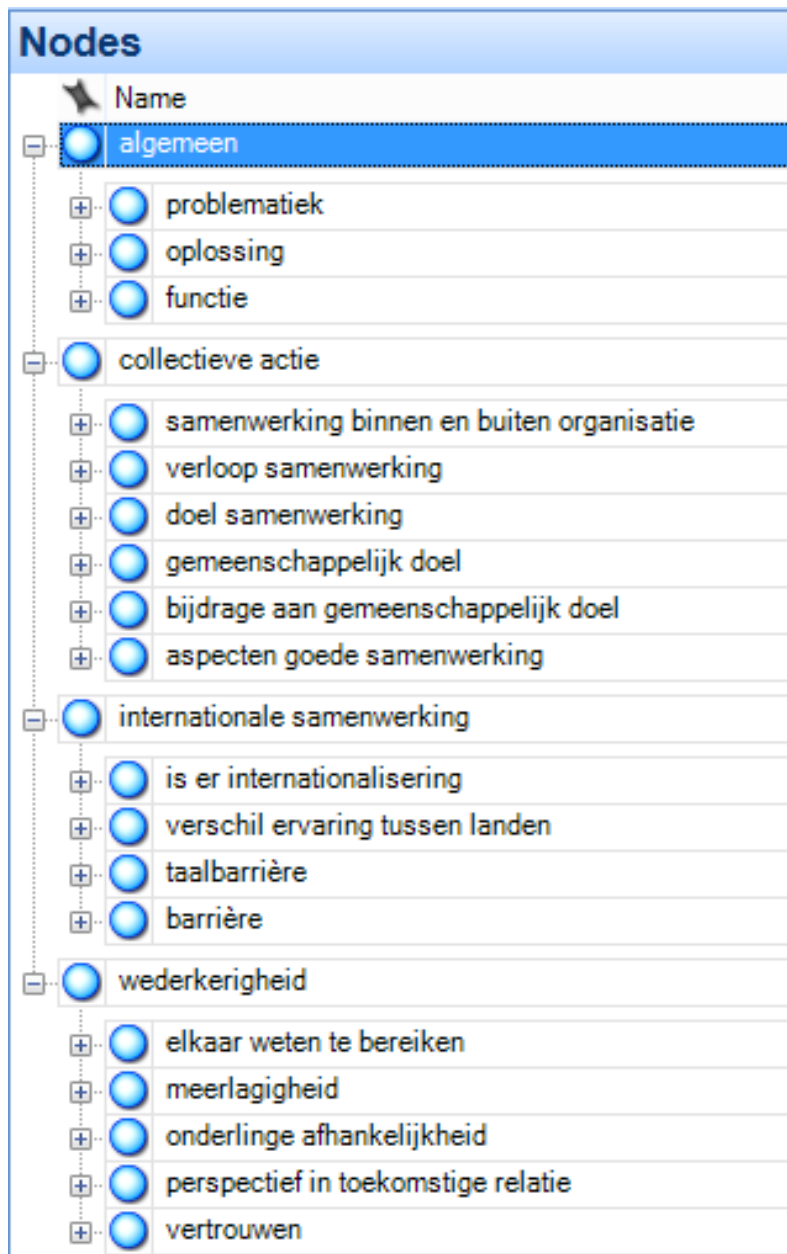
Bijlage 1: Indeling van de deelnemers van het onderzoek.

	Nederland	Duitsland
Onderwijs	1. Coördinator internationalisering – ROC 1 2. Coördinator internationalisering – ROC 2 3. Teammanager gezondheidszorg – ROC 3 4. Docent en coördinatie Duitsland – ROC 4	5. Teamleider - zorgopleiding 6. Directeur - Scholingscentrum 7. Leerkracht - verpleegpedagoog 8. Assistent directie - verpleging 9. Algemeen Directeur - zorgopleiding 10. Projectmanager - gezondheidszorg <i>Het onderwijs en de zorg zijn hier samengevoegd omdat de zorgopleiding vaak verbonden is aan een zorginstelling in Duitsland.</i>
Zorg	11. Hoofd opleidingen - Zorgcombinatie 12. Directeur Bestuurder – organisatie voor ouderenzorg 13. Directeur Bestuurder – zorgorganisatie 14. Voorzitter raad van bestuur – Zorggroep 15. Hoofd Specialistische Eenheden (SE) – ziekenhuis	
Overheid	16. Beleidsmedewerker - gemeente 17. Strategisch adviseur - kenniscentrum 18. Hoofd advies – expertisecentrum	19. Directeur- Service centrum 1 20. Coördinator – Service centrum 2

