

**Er I klar til en digitaliseringsrejse?**

# Drejebog

*"Mange tilbud på komplekse IT-projekter er som et mangelfuldt svar på et upræcist spørgsmål."*

*- Bent Mosgaard -*

## **Forstå Topleder**

(Det skal en topleder forstå i indledningen)

Marts 2025

## INDHOLD – FORSTÅ Topleder

<b>1 Management summary (A-2)</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Indflyvning – Digitaliseringsrejse</b> .....	<b>5</b>
2.1 Hvad er en digitaliseringsrejse (A-2) .....	5
2.2 Digitaliseringsrejse – struktur i det fulde materiale (A-2) .....	6
2.3 Projekttriangel (A - 2) .....	7
2.4 Komplexitet (A- 2) .....	8
2.5 Videns opsamling (A - 2) .....	9
<b>3 Hvad går galt</b> .....	<b>10</b>
3.1 Ledelses strategiske adfærd (A-2) .....	10
3.2 Resultat hvis I undervurderer jeres D-rejse (A - 2) .....	11
3.3 Dårlig rådgivning (A - 2) .....	12
<b>4 Løsningen</b> .....	<b>13</b>
4.1 Rockermodellen (A - 2) .....	13
4.2 Ved større D-rejser (S-2) .....	14
4.3 Ved Mindre D-rejser (A-2) .....	15

## 1 Management summary (A-2)

Digitalisering er en uundgåelig rejse for moderne virksomheder, og topledelsen spiller en afgørende rolle i at styre denne transformation. Dette skriv giver en oversigt over de vigtigste aspekter, som topledere skal forstå og håndtere for at sikre en vellykket digitaliseringsrejse (D-rejse).

Digitalisering bør dog kun ske, hvis det optimerer processer eller støtter virksomhedens strategi.

### Hvorfor er digitalisering vigtig for topledere?

Topledere skal sætte tilgangen og retningen for D-rejsen. Det er afgørende at forstå kompleksiteten af en D-rejse og sikre, at de nødvendige kompetencer er til stede for at gennemføre transformationen. En vellykket D-rejse kan give virksomheden en konkurrencemæssig fordel og opnå de ønskede forretningsmål.

### Nøgleaktiviteter i en D-rejse

En D-rejse består af flere faser, der hver især kræver specifikke aktiviteter og kompetencer. Her er en oversigt over de vigtigste faser:

1. **Forberedelse og planlægning:** Toplederen skal vælge den rette tilgang ud fra D-rejsens kompleksitet, og vurdere, om de nødvendige kompetencer er til stede
2. **Scoping og anskaffelse:** Det er også vigtigt at involvere nøglemedarbejderne og sikre, at deres viden og behov bliver opsamlet og struktureret, og dette overleveres rimelig detaljeret til mulige leverandør. Ligeledes er det vigtigt at tale med reference både om løsning, leverandør og konsulenter
3. **Implementering:** I denne fase overleveres præcis forretningsindsigt til IT-leverandøren, som derefter formidler deres første bud på en løsning. Implementeringen kræver tæt samarbejde mellem forretningsmedarbejdere og konsulenter for at opnå de ønskede forandringer.
4. **Brug og videreudvikling:** Efter implementeringen skal virksomheden begynde at bruge den nye platform og fortsætte med at udvikle organisationen og kulturen.



Du skal som topleder, efter at have valgt tilgang, vurdere, om du har de nødvendige kompetencer til stede, til at gennemføre den ønskede transformation. Din projektlejer, programleder eller projektleder skal herefter lave et oplæg til de nødvendige aktiviteter, samt hvordan disse interne roller fordeles på de personer/kompetencer, der er valgt til at gennemføre transformationen.

Ovennævnte uddybet i afsnit 2.

### Udfordringer og løsninger

Mange D-rejser mislykkes på grund af manglende forståelse for kompleksiteten og utilstrækkelig kompetence. Her er nogle af de mest almindelige udfordringer og løsninger:

- **Manglende forståelse for kompleksitet:** Det er vigtigt at forstå de tre dimensioner af kompleksitet: teknologi, processer og organisation. En grundig vurdering af disse dimensioner kan hjælpe med at minimere risikoen for udfordringer.
- **Utilstrækkelig kompetence:** Topledelsen skal sikre, at de nødvendige kompetencer er til stede i organisationen. Hvis der mangler kompetencer, bør virksomheden ansætte disse kompetencer, og eventuelt søge hjælp udefra både til ansættelsen og til forløbet.
- **Dårlig rådgivning fra IT-leverandører:** Det er vigtigt at vælge en IT-leverandør med den rette erfaring og kompetence. Virksomheden skal også være kritisk over for de oplæg og planer, de modtager fra leverandøren.



