

Vapaaehtoiset kumppaneiksi (Vapari) -hanke

Vapaaehtoistoiminnan ja hoivayritysten kumppanuusmalli



Tomi Oravasaari & Timo Järvensivu (toim.)

Vapaaehtoiset kumppaneiksi (Vapari) -hanke

Vapaaehtoistoiminnan ja hoivayritysten kumppanuusmalli

Toimittaneet
Tomi Oravasaari & Timo Järvensivu

Copyright © Kirjoittajat, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Aalto-yliopisto 2012

Ulkoasu: Janne J. Salovaara

Paino: Edita Prima Oy, Helsinki 2012

ISBN:

978-951-799-277-0 (painettu)

978-951-799-278-7 (verkkojulkaisu)

Sisältö

Johdanto	8
1. Vapaaehtoistoiminnan ja hoivayritysten kumppanuus ja kumppanuuden kehittäminen	10
1.1. Soili Vento*: Julkisen ja yksityisen kumppanuudet sosiaalipalveluissa:	10
1.2. Timo Järvensivu*: Kumppanuuden yleinen määritelmä ja malli	12
Kumppanuuden keskeiset elementit	14
Toimivan kumppanuuden rakenteet ja roolit sekä prosessit	17
Kumppanuus on monimuotoisuuden rikkautta	19
1.3. Vapaaehtoistoiminnan ja hoivayritysten kumppanuuden empiirinen mallinnus Vapari-hankkeessa	20
2. Vapari-hankkeen näkökulma vapaaehtoistointaan	22
3. Vapaaehtoistoiminnan motivaatiot ja arvopohja	27
4. Vapaaehtoistointa yrityskontekstissa	32
5. Kumppanuuden rakenne, toimintamallit ja roolit	37
5.1. Kumppanuuden osapuolet	37
5.2. Kumppaneiden kohtaamiset	43
5.3. Vapaaehtoisten ja hoivatyöntekijöiden roolijako	47
5.4. Vapaaehtoisten tehtävät ja toimintamallit	52
5.5. Outi Rusula-Pyrhönen*: Asiakkaiden näkökulma vapaaehtoistointaan hoivakodissa	57
Vapaaehtoinen lisää asukkaan mahdollisuuksia toimia	57
Vapaaehtoisen kanssa koetaan iloa ja ystävyyttä	58
Vapaaehtoistointa on mutkatonta	59
Odotuksia vapaaehtoistointinnalle	60
Asukkaiden näkemyksiä vapaaehtoisen ja hoivayrityksen	

kumppanuudesta	60
Yhteenveto asiakkaan näkökulmasta vapaaehtoistoimintaan hoivayrityksessä	61
6. Kumppanuuden prosessit	64
6.1. Kumppanuuden kehittäminen kokonaisuutena	64
6.2. Toiminnan aloittaminen hoivayksiköissä	68
Henkilökunnan perehdytys vapaaehtoistyöhön ja sisäinen viestintä	68
Toimintamallien selkiyttäminen	70
Vapaaehtoisten, henkilökunnan ja asiakkaiden tutustuminen toisiinsa	72
Perehdyttäminen asiakaskuntaan ja asiakkaiden tarpeisiin	75
Vapaaehtoisten motivaation tukeminen: palautekanavat ja keskustelut tärkeitä	76
6.3. Vapaaehtoisten tukeminen ja kannustaminen	78
Arvostuksen osoittaminen	78
Vertaistuki ja vapaaehtoiset toistensa tukijoina	79
Vastuuhenkilön ja henkilökunnan rooli vapaaehtoisen tukijoina	80
Konkreettiset kannustimet, kuten ruokailu, kahvihetket ja virkistystilaisuudet	81
6.4. Vapaaehtoisten rekrytointi	81
Mihin rekrytoidaan?	81
Rekrytointi verkostojen kautta	83
Rekrytointiviestintä	85
Kenet rekrytoidaan?	87
6.5. Toiminnan seuranta	88
Lopuksi	90
Liite 1. Piukku Kilpikivi*: Työnohjaus vapaaehtoisten tukena	91
Lähteet	94

* Muut luvut – Tomi Oravasaari

Johdanto

Vapari – vapaaehtoiset kumppaneiksi -hanke on ollut Tekesin Innovaatiot sosiaali- ja terveystalouksissa -ohjelman rahoittama hanke, jossa tavoiteltiin erityisesti kumppanuuteen perustuvia arvoverkostohankkeita. Kantavana ajatuksena ohjelmassa on asiakaslähtöisyys. Ohjelmasta rahoitetaan hankkeita, joissa asiakas on aidosti otettu palvelujen kehittämisen keskiöön.

Vapari-hankkeessa kehitettiin vapaaehtoisten, hoivayritysten ja tutkijoiden yhteistyönä uudenlaisia toimintamalleja, joissa vapaaehtoiset toimivat hoivayrityksen kumppaneina. Tämä on ollut monitieteinen tutkimushanke, jonka toteuttajina ovat olleet Laurea-ammattikorkeakoulun ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun asiantuntijat yhteistyössä kumppanuutta soveltaneiden Aarnihoiva Oy:n, Mainio Vire Oy:n, Vapaaehtoistalo Violan (Vantaan kaupunki), Keravan Vapaaehtoisen Hyvinvointityön keskuksen (Talkoorengas) sekä hankkeeseen osallistuneiden vapaaehtoisten kanssa.

Vapari-hankkeen tulokset on tiivistetty käsillä olevaan kumppanuusmalliin. Tämä kumppanuusmalli on kuvaus siitä, kuinka vapaaehtoistoiminnan ja hoivayrityksen kumppanuuteen perustuva yhteistyö voidaan toteuttaa siten, että kumppanuus tuottaa arvoa vapaaehtoisille, hoivayritykselle ja sen työntekijöille sekä ennen kaikkea hoivayrityksen asiakkaille. Kumppanuusmallia voidaan hyödyntää monin tavoin. Malli on kirjoitettu siten, että sitä voivat hyödyntää omassa työssään esimerkiksi hoivayritysten johtajat, hoivayritysten työntekijät, vapaaehtoistyön kehittäjät sekä hoiva-alan ja vapaaehtoistyön kouluttajat ja opettajat.

Yhteistyön tärkeimpänä tavoitteena on ollut hyödyttää hoivakodin asiakasta. Hankkeen keskeisenä vapaaehtoistoimintaa määrittävänä periaatteena ollut, että vapaaehtoiset eivät osallistu varsinaiseen hoiva- ja hoitotyöhön, vaan ovat läsnä siten, että heillä on mahdollisuus kohdata asiakkaat kiirettä ja asiakasta arvostaen. Vapaaehtoiset tuovat hoivakodin arkeen muun muassa uusia virikkeitä, arkipäivän kohtaamista, uudenlaista toimintaa ja hyvää mieltä. Tässä kokonaisuudessa vapaaehtoisilla ja hoivatyöntekijöillä on molemmilla omat tärkeät roolinsa asiakkaan hyvinvoinnin toteutumisessa.

Hankkeen onnistumisen kannalta keskeinen edellytys oli vapaaehtoisten ja hoivayritysten osallistuminen tähän kehittämistyöhön. Hankkeen vapaaehtoisista useimmat tulivat mukaan Vantaan kaupungin ja Laurea-ammattikorkeakoulun järjestämän Seniorisaaja-koulutuksen kautta. Hoivayrityksistä hankkeessa mukana olivat Aarnihoiva Oy ja Mainio Vire Oy. Hankkeen alkuvaiheessa Aarnihoiva Oy siirtyi yrityskaupan myötä Attendo MedOne Hoiva Oy:n omistukseen. Hankkeen projektipäällikköinä ovat toimineet Timo Järvensivu Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta ja Anne Har-

tikainen Laurea-ammattikorkeakoulusta. Hankkeen tutkijoina ovat toimineet Tomi Oravasaari ja Soili Vento. Outi Rusula-Pyrhönen on toiminut tutkimusassistenttina ja Piukku Kilpikivi on toiminut vapaaehtoisten työnohjaajana..

Vapari-hanke toteutettiin ja tämä kumppanuusmalli kirjoitettiin 1.9.2010–30.8.2012 välisenä aikana. Hankkeelle haettiin jatkoaika ajalle 1.9.2012–30.11.2012 erityisesti hankkeen tulosten ja tämän kumppanuusmallin jalkauttamistyöhön.

Hankkeen johtoryhmän puheenjohtajana on toiminut Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään yksikön johtaja Seija Paasovaara. Johtoryhmään ovat kuuluneet:

- Andersson Sirpa, Terveysten ja hyvinvoinnin laitos
- Halmén Leea, Vapaaehtoistoiminta Viola
- Hartikainen Anne, Laurea-ammattikorkeakoulu
- Järvensivu Timo, Aalto-yliopisto
- Koskela Satu, Hyvinkään kaupungin kehitysjohtaja
- Lahtonen Maarit, Tekes
- Oravasaari Tomi, Aalto-yliopisto
- Orlow Tarja, Talkoorengas
- Pessi Anne Birgitta, Helsingin yliopisto
- Tiuhonen Arto, Ikäinstituutti
- Vento Soili, Laurea-ammattikorkeakoulu
- Viiala Taina, Paikallisyksikön johtaja, Laurea-ammattikorkeakoulu
- Virkkunen Marjo, Palvelutalon johtaja, Mainio Vire Oy

Kumppanuusmalli kokonaisuutena on laajan yhteistyön tulos ja sen pohjana olevia malleja on työstetty useissa monilla eri foorumeilla vapaaehtoisten, hoivayritysten henkilökunnan ja tutkijoiden kesken sekä hankkeen johtoryhmän kanssa.

Kumppanuusmallin toimittamisesta ovat vastanneet Tomi Oravasaari ja Timo Järvensivu. Soili Vento on kirjoittanut kumppanuusmallin johdannosta luvun 1.1., jossa kuvataan julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuutta sosiaalipalveluissa. Timo Järvensivu on kirjoittanut luvun 1.2. Kumppanuuden yleinen määritelmä ja malli. Outi Rusula-Pyrhönen on kirjoittanut luvun 5.5. Asiakaskokemuksia vapaaehtoistyöstä ja kumppanuudesta hoivayrityksessä. Liitteeksi sijoitetun artikkelin Työnohjaus vapaaehtoisten tukena on kirjoittanut vapaaehtoisten työnohjauksesta vastannut Piukku Kilpikivi. Tomi Oravasaari on vastannut muiden lukujen kirjoittamisesta. Tutkimusaineistona käytetyt haastattelut on kerätty tutkijoiden yhteistyönä ja kokonaisuutta on työstetty yhdessä tutkijoiden yhteisissä tapaamisissa.

Kiitämme Tekesiä tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tukemisesta sekä kaikkia yhteistyökumppaneita ja hankkeeseen osallistuneita arvokkaasta työstä ja ajan antamisesta kumppanuusmallin edistämiseksi.

Hyvinkäällä 10.9.2012

1. Vapaaehtoistoiminnan ja hoivayritysten kumppanuus ja kumppanuuden kehittäminen

1.1. Julkisen ja yksityisen kumppanuudet sosiaalipalveluissa

Vapari-hankkeen taustalla on suomalaisen yhteiskunnan muutos, jossa yritys- ja vapaaehtoistoiminta ovat tulleet osaksi sosiaali- ja terveyspalveluja sekä hoivapalveluja. Päävastuun sosiaalipalvelujen järjestämisestä ja suurelta osalta tuottamisestakin kantavat kunnat. Kuntien oman tuotannon lisäksi palveluja tuottaa yksityissektori, jota edustavat järjestöt ja yritykset.

Kansantalouden tilipidon ennakkotietojen mukaan vuonna 2009 koko sosiaalipalvelujen tuotos oli 8,6 miljardia euroa, josta kuntien osuus oli 70 prosenttia tuotetuista palveluista ja yksityisen toiminnan osuus 30 prosenttia. Tästä järjestöjen osuus oli 16 % ja yritysten 14 % prosenttia. Yksityissektorin suhteellinen osuus palvelutuotannosta on kasvanut vuosi vuodelta. Kunnat ostavat yksityisiltä palvelujen tuottajilta rahamääräisesti eniten palvelukoti- ja asumispalveluja sekä lasten ja nuorten laitospalveluja. (Lith 2011, 36-39.)

Vapari-hankkeessa on keskitytty kahteen edellä mainittuun suurimpaan yksityisten palvelujen ryhmään eli asumispalveluihin ja lasten suojelun sijaishuollon palveluihin. Kumppanuusmallin tarvetta palvelujen tuottamisen kentällä korostaa yhteistyön tarve eri toimijoiden välillä. Asiakkaan aseman vahvistamiseksi palvelujen ostamisen ja myymisen koordinointi ei riitä, vaan tarvitaan yhteistyötä ja kumppanuuksia takamaan asiakaslähtöisyyttä palveluissa.

Vapaaehtoistoiminnalla voidaan edistää myös palvelujen tuottavuutta laadun näkökulmasta. Teknologisilla uudistuksilla ei hoivapalveluissa ole saavutettavissa samanlaisia tuottavuustuloksia kuin terveyspalveluissa. Hoivapalvelut ovat palveluja ihmiseltä ihmiselle, jossa keskeisessä asemassa on kohtaaminen ja vuorovaikutus. Julkinen keskustelu hoivapalvelujen laadusta nostaa toistuvasti esiin kysymyksen henkilöstöresurssien riittävydestä. Yksityisten palvelujen toiminta perustuu toimilupaan, jossa määritellään henkilöstön mitoitus ja koulutustaso. Nykyinen mitoitus 0,6 ympärivuorokautista hoivaa tuottavissa asumispalveluissa tarkoittaa henkilöstön määrää suhteessa asiakkaiden määrään. Hoivakodissa, jossa paikkaluku on 30,

henkilökunnan määrä on vastaavasti 18. Henkilöstömitoitusta ei ole määritelty sosiaalihuollon lainasäädannössä. Valmisteilla olevaan vanhuspalvelulakiin esitettiin mitoitusta. Hallitus linjasi päätöksessään asian käsittelyn myöhemmäksi, jolloin sitovien henkilömitoitusten tarpeesta päätetään vuonna 2015.

Asumispalvelujen henkilöstön koulutustason vaatimukset sen sijaan perustuvat lakiin (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005). Yksityisissä palveluissa työskenteleviltä edellytetään samaa kelpoisuutta kuin kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa työskenteleviltä. Hoitajilta edellytetään sosiaali- ja terveysalan perustutkintoa, eli lähihoitajan tutkintoa. Lääkehuollosta vastaa sairaanhoitaja. Asumispalveluissa hoidetaan ja hoivataan asiakkaita sekä huolehditaan ruuasta ja puhtaudesta. Työtehtävien laaja-alaisuus on haaste korkeasti koulutetun henkilöstön työmotivaatioon. Useilla asumispalveluyksiköillä on vaikeuksia erityisesti sairaanhoitajien rekrytoinnissa. Hoivapalvelujen toimialalla, kuten muillakaan palvelualoilla koulutustason nostaminen ei enää lisää työn tuottavuutta samassa määrin kuin aiemmin (vrt. Pohjola 2007). Koulutason noustessa työntekijöiden motivoituminen alhaisempaa koulutustasoa vaativiin tehtäviin laskee, jolloin myös työn tuottavuus alenee.

Suomalaisen hoivatyöntekijät kokevat, että he eivät pysty työssään täyttämään asiakkaidensa tarpeita riittävällä tavalla. Työntekijät kokevat, että asiakkaat ja vuorovaikutus heidän kanssaan ovat tärkeintä työssä. Työtehtävien moninaisuus ja asiakkaiden määrä tekevät työstä niin haasteellisen, että työntekijöiden mukaan mahdollisuus tehdä laadu-kasta ei aina toteudu. (Kröger ym. 2009). Vapaaehtoistoiminnalla pyritään vastaamaan asiakkaiden vuorovaikutuksen ja yksilöllisten tarpeiden vajeeseen. Hoivakodeissa toimivilta vapaaehtoisilta ei edellytetä sosiaali- ja terveysalan koulutusta, koska he eivät tee hoitotoimenpiteitä. Vapaaehtoistoiminnan resurssi kohdennetaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin, jolloin palvelujen käyttäjä eli asiakas saa laadukkaampaa palvelua.

Euroopassa sosiaalipalvelujen tuotannon kentällä on myös muita toimijoina kuin julkisia tahoja. Hyväntekeväisyys ja muu yksityisrahoitus ovat tulleet merkittäväksi tekijäksi julkisen rahoituksen rinnalle. Julkinen sektori vetäytyy monista entisistä tehtävistään ja uusija toimijoita palvelujen kentälle on tullut vapaaehtoistoiminnasta. (Koskiahho 2011.) Suomessa yksityinen raha kohdistuu sijoitettuina pääomina erityisesti asumispalveluihin. Tätä kehitystä on tukenut kuntien haluttomuus investoida ja halukkuus ostaa palvelut yksityisiltä tuottajilta.

Vielä jokin aika sitten suomalaisessa yhteiskunnassakin vanhuus oli totuttu näkemään aktiivisista rooleista vetäytymisenä, menettämisenä ja toiminnan vajavuuksien lisääntymisenä. Tämä on muuttumassa. Väestön ikärakenteen muutoksesta johtuen eläkeläisten määrä Suomessa lisääntyy. Eläkkeelle jäävät ovat yhä koulutetumpia ja

tämä näkyy myös ikääntyneiden osallistumisen kykyjen ja useissa tapauksissa myös osallistumishalun kasvuna. Osallistuminen taloudellisiin, sosiaalisiin ja poliittisiin aktiviteetteihin onkin alettu nähdä vanhemman väen oikeutena. Samalla eläkeikäisiin kohdistuneet odotukset ovat muuttuneet. Väestön terveydentilan kohentuminen ja elinajan piteneminen ovat nostaneet esiin aktiivisen seniorikansalaisten ryhmän, joilla on halua toimia vapaaehtoisina. Eläkeikäisiltä on ryhdytty odottamaan resurssiensa hyödyntämistä paitsi itsensä myös lähiyhteisönsä ja yhteiskuntansa hyväksi. Tähän haasteeseen on vastattu järjestämällä eläkkeelle siirtyville vapaaehtoistoiminnan kursseja. Laurea-ammattikorkeakoulu ja Vantaan kaupungin Vapaaehtoistalo Viola ovat kouluttaneet Senioriosaajia vapaaehtoistointaan jo useamman vuoden ajan.

Tutkimuksissa on todettu, että 55–64-vuotiaiden kiinnostus vapaaehtoistointaa kohtaan on kohtalaisen suurta. Tällä hetkellä yhdeksän prosenttia 65–74-vuotiaista osallistuu vapaaehtoistointaan, mutta 55–64-vuotiaista 17 prosenttia sanoo olevansa kiinnostunut toimimaan vapaaehtoistyössä 5–10 vuoden kuluttua. (Leinonen 2007, 301) Työiässä olevat eläkeläiset tarjoavat vapaaehtoistyötä noin 2–3 työviikon verran enemmän vuodessa kuin työssä olevat samanikäiset. Työpanoksen kansantaloudellisen merkityksen arviointi edellyttäisi työn tuottavuuden mittaamista ja vastaavan markkinatuotannon hintojen käyttöä. Edellä esitettyjen lukujen valossa on kuitenkin ilmeistä, että vuodenkin myöhennys eläkkeelle jäännissä on markkinahinnoilla mitattuna arvokkaampaa kuin koko kolmannen iän vapaaehtoistyö, jos sitä harrastetaan keskimääräisen verran. Onkin mahdollista että taloudellisen roolin näkökulmasta kolmannen iän työn tarjonnassa tärkeintä on sosiaalisten verkostojen ylläpito ja tekijöiden oman terveyden ja toimintakyvyn paraneminen. (Ikääntyminen voimavarana 2004)

Laadukkaiden asumispalvelujen ja asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi tarvitaan palvelujen koordinoitua ja yhteistyötä sekä kumppanuuksia. Kunta palvelujen ostajana koordinoi yksityisten palvelujen tuotantoa. Kuntien ja yritysten välinen yhteistyö perustuu sopimuksiin palvelujen tuotannosta. Palvelujen tuottamisen kentällä toimijoina ovat myös järjestöt ja vapaaehtoiset. Järjestöissä koordinoidaan vapaaehtoistointaa, joka suuntautuu sekä kunnallisiin että yksityisiin palveluihin.

1.2. Kumppanuuden yleinen määritelmä ja malli

Pitkäjänteisesti menestyksellinen palvelutoiminta, jollaiseksi voidaan lukea myös vapaaehtoistoiminta hoivapalveluiden kontekstissa, ei onnistu ilman hyvää yhteistyötä. Lyhyellä aikavälillä tiettyä palvelua voidaan toteuttaa rutiinomaisesti ilman kumppanuusverkostoaakin. Ennen pitkää palvelutilanteet ja palvelutarpeet kuitenkin

muuttuvat niin, että tarvittavat uudet ratkaisut edellyttävät resurssien ja osaamisen uudenlaista kohtaamista. Tällainen kohtaaminen vaatii monien toimijoiden välistä yhteistyötä, sillä vaaditut resurssit ja osaaminen harvoin ovat vain yhden toimijan käsissä. Erityisesti monimutkaisissa, jatkuvasti elävissä palvelukonteksteissa palveluiden toimivuus riippuu niin monenlaisista tilannekohtaisistakin resursseista, ettei palveluiden pitkäjänteinen kehittäminen ole mahdollista ilman monien toimijoiden välistä yhteistyötä.

Yhteistyötä voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Käytännössä eri yhteistyömuotoja on yhtä paljon kuin on yhteistyösuhteitakin, mutta yleisemmällä tasolla voidaan tyypitellä kolme organisoitumisen päätyyppiä: ostaminen markkinoilta, hierarkkinen toteuttaminen, ja luottamus pohjaisten kumppanuuksien rakentaminen (Bradach and Eccles 1989; Powell 1990; Adler 2001; Vesalainen 2002). Ostaminen markkinoilta on toimiva muoto, mikäli palvelutarve on suhteellisen selkeä ja tarpeeseen vastaava palvelu on tuotteistettavissa sellaiseksi, että sitä voidaan ostaa ja myydä markkinoilla. Hierarkkinen toteuttaminen on mahdollinen, jos organisaatiosta jo löytyy tarvittavat resurssit tai jos tarvittavat resurssit voidaan hankkia osaksi organisaatiota. Mikäli palveluiden ostaminen markkinoilta eikä hierarkkinen toteuttaminen ole mahdollista, tarvitaan avointa ja joustavaa kumppanuutta toimijoiden välillä, jotta tarvittavat ratkaisut voidaan kehittää.

Vapaaehtoistoiminta on lähtökohtaisesti sellaista palvelutoimintaa, jota ei voida ostaa markkinoilta. Vapaaehtoispalvelu sinällään voi olla hyvin tuotteistettu – esimerkiksi saattajapalvelu vanhuksen kaupassakäyntiä varten – mutta vapaaehtoistoimintaa ei voida ostaa tai myydä markkinoilta, sillä vapaaehtoistoiminta on määritelmällisesti toimintaa, jota tarvitsija ei osta rahalla, vaan jota palveluntarjoaja tarjoaa tai on tarjoamatta vapaaehtoisesti. Vapaaehtoistoimintaa ei myöskään voida toteuttaa hierarkkisesti, sillä vapaaehtoistoiminta on määritelmällisesti toimintaa, jossa ei ole hierarkkisia suhteita – vapaaehtoistoimijat ovat vapaita eikä heitä voida sitoa organisaatioon esimerkiksi työntekijäsopimuksin. Vapaaehtoistoiminnan palvelu- ja kehittämisperusta ei näin ollen voi perustua osto- ja myyntisopimukseen eikä työntekijäsopimukseen. Tarvitaan keskinäiseen luottamukseen perustuva pitkäjänteinen suhde – eli kumppanuus.

Kumppanuus voidaan yleisesti ottaen määritellä kahden tai useamman autonomisen toimijan väliseksi pitkäjänteiseksi yhteistyöksi, jonka perustana on keskinäinen luottamus (Podolny ja Page 1999; Bradach and Eccles 1989; Powell 1990; Adler 2001). Tästä määritelmästä on hyvä nostaa esille muutama keskeinen huomio. Ensinnäkin kumppanuuden osapuolet ovat toisiinsa nähden autonomia eli riippumattomia, tai tarkemmin sanottuna merkittävässä määrin autonomia, sillä täydellinen riippumattomuus on harvoin saavutettavissa. Kumppanit ovat itsenäisiä päätöksentekijöitä ja ne voivat milloin tahansa päättää osallistua tai olla osallistumatta yhteistyöhön.

Toinen keskeinen huomio on se, että kumppanuus ei toimijoiden autonomisuudesta huolimatta ole lyhytjänteistä, vaan pitkäjänteistä. Pitkäjänteisyyttä tarvitaan, sillä luottamus ei yleensä rakennu hetkessä vaan pidemmän yhteistyön tuloksena. Kolmantena, ja ehkä tärkeimpänä, tekijänä on yhteistyön perustuminen luottamukseen. Yhteistyö ei perustu esimerkiksi kirjallisiin sopimuksiin – joskin niitäkin voi toimijoiden välillä olla, mutta ei ensisijaisena yhteistyön määrittäjänä – vaan luottamuspohjaan, jonka toimijat ovat ansainneet ja rakentaneet keskenään. On myös hyvä huomata, että toimijat voivat olla yksittäisiä ihmisiä, ihmisryhmiä tai kokonaisia organisaatioita: yhteistyö voi siis olla ihmisten, ryhmien ja/tai organisaatioiden välistä.

Edellä kuvattu kumppanuuden määritelmä on yleinen, eikä erottele kumppanuutta kovin tarkasti suhteessa muihin kumppanuutta lähellä oleviin käsitteisiin, kuten verkostotyö tai yhteistyö. Näille termeille on verkosto- ja kumppanuuskirjallisuudessa pyritty hakemaan erojakin. Joillekin verkosto on kumppanuuden yläkäsite niin, että verkosto on lyhyempää yhteistyötä, kun taas kumppanuus on tiiviimpää, sopimus-pohjaista yhteistyötä. Esimerkiksi Häggman-Laitila ja Rekola (2011) ovat tutkineet työelämän ja korkeakoulujen kumppanuuksia ja erottelevat koordinaation, yhteistyön ja kumppanuuden toisistaan siten, että koordinaatiolla tarkoitetaan yhteisten ongelmien ratkaisemista valmiiden toimintamallien mukaisesti ilman jatkuvaa vuorovaikutusta, yhteistyö on koordinaatiota syvempää perustuen molemmin puolisten rajojen kunnioittamiseen ja yhteisesti luotuihin sopimuksiin, ja kumppanuus on tiivein yhteistyön muoto, joka mahdollistaa uudenlaisten käytäntöjen ja ratkaisujen tuottamisen sekä rajanylitykset. Organisaatioiden välistä yhteistyötä käsittelevässä tutkimuksessa tällaista erottelua ei kuitenkaan yleisesti tehdä, vaan eri käsitteitä käytetään monin eri tavoin ja sekaisin niin, että kumppanuutta ei voida selkeästi erottaa omaksi yhteistyötyypikseen (Cropper ym. 2008). Tässä raportissa ei pyritä tekemään eroa eri yhteistyötä tarkoittavien termien välillä, vaan pitäydytään yllä annetussa kumppanuuden yleisessä määritelmässä, ymmärtäen että käytännössä yksikään suhde ole samanlainen kuin toinen (Vesalainen 2002; Järvensivu ym. 2012).

Kumppanuuden keskeiset elementit

Kumppanuutta käsittelevässä kirjallisuudessa on löydetty useita hyvää kumppanuutta määrittäviä tekijöitä, joita on tyypiteltä kuvassa 1. Osa tekijöistä on kumppanuuden sisäisiä ja osa ulkoisia. Sisäiset tekijät ovat sellaisia kumppanuuteen liittyviä elementtejä – resursseja, rakenteita, prosesseja, toimintatapoja – joihin toimijoiden välitön vaikutusvalta ylettyy. Ulkoiset tekijät muodostuvat kumppanuuden kontekstista eli niistä yhteistyöhön vaikuttavista instituutioista, rakenteista, normeista ja muista käytännöistä, jotka ovat kumppaneiden välittömän vaikutusvallan ulkopuolella. Sisäisten ja ulkoisten elementtien tuloksena kumppanuus voi ajan myötä kehittyä toimivammaksi tai toimimattommaksi. Tässä raportissa keskitytään ensisijaisesti niihin tekijöihin, joihin toimijat voivat itse vaikuttaa.



Kuva 1: Kumppanuuden elementit

Tuloksekas kumppanuus perustuu keskinäiseen luottamukseen sekä yhteistyöhön sitoutumiseen (Bradach and Eccles, 1989; Powell 1990; Adler, 2001; Morgan ja Hunt 1994; Vesalainen 2002). Luottamuksella tarkoitetaan toimijan turvallisuuden tunnetta sen suhteen, että yhteistyön toinen osapuoli tulee yhteistyön kuluessa toimimaan toimijan edun mukaisesti eikä tule toimimaan tämän etua vastaan. Kumppanuuden keskinäinen luottamus on kunnossa, kun molemmilla osapuolilla on vastaava luottamuksen tunne. Siinä missä luottamus on tunne tai odotusarvo kumppanin tulevasta toiminnasta, sitoutuminen on toimintaa. Sitoutuminen näkyy osapuolten toiminnassa ja toimimattomuudessa. Sitoutuneet toimijat ryhtyvät toimintaan silloin, kun toisen osapuolen tai kumppanuuden yhteinen etu sitä vaatii. Luottamus ja sitoutuminen ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Sitoutunut toiminta vahvistaa luottamusta

tulevaan sitoutumiseen, ja luottamus puolestaan edistää sitoutumista. Sitoutumattomuus heikentää luottamusta, ja luottamuksen puute vähentää sitoutumista (McEvily ym. 2003; Morgan ja Hunt 1994).

Keskinäinen luottamus ja sitoutuminen edistävät tiedon liikkuvuutta toimijoiden välillä sekä yhteisten etujen ja kokonaisyödyn huomioimista sen sijaan, että toimijat keskittyisivät vain omien etujensa ajamiseen. Tiedon avoin liikkuvuus ja kokonaisyödyn huomioiminen mahdollistavat sellaisen pitkäjänteisen kehittämistyön, joka tuottaa joustavasti yhä uusia innovaatioita kaikkien kumppanuuteen osallistuvien osapuolten tarpeisiin (Järvensivu ym. 2010, 2012, Powell 1990, Dhanaraj ja Parkhe 2006). Hyvään luottamukseen ja sitoutumiseen perustuva yhteistyö siis edesauttaa kokonaisvaltaisten ratkaisujen syntymistä siten, että kaikki osapuolet hyötyvät yhtäaikaaisesti eli voidaan saavuttaa ns. win-win-tilanne.

Tämänkaltaiseen keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen perustuva yhteistyö sisältää myös vastaavasti riskejä: toisen osapuolen luottamusta ja tiedon avoimuutta voidaan väärinkäyttää, mikä tapahtuessaan tietysti heikentää kumppanuuden luottamusperustaa (Vesalainen 2002). Kumppanuustoiminta voi myös jäädä tuloksiltaan köyhäksi – eli tuottaa hyvin vähän tai ei lainkaan innovaatioita – siitä huolimatta, että toimijoiden välillä on luottamusta ja yhteistyöhön sitoudutaan. Syitä puutteellisiin tuloksiin voi löytyä kumppanuuden sisäisistä tekijöistä (esimerkiksi osaamista tai resursseja uupuu) ja ulkoisista tekijöistä (esimerkiksi lainsäädäntö tai normit estävät).

Parhaimmillaan tuloksekas kumppanuus ruokkii yhä syvenevää yhteistyötä. Kun osapuolet tuottavat uusia ratkaisuja yhdessä, ne oppivat samalla kumppanuustoiminnasta ja pystyvät näin kehittämään kumppanuutta edelleen. Tämän oppimisen myötä kumppanuudesta voi parhaimmillaan kehittyä positiivisesti syklinen siten, että toimiva ja tuottava yhteistyö ruokkii yhä syvenevää luottamusta ja sitoutumista kumppanuuteen. Kumppanit hyötyvät yhteistyöstä, mikä kannustaa panostamaan lisää aikaa ja resursseja yhteistyöhön, kehittämään toimivampia kumppanuusprosesseja ja -rakenteita sekä omaksumaan yhä parempia dialogisia toimintatapoja. Tämän kehityksen myötä luottamus ja sitoutuminen jälleen syvenevät, mikä puolestaan parantaa edelleen tiedon avoimuutta ja kumppanuuden kokonaisvaltaista ratkaisukyvykkyyttä, jolloin kumppanuuden arvo kumppaneille lisääntyy jatkuvasti (Järvensivu ym. 2012; Vesalainen 2002).

Kumppanuudessa luottamus ja sitoutuminen sekä tiedon avoin liikkuminen ja yhteisen kokonaisyödyn arvostaminen ovat siis toimivan kumppanuuden elementtejä – mutta ne eivät varsinaisesti ole kumppanuuden johtamisen välineitä, vaan pikemminkin hyvän kumppanuusjohtamisen lopputuotoksia (Grandori ja Soda, 1995). Tämän raportin keskiössä ovat ne elementit, joilla hyvää kumppanuutta rakennetaan. Yleisesti voidaan todeta, että luottamuksen ja sitoutumisen edistäminen edellyt-

tää oikeanlaisia rakenteita ja prosesseja, riittävästi aikaa, resursseja ja kannustimia yhteistyöhön sekä avoimeen dialogiin perustuvia toimintamalleja (Järvensivu ym. 2010, 2012; Vesalainen 2002; Rethermeyer ja Hatmaker 2008; Klijn ym. 1995; Seikkula ja Arnkil 2005).