- | | | |
|------------------|---------|--------------------------------------|
| 1. Observatie 1: | 12 mei | Zorgoverleg, Netwerk ZON |
| 2. Observatie 2: | 19 mei | Grensoverschrijdende zorg |
| 3. Observatie 3: | 4 juni | Strategisch Zorgoverleg, Netwerk ZON |
| 4. Observatie 4: | 17 juni | Grensoverschrijdende zorg |

Bijlage 2: *Codeboom Nvivo10.*

Hieronder wordt de codeboom weergegeven. De codeboom is gebaseerd op de interviews en de observaties. Het theoretisch kader lag ter grondslag aan de codes. Vanuit de interviews en de observaties zijn vier hoofdcodes naar voren gekomen. Deze hoofdcodes zijn onderverdeeld in subcodes.



Hieronder wordt de gedetailleerde codeboom weergegeven, dit zal per hoofdcode worden weergegeven.

Nodes		Sources
Name		
algemeen		0
problematiek		0
aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt		4
grote instroom niveau 2 leerling		1
onder ontwikkeling onderwijs		5
tekort aan stageplaatsen		7
verschil tussen zelfde niveau opleiding		1
vraag naar hoger opgeleiden		1
weinig praktijk begeleiders		3
zorgvraag veranderd		6
arbeidsmarkt perspectief		1
korte termijn visie		2
tekort aan leerkrachten met academische graad		1
tekort aan vakkrachten		2
tekort aan wijkverpleegkundigen		1
vergrijzing, maar minder geld		1
weinig werkgelegenheid		4
imago probleem zorg		5
grote werk belasting		1
lage lonen		1
lage maatschappelijke erkenning		1
uitbuiting van de student		1
oplossing		0
aantrekkelijk maken van beroep		5
betere arbeidsvoorwaarden		1
betere voorzieningen stage en lonen		1
duidelijk stagebeleid		3
European Quality Framework		1
geen oplossing		2
goede projectleider		1
lange termijn denken		2
meer vakkrachten in het onderwijs		1
over de grens heen kijken		7
samenwerking met verschillende disciplines		4
vaste functionaris		2
weet hebben van situatie		2
wmo		1

<input type="checkbox"/> functie	0
<input type="checkbox"/> assistent directie	1
<input type="checkbox"/> beleidsmedewerker	1
<input type="checkbox"/> coördinator	1
<input type="checkbox"/> coördinator internationalisering	2
<input type="checkbox"/> Directeur bestuurder	5
<input type="checkbox"/> docent en coördinatie Duitsland	1
<input type="checkbox"/> hoofd advies	1
<input type="checkbox"/> hoofdopleidingen - zorgcombinatie	1
<input type="checkbox"/> leerkracht	1
<input type="checkbox"/> projectmanager	1
<input type="checkbox"/> strategisch adviseur	1
<input type="checkbox"/> teamleider	2
<input type="checkbox"/> teammanager gezondheidszorg	1
<input type="checkbox"/> voorzitter raad van bestuur	1

<input type="checkbox"/> collectieve actie	0
<input type="checkbox"/> samenwerking binnen en buiten organisatie	0
<input type="checkbox"/> alle lagen binnen organisatie	19
<input type="checkbox"/> bedrijven die stageplekken aanbiedt	4
<input type="checkbox"/> diverse organisaties	19
<input type="checkbox"/> verloop samenwerking	0
<input type="checkbox"/> ad hoc samenwerking	7
<input type="checkbox"/> structurele overleggen	7
<input type="checkbox"/> structurele samenwerking bij problemen ad hoc	6
<input type="checkbox"/> doel samenwerking	0
<input type="checkbox"/> belang van de burger	2
<input type="checkbox"/> belang van de leerling	6
<input type="checkbox"/> bereiken van gezamenlijke doelen	4
<input type="checkbox"/> doel hangt af van samenwerkingsverband	2
<input type="checkbox"/> gestructureerde zorgopleiding neerzetten	3
<input type="checkbox"/> goede aansluiting theorie en praktijk	3
<input type="checkbox"/> lange termijn visie opstellen	2
<input type="checkbox"/> netwerken	2
<input type="checkbox"/> normalisering van internationalisering	2
<input type="checkbox"/> win-win situatie creëren	2
<input type="checkbox"/> zorgkosten omlaag brengen	1
<input type="checkbox"/> gemeenschappelijk doel	0
<input type="checkbox"/> de burger optimaal bedienen	7
<input type="checkbox"/> goede aansluiting onderwijs arbeidsmarkt	6
<input type="checkbox"/> goede kwaliteit opleiding ontwikkelen	5
<input type="checkbox"/> kwantitatief en kwalitatief goede medewerkers	3
<input type="checkbox"/> samenwerking	4
<input type="checkbox"/> verbeteren van communicatie	1

