

RAKENDUSKÕRGKOOLOIDE KOOSTÖÖSUUNDUMUSED PEAMISTE HUVIGRUPPIDEGA EESTI, SAKSAMAA, SOOME JA NORRA SISEJULGEOLEKU VALDKONNA RAKENDUSKÕRGKOOLOIDE NÄITEL

ANNE VALK, MAIRIT KRATOVIŠ

Võtmesõnad: rakenduskõrgharidus, huvigruppide prioriseerimine ja liigitamine, koostöövormid huvigruppidega

Ülevaade. Artikli eesmärk on anda ülevaade valitud riikide sisejulgeoleku valdkonna rakenduskõrgkoolide huvigruppe ja koostöösundumusi kaardistanud uuringust¹ ning tuvastada koostööd soodustavad ja takistavad tegurid. Kvalitatiivse fenomenograafilise uuringu käigus intervjuerisime Eesti, Saksamaa, Soome ja Norra sisejulgeoleku valdkonna rakenduskõrgkoolide esindajaid. Uuringu tulemused näitasid, et rakenduskõrgkoolid erinevad ülikoolidest huvigruppide prioriseerimise osas ja eelistavad väliseid huvigruppe. Selgus, et sisemiste huvigruppidega tehtavaid tegevusi käsitletakse igapäevase juhtimispraktika osana, mida ei teadvustata kui huvigruppide teadlikku juhtimist. Koostöö huvigruppidega põhineb peamiselt ühisel huvil ja isiklikel suhetel, formaalsel alusel või subordinatsioonil. Koostööd mõjutavad enim usaldus ja professionaalsus ning rohkem väärtustati mitteformaalset koostööd.

¹ Artikkel põhineb Springeri teadusajakirjas Empirical Research of Vocational Education and Training ilmunud originaalartiklil „We collaborate with everyone, but with some more than others: evidence of stakeholder collaboration among internal security professional higher education institutions“ (Valk & Kratoviš, 2021) ning on käsitletav originaalartikli autorite poolt olulisel määral muudetud ja üldistatud eestikeelse uurinuraportina. Originaalartikkel on litsentsitud Creative Commons Attribution 4.0 rahvusvahelise litsentsi alusel, millega saab tutvuda siin: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Algartikkel on kättesaadav <https://rdcu.be/ce0no>.

SISSEJUHATUS

Rakenduskõrgkoolid on muutunud järjest interdistsiplinaarsemaks ning algusaegadel domineerinud töömaailma vajadustele vastamisele lisaks keskendutakse nüüd ka täienduskoolitustele, arendustegevusele ja rakendusuuringutele (Lend, *et al.*, 2014, lk 6). Kuid riigiti võib rakenduskõrgharidus hõlmata väga erinevaid programme ja kvalifikatsioone ning ühel meelel ei olda selles, kas defineerida seda mõistet laiemas või kitsamas tähenduses (Ulicna, *et al.*, 2016, p. 1), mistõttu on valdkonna uurimisväli mitmekesine. Selles artiklis keskendume sisejulgeolekualast haridust pakkuvatele rakenduskõrgkoolidele ning vaatleme nende koostööd huvigruppidega nelja binaarse kõrgharidussüsteemiga riigi, Eesti, Norra, Soome ja Saksamaa näitel. Riikide valikul lähtusime nende edukast ja pikaajalisest kogemusest rakenduskõrghariduse arendamisel ja huvigruppide kaasamisel. Näiteks on Saksamaal huvigrupid ulatuslikult kaasatud kutse- ja koolitussüsteemi arendamisse ning pakuvad õppuritele ametioskuste omandamiseks vajalikku praktikat (Deisinger, 2015, p. 563). Sama võib öelda Soome ja Norra kohta, kellest esimene keskendub rakenduskõrghariduses regionaalsele aspektile (Kettunen, 2015, p. 58) ja teine on vastupidi moodustanud pärast 1994. aastal toimunud kutsealase suunitlusega piirkondlike kolledžite ühendamist riiklikud kolledžid (Musial, 2010, pp. 50–51). Eesti rakenduskõrgkoolidel on samuti tugev side tööandjatega ja koolide loomise ajendiks ongi olnud viimaste vajadus spetsialistide järele, sealjuures järgiti koolide loomisel paljuski Saksamaa ja Soome eeskujuga (Lend, *et al.*, 2014, lk 7–8). Kõigis uuritud riikides on sisejulgeolekualast haridust pakkuvad rakenduskõrgkoolid, mis on spetsialiseerunud näiteks politseinike, piirivalvurite, päästjate, maksu- ja tolliametnike või korrektsiooniametnike väljaõppele.

Uurimisprobleemina püstitasime küsimuse, kes on sisejulgeoleku valdkonnas tegutsevate rakenduskõrgkoolide peamised huvigrupid ning milline on nendega toimuva koostöö olemus ja selle mõjutajad.

Artikkel on jagatud seitsmeks osaks. Pärast sissejuhatust arutleme huvigruppide teooria ja selle piirangute üle, seejärel vaatleme koostöövormide mitmekesisust ja koostööd mõjutavaid tegureid. Edasi selgitame fenomenograafilise uuringu ülesehitust ja läbiviimist ning tutvustame uuringu tulemusi. Seejärel esitame tulemuste arutelu ja kokkuvõtte.

1. HUVIGRUPPIDE PRIORISEERIMINE JA LIIGITAMINE

Huvigruppide teooria looja Edward Freemani (2010, p. 25) sõnul võib huvigrupiks olla mis tahes grupp või indiviid, kes suudab mõjutada konkreetse ettevõtte eesmärkide saavutamist või on ise ettevõtte tegevusega kaasnevast mõjutatud. Samas, klassikaline huvigruppide liigituse alus lähtub nende olulisusest organisatsiooni jaoks ning eristab esmaseid ja teiseseid huvigruppe (Mitchell, *et al.*, 1997, p. 853; Clarkson, 1995, pp. 106–107). Arvatakse, et huvigruppide liigitamisel ja prioriseerimisel tuleks lähtuda konkreetse huvigrupi silmapaistvusest, mis võib avalduda kolme teguri kaudu: kuivõrd on huvigrupil võimu organisatsiooni mõjutada, millised on legitiimsed ehk seadusest tulenevad õigused mõjutamisel ja kui kiireloomulised on huvigrupi vajadused või nõudmised (Mitchell, *et al.*, 1997, pp. 865–867). Nendel teguritel põhineb ka üks esimesi huvigruppide liigitusi, mis eristab varjatud (ingl *latent*), ootavaid (ingl *expectant*) ja otsustavaid (ingl *definitive*) huvigruppe, kelle mõjukus on eespool toodud silmapaistvuse tegurite olemasolust tulenevalt erinev. Näiteks kasutavad varjatud huvigrupid vaid ühte silmapaistvuse tegurit, milleks võivad olla ootamatud kiireloomulised nõudmised, ootavate huvigruppide puhul lisandub ka teine tegur (näiteks seaduslikud õigused) ning otsustavad huvigrupid võivad opereerida kõigi kolme silmapaistvuse teguriga ja lisaks võib neil olla võim oma huvisid läbi suruda. Kõik need huvigrupid jagunevad omakorda mitmeks alaliigiks. (Mitchell, *et al.*, 1997, pp. 872–879)

Uurijad on huvigruppide teooriat rohkesti kritiseerinud ja täiendanud. Peamiselt heidetakse ette normatiivse konteksti puudumist ja vähest praktilist rakendatavust igapäevases juhtimises ja probleemide lahendamises (Goodpaster, 1991, p. 138; Sternberg, 1997, p. 5; Key, 1999, pp. 320–323; Jensen, 2000, pp. 305–306; Orts & Strudler, 2002, pp. 216–217; Friedman & Miles, 2002, p. 17; Parent & Deephouse, 2007, pp. 16–18; Mainardes, *et al.*, 2010, p. 82; Mainardes, *et al.*, 2011, p. 237, 244). Võib märgata, et ootused teooriale on praktilist laadi ja seetõttu on uurijad teooriat edasi arendanud nii lihtsustamise kui ka täpsustamise suunas. Näiteks on püütud algseid mudelid piirata, kuna on selgunud, et esialgne üksikasjalik liigitus ei leidnud täiel määral rakendust ja tegelikult oli vähem neid huvigruppide liike, kes olid tõesti olulised (Parent & Deephouse, 2007, p. 13). Ka oli juhitasandite lõikes erinevaid arusaamu huvigruppide liigitamisest ja kahtluse alla seatakse Mitchell, *et al.* (1997) huvigruppide silmapaistvuse teguritel põhineva mudeli binaarsust. Nimelt leitakse, et kui huvigrupil on võimu, legitiimsust ja kiireloomulisi nõudmisi vähesel määral, siis ei pruugi tingimata olla tegemist olulise huvigrupiga. (Mainardes, *et al.*, 2012, pp. 1866–1867)

Ülikoolides tehtud huvigruppide uuringute tulemusena domineerivad esimese ja peamise huvigrupina üliõpilased (Mainardes, *et al.*, 2010, p. 82; Chapleo & Simms, 2010, p. 16; Slabá, 2015, p. 314). Kuigi analoogseid uuringuid ei ole rakenduskõrgkoolides seni piisavalt tehtud, võib üksikute näidete põhjal eeldada, et rakenduskõrgkoolid juhivad

rohkem koostööst väliste huvigruppidega, ennekõike viimaste majandusliku ja poliitilise mõju tõttu (Bjørkquist, 2009, pp. 187–189, 195–196, 206–208).