Kumppanuusjohtamisen perusosat voidaan jaotella monin tavoin. Tässä raportissa nämä elementit on jaettu rakenteellisiin ja toimijoiden rooleihin liittyviin elementteihin sekä prosessuaalisiin elementteihin. Alla nämä rakenteelliset ja prosessuaaliset on esitelty yleisesti ja niihin palataan yksityiskohtaisemmin luvussa 5 (Kumppanuuden rakenne, toimintamallit ja roolit) ja luvussa 6 (Kumppanuuden prosessit), joissa kuvataan tarkemmin hoivayritysten ja vapaaehtoisten kumppanuuden rakenteita ja prosesseja.

Toimivan kumppanuuden rakenteet ja roolit sekä prosessit

Kumppanuuden kehittämistä edistäviin rakenteisiin voidaan lukea kumppanuuden muodostava toimijajoukko, toimijoiden väliset yhteydet ja roolitukset, sopimukset, dialogiset toimintamenetelmät sekä resurssit ja kannustimet. On selvää, että kumppanuus jää tyhjäksi, ellei se sisällä kumppanuuteen tarvittavia toimijoita. Lisäksi on tarpeen, että toimijoiden väliset suhteet ja roolitukset määritellään toimiviksi. Tähän liittyvät vastuunjako ja päätöksentekomekanismit, jotta toimijat tietävät miten kumppanuus toimii, kuka tai ketkä ovat vastuussa mistäkin tehtävistä, ja miten asioista päätetään yhdessä.

Rakenteisiin kuuluvat myös kirjoitetut ja kirjoittamattomat sopimukset. Kumppaneiden kesken on sovittava – tai on oltava ainakin sopimuksenkaltaista sanatonta yhteisymmärrystä – vähintään siitä, mitä kumppanuudella tavoitellaan, miten kumppanuustoimintaa koordinoidaan, mihin ja millä tavoin osapuolten tulee sitoutua kumppanuuteen, ja miten tieto liikkuu osapuolten välillä. Jos kumppanuudessa halutaan välttää keskeisten henkilöiden vaihtumisesta johtuvaa sanattomien sopimusten rapautumista, sanattomat sopimukset kannattaa pyrkiä muuttamaan riittävässä määrin kirjoitetuiksi (Imperial 2005). On kuitenkin huomioitava, että liialliset kirjalliset sopimukset voivat myös heikentää toimijoiden autonomisuuden ja osallisuuden tunnetta – tunnetta siitä, että toimijalla itsellään on valta päättää asioista – mikä pitkällä aikavälillä voi myös rapauttaa luottamuksesta nousevaa sitoutumista.

Rakenteet jäävät tyhjiksi, mikäli toimijoilla – ihmisillä, jotka yhteistyötä toteuttavat – ei ole mahdollisuuksia tai motivaatiota yhteistyöhön. Tämän vuoksi toimijoilta on löydettävä aikaa, resursseja ja kannustimia yhteistyöhön (Järvensivu ym. 2010, 2012). Kumppanuuden alussa kukin toimija vastaa näiden resurssien panostamisesta suurelta osin itse, mutta kumppanuuden myötä resursointia voidaan alkaa kehittää ja toteuttaa myös yhdessä. Aika, resurssit ja kannustimet eivät yksin takaa hyvää yh-

teistyötä – tarvitaan myös toimintamalleja, jotka edesauttavat hyvän dialogin onnistumisessa.

Rakenteiden osalta on mietittävä kuntoon myös se, miten yhteistyön dialogisuus saadaan toimimaan (Isaacs 1999, Seikkula ja Arnkil 2005). Dialogisuudella tarkoitetaan sellaista yhteistyötä, jossa tieto liikkuu kaikkiin suuntiin eikä vain tietyiltä toimijoilta toisille ja jossa toimijoiden välillä tapahtuu kokemuksellista yhteisoppimista. Kokemuksellisella yhteisoppimisella tarkoitetaan sitä, että toimijat eivät kehitä osaamistaan tai omia ja yhteisiä toimintojaan erikseen, vaan yhdistämällä tietojaan ja taitojaan jatkuvasti ja aktiivisesti yhdessä toimien ja oppien. Dialogisuus rakentuu paitsi yksilöiden dialogiosaamisesta, myös niistä puitteista ja rakenteista (tiloista ja foorumeista), joissa dialogia käydään.

Kumppanuuden kehittäminen on aina prosessi. Vaikka kumppanuusprosessi harvoin etenee lineaarisesti, siitä voidaan kuitenkin tunnistaa muutamia keskeisiä toisiaan vaiheittaisesti seuraavia vaiheita tai toimenpiteitä (Järvensivu ym. 2010, 2012, Dwyer ym. 1987, Ring ja Van de Ven 1994):

- 1) yhteistyön tarpeen tunnistaminen,
- 2) tarvittavien kumppanien kartoittaminen ja rekrytointi kumppaneiksi,
- 3) yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen sopiminen,
- 4) yhteistyön käynnistäminen ja juurruttaminen sekä
- 5) toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi ja seuranta yhdessä.

Kaikki edellä luetellut vaiheet tai toimenpiteet ovat tärkeitä, sillä yhdenkin toteuttaminen heikosti voi rapauttaa kumppanien välistä luottamusta ja/tai sitoutumista. Luottamuksen ja sitoutumisen edistäminen ei näin ollen ole erityisesti minkään erillisen vaiheen tai toimenpiteen tavoite, vaan ne ovat jatkuvasti kumppanuusprosessin keskiössä. Kumppanuuden yhdeksi keskeiseksi "meta-prosessiksi" voidaankin määritellä kehittämisprosessin kokonaisvaltainen kehittäminen – tämä meta-prosessi tarkastelee yllä lueteltuja osaprosesseja kokonaisuutena.

Kumppanuuden rakentamista ei useinkaan kannata aloittaa kaikkein vaikeimpien haasteiden ratkaisemisesta, sillä niissä epäonnistuminen voi heikentää sitoutumista jatkoyhteistyöhön. Parempi kumppanuuden kehittämisstrategia voikin olla se, että aloitetaan selkeämpien ja yksinkertaisempien haasteiden ratkaisemisesta, ja luottamuksen sekä sitoutumisen kehittyessä siirrytään kohti yhä haastavampia tavoitteita ja toimenpiteitä (Imperial 2005; Provan ym. 2004).

Kumppanuuden rakentaminen voi lähteä liikkeelle tilanteesta, jossa osapuolet ovat toisilleen jo entuudestaan tuttuja. Tällöin voidaan puhua rakentamisen sijaan kumppanuuden syventämisestä tai edelleen kehittämisestä. Toisaalta kumppanuutta voidaan lähteä rakentamaan myös puhtaalta pöydältä, kartoittamalla ensin potentiaali-

set kumppanit ja arvioimalla, keiden kanssa kumppanuutta lähdetään rakentamaan. Molemmissa tapauksissa kumppaneiden lähtötilanteet – resurssit, rakenteet, asema laajemmassa verkostossa sekä kyky tehdä yhteistyötä kumppanuuden vaatimusten mukaisesti – vaikuttavat siihen, mitkä ovat kumppanuuden onnistumismahdollisuudet ja minkälaiseksi kumppanuus alkaa muodostua (Vesalainen 2002). Oikeiden kumppaneiden valinta on siis tärkeä lähtölaukaus kumppanuuden onnistumiselle. Osapuolet eivät kuitenkaan ole lukittuneita lähtötilanteensa resursseihin, rakenteisiin ja asemaan verkostossa, vaan niitä voidaan kehittää kumppanuuden myötä. Epätodennäköisistäkin lähtökohdista voidaan rakentaa hyvää yhteistyötä ajan myötä, mikäli kumppaneilla on tahtotila kehittyä kumppanuuden vaatimalla tavalla.

Kumppanuuden kehittämisprosessin jokainen vaihe tai toimenpide kehittää luottamusta ja sitoutumista parhaiten silloin, kun se toteutetaan yhteistyössä. Kääntäen, mitään vaihetta tai toimenpidettä ei tulisi jättää vain yhden toimijan vastuulle, koska muutoin toiminnan ulkopuolelle jäävät toimijat kokevat ulkopuolisuutta, mikä heikentää luottamusta ja sitoutumista. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikkien pitää tehdä kaikki yhdessä, mutta kaikkien osapuolten tulisi kuitenkin olla sen verran mukana kaikessa toiminnassa tai vähintäänkin omata mahdollisuuden osallistua kaikkeen haluamaansa toimintaan, että kokevat osallisuutta toiminnan kehittämiseen ja kehittymiseen. Tässä mielessä kumppanuuden johtaminen on kumppanuuden kaikkien osapuolten vastuulla (Järvensivu ym. 2012; Rethermeyer ja Hatmaker 2008). Kaikki ei tarvitse kuitenkaan ottaa aina samanlaista tai yhtä vahvaa vastuuta kumppanuudesta. Välillä on esimerkiksi tarpeen, että tietty toimija ottaa aktiivisesti vastuuta kumppanuuden kehittämisestä, mutta välillä voi olla tarpeen pidättäytyä aktiivisista toimista ja keskittyä enemmän hyvän dialogin ja henkilöiden välisten suhteiden hoitamiseen, vaikka tämä näkyisikin tietynlaisena passiivisuutena asioiden etenemisen osalta (Herranz 2008).

Kumppanuus on monimuotoisuuden rikkautta

Yllä kuvatun perusteella on selvää, että toimivan kumppanuuden toteuttaminen ei ole kovinkaan yksinkertaista ja suoraviivaista, vaan pikemminkin monimuotoista, monimutkaista ja monia yllättäviä käännteitä sisältävää. Kumppanuuden eri elementtien vaikutussuhteet eivät ole yksisuuntaisia, vaan monisuuntaisia. Kumppanuustyö etenee samanaikaisesti moniin suuntiin. Esimerkiksi luottamus ja sitoutuminen edellyttävät tiettyjä rakenteita ja prosesseja, mutta samanaikaisesti hyvä luottamus- ja sitoutumistaso edistää näiden rakenteiden ja prosessien kehittämistä. Myös kumppanuuden tulokset eli innovatiiviset ja kokonaisvaltaiset ratkaisut ovat paitsi tulos hyvästä kumppanuudesta, myös syötteitä hyvän kumppanuuden syventämiseksi jatkossa.

Kumppanuustyön monimuotoisuus vaatii jatkuvaa eri elementtien yhteensovittamista ja tasapainottamista. Sitä on toteutettava paitsi tulevia tilanteita ennakkoiden, myös yllättäen muuttuviin tilanteisiin sopeutuen. Liiallisen yksinkertaistamisen ja suoraviivaisuuden vaarana olisi kumppanuuden sisällöllinen köyhtyminen. Monimuotoisuus onkin toimivan ja avoimen kumppanuuden rikkautta, joka mahdollistaa joustavan ja innovatiivisen yhdessä kehittymisen. Hyvin johdettuna tämä kumppanuuden rikkaus kantaa kohti pitkäjänteistä, tuloksellista yhteistyötä innovatiivisten palveluiden tuottamiseksi ja kehittämiseksi.

1.3. Vapaaehtoistoiminnan ja hoivayritysten kumppanuuden empiirinen mallinnus Vapari-hankkeessa

Edellä luvussa 1.2 kuvattu kumppanuusmalli on tiivistelmä kumppanuuksia tarkastelevasta kirjallisuudesta. Tässä raportissa kuvattava vapaaehtoistoimijoiden ja hoivayritysten välinen kumppanuusmalli on syntynyt empiirisestä kehittämistyöstä Vapari – vapaaehtoiset kumppaneiksi -hankkeessa. Hankkeen lähtökohtana oli havainto, että vapaaehtoistoimintaa on Suomessa vielä hyvin vähän hyödynnetty yksityisellä sektorilla. Vapaaehtoistyöntekijät toimivat nykytilanteessa pääsääntöisesti julkisen ja kolmannen sektorin alueella, mutta jatkossa – sosiaali- ja terveyspalvelujen siirtyessä yhä enemmän yksityisen sektorin tuottamaksi – myös odotukset vapaaehtoistoiminnan kehittymisestä yksityisten palveluiden kontekstissa ovat nousseet.

Vapaaehtoistoiminta soveltuu hyvin myös yksityisten hoivayritysten toimintaan, tuoden yritykseen tarpeellista lisäresurssia tehtäviin, jotka eivät kuulu markkinoilta ostettavissa olevan hoivatyön ytimeen. Hoivayrityksissä tärkein arvonalähde on työntekijä – hänen persoonansa ja osaamisensa. Työtä tehdään ihmiseltä ihmiselle, jolloin tarvitaan konkreettisesti "silmiä ja käsiä". Tähän ihmisläheiseen työhön sisältyy myös sellaisia toiminnan alueita, jotka eivät kuulu hoivatyöntekijän perustyöhön, mutta joita asiakkaat tarvitsevat ja joita vapaaehtoisina toimivat maallikkokansalaiset voivat hyvin ottaa vastuulleen.

Vapari-hankkeessa haettiin vastauksia erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia odotuksia ja haasteita on vapaaehtoisten ja yritysten yhteistyössä?
- Miten vapaaehtoistyön avulla voidaan parantaa yksityisten hoivayritysten asiakasprosesseja?
- Miten vapaaehtoistyön avulla voidaan vahvistaa asiakkaan asemaa palvelujärjestelmässä?

- Millaista kumppanuusmallia hoivayritysten ja vapaaehtoistoiminnan välillä tarvitaan?

Hanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, jonka tavoitteena on käytännön hyötyyn tähtäävä kehittäminen ja kehittämistulosten teoretisointi. Toimintatutkimuksen yleinen prosessi, jota myös tässä hankkeessa noudatettiin, perustuu käytännön työssä tehtäviin interventioihin, joita toteutetaan toisiaan seuraavien suunnittele–toteuta–arvioi–modifioi -sykliin prosessissa. Interventioissa hyödynnetään sekä teoriaa että käytännön kokemuksia, ja tulokset puolestaan ovat teoretisoitavissa ja vaikuttavat käytännön työn kehittämiseen. Interventiot toteutettiin Vapari-hankkeessa työpajoissa, kokouksissa ja käytännön työtilanteissa. Interventiot ja niiden reflektointi toteutettiin välillä enemmän tutkijavetoisesti ja välillä enemmän yritys- tai vapaaehtoisvetoisesti. Tässä raportissa kuvattava kumppanuusmalli on tulos näistä interventioista.

Toimintatutkimuksellinen kehittämisprosessi on aina ainutlaatuinen, eikä saatuja kehittämistuloksia voida suoraan yleistää, vaikka niiden pohjalta voidaan tehdä teoretisointeja olemassa olevaan tutkimukseen viitaten. Tässä raportissa kuvattava hoivayritysten ja vapaaehtoistoiminnan kumppanuusmalli on Vapari-hankkeen näköinen. Kumppanuusmallia onkin pyritty kuvaamaan varsin empiricalähtöisesti – ottaen mukaan autenttisia lainauksia ja esimerkkejä hankkeen kokemuksista. Tällä on haluttu antaa ääni hankkeen paikalliselle kontekstille, joka on varmasti ainutlaatuinen eikä sellaisenaan kopioitavissa muihin konteksteihin. Jokainen kumppanuus on aina yksilöllinen tapaus, omine erityispiirteineen. Empiricalähtöinen kumppanuusmalli on kuitenkin linkitetty tässä raportissa myös yllä kuvattuun yleisempään kumppanuusmallin teoreettiseen kuvaukseen, minkä toivomme auttavan lukijaa soveltavan mallia omissa kumppanuuksissaan.

2. Vapari-hankkeen näkökulma vapaaehtoistoimintaan

Vapaaehtoistoiminta käsitteenä voidaan ymmärtää monin eri tavoin ja vapaaehtois-toiminta itsessään ilmenee hyvin erilaisissa muodoissa. Tätä käsitteellistä monimuo-toisuutta on tärkeää selvittää Vapari-hankkeen kohdalla, koska kumppanuusmal-lissa käsiteltävä vapaaehtoistoiminnan toteutuskonteksti eli hoivayritys on totutusta poikkeava.

Vapaaehtoistoimintaa voidaan määritellä kolmen tekijän perusteella (Cnaan ym. 1996). Ensimmäinen tekijä on toiminnan vapaaehtoisuus, eli missä määrin toimintaan osallistuminen lähtee omasta vapaasta tahdosta. Esimerkiksi koulujen taksvärkki-päivät ovat periaatteessa luonteeltaan vapaaehtoistoimintaa, mutta toimintaan osal-listuminen on toisaalta osa oppivelvollisuutta. Mitä selkeämmin toimitaan omasta vapaasta tahdosta, sitä selkeämmin kyseessä on vapaaehtoistoiminta. Toinen tekijä on se, missä määrin toiminnasta maksetaan rahallista palkkaa tai muuta korvausta. Vapaaehtoistoinnassa palkitseminen vaihtelee siten, että toiminnasta ei makseta mitään, korvataan toiminnasta aiheutuneet kulut tai muistetaan toiminnasta stipen-dillä tai hyvin pienellä korvauksella. Jos korvaus on verrattavissa palkkatyöstä saa-tavaan korvaukseen, toimintaa ei enää voida pitää vapaaehtoistoimintana. Kolmas määrittelevä tekijä on toiminnan konteksti. Vapaaehtoistoiminta voi olla epämuodol-lista ja tapahtua organisatorisen kontekstin ulkopuolella. Toisaalta vapaaehtoistoi-mintaa voidaan tehdä myös muodollisen organisaation puitteissa.

Vapaaehtoiset kumppaniksi -hankkeessa vapaaehtoistoiminta määritellään seuraavasti:

- Toiminta tapahtuu omasta vapaasta tahdosta
- Toiminnasta ei makseta korvausta
- Toiminta on organisoitu pääosin hoivakodin toimesta

Vapaaehtoistoiminta tapahtuu omasta vapaasta tahdosta, eli vapaaehtoinen voi osallistua toimintaan satunnaisesti tai sitoutua pidemmäksi ajaksi. Yhdessä sovituis-ta asioista pidetään kuitenkin kiinni ja mahdollisista peruutuksista on tärkeää ilmoit-taa mahdollisimman pian. Vapaaehtoisella on oikeus lopettaa toimintansa milloin tahansa ilmoittamalla asiasta vapaaehtoistoinnasta vastaavalle hoivayrityksen työntekijälle. Vapaaehtoistyössä noudatetaan toimipaikan periaatteita, arvostetaan autettavien uskonnollista tai aatteellista vakaumusta sekä kunnioitetaan autettavien

itse määräämisoikeutta. Toimipaikalla on oikeus perustellusta syytä kieltää henkilön osallistuminen vapaaehtoistoimintaan.

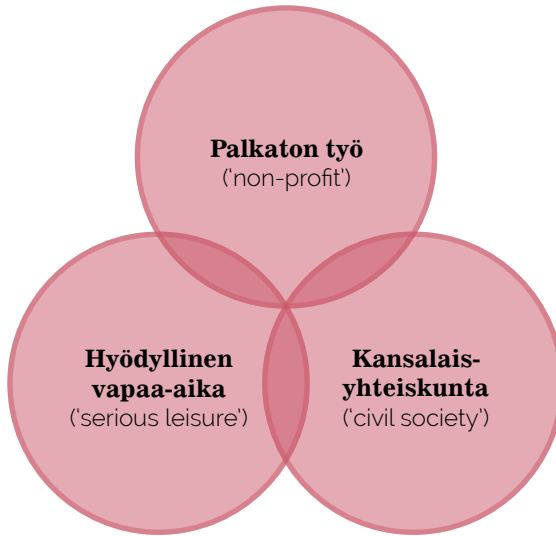
Vapaaehtoistoinnasta ei makseta korvausta, joka olisi verrattavissa palkkaan. Harkintansa mukaan hoivayritys voi tarjota vapaaehtoiselle esimerkiksi aterian, kahvit tai virkistystoimintaa. Jos vapaaehtoinen osallistuu asiakkaan kanssa johonkin toimintaan, niin asiakas itse tai hoivayritys vastaa tarvittaessa asiakkaan kuluista. Vapaaehtoistoinnin varsinainen palkkio on toiminnasta syntyvä hyvä mieli.

Rochester ym. (2010) ovat ehdottaneet, että vapaaehtoistoimintaa voi jäsentää kolmen erilaisen paradigman kautta (ks. kuva 2). Ehkä kaikkein yleisin näkökulma on niin sanottu 'non-profit', eli voittoa tavoittelemattoman tai palkattoman työn näkökulma. Tämä näkökulma painottaa, että vapaaehtoistoimintaan osallistumisen motivaatio on erityisesti altruistinen. Ihmiset tulevat vapaaehtoisiksi auttaakseen toisia ihmisiä, jotka ovat tavalla tai toisella huonommassa asemassa kuin he itse. Tähän näkökulmaan sopivaa vapaaehtoistyötä tehdään yleensä sosiaalisen hyvinvoinnin alalla, jolloin vapaaehtoiset tarjoavat huolenpitoa, neuvoja ja muuta sellaista tukea, joka hyödyttää apua tarvitsevia. Tästä näkökulmasta vapaaehtoistoinnin mahdollisuuksia järjestävät muodollisesti organisoituneet ja ammattimaista henkilöstöä työllistävät organisaatiot. Vapaaehtoiset nähdään merkittävänä palkattoman työn lisäresurssina, joka kuitenkin tarvitsee tuekseen muodollisen ja koulutetun johdon, samankaltaisella tavalla kuin palkattu henkilökuntakin. Vapaaehtoisia rekrytoidaan tiettyihin rooleihin ja rekrytointiprosessiin kuulu yleensä hakijoiden haastattelu ja valinta, perehdyttäminen ja toisinaan myös koulutus. (Rochester ym. 2010, 10-11.)

Termin 'non-profit' käänös 'palkaton työ' ei ole täysin ongelmaton. Termillä viitataan vapaaehtoistoimintaan, joka luonteeltaan muistuttaa palkkatyötä, eli vapaaehtoisen rooli ja tehtävät on etukäteen määritelty ja vapaaehtoisen odotetaan sitoutuvan näihin. Vaikka tehtävä muistuttaa palkkatyötä, siitä ei kuitenkaan makseta palkkaa. 'Palkaton työ' termillä tarkoitetaan tässä yhteydessä työtä, jota tehdään jonkin muun syyn kuin taloudellisen palkkion vuoksi. Palkattomuus ei viittaa työn tekijän hyväksikäyttöön, vaan siihen, että työ palkitsee tekijänsä muutoin kuin rahallisesti. Tämä tekijää motivoiva palkkio voi olla esimerkiksi tunne siitä, että on voinut konkreettisesti auttaa tai tuoda hyvän mielen toiselle ihmiselle. Näin työ palkitsee tekijänsä esimerkiksi siten, että työn kautta voi kokea elävänsä omia arvojaan todeksi ja tuntea oman olemassaolonsa merkitykselliseksi.

Toinen mahdollisuus on tarkastella vapaaehtoistoimintaa kansalaisyhteiskunnan ('civil society') näkökulmasta. Tässä näkökulmassa motivaation vapaaehtoistoimintaan nousee pohjimmitaan oma-avusta ja vertaistuesta. Vapaaehtoistoiminta pohjautuu ihmisten kykyyn työskennellä yhdessä jaettujen tavoitteiden eteen ja ratkoa yhdessä yhteisiä ongelmia. Kansalaisyhteiskunta-perspektiivistä vapaaehtoisten

osallistuminen sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen ei niinkään keskity hoivaan, vaan tarjoamaan vertaistukea, oma-apua ja kampanjointia yhteisten asioiden puolesta. Yleisimmin tämän tyyppinen vapaaehtoistoiminta tapahtuu järjestöissä, joiden toiminta on rakentunut kokonaan vapaaehtoisten varaan sekä oma-apuryhmissä. Tässä näkökulmassa vapaaehtoisten rooleja ei voida määrittellä etukäteen, vaan ne muodostuvat vapaaehtoisten oman toiminnan myötä ja heijastavat vapaaehtoisen kokemusta, mielenkiinnon kohteita ja vahvuuksia. (Rochester ym. 2010, 12-13)



Kuva 2: Vapaaehtoistoiminnan kolme näkökulmaa

Kolmannessa näkökulmassa vapaaehtoistoiminta nähdään vapaa-ajan aktiviteettina. Tässä näkökulmassa motivaatio vapaaehtoistoimintaan on eritoten sisäsyntyistä, eikä ulkopuolisesta tarpeesta nousevaa. Vapaaehtoiset ottavat osaa vapaaehtoistoimintaan, koska ovat innostuneet tietyn tyyppisestä toiminnasta ja ovat sitoutuneet hankkimaan toiminnassa tarvittavat tiedot ja taidot. Vapaa-ajan vapaaehtoistoiminta voi toteutua paitsi laajoissa ja monimutkaisissa organisaatioissa myös pienissä ryhmissä. Klassinen rooli vapaa-ajan vapaaehtoiselle on esimerkiksi esiintyjä. (Rochester ym. 2010, 13-15)

Nämä kolme näkökulmaa auttavat jäsentämään vapaaehtoistoimintaa, mutta vapaaehtoistoiminta harvoin ilmenee puhtaasti vain yhdessä muodossa. Rochester ym. (2010, 15-16) tiivistävät näistä kolmesta eri näkökulmasta neljä vapaaehtoistoiminnan ulottuvuutta, jotka yhdistelevät kolmen eri näkökulman elementtejä.

- Vapaaehtoistoiminta, joka voidaan nähdä yhdistelmänä palkatonta työtä ja aktivismia
- Vapaaehtoistoiminta, joka voidaan nähdä yhdistelmänä aktivismia ja hyödyllistä vapaa-aikaa
- Vapaaehtoistoiminta, joka voidaan nähdä yhdistelmänä hyödyllistä vapaa-aikaa ja palkatonta työtä
- Vapaaehtoistoiminta, joka voidaan nähdä yhdistelmänä kaikista kolmesta näkökulmasta: palkaton työ, kansalaisyhteiskunta (aktivismi) ja hyödyllinen vapaa-aika

Vapari-hankkeen puitteissa vapaaehtoistoiminnassa on otettu käyttöön kaikki Rochesterin ym. esittelemät näkökulmat. Vapaaehtoistoiminta on ollut palkatonta palvelutyötä siitä näkökulmasta, että vapaaehtoiset ovat tulleet mukaan voidakseen tuoda iloa ja piristystä asiakkaiden arkeen ja tätä toimintaa varten vapaaehtoisille on määritelty roolit ja toimintaa on tuettu ammattimaisesti. Hankkeen aikana todettiin, että muodollisesti määritellyt roolit ovat helppo reitti aloittaa vapaaehtoistoiminta. Tällaisissa tehtävissä toimintamalli on jo valmiiksi käytännössä koeteltu toimivaksi. Näin uusien vapaaehtoisten on helppo tulla toimintaan mukaan, koska vapaaehtoiset voidaan perehdyttää tehtävään ja henkilökunnalla ja asiakkaila on kokemusta toimintamallista. Palkaton työ ('non-profit') muodostaa hoivayksikön vapaaehtoistoiminnan ytimen, joka on pohja toiminnan jatkuvuudelle.

Koko hankkeen ajan on toteutunut myös kansalaisyhteiskunnan näkökulma: vapaaehtoiset ovat olleet koko ajan aktiivisesti mukana kehittämässä omaa rooliaan ja toimintaansa. Tämä näkökulma muodostaa vapaaehtoistoiminnan kehittämisen ja uudistumisen ytimen. Vapaaehtoinen osallistuminen voidaan nähdä myös yhteiskunnallisena aktivismina ja kannanottona hyvän elämän puolesta. Toiminnan motivaationa on ollut auttamisen ohella mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Kansalaisyhteiskunnan näkökulma on näkynyt Vapari-hankkeessa siten, että vapaaehtoiset ovat olleet aktiivisina toimijoina mukana kehittämässä hoivayksiköiden vapaaehtoistoimintaa. Voittoa tavoittelematon vapaaehtoistoiminta tarkoittaa toimintamallien vakiinnuttamista, mutta kansalaisyhteiskunta-tyyppinen toiminta uudistaa ja kehittää toimintaa. Voidaan todeta, että Vapari-hankkeen alussa vapaaehtoistoiminta lähti liikkeelle kansalaisyhteiskunta-tyyppisenä. Vapaaehtoiset tulivat käymään hoivayksikössä ja yhdessä henkilökunnan kanssa he miettivät, mitä voisivat tehdä hoivayksiköissä. Tällä tavoin muodostettiin vähitellen vakiintuneita toimintamalleja. Toiminnan alku oli hidasta, koska kaikki toimijat joutuivat opettelemaan ja kehittämään uutta.

Koska uuden kehittämiseen perustuva toiminta on hidasta ja haasteellista, on toiminta hyvä käynnistää valmiimpana palkattoman työn ('non-profit') -tyyppisenä, mikäli mahdollista. Näin madalletaan uusien vapaaehtoisten aloituskynnystä. Kansalaisyhteiskunta-näkökulma kannattaa kuitenkin ottaa heti alusta mukaan sillä tavoin, että

kartoitetaan jo alusta vapaaehtoisen omia ideoita toimintaan. Vapaaehtoinen, jolla on jo alusta lähtien hyvä idea omalle toiminnalleen voi lähteä heti alkuun liikkeelle kansalaisyhteiskunta-tyyppisestä vapaaehtoistoiminnasta. Tällöin ideaa työstetään ensin yhdessä vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin kanssa ja katsotaan käytännön mahdollisuudet idean toteuttamiseen.

Vapaaehtoistoiminta on ilmennyt myös hyödyllisenä vapaa-aikana ('serious leisure'), sillä vapaaehtoistoimintaan osallistumisessa on ollut myös harrastuksen piirteitä. Hyödyllisen vapaa-ajan näkökulma on tärkeä, jotta vapaaehtoistoiminnan muotoilussa annetaan riittävästi tilaa myös vapaaehtoisen omille intresseille. Hoivayksikössä tapahtuvan vapaaehtoistoiminnan tulee aivan ensisijaisesti palvella hoivayrityksen asiakkaita, mutta toiminnan suunnittelussa on tärkeää huomioida myös yhtäläillä vapaaehtoisen intressit toimintaan. Vapari-hankkeen aikana tärkein motiivi osallistua toimintaan oli auttamishalu ja mielekkään tekemisen löytäminen vapaa-ajalle. Hyödyllisen vapaa-ajan näkökulma kohdentaa huomion siihen, että myös monenlaisen harrastustoiminnan tai opiskelun voi linkittää vapaaehtoistoimintaan. Hyödyllisen vapaa-ajan tyyppiesimerkkinä on käytetty kuorotoimintaa. Kuorotoimintaan osallistumisen tärkein intressi on useimmiten oma musiikkiharrastus, mutta kun kuoron kanssa vierailaan hoivayksikössä, palvelee toiminta niin kuorolaisia kuin myös hoivayksikön asiakkaita ja henkilökuntaa. Hyödyllisen vapaa-ajan näkökulma korostaa sitä, että on tärkeää kehitellä luovalla tavalla vapaaehtoistoimintaan yhteistyökuvioita, joissa toiminta hyödyttää kaikkia osapuolia.

3.

Vapaaehtoistoiminnan motivaatiot ja arvopohja

Vapaaehtoistoiminnan kehittämisen kannalta on olennaista ymmärtää, mikä motivoi ihmisiä toimimaan vapaaehtoisina. Suomalaisten osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan ja osallistumismotiiveista on olemassa useita tutkimuksia. Vapari-hankkeen kannalta vapaaehtoisten toimintamotivaation ymmärtäminen muodostaa pohjan vapaaehtoisten rekrytointiprosessille sekä vapaaehtoisia tukevalle toiminnalle.

Tilastokeskuksen ajankäyttötutkimuksen mukaan vuonna 2009 Suomen 10 vuotta täyttäneestä väestöstä 29 prosenttia oli osallistunut vapaaehtoistoimintaan viimeisen neljän viikon aikana ja 39 prosenttia viimeisen 12 kuukauden aikana. Aktiivisimpia vapaaehtoistoiminnassa olivat keski-ikäiset (45–64-vuotiaat). Vuoden 1999 tutkimukseen verrattuna 65 vuotta täyttäneiden osallistuminen vapaaehtoistoimintaan oli hieman lisääntynyt. Samalla ajanjaksolla lasten, nuorten ja nuorten aikuisten (10–24-vuotiaat) osallistuminen vapaaehtoistoimintaan vähentyi. (Suomen virallinen tilasto (SVT): Ajankäyttötutkimus 2009.)

Tutkimuksen perusteella miehet näyttäisivät tekevän hieman enemmän vapaaehtoistyötä kuin naiset, mutta vapaaehtoistoiminnan muodot ovat erilaiset. Miehet osallistuvat urheiluseurojen ja liikuntakerhojen, asuinalueyhdistysten, kylätoimikuntien ja taloyhtiöiden, luonto- ja ympäristöyhdistysten sekä harrastusjärjestöjen vapaaehtoistyöhön enemmän kuin naiset. Naiset osallistuvat sosiaali- ja terveysjärjestöjen, uskonnollisten yhdistysten, maa- ja kotitalousalojen neuvontajärjestöjen toimintaan sekä koulun ja päiväkodin vanhempaintoimintaan enemmän kuin miehet. Vapaaehtoistoimintaan osallistumisessa ei ole suuria alueellisia eroja, mutta länsi-suomi ja maaseutu ovat aktiivisimpia alueita. (Suomen virallinen tilasto (SVT): Ajankäyttötutkimus 2009.)