Ovennævnte uddybet i afsnit 3.

## Konklusion (afsnit 4)

En vellykket D-rejse kræver en strategisk tilgang, involvering af nøglemedarbejderne og en grundig forståelse af kompleksiteten. Topledelsen spiller en afgørende rolle i at sikre, at de nødvendige kompetencer er til stede, og at virksomheden er klar til at håndtere de udfordringer, der opstår undervejs. Ved at følge de anbefalinger, der er skitseret i dette skriv, kan topledere øge sandsynligheden for en vellykket digital transformation.

Der findes yderligere 3 "Forstå-dokumenter", og indholdet i disse er mere detaljeret, og derfor tiltænkt projektets ledelse. Tilsammen indeholder de 4 "Forstå-dokumenter" en ret præcis analyse af, hvad der går galt i rigtig mange transformationer.

**Det er essentielt, at mindst én person i topledelsen forstår indholdet af alle "Forstå-dokumenterne".**

Bestyrelsen og topledelsen skal sikre, at den innovation der er beskrevet i disse Forstå-dokumenter, implementeres effektivt i samarbejdsmodellen. Viden fra disse dokumenter skal anvendes af ledelsen, for at kunne udfordre projektledere og IT-leverandører på relevante emner.

Hvis du efter endt læsningen stadig mangler overblik, eller syntes at emnerne er for specialister eller bliver for kompleks, så kan jeg sige med sikkerhed, at du får behov for at finde en projektejer, som kan hjælpe dig i gang med transformationen.

Ovennævnte uddybes i afsnit 4.

## 2 Indflyvning – Digitaliseringsrejse

Indflyvningen indeholder emner, der er vigtige for forståelsen for, hvorfor det går galt, og for at kunne se løsningen.

### 2.1 Hvad er en digitaliseringsrejse (A-2)

Det er vigtigt at bemærke, at en digital transformation ikke handler om teknologi for teknologiens skyld, men om at nå forretningsmål og opnå den ønskede markedsposition.

En digital transformation kan illustreres som et flow af processer og aktiviteter tilpasset kompleksiteten af transformationen. Jo mere kompleks D-rejsen er, desto flere processer og aktiviteter kræves der.

De største årsager til mislykkede transformationer opsummerer jeg herunder:

- Manglende forståelse for kompleksiteten af en D-rejse
- Utilstrækkelig kompetence i forhold til kompleksiteten
- Manglende evne til at opsamle og strukturere forretningsbehov
- Manglende model til at eksekvere komplekse projekter

Herunder er en kort forklaring af målet med de enkelte faser i figuren, som er vist ovenfor, er:

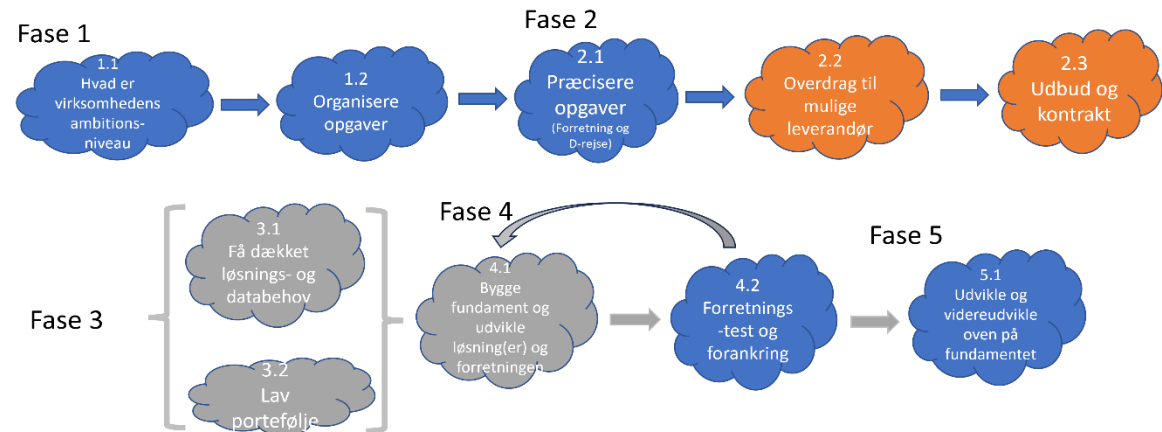
Fase 1: kræver overvågning fra ledelsen for at sikre en tilgang, der matcher kompleksiteten og at de rigtige kompetencer er tilstede.

Fase 2: skal projektejer og projektansvarlig sikre, at forretningen involveres korrekt for at opsamle viden om ønsker og behov, som derefter overdrages til potentielle IT-partnere.

Fase 3 overleveres forretningsindsigt til IT-leverandøren, som formidler et løsningsforslag tilbage til organisationen.