Üks varem loodud rakenduskõrgkooli huvigruppide vaheliste suhete raamistik eristab laiemalt kaht tüüpi suhteid huvigruppidega: **vastastikustel huvidel põhinev koostöö ja pidev või perioodiline koostöö**. Esimest tüüpi suhted on selliste huvigruppidega, kelle võim on mitteformaalne, põhineb pigem kompetentsusel ning suhtlemisel lähtutakse vastastikustest huvidest ja usaldusest. Teise suhetüübi puhul sõltutakse huvigruppidest rohkem ja valdavalt formaalse koostöö eesmärk on pigem täita huvigrupi juhiseid või aidata viia ellu huvigrupi seatud eesmärged. Eelnevalt lähtuvalt on huvigrupid suhte olemuse põhjal jagatud kolmeks: **(1) vastastikku sõltuvad huvigrupid** (näiteks töötajad või teised kõrgkoolid), kellega koostöösuhetel põhinevad ühistel huvidel, ning **(2) domineerivad huvigrupid** (näiteks valitsusasutused või kliendid) ja **(3) otsustavad huvigrupid** (näiteks valitsev ministeerium), kellega koostöösuhetel on täideviivad. (Valk, 2014, pp. 100–101) Kuna tegemist on sisejulgeoleku valdkonna rakenduskõrgkooli näitel loodud teoreetilise raamistikuga, võtsime selle aluseks oma uuringu tulemuste analüüsimisel ja uurisime, kuidas see praktikas toimib.

Kokkuvõttes võib öelda, et huvigruppide teooria on mitu üksteist täiendavat lähenemist, mis loovad omamoodi kontseptuaalse mitmekesisuse.

2. KOOSTÖÖVORMID HUVIGRUPPIDEGA

Koostöö huvigruppidega võib olla kas organisatsioonist ja selle eesmärkidest lähtuv või mingi teema keskne, mis mõjutab ühiskonda laiemalt ja võimaldab koostöös lahendada keerulisi probleeme ja ülesandeid. Esimesel juhul on fookuses organisatsiooni huvid ja nende kaitsmine ning sellest lähtuvalt püütakse teha vastastikku kasulikku ja efektiivset koostööd eri huvigruppidega, kes võivad organisatsiooni mõjutada või on selle tegevusest mõjutatud. Teisel juhul ollakse üks paljudest huvigruppidest, kes on keskendunud ühistele aruteludele laiemalt, kogu ühiskonda mõjutava probleemiga tegelemiseks (Roloff, 2008, p. 245). Selles artiklis toetume eeskätt organisatsioonist lähtuvale koostööle, kuid mõõname, et alati ei ole see piir üheselt mõõdetav ja kohati võib organisatsioonist lähtuv koostöö minna üle laiemalt teema keskseks, seda enam, et fookuses on sisejulgeoleku valdkonna rakenduskõrgkoolid ja sisejulgeolek laiemalt sõltub paljude valdkonnas tegutsevate organisatsioonide koostööst.

Minnes konkreetselt, võib organisatsiooni suhtlemine huvigruppidega toimuda ühelt poolt proaktiivselt ehk ennetavalt ja teisalt reageerivalt. Ennetava lähenemisviisiga püütakse rahuldada huvigruppide selliseid vajadusi, millest viimased ei ole ise veel teadlikud, samas kui reageerivat lähenemisviisi võib pidada pigem tavapäraseks lähenemiseks, kus

tegeletakse huvigrupi vajadustega nende tekkides (Narver, *et al.*, 2004, p. 335; Casablanca, 2015, p. 21). Sisuliselt on tegemist ühel juhul huvigruppide eest mõtlemisega ja nende vajaduste etteaimamisega ehk siis aktiivsel positsioonil on organisatsioon ise, teisel juhul on juhtpositsioonil huvigrupp konkreetsete huvidega või probleemidega, millele soovitakse lahendust. Mõlemad lähenemised on olulised ja nende kombineerimine aitab ka ülikoolidel saavutada paremaid tulemusi nii kliendirahulolu kui ka üldise maine seisukohalt (Alarcón-del-Amo, *et al.*, 2016, p. 11). Mõnes mõttes tähendab proaktiivne käitumine huvigruppide mugavustsoonist välja toomist (Sulkowski, *et al.*, 2018, p. 227), mis näitab erinevaid võimalusi ja viib koostöö eelduslikult uuele tasandile.

Kõrgkooli ja selle huvigruppide koostöö kõige suuremaks kasuks peetakse positiivset mõju osapoolte teadmistele (Caloghirou, *et al.*, 2001, p. 159). Kõrgkoolil võib koostöö motivatsiooniks olla ressursside saamine teadusuuringute rahastamiseks, uurimistulemuste praktikasse rakendamine või lõpetajatele töökohtade kindlustamine, samas kui koostööpartnerid võivad otsida võimalusi saavutada konkurentsieelist või pääseda juurde võimalikule kvalifitseeritud tööjõule ning kasutada laboreid ja seadmeid (Seppo & Roolaht, 2012, pp. 231–232; 243). Koostöö takistajatenähtuakse välja erinevusi eesmärkides (Seppo & Roolaht, 2012, p. 227; 243; Bruneel, *et al.*, 2010, p. 859; Azman, *et al.*, 2018, pp. 92–94) ja kultuuris (Azman, *et al.*, 2018, pp. 91–92; Schlierer, *et al.*, 2012, pp. 49–50; Seppo & Roolaht, 2012, p. 227, 243) ning puudulikku suhtlust (Bruneel, *et al.*, 2010, p. 859; Seppo & Roolaht, 2012, p. 227, 243), samuti huvi või teabe puudumist või partneri võimekuses kahtlemist (Seppo & Roolaht, 2012, p. 227, 243; Azman, *et al.*, 2018, pp. 95–96). Näiteks võidakse arvata, et akadeemilised töötajaid ei ole uute teadmistega kursis, mistõttu kannatab usaldus (Azman, *et al.*, 2018, pp. 95–96).

Koostööbarjääride ületamiseks soovitatakse kõrgkoolidel pidada silmas uuringutulemuste suuremat rakenduslikkust ja tõhusamat teabevahetust (Seppo & Roolaht, 2012, pp. 243–244) ning teadlikku usalduse loomist (Azman, *et al.*, 2018, p. 99; Williamson, *et al.*, 2016, pp. 77–78). Hea võimalus selleks on oma nähtavuse suurendamine, andes laiemale avalikkusele järjepidevalt infot teadusuuringute tulemustest ning pöörates tähelepanu sellele, et esinemised või kirjalikud pöördumised oleksid sihtrühmale arusaadavas keeles ja stiilis (Azman, *et al.*, 2018, p. 100). Enamasti võib see tähendada sõnumi lihtsustamist või näitlikustamist ehk sihtgrupi tasandil suhtlemist. Väidetakse, et koostöö õnnestumisele aitab kaasa varasem positiivne koostöökogemus (Bruneel, *et al.*, 2010, p. 860), mis viitab ühtlasi sellele, et juba koostöö alguses tuleb põhjalikult läbi mõelda oma taotlused ja panna alus usalduslikule suhtele. Kokkuvõttes võib öelda, et suures osas on koostöö ülesehitamine pikaajaline vastastikkuse usalduse loomise protsess.

3. METOODIKA

Uuringus kasutasime fenomenograafilist uurimisviisi, mille abil on võimalik kirjeldada ja analüüsida inimeste kogemusi. Tegemist on teise astme perspektiiviga, mis põhineb sellel, kuidas maailma mõistetakse ja kogetakse, vastukaaluks esimese astme perspektiivile (fenomenoloogiale), mis kirjeldab maailma eri aspekte üldiselt (milline maailm on) (Marton, 1981, pp. 180–181; Barnard, *et al.*, 1999, pp. 213–214). Fenomenograafia eeldab, et iga uuritav näeb mingit fenomeni eri nurga alt ja reaalsust saab tajuda või mõista suhteliselt (Marton, 1981, p. 180; Barnard, *et al.*, 1999, p. 214; Akerlind, 2005, p. 323; Akerlind, 2008, p. 635). Sellest tulenevalt lähtusime eeldusest, et igal huvigruppidega tegeleval isikul võib olla oma arusaam huvigruppide prioriseerimisest ning isiklik kogemus koostööst huvigruppidega, mis annab koondvaates mitmekesise ülevaate sisejulgeoleku valdkonna rakenduskõrgkoolide ja nende huvigruppide koostööst.