Suomalaisessa vapaaehtoistoiminnan motiivitutkimuksessa (Yeung 2002) tärkeimmät syyt osallistua vapaaehtoistoimintaan olivat: 1) halu auttaa, 2) halu käyttää aikaansa johonkin hyödylliseen, 3) tuttava pyysi mukaan. Muita syitä vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen olivat seuraavat: vapaaehtoistoiminnassa oppii tuntemaan uusia ihmisiä, vapaaehtoinen on itse saanut aiemmin apua, oma uskonnollinen vakaumus kannustaa vapaaehtoisuuteen, toiminta liittyy omaan harrastukseen ja vapaaehtoisuudella voi kerätä opintosuorituksia tai työkokemusta. Samaisessa tutkimuksessa tärkeimmät syyt sille, miksi ihmiset eivät osallistuneet vapaaehtoistoimintaan olivat: ei ollut aikaa, ei ollut tietoa vapaaehtoistoiminnasta, ei ollut kukaan kutsunut mukaan, ei ollut halua, ei ollut mahdollisuutta, ei ollut tarpeeksi energiaa, ei ollut mahdollista, ei ollut halua, ei ollut tietoa vapaaehtoistoiminnasta, ei ollut kukaan kutsunut mukaan, ei ollut halua, ei ollut mahdollisuutta, ei ollut tarpeeksi energiaa, ei ollut mahdollista, ei ollut halua.

mintaan, olivat: 1) ei ole aikaa, 2) ei ole nähnyt erityistä syytä osallistua, 3) ei ole pyydetty mukaan vapaaehtoismintaan. Näiden ohella muita syitä olivat: ei ole ajateltu asiaa, ei tiedetä miten pääsee mukaan, ei ole annettavaa, vapaaehtoisminnasta on aiempia huonoja kokemuksia, ei uskota asiaan.

Tuoreessa Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoismintaa kartoittaneessa tutkimuksessa (Pessi & Oravasaari 2010) selvitettiin järjestöjen vapaaehtoisten motivaatiota toimintaan. Laajassa lähes 1300 vastaajan aineistossa kolme toiminnan motivaattoria nousi erityisesti esille: 1) halu auttaa, 2) oma kokemus (esim. sairaus), 3) murros omassa elämässä (esim. eläkkeelle jääminen).

Vapari-hankkeen vapaaehtoisia haastateltiin ja heiltä kysyttiin myös, mikä heitä motivoi vapaaehtoismintaan. Yhteenvetona vapaaehtoisten haastatteluista voidaan todeta, että hoivayritykseen oli lähdetty vapaaehtoiseksi seuraavista syistä:

- Kaipuu hyödylliseen tekemiseen; vaihtoehto kotona olemiselle
- Vapaaehtoisminta paikkaa sitä aukkoa, jota aiemmin täytti työelämä
- Vapaaehtoisminnan kautta pääsee tekemään jotain hyödyllistä ihmisten pariin; sosiaalisuuden kaipuu; pääsee juttelemaan ihmisten kanssa
- Vapaaehtoisminnasta saa hyvän mielen; voi auttaa toista ihmistä; saa toisen hyvälle mielelle
- Mahdollisuus vaikuttaa asioihin vapaaehtoisminnan kautta

Vapari-hankkeen haastatteluaineistosta nousevat siis esille samanlaiset tekijät kuin aiemmissa tutkimuksissa. Mahdollisuus auttaa, tehdä jotain hyödyllistä toisten ihmisten parissa ja samalla vaikuttaa asioihin motivoi osallistumaan vapaaehtoismintaan. Vapari-hankkeen vapaaehtoiset kuvasivat haastatteluissa motivaatiotaan seuraavasti:

"Tietysti tämä hyvä mieli, mutta kyllä se tietysti, että voi vaikuttaa johonkin"
– vapaaehtoinen

"No siitä saa ainakin itselleen hyvän mielen, että on tehny jotain niin kun toisen eteen ja näkee siitä toisesta, että se toinenkin saa siitä jotain, että se on se hyvä mieli [kun] tulee siitä tekemisestä"
– vapaaehtoinen

"No mä oon kyllä aina ollu kiinnostunu vapaaehtoistyöstä ja joskus nuorempana mä teinkin vapaaehtoistyötä... Mutta sitten tietysti on oma työura ja elämä niin kun oli aika kiireistä, niin sitten ei ollut mahdollisuutta siihen... Mulle se on ollu semmonen asia, että sitten kun mä en ole enää tämmösessä"

ihan kovarytmisessä työhommassa, että sitten mä lähen siihen mukaan ja niin mä sitten lähin"

– vapaaehtoinen

"Kyllä on omassa elämässäkin kyllä juttuja, mitä voisin sillä tavalla enemmänkin pyörittää, mutta en mä halua niitä, että mä haluan vaihtelua, et sen takia."

– vapaaehtoinen

Hankkeen aikana haluttiin myös selvittää, mitä henkilökunta ajatteli vapaaehtoisten motivaatiosta. Osana hoitajien haastatteluja kysyttiin, mikä heidän mielestään motivoi ihmisiä mukaan vapaaehtoistoimintaan. Seuraavassa on muutama kuvaava lausaus näistä haastatteluista:

"Onhan se sillä tavalla, jos peilaa siihen just siihen omaan tekemiseen, niin onhan se ihan hirveän... Kyllähän siitä saa ihan hirveästi, kun näkee, että toinen on tosi tyytyväinen siihen, että tulee ja on läsnä ja kuuntelee ja jotta pientä siinä vaikka tekeekin. Kyllähän se varmaan vapaaehtoistyössä motivoi se hyvän tuottaminen. Siinä saa myös sitten itse. Kun antaa, niin saa itse."

– hoitaja

"...ihmisille nyt on tärkeätä yleensäkin se, että tuntee olevansa hyödyllinen ja saa toisille tuottaa sitä iloa. Kyllähän sen vanhuksista varsinkin näkee tosi hyvin, että miten ne ilahtuu, kun heitä käy joku jututtamassa ja viemässä ulos."

– hoitaja

Hoitajien näkökulmasta vapaaehtoistoinnasta tekee motivoivaa mahdollisuus tuoda toiselle ihmiselle hyvä mieli pienillä teoilla. Jo asiakkaiden olemus antaa viestin, miten tärkeää heille on läsnäolo, kuuntelu ja juttelu. Kun vapaaehtoiset kokevat voivansa auttaa, he saavat samalla myös itselleen hyvän mielen.

Vapari-hankkeen vapaaehtoisten haastattelut nostavat esille, että vapaaehtoistoinnin kehittämisessä on tärkeää ylläpitää vapaaehtoistoinnin kolmea näkökulmaa. Toiminnassa on tärkeää tarjota helppo tapa auttaa konkreettisesti (palkaton työ), mutta samalla toimintaan on jätettävä vapaaehtoiselle riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan toimintaansa ja kehittää sitä (kansalaisyhteiskunta). Toisaalta tulee huomioida, että vapaaehtoistoiminta voidaan kokea eräänlaisena harrastuksena (hyödyllinen vapaa-aika), jonka on tärkeää tarjota myös vapaaehtoiselle onnistumisen ja kehittymisen kokemuksia.

Vapari-kumppanuusmallin kehittämisen loppuvaiheissa järjestettiin arviointiseminaari. Arviointiseminaarissa järjestettiin niin sanottu kumppanuuskävely (eräänlainen aivoriihi, joka toteutettiin luonnossa kävellen), johon osallistuneiden pariin tehtävänä oli pohtia muun muassa sitä, mitkä arvot ohjaavat vapaaehtoistyötä ja asiakastyötä. Osallistujat kokivat keskustelun hyvin antoisaksi. Tuloksissa todettiin, että tällaista yhteistä arvokeskustelua tarvitaan ja arvokeskustelu tukee vapaaehtoisuutta sekä vapaaehtoisten ja työntekijöiden välistä kumppanuutta.

Arvokeskusteluissa osanottajat muotoilivat vapaaehtoistoiminnan arvoja ja eettisiä periaatteita. Vapaaehtoistoiminnan keskeiseksi arvoksi nostettiin inhimillisyys. Käytännössä inhimillisyys tarkoittaa ihmisen kunnioittamista, ihmisen ymmärtämistä, hienotunteisuutta, epäitsekkyyttä ja nöyryyttä. Toiminnassa ollaan mukana sydämellä ja tunteella. Kunnioittaminen tarkoittaa sitä, että työntekijät ja vapaaehtoiset ottavat huomioon asiakkaan, omaisten ja yrityksen arvot. Vapaaehtoinen toiminta kumpuaa halusta auttaa toista ihmistä, lähimmäisenrakkaudesta, ja halusta käyttää omaa vapaa-aikaansa hyödyllisen ja hyvän asian tekemiseen. Edellä mainitusta kokonaisuudesta voidaan käyttää myös nimitystä vapaaehtoistoiminnan etiikka. Vapaaehtoistoiminnan eettisten periaatteiden luominen ja uusintaminen vaatii säännöllisiä yhteisiä keskusteluja. Vapaaehtoistoiminta nähtiin mahdollisuutena kokeilla omia mahdollisuuksiaan ja mielekkäänä harrastuksena, jonka kautta avautui mahdollisuus käyttää omaa vapaa-aikaansa hyödylliseen tarkoitukseen.

Asiakastyön arvoiksi nostettiin inhimillisyyden lisäksi ihminen ihmiselle -toiminta, hyvä hoito, hoidettavan elämän mielekkyys ja elämänarvo sekä ihmisen kunnioitus ja hienotunteisuus. Hoivatyötä ohjaavat vastaavasti eettisyys, halu auttaa ja tehdä hyvää ja inhimillisyys. Työssä on tärkeää tietty nöyryys ja epäitsekkyys ja ymmärrys siitä, että itse tai oma omainen voi olla myöhemmin samassa tilanteessa. Hoitotyössä on tärkeää pitää yllä työn arvoa. Hoitaja voi omalla työllään voi tuoda hoidettavalle hyvän mielen ja kokemuksen arvokkaasta elämästä. Vapaaehtoistoiminnan, asiakastyön ja hoivatyön arvopohjat ovat näin hyvin yhtenevät Vapari-hankkeessa käytyjen keskustelujen perusteella.

4. Vapaaehtoistoiminta yrityskontekstissa

Vapaaehtoistoimintaa yksityisesti omistetuissa, voittoa tavoittelevissa hoivakodeissa ei tiettävästi ole aiemmin Suomessa juurikaan toteutettu. Lähinnä vastaavia toimintamalleja on löydettävissä kuntien, järjestöjen ja säätiöiden omistamien hoivakotien puitteissa järjestetystä vapaaehtoistoinnasta. Esimerkiksi Vantaan kaupungilla on yhteisö- ja vapaaehtoistoinnin toimintayksikkö, joka tukee ja kehittää vapaaehtoistoimintaa. Toimintayksikkö järjestää vapaaehtoisia kaupungin palvelutaloihin, vanhainkoteihin, kotihoitoon ja sairaalapalveluihin. Helsingillä ja Espoolla on samankaltaista toimintaa. Helsingissä toimijat on koottu kaupungin vuonna 1986 käynnistämän vapaaehtoistyön neuvottelukunnan ympärille. Espoossa toimijat on koottu vapaaehtoisverkoston ympärille, joka käynnistyi vuonna 2008 RAY:n, Espoon kaupungin ja Espoon seurakuntayhtymän yhdessä rahoittaman hankkeen pohjalta. Yksityisiä yrityksiä ei kuitenkaan ole juuri ollut mukana näissä yhteistyöverkostoissa.

Koska vapaaehtoistoinnasta yrityskontekstissa on rajoitetusti aiempaa kokemusta ja tietoa saatavilla, on kumppanuusmallin taustaksi hyvä tarkastella lyhyesti muutamia eri näkökulmia suomalaisen yritystoiminnan suhteesta vapaaehtoistointaan.

Yritysten vapaaehtoistoinnalla käsitetään nykyisin lähinnä yrityksen työntekijöiden tekemää vapaaehtoistyötä. Itse vapaaehtoistyö on työnantajan määrittelemää tai tukemaa henkilöstön työtä, joka tehdään useimmiten jossain yleishyödyllisessä järjestössä, joka ei suoranaisesti liity yrityksen liiketoimintaan. Pääsääntöisesti työntekijät tekevät vapaaehtoistyötä työajalla ja usein myös työpaikalta tutussa työtöimissä. Vapaaehtoistoiminta voi liittyä työntekijän työtehtäviin ja ammatillisiin taitoihin tai olla täysin näistä riippumatonta. Yritysten vapaaehtoistoiminta määritellään yritysten sosiaalisen yhteiskuntavastuun piiriin. Yleishyödyllisen toiminnan tukemisen lisäksi sosiaaliseen vastuuseen liittyvät muun muassa henkilöstön hyvinvointi, hyvät toimintatavat, verkostoyhteistyö sekä suhteet lähiyhteisöihin.

Yritysten työntekijät olisivat kiinnostuneita osallistumaan vapaaehtoistointaan. Kansalaisareena ry:n teettämän kyselytutkimuksen mukaan Suomen työikäisestä väestöstä 38 prosenttia olisi kiinnostunut kokeilemaan vapaaehtoistoimintaa työaikana, mikäli työnantaja antaisi tähän mahdollisuuden. Tutkimuksen mukaan kiinnostuneimpia tekemään vapaaehtoistyötä ovat alle 35-vuotiaat ja pienituloisimmat, joista yli 40 prosenttia haluaisi kokeilla vapaaehtoistyötä. Muissa ikäryhmissä ja tulo- luokissa halukkuus asettuu 35 prosentin tuntumaan. (Kansalaisareena 2010)

Yritysten vapaaehtoistoiminta ei sinällään ole uusi ilmiö. Monissa maissa erikokoiset yritykset ovat olleet keskeisessä roolissa paikallisyhteisön kehittämisessä. Nykyisenkaltainen yritysten vapaaehtoistoiminta juontaa juurensa 1970-luvulle. Yhdysvalloissa useat yritykset perustivat omia vapaaehtoistoiminnan ohjelmiaan, joita kehitettiin yhteistyössä. Tämän jälkeen yritysten vapaaehtoistoiminta on levinnyt hitaasti mutta varmasti ympäri maailmaa. On sanottu, että tällä hetkellä yritysten vapaaehtoistoiminta on Pohjois-Amerikassa ja Euroopassa nopeimmin kehittyvä vapaaehtoistoiminnan muoto. Britannian sadasta suurimmasta yrityksestä 70 prosentilla on oma vapaaehtoistoiminnan ohjelma. Suomessa yritysten vapaaehtoistoiminta on kuitenkin vielä yleisesti ottaen vähäistä. Suomalaisten yritysten vapaaehtoistoimintaohjelmissa vapaaehtoiset voivat tehdä vapaaehtoistyötä 1-6 päivää vuodessa. Vapaaehtoistyötä tehdään yleishyödyllisessä yhteisössä tai järjestössä, usein yhden yhteistyökumppanin kanssa. (Kansalaisareena 2010)

Yrityksen näkökulmasta vapaaehtoistoimintaan osallistuminen on yrityksen omistajille kanava antaa oma panoksensa yhteiseksi hyväksi, mutta samalla toiminta tuottaa myös liiketaloudellisia etuja. Vapaaehtoistoiminta edistää kansalaisaktiivisuutta ja rakentaa toimivaa ja tervettä lähiyhteisöä. Hyvinvoiva lähiyhteisö puolestaan heijastuu ihmisten kautta työpaikoille. Vapaaehtoistoinnasta tulee hyvä mieli, joka heijastuu työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Vapaaehtoistoiminta ja sosiaalinen vastuunkanto rakentaa työntekijöiden positiivista ylpeyttä työnantajastaan ja sitouttaa työyhteisöön. Positiivinen julkisuuskuva on yritykselle myös rekrytointivaltti. Vapari-hankkeen aikana huomattiin, että samankaltaiset asiat toteutuvat myös silloin kun yritys itse järjestää vapaaehtoistoimintaa.

Vapari-hankkeen puitteissa järjestetyssä kumppanuusmallin arviointiseminaarissa osanottajat kävivät keskustelua siitä, millaista yhteiskunnallista muutosta vapaaehtoistoiminta edistää. Vapaaehtoistoiminnan nähtiin edistävän ihmisten oma-aloitteisuutta. Kun huomataan, että kaikkea ei saa valmiina, joutuu itse tarttumaan toimeen. Vapaaehtoistoiminta edistää myös vapaaehtoisen kuntoa ja vähentää syrjäytymisriskiä pitämällä ihmisen mukana yhteiskunnassa. Vapaaehtoistoiminnan kautta ihminen voi työelämän ulkopuolellakin antaa oman panoksensa yhteiskuntaan. Vapaaehtoistoiminta edistää yhteisöllisyyttä, keskinäistä välittämistä ja avoimuutta. Se muistuttaa, ettei ihminen elä vain itseään varten ja ettei kaikkea voi mitata rahassa. Vapaaehtoistoiminta tarjoaa mahdollisuuden auttaa toisia ja puolustaa heikompia sekä löytää omaan elämään toimintaa, vaihtelua, yhteisöllisyyttä, kokemuksia ja elämäniloa. Vapaaehtoisen toiminta voi puolestaan antaa toiselle ihmiselle läsnäoloa ja iloa.

Vapaaehtoistoinnassa työntekijät usein myös oppivat uusia asioita ja olemassa oleva osaaminen harjaantuu, kun sitä sovelletaan uudenaikaisessa tilanteessa. Työporukalla tehtäessä vapaaehtoistoiminta kehittää työiimiä, yhteiset kokemukset ra-

kentävät yhteishenkeä ja uusien tilanteiden ja ihmisten kohtaaminen tuo vaihtelua työhön. Vapaaehtoistoiminnan kautta voi myös välittyä uusia ideoita ja innovaatioita yhteisöistä työpaikalle. Vapaaehtoistoiminnan kautta yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta saa kasvot aivan eri tavoin kuin pelkän rahalahjoituksen kautta.

Yritysten vapaaehtoistoiminnalla voidaan tarkoittaa myös vapaaehtoisten osallistumista yrityksen toimintaan. Suomessa tällaista vapaaehtoistoimintaa on ollut esimerkiksi järjestöjen omistamissa hoiva-alan yrityksissä. Vapari-hankkeessa todettiin, että tämänkaltaisen vapaaehtoistoiminta voittoa tavoittelevissa yksityisissä yrityksissä on huonosti tunnettua. Hankkeessa mukana olevien hoivayritysten vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksia pyrittiin saamaan esille valtakunnalliseen vapaaehtoistoimintatapahtumaan, mutta järjestäjien puolesta hanketta ei kelpuutettu mukaan. Perusteluiksi esitettiin, että yrityksen mukanaolo voisi herättää vääränlaisia mielikuvia vapaaehtoistoiminnasta palkattomana työnä. Tapahtuman markkinoinnissa haluttiin nostaa esille järjestöjen ja kuntien vapaaehtoistoimintaa.

Aiemmin esiteltyjen vapaaehtoistoiminnan näkökulmien mukaan yleisimmin vapaaehtoistoimintaan voidaan jäsentää palkattoman työn ('non-profit') näkökulmasta. Oleellista tässä on kuitenkin se, että vaikka vapaaehtoistoiminta muistuttaa palkkatyötä, toimintaan osallistutaan omasta vapaasta tahdosta ja muiden motiivien kuin rahallisen palkan vuoksi. Jos tämäntyyppiseen toimintaan osallistutaan rahallisten palkkioiden, velvollisuuden, pakon tai muun ulkopuolisen syyn vuoksi, ei kyseessä ole enää vapaaehtoistoiminta. Vapari-hankkeen puitteissa tämä teema nousi esille muun muassa kysymyksenä siitä, voidaanko vapaaehtoisille tehdä jonkinlaiset työvuorolistat. Toiminnan organisoinnin kannalta olisi helpompaa, jos tiedettäisiin ajoissa etukäteen, milloin vapaaehtoiset tulevat vierailemaan asiakkaiden luona. Asiakkaat puolestaan usein odottavat innokkaasti vapaaehtoisia. Käytännössä hankkeen aikana todettiin, että työvuorolistat ovat vapaaehtoisille liian velvoittavia, mutta hoivayksikön kannalta täysin spontaani vapaaehtoistoiminta on puolestaan tietyissä tilanteissa hankalaa. Parhaaksi käytännölliseksi ratkaisuksi muodostui luottamukseen perustuva yhteinen sopimus osallistumisesta ja toimintamalleista. Aikataulut suunnitellaan yhteistyössä ja osapuolet pyrkivät pitämään kiinni yhdessä sovitusta.

Susan Ellis (2000) on artikkelissaan nostanut osuvasti esille seuraavia näkökohtia yrityksissä tapahtuvaan vapaaehtoistoimintaan:

- Yrityksen on vaikeaa, ellei perätä mahdotonta, tarjota asiakkaille ja potilaille sellaista persoonallista kosketusta, jota vapaaehtoiset voivat tarjota. Vapaaehtoisten aika ei ole samalla tavoin rajoitettu kuin työntekijöiden aika. Työntekijät joutuvat jakamaan aikansa monen eri asiakkaan ja työtehtävän välillä. Vapaaehtoiset voivat siis tarjota asiakkaille tietynlaista luksusta. Taloudellisesti ei yleensä olisi edes mahdollista tarjota niin paljon työntekijöiden aikaa asiakkaalle kuin vapaaehtoiset voivat tarjota.

- Yrityksessä olisi tärkeää kirjoittaa auki, millaisessa roolissa vapaaehtoiset toimivat yrityksessä. Vapaaehtoistoimintaan ei kannata panostaa siinä mielessä, että heidän työllään voitaisiin säästää palkattujen työntekijöiden työpanoksessa. Sen sijaan vapaaehtoistoimintaan panostaminen kannattaa nähdä panostuksena asiakaspalvelun parantamiseen.
- Vapaaehtoisten rekrytointilanteessa on tärkeää tuoda esille, minkä tyyppiseen organisaatioon heitä toivotaan vapaaehtoisiksi. Viime kädessä vapaaehtoinen tekee valinnan siitä, mihin hän haluaa oman panoksensa tuoda. Vastaanottaja puolestaan päättää millaisen panoksen hän voi ottaa vastaan.

Brudney & Warren (1990) huomauttavat osuvasti, että jos vapaaehtoisten avulla yritetään vähentää kustannuksia, niin palvelun tuottamisessa ajaututaan siihen tilanteeseen, että lopulta myös valta palvelun tuottamisesta siirtyy vapaaehtoisille. Kustannusnäkökulmaan liittyvä toinen yleinen harhaluulo on se, että vapaaehtoistoiminta on ilmaista, eikä siitä aiheudu kuluja järjestävälle organisaatiolle (Brudney 1995). Myös Vapari-hankkeessa todettiin, että onnistunut vapaaehtoistoiminta tarvitsee tuekseen palkattujen työntekijöiden työaikaa. Alkuvaiheessa työaikaa tarvitaan toiminnan organisoimiseen ja myöhemmin vapaaehtoisten rekrytoimiseen ja tukemiseen sekä toiminnan jatkokehittämiseen.

Vapari-hankkeen alkuvaiheessa käytiin keskustelua siitä, miten palkattomuuteen perustuva vapaaehtoistoiminta soveltuu voittoa tavoittelevan yritystoiminnan kontekstiin. Muutamat toimintaan tutustuneet vapaaehtoiset jättäytyivät pois toiminnasta, ja kertoivat siirtyvänsä vapaaehtoistoimintaa julkisen tai kolmannen sektorin puolelle. Vapaaehtoisina jatkaneet vapaaehtoiset kuitenkin totesivat, että käytännön tasolla heille näyttäytyy toiminnassa mahdollisuus auttaa toista ihmistä, eikä se, että hoivayksikön omistusperusta on yritysmuotoinen. Asia voidaan nähdä myös siten, että konsernin tasolla voittoa tuottava liiketoiminta on ilmeinen tavoite, mutta hoivayksikön tasolla ilmeisin tavoite on asiakkaan paras ja vapaaehtoinen voi osallistua toimintaan nimenomaan hoivayksikön tasolla, asiakastyön kumppaniksi. Vapaaehtoistoiminta linkittyy yrityksen taloudelliseen tulokseen palvelun laatutason kautta siten, että palvelun laadukkaan ostajat ovat kiinnostuneita siitä, miten hoivayksikössä on järjestetty vapaaehtoistoimintaa ja kuinka paljon toiminnassa on mukana vapaaehtoisia. Vapari-hankkeen aikana havaittiin, että toimiva vapaaehtoistoiminta voi olla yritykselle selkeä kilpailuetu, josta hyötyvät viime kädessä myös asiakas ja vapaaehtoiset itse.

Vapari-hankkeen aikana käytiin paljon keskustelua siitä, tulisiko vapaaehtoisten toimia ainoastaan asiakasrajapinnassa, vai voisivatko vapaaehtoiset osallistua myös muunlaiseseen toimintaan. Koska mukana olleista vapaaehtoisista moni oli jäänyt eläkkeelle liike-elämän palveluksesta, harkittiin olisiko mielekäästä pyrkiä kohdistamaan vapaaehtoistoimintaa esimerkiksi liikkeenjohdolliseen kehitystoimintaan. Toisaalta

pohdittiin myös sitä, olisiko esimerkiksi pihataloiden järjestäminen vapaaehtoisvoimin sopivaa. Keskustelun lopputuloksena muotoutui sellainen linjaus, että vapaaehtoisten toiminta asiakasrajapinnan ulkopuolella tulisi olla sidoksissa vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen ja tukemiseen. Näin ollen vapaaehtoinen voisi osallistua strategiatyöskentelyyn siltä osin kuin strategia koskee vapaaehtoistoimintaa. Silloin kun vapaaehtoiset ovat kiinnostuneita teknisistä tehtävistä, kuten vaikkapa pihataloista, on parempi menetellä siten, että tekeminen tapahtuu yhdessä asiakkaiden kanssa. Näin toiminta palvelee ensisijaisesti asiakasta ja tekniset tehtävät ovat vain väline vapaaehtoisen ja asiakkaan kohtaamisen rikastamiseksi.

5. Kumppanuuden rakenne, toimintamallit ja roolit

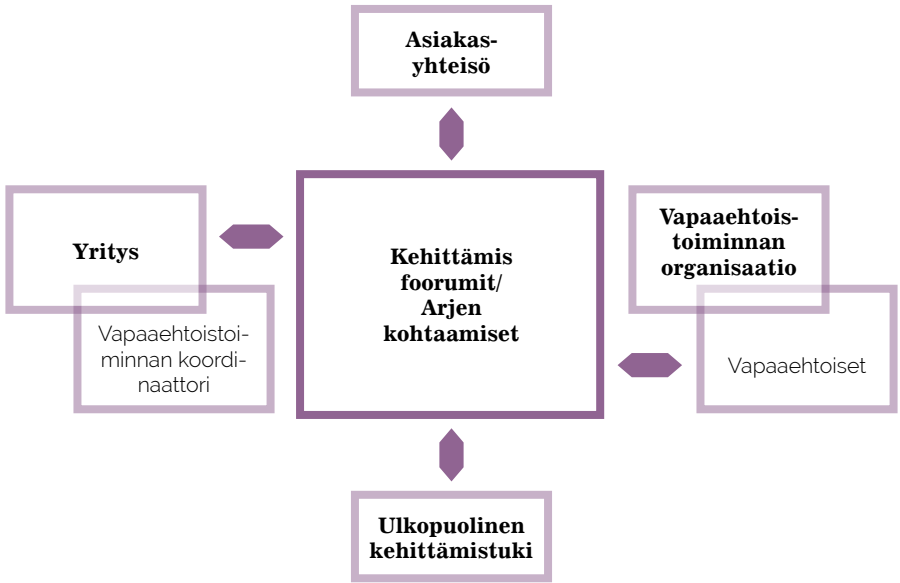
5.1. Kumppanuuden osapuolet

Vapari-hankkeen alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa tavoitteeksi asetettiin kumppanuusmallin luominen vapaaehtoisorganisaatioiden ja hoivayritysten väliseen yhteistyöhön. Vapaaehtoisorganisaatiolla tarkoitettiin vapaaehtoistoimintaa organisoivaa ja koordinoivaa toimijaa, kuten esimerkiksi järjestöä, kuntaa tai seurakuntaa. Ajatuksena oli, että hoivayritys tarjoaisi puitteet vapaaehtoisten osallistumiselle, mutta varsinainen vapaaehtoistoiminnan koordinoiminen tapahtuisi siinä organisaatiossa, jonka kautta vapaaehtoinen on tullut mukaan toimintaan. Hankkeen aikana käsitys kumppanuudesta kuitenkin laajeni, kun todettiin, että vapaaehtoistoiminnan kannalta keskeisin kumppanuus rakentui hoivayrityksen ja yksittäisten vapaaehtoisten välille eikä niinkään hoivayrityksen ja vapaaehtoisorganisaation välille. Kumppanuuden rakentuminen hoivayrityksen ja vapaaehtoisten välille teki ilmeiseksi sen, että vapaaehtoistoiminnan koordinoitivastuuta ei ollut mielekästä ulkoistaa kolmannelle toimijalle, vaan vapaaehtoisten ohjaamisen tuli tapahtua hoivayksikön toimesta, mielellään koordinoidusti yritystasolta mutta kuitenkin yhteistyössä vapaaehtoisten kanssa.

Vapari-hankkeen perusteella hoivayrityksen vapaaehtoistoiminnan vakiinnuttaminen ja toimivuus edellyttää siis kumppanuutta yrityksen ja vapaaehtoisten välillä. Kumppanuus yrityksen ja vapaaehtoisorganisaation välillä voi silti palvella erityisesti projektiluonteista vapaaehtoistoimintaa. Vapari-hankkeessa toteutuikin yksi tämänkaltainen yrityksen ja vapaaehtoisorganisaation välinen kumppanuus. Hankkeen aikana käynnistettiin yhteistyö Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskuksen kanssa, jonka kautta työelämään valmentavassa koulutuksessa olevat kurssilaiset tulivat tutustumaan hoivayksiköihin ja järjestivät toimintapäivän kehitysvammaisten ja vanhusten hoivayksikössä. Tässä tapauksessa kumppanuus toteutui siten, että aluksi suunnittelupalaverissa sovittiin yhdessä toimintapäivän ohjelman rakenne ja koulutusyksikkö kantoi vastuu opiskelijoiden ohjauksesta ja käytännön järjestelyistä. Hoivayksikön vastuuna oli tiedottaa asiakkaita tapahtumapäivästä ja järjestää tilat kuntoon toimintapäivää varten ja asiakkaat paikalle. Järjestely oli onnistunut ja palautte toimintapäivästä hyvin positiivista.

Kumppanuusmallin keskeisiksi osapuoliksi malliin tiivistettiin lopulta seuraavat tahot kuvan 3 mukaisesti: yritys ja yrityksen vapaaehtoiskoordinaattori, asiakasyhteisö,

vapaaehtoisorganisaatio ja vapaaehtoiset sekä ulkopuolinen kehittämistuki. Kumppanuutta kehitetään ja toteutetaan näiden osapuolten yhteisissä kehittämisfoorumeissa sekä arjen kohtaamisissa.



Kuva 3: Yhteistyön osapuolet

Asiakasyhteisö

Asiakasyhteisö koostuu hoivayksiköiden asiakkaista ja heidän omaisistaan sekä muista läheisistä. Mallissa on haluttu korostaa asiakkaiden roolia kumppanuuden osapuolena. Samalla malli huomioi, että myös asiakkaat, omaiset ja läheiset on tärkeä ottaa mukaan vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen. Toisaalta on kuitenkin huomattava, että hoivakotien asiakkaiden terveys ja jaksaminen voivat tyypillisesti asettaa rajoituksia heidän osallistumiselleen toiminnan kehittämiseen. Lastensuojelun kohdalla puolestaan lainsäädäntö asettaa reunaehdoja osallistumiselle.

Yritys

Yritys tarkoittaa tässä laajasti hoivayritystä kokonaisuutena. Yritys voi koostua yhdestä tai useammasta yksittäisestä hoivayksiköstä, hoivayrityksestä sekä kokonaisuutta koordinoivasta konsernitasosta. Kumppanuusmallissa on lähdetty ajatuksesta, että yksittäinen hoivayksikkö on käytännön vastuussa vapaaehtoistoiminnan arkitoiminnan kehittämisestä, järjestämisestä ja koordinoimisesta. Konserni- ja yritystaso ovat

puolestaan vastuussa riittävien resurssien ja puitteiden osoittamisesta vapaaehtoistoiminnalle.

Vapaaehtoistoiminnan arjen kehittäminen, järjestäminen ja koordinointi on järkevää sijoittaa yksittäisiin hoivayksiköihin, sillä toiminta on luonteeltaan paikallista siten, että vapaaehtoiset pyrkivät hakeutumaan toimintaan yksikköön, joka sijaitsee lähellä heidän omaa asuinpaikkaansa tai heidän tavanomaisten kulkureittiensä varrella. Hankkeen aikana todettiin, että vapaaehtoiset eivät samaistu niinkään yritykseen konsernina tai hoivayrityksenä vaan siihen lähimpään hoivayksikköön, jossa he viettäisivät säännöllisesti. Paikallistasolla myös tunnetaan parhaiten paikkakunnan erityispiirteet ja näin pystytään parhaiten kohdentamaan esimerkiksi verkostokumppaneiden hakua ja vapaaehtoisten rekrytointia.

Kun yrityksellä on vapaaehtoistoimintaa useissa eri hoivayksiköissä, vapaaehtoistoimintaa on luontevaa tukea yrityksen ja/tai konsernin tasolta. Yritys- ja konsernitasolla vapaaehtoistoiminnan kehittäminen on hyvä huomioida koko konsernia koskevissa suunnitelmissa ja viestinnässä.