Fase 4 implementeres de nødvendige løsninger gennem flere loops, hvor forretningsmedarbejdere og konsulenter samarbejder for at opnå de ønskede ændringer.

Fase 5 begynder virksomheden at anvende den nye platform og udvikler samtidig organisation og kultur, så løbende forbedringer bliver en naturlig del af hverdagen.



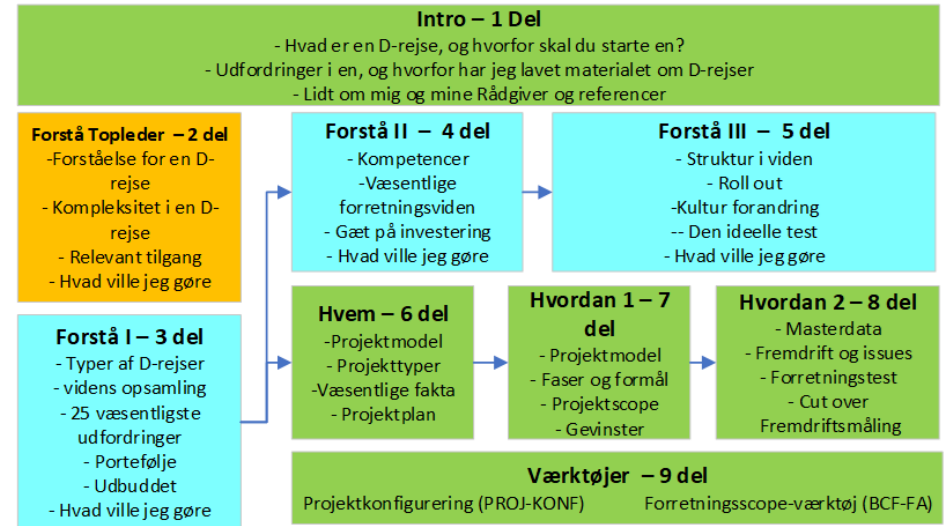
## 2.2 Digitaliseringsrejse – struktur i det fulde materiale (A-2)

Min mission er at udvikle samarbejdsmodellen mellem digitaliseringssøgende virksomheder og it-leverandører. For at understøtte dette mål er jeg blevet opfordret af tidligere kollegaer og samarbejdspartnere til at skrive om mine erfaringer.

Disse erfaringer er opsamlet både i min tid hos EG og sammen med kunder, der har haft den rette indstilling. Dette har resulteret i udviklingen af mange metoder og to centrale værktøjer, der sigter efter dette mål.

I 2022 begyndte jeg at lave en disposition og struktur til materialets indhold, og indtil videre har det resulteret i 9 dokumenter på hver ca. 20 sider. Dokumenterne svarer til udvikling og implementering af en fuld IT-strategi og vil løbende blive opdateret med ny viden og erfaringer.

Generelt indeholder disse dokumenter ikke klassiske projekt-discipliner, men uddybning af metoder og værktøjer, som ikke er tilstrækkeligt kendt og forstået, af de fleste af dem som leder og styre projekter. Brugen af disse vil forbedre samarbejdet mellem kunde og leverandør, og jeg vil betegne det som innovation af samarbejdsmodellen, på grund af det manglende, kendskab.



De primære målgrupper for det komplette materiale er **bestyrelsesmedlemmer, topledelse, projektejere** samt **program- og projektledere**, og emnerne er delt ud på rollerne i målgruppen efter det niveau, hvor kompetencen om emnet kan forventes at være, og hvor beslutningen om emnet ligger.

Det "mørkegrønne" dokument i figuren er udarbejdet til bestyrelsesmedlemmer, topledelsen og projektejere og indeholder strategiske emner. Formålet med dette dokument er at hjælpe topledelsen med ikke at undervurdere den transformation, de skal i gang med, og at vælge en tilgang, der matcher D-rejsens kompleksitet.

De "lyseblå" dokumenter "Forstå I, II og III" er udarbejdet til projektejere og programledere. Emnerne er taktiske og fokuserer meget på rammerne for projektet, og de vil kede de fleste topledere og overstige kompetencen hos mange klassiske projektledere. Formålet med dokumenterne er at hjælpe projektejere og programledere med at sætte rammerne for D-rejsens eksekvering og projektledeisen, så de kan forstå og styre en digital transformationsrejse.

De "grønne" dokumenter er lavet til projektledere, og emnerne her er meget operationelle. Formålet med disse dokumenterne er at give inspiration til projektledere og facilitatorer til, hvordan typisk oversete udfordringer kan håndteres optimalt i transformationen.