Kasutasime eesmärgipäraselt maksimaalse variatiivsusega valimit (Patton, 2002, pp. 234–235), mis hõlmas 11 valitud rakenduskõrgkoolides huvigruppidega tegelevat võtmeisikut organisatsiooni eri tasanditelt (rektor, vastutavate osakondade juhid, professorid). Uuringus osalesid nelja riigi (Eesti, Soome, Norra, Saksamaa) sisejulgeolekualast haridust pakkuvate rakenduskõrgkoolide esindajad. Riikide puhul olid kriteeriumiks nende erinev suurus (suurriik, keskmine, väikeriik), rakenduskõrgkoolide süsteemi ülesehituse erinev alus (föderaalne vs. riiklik), edukas ja pikaajaline kogemus binaarse haridussüsteemi rakendamisel, sh hariduse pakkumine sisejulgeolekuga seotud erialadel, ning nii konkreetse eriala (politseiteenistus) kesksete koolide olemasolu (meie valimis Saksamaa ja Norra) kui ka laiemapõhjalise sisejulgeolekualase hariduse pakkumine (meie valimis Soome ja Eesti). Kuna soovisime mitmekesisest informatsiooni, siis valisime rakenduskõrgkoolid, mis on eri ministeeriumide haldusalas: Eestis Siseministeerium, Soomes Haridus- ja Kultuuriministeerium, Norras Justiitsministeerium ning Saksamaal Liidumaa Spordi- ja Siseministeerium.

Uuringu valimit kavandades kaalusime põhjalikult, kuidas saada võimalikult rikkalikku informatsiooni, ning kasutasime selleks ahelprintsipi (ingl *chain sampling principle*) (Patton, 2002, p. 237), mis tähendab, et eesmärgistatud valimi kokkupanemisel läbisime mitu etappi ja igas etapis analüüsisime, kas ja kuidas toetab valim uuringu eesmärki. Esimeses etapis lõime esialgsed valikukriteeriumid, mille alusel valisime välja riigid. Pärast seda võtsime ühendust ühe rakenduskõrgkooliga, kus olid isiklikud kontaktid, selgitasime uurimuse sisu ja palusime abi teiste riikide sisejulgeolekualast rakenduskõrgharidust pakkuvate koolide leidmisel. Pärast kontaktide saamist valisime välja koolid, võtsime ühendust nende välissuheteosakonnaga ning palusime abi sobivate intervjueeritavate leidmisel, kes tegelevad kõige enam huvigruppidega ja oleksid mitmekesisema materjali saamise huvides võimaluse korral eri tasanditelt või struktuuridest (juht, õpetav üksus, administratiivüksus). Kontaktisikud suhtlesid omakorda organisatsiooni sees eri üksustega, mille

tulemusena tekkis lõplik valim. Sellist ahela põhimõtet kasutati seetõttu, et uurijatel polnud võimalik ebapiisava välise info põhjal otsuseid teha ja oluline oli, et valimisse satuksid seatud kriteeriumitele vastavad inimesed.

Poolstruktureeritud süvaintervjuid viisime läbi kümne inimesega, sealhulgas kolm intervjuud eesti keeles näost näkku suheldes ja seitse intervjuud inglise keeles Skype'i rakendust kasutades, ühe inimesega kasutasime kvalitatiivset kirjalikku küsitlust inglise keeles. Kuna tegemist oli kvalitatiivse poolstruktureeritud intervjuuga, siis olid küsimused üldiseks raamiks ja intervjuueeritavad said vabalt koostööst rääkida, vajaduse korral olid abiks toetavad küsimused (Yin, 2011, pp. 136–137). Uuringus osalemine oli anonüümne ja sel põhjusel ei avalda me riikide intervjuueeritavate ametikohti. Tsitaatide initsiaalid on seotud riigiga (E – Eesti, N – Norra, G – Saksamaa, F – Soome).

Arvestades fenomenograafilist lähenemist, palusime vastajatel kirjeldada oma kogemust ja arusaama neljas suuremas teemas, mis olid järgmised:

1. Kes on peamised huvigrupid ja kuidas nad jagunevad?
2. Millel põhineb koostöösuhe?
3. Millised on peamised koostöövormid ja põhimõtted?
4. Millised on koostööd positiivselt ja negatiivselt mõjutavad tegurid?

Intervjuud transkribeerisime ja tekstid kodeerisime programmi NVivo11 abil. Analüüsi-meetodina kasutasime kvalitatiivset tekstianalüüsi (Hsieh & Shannon, 2005, pp. 1279–1281) ning *induktiivse ja deduktiivse* kodeerimise kombineerimist (Hennink, *et al.*, 2011, pp. 218–220, 220–225; Bazeley & Jackson, 2013, pp. 76–106). Teksti analüüsimisel tuginesime Larsson & Holmström (2007, p. 57) näitele, mille kohaselt lugesime transkriptsioone mitu korda, märkisime andmestikus ära uuritavate aspektide mõistmise viise ja intervjuueeritavate kogemusi näitavad tähendusüksused, grupeerisime need ning lõime põhi- ja alamkategoriid koos vastavate koodidega.

Esmalt kaardistasime ja prioriseerisime huvigrupid, mille alusel moodustus 1. põhikategooria – sisejulgeoleku valdkonna rakenduskõrgkoolide huvigrupid –, mis jagunes omakorda kolmeks alamkategoriaiks: esmased huvigrupid I ja II ning teised huvigrupid, pärast seda keskendusime edasisel kategoriseerimisel ainult esmastele huvigruppidele I. Põhikategooriad 2–5 käsitlevad seega koostöö olemust ja vorme peamiste huvigruppidega I ning koostööd mõjutavaid tegureid (vt tabel 1).

Rõhutame, et uuringu eesmärk ei olnud riikide võrdlemine, vaid üldiste mustrite ja huvitavate näidete otsimine (Patton, 2002, pp. 234–235). Tulemusi kodeerides ja analüüsidest võib järeldada, et valim oli piisav, sest andmestik sisaldas rikkalikku teavet, kuid samas tekkis ka saturatsioon ehk info küllastumus (Saunders, *et al.*, pp. 1896–1897), mis viitas

kindlate mustrite olemasolule. See omakorda lubas eeldada, et saadud andmeid on võimalik kvalitatiivselt üldistada.

4. UURINGU TULEMUSED

4.1. Kategooria 1: sisekaitseliste rakenduskõrgkoolide huvigrupid

Kuigi uuringus osalejad mainisid paljusid huvigruppe, siis intervjuu käigus räägiti peamiselt nendest, keda peeti kõige olulisemaks ja kellega praktikas rohkem tegeletakse. Kodeerimise käigus eristusid selgelt kolm kõige olulisemat huvigruppi, kelleks olid (1) tööandjad ja nende regionaalsed allasutused, (2) ministriumid, kelle alluvuses ollakse, ning (3) teised kõrgkoolid.

Tudengeid ja selle huvigrupi alaliike (vilistlased, sisseastujad) ning samuti töötajaid küll mainiti intervjuude jooksul kui olulisi huvigruppe, kuid sisuliselt räägiti koostööst nendega vähe. Seetõttu moodustasime esmaste huvigruppide puhul kaks alamkategooriat, kus esimeses olid arvukselt kõige enam olulisteks nimetatud ja sisuliselt kõige enam käsitletud huvigrupid (esmased huvigrupid I) ja teises nii arvukselt kui ka sisuliselt esimestest vähem käsitletud huvigrupid (esmased huvigrupid II). Teiseste huvigruppidega kategoriseerisime huvigrupid, keda nimetati ja käsitleti kõige vähem (tabel 1, kategooria 1). Tulemustest nähtub, et sisekaitselised rakenduskõrgkoolid peavad väliseid huvigruppe olulisemateks kui sisemisi, kuna peamiste huvigruppide esimeses alamkategoorias paiknevad ainult välised huvigrupid.

Kuna uuringu eesmärk oli selgitada välja koostöövormid peamiste ehk esmaste huvigruppidega, moodustasime järgmised neli kategooriat esmaste huvigruppide I põhisel (tabel 1, kategooriad 2–5).

Tabel 1. Koostöö huvigruppidega (Valk & Kratovitš, 2021, pp. 13–14, autorite tõlgitud)

Kategooriad	Alamkategooriad ja koodid
Kategooria 1: SISEJULGEOLEKU VALDKONNA RAKEN- DUSKÕRGGKOOLOIDE HUVIGRUPID	Alamkategooria 1.1: ESMASED HUVIGRUPID I Koodid: 1.1.1 Tööandjad ja nende regionaalsed allasutused 1.1.2 Ministeeriumid, kelle alluvuses ollakse 1.1.3 Teised kõrgkoolid Alamkategooria 1.2: ESMASED HUVIGRUPID II Koodid: 1.2.1 Tudengid 1.2.2 Töötajad 1.2.3 Teised ministeeriumid 1.2.4 Vilistlased 1.2.5 Sisseastujad Alamkategooria 1.3: TEISESED HUVIGRUPID Koodid: 1.3.1 Ühiskond 1.3.2 Teised Euroopa institutsioonid 1.3.3 Muud riigiasutused 1.3.4 Ametiühingud 1.3.5 Gümnaasiumid 1.3.6 Komisjonid ja nõukogud 1.3.7 Ajakirjandus 1.3.8 Poliitikud 1.3.9 Teised riiklikud koolituskeskused 1.3.10 IT-teenuste pakkujad 1.3.11 Kohalikud omavalitsused
Kategooria 2: KOOSTÖÖ TÖÖANDJATE JA NENDE REGIONAALSETE ALLASUTUSTEGA	Alamkategooria 2.1: ÜHISEL HUVIL PÕHINEV MITTEFORMAALNE KOOSTÖÖ Koodid: 2.1.1 Võrgustikud 2.1.2 Isiklikud kontaktid 2.1.3 Ühine marketing (mainekujundus) 2.1.4 Rakenduskõrgkool kui vahendaja huvigrupi vajaduste täpsustamisel 2.1.5 Ühine teadus- ja arendustöö Alamkategooria 2.2: FORMAALNE KOOSTÖÖ Koodid: 2.2.1 Regulaarsed koosolekud ja visiidid 2.2.2 Ametlik kirjavahetus 2.2.3 Ametlikud võrgustikud 2.2.4 Tagasisidesüsteem 2.2.5 Koostööõnukogud