Vapari-hankkeessa mukana oli kaksi yritystä: Aarnihoiva Oy ja Mainio Vire Oy. Aarnihoiva siirtyi hankkeen aikana yrityskaupan myötä Attendo MedOnen omistukseen. Aarnihoivasta hankkeesta oli mukana kolme yksikköä:

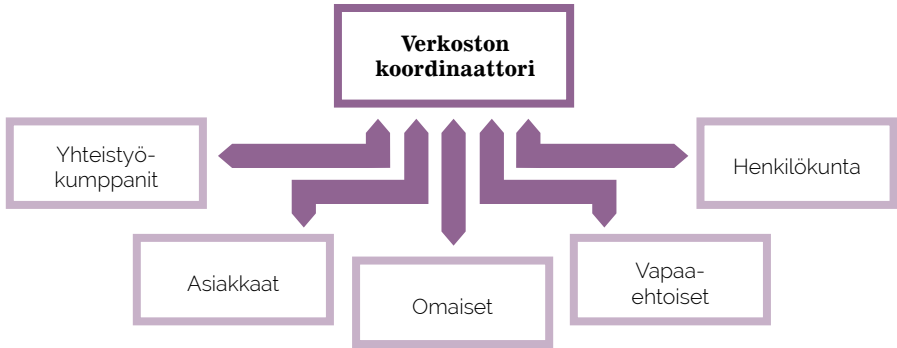
- Aarnikoti (Vantaa): ympärivuorokautista kuntouttavaa asumispalvelua alle 65-vuotiaille eri tavoin vammautuneille
- Lustikullan hoivakoti (Vantaa): ympärivuorokautista hoivakotipalvelua yli 65-vuotiaille, sekä ympärivuorokautista hoivapalvelua alle 65-vuotiaille vaikeavammaisille
- Aarnisampo (Nurmijärvi): kuntouttavaa sijaishuoltopalvelua 12–17-vuotiaille nuorille

Mainio Vireestä hankkeesta oli mukana kaksi hoivayksikköä:

- Vire Koti Martinlähde (Hyvinkää): ympärivuorokautista palveluasumista ikääntyneille
- Vire Koti Sinivuokko (Hyvinkää): ympärivuorokautista tehostettua asumispalvelua ikääntyneille

Vapaaehtoistoiminnan koordinaattorit yrityksessä ja hoivayksiköissä

Vapaaehtoistoiminnan koordinoimiseksi tarvitaan vastuuhenkilöt sekä yrityksen että hoivayksiköiden tasolla. Yrityksen tasolla vastaavaa työntekijää nimitetään tässä kumppanuusmallissa verkoston koordinaattoriksi. Verkoston koordinaattori on vastuussa vapaaehtoistoiminnan kokonaisuuden kehittämisestä sekä yhteydenpidosta eri tahojen välillä. Kuvassa 4 on kuvattu vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin rooli verkostojen luojana ja yhteistyön ylläpitäjänä.



Kuva 4: Verkoston koordinaattori pitää yhteyksiä yllä

Verkoston koordinaattorin tehtävänä on saattaa eri osapuolet yhteistyöhön keskenään ja koota eri tahoilta kertyvä kokemustieto yhteen. Toisaalta verkoston koordinaattori voi toimia yhteishenkilönä yhteistyökumppaneiden suuntaan ja saattaa eri toimijat yhteen suunnittelemaan toimintaa. Verkoston koordinaattori myös ohjaa prosessin kehittämistä eri tahoilta kertyvän palautteen perusteella. Osa tätä koordinoimistehtävää on toiminnan dokumentointi. Verkoston koordinaattorin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi seuraavat tehtävät:

- Verkostoituminen organisaation sisällä: työntekijät, hoivayksiköt
- Verkostoituminen vapaaehtoistoimijoiden kanssa: vapaaehtoistyön organisaatiot, vapaaehtoistoimintaa kehittävät verkostot ja järjestöt
- Verkostoituminen muiden vapaaehtoisuuteen liittyvien tai sitä mahdollisesti tukevien toimijoiden kanssa: kunta, seurakunta, yritykset
- Yhteistyö vapaaehtoisten ja henkilökunnan kouluttamisessa, vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä ja yksiköiden välisessä kokemusten vaihdossa
- Kehittämistyön systematisointi: vapaaehtoistoiminnan kehittämisfoorumien organisointi, kehittämistulosten dokumentointi, oppaiden ja toimintamallien laatiminen, palautekanavien ja arviointimittarien rakentaminen sekä toiminnan ja toimintaprosessien arviointi
- Tiedotus ja viestintä: kehittämistyöstä tiedottaminen yrityksen sisällä, viestintä vapaaehtoisille, asiakkaille ja omaisille sekä vapaaehtoistoiminnan imagon rakentaminen
- Tarvittavan ulkopuolisen kehittämistuen hankkiminen, kehittämistyön hankkeistaminen ja rahoituksenhaku kehittämistyön tueksi

Verkoston koordinaattori vastaa vapaaehtoistoiminnasta useissa hoivayksiköissä, mutta hänen lisäksi jokaiseen hoivayksikköön kannattaa nimittää vapaaehtoistoiminnasta vastaava työntekijä, joka tuntee kyseisen yksikön toiminnan ja osaa opastaa, tukea sekä innostaa vapaaehtoisia ja henkilökuntaa. Yksikkötasolla vapaaehtois-

toimintaa koordinoivan henkilön tehtäviin kuuluvat esimerkiksi seuraavat asiat:

- Vapaaehtoisten ohjaaminen ja tukeminen: miten yksikössä toimitaan, millaiset tilat ovat käytössä, keskusteluapu vaikeissa tilanteissa, vapaaehtoisten jaksamisen seuraaminen
- Työntekijöiden ohjaaminen ja tukeminen: vapaaehtoistoiminnan toimintamallien ja periaatteiden selkiyttäminen, työntekijöiden tukeminen vapaaehtoistoimintaan liittyvissä tilanteissa
- Ongelmanratkaisija ja yhteensovittaja: vapaaehtoistoimintaan liittyvien ongelmien selvittely ja ratkaiseminen, etsii yhdessä vapaaehtoisen kanssa parhaan tavan osallistua vapaaehtoisena ja työntekijöiden kanssa parhaat tavat organisoida vapaaehtoistoimintaa

Vapari-hankkeen alussa vapaaehtoistyön koordinoitiroolit eivät olleet vielä selkeät, mutta hankkeen päättyessä hankkeeseen osallistuneihin yksiköihin oli nimetty vapaaehtoistoiminnasta vastaavat työntekijät. Aarnihoivassa nimettiin vapaaehtoistoiminnan aloittamisesta ja kehittämisestä vastaava työntekijä, joka myöhemmin otti vastuulleen laajemman vapaaehtoistoiminnan kehityshankkeen vetämisen At-tendossa Oy:ssä koko yrityksen tasolla. Vapari-hankkeen antamasta kimmokkeesta käynnistyneen kehityshankkeen myötä vapaaehtoistointamalli laajeni kolmesta yksiköstä valtakunnalliseksi. Mainio Vire Oy:ssä nimettiin vapaaehtoistoiminnasta vastaava henkilö sekä yhteyshenkilö Vire Kotiin Sinivuokkoon ja Vire Koti Martinläh-teeseen.

Vapaaehtoisorganisaatio ja vapaaehtoiset

Vapaaehtoisorganisaatiolla viitataan siihen tahoon, jonka kautta vapaaehtoiset tulevat mukaan toimintaan ja joka tukee heidän osallistumistaan. Kumppanuusmallissa vapaaehtoisorganisaatio voi tarkoittaa rekisteröityä yhdistystä, järjestöä, seurakuntaa, kuntaa, oppilaitosta tai toista yritystä. Koska vapaaehtoisilla ei välttämättä kuitenkaan ole tausta-organisaatiota, on yhteistyömalliin määritelty vapaaehtoistoiminnan organisaation kanssa osittain limittäiseksi toimijaksi vapaaehtoiset.

Muodollisesti jäsenytenneiden organisaatioiden kanssa vapaaehtoistoiminnan yhteistyötä voidaan vakiinnuttaa esimerkiksi sopimuksin. Usein vapaaehtoiset kuitenkin tulevat toimintaan mukaan ilman varsinaista tausta-organisaatiota. Vapaaehtoiset tuntuvat kokevan edustavansa vapaaehtoisena lähinnä itseään, eivätkä koe toimivansa jonkin organisaation edustajina. Kumppanuus voi näin ollen toteutua ja kehittyä yksittäisen vapaaehtoisen, vapaaehtoisten muodostaman verkoston ja/tai muodollisten vapaaehtoisorganisaatioiden kanssa.

Vapari-hankkeessa yhteistyötä tehtiin Vantaalla toimivan Seslonki ry:n kanssa.

Seslonki syntyi kun joukko Senioriosaaja-koulutuksen käyneitä ihmisiä halusi koota toimintansa järjestäytyneemmäksi kokonaisuudeksi. Seslonki ry:n jäsenet osallistuvat Vapari-hankkeen kehittämistapaamisiin ja yhdistyksen toiminnassa olleita ihmisiä toimi myös hankkeessa varsinaisina vapaaehtoisina. Vapaaehtoisorganisaation roolissa Vapari-hankkeen aikana toimi myös Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskus, jonka kanssa aloitettiin yhteistyö mielenterveyskuntoutujien työelämään valmentavan koulutusohjelman osalta. Koulutuskeskus vastasi tässä tapauksessa toiminnan koordinoinnista koulutusohjelman puolesta ja hoivakodit puolestaan vastasi toiminnan puitteiden järjestämisestä hoivayksikössä. Vapaaehtoisorganisaatio voi olla myös toinen yritys, esimerkiksi sellaisessa tapauksessa jossa kumppaniyritys tarjoaa omille työntekijöilleen vapaaehtoistoimintaa työyhteisönä ja tämä toiminta kohdistetaan hoivayrityksen tueksi.

Vapari-hankkeessa mukana oli vapaaehtoisia, joista osalla ei ollut varsinaista taustaorganisaatiota. Nämä henkilöt tulivat mukaan hankkeeseen jo aiemmin mukaan tulleiden vapaaehtoisten innostamina. Vapaaehtoisia kutsuttiin mukaan hankkeeseen pääasiassa vapaaehtoisorganisaatioihin kohdennettujen yhteistyöaloitteiden ja rekrytoinnin kautta, joten useimmat vapaaehtoiset olivat jo mukana jonkin organisaation toiminnassa. Ainoastaan Vire Koti Martinlähteen ja Hyvinkään kohdalla toteutettiin avoin rekrytointi, jossa näiden yritysten kotisivuille laitetulla ilmoituksella toivottiin vapaaehtoisia tervetulleiksi mukaan toimintaan.

Ulkopuolinen kehittämistuki

Kumppanuusmalliin on nostettu keskeisenä toimijana mukaan myös ulkopuolinen kehittämistuki. Tämä kehittämistuki koostuu niistä kumppanuutta tukevista resursseista ja toimijoista, jotka eivät tule hoivayritykseltä, vapaaehtoisorganisaatioilta, vapaaehtoisilta tai asiakasyhteisöltä itseltään. Tämänkaltaisen kehittämistuen roolina voi olla kehittämistyön käynnistäminen ja tukeminen sekä osapuolten yhteen saattaminen esimerkiksi silloin, kun hoivayrityksellä ei ole aiempaa kokemusta vapaaehtoistoiminnan toteuttamisesta tai kontakteja vapaaehtoisiin tai vapaaehtoisorganisaatioihin. Vaikka yhteistyö osapuolten välillä on jo käynnissä, ulkopuolista kehittämistukea voidaan hyödyntää esimerkiksi yhteistyön syventämisen erityisasiantuntijana tai toiminnan laajentamiseksi.

Ulkopuolisen kehittämistuen rooli on erilainen kuin yrityksen, asiakasyhteisön ja vapaaehtoisten tai vapaaehtoisorganisaation rooli. Ulkopuolisen kehittämistuen tehtävänä on vahvistaa ja edistää muiden yhteistyötä sekä vahvistaa kumppaneiden omaa kehittämisosaamista. Kumppanuuden arjen on kuitenkin tärkeää toimia siten, että ulkopuolista kehittämistukea ei tarvita pitkään. Ulkoisen kehittämistyön ei ole tarkoitus korvata kumppaneiden omaa kehittämistyötä. Jos kumppaneille ei muodostu omaa vapaaehtoistoiminnan kehittämisosaamista, toiminta tulee väärällä ta-

valla riippuvaiseksi tästä ulkopuolisesta tuesta.

Ulkopuolinen kehittämistuki voidaan organisoida esimerkiksi hankkeistamalla kehittämistoiminta ja varmistamalla ulkopuolinen tuki vaikkapa oppilaitoksilta tai korkeakouluilta hankkeen ajaksi. Samalla on tärkeä pitää huolta siitä, että tukitoimija voi hankkeen aikana asteittain jättäytyä taka-alalle sekä myöhemmin jäädä kokonaan pois toiminnasta. Vapari-hankkeessa tämänkaltainen ulkopuolinen kehittämistuki oli Tekesin rahoituksen mahdollistamaa asiantuntijuutta kahdesta korkeakoulusta: Laurea-ammattikorkeakoulusta ja Aalto-yliopiston kauppa- ja kauppa- ja korkeakoulusta.

5.2. Kumppaneiden kohtaamiset

Kehittämisfoorumit

Kumppanuuden keskeinen elementti on kumppanien välinen vuorovaikutus. Kumppanuusmallissa tämä vuorovaikutus on nimetty kehittämisfoorumeiksi, mutta muitakin vuorovaikutusta kuvaavia termejä voidaan hyvin käyttää. Kehittämisfoorumit ovat niitä vuorovaikutustiloja ja -toimenpiteitä, joissa ja joiden avulla kumppanit kohtaavat kumppanuuden kehittämiseksi ja uudistamiseksi.

Kehittämisfoorumit voivat toteutua monissa eri muodoissa. Oleellisinta on varata kehittämistyölle aika, paikka sekä sopivat menetelmät sen varmistamiseksi, että keskustelu kumppaneiden välillä on keskinäistä luottamusta edistävää sekä yhteisiä tavoitteita ja sitoutumista rakentavaa. Vapari-hankkeessa kehittämisfoorumeita ovat olleet työpajat, kokoukset, hoivayksiköissä järjestetyt kehittämistapaamiset sekä hankkeen loppuvaiheissa järjestetty paripäiväinen arviointiseminaari.

Kehittämistyö käynnistettiin kutsumalla hankkeen toimijat työpajoihin keskustelemaan kumppanuuden eri osa-alueista ja kehittämistavoitteiden konkretisoimisesta. Keskustelut jäsensivät osanottajille, mistä kumppanuusmallin kehittämisessä on kysymys ja mitkä ovat kehittämistyön päälinjat ja toimintatavat. Alun työpajojen jälkeen kehittämistyö jalkautui hoivayksiköihin.

Hoivayksiköissä järjestetyt kehittämistapaamiset palvelivat vapaaehtoistoiminnan kehittämistä, mutta samalla ne olivat laajemmin kanava tiedottaa henkilökunnalla kehittämistyöstä ja herättää keskustelua vapaaehtoistoiminnasta. Hoivayksiköiden kehittämistapaamisissa tuotiin henkilökunnan arvioitavaksi ja käytännössä kokeiltavaksi työpajoissa kehitettyjä vapaaehtoistoiminnan malleja. Näin henkilökunnalta saatiin arvokasta tietoa mallien käytännön toimivuudesta erilaisissa hoivayksiköissä.

Hoivayksiköiden kehittämistapaamiset olivat myös tärkeässä roolissa vapaaehtois-toiminnan toimintamallien käyttöön ottamisessa hoivayksiköissä.

Kehittämisfoorumeita voidaan toteuttaa myös laajamittaisempina kehittämisseminaareina. Esimerkiksi Vapari-hankkeen loppuvaiheessa, kun kumppanuusmalli alkoi olla jo melko pitkälle jäsentynyt, järjestettiin kumppanuusmallin arviointiseminaari, jossa henkilökuntaa, vapaaehtoisia ja tutkijoita kokoontui muutamaksi päiväksi kehittämään yhdessä toimintamalleja. Työskentelyn pohjan muodosti hankkeessa aiemmin tehty kehittämistyö, joka esitettiin osallistujilla kirjallisesti kuvattuina toimintamallien prototyyppinä. Prototyyppiä kehitettiin yhdessä ideoiden ja keskustellen siten, että palveluprototyyppiä pystyttiin laajentamaan entistä paremmaksi ja monipuolisemmaksi, sekä kuvaamaan prototyyppi entistä seikkaperäisemmin.

Yhteinen työskentely Vapari-hankkeen loppuvaiheen kehittämisseminaarissa täydensi prototyyppiä osanottajien monipuolisella asiantuntemuksella. Kehittämisseminaarin tulokset koottiin talteen kirjalliseen muotoon. Keskustelun myötä tapahtunut kokemusten vaihto antoi eri osapuolille mahdollisuuden peilata omaa toimintaansa toisten yksiköiden tai yrityksen toimintaan. Muutaman päivän yhdessä-olo myös tutustutti verkostokumppanit toisiinsa entistä paremmin ja kiireetön ilmapiiri antoi mahdollisuuden kehittää toimintaa yhdessä keskustellen myös taukojen aikana.



Kuva 5: Yhdessä kehittämässä prototyyppiä



Kuva 6: Uudet ideat kirjattiin välittömästi muistiin

Kehittämisfoorumit onnistuvat parhaiten, kun niitä toteutetaan systemaattisesti ja toimintaa riittävästi dokumentoiden ja dokumentteja analysoiden. Systemaattinen dokumentointi ja analysointi voidaan toteuttaa yksinkertaisesti esimerkiksi niin, että kehittämisfoorumien keskustelujen sisältö ja tulokset kirjataan aina ylös ja analysoidaan ennen seuraavaa kehittämisfoorumia. Muistiin kirjaaminen auttaa siinä, että kehittämistyön tulokset säilyvät tallessa eivätkä unohdu tai jää vain kehittämisfoorumiin osallistuneiden henkilöiden muistin varaan. Muistiinpanojen pohjalta kehitystyö menee napakammin eteenpäin, sillä seuraavassa kehittämisfoorumissa työskentely voidaan aloittaa edellisen kehittämisfoorumin tulosten pohjalta. Muistiinpanot mahdollistavat myös kehittämistyön systematisoinnin niin, että toimijat voivat palata aineistoihin ja analysoida niitä myös kehittämisfoorumien väliajalla. Jos kehittämisfoorumeiden tuloksia ei kirjata kunnolla ylös tai niitä ei pystytä esittämään osallistujille helposti omaksuttavalla tavalla, kehittämisfoorumeiden työskentely voi jäädä polkemaan paikallaan ja osallistujien sitoutuminen niihin rapautuu.

Kehittämistyö voi jäädä myös polkemaan paikallaan, jos kehittämistyötä ei ohjata selkeästi tai sen jatkuvuutta ei varmisteta systemaattisesti. Tietty määrä toistoa on paikallaan, sillä se vahvistaa asian omaksumista, mutta työskentelyssä on tärkeää pitää mukana jatkuva kehittävä ote, jotta asioissa mennään eteenpäin. Kehittämisfoorumeiden säännöllinen järjestäminen kertoo eri osapuolille siitä, että toimintaan suhtaudutaan sen vaatimalla vakavuudella, toimintaa kehitetään jatkuvasti ja uudet ideat ovat tervetulleita.



Kuva 7: Kumppanuuskävelyllä keväisessä Nuuksiossa

Arjen kohtaamiset

Siinä missä kehittämisfoorumit ovat vapaaehtoistoiminnan kehittämisen työvälineitä, arjen kohtaamiset ovat kumppaneiden vuorovaikutustilanteita varsinaisissa vapaaehtoistoiminnan palvelutilanteissa hoivayksiköiden toiminnan tasolla. Jotta arjen kohtaamiset rakentavat ja tukevat kumppaneiden välistä luottamusta ja sitoutumista, on tärkeää varata aikaa, tilat ja välineet henkilökunnan, vapaaehtoisten ja asiakkaiden vuoropuhelulle. Vapaaehtoisilla pitää olla helppo mahdollisuus kysyä henkilökunnalta mieltä askarruttavista asioista ja toisaalta henkilökunnan olisi tärkeää välittää omatoimisesti tarvittavaa tietoa vapaaehtoisille. Arjen kohtaamiset ovat paikkoja, joissa vapaaehtoiset voivat välittää henkilökunnalle täydentävää viestiä asiakkaan tilanteesta, tarpeista ja toiveista.

5.3. Vapaaehtoisten ja hoivatyöntekijöiden roolijako

Vapari-hankkeessa vapaaehtoistoimintaa on tuotu uuteen kontekstiin eli voittoa tavoittelevien hoivayritysten toimintaan, joten on syytä käyttää yhdessä aikaa vapaaehtoisten roolin selkeyttämiseen. Aiemmin esitellyn määritelmän mukaan vapaaehtoistoiminta tapahtuu omasta vapaasta tahdosta, on palkatonta ja on tavalla tai toisella organisoitua toimintaa. Käytännössä tulee kuitenkin vastaan tilanteita, joissa joudutaan yhdessä käymään keskustelua, mitä kaikkea voidaan vapaaehtoistoiminnassa tehdä. Etenkin toiminnan alkuvaiheessa on syytä käydä yhdessä henkilökunnan ja vapaaehtoisten kanssa keskustelua siitä, millainen toiminta voi perustua vapaaehtoisuuteen ja millainen toiminta perustuu palkkatyöhön.

Vapari-hankkeen lähtökohtana oli, että vapaaehtoiset eivät tee varsinaista hoivatai hoitotyötä, vaan toimivat eräänlaisena lisätyövoimana, jonka tehtävänä on ensisijaisesti asiakkaiden viihtyvyyden parantaminen. Vapaaehtoisten roolia voisi näin verrata omaisten rooliin. Hoivayksikössä toimineet vapaaehtoiset ja yksikön hoitajat kuvasivat vapaaehtoistoiminnan roolia seuraavasti:

"Niin, että mä ajattelen, että se on semmonen lisä siihen hoitoon, että ne hoitajat hoitaa sitä, tekee sitä hoitotyötä ja heillä ei aina oo aikaa ja ehkä reursseja ja muuta sitten pysähtyä juttelemaan ja, että minulla sitä aikaa nyt on, niin kyl mä niin kun koen siitä saavani myös paljon"

- vapaaehtoinen

"Kaikki, mitä mä olen tehnyt, eivät ne millään lailla liity hoitotyöhön eikä ole keneltäkään pois"

- vapaaehtoinen

"On siitä [vapaaehtoistoiminnasta] meillekin jonkin verran hyötyä, kun joku tydyttää sen [sosiaalisen] tarpeen, niin taas pystytään keskittymään niihin olennaisiin, hoitoon tai... no, sitä päivittäistä rutiinia, päivittäisiä tarpeita. Pesut ja kaikki. Tavallaan ne perustarpeet tydytetään.... Ja sitten se vapaaehtoisten tuoma asia siihen... Se on erilaista, mitä me tuodaan."

- hoitaja

"Hänelle [vapaaehtoiselle] se vapaaehtoistoiminta on sitä virikkeellisyyden antamista ja läsnäoloa. Hoitotyö kuuluu meille. Siinä on jo kaikki tämmöinen vastuu ja nämä kaikki"

- hoitaja

Vapaaehtoiset kuvasivat, että henkilökunnan vuorovaikutus asiakkaiden kanssa liit-

tyy paljolti hoitotilanteisiin. Henkilökunnalla ei jää kovin paljon aikaa niin sanottuun tavalliseen jutusteluun asiakkaiden kanssa, jota varten taas vapaaehtoiset ovat varanneet aikaa. Hoivahenkilökunta nosti esille haastatteluissa saman asian. Vapaaehtoiset arvelivat itse, että heidän läsnäolonsa hoivayksikössä on asiakkaille tärkeää, koska he tuovat vaihtelua hoivakodin arkeen. Eräs vapaaehtoinen kuvaili omaa kokemustaan siten, että asiakkaat unohtavat omat vaivansa, kun saavat jutella vapaaehtoisen kanssa. Haastatteluissa vapaaehtoiset ja henkilökunta kuvasivat keskustelun merkitystä seuraavalla tavalla:

"Mä luulen, että ne [asiakkaat] on just tyytyväisiä, et siellä käy meitä [vapaaehtoisia] höpöttämässä sitten ihan muista asioista"

- vapaaehtoinen

"Onhan se totta, että on kuitenkin yksi ylimääräinen, joka juttelee ja keskustelee näiden asukkaiden kanssa ja sitä, että niin kuin joka paikassa sanotaan meidän sitä kiirettä sun muuta, että vaikka kuinka yrittää aina jutella ja olla heidän kanssaan, mutta ei aina pääse ja kykene, pysty juttelemaan, niin hän sitten korvaa sitä meidän olemista siinä kivasta sillä tavalla, että seurustelee asiakkaiden kanssa..."

- hoitaja

"Ja aina on lisäkädet siinäkin tarpeen. Jotenkin, että meillä tältä perushoidolta jää niin vähän aikaa tämmöiselle ns. ylimääräiselle, jonka ei pitäisi olla ylimääräistä. Mun mielestä jokaisella vanhuksella pitäisi olla päivittäin aikaa tehdä muutakin kuin istuskella ja odotella, että koska on seuraava ateria tai koska ehditään."

- hoitaja

Vapaaehtoisen ja asiakkaan keskustelutilaisuuksissa näyttäytyy myös asiakkaan kannalta vertaistuen piirteitä. Henkilökunta itse arveli, että heidän vuorovaikutuksensa asiakkaiden kanssa on melko ammatillista, kun taas vapaaehtoisen ja asiakkaan kohtaamisen välissä ei ole samanlaista hoitaja-hoidettava -asetelmaa. Monissa hoivayksiköissä asiakkaiden ja henkilökunnan välillä oli myös suuri ikäero. Vapaaehtoiset arvelivat, että iäkkäiden asiakkaiden on helpompi jutella ja uskoutua ihmiselle, joka on lähempänä heidän omaa ikäänsä. Yleisesti ottaen pidettiin sitä parempana, mitä enemmän vapaaehtoinen voi samaistua asiakkaan tilanteeseen ja näin antaa myös vertaistukea. Vapaaehtoisen ja asiakkaan välisistä keskusteluista todettiin haastatteluissa seuraavaa:

"Sehän on niille hirveen tärkeä, että ne pystyy puhumaan niistä jutuista mitkä niille on ollu tärkeitä ja muuta."

- vapaaehtoinen

"Ehkä jut se aika, että ne asiakkaat saa sitten semmoista kahdenkeskistä aikaa... Ja moni rauhoittuu siinä, kun on jollakin aikaa tollee pidemmälti."

– hoitaja

"Sitten se on [vapaaehtoisen ja asiakkaa välillä] sellaista normaalia ihmisten välistä kanssakäymistä, kun meillä se on tietenkin, kun on ammatillista se vuorovaikutus asiakkaiden kanssa... Meillä se on monesti vain sen hoitoimen yhteydessä keskustelua, mutta se ei välttämättä ole niin sellaista."

– hoitaja

Keskusteluhetket vapaaehtoisen kanssa ovat asiakkaalle mieluisia, tarjoavat tervehdelleitä virikkeitä ja vertaistukea, mutta samalla myös kohentavat asiakkaan toimintakykyä. Vapaaehtoiset olivat yhteisten keskusteluhetkien aikana käyneet ulkoilemassa yhdessä asiakkaiden kanssa. Hoitohenkilökunta näki, että juttelu ja kävelyretket piristivät asiakkaita, pitivät yllä kontakteja ulkomaailmaan ja näin estivät niin sanottua laitostumista sekä ylläpitivät asiakkaan omaa toimintakykyä. Keskustelujen toimintakykyä ylläpitävää vaikutusta kuvattiin seuraavasti:

"...asiakkaat niin odottavat koko ajan, että ai, joku vapaaehtoinen tuli, no, terve. Ne odottavat niin kauheasti, että silmät alkaa palamaan ja heille ovat näin, että se on niin kivaa."

– hoitaja

"Mutta myös se, että sitten, että heillä on seuraa, ja he saa puhua niistä, niin musta se myös vaikuttaa sitten siihen, että se sairaus ei etene, vaan tavaltaan, että pysyy vähän siinä ajassakin sitten kiinni."

– hoitaja

"Ja sitten tuo, että [vapaaehtoinen] ulkona käy heidän kanssaan. Yksi päivä tässä yksi asukas pyysi kovasti ulos, mutta sillä hetkellä ei kerta kaikkiaan henkilökunnalla ollut mitään mahdollisuuksia lähteä. Ja hän vaan katso, ekun oli kaunis ilma, että voi, voi, kun tekisi mieli lähteä ulos."

– hoitaja

"Kai se [paras tapa tukea asiakasta] on viedä tuosta ovesta ulos ennen kuin nämä [asiakkaat] laitostuu niin paljon, että ne ei uskalla lähteä tuosta ovesta ulos... Kun joitakin näyttää pelottavan ihan oikeasti tuosta ovesta mennä ulos, jotka harvemmin käy."

– hoitaja

Vapaaehtoiset tuovat paljon hyvää asiakkaiden arkeen, mutta samalla vaikuttavat positiivisesti myös työilmapiiriin. Kun hoivayksikön asiakkailla on enemmän virikkeitä,

he ovat myös rauhallisempia ja tämä puolestaan helpottaa hoitajan työtä. Vapaaehtoisten järjestämän toiminnan kautta asiakkaiden energia kanavoituu heille mielekkääseen tekemiseen. Toiminta yhdessä vapaaehtoisen kanssa purkaa asiakkaiden turhautumia. Kun asiakkaat ovat saaneet purkaa energiaansa, niin he ovat rauhallisempia, turha kinaaminen vähenee ja asiakkaan toimintakyky paranee. Vapaaehtoiset eivät siis vähennä hoitajan työtaakkaa hoivatehtävien osalta, mutta helpottavat itse hoivatyötä ja tätä kautta keventävät hoivatyön kuormittavuutta.

Vapaaehtoistoiminta luo hoivayksikköön hyvää ilmapiiriä ainakin kahdella tavalla. Vapaaehtoistoiminnan myötä asiakkaat ovat paremmalla tuulella ja samalla myös työntekijät voivat olla kevyemmällä mielellä, kun he näkevät että myös asiakkaan sosiaaliset tarpeet tulevat täytetyksi. Vapaaehtoisten toiminta mahdollistaa henkilökunnan keskittymisen perushoivaan, eikä heidän tarvitse samalla tavoin kantaa huonoa omaatuntoa siitä, ettei heillä ole ollut riittävästi aikaa viipyä asiakkaan luona juttelemassa. Vapaaehtoisten toiminta toisaalta heijastuu myös perushoivan luonteeseen. Esimiestason näkökulmasta vapaaehtoiset edesauttavat omalla toiminnallaan hoivayksikön henkilökuntaa näkemään asiakkaan eri tavoin. Vapaaehtoistoiminnan kautta järjestynyt sosiaalinen toiminta tuo esille enemmän asiakkaan omaa persoonaa ja inhimillistää asiakasta hoitajan näkökulmasta. Mitä enemmän asiakas näyttäytyy henkilökunnalle aktiivisena toimijana, sitä vähemmän hän näyttääytyy passiivisena hoivan kohteena.

"No, ainakin sitä omaatuntoa siinä, että nyt mä en ole taaskaan kerinnyt tuon kanssa, että hänet on kuitenkin sitten joku huomionut, että on ollut sitä aikuista seuraa. Kaikilla ei edes omaisia välttämättä käy täällä, että se [vapaaehtoinen] on ainoa talon ulkopuolinen kontakti. ... Vaikka sä olet aina siinä tilanteessa, kun sä olet siellä. Mutta, kun sä olet yleensä sen hoivakodollisen asian puitteissa siellä, etkä vaan sen takia, että hei, mulla on aikaa sulle oikeasti! Mitä tehdään!"

- hoitaja

Vapaaehtoiset ja henkilökunta arvelivat, että jo pelkkä tieto vapaaehtoistoiminnasta rauhoittaa myös omaisten mieltä. Kun omaiset tietävät, että heidän läheisensä luona käy vapaaehtoisia, he voivat luottaa siihen että asiat ovat kunnossa. Henkilökunta arveli, että mahdollisesti vapaaehtoisten toiminta vaikuttaa myös siten, että myös omaiset käyvät useammin läheisensä luona. Omaiset taas tulevat vierailunsa aikana usein kohdanneeksi myös muita asiakkaita ja toimivat näin samankaltaisessa roolissa kuin vapaaehtoiset.

Taulukkoon 1 on pyritty kuvaamaan tiivistetysti vapaaehtoisen ja hoitajan erilaiset roolit.

Vapaaehtoinen	Hoitaja
<ul style="list-style-type: none"> • Vapaaehtoinen täydentää ammatillisen henkilökunnan antamaa hoivaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoitaja vastaa hoitotyöstä palvelukuvauksessa määriteltujen periaatteiden mukaan.
<ul style="list-style-type: none"> • Vapaaehtoinen voi toimia asiakkaalle kiireettömänä juttukaverina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoitajan ensisijaisella vastuulla on hoitotyö ja muuhun vuorovaikutukseen on aikaa käytettävissä sen verran kuin hoitotyöltä jää aikaa.
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan ja vapaaehtoisen välinen vuorovaikutus ei ole sidottu ammatilliseen viitekehykseen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoitajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on lähtökohtaisesti ammatillista.
<ul style="list-style-type: none"> • Keskustelun lisäksi vapaaehtoiset tuovat toimintaan lisää inhimillistä läsnäoloa ja virikkeitä, jotka piristävät asiakkaiden arkea ja ylläpitävät asiakkaiden toimintakykyä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoitajat toimivat yhteistyössä vapaaehtoisten kanssa erilaisten toimintamuotojen mahdollistajina.
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden ja vapaaehtoisten hyvä mieli heijastuu koko työyhteisöön positiivisella tavalla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä henki yhteistyössä vapaaehtoisten kanssa heijastuu koko työyhteisöön ja kannustaa nykyisiä vapaaehtoisia jatkamaan ja kutsumaan mukaan myös uusia vapaaehtoisia.

