

# Sisällys

Lukijalle.....	8
Johdanto .....	9
<b>Osa 1. Muutoksen ja muutosjohtamisen perusteet sote-palveluissa .....</b>	<b>11</b>
1.0 Johdanto .....	12
1.1 Muutos ja muutosjohtaminen sote-palveluissa.....	13
Mitä on muutosjohtaminen?.....	15
Muutosjohtaminen-käsitteen inflaatio jatkuvan muutoksen todellisuudessa.....	16
Muutosjohtamisen tarpeet vaihtelevat .....	16
1.2 Muutoksen vaiheet ja erilaisia malleja.....	19
Eilaisia muutosmalleja .....	19
Muutosprosessi asioissa ja ihmisissä.....	23
1.3 Muutoksen rakentuminen ihmisissä .....	24
1.4 Yhteenveto.....	25
<b>Osa 2. Muutoksen onnistumista edistävät olosuhteet.....</b>	<b>27</b>
2.0 Johdanto .....	28
2.1 Muutokselle hedelmällinen maaperä ja sen luominen.....	29
Muutoksessa onnistuva työyhteisö ja sen osaaminen.....	33
2.2 Muutoksessa onnistuva johtaja.....	38
Muutosjohtajan oma muutosmyönteisyys .....	39
Muutoksen asiaprosessin hallinta – eli asijahtaminen .....	40
Muutoksen tunne-elämän hallinta – eli ihmisten johtaminen.....	42
Muutoksen johtajan itsensä johtaminen .....	45
2.3 Yhteenveto.....	49
<b>Osa 3. Muutoksen valmisteluvaihe ja muutossuunnitelma .....</b>	<b>51</b>
3.0 Johdanto .....	52
3.1 Muutoksen valmistelu ja suunnittelu .....	53
Muutoksen tarkoitus.....	53
Suunnittelun merkitys muutoksen onnistumisessa .....	54
Ketteryys on ”vähemmän suunnittelua ja enemmän tekemistä”?.....	56
3.2 Nopeasti käyntiin: Muutoksen päätoimintojen ja -tarpeiden tiekartta .....	57
3.3 Perinteisen muutossuunnitelman rakenne ja laatiminen .....	59
Lähtötilanne .....	60
Tavoitetila, innostava visio ja tavoitteet.....	61
Muutoksen innovointi – ”EI”-sana käyttökieltoon.....	62
Toimenpiteet .....	63
Aikataulu .....	64
Resurssit, muutosorganisaatio sekä vastuut ja muutoksen organisointi.....	67
Budjetti ja taloussuunnitelma .....	70
Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja riskit.....	72
Muutoksen arviointi ja sen suunnitleminen.....	74
Viestintäsuunnitelma - sisäinen ja ulkoinen.....	76
3.4 Yhteenveto.....	80

<b>Osa 4. Muutoksen käynnistäminen .....</b>	<b>83</b>
4.0 Johdanto .....	84
4.1 Ensi askeleet otetaan vain kerran, ota ne hyvin! .....	85
4.2 Näin muutos käynnistetään onnistuneesti .....	86
4.3 Henkilöstön mukaan ottaminen ensiaskeleista lähtien – miten se tehdään? .....	87
Henkilöstön osallistaminen muutoksen käynnistyessä .....	87
4.4 Vanhojen aikojen hautajaiset .....	92
4.5 Tiedottaminen muutoksen käynnistyessä .....	95
4.6 Tarkistuslista muutoksen käynnistymiseen .....	97
4.7 Toiminnan ja potilasturvallisuuden turvaaminen muutoksessa .....	98
4.8 Asiakkaiden huomioon ottaminen muutoksessa .....	99
Asiakkaiden tai potilaiden tiedottaminen muutoksesta .....	100
4.9 Sidosryhmien huomioon ottaminen muutoksessa .....	103
4.10 Muutoksen ensimmäiset tulokset .....	105
4.11 Yhteenveto .....	107
<b>Osa 5. Asioiden ja ihmisten johtaminen muutosprosessin aikana .....</b>	<b>109</b>
5.0 Johdanto .....	110
5.1 Näin muutosta hallitaan sote-palveluissa .....	111
Asioiden johtaminen muutoksessa .....	112
5.2 Ihmisten johtaminen muutoksessa .....	126
Tunnereaktioiden eläminen muutoksessa .....	127
Viha ja muut negatiiviset tunteet muutoksessa .....	132
Näin muutosvastarintaa hallitaan .....	137
Älä lankea muutoksen kuoleman laaksoon .....	141
Muutosagentit työstämässä ryhmän motivaatiota .....	142
Ryhmän valmentaminen ja motivoiminen muutoksessa: ihmisläheinen muutoksen johtaminen .....	143
5.3 Näin muutospyörä pyörii .....	149
5.4 Epälineaarisen etenemisen todellisuus muutoksessa .....	150
5.5 Muutoksen sudenkuopat ja niiden välttäminen .....	152
5.6 Muutoksen onnistumisen maksimointi .....	155
5.7 Yhteenveto .....	159
<b>Osa 6. Muutoksen loppuunsaattaminen ja vakiinnuttaminen .....</b>	<b>161</b>
6.0 Johdanto .....	162
6.1 Näin muutos saadaan valmiiksi .....	163
Aikatauluun sidotun muutoksen loppuunsaattaminen .....	164
Tavoitteisiin sidotun muutoksen loppuunsaattaminen .....	166
Muutoksen keskeyttäminen ja organisaation tilan normalisointi .....	167
6.2 Muutoksen jälkeen tuloksia kannattaa juhlia .....	169
6.3 Organisaation tilan normalisointi ja vakiinnuttaminen .....	170
6.4 Yhteenveto .....	172
<b>Osa 7. Muutoksen arviointi .....</b>	<b>175</b>
7.0 Johdanto .....	176
7.1 Miksi muutosta arvioidaan? .....	177
7.2 Näin arvioidaan muutosta .....	180
Muutoksen arvioinnin suunnittelu .....	181
Arviointitiedon luotettavuus .....	182
Muutoksen arvioinnin mittausmenetelmät .....	183
Näin arviointitietoa käsitellään .....	187
Jatkuvan arvioinnin toteuttaminen muutoksessa .....	189