Kategooriad	Alamkategooriad ja koodid
Kategooria 3: KOOSTÖÖ JUHTIVATE MINISTEERIUMIDEGA	<p>Alamkategooria 3.1: SUBORDINATSIOONIL PÕHINEV FORMAALNE KOOSTÖÖ</p> <p>Koodid:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1.1 Huvigrupi domineerimine ja suunised 3.1.2 Kauplemine <p>Alamkategooria 3.2: MITTEFORMAALNE KOOSTÖÖ</p> <p>Kood:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.2.1 Isiklikud suhted
Kategooria 4: KOOSTÖÖ TEISTE KÕRGKOOLIDEGA	<p>Alamkategooria 4.1: ÜHISEL HUVIL PÕHINEV MITTEFORMAALNE KOOSTÖÖ</p> <p>Koodid:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1 Konkurents ja sellega toimetulek 4.1.2 Ühisprojektid 4.1.3 Võrgustikud
Kategooria 5: KOOSTÖÖD MÕJUTAVAD TEGURID	<p>Alamkategooria 5.1: KOOSTÖÖD POSITIIVSELT MÕJUTAVAD TEGURID</p> <p>Koodid:</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.1.1 Ühine huvi 5.1.2 Isiksuse roll 5.1.3 Organisatsioonikultuur 5.1.4 Kaasamine 5.1.5 Usalduse loomine <p>Alamkategooria 5.2: KOOSTÖÖD NEGATIIVSELT MÕJUTAVAD TEGURID</p> <p>Koodid:</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.2.1 Konflikt 5.2.2 Konkurents 5.2.3 Manipulatsioon 5.2.4 Range hierarhia 5.2.5 Domineerimine

4.2. Kategooria 2: koostöö tööandjatega ja nende regionaalsete allasutustega.

Siin kategoorias moodustus kaks alamkategooriat, mis jaotavad koostöö mitteformaalseks ja formaalseks.

4.2.1. Alamkategooria 2.1. Ühisel huvil põhinev mitteformaalne koostöö

Kõigis rakenduskõrgkoolides on kõrgkooli ja tööandjate kui ühe olulisema huvigrupi vahel välja arendatud **võrgustikud (kood 2.1.1)**, kuhu on kaasatud mitmed osapooled. Võrgustikupõhiselt suheldakse kindlate koostööpartneritega järjepidevalt ja erinevatel viisidel (telefonitsi, silmast silma kohtumistel, videokoosolekutel, e-kirjade teel jne), suhtlemine on vajaduspõhine ja seda ei reguleerita. Koostöö on seotud suure osas **isiklike kontaktidega (kood 2.1.2)** ehk inimeste sõprustunde ja usaldusega, mis tähendab, et ennekõike toimub koostöö mitteformaalselt ja on seotud konkreetsete inimestega, kellega isiklikult lävitakse. Sageli on partnerlusel põhinevad koostöövormid tekkinud varasemate töösuhete põhjal ning koostööpartnereid tuntakse juba aastaid, mistõttu ollakse harjunud üksteisega regulaarselt suhtlema ja infot jagama.

“Hästi palju mõjutavad isiklikud suhted, isiklik klapp ... see on midagi, mis mõne inimesega on ... istud maha ja räägid nagu oleks kogu aeg teda teadnud ja tundnud ... teise inimesega on kontkurgus ...” (E3)

“Kui tekib vajadus, annaksin endast kõik, et neid aidata, sest meie võrgustikus on inimeste vahel tugevad isiklikud sidemed.” (N2)

Rakenduskõrgkoolid ja ametkonnad leiavad, et nende maine on omavahel seotud. Näiteks kui ühikond usaldab politseid, soovib enam kandidaate rakenduskõrgkooli õppima tulla, või kui kooli peetakse hea ja praktilise hariduse pakkujaks, siis saab tööandja piisavalt vajalikku järelkasvu. **Ühise mainekujundusega (kood 2.1.3)** seoses suheldakse tihedalt ja mitteformaalselt, kasutatakse mitmesuguseid mõjutamisvahendeid sõnumite edastamiseks jms.

„Me mõtleme alati ette, mida öelda ja kuidas me ennast esitleme, millised on meie peamised sõnumid. See on justkui nagu sa õppejõuna valmistaksid loenguks ette.“ (N1)

„Hakkasime tegema ühtset kampaaniat ja töötasime koos välja ühtsed põhimõtted ja leppisime kokku tööjaotuse: akadeemia reklaamib õppimisvõimalusi, asutused karjäärivõimalusi. Tegime väga hästi selgeks, kes mille eest vastutab. Tegime ühtsed materjalid ja kui siis asutus läks välja ja jagas neid ... siis ta ju reklaamis kogu akadeemiat ka. Püüdsime jõuda selleni, et me ei ole üksteise konkurendid, vaid me turundame terviklikult.“ (E3)

Huvitava aspektina selgus **rakenduskõrgkooli vahendaja roll huvigruppide vajaduste täpsustamisel (kood 2.1.4)**. See võib näiteks toimuda **üldisemas võtmes** ehk akadeemi-

lise maailma ja igapäevaste praktikate **ühendamise** kaudu, milles rakenduskõrgkoolil on ühendav roll.

„Meie missiooniks on ehitada sild politseivaldkonna teaduse ja praktika vahel.“ (G0)

Vahendamine võib toimuda ka konkreetsete teenuste kirjeldamise kaudu. Näiteks kui politseiametnikud ei suuda IT-spetsialistidele selgelt öelda, missugust platvormi või teenust neil vaja on, siis saab rakenduskõrgkool appi tulla ja võtta endale toodete või teenuste arendamise vajaduste täpsustamise ülesande.

„Üsna sageli ei mõista praktikud ja erasektori partnerid teineteist ja siis peab keegi neid vahendama. Akadeemiline pool saab aidata välja selgitada, mis teenuseid politsei täpselt vajab, et seejärel edastada see arusaam erasektorile, kes seda välja töötama hakkab ... meil on sageli suurem piilt ja seetõttu on erasektoril kergem selle alusel teenust välja töötada.“ (F2)

Vajaduste täpsustamine võib toimuda ka haridusteenuse kontekstis, kuna mõnikord ei oska tööandja täpselt öelda, milliste oskustega töötajat vajatakse näiteks viie või kümne aasta pärast. Sellisel juhul on rakenduskõrgkooli ülesanne seda visiooni pakkuda.

„Tegelikult on kooli roll tõlkida huvigrupi vajadus haridusteenuse konteksti. Seetõttu on esmane asi see, et kui asutused ei oska väljendada, mida nad tahavad, siis meie roll on eelkõige aidata neil oma ootusi tõlkida. Kõige tähtsam on kokku leppida, milliseks haridusteenus saab, sest haridusprotsess ise on pikk.“ (E1)

Huvigrupi esindajate kaasamine ühisesse **teadus- ja arendustöösse (kood 2.1.5)** toimub pidevalt, näiteks tehakse koos projekte, kirjutatakse teadusartikleid, korraldatakse ühiseid seminare ja konverentse.

„Ühisprojektidesse kaasame nii, et ... tavaliselt sa kohtud nendega kas mingil konverentsil, seminaril või üritusel, tutvud ja leiad ühise teema. Pärast helistad neile ja tutvustad, millised projektitaotlused on töös ... näiteks kui tegemist on politseiga, siis me räägime neile, kuidas nad projektist kasu saaksid, ja küsime, et kas nad ka sooviksid osaleda /.../ See on üks võimalus – te kohtute, räägite ja leiate ühise huvi.“ (F1)

„Meil on olnud väga kiire politseiuuringute areng ja nüüd võtab üha rohkem õppejõude osa teadustöödest, mida finantseerivad politsei, ministeerium ja ka teised. Huvigrupid on üha rohkem huvitatud uuringu tulemustest võrreldes varasemaga.“ (N3)

Kokkuvõttes iseloomustab ühisel huvil põhinevat mitteformaalset koostööd professionaalsus, vastastikune huvi, praktilisus, usaldusväärsus, toetav suhtumine ja kaasamine.

4.2.2. Alamkategoria 2.2. *Formaalne koostöö*

Formaalne ehk ametlik koostöö on mitmetasandiline ning põhineb regulaarsetel koosolekutel ja kohtumistel, ametlikul kirjavahetusel ja võrgustikutööl. Ametliku koostöö

osana väärib esile tõstmist kaks peamist koostöövormi. Esiteks hästi toimiv **tagasiside-süsteem (kood 2.2.4)**, mis on formaalne tegevuspraktika ja hõlmab näiteks koolilõpetajate tagasisidet koolile pärast lõpetamist ja mõnda aega politseiametnikuna töötamist, kui on omandatud esmane töökogemus. See tagasiside annab koolile infot selle kohta, kuidas on omandatud teadmised aidanud ametis hakkama saada. Samuti annavad koolile tagasisidet politseiasutused, kelle juures on lõpetajad tööle asunud. Üldjuhul kommunikeeritakse, kas midagi peab muutma ja kas õpe on ajakohane. Korraldatakse nii suulisi tagasisideseminare kui ka tehakse kirjalikke küsitlusi. Tulemustest informeeritakse ka kooli akadeemilisi töötajaid, kes saavad näiteks infot, kas on vajalik suurendada või vähendada teoreetilise või praktilise töö osakaalu.