<input checked="" type="radio"/>	bijdrage aan gemeenschappelijk doel	0
<input checked="" type="radio"/>	blijven bijdragen als anderen dit niet doen	13
<input checked="" type="radio"/>	blijven praten, stimuleren	10
<input checked="" type="radio"/>	samenwerking beeindigen	4
<input checked="" type="radio"/>	aspecten goede samenwerking	0
<input checked="" type="radio"/>	eerlijkheid	3
<input checked="" type="radio"/>	elkaar persoonlijk ontmoeten	2
<input checked="" type="radio"/>	flexibiliteit	1
<input checked="" type="radio"/>	gemeenschappelijk doel	9
<input checked="" type="radio"/>	goede afspraken	6
<input checked="" type="radio"/>	goede afstemming theorie praktijk	2
<input checked="" type="radio"/>	goede competenties	1
<input checked="" type="radio"/>	jezelf discutabel opstellen	1
<input checked="" type="radio"/>	motivatie gedrevenheid	1
<input checked="" type="radio"/>	open communicatie	3
<input checked="" type="radio"/>	respect	4
<input checked="" type="radio"/>	succes van de leerling centraal	2
<input checked="" type="radio"/>	transparantie	4
<input checked="" type="radio"/>	vertrouwen	16

<input checked="" type="radio"/>	internationale samenwerking	0
<input checked="" type="radio"/>	is er internationalisering	0
<input checked="" type="radio"/>	geen internationalisering	6
<input checked="" type="radio"/>	internationalisering in uitwisselingsvorm	13
<input checked="" type="radio"/>	verschil ervaring tussen landen	0
<input checked="" type="radio"/>	cultuur	10
<input checked="" type="radio"/>	normen en waarden	7
<input checked="" type="radio"/>	taalbarrière	0
<input checked="" type="radio"/>	geen barrière	8
<input checked="" type="radio"/>	grensgebied streektaal	3
<input checked="" type="radio"/>	wel een barrière	6
<input checked="" type="radio"/>	taalcursus	0
<input checked="" type="radio"/>	barrière	0
<input checked="" type="radio"/>	cultuur	8
<input checked="" type="radio"/>	fysieke afstanden	2
<input checked="" type="radio"/>	verschil onderwijssystemen	8
<input checked="" type="radio"/>	afstemming curricula en erkenning	6
<input checked="" type="radio"/>	invulling onderwijs en stage	3

<input checked="" type="radio"/> wederkerigheid	0
<input checked="" type="radio"/> elkaar weten te bereiken	4
<input checked="" type="radio"/> cognitief bereiken	0
<input checked="" type="radio"/> begrijpen elkaar over het algemeen goed	11
<input checked="" type="radio"/> soms wel soms niet	2
<input checked="" type="radio"/> spreken niet dezelfde taal	6
<input checked="" type="radio"/> geografisch bereiken	0
<input checked="" type="radio"/> afstanden zijn goed te overbruggen	16
<input checked="" type="radio"/> soms lange wegen afleggen	3
<input checked="" type="radio"/> praktisch bereiken	0
<input checked="" type="radio"/> goed per telefoon, email, bezoeken	19
<input checked="" type="radio"/> meerlagigheid	4
<input checked="" type="radio"/> contactverloop	0
<input checked="" type="radio"/> formele contacten	6
<input checked="" type="radio"/> informele contacten	1
<input checked="" type="radio"/> zowel formeel als informeel	7
<input checked="" type="radio"/> formeel wat overloopt naar informeel	5
<input checked="" type="radio"/> weten van elkaars activiteiten	0
<input checked="" type="radio"/> geen weet van elkaars activiteiten	5
<input checked="" type="radio"/> weet van de hoofdlijnen	14
<input checked="" type="radio"/> onderlinge afhankelijkheid	4
<input checked="" type="radio"/> aanbieden aan samenwerkingspartners	0
<input checked="" type="radio"/> immateriële goederen	0
<input checked="" type="radio"/> coördinerende rol	1
<input checked="" type="radio"/> creativiteit	1
<input checked="" type="radio"/> hulp aan anderen	4
<input checked="" type="radio"/> innovatie	2
<input checked="" type="radio"/> kwaliteit	2
<input checked="" type="radio"/> netwerk opbouw	1
<input checked="" type="radio"/> openheid	2
<input checked="" type="radio"/> theoretische know-how	8
<input checked="" type="radio"/> toekomst perspectief	3
<input checked="" type="radio"/> win-win situatie	2
<input checked="" type="radio"/> materiële goederen	0
<input checked="" type="radio"/> gekwalificeerde praktijk opleiding	5
<input checked="" type="radio"/> loyale docenten	3
<input checked="" type="radio"/> opleidingsmogelijkheden en werkplekken	5
<input checked="" type="radio"/> gever of ontvanger	0
<input checked="" type="radio"/> gever	10
<input checked="" type="radio"/> zowel geven als ontvangen	9