Taulukko 1: Vapaaehtoisten ja hoitajien roolit tiivistettynä

5.4. Vapaaehtoisten tehtävät ja toimintamallit

Vapaaehtoisten tehtävät ja toimintamallit rakentuvat ja tarkentuvat käytännössä aina kumppanuuden myötä. Kumppanuuden alkuvaiheessa on tärkeää suunnitella mil-laisiin tehtäviin vapaaehtoisia rekrytoidaan. Aiemmin esitetty vapaaehtoistoiminnan tyyppittely kolmeen eri muotoon (palkaton työ eli 'non-profit', hyödyllinen vapaa-aika eli 'serious leisure' sekä kansalaisyhteiskunta eli 'civil society') on tässä hyödyllinen. Kaikilla kolmella tyyppillä on omat hyvät puolensa. Alkuvaiheessa voi olla hyvä aloit-taa vapaaehtoistoiminta palkaton työ -tyyppisenä, jotta vapaaehtoiset pääsevät luontevasti toiminnan alkuun ottamalla haltuunsa selkeitä "työtehtäviä". Alkuun riit-tää muutamakin auki kirjoitettu ja selkeä tehtävärooli. Tällaisia voivat olla esimerkiksi juttukaveri tai ulkoiluavustaja.

Toiminnan ja kumppanuuden kehittyessä myös vaativimmat osallistumismuodot tulevat helpommiksi aloittaa ja omaksua. Vapari-hankkeessa keskusteltiin siitä, tu-lisiko vapaaehtoisille jo alkuvaiheessa tarjota myös muita vaihtoehtoja asiakastyön lisäksi, kuten esimerkiksi strategiatyö, TYKY-päivät, esiintyminen, nettisivujen raken-taminen tai omaistyö. Keskusteluissa kuitenkin nousi esille huoli siitä, että vapaa-ehdoisilla ei tulisi paikata palkatuille työntekijöille kuuluvia tehtäviä. Myös yrityksen näkökulmasta vapaaehtoisen ottaminen mukaan yrityksen toiminnan kannalta kriit-tiseen tai strategiseen työskentelyyn on vaikeaa, sillä tällöin käsitellään usein myös yrityssalaisuuksia. Toisaalta kuitenkin painotettiin sitä, että vapaaehtoistoimijan nä-kökulman tuominen strategiatyöhön olisi todella tärkeää eritoten vapaaehtoisto-i-mintaa koskevissa linjauksissa.

Alkuvaiheista alkaen on tärkeä selkiyttää vapaaehtoistoiminnan toimintatavat ja kir-joittaa nämä auki. Esimerkiksi seuraaviin toimintatapakysymyksiin on tärkeä ottaa kantaa:

- Millä tavoin vapaaehtoiset otetaan vastaan?
- Mitä asiakkaista kerrotaan vapaaehtoisille ja mitä ei saa kertoa?
- Milloin henkilökunnalla ja vapaaehtoisilla on aikaa tutustua toisiinsa?
- Miten uudet vapaaehtoiset ja uudet työntekijät tutustuvat toisiinsa?
- Miten vapaaehtoiset tutustuvat omaisiin?
- Miten vapaaehtoisten ja asiakkaiden tutustuminen järjestetään?
- Miten vapaaehtoisten ajankäyttöä ja tilojenkäyttöä koordinoidaan?

Kun käytännön toimintatavat on kirjoitettu auki, näistä kootaan henkilökunnan käyt-töön vapaaehtoisten perehdytysohje. Ohjeeseen on hyvä sijoittaa oma osio myös vapaaehtoistoiminnan päiväkirjalle eli osio, johon henkilökunta voi kirjata ylös päivit-täiset vapaaehtoistoimintaan liittyvät kokemukset ja asiat. Henkilökunnan käyttöön laaditun perehdytysohjeen pohjalta voidaan laatia vapaaehtoisille myös oma tieto-

paketti, johon kuvataan hoivayksikön tilat ja käytännöt. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin, joka vastaa henkilökunnan ja vapaaehtoisten perehdyttämisestä, käyttöön on hyvä laatia laajempi toimintatapaohje ja päiväkirja.

Esimerkkejä tehtävistä vapaaehtoisille

- Asiakkaiden kävelyttäminen
- Asiakkaiden saattaminen terveyskeskukseen, kauppaan tms.
- Musiikkituokion järjestäminen (oma musisointi tai musiikin kuuntelu levyiltä)
- Käynti elokuvissa
- Levyraati
- Kirjojen ja lehtien lukeminen
- Kevyt liikuntahetki / voimisteluhetki
- Makkaranpaisto ulkona
- Askarteleminen / piirtäminen
- Palapeliä kokoaminen
- Korttipelit
- Bingo
- Tietokilpailun järjestäminen asiakkaille
- Lautapeliä pelaaminen asiakkaiden kanssa
- Valokuvien katseleminen
- Auttaminen pienissä askareissa; esim. asiakkaiden hankkimien tavaroiden kokoaminen

Vapaaehtoistoiminta on vapaaehtoista, mutta osallistumiselle voidaan asettaa tavoitteet. Sopiva tavoite voi olla esimerkiksi sellainen, että vapaaehtoinen vierailee kolme kertaa kuukaudessa hoivayksikössä. Tavoitetta kannattanee kuitenkin esittää kannustimena eikä suoranaisena velvoitteena.

Vapaaehtoistoiminnalle voidaan rajata aika ja paikka hoivayksikön arjessa. Hoivakodissa voidaan sopia etukäteen joka päivälle ajat, jolloin vapaaehtoiset voivat tulla käymään. Tällainen järjestely rytmittää hoivayksikön arkea, mutta antaa vapaaehtoiselle mahdollisuuden hallita omaa ajankäyttöään vapaaehtoisuudeltaan. Eritoten viikonloppuisin vapaaehtoiset ovat usein tervetulleita. On syytä huomioida, että mitä tiukemmat rajoitukset vapaaehtoistoiminnalle asetetaan, sitä vaikeammaksi tehdään samalla myös osallistuminen vapaaehtoistoimintaan. Yrityksen oman toiminnan tehokkuuden näkökulmasta tiukempi vuorolista voisi olla hyödyllinen, mutta tämä ei usein ole vapaaehtoistoiminnan luonteeseen sopivaa, sillä vapaaehtoiset haluavat

pitää kiinni vapaudestaan. Jos vapaaehtoinen lähtee asiakkaiden kanssa esimerkiksi retkelle, tällöin vierailusta on syytä sopia etukäteen henkilökunnan kanssa, jotta ehditään varautua asiakkaiden varustamiseen retkeä varten. On tärkeää, että etenkin tällaisissa tilanteissa henkilökunta ja asiakas voivat luottaa vapaaehtoisen saapumiseen.

Keskinäisen arvostuksen osoittaminen on tärkeää. On tärkeää, että vapaaehtoisen toimintaa arvostetaan ja on tärkeää, että vapaaehtoiset arvostavat henkilökuntaa ja asiakkaita. Ei pidä esiintyä vähättelyä kumpaankaan suuntaan. Vapaaehtoisten toiminnan arvoa henkilökunnalle tuodaan esille tekemällä näkyväksi se, mihin vapaaehtoinen vapauttaa työntekijän aikaa ja millä tavoin asiakas hyötyy vapaaehtoisen toiminnasta. Vapaaehtoistoiminnalle on erittäin tärkeää osoittaa johdon tuki. Hoivayksikön esimies voi omalla toiminnallaan merkittävästi vaikuttaa siihen, miten aktiiviseksi vapaaehtoistoiminta muodostuu. Esimiehen myönteinen ja innostunut asenne kannustaa vapaaehtoisia osallistumaan ja välittyy myös esimerkkinä hoitajille. Vastaavasti esimiehen kielteinen asenne välittyy myös nopeasti vapaaehtoisille ja hoitajille. Esimiehen kielteinen asennoituminen voi tyrehdyttää laajankin vapaaehtoistoiminnan nopeasti. Arvostuksen osoittaminen vapaaehtoistoiminnalle näkyy toiminnassa ja pienissä eleissä. Vapaaehtoiselle voidaan esimerkiksi tarjota hoivayksikössä pullakahvit. Toisaalta voi tulla myös vastaan tilanteita, joissa asiallinenkaan toiminta ei johda siihen, että vapaaehtoinen kokee olevansa arvostettu. Syynä tällaiseen voi olla esimerkiksi se, että vapaaehtoisen, hoivayrityksen ja asukkaan odotukset vapaaehtoistoiminnan sisällöstä tai organisoinnista eivät kohtaa.

Toimintaohjeiden lähtökohtana tulee olla se, että vapaaehtoinen tekee sellaista, mitä henkilökunta ei tee, mutta aina rajanveto ei ole helppoa. Esimerkiksi asiakkaiden syöttäminen on raja-alueita. Syöttäminen voidaan rinnastaa yhteiseen kahvitteeluun ja ruokailuun. Yleinen linja on se, että syöttäminen ei kuulu vapaaehtoisille, mutta vapaaehtoiset voivat halutessaan syöttää. Pitää kuitenkin varoa, että ei synny tilannetta, jossa vapaaehtoinen kokee syöttämisen velvollisuudeksi. Jos vapaaehtoinen syöttää asiakasta, niin henkilökunnan tulee ohjeistaa toimintaan. Etenkään vaikeita syötettäviä ei pitäisi antaa vapaaehtoisen syötettäväksi. Toisaalta jossain tapauksissa vapaaehtoinen syöttäjänä voi mahdollistaa kiireettömän ruokailuhetken asiakkaalle. Vapaaehtoisia ohjeistetaan myös, että asiakkaita ei saa syöttää salaa. Esimerkiksi suklaan syöttäminen diabeetikolle on kiellettyä.

Vapari-hankkeessa havaittiin, että eteen tulevat tilanteet edellyttivät jatkuvaa arjen kehittämistä. Tämän vuoksi on tärkeä pitää kiinni siitä, että kokemukset vapaaehtoistoiminnasta kirjataan ylös päiväkirjoihin ja että kokemuksia hyödynnetään aineksena säännöllisissä vapaaehtoistoiminnan kehittämisfoorumeissa.

Oheisessa faktalaatikossa on nostettu esille Vapari-hankkeessa esille nousseita

monia ja monimuotoisia esimerkkejä asioista ja tilanteista, joista vapaaehtoiset ja työntekijät voivat yhdessä luoda jaettuja toimintakäytäntöjä. Lista ei ole tyhjentävä, sillä tämänkaltaisten arkipäiväisten haasteiden tilanteiden täydellinen ennakointi on mahdotonta. Tärkeäksi toimintatavaksi nouseekin vapaaehtoisten ja henkilökunnan jatkuva kehittämistä tukeva vuoropuhelu, jossa tämänkaltaisia asioita nostetaan esille ja ratkaistaan niin, että hyvät ratkaisut leviävät koko työyhteisössä (hoivayksikössä, yrityksessä ja myös konsernitasonla).

Esimerkkejä tilanteista, joista voidaan luoda yhteisiä toimintakäytäntöjä.

- Vapaaehtoiset eivät anna asiakkaalle lääkkeitä.
- Asiakkaiden kulkuluvat: Asiakkaita ei aina saa päästää ulos ilman hoitajan lupaa. Esimerkiksi dementikot voivat koettaa karata. Vapaaehtoinen ei saa avata ovia asukkaan pyynnöstä ilman henkilökunnan lupaa.
- Asiakkaat katsovat paljon televisiota, koska ei ole kovin paljon muuta tekemistä. Kuitenkin asiakkaat usein toivovat jotain muuta tekemistä television katsomisen tilalle. Asiakkaat voivat olla niin tiiviisti television äärellä, että harkinnan mukaan tilanne kannattaa vain rohkeasti keskeyttää ja ohjata asiakas toisenlaiseen tekemiseen. Tarvittaessa voidaan sopia siitä, että hoitaja auttaa kokoamaan ihmiset pois television äärestä.
- Asiakkaat, jotka eivät pääse lähtemään ulos, ovat usein hyvin ilahuneita juttelu- tai kirjanlukukaverista. Vapaaehtoinen voi esimerkiksi lukea päivän lehteä äänen ja keskustella siitä asiakkaan kanssa. Juttelutuokion ratoksi voi aina keittää kahvit ja jutella kupposen ääressä.
- Jos vapaaehtoinen lähtee vetämään retkeä esimerkiksi kahville, niin mukaan saa lähteä korkeintaan kaksi hyväkuntoista asiakasta, jotta tilanne pysyy helposti hallinnassa. Henkilökunta auttaa asiakkaan pukeutumisessa ja lähdössä.
- Yrityksen kannattaa hankkia virikevälineistöä vapaaehtoisten ja asiakkaiden yhteisen tekemisen tueksi. Esimerkiksi lauta-pelejä, palapelejä tai bingovälineet. Välineistöä voidaan suunnitella yhdessä dementia-asiantuntijan, toimintaterapeutin tai musiikkiterapeutin kanssa.
- Dementikot pitävät musiikista ja olisivat mielellään musiikki-toiminnassa mukana.
- Tarina elävästä elämästä: "Tyyne ei ollut puhut mitään kahteen vuoteen. Hoivakodissa järjestettiin musiikkituokio.

Kun levyltä pyörähti soimaan Metsäkukkia-valssi, Tyyne heräsi ja sanoi: "Tää on mun häävalssi" ja alkoi kertomaan edesmenneestä miehestään." Tämänkaltaisten hyvien kokemusten ja tarinoiden jakamisesta kannattaa tehdä rutiini, jotta hyvät toimintaideat leviävät.

- Markkinoilta löytyy monenlaisia välineitä ja pelejä asukkaiden virkistämiseksi. Markkinoilta löytyy esimerkiksi pelikortit, joiden avulla vanhus voi muistella asioita ja käydä yhdessä keskustelua muisteluistaan. Tällaisia pelejä voi hankkia tukemaan yhteisiä keskusteluhetkiä.
- Leivontatalkoot: hoivayksikkö voi hankkia leivontatarvikkeet, jotta vapaaehtoiset ja asiakkaat voivat leipoa yhdessä.
- Hoivakodissa voidaan kehittää yhteisiä toimintamalleja myös vieressä sijaitsevien muiden toimintayksiköiden, kuten päiväkodin kanssa. Erilaisten yksiköiden arki voidaan linkittää toisiinsa luomalla esimerkiksi säännöllisiä yhteistapahtumia. Vapari-hankkeessa yksi v aikeavammaisten hoivayksikkö sijaitsi päiväkodin kanssa samassa rakennuksessa. Lasten vanhemmat ovat kuitenkin antaneet palautetta, että eivät halua vaikeavammaisia pyörätuolien kanssa päiväkotiin. Lapsille voi olla vaikea asia ymmärtää, että nuori ihminen on pyörätuolissa. Toisaalta kyse voi olla vain ennakkoluuloista. Ennakkoluuloista kumpuavat haasteet voivat olla ylitettävissä rakentamalla yhteistyötä niin, että kaikki asianosaiset pääsevät osallistumaan kehittämiseen ja tutustumaan toisiinsa.
- Isossa yksikössä on suuri työ siirtää kaikki asiakkaat samaan tilaan. Asiakkaiden siirtymisistä kannattaa luoda selkeät mutta kuitenkin joustavat toimintamallit siten, että henkilökunta voi tarvittaessa auttaa vapaaehtoisia asiakastilanteiden järjestelyissä.
- Vuodenaikatoiminta: mietitään vapaaehtoistoiminnalle teemat vuodenaikojen mukaan. Esimerkiksi jouluna voisi olla jouluaskartelua, pääsiäisenä pääsiäisaskartelua. Vapaaehtoistoiminnan koordinaattori voi valikoida teemapäivät ja kutsua vapaaehtoisia suunnittelemaan teemapäivien sisältöä tai osallistumaan valmiiksi suunniteltuun toimintaan. Teemapäivä voi olla joku tietty päivä tai sitten useamman päivän mittainen ajanjakso, jonka aikana esimerkiksi askartelutarvikkeet ovat hoivayksikössä saatavilla. Korostetaan, että jokaisen vapaaehtoisen ja asiakkaan taidot riittävät toimintaan, ei tarvitse olla ammattiaskartelija.
- Miesasiakkaille on usein tärkeää myös miesten seura.

5.5. Asiakkaiden näkökulma vapaaehtoistoimintaan hoivakodissa

Vapari-hankkeessa on pyritty siihen, että hankkeen tuloksena syntyvä kumppanuusmalli hyödyttää ensisijaisesti hoivakodin asukkaita. Hankkeessa mukana olleiden yritysten asukkaita haastateltiin hankkeen loppuvaiheessa keväällä 2012 heidän kokemuksistaan vapaaehtoisten kanssa työskentelystä. Haastateltavaksi valittiin hoivakodin asukkaita, jotka olivat toimineet vapaaehtoisten kanssa ja jotka kykenivät sanallisesti kuvaamaan omia kokemuksiaan. Näin muodostuivat neljän asukkaan haastattelut: kaksi yksilöhaastattelua ja yksi parihaastattelu. Yksi haastateltavista asui vanhusten hoivayksikössä, kolme vaikeavammaisten asukkaiden yksikössä. Lisäksi vapaaehtoistyöhön kohdistuvia odotuksia kysyttiin viideltä asukkaalta toisessa vanhusten hoivakodissa, jossa vapaaehtoistyötä ei vielä ole aloitettu.

Haastattelumuotona käytettiin avointa haastattelua ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tarkoituksena on kuvata, millaisia kokemuksia hoivakodin asukkailla on vapaaehtoistyöstä ja miten vapaaehtoisen ja hoivayrityksen kumppanuus näyttäytyy asukkaalle. Asukkaiden kuvauksista muodostuivat teemat, joissa vapaaehtoisen koettiin lisäävän mahdollisuuksia toimia, hänen kanssaan koettiin iloa ja ystävyyttä, ja vapaaehtoistoimintaa pidettiin mutkattomana.

Vapaaehtoinen lisää asukkaan mahdollisuuksia toimia

Osalle hoivakodin asukkaista vapaaehtoisten läsnäolo näyttäytyy järjestettynä viriketoimintana. Tällöin vapaaehtoiset toimivat suunnittelijoina ja järjestäjinä, ja asukkailla oli mahdollisuus osallistua liikunnallisiin tuokioihin kuten jumppaan ja kävelyllä käymiseen, yhdessä musisoimiseen laulamalla ja kodin askareisiin, kuten leipomiseen. Tuleva toiminta on toisinaan asukkaalle yllätys. Kun toiminta on järjestettyä viriketoimintaa, pidetään myös luonnollisena, että vapaaehtoiset päättävät mitä tehdään.

"Than kivaa semmosta se aika mitä he ovat niin tehdään jotain semmosta, joko jotain jumpataan taikka ja lauletaan ja kaikkee tommosta kivaa nii, ja sitten tehtiin pikkuleipiäkin tässä vapuks -- Kyllähän ne kauheen ilosia ja kivoja ihmisiä nää vapaaehtoiset.. eihän sitä voi oikein kai määrätä - että mitä he tekee. He itte johtaa sitä, että mitä tehdään." (H1)

Asukkaiden ulospääsemistä rajoittavat liikkumisen vaikeudet ja sairauksiin tai niiden hoitoon liittyvät rajoitteet. Vapaaehtoisia pidetään avaimina hoitokodista ulospääsyyn, sekä vapaa-ajan ulkoilun merkeissä, että erilaisten asioiden hoitamisen mahdollistamisessa. Vapaaehtoiset avustavat kuljetuksissa toimenpiteisiin, kuten

yksi haastateltavista kertoi:

"Nii siis mua on monta kertaa niin yks vapaaehtoinen vieny esimerkiks kun multa leikattiin silmästä toi harmaakaihi niin hän vei monta kertaa mua sinne ja, et silläkin tavalla." (H1)

Hoivakodissa asumiseen ja palveluihin ollaan tyytyväisiä ja hoito koetaan hyväksi. Vapaaehtoisen apua pidetään korvaamattomana erityisesti vapaa-ajan liikkumisen näkökulmasta. Asukkaat halusivat ulkoilla enemmän kuin on mahdollista, ja kokevat vähäisen ulkoilun syynä erilaisille oireille.

"Ulkoilua tyyltiin kaipais vähän enemmän. Mä oon hirveen väsynyt päivisin kun ei pääse ulos ollenkaan." (H3) *"Niin kun pitää olla saattaja. Ja sitä että pääsee käymään."* (H3) *"Yksi vapaaehtoinen on käynytkin ulkona"* (H4) *"Kyllä ainakin kerran."* (H3) *"Kyl ollaan käytykin, mutta niitä toivottais vähän enemmänkin."* (H4)

"(Päivät hoitokodissa ovat) aika hidasta, että se on niinku just jos ei tota avustajaa olis ni ei täst tulis yhtään mitään, että ei pääsis niinku oikein. Mullaki kuitenkin tota painoo on ni ei tän tuolin kanssa niinku pääse kovin-kaan pitkälle. Ja yleensä käydään aina tos Jumbos käydään kaupoissa ja sit jos mul on just näit lääkärikäyntejä ni Pekka lähtee mukaan ja varsinki just näille silmäklinikan reissuilla kun siel on hyvä olla saattaja mukana." (H2)

Ilman saattajaa asukas ei pysty lähtemään hoitokodista pidemmälle hoitamaan asiotaan. Asioiden hoito voi olla esimerkiksi kaupassa käymistä. Haastateltavat kuvasivat vapaaehtoisen tällöin henkilöksi, joka auttaa asukasta asiointissa tai ulkoilussa ja tukee tällöin asukkaan itsenäistä liikkumista.

Vapaaehtoisen kanssa koetaan iloa ja ystävyyttä

Kaikille haastateltaville yhteinen kokemus oli, että vapaaehtoinen tuo iloa asukkaan arkiseen elämään. Ilo syntyy vapaaehtoisen kanssa olemisesta ja yhdessä tekemisestä.

"Sitte he tulevat.. aina millon mitäkin lauletaan ja en mä tiädä mitä heillä nyt on mielessä taas tänään, mutta.. Nii joo semmosta ilottelua, että nii, että saa joka ikinen semmosta irtautuu tästä arjesta." (H1)

Yhdessä olemiseen liittyy mielekkäiden asioiden tekeminen ja yhteinen hauskanpito. Leikin laskeminen ja vitsailu ovat tärkeä osa asiakkaan ja vapaaehtoisen välistä vuorovaikutusta. Mikäli suhde vapaaehtoisen kanssa on läheinen, voi vapaaehtoi-

sen ja asukkaan välinen huumori kuulostaa ulkopuoliselle hetkittäin rankaltakin. Yksi haastateltava kuvasi huumorin merkitystä olennaisena osana yhdessä olemista:

".. Et huumoria pitää olla. Ei sitä (elämää) jaksais ilman huumoria." (H2)

Hoivakodin asukkaat kokevat vapaaehtoisten hoivakotiin antaman panoksen arvokkaana, ja arvostavat vapaaehtoisia ihmisinä. Vapaaehtoisiin liitettiin määritteitä ystävällisyys, mukavuus ja ennakkoluulottomuus. Vaikka vapaaehtoista joissakin tapauksissa pidettiin avustajana, joillakin asukkailla oli muodostunut vapaaehtoiseen läheisempi ystävyysuhde.

"Vapaaehtoinen on mulle kaikki kaikessa. --Ollaan niinku enemmän kavereita kun mikään niinku avustaja asiakas, että viimeksi ku mä olin sairaalassa ni mä ilmotin Pekan niinku lähiomaiseks, et ku ei mul oo omaan sukuun oo mitään yhteyksiä" (H2)

Vapaaehtoisen panosta arvostetaan myös sen rajallisuuden takia. Haastateltavat olivat havainneet, että vapaaehtoista tarvitaan moneen, eikä vapaaehtoisen toiminta riitä kaikkeen. Tarvetta olisi laajemmallekin vapaaehtois- ja avustajatoiminnalle.

Vapaaehtoistoiminta on mutkatonta

Vapaaehtoisen kanssa toimiminen koetaan helpoksi, ja myös toiminnan aloittaminen on vaivatonta. Kokemus monelle välttämättömän avustajan hankkimisesta on päinvastainen: avustajan saamiseksi tarvitaan hakemusten täyttämistä ja suunnittelua. Haastateltavat myös puhuivat avustajista tarkoittaessaan vapaaehtoisia, ja päinvastoin.

"Joo, et mullehan on tarjottu niinku, et mä saisin semmosen niinku henk. koht, mut en mä haluu. -- Mul on jo on jo periaatteessa, että ku ja ku se on kuitenkin sit,- että se oli niinku kaks kolme tuntii viikossa, no se on yks kauppareissu- ja sitä varten piti niinku ois pitäny täyttää kauheet lomakeniiput ja haastatella. Et mä oisin niinku se työnantaja, En mä nyt rupee haastattelemaan eri hakijoita ja kaikkee ni mä olin, et ei, et mul on Pekka." (H2)

Avustajatyypisistä vapaaehtoistoiminnasta puhuttaessa haastateltavat toivat esille, että avustamiseen liittyvät tehtävät sovitaan yhdessä vapaaehtoisen kanssa. Haastateltavilla oli mielessään erilaisia tarpeita, joihin vapaaehtoista tarvittiin: uimalakäynneille, kannustamaan ja avustamaan ulkoilussa.

Yhteistyön loppuminen näyttää tapahtuvan kuten aloittaminenkin, epävirallisesti. Lopunutta virketoimintaa jäätiiin kaipaamaan. Eräs asukas murehti etukäteen tulevan muu-

ton aiheuttamaa yhteistyön päättymistä ja omaa selviämistään ilman vapaaehtoista.

Odotuksia vapaaehtoistoiminnalle

Vapaa-aikaa hoivakodeissa vietettiin omassa huoneessa lukien, pelaten tai tv:tä katsellen, keskustellen, yhteisissä tiloissa käyden ja erilaiseen toimintaan osallistuen. Kaiken kaikkiaan hoitokodissa elämiseen ollaan tyytyväisiä. Osa asukkaista kokee, että hoito ja asuminen tyydyttävät heidän tarpeensa kaikin puolin. Osa nimesi asioita joita haluaisi tehdä enemmän. Käsillä tekemisen tärkeys tuotiin esille.

"Kaipaisin jotaki (toimintaa) juu.. kun oon tottunu siihen et oli aina puuhaa.. mä eilen jo sitä mietin ja.. jotain askartelua tai jotain sellast viriketoimintaa " (H6)

Käsillä tekemisellä tarkoitetaan perinteistä viriketoimintaa, esimerkiksi askartelua tai pieniä taloustöitä. Yksi miespuolinen asukas toi esiin aikaisemman ammatinsa, ja toivoi enemmän haasteita, kuten esimerkiksi pienten puutöiden tekemistä.

Kaikki haastateltavat toivat esille hoitokodin ulkopuolisen liikkumisen tärkeänä vapaaehtoistoiminnan muotona. Vaikka vapaaehtoiset vievätkin asukkaita ulos, toivottiin tämän tyyppistä toimintaa enemmän. Ulkoilua ja ympäröivää luontoa kaivattiin. Eräs asukas toi esille narkästyksensä, ettei ollut päässyt talvella ulkoilemaan:

"Muttaku me ei päästä ulos. Ei koko talvena askeltakaan ulos. Ja minä olisin kovasti että vaikka kävely tietysti hiihto.. minul on sukset ja noi ympäri maailmaa minä en tiijä missä ne on..mut että pitäis saaha olla ulkona". (H5)

"Mä lintuja kaipaam kauheesti ku mä ruokin niitä ennen ihan ja tota talintinttiä, mutta niitä tää on niin hyvin rakennettu tää talo, ettei kuule edes linnunlaulua."(H1)

Erityisesti nuoremmat haastateltavat kaipasivat vapaaehtoista tueksi myös muuhun asioimiseen: kaupassa käyntiin, uimalakäynnille ja kaveriksi erilaisiin tapahtumiin.

"Huomennakin mun kohdalla ois hyvä olla avustaja tai joku semmoinen joka vois lähteä mun mukaan kun huomenna tulee ensi kerta uimista. Niin mukana, vähän vahtimassa. Joku miespuolinen, että pääsee samaan (puku-huoneeseen). "(H3)

Asukkaiden näkemyksiä vapaaehtoisen ja hoivayrityksen kumppanuudesta

Vapaaehtoisten ja hoivayrityksen välinen kumppanuus rakentuu vaihteittain, alkaen vapaaehtoisen rekrytoinnista, toiminnan muotoutumisesta ja vakiintumisesta, ja lopulta päättyen vapaaehtoistoiminnan loppumiseen. Hoivakodissa haastateltujen näkemyksiä kumppanuudesta vapaaehtoisen ja hoivayrityksen välillä tarkastellaan seuraavaksi kumppanuusprosessin eri vaiheita seuraillen.

Haastateltujen asiakkaiden kokemukset vapaaehtoisuudesta alkoivat hetkestä, jolloin he tutustuivat uuteen vapaaehtoiseen. Heillä ei ollut kokemusta toiminnan varsinaisesta etukäteissuunnittelusta. Yhteistyö vapaaehtoisen kanssa saattoi alkaa ilman erillistä valmistelua tai tutustumista. Tämä ei kuitenkaan asukasta haitannut:

"Henkilökunta toi yksi kerta vapaaehtoisen ja morjens. Sitten lähdettiin yhden kerran kävelylle, juteltiin ja huomattiin, että me tullaan hyvin juttuun"
(H2)

Asukkaan näkökulmasta vapaaehtoistoiminnan sisältö ja roolit syntyivät joko asiakaslähtöisesti, tai vapaaehtoislähtöisesti. Hoivakodin asukkaan tarpeista lähtevä vapaaehtoistoiminta käynnistyi siten, että asukas saattoi toivoa tiettyä toimintaa tai avustustehtävää. Aloite voi tulla myös vapaaehtoiselta, jolloin asukas päättää haluaako osallistua vapaaehtoistoimintaan. Etukäteen sovittuja yritys- tai hoitajalähtöisiä sopimuksia tai toiminnan rajoituksia ei havaittu. Vapaaehtoisen roolit vaihtelivat käytännön toimijasta kuten kuljettajasta, auttajasta ja virikkeiden järjestäjistä tuen tarjoajaan. Tukea kuvattiin keskustelemisena, tsemppaamisena ja ystävyytenä. Vapaaehtoisella on siis sekä käytännöllinen, että psyykkistä tukea tarjoava merkitys asukkaalle.

Vapaaehtoiselta saatu apu korvasi toisinaan maksullisia avustuspalveluita. Esimerkiksi mikäli vapaaehtoisen apua kaupassa käymiseen ei ollut saatavilla, asukas käytti toimitusmyyntipalvelua, joka toimitti ostokset hoivakodille. Vapaaehtoisen kanssa yhdessä asioimista pidettiin kuitenkin mielekkäämpänä ja asiakkaan kannalta taloudellisempana tapana toimia.

Vapaaehtoisten käyntien tiheyden määritteli haastateltavien mukaan vapaaehtoinen, vaikka asukaskin saattoi ehdottaa käyntejä tietyille päiville omien tarpeidensa mukaan. Vapaaehtoistoiminta saattoi loppua ilman ennakkovaroitusta, kuten yksi haastateltavista kuvasi. Asukkaalle tähän liittyi ikävää ja luopumisen tunnetta. Luopumista käsiteltiin mielessä jo etukäteen, silloin kun se oli tiedossa.

Yhteenveto asiakkaan näkökulmasta vapaaehtoistoimintaan hoivayrityksessä

Hoivakodin asukkaiden kokemukset toimintamahdollisuuksien lisääntymisestä ja myönteisestä yhdessäolosta ovat osa vapaaehtoiselta saatua sosiaalista tukea. Sosiaalisen tuen käsite sisältää elämäntilanteen arvioinnissa tukemisen, tiedollisen ja konkreettisen, sekä emotionaalisen tuen (Faulkner ja Davis 2005).

Asukkaat kokivat vapaaehtoisilta saadun arkisen avun tärkeäksi sillä se lisää asukkaan omia toimintamahdollisuuksia ja mahdollistaa vapaamman liikkumisen. Vapaaehtoisen roolia pidettiin asukkaan itsenäisen toiminnan tukemista. Faulknerin ja Davisin (2005) mukaan vapaaehtoistoiminnan tärkeänä periaatteena tulee pitää asiakkaan jäljellä olevan toimintakyvyn tukemista arkitoiminnoissa. Asiakkaan autonomian säilymiseksi ja avuttomuuden kokemusten välttämiseksi vapaaehtoisen on tärkeää arvioida asiakkaan avun tarvetta ja säilyttää hänen valintojen tekemisen ja päätöksenteon mahdollisuutensa mahdollisimman laajoina (Faulkner ja Davis 2005). Asukkaalla tulee olla mahdollisuus tehdä itse se, mihin hän pystyy ja saada apua siihen, missä apua tarvitsee.

Vapaaehtoistoiminnasta saadut kokemukset olivat myönteisiä, ja vapaaehtoiisiin liitettiin käsitteitä ilo ja ystävyys. Yhdessä olemisen ja kuulumisen tunne liittyvät emotionaalisen tuen käsitteeseen. Samansuuntaisia tuloksia on saatu vuodeosastoilla hoidettujen vanhusten kokemuksista (Oppikofer, Albrecht, Schelling ja Wettstein 2002, Oppikofer, Albrecht ja Martin 2009). Vapaaehtoisten toimiminen vuodeosastolla lisäsi vanhusten hyvinvointia kokonaisuudessaan. Vapaaehtoisten kanssa toimineet vanhuksat olivat tyytyväisempiä kuin verrokkiryhmän vanhuksat ja heidän masennusoireensa sekä dementiaan liittyvä yleinen rauhattomuus vähenivät. (Oppikofer ym. 2002, Oppikofer ym. 2009.) Vapaaehtoisten vierailuilla näyttäisi olevan yhteyttä myös vanhusten kipukokemusten vähenemiseen ja kognitiivisen suorituskyvyn vahvistumiseen (Oppikofer ym. 2002).