„Küsimise kooli lõpetajatelt tagasisidet kolm aastat pärast lõpetamist. Küsimise ka nende juhtidelt samu küsimusi. Vahel nad tunnevad, et meie haridus on liiga akadeemiline. Ma ei nõustu sellega, aga nii nad tunnevad. Aga neil on vaja ka teoreetilisi teadmisi sotsioloogiast, kriminoloogiast jne, mitte ainult praktilisi harjutusi.“ (N1)

Tagasisidet kooli tegevusele saadakse ka praktikakorralduse kaudu. Ühel juhul viidi läbi laiaulatuslik projekt, kus küsitleti kõiki praktikakorralduse osapooli, et saada terviklik tagasiside ametite ja rakenduskõrgkooli suhtlusest.

„Tahtsin arendada suulist ja kirjalikku tagasisidekultuuri, eriti tagasiside andmise kultuuri /.../ Ma nägin ära kõik 380 praktikajuhendajat, rääkisin nendega, sain tervikliku ülevaate.“ (E2)

Teiseks näiteks on formaalne suhtlemine **koostöökodades ja nõukogudes (2.2.5)**, kuna kõigil rakenduskõrgkoolidel on huvigruppide esindajatest koosnevad nõukogud, kus arutatakse kooliga seotud küsimusi. Nõukogu olemasolu tuleneb seadusest ning on üks ametlik hoob kooli ja huvigruppide koostöö toimimiseks. Selle koostöövormi juures oli huvitav ühe kõrgkooli (Saksamaa) teadlik taktika, millega püüti arvukaid huvigruppe omavahel ühendada just koostöökodade töö kaudu, selle asemel et üksikute huvigruppidega eraldi tegeleda.

“Nõukogud on need, kus me püüame integreerida huvigruppide huve tervikuks, ja need on töötavad nõukogud, mitte lihtsalt ainult formaalselt koos käivad kogud.” (G1)

Suhtlemine nõukogudes on intervjueeritavate (G1, G2, G0) sõnul sisuline ning kui huvigruppide vahel tekivad erimeelsused, moodustatakse väiksem töögrupp, kes püüab jõuda konsensuseni, töötab lahendused välja ja tutvustab neid seejärel suurele ringile.

4.3. Kategooria 3: koostöö juhtivate ministriumidega

Ministriumidega tehakse nii formaalset kui ka mitteformaalset koostööd, kuid erinevalt tööandjatega tehtavast koostööst on siin suurem rõhk formaalsel koostööl.

4.3.1. Alamkategoria 3.1 Subordinatsioonil põhinev formaalne koostöö

Valitud sisejulgeoleku valdkonna rakenduskõrgkoolid paiknevad Siseministeeriumi ning Spordi- ja Siseministeeriumi (vastavalt Eesti ja Saksamaa), Justiitsministeeriumi (Norra) ja Haridus- ja Kultuuriministeeriumi (Soome) alluvuses ning hierarhilised võimusuhted toovad koostöösuhetes kohati kaasa ambivalentsust. Ühelt poolt on tegemist otsustava huvigrupi poolse **domineeriva võimusuhtega (kood 3.1.1)**, kuna ministeerium on ametlikult kooli omanik, kes määrab eelarvelised ressursid ja teeb järelevalvet.

“Tavaliselt on ministeeriumi jaoks oluline raha. Aga meie jaoks ei ole kõik ainult raha, vaid meil on reaalsed vajadused. Õnneks nad kuulavad meid, sest nad ei ole eksperdid hariduse valdkonnas. Aga nad ütlevad, et ok, kui te nii ütlete, siis me usume, aga võib-olla siiski otsime teise arvamuse veel.” (G2)

“Üsna rigiidse riigistruktuuri raames ... see on üldteada ja kohati ka paratamatu ... on meie ülesanne pigem kohandada ja kindlustada parim võimalik koostöö.” (G0)

Mõnikord kohtleb ministeerium kõrgkooli sarnaselt ametitega, andes korraldusi ja püüdes reguleerida teadus- ja arendustegevuse suundi, ehkki koolis kui haridusasutuses peaksid kehtima akadeemilise vabaduse reeglid.

„Meil on olnud erimeelsusi teadusuuringute osas. Me ütleme, et ok, me uurime seda, aga me peame olema vabad tulemuste osas ja me peame saama neid ka avaldada. Nad ei saa meile ette öelda, millised tulemused peavad olema või et nad ei ole nõus uuringu tulemuste avaldamisega, kui need ei vasta ootustele.“ (N3)

Teisalt kirjeldavad ambivalentset suhet ministeeriumiga ressursside **väljakauplemise (kood 3.1.2)** taktikad, mida kõrgkoolid aeg-ajalt kasutavad, et vajalikke ressursse saada.

„Kui sa tahad ministeeriumi toetust, pead veenma neid inimesi, kes otsustavad /.../ kui vajalikel inimestel ei ole veendumust, siis võtab kogu protsess väga kaua aega ja võib-olla see ei olegi edukas, sest ... neil on mõnikord erinevad vaated, erinevad kriteeriumid ja sa pead selgeks saama, mis nende jaoks oluline on. /.../“ (G2)

„Üldjuhul sa ministeeriumiga ei vaidle – kui nad on otsusele jõudnud, siis me viime nende otsused ellu. Küll aga saab oma plaane enne selgitada ja me teeme seda hästi palju.“ (N3)

Koostöö aktiivsus oleneb paljuski ministeeriumi ametnikest. Näiteks sõltuvalt ministeeriumi personalipoliitikast koostöö kas tiheneb või vaibub ja kool ei saa seda omalt poolt palju mõjutada, kuid siiski aitab suhteid arendada kaasamine, hierarhiliste suhete aktiveerimine ja vastastikune austus.

„Ministeeriumi ametnikud töötavad sageli küsimustega, milles neil ei ole väljaõpet. Seega me kutsume neid kokkusaamistele ja tutvustame neile vajalikke teemasid ... nad kuulavad meid ja vaatavad meid kui eksperte.“ (N1)

4.3.2. Alamkategoria 3.2. Mitteformaalne koostöö

Mitteformaalse koostöö puhul ministeeriumiga **võib täheldada** kaht aspekti. Esiteks, mitteametlikku koostööd soodustavad varasemad suhted ja eelnev töökogemus ministeeriumis. Teine aspekt, mis uuringust välja tuli, viitas koostöökultuuri muutumisele: tunnetatakse, et mingil määral on koostöökultuur minemas üle domineerimiselt partnerlusele, teineteise kompetentsi austatakse ja väärtustatakse. See oleneb sageli sellest, kes omavahel suhtlevad ja milline on olnud varasem koostöökogemus, samuti konkreetsete koostööpartnerite isikuumadustest.

„Küll aga see võimuhierarhia, mida on märgata, on paremaks läinud – ministeerium ise kutsub akadeemia eksperte tööruhmadesse arvamust avaldama ja ekspertiisi näitama.“ (E1)

„Nad austavad meid, nad küsivad meilt informatsiooni ja arvestavad meiega.“ (N2)

Kokkuvõttes võib järeldada, et koostöösuhetes ministeeriumiga on ministeerium võimupositsioonil otsustaja, kuid olenevalt olukorrast ja isikutest on ka rakenduskõrgkoolidel võimalik oma kogemusega võrdne partner olla.

4.4. Kategooria 4: koostöö teiste kõrgkoolidega

Teiste kõrgkoolidega tehakse *üldjuhul* mitteformaalset koostööd, mis põhineb vastastikustel huvidel.

4.4.1. Alamkategoria 4.1. Ühisel huvil põhinev mitteformaalne koostöö

Teisi kõrgkooli nähti huvigrupina kõige eripalgelisemalt ja selle tulemusena moodustus **kood 4.1.1 konkurents ja sellega toimetulek**. Ohtlikeks huvigruppideks peeti ülikooli, kes võivad ohustada rakenduskõrgkooli olemasolu või kellega võisteldakse ressursside pärast. Sageli meelitavad ülikoolid üle ekspertõppejõude või võtavad üle mingeid mooduleid või erialasid (näiteks magistriõpe), mis muudab suhted koolide vahel pingeliseks. Üldiselt püütakse siiski konkurentidega rahumeelselt läbi saada ja koostööd teha.

„Konkureeritakse ressursside pärast ja tihtilugu koostöö kannatabki selle pärast. Et kes mingi tüki võtab. /.../ Aga need rünnakud, mis võivad ohustada kooli olemasolu, neid siiski välditakse ... aga see võib täiesti muutuda, kui tuleb järgmine haridusstrateegia või uus poliitiline suund.“ (E1)

„Jah, loomulikult konkureerime õppejõudude osas. Ehk mitte politseiõppejõudude osas, aga teiste õppejõudude raames küll, näiteks keeleõppejõud. Kuna meil on tähtajalised töölepingud, siis saab olema üha raskem häid õppejõudusid saada.“ (G1)

Rakenduskõrgkoolid leiavad, et ühiselt tegutsedes suudetakse olla tugevamad, seega rakendatakse rohkesti **ühisprojekte (kood 4.1.2)**. Üheskoos püütakse tegeleda rakenduskõrghariduse maine parandamisega, otsitakse ühiseid huvisid ja projekte ning tehakse koos reklaamikampaaniaid. Suhteid teiste kõrgkoolidega tunnetatakse rikastavatenä ning ühiseid projekte, mooduleid ja õppejõudude vahetust peetakse tavaliseks.