Muutoksen loppuarvioinnin toteuttaminen .....	192
7.3 Millainen vaikuttavuus muutoksella on? .....	194
7.4 Oppimisen arvioinnin toteuttaminen .....	197
7.5 Yhteenvedo.....	198
<b>Osa 8. Jatkuva kehittäminen sote-palveluissa .....</b>	<b>201</b>
8.0 Johdanto .....	202
8.1 Vierivä kivi ei sammaloidu? Eli mitä on jatkuva kehittäminen sote-palveluissa? .....	203
8.2 Vinkkejä jatkuvaan kehittämiseen .....	207
8.3 Yhteenvedo.....	217
<b>Osa 9. Kehittämisen työkaluja ja menetelmiä sote-palveluissa .....</b>	<b>219</b>
9.0 Johdanto .....	220
9.1 Lean eli palveluiden sujuvoittaminen .....	221
Lean tuo muutoksen toimintakulttuuriin .....	222
Lean-työkaluja .....	222
9.2 Palvelumuotoilulla parasta asiakaskokemusta sote-palveluihin .....	226
Palvelumuotoilu tuo uudenlaisia mahdollisuuksia sote-palveluiden kehittämiseen.....	227
Sote-palveluiden haasteet asiakaslähtöiselle kehittämiselle .....	228
Palvelumuotoilun työkaluja.....	229
9.3 Ketterä kehittäminen .....	232
Ketterä kehittäminen käytännössä .....	233
9.4 Tutkimuksellinen kehittäminen .....	237
Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan vaiheet .....	237
9.5 Menetelmien yhdisteleminen .....	239
9.6 Yhteenvedo.....	241
<b>Osa 10. Työhyvinvointi muutoksessa .....</b>	<b>243</b>
10.0 Johdanto .....	244
10.1 Mistä työhyvinvointi rakentuu? .....	245
10.2 Työhyvinvoinnin taloudellinen ja toiminnallinen vaikutus .....	247
10.3 Muutoksen johtajan hyvinvointi muutoksessa.....	248
Esimiehen saama tuki muutokselle.....	249
Stressin hallinta muutoksessa .....	249
10.4 Henkilöstön hyvinvointi muutoksessa .....	254
10.5 Työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa, näin se tehdään .....	256
10.6 Yhteenvedo .....	259
<b>Osa 11. Työkaluosio .....</b>	<b>261</b>
11.0 Johdanto.....	262
11.1 Kysyminen .....	263
11.2 5 X Miksi.....	265
11.3 Kuunteleminen.....	266
11.4 Osallistavat ryhmämenetelmät .....	267
Osallistava palaverikäytäntö.....	267
11.5 Puntaroimisen työkalu.....	270
11.6 Ideoiden jatkokehittämisen työkalu .....	272
11.7 Innovointityökalu 1: Aivomyrsky.....	274
11.8 Innovointityökalu 2: Metafora-innovaatiopaja.....	277
<b>Lähteet.....</b>	<b>279</b>