Tyytyväisyyden rinnalla asukkaat kokivat menettämisen pelkoa ja pohtivat omia selviytymisvalmiuksiaan ilman vapaaehtoista. Myös Wilsonin (2012) mukaan vapaaehtoistoiminnan asiakkaana olleilla vanhuksilla oli pelko heikommasta elämänlaadusta vapaaehtoistyön loppuessa.

Vaikka vapaaehtoistoiminnan helppous asiakkaan näkökulmasta liittyikin toiminnan aloittamisen ja lopettamisen helppouteen, tämä inhimillinen näkökulma on huomiolarvoinen vapaaehtoistoiminnan mahdollisesti loppuessa tai vapaaehtoisen vaihtuessa. Lisäksi vapaaehtoistoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi toimintaan tarvitaan useita vapaaehtoisia.

Oheiseen taulukkoon on tiivistetty asukkaiden haastatteluista esiinnoitettuja kokemuksia suhteessa vapaaehtoisen ja hoivayrityksen väliseen kumppanuuteen.

Asiakkaan kokemus	Miten vaikuttaa vapaaehtoisen ja hoivayrityksen väliseen kumppanuuteen
<ul style="list-style-type: none"> Vapaaehtoisen kanssa toiminnan aloittaminen on vaivatonta. 	<ul style="list-style-type: none"> Vapaaehtoistyön organisoinnista on vastuussa hoivayritys yhteistyössä vapaaehtoisen kanssa.
<ul style="list-style-type: none"> Vapaaehtoiset toimivat viriketoiminnan suunnittelijoina ja järjestäjinä, asukas osallistuu. Vapaaehtoiset päättävät mitä tehdään. 	<ul style="list-style-type: none"> Organisointi mahdollistaa vapaaehtoistyön aloittamisen asiakkaiden kanssa. Organisoituvaiheessa asiakkaiden osallistumisen voinee rajoittaa siihen, että asiakkailta kysytään toiveet vapaaehtoistyön muodoille.
<ul style="list-style-type: none"> Vapaaehtoistoiminnan sisältö muokautuu asukkaiden toiveista ja vapaaehtoisten ideoista. 	<ul style="list-style-type: none"> Organisointi tarvitaan vapaaehtoisuuden tarjoamiseksi asiakkaalle, mutta organisoinnin ei tule liikaa määritellä asiakkaan ja vapaaehtoisen välistä kumppanuutta.
<ul style="list-style-type: none"> Avustamistehtävät sovitaan yhdessä. 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkaan ja vapaaehtoisen välinen kumppanuus syntyy arjessa. Tähän asiakkaiden suhtautuminen on realistinen.
<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyö alkaa ja loppuu epävirallisesti, ilman etukäteissuunnittelua. 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkaat ymmärtävät hyvin, että vapaaehtoinen on tosiaankin "vapaa" eli tulee silloin kun tulee ja lähtee silloin kun lähtee. "Yks kaks se vaan alkaa, ja sitten jonain päivänä se loppuakin yhtäkkiä."

Taulukko 2: Asiakaskokemukset suhteessa kumppanuuteen

6. Kumppanuuden prosessit

6.1. Kumppanuuden kehittäminen kokonaisuutena

Vapaaehtoistoiminnan kehittämisaloite voi periaatteessa tulla monelta eri taholta. Tässä kumppanuusmallissa lähdetään liikkeelle ajatuksesta, että kehittämisaloite nousee yrityksen sisältä, mutta yhtä lailla kehittämisaloite voi tulla vapaaehtoisilta, palvelun ostajalta, asiakkailta tai omaisilta. Tällaiseen ulkopuolelta tulevaan kehittämisaloitteeseen olisi hyvä varautua luomalla yksinkertainen toimintamalli, jolla myös paikallisesta kehittämisaloitteesta voi lähteä liikkeelle käytännön kehittämistyö. Esimerkiksi vapaaehtoistyötä käsittelevän lehtijutun innoittama vapaaehtoiseksi halukas henkilö voi ottaa yhteyttä hoivayksikköön ja lähteä yhdessä henkilökunnan kanssa suunnittelemaan toimintaa, mutta tämä ei onnistu ellei hoivayksiköllä ole toimintamallia tai vastuuhenkilöä tämän aloitteen vastaanottamiseen.

Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen edellyttää ennen kaikkea hoivayksikön toimivan johdon sitoutumista toiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen. Mikäli hoivayritykseen tai konserniin kuuluu useita hoivayksiköitä, on tärkeää varmistaa yrityksen ja konsernin tuki yksikkötasolla tapahtuvalle vapaaehtoistoiminnan kehittämiseksi. Vapaaehtoistoiminta vaatii riittävästi työaikaa ja resursseja kokonaisuuden kehittämiseen: toimintamallien luomiseen, aloittamiseen ja jalkauttamiseen, vapaaehtoisten rekrytointiin, vapaaehtoisten tukemiseen sekä jatkuvan kehityksen ylläpitoon.

Vapari-hankkeessa saatiin kokemuksia kaikilta tasoilta: hoivayksiköistä, yritystasolta sekä konsernitasolta. Hankkeessa luotiin käynnistamis- ja kehittämismalli (ks. kuva 8), joka tarkastelee kehittämistyötä kaikilla näillä tasoilla niin, että konserni- tai yritystasolta lähtevä kehittämistyö saadaan jalkautettua ja juurrutettua hoivayksiköihin.

Varsinainen vapaaehtoistoiminnan käynnistäminen ja kehittämistyö on hyvä aloittaa tapaamisessa, johon kootaan kaikki vapaaehtoistoimintaan liittyvät asianosaiset. Ensimmäisessä tapaamisessa on hyvä olla paikalla vähintään hoivayrityksen johdon edustus, hoivayksiköiden johto ja hoivayksiköiden esimiehet. Mikäli vain mahdollista, mukaan kannattaa kutsua myös omaisten edustajia, vapaaehtoisia tai vapaaehtoisorganisaatioiden edustajia sekä ulkopuolisia kehittämistä tukevia vapaaehtoistoiminnan asiantuntijoita. Ensimmäisessä suunnittelutapaamisessa kannattaa käsitellä vähintään seuraavia asioita:

Yritystaso



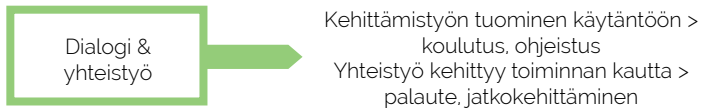
Yritystason kehittäminen



Yksikötason kehittäminen



Yksikötason soveltaminen



Kuva 8: Vapaaehtoistoiminnan käynnistämisen- ja kehittämisprosessit

- Vapaaehtoisten näkökulma: Mitä vapaaehtoiset odottavat vapaaehtoistoiminnalta?
Mitä esteitä ja mahdollisuuksia vapaaehtoistoimintaan liittyy nykyisten ja potentiaalisten vapaaehtoisten näkökulmasta?
- Yrityksen työntekijöiden ja käytäntöjen näkökulma: Millaisia ovat erilaisten yksiköiden tarpeet ja toiveet vapaaehtoistoiminnalle? Miten työntekijät suhtautuvat vapaaehtoistoimintaan? Mitä esteitä vapaaehtoistoiminnan aloittamiselle voi olla? Mitä riskejä toimintaan liittyy? Mitä mahdollisuuksia vapaaehtoistoiminta avaa?
- Mahdolliset kumppaniverkostot: Mitkä tahot voisivat toimia vapaaehtoistoiminnan yhteistyökumppaneina? Minkälaista osaamista tarvitaan vapaaehtoistoiminnan käynnistämiseksi ja kehittämiseksi?
- Vapaaehtoistoiminnan kehittämisen johtaminen: Millä tavoin vastuuta tulisi jakaa kehittämisen käynnistämiseksi? Mitkä ovat ensimmäiset askeleet toiminnan kehittämisessä?

Jo suunnittelun varhaisessa vaiheessa kannattaa nimetä koko yrityksen vapaaeh-

toistoiminnan kehittämistä koordinoiva henkilö. Tämä henkilö tulee toimimaan myös verkostojen rakentajana. Luvussa 5.1. Kumppanuuden osapuolet on käsitelty tarkemmin vapaaehtoistoimintaa koordinoivan henkilön työnkuvaa. Kun kehittämistyö on saatu käyntiin, kehittämistyötä kannattaa jatkaa laajassa verkostossa, joka koostuu yrityksen esimiehistä, työntekijöistä, vapaaehtoisista sekä asiakkaiden edustajista.

Kehittämistapaamiset ovat yksi keskeinen esimerkki luvussa 5.2. Kumppaneiden kohtaamiset esitellyistä kehittämisfoorumeista. Kumppanuuden yleisen mallin mukaisesti (ks. luku 1.2. Kumppanuuden yleinen määritelmä ja malli) kehittämisprosessin aikana on tärkeää varmistaa, että kehittämistyö tukee verkoston jäsenten keskinäistä luottamusta ja sitoutumista. Luottamuksen ja sitoutumisen herääminen onnistuu parhaiten, kun osapuolilla on riittävästi mahdollisuuksia tutustua toisiinsa sekä toistensa osaamiseen, odotuksiin ja tarpeisiin. Keskinäinen luottamus ja sitoutuminen edistää avoimuutta, tiedon leviämistä, innovatiivisuutta ja hyvien toimintamallien juurtumista. Onkin tärkeää, että seuraavat periaatteet toteutuvat kehittämis-tapaamisissa:

- Tutustumiselle ja läsnäolijoiden odotusten ja tarpeiden selvittämiseen tarvitaan riittävästi aikaa ja tilaa, erityisesti jos osanottajat eivät ole entuudestaan tuttuja toisilleen
- Keskustelun virittämiseksi on tärkeä luoda ilmapiiri, joka tukee keskustelua ja avoimuutta
- Keskustelun pohjaksi tarvitaan katsaus nykytilanteeseen sekä riittävästi virikkeitä keskustelun pohjaksi
- Yhteiselle keskustelulle varataan riittävästi aikaa ja keskustelua fasilitoidaan siten, että kaikilla on mahdollisuus ottaa osaa keskusteluun
- Keskustelun tavoitteellisuutta ja konkreettisuutta ylläpidetään, jotta asiat etenevät ja vältetään turhautumista. Tämä on kuitenkin toteutettava niin, että keskustelun tavoitteesta suunnasta sovitaan yhdessä, jotta keskustelu tyydyttää kaikkien osapuolten odotuksia ja toimijat haluavat sitoutua keskustelun tavoitteisiin oma-aloitteisesti
- Keskustelun myötä syntyvät johtopäätökset tai rakentava kritiikki kirjataan ylös ja niihin palataan, jotta verkostossa syntyy halukkuutta nostaa esille kritiikkiä sekä sitoutua noudattamaan johtopäätöksiä

Vapari-hankkeessa kehittämistapaamisten ohjelma noudatti yleensä seuraavaa perusrakennetta:

- Yhteinen kahvittelu, vapaamuotoinen keskustelu ja kehittämistyöhön virittäytyminen
- Tutustuminen ja osallistujien esitteleminen
- Tapaamisen tavoitteesta sopiminen

- Asiantuntija-alustus (esim. koordinaattori, vastuuhenkilö, tutkija)
- Yhteinen tavoitteellinen työskentely alustuksen pohjalta
- Yhteisen työskentelyn tulosten esitleminen
- Tapaamisen tulosten yhteenveto ja jatkotoimenpiteistä sopiminen

Yhteinen työskentely toteutettiin usein siten, että osanottajat jaettiin keskusteluryhmiin, joille kullekin annettiin oma keskusteluteemansa. Ryhmät pyrittiin muodostamaan siten, että verkoston eri osapuolet olivat niissä mahdollisimman rikkaasti edustettuina. Ryhmien tehtävänä oli vastata annettuun kehittämistehtävään ja kirjata keskustelun tulokset ylös esimerkiksi käsitekartaksi fläppipaperille. Tämän tyyppisen keskustelun myötä ihmiset tutustuivat toisiinsa, toisaalta keskustelu myös avasi osallistujille eri osapuolien näkökulmia asiaan. Keskustelun myötä kaikkien osanottajien ymmärrys käsiteltävästä asiasta laajeni ja erilaiset näkökulmat samaan asiaan synnyttivät uusia ideoita. Keskusteluista tehtiin muistiinpanot, joiden pohjalta toimintamalleja rakennettiin tai kehitettiin edelleen.

Kun yritystason kehittämistyössä on päästy riittävästi eteenpäin, on tärkeä jalkauttaa kehittämistyö hoivayksiköihin käytännön kokeiluiksi ja arjen kehittämistyöksi. Kehittämistyö ilman konkreettisia, ruohonjuuritason kokeiluja voi paitsi turhauttaa kehittämistyöhön osallistuvia myös vieraannuttaa kehittämisen keskustelun pois hoivayksiköiden todellisuudesta. Hoivayksiköistä saadut kokemukset on tärkeä palauttaa takaisin kehittämistyöryhmän keskusteluihin siten, että kehittämistyöstä tulee jatkuvaa käytännön kokeiluista oppimista.

Vapari-hankkeessa yksikkötason kokeilu- ja kehittämistyöryhmissä oli mukana seuraavia henkilöitä:

- hoivayksikön johtaja ja/tai esimiehiä
- vapaaehtoistoiminnasta vastaavasta hoitaja
- yrityksen vapaaehtoistoiminnan koordinaattori
- hoivatyöntekijöitä
- vapaaehtoisia
- Vapari-hankkeen tutkijoita (Laurea-ammattikorkeakoulusta ja Aalto-yliopistosta)

Yksikkötason kehittämistyöryhmän tehtävänä on työstää kehittämistyön tuloksia ja kehittää niistä kyseiseen hoivayksikköön sopivia käytännön sovellutuksia. Esimerkiksi vapaaehtoisten rekrytointi ja verkostoituminen ovat riippuvaisia hoivayksikön sijaintipaikan tilanteesta. Kunkin hoivayksikön asiakaskunta voi asettaa erityisiä vaatimuksia vapaaehtoistoiminnalle. Vanhusten hoivayksikkö ja lastensuojelun yksikkö tarvitsevat erilaisia toimintamalleja, vaikka monet vapaaehtoistoiminnan perusmallit voivatkin olla yhteisiä.

Kun yritys- ja yksikkötason kehittämistyöryhmissä on saatu aikaiseksi ensimmäisiä toimintamalleja jotka voidaan ottaa laajempaan käyttöön, on tärkeä viestiä vapaaehtoistoiminnan peruserätyksistä ja toimintamalleista koko henkilökunnalle. Hyvä tapa on pitää henkilökunnan kanssa esimerkiksi yhden tai kahden tunnin mittainen keskustelutilaisuus, jossa käydään lävitse vapaaehtoistoiminnan merkitys ja vapaaehtoisten roolit suhteessa hoivatyöhön. Samalla on hyvä pohtia yhdessä ja kehittää vapaaehtoistoiminnan käytäntöjä.

Alusta lähtien on tärkeää vakiinnuttaa vapaaehtoistoiminnan kehittämistapaamiset paitsi työntekijöille myös verkoston muiden osapuolten välillä säännöllisiksi. Nämä tapaamiset tarjoavat paikan keskinäiselle ajatustenvaihdolle, kumppanuuden lujittamiselle ja uusien ideoiden kehittämiselle.

Vapaaehtoistoiminta kokonaisuutena sisältää monia tärkeitä alaprosesseja, joista Vapari-hankkeessa keskeisimmiksi tunnistettiin toiminnan aloittaminen hoivayksiköissä, vapaaehtoisten tukeminen ja kannustaminen, vapaaehtoisten rekrytointi sekä toiminnan seuranta. Näitä alaprosesseja kuvataan tarkemmin luvuissa 6.2. – 6.5.

6.2. Toiminnan aloittaminen hoivayksiköissä

Vapaaehtoistoiminnan kehittämisen aloittamista yksikkötasolla käsiteltiin jo osittain luvussa 6.1. Tässä luvussa kuvataan tarkemmin tämän hoivatyön alkuvaiheita ja huomioitavia seikkoja. Kuten edellä on kuvattu, hoivayksikön vapaaehtoistoiminta kannattaa käynnistää suunnittelupalaverilla, johon kutsutaan mukaan henkilökuntaa, mahdollisia yhteistyökumppaneita, vapaaehtoisia tai potentiaalisia vapaaehtoisia, omaisia ja mahdollisuuksien mukaan myös asiakkaita. Tapaamista suunniteltaessa kannattaa kartoittaa millaista yhteistyötä hoivayksiköllä on aiemmin ollut ja kutsua vanhoja yhteistyökumppaneita mukaan. Tapaaminen on yhtäältä ensimmäinen mahdollisuus tutustua ihmisiin, mutta samalla tilaisuus keskustella vapaaehtoisten roolista hoivayksikössä ja suunnitella tehtäviä vapaaehtoisille. Isossa yksikössä kannattaa järjestää useampia tilaisuuksia tai erikseen tilaisuuksia, joissa henkilökunta ja vapaaehtoiset voivat tutustua toisiinsa.

Henkilökunnan perehdytys vapaaehtoistyöhön ja sisäinen viestintä

Työntekijöiden perehdyttämisen vaikutusta vapaaehtoistyön onnistumiseen ei voi korostaa liikaa. Toimintaa aloitettaessa sekä aina kun henkilökunta vaihtuu, työn-

tekijät tulee perehdyttää vapaaehtoistyön perusasioihin: miksi hoivakodissa toimii vapaaehtoisia, mikä on heidän toimintansa merkitys ja mikä on työntekijöiden ja vapaaehtoisten välinen roolijako. Jos henkilökuntaa ei perehdytetä riittävästi vapaaehtoistoimintaan, on vaarana, että yhteistyö jää ohueksi. Oheinen lainaus henkilökunnan haastatteluista kuvaa tilannetta osuvasti:

"Se [vapaaehtoinen] vaan tulla tupsahti ja on käynyt nyt sitten"

– hoitaja

Vapaaehtoistoiminnan jatkuvuuden kannalta on haastavaa, mikäli työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja työntekijöillä on usein lyhyitä työsuhteita. On tärkeää luoda käytännöt sille, miten sijaiset ja tuntityöntekijät perehdytetään vapaaehtoisten kanssa tehtävään yhteistyöhön:

"Kyllä se [perehdyttäminen] nyt on varmasti tosi tärkeitä, että sitten osaa vaikka uusi työntekijäkkin suhtautua sitten avoimin mielin, että onhan se, jos ei ole asiasta mitään tietoa, niin sitten voi olla vähän ymmyrkäisenä, että mitäs muuten teki tässä nämä ihmiset."

– hoitaja

Vapaaehtoistoiminnan perehdytystilaisuuksia kannattaa järjestää myös omaisille, jotta heille välittyy tieto siitä, mistä vapaaehtoistoiminnassa on kysymys. Kun asiakkaat vaihtuvat, on tärkeää välittää tietoa myös uusien asiakkaiden omaisille. Vapaaehtoisten ja omaisten väliselle tutustumiselle kannattaa järjestää mahdollisuus kutsumalla myös vapaaehtoiset mukaan omaisten perehdytystilaisuuteen. Nämä tilaisuudet ovat myös hyvä kanava käydä eri osapuolten kanssa vuoropuhelua toiminnan kehittämiseksi. Etenkin alkuvaiheessa toimintamallien muotoutuminen ottaa aikaa ja tarvitsee yhteistä keskustelua.

Kun vapaaehtoistyö on alkanut ja sen kehittämisen arki on saatu käyntiin, on hyvä koota yhteen se, millaisissa rooleissa ja minkälaisin toimintakäytännöin vapaaehtoiset toimivat. Tarvittaessa voidaan pitää lisää tapaamisia henkilökunnan ja vapaaehtoisten kesken, jotta voidaan keskustella puolin ja toisin sekä miettiä tehtäviä ja rooleja tarkemmin. On tärkeää, että ennen vapaaehtoisen saapumista hoivayksikön henkilökunnalla on jo valmiina olevia toimintamalleja ja mielekkäitä tehtäviä vapaaehtoisille.

Vapari-hankkeen kokemusten perusteella vapaaehtoistoiminnan aloitusvaiheessa toiminta vaatii määrätietoista sisäistä viestintää niin, että tieto välittyy henkilökunnalle. Henkilökunnan kanssa pitää järjestää useampi tilaisuus, joissa keskustellaan vapaaehtoistoiminnan merkityksestä ja avataan mitä vapaaehtoistoiminta käytännössä tarkoittaa. Viestin omaksumista on tärkeää tukea järjestämällä asiasta riit-

tävästi keskustelua. Vapari-hankkeen alkupuolella tuli vastaan tilanteita, joissa monista tiedotustilaisuuksista huolimatta henkilökunta ei ollut tietoinen vapaaehtoistoiminnasta. Nämä kokemukset korostavat jatkuvan viestinnän ja keskustelutilaisuuksien tärkeyttä. Hankkeen loppupuolella henkilökunta kuitenkin jo otti vapaaehtoistoiminnan omakseen, oli omatoimisesti yhteydessä vapaaehtoiisiin ja tiedusteli heidän mahdollisuuksiaan osallistua toimintaan.

Vapari-hankkeen vapaaehtoisten haastatteluissa nousi esille, että alkuvaiheessa toiminnan epämääräisyys vaikeutti vapaaehtoisten toiminnan alkua. Seuraavat lainaukset vapaaehtoisten haastatteluista kuvaavat asian osuvasti:

"... kun se oli uutta heille (henkilökunnalle), niin hekään ei osannu sitä jotenkin miettiä, että me vaan niin kun mentiin ja mietittiin, että mitä nyt tehdään. Ja sehän on hirvittävän outo tilanne kun ei oo sillä alalla ollu koskaan töissä."

- vapaaehtoinen

"Mutta kun sä et tiijä mitään siitä, niin se on hirveen vierasta, että sitten siinä alussa, kun se on vierasta, helposti jättäydyt pois."

- vapaaehtoinen

"... pitää olla hirveän sinut itsensä kanssa, että uskaltaa olla semmoisessa vieraassa ja sietää epävarmuutta. Vapaaehtoisena joutuu kuitenkin semmoista tavallaan epävarmuutta sietämään, että ei ole semmoista selkeätä. Työhän on selkeämpää, se on määritelty. Tässä pitäisi luoda."

- vapaaehtoinen

"Mutta et viestinä ihan oikeesti niin... just siihen alkuun, että se vapaaehtonen tuntee itsensä tervetulleeksi ja sitä kautta ikään kuin innostuu siitä toiminnasta. Ettei siihen tule sitä tunnetta, että kun se lähtee pois, että hei! Että onks tää, että tulenko minä tänne ja mitä minä täällä teen?"

- vapaaehtoinen

Toimintamallien selkiyttäminen

Vapaaehtoisten ja työntekijöiden yhteistyötä helpottamaan tarvitaan selkeitä toimintamalleja. Jos toimintamalleja vapaaehtoisille ei ole määritelty, työntekijöillä ole välineitä auttaa vapaaehtoisia ja vapaaehtoiset joutuvat itse kehittämään omat toimintamallinsa. Vapari-hankkeen puitteissa vapaaehtoiset olivat alkuvaiheessa kierrelleet hämmentyneinä hoivayksikössä ja miettineet, mitä he voisivat tehdä ja miten asiakkaiden kanssa voisi toimia. Hämmennystä lisäsi se, että useimmat eivät olleet toimineet aiemmin hoiva-alalla, eivätkä he tieneet miten suhtautua huonokuntoi-

siin asiakkaisiin. Joidenkin vapaaehtoisten kohdalla tilannetta oli vielä vaikeuttanut se, että henkilökunta ei ehtinyt neuvomaan ja opastamaan heitä.

Jos vapaaehtoinen ei löydä hoivayksikössä omaa tapaansa auttaa asiakasta, hän jättyy nopeasti pois toiminnasta. On tärkeää, että henkilökunta ohjaa vapaaehtoisia siihen, miten hän voi parhaiten auttaa asiakkaita. Tarvittaessa henkilökunnan on myös hyvä toimia välittäjänä ja kertoa vapaaehtoiselle, millä tavoin hänen toimintansa parantaa asiakkaiden arkea. Henkilökunnan kanssa on sovittava, miten toimitaan vapaaehtoisten saapuessa. Työsuunnitelmassa on jätettävä riittävästi aikaa vapaaehtoisten ohjaamiselle, kuten seuraavassa henkilöstöhaastattelujen lainauksissakin osuvasti ilmenee:

"Onhan se tietysti, että jos sä astut ovesta sisään, henkilökunta lähtee leviää kuin varpusparvi, niin ei sekään varmaan ihan kivaa, kun sä tulet tekemään vapaaehtoistyötä. Seisot siinä h-moilasena, että hei, mitähän mä tekisin."

– hoitaja

"Jos yhteistoimintaa rakennetaan, niin se, että sitten oikeasti ihan katsotaan sen aika, että keritään yhdessä suunnitella ja muuta. Ei mitään semmoisia, että no, meillä on tällainen tuokio täällä, ja me tullaan sitten viisi minuuttia ennen kuin se alkaa. Ahaa, mitäs tässä tämä mun rooli nyt olikan sitten? Mitäs mun piti tehdä?"

– hoitaja

Vapaaehtoinen ei yleensä ole hoivatyön asiantuntija, joten hän tarvitsee tukea ja ohjausta päästäkseen toiminnassa alkuun. Vaikka vapaaehtoisen tehtävänä ei olekaan hoivatyö, hänen on tärkeää tuntea sen haasteet ja työntekijöiden näkökulma hoivatyöhön. Ilman valmiita toimintamalleja esimerkiksi vanhuksia voi olla vaikea saada mukaan toimintaan, joten vapaaehtoinen väsyä jos hän ei pysty saavuttamaan omalla toiminnallaan sitä mitä on halunnut. Jatkuva oman paikan ja roolin hakeminen vie vapaaehtoisen aikaa ja toimintahalua itse varsinaiselta asiakkaiden kohtaamiselta ja auttamiselta. Oheinen lainaus vapaaehtoisten haastatteluista tiivistää asian osuvasta:

"Mutta kyl se niin kun auttas sitä vapaaehtoistojaa erittäin paljon, että olis jotain [toimintamalleja]. Ja olis jotain tavallaa semmosia... että mitä niitten ihmisten kanssa siellä voisi tehdä."

– vapaaehtoinen

Vapaaehtoisten haastatteluissa nousi esille, että myös heille olisi tärkeää päästä tekemään suunnitellusti yhteistyötä henkilökunnan kanssa. Haastatteluissa asiaa kuvattiin seuraavasti:

"Niin ja tää on just se pointti, ... että jos olis niitä toimintamalleja ja olis siinä alussa myöskin sen henkilökunnan kanssa se semmonen joku ja ne säännölliset pienet istunnot, joissa käytäs vähän läpi niitä asioita ja juteltais, jotta mekin opittas niitten hoitajien kanssa tuntemaan toisemme... Se olis hirveen tärkeätä, koska sit se lois sen yhteisen semmosen tavoitteen ja intressin siihen juttuun."

- vapaaehtoinen

Myös henkilökunta nosti esille, että yhteistyön muotoja on tärkeää suunnitella yhdessä. Toiminta myös käynnistyy paremmin, kun lähdetään liikkeelle yhdessä:

"Kyllähän se sillä tavalla mun mielestä hakee vielä paikkaansa toi hänen rooli, että meillä asukkaat on vähän hitaasti lämpeneviä. Ei vielä semmoista sulautumista ole tullut. Mikä sitten se hyvä tapa olisi täällä työskennellä, niin sekin vielä hakee kyllä muotoansa..."

-hoitaja

Vapaaehtoistoimintaa varten on hyvä luoda etukäteen toimintamallit myös vaikeisiin tilanteisiin. Esimerkiksi asiakkaiden kuoleman varalta pitää olla toimintamalli, miten asia käsitellään vapaaehtoisten kanssa. Välitetäänkö vapaaehtoiselle suruviesti? Kuinka asia kerrotaan jos asukkaan kuolema tulee ilmi vasta vapaaehtoisen tullessa hoivakotiin? Tulisiko vapaaehtoiselle järjestää mahdollisuus keskustella asiasta vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin kanssa? Toinen esimerkki vaikeasta, selkeää toimintamallia vaativasta tilanteesta on vapaaehtoisen toiminnan lopettaminen vapaaehtoisesta johtuvasta syytä, kuten alkoholismin tai vaikeiden mielenterveysongelmien vuoksi.

Osallistuminen vapaaehtoisten toiminnan suunnitteluun auttaa myös omia hahmottamaan paremmin vapaaehtoistoiminnan roolin ja merkityksen. Asiakkaat ja omaiset on hyvä ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun siinä määrin kuin he pystyvät osallistumaan. Vapaaehtoisten ja asiakkaiden yhteiseen toimintaan on hyvä olla monenlaisia toimintamalleja ja monipuolista sisältöä. Suunnittelussa on hyvä huomioida, että joillekin ryhmille jo 15 minuuttia voi olla pitkä aika. Asiakkaat voivat olla myös niin huonokuntoisia, että yhteisen tekemisen luominen on haastavaa. Kaikkia asiakkaita puolestaan ei ryhmässä toimiminen kiinnosta. Vapari-hankkeen loppupuolella oltiin jo tilanteessa, jossa oli selvästi havaittavissa, että vapaaehtoiset toimivat rohkeammin ja kehittivät itse omaa toimintaansa. Toiminnan alkuvaiheen jälkeen vapaaehtoisten toiminta alkoi ilmentää yhä enemmän vapaaehtoisen omaa identiteettiä.

Vapaaehtoisten, henkilökunnan ja asiakkaiden tutustuminen toisiinsa

Uusien vapaaehtoisten aloittaessa hoivayksikössä on tärkeää varata aikaa vapaaehtoisten ja henkilökunnan keskinäiselle tutustumiselle. Vapari-hankkeen haastattelussa vapaaehtoiset kertoivat, että he tutustuisivat mielellään paremmin henkilökuntaan ja vastaavasti henkilökunta olisi mielellään tutustunut paremmin vapaaehtoiisiin. Hankkeen alkuvaiheessa vuorovaikutus oli ollut vain tervehtimistä. Yhteistyö toimii paremmin, kun vapaaehtoiset ja henkilökunta tutustuvat toisiinsa.

Haasteena on joidenkin yksikköjen kohdalla henkilökunnan suuri vaihtuvuus. Vapaaehtoisten osallistuminen yhteisiin palavereihin voisi tukea henkilökunnan ja vapaaehtoisten välistä tutustumista. Toisaalta myöskin rakennuksen puitteet voivat estää yhteistyön kehittymistä. Esimerkiksi hoitajien "konttori" voidaan kokea vapaaehtoisten puolelta etäännyttävänä tekijänä. Yhdessä hankkeessa mukana olleessa hoivayksikössä hoitajat kokoontuivat usein omaan konttoriinsa ja vapaaehtoiset kokivat konttoriin menemisen vaativan jotain konkreettista asiaa. Vapaaehtoiset kokivat, että konttoriin oli vaikea mennä vain juttelemaan henkilökunnan kanssa.

Seuraavat lainaukset henkilökunnan haastatteluista nostavat esille, että työntekijän näkökulmasta keskinäinen tutustuminen vähentää epävarmuutta, helpottaa yhteistyötä ja lisää keskinäistä luottamusta:

"Mutta jotenkin ehkä mun mielestä olisi kivempi, jos mekin tiedettäisiin niistä [vapaaehtoisista] vähän enempi etukäteen, tai totta kai, että he tekee vapaaehtoistyötä ja sopii ikään kuin niitten vanhusten kanssa, mutta sitten ei välttämättä tiedäkään... Mutta tavallaan, että mekin tiedettäisiin... että olikohan tuo nyt vapaaehtoinen vai oliko hän joku omainen..."

– hoitaja

"Niin, no kyllä minusta nyt ainakin olisi tosiaan kiva tutustua näihin [vapaaehtoiisiin]. Se on aika tärkeä tietää, ettei tuolta ihan kuka vaan kadunmies tule, että terve, mä olen vapaaehtoinen. Tavallaan tietää, että uskaltaa, että kenen matkaan näitä päästää, että kyllähän siinä toki tämä puoli on."

– hoitaja

Tutustumisen tärkeyttä alleviivaa myös se, että Vapari-hankkeen alkuvaiheessa oli syntynyt tilanne, jossa vapaaehtoisille ei ollut aivan selvää, ketkä olivat hoivakodin henkilökuntaa. Vastaavasti henkilökunta oli joutunut välillä pohtimaan, oliko tietty henkilö vapaaehtoinen vai omainen. Vaikka hankkeen alkuvaiheessa yhteistyö lähti hitaasti liikkeelle, niin henkilökunnan puolelta todettiin hankkeen loppupuolella pidetyssä arviointiseminaarissa, että yhteistyössä vapaaehtoiset näyttäytyvät hyvällä tavalla omana ryhmänään henkilökunnan rinnalla. Vapaaehtoisista oli muodostunut

osa toimintamallia ja heidän läsnäolonsa koettiin loistavana resurssina.