„Kui rakenduskõrgkoolid tunnevad, et ajavad ühtset asja ja ei konkureeri omavahel, siis see on hästi tähtis. /.../“ (E1)

„Akadeemiliste kõrgkoolide maine on kõrge ja me ei ole teadlastele prioriteet number üks. Tahaksime, et meie politseiharidus oleks akadeemilisem, seetõttu alustasime ka magistriõppega /.../ Aga jah, koostöö teiste kõrgkoolidega on viimastel aastatel tohutult kasvanud – meil on ühisprojektid, üliõpilaste vahetusprogrammid ...“ (N1)

Intervjueeritavad nimetasid koostöövormina ka **kõrgkoolidevahelisi võrgustikke (kood 4.1.3)**. Näiteks oli Soome esindajal kogemus kolme võrgustiku juhtimisel, millest üks hõlmas kogu riigi rakenduskõrgkoolide esindajaid, teine oli mõeldud rakenduskõrgkooli ja tööandjate esindajate ühendamiseks ning kolmas oli regionaalne, kuhu kuulusid turvalisuse küsimustega tegelevad ettevõtted, rakenduskõrgkoolid, ülikoolid, kutsekoolid ja linnavalitsuse liikmed. Võrgustiku loomisest toimima hakkamiseni kulus intervjueeritava sõnul kolm aastat ning selle eeldustena tõi ta välja liidri olemasolu, kes algatab ja juhib arutelusid, pühendunud liikmed ning liikmetevahelise usalduse konfidentsiaalse info käsitlemisel. Samuti eeldab toimiv võrgustik regulaarset suhtlemist.

„Võrgustiku kaudu on minu arvates kõige parem infot saada ja jagada /.../ see on nagu kaheksa-aastane liiklus. Me saime isegi võrgustiku juhtimise eest aukirja, sest meie võrgustikku nähti kui väga efektiivset viisi turvalisuse ja julgeoleku alase info levitamiseks.“ (F1)

Kokkuvõttes iseloomustas koostööd teiste kõrgkoolidega professionaalsus, ühisosa otsimine ja praktilisus.

4.5. Kategooria 5: koostööd mõjutavad tegurid

Viimane kategooria sisaldab koostööd mõjutavaid tegureid, mille puhul võib välja tuua viis aspekti. Esiteks mõjutab koostööd positiivselt ühiste huvide olemasolu, siia kuulub ka valmisolek neid huvisid otsida ja teadvustada.

„Alguses absurdseks tunduvad, mittedarnased valdkonnad tegelikult omavad ühisosa, sest turvalisus ja julgeolek on tänapäeval ükskõik millise sektori lahutamatu osa. Ühishuvi otsimine ja leidmine ... see on täitsa olemas. Ja see ühisosa ei ole mitte teise väljasõõtmine, vaid pigem üksteise rikastamine.“ (E1)

„Teil peab olema midagi ühist, teil peab olema avatud arutelu ning platvorm, kus sa saad olla aus ja saad vajadusel abi.“ (N2)

Teise aspektina võib välja tuua usalduse, selle tekkimise eelduseks peeti professionaalsust, lubadustest kinnipidamist ja varasemat head koostöökogemust teise osapoolega. See, kas usaldus on tekkinud, selgub intervjueeritavate sõnul tihti alles pärast koostööprojekti lõppu ja selle väljenduseks on see, kui huvigrupp mõne aja pärast uuesti koostöösooviga nende poole pöördub.

„Naljakas, et tegelikult ei saa sa usaldust luua, see tekib koos töötamise käigus iseenesest. Kui te tunnete teinetest, te olete saarnased ja võtate oma tööd tõsiselt, siis tekib usaldus loomulikult.“ (F2)

Kolmanda olulise aspektina toodi välja mitmed väärtushinnangud (ausus ja otsekoheus), mis edendavad suhtlemist. On huvitav, et intervjueeritavad, kelle töö põhisuiks on huvigruppidega suhtlemine ja nende mõjutamine, olid enda jaoks loonud olulised põhimõtted, millest lähtuvalt nad suhtlevad.

„Ole võimalikult aus. See on kõige tõhusam ja mõjusam kokkuvõttes.“ (E3)

„Mulle meeldib otsekoheus. Tegelikult ma arvan, et see on vähetähtsustatud. Lihtsalt ütle, mida sa arvad, miks sa tegelikult siin oled, mida sul on vaja teada ja kus on tegelik probleem. Ma arvan, et palju suhtlemist on liigselt viisakas ja see takistab üksteisest arusaamist.“ (N2)

„Ma proovin olla suhtluses väga inimesekeskne. Ühel hetkel saad aru, et üksi olles oled vähem. Koostööd tehes saavutad alati rohkem ... Mäletan aega, kus ei jagatud nii palju informatsiooni, aga õnneks on see nüüdseks palju muutunud. Viimase kümne aasta jooksul olen näinud suuri muutusi, kogu suhtluskliima on muutunud.“ (F1)

Neljanda aspektina mainiti väga sageli eestvedajat, kellel on oluline roll koostöö toimimise hakkamisel, kes oma isikuga tekitab usaldust ja koostöösoovi, kes väärtustab kaasamist, huvi tundmist ja teise poolega arvestamist. Enamasti nähti selle isikuna organisatsiooni juhti, kelle suhtlemisostkustest **sõltub kogu organisatsiooni valmisolek huvigruppidega suhelda.**

„Ma arvan, et võtmeisik huvigruppidega suhtlemisel on tippjuht – tema arusaamine, kuidas huvigrupid teda tajuvad, kui julge ta on oma otsustes ja kui selgelt ta sõnumeid oskab edastada.“ (N2)

„Kõige olulisem on leida eestvedaja ... muidu pole midagi. /.../ kui mul on hea mõte, siis leian paljude hulgast selle inimese, keda see teema puudutab. See on ka oskus, et leida see inimene, kes võtab teema enda kanda.“ (E2)

Viienda aspektina võib tuua asjaolud, mis mõjutavad koostööd negatiivselt, näiteks konkureerimine, hierarhiat rõhutav suhtlemine, teise osapoole üle domineerimine või temaga manipuleerimine.

„Mõnikord on raske ... justkui elaksime erinevates maailmades. Mõni asi on mulle väga tähtis, aga teisele mitte. Vahel sa vajad mingisugust abi, aga sa ei saa, sest sa ei ole tähtis. See pole küll konflikt, aga sul on tunne, et sind on üksi jäetud.“ (N2)

/.../ Ma olen hästi palju näinud isikute pimedat konkurentsi, et kes on see kõige eksperdim. Tänapäeval on väga lihtne saada eksperdiks, kirjutad nimekaardile ekspert ja oledki. /.../ Mul ükskõik, kas olete kolonel-kindral või koristaja, järelikult te olete siia toodud mingi eesmärgi pärast ja kõigil on võrdne õigus selle projekti raames oma arvamust avaldada. Pärast, kui koju tagasi lähete, olete need edasi, kes te olete.“ (E1)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et peamised koostööd mõjutavad tegurid on seotud ühiste huvide ja sarnaste väärtustega ning edasi sõltub kõik sellest, kuidas suudetakse luua ja hoida usaldust.

5. ARUTELU

Uuringust selgus, et sisejulgeoleku valdkonna rakenduskõrgkoolid teevad tihedat koostööd kolme peamise huvigrupiga: tööandjad, ministriumid, kellele allutakse, ja teised kõrgkoolid. Kuigi varasemates uuringutes (Mainardes, *et al.*, 2010; Chapleo & Simms, 2010; Slabá, 2015) on tudengid olnud kõrgkooli üheks olulisemaks huvigrupiks, siis meie uuringus ei tajutud tudengeid homogeense huvigrupina, kellega oleks vaja järjepidevalt ja plaanitult tegeleda. Pigem nähti tegevusi nii tudengitega kui ka organisatsiooni töötajatega igapäevase juhtimispraktika osana. Seda asjaolu on võimalik seletada rakenduskõrgkooli suurema orienteeritusega tööturule, maine kujundamisele ja muudele väljapoole suunatud tegevustele. Kõrgkoolide huvigruppide ja eriti nende prioriseerimisega seotud uuringud on samas vähesed ja meie järeldused ei pruugi pidada paika kõigi ülikoolide puhul, kellest osa koolitab ka spetsialiste. Tõsi on see, et ülikoolid on tänapäeval erinevad ja kohati kattuvad osa nende funktsioone rakenduskõrgkoolide omadega. Kuna empiirilised uuringud annavad informatsiooni vähesel määral, siis võib siinkohal spekuloida mitme võimaliku põhjuse üle, miks üliõpilased ei ole rakenduskõrgkoolides tehtud uuringutes peamine huvigrupp, aga ülikoolides on. Näiteks Bjørkquist (2000) näeb põhjusena seda, et ülikoolis on sisemistel huvigruppidel paljudes ülikooli puudutavates sisulistes küsimustes suur sõnaõigus, rakenduskõrgkoolile avaldavad aga rohkem (nii majanduslikku kui ka poliitilist) mõju välised huvigrupid. Võib eeldada, et võimalikel muudatustel poliitilise tasandi prioriteetides, mis puudutavad näiteks sisejulgeoleku kui riigi seisukohast olulise valdkonna arendamist, võib olla suur mõju neid erialasid õpetavatele koolidele ja nende õppekavadele. Ehk siis teatud väliste huvigruppidega seotud tegurid võivad mõjutada rakenduskõrgkooli enam kui ülikooli.