<input checked="" type="radio"/>	nodig hebben van samenwerkingspartners	0
<input checked="" type="radio"/>	immateriële goederen	0
<input checked="" type="radio"/>	bereidheid elkaar te helpen en samen te werken	2
<input checked="" type="radio"/>	bereidheid voor veranderingen	1
<input checked="" type="radio"/>	betrouwbaarheid	5
<input checked="" type="radio"/>	duidelijkheid	3
<input checked="" type="radio"/>	eerlijkheid	2
<input checked="" type="radio"/>	goede afspraken	5
<input checked="" type="radio"/>	heldere vraag	2
<input checked="" type="radio"/>	kennis	3
<input checked="" type="radio"/>	kritische houding	2
<input checked="" type="radio"/>	lange termijn visie	1
<input checked="" type="radio"/>	openheid	3
<input checked="" type="radio"/>	tolerantie	1
<input checked="" type="radio"/>	waardering	1
<input checked="" type="radio"/>	weten wat je aan elkaar hebt	4
<input checked="" type="radio"/>	materiële goederen	0
<input checked="" type="radio"/>	aanwas nieuwe studenten en medewerkers	1
<input checked="" type="radio"/>	goede begeleiding voor de leerling	1
<input checked="" type="radio"/>	goede uitwisseling theorie en praktijk	3
<input checked="" type="radio"/>	inzet juiste persoon	2
<input checked="" type="radio"/>	perspectief in toekomstige relatie	4
<input checked="" type="radio"/>	blijven praten	2
<input checked="" type="radio"/>	dit blijft zich ontwikkelen	12
<input checked="" type="radio"/>	meer in werkgroepen actief worden	1
<input checked="" type="radio"/>	positief met dezelfde partners	8
<input checked="" type="radio"/>	uitbreiding van de contacten	7
<input checked="" type="radio"/>	verjongingsslag komen	1
<input checked="" type="radio"/>	vertrouwen	4
<input checked="" type="radio"/>	bereid elkaar te helpen	0
<input checked="" type="radio"/>	organisatie is bereid de ander te helpen	13
<input checked="" type="radio"/>	organisatie is deels bereid de ander te helpen	6
<input checked="" type="radio"/>	iets voor elkaar betekenen	0
<input checked="" type="radio"/>	bereid iets voor elkaar te betekenen	10
<input checked="" type="radio"/>	deels bereid iets te betekenen	9
<input checked="" type="radio"/>	nakomen afspraken	0
<input checked="" type="radio"/>	afspraken worden niet altijd nagekomen	2
<input checked="" type="radio"/>	over het algemeen worden de afspraken nagekomen	17

Bijlage 3: topiclijst Nederlandse respondenten.

- Bedanken voor deelname aan het onderzoek
- Korte uitleg over het onderzoek
- Toestemming vragen om het interview op te nemen
- De geïnterviewde op de hoogte stellen dat er geanonimiseerd wordt in het uiteindelijke verslag.
- Lengte van het interview is ongeveer 60 minuten.

