
Om å totalfornye en virksomhet

Med utgangspunkt i Michael Hammer og James Champys bok *Totalfornyelse*

Totalfornyelse er et middel for å kunne konkurrere med dagens unge suksessvirksomheter. Det betyr å starte på nytt igjen - med blanke ark. Kjennemerket på en slik virksomhet er viljen til å stille seg spørsmålet: "Hvorfor gjør vi i det hele tatt det vi gjør?" De som totalfornyer går tilbake til begynnelsen og finner en bedre måte å gjøre jobben på.

Totalfornyelse kan ikke gjennomføres i en forsiktig, trinnvis prosess. Det er en briste-eller-bære-strategi som har vist seg å gi svært imponerende resultater. Totalfornyelsesprosessen krever oppfinnsomhet, evne til nytenkning og en viss porsjon galskap.

Det er topplederen som igangsetter totalfornyelsen, og dennes engasjement er en forutsetning for en vellykket totalfornyelse. Den lederen som skal *gjennomføre* prosjektet må være en som forstår hva totalfornyelse er, og som er villig til å vie seg fullt og helt til oppgaven.

Prosjekt-lederens viktigste rolle er å fungere som visjonær og inspirator. Gjennom å gi uttrykk for en visjon av hva slags virksomhet han eller hun ønsker å skape, gir lederen medarbeiderne en følelse av at de kan være med på å utrette noe stort og viktig. Å få folk til å akseptere at arbeidslivet deres - jobben deres - vil bli gjenstand for store forandringer, er ikke en krig som er vunnet med ett slag. Det er en kommunikasjonsprosess og en overbevisningsprosess som må pågå fra totalfornyelsens begynnelse til dens avslutning. Det første budskapet må være et overbevisende argument for forandring. Det må på en kraftfull måte formidle at en totalfornyelse er det eneste riktige. Det andre budskapet, det som forteller hva virksomheten må bli, gir medarbeiderne et håndgripelig mål å strebe etter.

Tolv måneder bør være nok for en virksomhet fra en handlingsplan er utformet, til den første totalfornyede prosessen er på plass. Totalfornyelse gir ikke løfter om raske, enkle og smertefrie løsninger. Den forutsetter hardt arbeid over lang tid. Motstand er en uunngåelig reaksjon på store forandringer.

De vanligste feilene som fører til at virksomheter mislykkes når de prøver å gjennomføre en totalfornyelse, er at de ikke gjennomfører en totalfornyelse i det hele tatt. De bare forandrer prosessene og kaller det en totalfornyelse.

Virksomheter prøver ofte i det lengste å unngå radikale omstruktureringer som er forbundet med en totalfornyelse. Grunnen til at en virksomhet så nødig vil forandre sine driftsprosesser, selv om de kanskje er årsaken til selskapets økonomiske problemer, er at infrastrukturen som holder dem i gang, allerede er på plass. Det virker derfor mer "fornuftig" å forbedre dem enn å eliminere dem og begynne på nytt igjen. Små, trinnvise forbedringer er minste motstands vei for de fleste virksomheter. Det er også den sikreste måten å mislykkes med en totalfornyelse på. En totalfornyelse må oppleves som noe forstyrrende, ikke som noe behagelig. En totalfornyelse som ikke skaper problemer og bølger, er ingen virkelig totalfornyelse.