Ühe lisapõhjusena, miks tudengitega seonduvaid koostööpraktikaid on rakenduskõrgkoolides vähem, võib välja tuua ka selle, et kaudselt mõjutab tööandjaga tehtav koostöö (näiteks ühine turundustegevus) ka tudengeid. Nii tööandjale kui ka kõrgkoolile on oluline meelitada ligi häid õppureid ja ühine turundustegevus on otseselt neile suunatud.

Kuna eespool nähtus, et huvigruppide liigitamise mudeleid on üksjagu kritiseeritud (nt Mainardes, *et al.*, 2012; Parent & Deephouse, 2007), siis sarnaselt Parent & Deephouse (2007) seisukohaga soovitame huvigruppide juhtimise mudelit praktikas rohkem piirata, eristada esmased huvigrupid ja keskenduda neile. Uuringust ilmnes, et lähtuvalt sellest, keda peavad sisejulgeoleku valdkonna rakenduskõrgkoolid oma peamisteks huvigruppideks, põhinevad suhted huvigruppidega üldistatuna kas ühisel huvil või formaalsel alusel ja subordinatsioonil. Seega võib öelda, et uuringu aluseks olnud Valk (2014) üldine koostöösuhete määratlus vastab sellele oma olemuselt (vastastikune huvidel põhinev koostöö ja pidev või perioodiline täideviiv koostöö). Asetades oma uuringu tulemused Valk (2014) kirjeldavasse raamistikku, selgus, et nende ja varasema raamistiku vahel ilmnedid siiski mõningad erinevused. Näiteks selgus, et kahe peamise huvigrupi (ametid ja ministeerium) puhul, mis paiknesid varasemas raamistikus täidesaatva (ametliku) koostöö all, eksisteerivad tegelikult mõlemat laadi suhted ja ametid väärtustavad kõige enam just mitteametlikku koostööd. Toetudes uuringu tulemustele ja mitmele eespool käsitletud autorile, leidsime, et **üksteisest sõltuvate huvigruppide** (Valk, 2014) puhul on oluline järjepidev ühiste huvide kaardistamine ja pildil hoidmine, et märgata vastastikku kasulikke koostöökohti. **Domineerivate ja otsustavate huvigruppide** (Valk, 2014) usalduse võitmiseks tuleks aga enam turundada oma professionaalseid oskusi ja kasutada rohkem isiklikku lähenemist. Domineerivate huvigruppide puhul on olulised ka kaasavad tegevused, mis aitavad huvigruppi organisatsiooniga rohkem siduda ja suhteid hoida. Uuringust selgunud huvigruppide jaoks, keda intervjueritavad pidasid olulisteks, kuid kellega ei ole nii palju plaanitavaid sisulisi tegevusi, on vajalik luua hea keskkond igapäevase juhtimispraktika, võimaluste pakkumise, kaasamise ja kommunikatsiooni (töötajad, tudengid, sisseastujad, vilistlased, teised ministeeriumid) abil.

Nagu eespool mainitud, siis **mitteformaalsed suhted** on erinevalt Valki (2014) käsitlusest kõigis huvigruppide kategooriates ja kõige enam tehakse seda tüüpi koostööd tööandjatega, keda kaasatakse nii õppekavade loomisse, praktika korraldamisse kui ka näiteks teadusartiklite kirjutamisse. Samuti tehakse koostööd mainekujundamisel ja turundustegevuses ning rakenduskõrgkool on vahendajaks huvigrupi ja võimaliku kolmanda osapoole suhtlemises, aidates huvigrupil oma huvisid täpsustada. Sellise tiheda suhtlemise puhul saab tuua paralleeli proaktiivse lähenemisega (Narver *et al.*, 2004; Casablanca, 2015; Sulkowski *et al.*, 2018), mis soovib huvigruppe nende mugavustsoonist välja tuua ja olla suunanäitajaks, seda eriti siis, kui huvigrupp ise päris täpselt oma vajadusi ei tunneta. Sarnased koostöötendentsid tulid välja ka suhtlemises teiste kõrgkoolidega,

kus tehakse koostööd rakenduskõrghariduse edendamisel ja väärtustamisel ühiskonnas ning pakutakse üksteisele tuge. Partnerlusel põhinev suhe juhtiva ministeeriumiga, mis väljendus valdavalt isiklikes kontaktides ja varasemas töökogemuses ministeeriumis, on ühelt poolt kindlasti hea pinnas koostöö tegemiseks, kuid teisalt aitab ehk ministeeriumis kujundada selgemat arusaama ametnikukultuuri ja akadeemilise vabaduse kultuuri erisustest ja seeläbi rohkem ka koolide vajadustega arvestada.

Formaalseid ja hierarhiast tulenevaid suhteid oli rakenduskõrgkoolidel tööandjate ja ministeeriumiga. Esile võib tuua Saksamaa kõrgkooli teadlikku taktikat koondada huvigruppe koostöökodade abil. Teemakeskne huvigruppide juhtimine leiab rõhutamist ka teoorias (Roloff, 2008) ja on kasulik kõigile osapooltele. Formaalselt suhet ministeeriumiga peetakse paratamatuseks, sest tegemist on kooli omanikuga. Kohati oli tunda suhetes ambivalentsust, kus ministeerium ei mõista haridusasutuse eripära ja loob sellega koostöö barjääre. Paljuski on see seotud isikutega, kes olulisemaid küsimusi otsustavad. Üldjuhul on kõrgkoolil ministeeriumile selged ootused ja oma vajadusi püütakse põhjendada, mida tõestab ka asjaolu, et ambivalentses suhtes toimetades kasutavad kõrgkoolid ressursside väljakauplemise taktikaid ja veenmist.

Huvitav aspekt uuringu tulemustes oli sisejulgeoleku valdkonna kõrgkoolide ja nende huvigruppide huvi teha ennekõike mitteformaalselt koostööd. Ühelt poolt on see seletav sellega, et sageli on inimesed kaua koos töötanud ja usaldavad üksteist. Teisalt viitab selline tendents teatud ohumärkidele, kui riigile olulistest struktuurides on pikka aega tööl samad inimesed, kellel ei pruugi enam olla värske lähenemine ja tekib nn konnatiivistumine. Seda, et sisekaitseliste kõrgkoolide koostöö huvigruppidega seondub rohkem pehmemate väärtustega, nagu usaldus, kommunikatsioon, teadmiste ja informatsiooni jagamine, võib küll ühelt poolt olla üllatuslik, kuid teisalt ongi keerulises keskkonnas hakama saamiseks oluline tugev õlatunne, identiteet ja ühised väärtused, kuna valdkonna toimimisest sõltub kokkuvõttes riigi siseturvalisus.

Leiame, et uuringust saadud tulemused ja sisejulgeoleku valdkonna leiud võivad olla asjakohased ka rakenduskõrghariduse jaoks laiemalt, kuna need lihtsustavad huvigruppide keskkonna üldist pilti ja võimaldavad pöörata tähelepanu olulisematele aspektidele. Mitmes aspektis võiks rakenduskõrgkoolide koostööd vaadelda sarnastel alustel, kuna põhiprotsessid (näiteks praktika ja õppetöö vaheldumine) on sarnased ning on olemas ka tihed seotus tööandjatega ja ministeeriumi kui peamise regulaatoriga.

KOKKUVÕTE

Teoreetilise kirjanduse analüüs näitas, et huvigruppide teooria pakub palju erinevaid vaatenurki, kuid ei anna sealjuures juhiseid, kuidas huvigruppe konkreetses organisatsioonis või valdkonnas juhtida. Seetõttu on teooria edasiarendajad leidnud, et praktikas võiks huvigruppide mudel olla piiratum ja keskenduda peamistele huvigruppidele. Oma uuringu käigus selgitasime välja nelja riigi sisejulgeoleku valdkonna rakenduskõrgkoolide peamised huvigrupid, olulisemad koostöövormid ja praktikad ning koostööd soodustavad ja takistavad tegurid. Kui ülikoolide uuringutest on selgunud, et kõige olulisemateks huvigruppideks peetakse tudengeid ja sisemisi huvigruppe, siis vähesed rakenduskõrgkoolide kohta tehtud uuringud on välja toonud domineerivate huvigruppideena just välised huvigrupid, mida kinnitas ka meie uuring. Samuti selgus, et väliste huvigruppide puhul väärtustatakse enim mitteformaalset koostööd, mis põhineb usaldusel ja pehmetel väärtustel ning mis sisejulgeoleku valdkonna maskuliinsust silmas pidades on ühelt poolt üllatav, kuid teisalt ootuspärane, kuna koostööd teevad inimesed, kes peavad saama üksteisele toetuda. Uuring andis hea ülevaate koostööpraktikatest valitud kõrgkoolides ning uurimistulemuste põhjal on võimalik mõista rakenduskõrgkoolide ambitsioone huvigruppide juhtimisel ja anda baassoovitusi erinevatele huvigruppidele lähenemiseks. Edasised uuringud võiksid keskenduda sisejulgeoleku valdkonna huvigruppide vaatele koostööst ja selle vormidest. Rakenduskõrgkoolide vaadet koostööle huvigruppidega on meile teadaolevalt vähe uuritud, mistõttu peame oma uuringu tulemusi oluliseks panuseks selle tühimiku täitmisel.