Algemeen:

1. Organisatie, functie, wat houdt het in?
2. Welke problematiek ziet u vanuit uw functie in de zorg en welzijnssector in combinatie met onderwijs?
3. Hoe denkt u dat deze problematiek aan te pakken is?
4. Speelt samenwerking hierin een rol? Hoe kan samenwerking een rol spelen?

Samenwerking/ collectieve actie:

5. Met welke partners binnen uw organisatie werkt u samen en waarom?
6. Met welke partners buiten uw organisatie werkt u samen en waarom?
7. Hoe verloopt deze samenwerking? Ad hoc of structureel?
8. Hoe zou u uw rol willen omschrijven in deze samenwerking? Is dit de rol die u wilt/kunt spelen?
9. Met welk doel werkt u samen?
10. Is er een gemeenschappelijk doel met de samenwerkingspartners? Wat is het doel?
11. Draagt iedereen op dezelfde manier bij aan dit gemeenschappelijke doel? Zo nee hoe draagt iemand bij?
12. Als niet iedereen bijdraagt aan dit gemeenschappelijke doel, blijft u dan wel bijdragen?
13. Draagt het gemeenschappelijke doel ook bij aan uw eigen doel die u heeft als werknemer/gever/ beleidsmaker?
14. Welke aspecten dragen volgens u bij aan een goede samenwerking?

Wederkerige samenwerking:

Onderlinge afhankelijkheid

15. Wat heeft u uw samenwerkingspartners te bieden?
16. Wat heeft u van uw samenwerkingspartners nodig?
17. Biedt u vaker goederen, hulp of advies aan in het samenwerkingsverband of ontvangt u deze vaker?

Meerlagigheid

18. Wanneer ziet u uw samenwerkingspartners binnen uw organisatie? Alleen bij vergaderingen? Of ook in andere settingen? Buiten uw werk?
19. Wanneer ziet u uw samenwerkingspartners van buiten uw organisatie? Alleen bij vergaderingen? Of ook in andere settingen?
20. Weten uw collega's (teamleiders, management enz) van uw organisatie welke activiteiten u uitvoert en met wie u contacten onderhoudt?

Elkaar weten te bereiken

21. Vindt u dat u uw samenwerkingspartners goed kunt bereiken? (per email, telefoon)

22. Heeft u het idee dat u op het zelfde niveau zit met uw samenwerkingspartners (en dat u uw partners hierdoor goed kunt begrijpen?)
23. Is de afstand goed te overbruggen tussen u en uw samenwerkingspartners (geografisch gezien)?

Perspectief in toekomstige relatie

24. Hoe ziet u de toekomst met uw samenwerkingspartners?
25. Wat heeft u daarvoor nodig om deze samenwerking zo te houden of goed te laten verlopen?
Hoe kan het zo blijven.

Vertrouwen

26. Worden de gemaakte afspraken nagekomen?
27. Zijn de organisaties bereid elkaar te helpen binnen het samenwerkingsverband?
28. Heeft u het vertrouwen dat andere partijen iets voor uw organisatie kunnen/ willen betekenen?

Internationale samenwerking

29. Vindt er ook internationale samenwerking plaats? Zo ja op welke manier? Met wie?
30. Ervaart u verschil tussen de Nederlandse en Buitenlandse (Duitse) samenwerkingspartners? Zo ja, waarin zit dat verschil?
31. Is er sprake van een taalbarrière? Hoe wordt de taalbarrière opgelost?
32. Zijn er nog andere barrières die verholpen moesten worden bij de samenwerking?
33. Hoe ervaart u internationale samenwerking? Is dit anders dan een samenwerking binnen een land/regio? Zo ja, wat is er anders aan?

Verbetersuggesties samenwerking

34. Zijn er punten die volgens u verbeterd kunnen worden met betrekking tot de (internationale) samenwerking?

Overig

Zijn er nog andere zaken die u wilt bespreken of wilt aanvullen?

Hartelijk dank voor dit interview!