Henkilökunnan ja vapaaehtoisten tutustumisen lisäksi on varattava aikaa ja kehitettävä luontevat toimintatavat asiakkaiden ja vapaaehtoisten keskinäiselle tutustumiselle. Ainakin ensimmäisellä kerralla työntekijän on hyvä esitellä vapaaehtoinen asiakkaalle. Vapaaehtoinen voi tämän jälkeen kertoa hieman itsestään asiakkaalle. Kuten haastatteluissakin todettiin, vapaaehtoisen ja asiakkaan yhteistyö lähtee käyntiin vasta tutustumisen kautta:

"Mutta että ainahan heidän täytyy tutustua toisiinsa... Ei voida olettaa, että ovesta astuu vieras ihminen taloon sisälle ja lähtee tekemään jotain kivaa vapaaehtoistyötä näiden asukkaiden kanssa, joita he eivät tunne."

- hoitaja

Koska vapaaehtoiset eivät tunne asiakkaita, eivätkä välttämättä erilaisten sairauksien vaikutuksia, on tärkeää että he saavat tukea toiminnan suunnitteluun hoitajilta, jotka tuntevat eri sairauksien vaikutukset ja asiakkaan toimintakyvyn. Mahdollisuuksien mukaan myös asiakkaan omaiset on hyvä ottaa mukaan. Omaiset tuntevat asiakkaan taustaa laajemmin ja osaavat tästä näkökulmasta neuvoa millainen toiminta palvelisi parhaiten asiakasta. Omaisten kanssa keskustelu voi esimerkiksi antaa vapaaehtoiselle vinkkejä siihen, millaisista asioista kannattaisi jutella asiakkaan kanssa. Vapaaehtoiset olivat pitäneet omaisten kanssa keskustelua erittäin hyvänä asiana, kuten seuraava lainaus osoittaa:

"Mutta että nyt oli... siellä tää... omaisille järjestetty [juhla] ja meidätkin pyydettiin sitten mukaan ja se must niin kun hirveen kiva, koska mä sitten... kävin aika paljon niiden omaisten kanssa juttelemassa, niin se anto niin kun aivan erilaisen perspektiivin sen ihmisen elämään. Ja siten kun tietää, niin... sitä kautta kuitenkin sit saa jonkinlaista juttua aikaan sen vanhuksen kanssa."

- vapaaehtoinen

Jos toimitaan muistisairaiden kanssa, tutustuminen voi olla yksipuolista, koska asiakkaat eivät kovin kauaa muista vapaaehtoista. Tutustuminen asiakkaaseen kuitenkin auttaa vapaaehtoisen toiminnan alkuun ja auttaa häntä löytämään sopivat tavat toimia asiakkaan kanssa. Työntekijän on hyvä tukea vapaaehtoista toimintatapojen löytämisessä kertomalla esimerkkejä, mitä tämä voi asiakkaan kanssa tehdä. Näin ensin ohjataan vapaaehtoiset tekemisen alkuun ja sitten voidaan myöhemmin yhdessä laajentaa tai monipuolistaa toimenkuvaa. Koska toiminta on paljon myös vapaaehtoisen ja asiakkaan persoonasta kiinni, kaikki tavat toimia eivät sovi kaikille. Alkuvaiheen jälkeen on hyvä antaa tilaa myös toimintamallien muotoutumiselle toiminnan kautta.

Perehdyttäminen asiakaskuntaan ja asiakkaiden tarpeisiin

Vapaaehtoisten on tärkeä tuntea hoivakodin asiakaskunta ja heidän erityistarpeensa, jotta he osaavat sovittaa oman toimintansa asiakaskunnan tarpeisiin vastaavaksi. Vapaaehtoisille on hyvä esimerkiksi kertoa, miten tietynlaiset sairaudet vaikuttavat ihmisen toimintaan ja toimintakykyyn. Vapaaehtoisia on esimerkiksi yllättänyt, miten vaikea dementoituneihin ihmisiin on saada kontaktia. Vapaaehtoiset voivat olla yllättyneitä siitä, että dementoituneet eivät lainkaan muista tavanneensa heitä aiemmin. Vapaaehtoiset voivat kokea keskustelun dementoituneiden kanssa vaikeaksi. Monilla on ennakkoluuloja esimerkiksi vammaisuudesta ja mielenterveysongelmista. Osa vapaaehtoisista kokee, että ainakin alkuvaiheessa kehitysvammaisia on vaikea kohdata. Vääristä ennako-odotuksista nousevia haasteita ja pettymyksiä voidaan lievittää perehdytyksellä.

Liiallinen hoivatyön erityisyyteen perehdyttäminen voi kuitenkin myös etäännyttää vapaaehtoisen omasta roolistaan niin, että hän alkaa omaksua liikaakin hoivatyön näkökulmaa. Tämä ei ole motivoivaa vapaaehtoisuuden ylläpitämisen näkökulmasta. Vapari-hankkeen keskusteluissa esimerkiksi todettiin, että vapaaehtoinen kohtaa asiakkaan helpommin tavallisena ihmisenä eikä tietyn diagnoosin omaavana potilaana, kun ei tiedä asiakkaan tilan terveydellistä taustaa tarkemmin.

Vapaaehtoisille on syytä korostaa, että hoivakoti on asiakkaiden koti. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että toisen huoneeseen ei voi noin vain mennä. Hoivayksikön asiakkaiden taustaa voi myös avata henkilökunnalle ja vapaaehtoisille laatimalla ison Suomen kartan, johon asiakkaat sijoitettaisiin sen mukaan mistä he ovat lähtöisin. Tällaisen kartan voisi tehdä myös yhdessä omaisten kanssa.

Kaikissa tapauksissa vapaaehtoiselle on syytä avata asiakkaan taustoja ainakin riittävästi:

"Ja tämmöistä perehdyttämistä munkin mielestä vielä sitten, että pikkuisen jokaisesta asukkaasta voitaisiin kertoa jotain, koska silloin he oppivat ymmärtämään paremmin. Toki se vaitiolovelvollisuus sitten myöskin sitoo heitä. Mutta kuitenkin, että se varmaan pystyisi heidän kommunikointiaan asukkaan kanssa tavalla tai toisella auttamaan"

– hoitaja

Vapaaehtoisille on siis tärkeä kertoa asiakkaista riittävästi, mutta ei tarpeettoman paljon. Vapaaehtoisen on helpompi päästä juttuun asiakkaan kanssa, kun tietää hie-man asiakkaan taustoista. Ilman taustatietoja vapaaehtoiselle muodostuu kuva asiakkaasta ainoastaan ulkoisten, päälle näkyvien seikkojen perusteella. Asioita, joita voi kertoa ovat esimerkiksi:

- Mikä on asiakkaan toimintakyky ja toimintatapa: miten häntä lähestytään, millai-

nen persoona hän on, miten hänen kanssaan voi jutella, miten hän muistaa, miten hän jaksaa liikkua ja millaiseen toimintaan hän yleisesti ottaen kykenee.

- Mahdollisten sairauksien vaikutus: millä tavoin sairaus ilmenee ja miten se vaikuttaa käytökseen ja toimintaan.
- Hieman henkilöhistoriaa: mistä asiakas on kotoisin, mitä asiakas on tehnyt ammatikseen, millainen sosiaalinen verkosto hänellä on ja onko omaisia lähellä.
- Mitä asiakas harrastaa tai on harrastanut ja millaiset asiat häntä kiinnostavat.

Jokaisesta asiakkaasta voi esimerkiksi luoda tällaisen suppean asukaskortin, jossa on asiakkaan kuva sekä edellä mainittuja tietoja asiakkaan taustoista. Asiakkaan omahoitaja voi laatia asukaskortin asiakkaasta asukaskorttimallin mukaan. Asukaskorteista voi olla hyötyä myös keikkatyöntekijöille. Taustatietojen kirjoittamisessa kannattaa noudattaa varovaisuusperiaatetta, ettei asiakkaasta paljasteta sellaisia tietoja, joita tämä ei halua itsestään kerrottavan. Jos asiakas ei itse pysty ottamaan tähän kysymykseen kantaa terveydentilastaan johtuen, kannattaa kääntyä omaisten puoleen.

Asiakkaita ja työntekijöitä varten on mahdollista tehdä hieman samantyyppiset perustietokortit myös vapaaehtoisista. Vapari-hankkeen henkilökunta kuitenkin nosti esille, että vapaaehtoisen ei pitäisi kertoa itsestään liikaa asiakkaalle. Asiakkaan ja vapaaehtoisen välille ei saa syntyä riippuvuussuhdetta, eli asiakas ei voi toimia vapaaehtoisen hoitajana. Toisaalta myöskään asiakas ei voi toimia vapaaehtoisen auttajana. Työntekijä on hyvä kertoa vapaaehtoisista aika suppeasti asiakkaille – vapaaehtoiset saavat itse esitellä itsensä asiakkaille. Periaatteena on, että vapaaehtoisen ei tule antaa asiakkaalle puhelinnumeroa tai osoitetietoja. Vapaaehtoistoiminnassa pitää säilyä vapaaehtoisuus, eikä vapaaehtoinen voi olla jatkuvasti asiakkaan tavoitettavissa. Jos on sovittu siitä, että vapaaehtoiselle voi soittaa, niin voidaan toimia esimerkiksi siten, että henkilökunta soittaa asiakkaan puolesta vapaaehtoiselle.

Vapaaehtoisten motivaation tukeminen: palautekanavat ja keskustelut tärkeitä

Hoivayksikön arkeen on tärkeää järjestää sellaisia hetkiä ja toimintatapoja, joissa vapaaehtoinen voi kertoa havaintojaan ja antaa palautetta henkilökunnalle. Vapari-hankkeen alkuvaiheessa vapaaehtoiset kokivat, että hoitajat olivat niin kiireisiä, että ehtivät vain päästämään vapaaehtoisen ulos lukituista ovista. Näitä varten on tärkeä luoda järjestämällä arjen kohtaamistapoja, kuten yhteisiä kahvitaukoja tai "reissuvihkoja", joiden kautta vapaaehtoinen voi kertoa hoitajalle huomiota vaativista seikoista, joita hänen vierailunsa aikana on noussut esille.

Vapari-hankkeen toimintamalleja kehitettäessä pohdittiin sitä, että innostus vapaaehtoistyöhön leviää helposti vapaaehtoisten kautta. Kun vapaaehtoiset tuovat toimin-

nallaan uusia virikkeitä, niin tämä innostaa myös henkilökuntaa ja herättelee uusia ideoita. Innostuneet vapaaehtoiset puolestaan kannustavat mukaan uusia vapaaehtoisia. Vapaaehtoisten toiminta heijastuu myös omaisiin – myös omaiset käyvät enemmän ja osallistuvat uusin tavoin, kun näkevät esimerkkejä virikkeistä ympärillään. Toisaalta osa omaisista voi kokea vapaaehtoiset laadunvarmistajiksi samalla kun heidän ajatellaan myös tuovan läheisen elämään tärkeitä ihmissuhteita ja virikkeitä.

Vapaaehtoisen odotukset toimintaa kohtaan ovat alkuvaiheessa korkealla. Vapaaehtoiseksi aikovat yleensä odottavat, että he pääsevät konkreettisesti auttamaan toista ihmistä. Samalla näihin odotuksiin voi liittyä kaipuu hyödylliseen tekemiseen, halu löytää juttuseuraa, halu vaikuttaa ja halu kokea itsensä tärkeäksi. Vapaaehtoinen on hyvä ottaa vastaan siten, että hän kokee olevansa tervetullut, voi kokea tekevänsä tärkeää työtä ja saavansa koko ajan riittävästi tukea. Samalla on tärkeää kertoa vapaaehtoiselle millaisilla pelisäännöillä hoivayksikössä toimitaan ja tuoda esille, että vapaaehtoistoimintaan osallistuminen perustuu sananmukaisesti vapaaehtoisuuteen, eli vapaaehtoisen omaan haluun ja voimavaroihin.

Ensimmäisessä keskustelussa vapaaehtoisen kanssa on tärkeä selvittää hoivayksikön asiakkaiden tarpeita ja toimintamahdollisuuksia, sekä peilata vapaaehtoisen omia resursseja toimintaan. Onnistunut aloituskeskustelu auttaa peilaamaan odotuksia realiteetteihin ja antaa vapaaehtoiselle mahdollisuuden arvioida, voiko toiminta täyttää hänen odotuksensa. Jos vapaaehtoinen joutuu pettymään odotuksiinsa, hän jättäytyy helposti pois toiminnasta.

Vapaaehtoisten vastaanottamisessa huomioitavaa

- Alkukartoitus yhdessä työntekijän kanssa: mitä haluaisit tehdä ja mikä kiinnostaa? Samalla arvioidaan myös vapaaehtoisen toimintamahdollisuudet. Jos henkilö vaikuttaa olevan itse avun tarpeessa ja kykenemätön vapaaehtoistoimintaan, hänet pyritään tarvittaessa ohjaamaan eteenpäin.
- Yksikön vapaaehtoistoiminnasta vastaava henkilö vastaanottaa vapaaehtoisen ensimmäisellä kerralla.
- Yksikön tilojen esitleminen vapaaehtoiselle: esim. vaatekaappi, wc-tilat, asiakkaiden tilat.
- Vapaaehtoisen esitleminen muulle henkilöstölle, asiakkaille ja toisille vapaaehtoisille. Mahdollisesti nimikyltti vapaaehtoiselle.

- Selvitetään vapaaehtoiselle hoivayksikön käytännöt: esim. vaihtoehtoisuus, vakuutusurva, vapaaehtoistoimintasopimuksen allekirjoittaminen, hoivayksikön ovien lukituskäytännöt.
- Tarvittavaa taustatietoa asiakkaista ja heidän erityistarpeistaan: esim. mitä tehnyt aiemmin työkseen, millaisesta toiminnasta on kiinnostunut, miten muistisairaus vaikuttaa ihmiseen.
- Perehdyttäminen valmiiksi mietittyihin rooleihin tai tehtäviin: mitä vapaaehtoinen haluaa ja voi tehdä? Tarvittaessa räätälöidään toimintamalleja.
- Muita käsiteltäviä kysymyksiä: Kenen puoleen vapaaehtoinen voi kääntyä ongelmatilanteissa? Miten hoivayksikkö tulee vapaaehtoisia? Onko olemassa vapaaehtoisten oma vertaistukiryhmä tai muu verkosto?

6.3. Vapaaehtoisten tukeminen ja kannustaminen

Arvostuksen osoittaminen

Toimiva vapaaehtoistoiminta edellyttää, että osapuolet osoittavat arvostusta toisilleen. On tärkeä ylläpitää ilmapiiriä, että vapaaehtoiset ovat tervetulleita hoivakotiin. Tarvitaan kanavia sille, että työntekijät, omaiset ja mahdollisuuksien mukaan myös asiakkaat voivat antaa palautetta vapaaehtoisille ja käydä kumppanuutta kehittävää dialogia vapaaehtoisten kanssa.

Palaute ja dialogi rakentavat vapaaehtoisen motivaatiota ja osaamista. Positiivinen palaute kannustaa vapaaehtoista jatkamaan tehtävässään. Onkin tärkeää, että asiakkaan kiitos sekä muu vapaaehtoisen toiminnan aikaansaama muutos saadaan välittymään vapaaehtoiselle. Vapaaehtoinenkin kuulee mielellään, että hänen toiminnastaan on hyötyä ja että häntä arvostetaan. Myös jokaisella työntekijällä voi olla rooli vapaaehtoisen kiittämisessä ja kannustamisessa. Tämän ovat huomanneet myös työntekijät itse:

"Tietysti, kun he on käynyt tässä aina, ja sitten kerkiää jo livahtaa, niin ehkä se olisi ihan korrektia välillä heitäkin vähän taputtaa selkään, että hei, tosi kiva, että kävit."

– hoitaja

Vertaistuki ja vapaaehtoiset toistensa tukijoina

Yksin tekeminen on hoivatyössä raskasta ja tämä pätee myös vapaaehtosiin. Vapaaehtoisten jaksamista tukee se, että vapaaehtoisena toimii useampia ihmisiä. Kun vapaaehtoinen tietää, että toiminnassa on mukana monia muita, vastuuta ei kasaudu liikaa omille harteille. Vapaaehtoiset voivat antaa toisilleen vertaistukea ja toimia toistensa perehdyttäjinä.

Kokeneempi vapaaehtoinen voi kertoa uudelle vapaaehtoiselle perusjutut ja auttaa toiminnassa alkuun. Esimerkissä on voimaa. Vapari-hankkeessa nousi esille, että asiakkaiden kanssa toimiminen voi alkuun tuntua kokemattomasta vapaaehtoisesta epämiellyttävältä. Kokeneet vapaaehtoiset voivat omalla esimerkillään näyttää, että toiminnassa ei ole mitään pelättävää ja he osaavat myös neuvoa epävarmoissa tilanteissa ja antaa käytännöllisiä vinkkejä.

Vapaaehtoistoimintaan perehdyttäminen voidaan toteuttaa myös ryhmämuotoisena, jolloin mukana on useampia uusia vapaaehtoisia, muutama kokenut vapaaehtoinen sekä mahdollisesti myös asiakkaita ja henkilökuntaa. Perehdyttämisen yhteydessä voidaan käydä yhdessä uuden vapaaehtoisen kanssa lävitse asiakkaista laadittuja asiakaskortteja. Näin vapaaehtoinen saa nopeasti kuvan siitä, millaisia asiakkaita hoivayksikössä on ja mitä hän voisi heidän kanssaan tehdä.

Vapaaehtoisten vertaistukiryhmän järjestäminen tukee vapaaehtoisten keskinäistä verkostoitumista ja tarjoaa paikan ajatusten ja kokemusten vaihtamiselle. Vertaistukiryhmä myös vahvistaa vapaaehtoisten yhteishenkeä. Vertaistuen perusr ryhmä voi olla tietystä yksikössä toimivat vapaaehtoiset, mutta joissain tapauksissa voi olla hyvä koota yhteen monessa eri yksikössä toimivat vapaaehtoiset.

Säännölliset vapaaehtoisten tapaamiset olivat Vapari-hankkeessa tärkeitä tilaisuuksia pohtia erilaisten ihmisten kohtaamista ja miettiä sitä, mitä vapaaehtoiset voivat tehdä. Vanhusten kanssa ei voi tehdä mitä tahansa, joten yhteisissä tapaamisissa on ollut hyvä ideoida toimintaa. Tapaamisissa myös suunniteltiin vuodenajan teemaan sopivaa toimintaa, esimerkiksi naistenpäivän tai pääsiäisen ohjelmaa. Vapari-hankkeen vapaaehtoiset tapasivat tehdä tapaamisesta muistion, jos keskustelussa tuli esille kysymyksiä joihin piti vielä palata.

Hoivayksiköiden toiminnan osana voi olla myös omaisten vertaistukiryhmiä. Tällaiset ryhmät osoittautuivat Vapari-hankkeessa hyväksi käytännöksi ja niihin otettiin joskus myös vapaaehtoisia mukaan. Vapaaehtoisen kannalta nämä ryhmätapaamiset olivat hyviä, sillä niissä omaiset usein itse kertoivat enemmän läheisensä elämästä ja tilanteesta. Näin myös vapaaehtoiset saivat paremman kuvan asiakkaan tilanteesta.

Vastuuhenkilön ja henkilökunnan rooli vapaaehtoisten tukijoina

Vapaaehtoisille on tärkeää osoittaa hoivayksikön työntekijöiden joukosta vastuuhenkilö, jonka puoleen vapaaehtoinen voi kääntyä tilanteessa kuin tilanteessa. Vapaaehtoiselle on hyvä järjestää mahdollisuus keskustella toiminnasta vastaavan henkilön kanssa säännöllisesti. Vastuuhenkilölle ja muillekin työntekijöille tulee resursoida tarpeen mukaan aikaa siihen, että vapaaehtoisilla on mahdollisuus keskustella heidän kanssaan kiireettömästi.

Vapari-hankkeen vapaaehtoiset kokivat hyväksi, että yrityksessä on vapaaehtoistoiminnasta vastaava henkilö, jonka kanssa voi rauhassa keskustella vapaaehtoistoimintaan liittyvistä asioista. Esimerkiksi Aarnihoivassa vapaaehtoistoiminnan koordinaattori työskenteli useamman hoivayksikön kanssa ja tunsikin näin useamman yksikön toimintaa, näiden asiakkaat ja heidän omaisensa. Tällainen laaja kokonaiskuva antoi hyvän perspektiivin vapaaehtoisten ohjaamiseen ja tukemiseen.

Yleisemmin todettuna vapaaehtoisten ja palkattujen työntekijöiden välisen vuoropuhelun tukeminen on tärkeää. Hoivakodin arkirytmi voi olla niin tiivis, että siitä ei tunnu löytyvän aikaa kohdata vapaaehtoisia. Vapaaehtoistoiminnan jatkuvuus ja onnistuminen kuitenkin edellyttää avointa vuorovaikutusta ja vapaaehtoisten kohtaamista ihmisinä. Henkilökunnan ja vapaaehtoisten yhteiselle kohtaamiselle ja ajatustenvaihdolle on tärkeää varata suunnitelmallisesti yhteistä aikaa ja sopiva paikka.

Vapari-hankkeen vapaaehtoisille järjestettiin myös työhohjausta, joka koettiin hyvänä toimintatapana. Työhohjauksen toteutumista Vapari-hankkeessa on kuvattu tarkemmin liitteessä 1: Työhohjaus vapaaehtoisten tukena. Työhohjaukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja useimmat vapaaehtoiset osallistuivat siihen. Vertaistukiryhmän ohella työhohjaus tukee vapaaehtoisten jaksamista ja kehittymistä tehtävässä. Työhohjausryhmään voidaan koota vapaaehtoiset useammasta eri yksiköstä.

Vapari-hankkeessa vapaaehtoiset olivat kokeneet työhohjauksen osin hyväksi, osin tarpeettomaksi. Hyvänä asiana nostettiin esille se, että työhohjaaja oli organisaation ulkopuolinen henkilö, Vapari-hankkeen tapauksessa Laurea-ammattikorkeakoulun työhohjauksen asiantuntija. Koska työhohjaaja oli ulkopuolinen eikä hoivayksikön työntekijä, työhohjaukseen oli mahdollista helpommin tuoda myös sellaisia asioita, joita ei ehkä samalla tavalla kertoisi organisaation työntekijälle:

"Mutta sitten siellä yläkerrassa tää vammaisten kohtaaminen, niin se on selälän asia, jossa niin kun kamppailee vähän itsensä kanssa, että millä tavalla pystyy tekemään niin, että kun sulkee sen oven, niin se ei jää niin kun, koska se vapaaehtoistoimintahan ei voi olla sillä tavalla sellasta työtä, ettei ota liian rankasti sitä. Ja sitten toisaalta, että miten kohtaat sen ihmisen, niin ne on kuitenkin semmosia asioita, että musta oli hirveen hyvä nyt kun

me käytiin... työnohjauksessa"

– vapaaehtoinen

Konkreettiset kannustimet, kuten ruokailu, kahvihetket ja virkistystilaisuudet

Paras kannustin vapaaehtoisille on hoivayksikön hyvä työilmapiiri sekä henkilökunnan ja esimiesten positiivinen, arvostava suhtautuminen vapaaehtoistoimintaan. Konkreettisemmat kannustimet voivat olla merkki siitä, että yritys ja (työ)yhteisö arvostavat vapaaehtoisia, vaikka ne eivät voikaan korvata hyvää ja arvostavaa ilmapiiriä sinällään.

Vapaaehtoisia voidaan kannustaa konkreettisesti esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuus ruokailuun hoivayksikössä. Jos käytännön syistä aterioiden järjestäminen ei onnistu esimerkiksi kovin lyhyillä varoitusajoilla, niin tällöin voidaan harkita lounas-terien tarjoamista. Hyvä tapa on järjestää vapaaehtoisille mahdollisuus kahitteluun hoivakodissa. Muita kannustimia voivat olla esimerkiksi kulttuurisetelit tai elokuva-put aktiivisille vapaaehtoisille.

Kumppanuuden vahvistamiseksi voidaan järjestää myös vapaaehtoisten ja henkilöstön yhteisiä virkistäytymistilaisuuksia, joissa on mahdollisuus kohdata ilman työkiireitä. Henkilökunnan ja vapaaehtoisten yhteistyön tukemiseksi kannattaa järjestää säännöllisesti yhteisiä keskustelu- ja kehittämistilaisuuksia. Sopiva väli tällaisille isommille tilaisuuksille voisi olla kaksi kertaa vuodessa, keväällä ja syksyllä. Myös yhteisiä koulutustilaisuuksia voidaan järjestää vapaaehtoisille ja henkilökunnalle yhteisesti.

6.4. Vapaaehtoisten rekrytointi

Mihin rekrytoidaan?

Kun vapaaehtoistoimintaa ryhdytään suunnittelemaan hoivayksikössä, kannattaa jo ensimmäisten vaiheiden aikana miettiä myös sitä, mihin tehtäviin vapaaehtoisia rekrytoidaan. Hoivayksikön asiakkaiden tarpeet ohjaavat ensisijaisesti sitä, millaisiin tehtäviin vapaaehtoisia tarvitaan ja millaiset ihmiset sopisivat näihin tehtäviin parhaiten. Vapaaehtoisten roolien ja tehtävien suunnittelussa voi käyttää avuksi aiemmin esiteltyjä kolmea näkökulmaa vapaaehtoistoimintaan: palkaton työ ('non-profit'), kansalaisyhteiskunta ja hyödyllinen vapaa-aika.

- Palkattoman työn näkökulmalla tarkoitetaan sellaista vapaaehtoistoimintaa, jossa vapaaehtoisten roolit on selkeästi määritetty, vapaaehtoistoimintaa koordinoidaan ammattimaisesti ja vapaaehtoisten toimintamotivaatio on ennen kaikkea altruistinen.
- Kansalaisyhteiskunnan näkökulma puolestaan tarkoittaa sellaista vapaaehtoistoimintaa, jossa vapaaehtoisten itse luovat toimintamalleja ja tämän seurauksena vapaaehtoisten roolit muotoutuvat vapaaehtoisten oman toiminnan myötä ja heijastavat vapaaehtoisten omia intressejä ja vahvuuksia. Tästä näkökulmasta ammattilaisen tai työntekijöiden rooli on enemmän vapaaehtoisten toiminnan helpottaja tai mahdollistaja kuin vapaaehtoisten toiminnan ohjaaja.
- Hyödyllisen vapaa-ajan näkökulmasta vapaaehtoistoiminta lähtee liikkeelle vapaa-ajan harrastuksista: tietyn tyyppisestä toiminnasta innostuneet vapaaehtoiset haluavat hyödyttää harrastuksellaan myös muita. Hyödyllisen vapaa-ajan näkökulmassa ammattilaisen rooli on tarjota vapaaehtoiselle paikka toteuttaa omaa harrastustaan siten, että se hyödyttää myös muita.

Kolme näkökulmaa voidaan käyttää apuna mietittäessä millaisiin tehtäviin vapaaehtoisia rekrytoidaan. Jos toiminnan alkuvaiheessa on mukana innostuneita vapaaehtoisia, heidän kanssaan kannattaa lähteä yhdessä ideoimaan toimintaa kansalaisyhteiskunnasta lähtevän vapaaehtoistoiminnan hengessä.

Jos alkuvaiheessa ei ole vielä vapaaehtoisia, lienee helpompaa aloittaa vapaaehtoisten rekrytointi palkattoman työn näkökulmasta, eli miettimällä henkilökunnan voimin vapaaehtoisille valmiiksi roolit ja tehtävät. Näin jo rekrytointivaiheessa voidaan kiinnostuneille ilmaista selkeästi, millaisiin tehtäviin heitä toivotaan ja mitä heiltä odotetaan. Samoin myös henkilökunta voidaan jo etukäteen ohjeistaa toimintamalleihin.

Kaikkein helpoin tapa aloittaa vapaaehtoistoiminta on hakea vapaaehtoisia hyödyllisen vapaa-ajan näkökulmasta. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa esimerkiksi paikallisten musiikkiryhmien kutsumista järjestämään musiikkiesitys tai esitysharjoitus hoivayksikössä.

Alkuvaiheen jälkeen on järkevää rakentaa vapaaehtoistoiminnan perusrakenne palkattoman työn näkökulmasta. Toimintamalleja kuitenkin tulisi kehittää jatkuvasti yhdessä vapaaehtoisten kanssa kansalaisyhteiskunnan näkökulman hengessä. Yhdessä luodut uudet toimintamallit sitten vakiinnutetaan ja ne siirtyvät osaksi palkatonta työtä. Paikallisten harrastusryhmien kanssa on hyvä pitää aktiivisesti yhteyttä, sillä näin voidaan saada hoivayksikköön hyvin monipuolista toimintaa ja samalla tuetaan paikallisten yhteisöjen harrastustoimintaa.

Rekrytointi verkostojen kautta

Vapaaehtoisten rekrytoinnissa kannattaa hakea sellaista yhteistyötä, jossa kaikki osapuolet voittavat. Vapaaehtoisten toimintamotivaatiota käsittelevässä luvussa 3 (Vapaaehtoistoiminnan motivaatiot ja arvopohja) nostettiin esille useita tähän sopivia näkökulmia. Moni vapaaehtoinen lähtee vapaaehtoiseksi, koska kaipaa hyödyllistä tekemistä, haluaa toimia ihmisten parissa, haluaa auttaa toista ihmistä tai haluaa vaihtaa asioihin omalla toiminnallaan. Tällaisten mahdollisuuksien järjestäminen on onnistuneen rekrytoinnin perusta.

Yhteistyökumppanien löytäminen voi olla keskeistä vapaaehtoisten löytämiseksi. Yhteistyökumppaneiden rekrytoinnissa kannattaa lähteä liikkeelle tekemällä alkukartoitus hoivayksikön sijaintipaikkakunnalla tai lähialueella olevista mahdollisista yhteistyökumppaneista. Kartoittamisen voi aloittaa selvittämällä millaisia järjestöjä paikkakunnalla toimii, millaista toimintaa paikallisella seurakunnalla on, tai tukeeko kunta mahdollisesti vapaaehtoistoimintaa. Monilla paikkakunnilla toimii esimerkiksi vapaaehtoistyön organisaatioita, joiden kautta vapaaehtoisia kannattaa etsiä.

Vapaaehtoisia voidaan rekrytoida myös mukanaolevien vapaaehtoisten ja omaisten verkostojen kautta. Yleisesti ottaen aktiiviseen porukkaan on myös uusien ihmisten helpompi tulla mukaan. Ihmisten aktiivisuus imaisee helposti muitakin mukaan. Jo valmiiksi hyvin alkaneeseen toimintaan on helpompi tulla mukaan, kuin olla ensimmäisten joukossa luomassa toimintaa.

Yhteistyömahdollisuudet oppilaitosten kanssa kannattaa aina kartoittaa. Vapaaehtoisille järjestetään monenlaista koulutusta, ja näiden koulutusten kautta voi löytyä uusia vapaaehtoisia. Esimerkiksi Laurea-ammattikorkeakoulu järjestää Senioriosaaja-koulutusta vapaaehtoisille ja Vapari-hankkeeseen löydettiin vapaaehtoisia tätä kautta (ks. lisätietoja oheisesta faktalaatikosta). Hoivayritys voi myös itse järjestää vapaaehtoisille sopivaa koulutusta.

Senioriosaaja-koulutus rekrytointikanavana

Vapari-hankkeen vapaaehtoiset löydettiin Senioriosaaja-koulutuksen kautta. Suomessa järjestettävä senioriosaaja-koulutuksen idea on lähtenyt Saksassa kehitetystä SeniorTrainer-opetusohjelmasta. Koulutusta lähtivät Suomessa toteuttamaan Vantaan kaupungin vapaaehtoistoiminnan tukiyksikkö ja Laurea-ammattikorkeakoulu. Nykyisin tätä koulutusta toteutetaan Vantaalla ja Espoossa.

Senioriosaajakoulutus on suunnattu kolmatta ikää eläville henkilöille, ja koulutuksen tavoitteena on kouluttaa senioreista vapaaehtoistoiminnan tekijöitä tukien seniorien omaa motivaatiota ja osaamista. Vapari-hankkeen vapaaehtoiset olivat nähneet Senioriosaaja-koulutuksen lehti-ilmoituksen ja ilmoittautuneet mukaan koulutukseen. Vapari-hankkeen hoivayksiköihin vapaaehtoiset päätyivät koulutukseen kuuluvan työharjoittelun kautta.

Vapari-hankkeessa tehtyjen haastattelujen perusteella Senioriosaaja-koulutusta pidettiin pääosin hyvänä. Koulutuksessa tutustui muihin kurssilaisiin ja sieltä sai lisää tietoa vapaaehtoistoiminnasta. Koulutuksen kautta vapaaehtoiset ovat verkostoituneet ja ystävystyneet myös keskenään. Keskinäinen tutustuminen johti siihen, että toisinaan vapaaehtoiset osallistuivat vapaaehtoistoimintaan isommalla ryhmällä.

Senioriosaaja-koulutuksella oli selvästi havaittava positiivinen vaikutus vapaaehtoisten osallistumismotivaatioon ja sitoutumiseen. Koska vapaaehtoiset olivat jo eläkkeellä, heillä oli myös usein aikaa vierailta hoivayksikössä myös päiväsaikaan. Työssäkäyvien kohdalla ajankäyttömahdollisuudet ovat usein rajatummalla.

Paikalliset yritykset ja järjestöt voivat olla mahdollisia vapaaehtoistoiminnan yhteistyökumppaneita. Vapaaehtoisia voi löytyä tällaisista organisaatioista, jotka eivät sinällään organisoivat vapaaehtoistyötä, mutta joiden parissa toimivat työntekijät tai asiakkaat voivat hyötyä vapaaehtoistyöstä. Esimerkiksi Vapari-hankkeessa tukea rekrytointiin löydettiin yhteistyöstä Invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskuksen kanssa. Vapaaehtoistoiminnan kautta koulutuskeskuksessa toimiville nuorille mielenterveyskuntoutujille pystyttiin tarjoamaan tuntumaa työelämään ja samalla hoivakodit saivat vapaaehtoisia ja asiakkaat mukavaa vaihtelua.