ANNE VALK

Sisekaitseakadeemia, õigus- ja sotsiaalteaduste keskuse juhataja-vanemlektor

E-post: anne.valk@sisekaitse.ee

Anne Valk on lõpetanud Tallinna Ülikooli koolieelse pedagoogika ja psühholoogia eriala ning saanud ärijuhtimise magistrikraadi Tallinna Tehnikaülikoolis. Praegu on pooleli doktoriõpingud EBS-i juhtimisteaduste doktorantuuris. Valk on töötanud Sisekaitseakadeemias eri ametikohtadel alates 2000. aastast ning lisaks administratiivtööle õpetab juhtimis- ja teadustöö aineid.

MAIRIT KRATOVITŠ

Sisekaitseakadeemia, õigus- ja sotsiaalteaduste keskuse lektor

E-post: mairit.kratovits@sisekaitse.ee

Mairit Kratovitš sai bakalaureusekraadi Tartu Ülikoolis ja organisatsioonikäitumise magistrikraadi Tallinna Ülikoolis. Aastatel 1995–2003 töötas Siseministeriumis rahvusvaheliste suhete peaspetsialistina ja alates 2003. aastast töötab Sisekaitseakadeemias õppejõuna. Loengud hõlmavad mitmeid üldaineid, nagu organisatsioonikäitumine, teadusmetodoloogia ja siseturvalisus. Mairit Kratovitš on alates 2016. aastast CEPOL-i teadus- ja arenduskorrespondent.

KASUTATUD ALLIKAD

- Åkerlind, G. S., 2005. Variation and Commonality in Phenomenographic Research Methods. *Higher Education Research & Development*, 24 (4), pp. 321–334.
- Åkerlind, G. S., 2008. A Phenomenographic Approach to Developing Academics' Understanding of the Nature of Teaching and Learning. *Teaching in Higher Education*, 13 (6), pp. 633–644.
- Alarcón-del-Amo, M. C., Casablanco-Segura, C. & Llonch, J., 2016. Responsive and Proactive Stakeholder Orientation in Public Universities: Antecedents and Consequences. *Higher Education*, 72 (2), pp. 131–151.
- Azman, N., Sirat, M., Pang, V., Lai, Y. M., Govindasamy, A. R. & Din, W., A., 2018. Promoting University-Industry Collaboration in Malaysia: Stakeholders' Perspectives on Expectations and Impediments. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41 (10), pp. 1–18.
- Barnard, A., McCosker, H. & Gerber, R., 1999. Phenomenography: A Qualitative Research Approach for Exploring Understanding in Health Care. *Qualitative Health Research*, 9 (2), pp. 212–226.
- Bazeley, P. & Jackson, K., 2013. *Qualitative Data Analysis with NVIVO*. London: Sage Publications.
- Björkquist, C., 2000. *Stakeholder Influence in Higher Education. Old Ideas in New Bottles? Dissertation*. Karlstad: Karlstad University.
- Bruneel, J., D'Este P. & Salter, A., 2010. Investigating the factors that diminish the barriers to university-industry collaboration. *Research Policy*, 39 (7), pp. 858–868.
- Caloghirou, Y., Tsakanikas, A. & Vonortas, N. S., 2001. University-Industry Cooperation in the Context of the European Framework Programmes. *Journal of Technology Transfer*, 26 (1–2), pp. 153–161.
- Casablanco, C., 2015. *Strategic Marketing and Stakeholder Orientation in the Spanish Public Universities: An Empirical Analysis. Doctoral Thesis*, Barcelona: University of Barcelona.
- Chapleo, C. & Simms, S., 2010. Stakeholder Identification & Prioritisation in the Higher Education Sector: A Case Study of the University of Portsmouth. *Perspectives*, 14 (41), pp. 12–20.
- Clarkson, M. B. E., 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92–117.
- Deissinger, T., 2015. The German Dual Vocational Education and Training System as 'Good Practice'. *Local Economy*, 30 (5), pp. 557–567.

- Freeman, R. E., 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, A. L. & Miles, S., 2002. Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39 (1), pp. 1–21.
- Goodpaster, K., 1991. Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1, pp. 53–73.
- Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A., 2011. *Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications.
- Hsieh, H-F. & Shannon, S. E., 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15 (9), pp. 1277–1288.
- Jensen, M. C., 2001. Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *European Financial Management*, 7 (3), pp. 297–317.
- Kettunen, J., 2015. Stakeholder Relationships in Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 21 (1), pp. 56–65.
- Key, S., 1999. Toward a New Theory of the Firm: a Critique of Stakeholder Theory. *Management Decision*, 37 (4), pp. 317–328.
- Larsson, J. & Holmström, I., 2007. Phenomenographic or Phenomenological Analysis: Does It Matter? Examples from a Study on Anaesthesiologists' Work. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 2 (1), pp. 55–64.
- Lend, E., Tamm J., Kõiv K., Ernits Ü., Kergand, K. ja Praun, J., 2014. *Rakenduskõrgharidus Euroopa kõrgharidusruumis: väljundid, institutsioonid ja toimetused 2020. Uuringu lõpparuanne*. Eesti Rakenduskõrgkoolide Rektorite Nõukogu. [Võrgumaterjal] Leitav: https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/45105/Rakenduskorgharidus_Euroopa_Korgharidusruumis.pdf? [Kasutatud 04.01.2017].
- Mainardes, E. M., Alves, H. & Raposo, M., 2012. A Model for Stakeholder Classification and Stakeholder Relationships. *Management Decision*, 50 (10), pp. 1861–1879.
- Mainardes, E. W., Alves, H. & Raposo, M., 2011. Stakeholder Theory: Issues to Resolve. *Management Decision*, 49 (2), pp. 226–252.
- Mainardes, E. W., Alves, H. & Raposo, M., 2010. An Exploratory Research on the Stakeholders of a University. *Journal of Management and Strategy*, 1 (1), pp. 76–88.
- Marton, F., 1981. Phenomenography – Describing Conceptions of the World Around Us. *Instructional Science*, 10 (2), pp. 177–200.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J., 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853–886.

- Musial, K., 2010. Redefining External Stakeholders in Nordic Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 16 (1), pp. 45–60.
- Narver, J. C., Slater, S. F. & MacLachlan, D. L., 2004. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), pp. 334–347.
- Orts, E. W. & Strudler, A., 2002. The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), pp. 215–233.
- Parent, M. M. & Deephouse, D. L., 2007. A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75 (1), pp. 1–23.
- Patton, M. G., 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd ed. London: Sage Publications.
- Roloff, J. J., 2008. Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focused Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics*, 82 (1), pp. 233–250.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H. & Jinks, C., 2018. Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52, pp. 1893–1907.
- Schlierer, H.-J., Werner, A., Signori, S., Garriga, E., von Weltzien Hoivik, H., Van Rossem, A. & Fassin, Y., 2012. How Do European SME Owner–Managers Make Sense of ‘Stakeholder Management’? Insights from a Cross-National Study. *Journal of Business Ethics*, 109 (1), pp. 39–51.
- Seppo, M., & Roolah, T., 2012. The Policy Suggestions Concerning Motivations and Barriers of University-Industry Cooperation. *Estonian Discussions on Economic Policy*, 20 (1), pp. 226–246.
- Slabá, M., 2015. Stakeholder Groups of Public and Private Universities in the republic -Identification, Categorization and Prioritization. *Review of Economic Perspectives*, 15 (3), pp. 305–336.
- Sternberg, E., 1997. The Defects of Stakeholder Theory. *Corporate Governance: An International Review*, 5 (1), pp. 3–10.
- Sulkowski, A. J., Edwards, M. & Freeman, R. E., 2018. Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement to Cocreate Sustainable Value. *Organization & Environment*, 31 (3), pp. 223–241.
- Ulicna, D., Messerer, K. L. & Auzinger, M., 2016. *Study on Higher Vocational Education and Training in the EU, Final Report*. Brussels: European Commission.
- Valk, A. & Kratoviš, M., 2021. We collaborate with everyone, but with some more than others: Evidence of Stakeholder Collaboration among Internal Security Professional

Higher Education Institutions. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 13 (4), pp. 1–30.

Valk, A., 2014. Establishing and Managing a Network of Stakeholders: A Descriptive Framework for Collaboration between the Institution of Professional Higher Education and Its Stakeholder. *Journal of Management and Change*, 32/33 (1/2), pp. 89–108.

Williamson, H. J., Young, B.-R., Murray, N., Burton, D. L., Lubotsky Levin, B., Massey, O. T. & Baldwin, J. A., 2016. Community–University Partnerships for Research and Practice: Application of an Interactive and Contextual Model of Collaboration. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 20 (2), pp. 55–84.

Yin, R. K., 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.