Bijlage 4: Topiclijst Duitse respondenten

der Fragebogen

Vorab

- Vielen Dank im Voraus für Ihre Teilnahme an meiner Forschung.
- Über meine Master Arbeit: In den Niederlanden gibt es einen Mangel an Praktika und Ausbildungsplätze in der Pflege und Sozialwesen. Zukünftig wird ein Überschuss an Personal in diesem Bereich erwartet. In Deutschland gibt es einen Mangel an Pflege und Betreuungspersonal. Vielleicht wäre eine gute Zusammenarbeit zwischen den beiden Ländern die Lösung für das Problem. In meiner Masterarbeit, untersuche ich die internationale Zusammenarbeit.
- Über die praktischen Aspekte des Interviews: Ihre Antworten werden anonym verarbeitet. Falls Sie das wünschen, werde ich Sie über die Resultate meiner Interviews informieren.
- Das Interview wird etwa 40 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Allgemein

1. Bei welcher Organisation arbeiten Sie? Was ist Ihre Funktion? Welche Aufgaben haben Sie?
2. Welche Probleme erfahren/sehen Sie in der Pflege-und Sozialwesen kombiniert mit dem Bereich Ausbildung?
3. Wie könnte man diese Probleme lösen?
4. Könnte Zusammenarbeit hier eine Rolle spielen?

Zusammenarbeit

5. Mit welchen Partnern arbeiten Sie innerhalb Ihrer Organisation zusammen und warum?
6. Mit welchen Partnern arbeiten Sie außerhalb Ihrer Organisation zusammen und warum?
7. Wie verläuft die Zusammenarbeit?
8. Ist es eine strukturelle Zusammenarbeit oder ad-Hoc?
9. Welchem Zweck dient die Zusammenarbeit?
10. Gibt es ein gemeinsames Ziel?
11. Trägt jeder in der gleiche Weise bei an dem gemeinsam Ziel? Wenn nein, auf welchen Weise wird ein Beitrag geleistet?
12. Wenn nicht jeder beiträgt am gemeinsam Ziel, tragen Sie weiterhin bei?
13. Trägt das gemeinsame Ziel bei an Ihrem Ziel als Arbeitgeber/Arbeitnehmer?
14. Welche Aspekte sind Ihrer Meinung nach notwendig für eine gute Zusammenarbeit?

Gegenseitigkeit

Gegenseitige Abhängigkeit

15. Was können Sie Ihrem Arbeitsgruppenpartner bieten?
16. Was erwarten Sie von Ihrem Arbeitsgruppenpartner?
17. Bieten Sie öfter Hilfe oder Beratung in Arbeitsgruppen an oder erhalten Sie diese öfter?

Mehrschichtigkeit

18. Wann sehen Sie Ihre internen Arbeitsgruppenpartner? Nur bei den Sitzungen? Oder auch bei anderen Gelegenheiten?
19. Wann sehen Sie Ihren externen Arbeitsgruppenpartner? Nur bei den Sitzungen? Oder auch bei anderen Gelegenheiten?

20. Wissen Ihre eigenen Kollegen von Ihren Aktivitäten und Partnerschaften? Wenn ja, wer und wieso?

Gegenseitige Zugänglichkeit

21. Können Sie Ihren Arbeitsgruppenpartner gut erreichen? (Per E-Mail oder Telefon?)
22. Hat Ihr Arbeitsgruppenpartner das gleiche Niveau wie Sie? (In kognitivem Sinne)
23. Ist der geografische Abstand zwischen Ihnen und Ihrem Arbeitsgruppenpartner gut zu überbrücken?

Zukunftsperspektive

24. Wie sehen Sie die Zukunft mit Ihrem Arbeitsgruppenpartners?
25. Was brauchen Sie dazu? Sowohl innerhalb als außerhalb Ihrer Organisation?

Vertrauen

26. Werden die Absprachen eingehalten?
27. Sind die Arbeitsgruppenpartners bereit, einander zu helfen?
28. Vertrauen Sie darauf, dass die Arbeitsgruppenpartners etwas für Sie tun wollen?

Internationale Zusammenarbeit

29. Findet auch internationale Zusammenarbeit statt?
30. Empfinden Sie Unterschied zwischen deutschen und ausländischen Partnern? Wenn ja, wo ist der Unterschied?
31. Gibt es eine Sprachbarriere? Wie könnte die Sprachbarriere gelöst werden?
32. Gibt es noch andere Hindernisse in der Zusammenarbeit die behoben werden müssen?
33. Wie beurteilen Sie die Internationale Zusammenarbeit? Ist diese Zusammenarbeit anders als die innerhalb Ihres eigenen Landes oder Ihrer Region?

Verbesserungsvorschläge Zusammenarbeit

34. Was kann die Zusammenarbeit verbessern?

Übrig

35. Möchten Sie noch etwas hinzufügen oder besprechen?

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an diesem Interview!