Rekrytoinnissa voidaan ottaa käyttöön myös työntekijöiden sosiaaliset verkostot. Vapari-hankkeessa heräsi ajatus hyödyntää sosiaalisia verkostoja siten, että työntekijä voisi toisinaan ottaa lapset mukaan työpaikalle. Lasten läsnäolo voi tuoda tietynlaista hyvää virkistystä asiakkaille, mutta toisaalta lasten voi nähdä häiritsevän hoitajien työskentelyä. Vähintään ylä-asteikäisten osallistuminen voi olla käytännössä helpompi järjestellä. Nuorempien lasten mukanaolo voisi toteutua parhaiten esi-

merkiksi siten, että päiväkodista vierailaan hoivayksikössä. Joka tapauksessa lasten mukaan ottamisen koettiin olevan sellainen asia, että käytännöt pitää miettiä aina tapauskohtaisesti.

Kun mahdollisten yhteistyökumppaneiden lista on hahmottunut, kannattaa ottaa rohkeasti yhteyttä kuhunkin tahoon ja kertoa yhteistyömahdollisuuksista. Rekrytoinnissa ei kannata lannistua, jollei ensimmäinen kokeilu onnistu aivan odotusten mukaan. Voi olla esimerkiksi niin, että ajankohta rekrytoinnille sattuu olemaan väärä tai rekrytointitapa ei sovi kyseisen hoivayksikön paikkakunnalle, vaikka jollain toisella alueella sama rekrytointitapa on ollut toimiva.

Rekrytointiviestintä

Alkusuunnitteluvaiheessa on tärkeää suunnitella myös viestintä, jolla vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksia pidetään näkyvillä hoivakodin lähiympäristössä, kuten paikallislehdissä, kauppojen ilmoitustauluilla, paikallisradiossa ja järjestämällä avoimia koulutus- ja tapahtumapäiviä hoivakodissa. Valtakunnallinen hoivayritys voi olla vapaaehtoisille liian laaja kokonaisuus, johon vapaaehtoisten on vaikea samaistua. Vapaaehtoisille kannattaakin viestiä eritoten hoivayksikkönä tai samalla paikkakunnalla sijaitsevien hoivayksikköjen kokonaisuutena.

Vapari-hankkeen vapaaehtoisten haastatteluissa viestinnän tarvetta alleviivava osuvasti seuraava lainaus:

"Aika jännä on minun mielestäni se, että kun näitä tällasista, että tätä vapaaehtoistyötä voi tehdä niin monen kanavan kautta... niin miten ihmiset ei kuitenkaan sitten meinaa löytää? ...niin kun tuttavapiirissä loppujen lopuksi tiedetään hirvittävän vähän vapaaehtoistoiminnasta."

– vapaaehtoinen

Vapaaehtoistoiminnasta kannattaa laatia esite, jonka voi laittaa jakoon tai esille sopiviin paikkoihin. Vapaaehtoistoimintaa kannattaa tuoda esille paikallisissa tapahtumissa. Valtakunnallisella tasolla puolestaan esimerkiksi Hyvinvointimessut voivat olla oiva paikka esitellä vapaaehtoistoimintaa.

Yrityksen kotisivuille kannattaa laittaa helposti näkyville tieto mahdollisuudesta osallistua vapaaehtoistoimintaan. Vapari-hankkeessa esimerkiksi Hyvinkään Vire Kodin ja Vire Koti Martinlähteen kotisivuille laitettiin näkyville avoin kutsu osallistua vapaaehtoistoimintaan. Yrityksen kotisivuille voi myös laatia vapaaehtoistoimintaa valottavia artikkeleita kuvien kera. Nettisivuille kannattaa sijoittaa myös ajankohtaista tietoa yrityksen vapaaehtoistoimintaan liittyen. Hankkeessa todettiin, että viestinnässä avoimuus kertoo positiivisella tavalla yrityksen imagosta: **"Meillä asiat hoidetaan**

niin hyvin, että voimme esitellä toimintaamme”.

Vapaaehtoistoimintaa voi pitää esillä myös tarjoamalla lehtijuttuja vapaaehtoistoinnasta paikallislehtiin tai halutulle kohderyhmälle (esim. eläkeläiset) suunnattuihin lehtiin. Omaisille voi viestiä vapaaehtoisten toiminnasta esimerkiksi omaiskirjeessä. Vapari-hankkeessa mukanaolijat pitivät paikallislehteä hyvänä kanavana ilmoitella vapaaehtoistoinnasta. Haastatellut vapaaehtoiset totesivat, että ne joilla on aikaa lukevat muutenkin paikallislehdet tarkemmin. Paikallislehti tavoittaa näin juuri oikean kohderyhmän.

Lehtijutuissa on tärkeä säilyttää paikallinen näkökulma, jotta juttu ei jää liian etäiseksi ja yleiseksi. Hyvän lehtijutun perusteella toiminnasta kiinnostunut osaa ottaa suoraan yhteyttä vapaaehtoistoinnin mahdollisuuksia tarjoavaan hoivayksikköön. Lehtijutussa on hyvä viestiä selkeästi se, että vapaaehtoistointa auttaa ensisijaisesti hoivayksikön asiakasta eikä varsinaisesti itse hoivayritystä. Tätä voidaan alleviivata käyttämällä mieluummin termiä vapaaehtoistointi kuin vapaaehtoistyö. On hyvä myös tuoda esille, että vapaaehtoistointi antaa tekijälle ainakin yhtä paljon kuin se antaa avun vastaanottajalle. Lehtijuttu voi perustua esimerkiksi vapaaehtoisen haastatteluun. Tällaisessa jutussa vapaaehtoinen pääsee itse kertomaan omat kokemuksensa vapaaehtoistoinnasta: mitä toiminta on antanut hänelle ja mitä hän kokee oman toimintansa antavan toisille.

Viestinnässä on hyvä huomioida, että ihmisillä voi olla ennakkoluuloja hoivayksikön asiakkaita kohtaan. Viestinnässä on jollain tavoin hyvä avata, mitä vapaaehtoistointi merkitsee asiakkaalle. Esimerkiksi dementoituneiden kanssa toimiminen on haasteellista vapaaehtoiselle siksi, että asiakas ei yleensä muista vapaaehtoisen vierailua kovin kauaa, mutta vapaaehtoiselle on hyvä korostaa sitä, että hänen läsnäolonsa antaa vapaaehtoistointi kuitenkin asiakkaalle hyvän mielen sen hetken kun vapaaehtoinen on paikalla ja tämä tunnetila on usein pysyvämpi kuin varsinaisen muistijälki vapaaehtoisesta.

Vapaaehtoisten tavoittaminen verkostojen ja viestinnän avulla ei ole helppoa, sillä kanavat vapaaehtoisten rekrytointiin eivät ole Suomessa vakiintuneita. Oikea tapa rekrytoida löytyy kokeilemalla, olemalla yhteydessä hoivakodin lähellä oleviin yhteisöihin sekä haastatteleamalla vapaaehtoisia ja keräämällä heidän kokemuksiaan toimivasta ja ei-toimivasta rekrytoinnista.

Ketä rekrytoidaan?

Vapaaehtoisiksi kannattaa yleisesti ottaen rekrytoida henkilöitä, jota asuvat hoivayksikön lähellä tai joilla muutoin on luonteva kulkumatka hoivayksikköön. Säännöllinen vapaaehtoistointi toteutuu parhaiten, kun vapaaehtoisella on helppo kulkumatka

hoivayksikköön. Lähellä toimipistettä asuvilla ihmisillä aika ei kulu matkustamiseen, vaan itse toimintaan. Kovin kaukaa ei yleensä olla edes valmiita matkustamaan vapaaehtoiseksi. Vapari-hankkeen haastatteluissa vapaaehtoiset itse arvioivat, että vapaaehtoisena tulee toimittua useammin silloin kun yksikössä voi poiketa normaalien päivärutiinien varrella.

Kertaluonteisessa tai projektiluonteisessa vapaaehtoistoiminnassa välimatka ei välttämättä ole samalla tavoin ratkaiseva. Esimerkiksi yhteistyökumppaneiden kanssa toteutetussa vapaaehtoistoiminnassa etäisyys voi olla pidempikin, jos matkustaminen hoivayksikköön ei ole säännöllistä.

Henkilökunnan haastatteluissa kysyttiin, millaisia ihmisiä he toivoisivat hoivakotiin vapaaehtoisiksi. Yleisesti ottaen pidettiin rikkautena, että vapaaehtoisena toimisi monenlaisia ihmisiä:

"...että varmaan voisi olla ihan mukavaakin, että on eri-ikäisiä. On nuoria, ja on vanhempia, ja sitten on naisia ja miehiä, koska jokaisella on oma tapansa tehdä vapaaehtoistyötä. Jokaisella on omat ideat siihen vapaaehtoistyöhön. Varmaan mä olen ihan vissi siitä, että jos mä lähtisin [nimi] kanssa tekemään nyt, me tehtäisiin varmaan ihan erilaisia asioita. Samoin [nimi] kanssa, ihan erilaisia."

– hoitaja

Rekrytinnissa kannattaa huomioida erilaisten elämäntilanteiden asettamat rajoitukset, mutta silti vapaaehtoiseksi kannattanee kutsua hyvin monenlaisia ihmisiä. Haastatteluissa henkilökunta kuitenkin nosti esille, että mielenterveys- tai päihdeongelmista kärsiviä ihmisiä olisi vaikea ottaa vapaaehtoisiksi. Asiakkaiden kanssa ei voi toimia päihtyneenä. Vapaaehtoisen rooli on kuitenkin ensisijaisesti toimia asiakkaan hyödyksi ja avuksi ja tämä vaatii tiettyjä voimavaroja.

Käytännössä vapaaehtoistoimintamahdollisuudet pitää arvioida tapauskohtaisesti. Vaikka henkilö ei johonkin tiettyyn tehtävään sopisi, hän voi olla hyvä osaja jossain toisessa tehtävässä. Vapaaehtoisia ei näin ollen tule lähestyä yhtenä joukkona, vaan yksilöllisesti.

Vapari-hankkeen haastatteluissa henkilökunta kuvasi vapaaehtoistyöhön sopivia vapaaehtoisten ominaisuuksia. Henkilökunnan mukaan hyvät edellytykset vapaaehtoistoimintaan on ihmisellä, joka on rauhallinen, kärsivällinen, ymmärtäväinen, hyväsydäminen ja ihmisläheinen. Etuna pidettiin myös sitä, jos vapaaehtoinen on suurin piirtein samaa ikäluokkaa asiakkaiden kanssa.

Vapaaehtoistoiminnassa voi tulla eteen tilanteita, että vapaaehtoinen pitää irtisanoa. Hoivayksikössä on hyvä jo rekrytointia suunnitellessa keskustella, mitkä voivat olla sellaisia tilanteita, joissa näin joudutaan toimimaan ja miten asiassa edetään. Näin ongelmiin osataan puuttua riittävän ajoissa. Jo perehdytysvaiheessa on tärkeää kertoa riittävän selväksi hoivakodin pelisäännöt. Esimerkiksi alkoholin kanssa kannattaa noudattaa nollatoleranssia. Jos asiakkaan ja vapaaehtoisen välillä tulee erimielisyyksiä, asia otetaan henkilökunnan toimesta puheeksi vapaaehtoisen kanssa.

6.5. *Toiminnan seuranta*

Vapaaehtoistoiminnan kehittämistä varten on hyvä luoda käytäntöjä ja mittareita toiminnan seuraamiseen. Tulee kuitenkin huomioida, että vapaaehtoistoiminnan mittaustapa ei saa olla liian raskas menetelmä. Erityisesti vapaaehtoisen kannalta seurantaikäytäntöjen ja mittaamisen tulee olla helppoa ja vaivatonta, eikä vapaaehtoista tule pakottaa sellaisiin toimintamuotoihin, joihin tämä ei ole halukas.

Seurannassa on tärkeä keskittyä erityisesti ajantasaiseen arjen toiminnan sujuvuuteen, jotta mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua nopeasti. Seurannassa voidaan hyödyntää laadullisten ja määrällisten mittareiden yhdistelmiä. Esimerkiksi vapaaehtoisten osallistumisaktiivisuuden mittaamiseen sopivat kevyet määrälliset mittarit (esim. tuntipäiväkirja) ja työtyytyväisyyden mittaamiseen paitsi määrälliset mittarit (esim. tyytyväisyys vapaaehtoistyön organisointiin) myös laadulliset seurantamenetelmät (esim. kirjallinen palaute tai keskustelu vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin kanssa).

Tietoa vapaaehtoistoiminnan onnistumisesta voidaan kerätä myös havainnoimalla vapaaehtoisten toimintaa asiakkaiden parissa sekä arvioimalla vapaaehtoisten toiminnan vaikutusta asiakkaisiin ja henkilökuntaan. Asianosaisten luvalla toimintaa voidaan myös videoida ja nauhoituksen pohjalta mahdollinen muutos on yleensä helppo havaita.

Vapaaehtoistoiminnan jatkuvan kehittämisen varmistamiseksi on tärkeä löytää toimivat ja erityisesti vapaaehtoisen kannalta riittävän helpot palautekanavat:

- palaute henkilökunnan ja vapaaehtoisten välillä
- palaute omaisten ja vapaaehtoisten välillä
- palaute asiakkaiden ja vapaaehtoisten välillä.
- palaute omaisten ja henkilökunnan välillä

- palaute asiakkaiden ja henkilökunnan välillä

Vapari-hankkeessa esimerkiksi havaittiin, että hoivayksikön ilmoitustaulun kautta tieto ei tahtonut kulkea. Vaikka tieto oli esillä, sitä ei kuitenkaan luettu. Juttelemalla asianosaisten kanssa asiat tuntuivat välittyvän paremmin. Mikäli tiedonvälitys rajoittuu jutteluun asianosaisten välillä, niin syntyy helposti se ongelma, että tieto voi olla vain kyseisten henkilöiden hallussa. Jos asioista esimerkiksi sovitaan kahdestaan, tällöin muu henkilökunta ei tiedä asiasta lainkaan. Pienessä yksikössä useimmat asiat hoituvat juttelemalla, mutta suuremmassa yksikössä on tärkeä sopia tiedonkulun välineistä.

Lopuksi

Käsillä oleva kumppanuusmalli on tuotettu toimintatutkimuksen keinoin. Tämän tutkimustavan luonteeseen kuuluu ennakoimattomuus ja prosessinomaisuus. Teoria, käytäntö ja oppiminen seuraavat toinen toisiaan, välillä toisiinsa sulavasti kytkeytyen, välillä toisistaan hämmentävästikin irtautuen. Seurauksena on monimuotoista, verkostomaista oppimista, jonka myötä hankkeeseen osallistuvat kokevat yhdessä onnistumisia, epäonnistumisia – ja ennen kaikkea oppivat.

Vapari-hankkeen monimuotoiset opit on pyritty tiivistämään tähän raporttiin siten, että kuvattu kumppanuusmalli olisi mahdollisimman selkeä ja riittävän teoriomainen siten, että se on sovellettavissa moniin vapaaehtoistyön ja hoivatyön konteksteihin. Tulosten tiivistäminen malliksi on eittämättä vaatinut yksinkertaistamista. Olemme pyrkineet valitsemaan yksinkertaistuksen kohteet paitsi aiempiin verkosto- ja kumppanuusteorioihin perustuen myös hankkeen aikana nousseisiin keskeisiin empirisiin havaintoihin nojaten.

Toivoaksemme olemme onnistuneet timantin hiomisessa siten, että kumppanuusmallin kokonaisuus välittyy lukijalle selkeänä. Samanaikaisesti olemme halunneet säilyttää timantin rosoisuuden pitämällä mukana arkipäiväisiä yksityiskohtia. Tämä rosoisuus näkyy esimerkiksi tekstiin sisällyttämistämme arkipäivän toimintaa kuvaavista esimerkeistä, luetteloista sekä vapaaehtoisten, työntekijöiden ja asiakkaiden haastattelukatkelmista.

Tutkimustuloksia ei tule jättää hyllyihin pölyttymään. Tämä kumppanuusmalli syntyi toimintatutkimuksellisesti eli teoriaa ja käytäntöä yhdistävästä toiminnantäyteisestä kehittämisprosessista. Toivoaksemme tämä kumppanuusmalli herättää ideoita ja innostusta myös uusiin käytännön kokeiluihin ja jatkuvaan kehittämiseen, jotta vapaaehtoistoiminnan kumppanuusteoria ja -käytäntö rikastuvat edelleen.

Kokeilujen tuloksia voitte jakaa kanssamme ottamalla yhteyttä hankkeeseen osallistuneihin tutkijoihin, yrityksiin ja vapaaehtoiisiin, internetin kautta osoitteessa: www.vapari-hanke.fi sekä Facebookissa otsikolla "Vapaaehtoistyön johtaminen".

Vapari kumppaneiksi!

Liite 1.

Työnohjaus vapaaehtoisten tukena

Kirjoittanut: Piukku Kilpikivi

Paunosen-Ilmosen (2001) mukaan työnohjauksen tavoitteena on ohjattavan ammatillinen oppiminen, kasvu ja kehitys sekä työssä jaksaminen, ja sitä voidaan toteuttaa sekä yksilö- ja ryhmätyönohjauksena että työyhteisötyönohjauksena. Työnohjausprosessi rakentuu työnohjaajan ja ohjattavien väliselle suhteelle ja työnohjauksen aloitusvaiheessa tulee luottamuksen synnyttämiseen varata riittävästi aikaa. Työnohjauksen eettisiin periaatteisiin kuuluu, että työnohjaaja huolehtii siitä, että ohjattavat tulevat kuulluksi ja nähdyksi heidän esiintuomissa asioissa ja ohjauksessa säilyy kunnioittava suhtautuminen toisiin ryhmäläisiin.

Keski-Luopa (2001) korostaa työnohjaukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja sitä, että työnohjaus lähtee ohjattavien tarpeista ja heidän omista kyvyistään. Työnohjauksessa korostuu luottamuksellisuus ja työnohjaukseen kuuluva vaihtolovelvollisuus on tärkeä työnohjaussuhteen luottamuksellisuuden rakentumisessa. Luottamuksellisuus ohjaussuhteessa on edellytys sille, että dialogi on mahdollista ja haastavista ja vaikeistakin asioista voidaan avoimesti keskustella. Suositeltavaa on, että työnohjaaja on organisaation ulkopuolelta, koska ulkopuolinen toimija ei niin helposti asetu kenenkään puolelle ketään vastaan.

Suomen työnohjaajat ry:n (2009) mukaan työnohjaaja ei anna suoria ohjeita eikä neuvoja ohjattaville, vaan hän kysymyksillään auttaa ohjattavia löytämään omia ratkaisuja pulmiinsa ja haasteisiin. Työnohjaaja auttaa ohjattavia tarkastelemaan omaa toimintaansa erilaisissa tilanteissa ja ottamaan vastuun niistä.

Vapari-hankkeessa on ollut keskimäärin viidelle vapaaehtoiselle työnohjausta syyskuusta 2011 toukokuuhun 2012. Työnohjaajana on toiminut Laurean lehtori, joka on koulutettu työnohjaaja. Ryhmätyönohjaus aloitettiin syyskuussa, johon osallistui kolme Lustikullan vapaaehtoista ja yksi Aarnihoivan vapaaehtoinen. Alussa sovittiin työnohjauksen toimintaperiaatteista, vaihtolovelvollisuudesta ja tapaamisajoista. Ryhmätyönohjausta on ollut noin kerran kuussa ja kesto on ollut kerrallaan noin 1,5 tuntia. Marraskuussa 2011 työnohjausryhmään tuli yksi Lustikullan vapaaehtoinen ja vielä huhtikuussa 2012 ryhmässä aloitti yksi Lustikullan vapaaehtoinen.

Työnohjausryhmän tapaamisissa työskentelyn alussa jokainen jäsen kertoi sen hetkiset kuulumiset vapaaehtoistoiminnastaan. Ryhmässä käsiteltiin vapaaehtoisten esille nostamia asioita yhdessä pohtien ja työnohjaajan esittämien kysymysten avulla haettiin ratkaisuja asioihin. Useimmat työnohjauksessa käsitellyssä olleet asiat liittyivät hoivakotien asukkaisiin ja heidän

kanssa toimimiseen. Pohdinnan kohteena oli myös yhteistyö henkilöstön ja omaisten kanssa. Työnohjauksessa pyrittiin lisäämään ryhmän jäsenten ymmärrystä itseään, toisiaan sekä hoivayksiköiden toimintaa kohtaan. Työnohjaus on paikka, joka antaa mahdollisuuden peilata omia käytäntöjä, toimintaa, ajatuksia, asenteita, arvoja, eettisiä periaatteita ja ihmiskäsitystä. Ne ovat keskeisiä asioita vapaaehtoistoiminnassa ja niiden tiedostaminen omassa toiminnassa on tärkeää.

Huhtikuussa 2012 toteutettiin toiminnallisin menetelmin arviointi työnohjauksesta. Vapaaehtoisille esitettiin seuraava kysymys: Pohdi, mitä työnohjaus on merkinnyt sinulle? Tehtävänä oli ottaa kuvakortteja pöydältä sen mukaan, miten kortit kuvaavat em. merkitseviä asioita. Vapaaehtoiset ottivat suuresta valikoimasta kuvakortteja kolmesta viiteen ja jokainen sai kertoa ryhmälle, mitä työnohjaus on merkinnyt hänelle. Vapaaehtoiset nostivat esille monipuolisesti asioita:

”Tärkeää olla pelkkänä korvana ja kuunnella toisten kokemuksia. Erilaiset kokemukset antavat uutta näkökulmaa.”

- vapaaehtoinen

”Puhallamme yhteen hiileen ja koemme samoja asioita eri tavalla. Erilaisuus rikastuttaa ja sille sykkii sydän.”

- vapaaehtoinen

”Saa paljon toisilta ja työnohjaajalta.”

- vapaaehtoinen

”Tunnen kasvaneeni ihmisenä.”

- vapaaehtoinen

Punkanen (2009) toteaa, että työnohjauksessa tutkailun kohteena ovat jokaisen omat kokemukset ja kun niitä reflektoidaan yhdessä, tuloksena syntyy uusia näkökulmia ja mahdollisesti uusi, parempi tapa toimia. Vapari-työnohjauksessa toteutui vapaaehtoisten kasvua ja kehitystä. Työnohjaus mahdollisti kokemusten jakamisen, uusien näkökulmien löytämisen ja erilaisuuden hyödyntämisen vapaaehtoistoiminnassa:

”Ohjauksessa olemme tasavertaisia ja haemme yhteistä ymmärrystä.”

- vapaaehtoinen

”Ohjauksessa on aikaa pohtia haasteita, tavoitteita ja päämääriä.”

- vapaaehtoinen

”Ohjauksessa puhutaan haasteista ammattilaisen tukemana. Tuemme toisiamme tehdessämme yhdessä.”

– vapaaehtoinen

Porkka ja Salmenjaakko (2012) kirjoittavat oppaassaan, että vapaaehtoisilla tulisi olla mahdollisuus koulutetun työnohjaajan ja muiden vapaaehtoisten kanssa testata ajatuksiaan ja pohtia erilaisia vaihtoehtoja toimintatavoilleen. Vapari:n vapaaehtoiset käsitelivät työnohjauksessa tunteita, jäsensivät toimintaansa ja havaitsivat erilaisia vaihtoehtoja:

”Sairaiden kanssa tulee haasteita ja työnohjauksessa saa puhua ”järki päässä” olevien ihmisten kanssa niistä asioista, joista ei voi puhua muualla. Se auttaa jaksamaan.”

– vapaaehtoinen

”Näen muutosta, pienet asiat ilahduttavat. Se kannustaa jatkamaan ja jaksamaan.”

– vapaaehtoinen

Porkka ja Salmenjaakko (2012) näkevät vapaaehtoisten työnohjauksen yhtenä tärkeänä tavoitteena tukea vapaaehtoisten hyvinvointia ja jaksamista. Yhdessä jaetut kokemukset vapaaehtoistoiminnan mielekkyydestä ja omasta merkityksestä sen osana auttavat jaksamaan. Vapari-hankkeen työnohjauksessa käsiteltiin usein omaa jaksamista ja omien rajojen tunnistamista.

Yhteenvetona voi todeta, että Vapari-hankkeen työnohjauksen tapaamisissa ei tullut eteen tilannetta, että käsiteltävistä aiheista olisi ollut puutetta. Vapaaehtoisten osallistuminen työnohjaukseen oli aktiivista ja tämän perusteella työnohjauksen voi tulkita olleen tarpeellista. Ryhmän kesken vuorovaikutus toimi erittäin hyvin ja ryhmäläiset jakoivat osaamistaan. Vapaaehtoisen sanoin: *”Antamalla saa ja se kannustaa.”*

Lähteet

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review in Sociology*, 15, 97-118.
- Brudney, Jeffrey L. & Warren, Robert (1990). Multiple Forms of Volunteer Activity in the Public Sector: Functional, Structural and Policy Dimensions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 19 (1).
- Brudney, Jeffrey L. (1995). The Involvement of Volunteers in the Delivery of Services: Myth and Management. *Teoksessa: Public personnel administration: problems and prospects*. Toim. Steven W. Hays & Richard C. Kearney.
- Cherry, Ralph L. Community Presence and Nursing Home Quality of Care: The Ombudsman as a Complementary Role. *Journal of Health and Social Behavior* 1993, Vol. 34 (December):336-345
- Cnaan, R. A. & Handy, F. & Wadsworth, M. (1996). Defining Who is a Volunteer: Conceptual and Empirical Considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 25 (September): 364-383
- Dees J. Gregory & Anderson, Beth Battle. Sector-bending: blurring lines between nonprofit and for-profit. *Society* may/june. 2003.
- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669.
- Ellis, Susan (2000) Volunteering in For-Profit Settings: Exploitation or Value Added? [viitattu 25.11.2011] Saantitapa: <http://www.energizeinc.com/hot/feb00.html>
- Faulkner M. & Davis S. 2005. Social support in the healthcare setting: The role of volunteers. *Health and Social Care in the Community* 13(1):38-45.
- Hoivatyön arkipäivä Pohjoismaissa -hankkeen loppuraportti.
Häggman-laitila Arja & Rekola Leena (2011) Työelämän ja korkeakoulun kumppanuus. Työelämän tutkimus 1 / 2011 s. 52-64. Työelämän tutkimusyhdistys ry. Saarijärven Offset Oy.
Ikääntymisen voimavarana. Tulevaisuusselonteon liiteraportti 5. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 33/2004. Valtioneuvoston kanslia.
- Imperial, Mark T. (2005). Using Collaboration as a Governance Strategy: Lessons From Six Watershed Management Programs. *Administration Society*, 37 (3), 281-320.
- Isaacs, David (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. Doubleday, New York.
- Järvensivu, Timo, Nykänen, Katri & Rajala, Rika (2010). Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –hankkeen julkaisu. Ladattavissa: www.verkostojohtaminen.fi (ladattu 18.4.2012).
- Järvensivu, Timo, Nykänen, Katri & Rajala, Rika (2012). A holistic model of innovation network

management: Action research in elderly health care. Teoksessa H. Melkas ja Harmaakorpi V., Practice-based innovation: Insights, applications and policy implications. Springer, Berlin.

Kansalaisareena (2010). Kyselytutkimus: Työntekijöitä kiinnostaa vapaaehtoistyö yhteisöissä ja järjestöissä. Tiedote 28.6.2010. Viitattu 14.3.2011. Saantitapa: www.kansalaisareena.fi/Tyo_va-paaehtoistoiminta_kiinnostaa.pdf

Keski -Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai supervisaus? Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspyykologisten perusteiden tarkastelua. Metanoia-instituutti. Oulu.

Klijn, E., Koppenjan, J. & Termeer, K. 1995, "Managing Networks in the Public Sector: A Theoretical Study of Management Strategies in Policy Networks", Public Administration, vol. 73, no. 3, pp. 427-454.

Koskiahho Brita (2011) Markkinoilta kumppanuuteen. Sosiaali- ja terveysviesti 2 / 2011 s 16-17. http://www.stkl.fi/lehdenpdf/SoTeVi_2_2011.pdf

Kröger, T, Leinonen, A, Vuorensyrjä, M (2009). Jyväskylän yliopisto, Sosiaalityön julkaisusarja 6.

Leinonen, A. (2007) Tuottava ikääntyminen: käsitteestä käyttömahdollisuuksiin. Yhteiskunta-politiikka 72 (2007):3 s. 296-308.

Lith P. (2011) Suurten kuntien hankinnat. Yksityisten tavara- ja palveluostojen merkitys suurissa kaupungeissa. Helsingin seudun kauppakamari 2011. http://www.helsinki.chamber.fi/files/4367/suurten_kuntien_hankinnat.pdf

McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizational principle. Organization Science, 14(1), 91-103.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20-38.

Oppikofer S, Albrecht K, Schelling H.R. & Wettstein A. 2002. Die Auswirkungen sozialer Unterstützung auf das Wohlbefinden dementer Heimbewohnerinnen und Heimbewohner. Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 35(1):39-48.

Oppikofer S, Albrecht K. & Martin M. 2010. Auswirkungen erhohter sozialer Unterstützung auf das Wohlbefinden kognitiv beeinträchtigter älterer Menschen. Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 43(5):310-306.

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus – toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.

Pessi, Anne Birgitta & Oravasaari, Tomi (2010). Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Avustustoiminnan raportteja 23. RAY.

Podolny, J.M. & Page, K.L. 1998. "Network Forms of Organization", Annual Review of Sociology, vol. 24, no. 1, pp. 57-76.

Pohjola M. (2007) Työn tuottavuuden kehitys ja siihen vaikuttavat tekijät. Kansantaloudellinen aikakausikirja 103 vsk. -2/2007 s.144-160.

Porkka, S.-T. – Salmenjaakko, J. 2012. Vapaaehtoistyön työnohjauksen järjestäminen – opas yhdistyksille. Suomen Mielenterveysseuran verkkojulkaisu.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in organizational behavior*, 12, 295-336.

Provan, Keith G.; Isett, Kimberley R.; Milward, H. Brinton (2004). Cooperation and Compromise: A Network Response to Conflicting Institutional Pressures in Community Mental Health. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 489-514.

Punankenen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

Rethermeyer, R. Karl; Hatmaker, Deneen M. (2008). Network Management Reconsidered: An Inquiry into Management of Network Structures in Public Sector Service Provision. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 617-646.

Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19: 90-118.

Rochester, C. & Ellis Paine, A. & Howlett S. & Zimmeck, M. (2010). *Volunteering and Society in the 21st Century*. Palgrave, Basingstoke.

Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik (2005). *Dialoginen verkostotyö*. Tammi, Helsinki.

Suomen työnohjaajat ry:n eettiset ohjeet. 2009.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Ajankäyttötutkimus [verkkojulkaisu]. ISSN=1799-5639. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 10.10.2011]. Saantitapa: <http://tilastokeskus.fi/til/akay/index.html>.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Ajankäyttötutkimus [verkkojulkaisu]. ISSN=1799-5639. Muutokset 1979 - 2009 2009. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 10.10.2011]. Saantitapa: http://www.tilastokeskus.fi/til/akay/2009/02/akay_2009_02_2011-02-17_tie_001_fi.html

Vesalainen, Jukka (2002). Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Metalliteollisuuden keskusliitto MET, Tampere.

Vesalainen, Jukka (2004). Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittajasuhteessa. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 3/2004. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

Wilson A. 2012. Improving life satisfaction for the Elderly living independently in the community: Care recipients' perspective of Volunteers. *Social Work in Health Care* 51; 125-139.

Yeung, Anne Birgitta (2002). Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Helsinki: YTY.

Hoivatyön tarve lisääntyy nopeasti, kun väestö Suomessa ikääntyy. Hoivatyön rinnalla lisääntyy myös elämää rikastuttavien, hoivatyön ulkopuolelle jäävien ihmiskontaktien tarve. Työnjako on selvä: hoivatyöntekijöiden aika rajautuu resurssipaineiden vuoksi pääosin hoivatyöhön, jolloin muiden kontaktien tarjoaminen jää omaisten, läheisten ja vapaaehtoisten varaan.

Hoivatyötä toteutetaan yhä enenevässä määrin yksityisen sektorin toimesta, julkisen ja kolmannen sektorin rinnalla. Vapaaehtoistyötä tehdään julkisella ja kolmannella sektorilla, mutta sitä ei usein mielletä toiminnaksi, jota voitaisiin toteuttaa myös voittoa tavoittelevien yritysten kontekstissa. Vapari – Vapaaehtoiset kumppaneiksi -hankkeessa tunnistettiin kuitenkin tarve juuri tällaiselle uudentlaiselle kumppanuudelle.

Tässä kirjassa esitellään Vapari-hankkeessa luotu vapaaehtoistoiminnan ja hoivayritysten kumppanuusmalli.

Mallissa pureudutaan moniin haasteellisiin kysymyksiin. Mitä näkökulmia on huomioitava, kun vapaaehtoistoimintaa halutaan tuoda hoivayrityksen kontekstiin? Miten hoivayrityksen voitontavoittelu ja vapaaehtoistoiminnan arvopohja voidaan yhdistää kaikkia osapuolia arvostavasti? Minkälaisia käytännön toimintamalleja tarvitaan, että vapaaehtoistoiminta hyödyttää kaikkia kumppanuuden osapuolia – ensisijaisesti asiakkaita ja vapaaehtoisia, mutta myös hoivayritystä ja sen työntekijöitäkin?