Dokumenterne i figuren er struktureret i en rækkefølge, der følger flowet i en transformation, og uagtet om du vælger at bruge min tilgang og projektmodel, vil du kunne finde meget inspiration til jeres transformation i materialet.

Hvis du måske har oplevet nogle mindre succesfulde it-projekter, og/eller du har fundet interesse for indholdet i D-rejse-materialet, men ikke overskue at skulle læse "Forstå-Dokumenterne", kommer jeg meget gerne og gennemgår dette for en eller flere i din virksomhed. Et sådan indlæg og materiale kan rekvireres på mail [bent@mosgaard.consulting](mailto:bent@mosgaard.consulting). Kravet er blot, at de deltagende sætter 2 til 3 timer af til gennemgangen. D-rejse-dokumenterne kan rekvireres på samme mail.

## 2.3 Projekttriangleren (A - 2)

I de næste afsnit vil jeg gå i dybden med konceptet for en D-rejse og dens intrikate natur, ligesom jeg vil begynde at anvende "projekttriangleren" herunder.

Denne figur kan benyttes for alle typer af kompleksiteter af transformationer, som kunne være opgaver, projekt, porteføljer og D-rejse. De tre elementer i modellen er stærkt forbundne – ændringer i en variabel fører således nødvendigvis til justeringer i mindst én af de andre.

Den klare fordel ved denne model er, at det, når omfanget er defineret, giver mulighed for at vurdere behovet for ressourcer og en realistisk tidsramme for transformationen.

Hvis der er færre ressourcer end nødvendigt for et givent omfang, og man vil holde fast i tidsrammen, indebærer det, at selve opgavens størrelse må reduceres for at opretholde balancen i trekanten. Alternativt bør planen tillade mere udstrækning, forudsat at ressourcer vil være tilgængelige i den ekstra periode.

Figuren påpeger nødvendigheden af at definere "omfanget", som lederne føler præcist beskriver forretningens ønsker og behov.

Simpelt sagt betyder det, at hvis "omfanget" defineres med **både teknologisk, indholdsmæssige og interessentrelaterede kompleksiteter** in mente, findes der ingen billigere eller hurtigere måde at skabe og implementere en transformation på, end hvad især interessentkompleksiteten kræver. Disse tre kompleksiteter bør derfor klarlægges så nøjagtigt som muligt, så tidligt i processen som muligt.

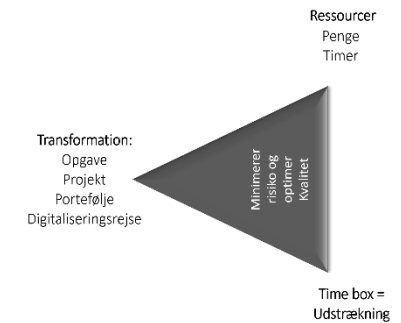
Efter at have gennemført fase 2.1 (i populærfiguren fra afsnit 2.1.1), skal scopet gerne være rimeligt præcis (Ca. 80 %), og i løbet af fase 3, skal det helst være 95% præcist. Det kan det kun være, hvis virksomheden har gjort sit forarbejde ordentligt.

Naturligvis er det lederne, der bestemmer tidspunktet, hvor omfanget af en D-rejse skal være præcist defineret. Efter min opfattelse bør dette ske så tidligt som muligt i forløbet for at sikre det mest nøjagtige estimat og påbegynde håndtering af uenigheder allerede fra start.

Det er også vigtigt, for at kunne udforme en løsningsarkitektur og en konkret projektplan. Løsningsarkitekturen giver en helhedsforståelse af alle nødvendige løsninger, og som inkluderer essentielle aktiviteter til at implementere disse, vel vidende at denne bliver revideret en del gange. Projektplanen indeholder de aktiviteter som er nødvendige, for at komme succesfuldt i mål, med implementeringen af løsningsarkitekturen.

Det mest afgørende for implementeringen er organisationens beredskab og modenhed, hvilket hverken kan opnås omkostningseffektivt eller fremskyndes undtagen ved at udføre nødvendige aktiviteter. Udfordringen ligger i, hvordan en virksomhed definerer "omfanget" af en D-rejse, og hvem der skal inddrages i denne proces.

De gevinster, der forventes, har altid en effekt på opgavens omfang og dikterer omfanget af den nødvendige indsats samt resourceforbruget for at gennemføre en transformation. Det er dog kritisk at bemærke, at digitalisering på visse områder kan være tvungen og kun tilbyde marginale fordele.



## 2.4 Komplexitet (A- 2)

Mange virksomheder, der begiver sig ud på den digitale transformationsrejse, er overbeviste om, at de besidder de rette kompetencer for at få succes. Alligevel støder de fleste på udfordringer. Og det var netop det, der motiverede mig til at udvikle et samlet materiale om digitale transformationer.

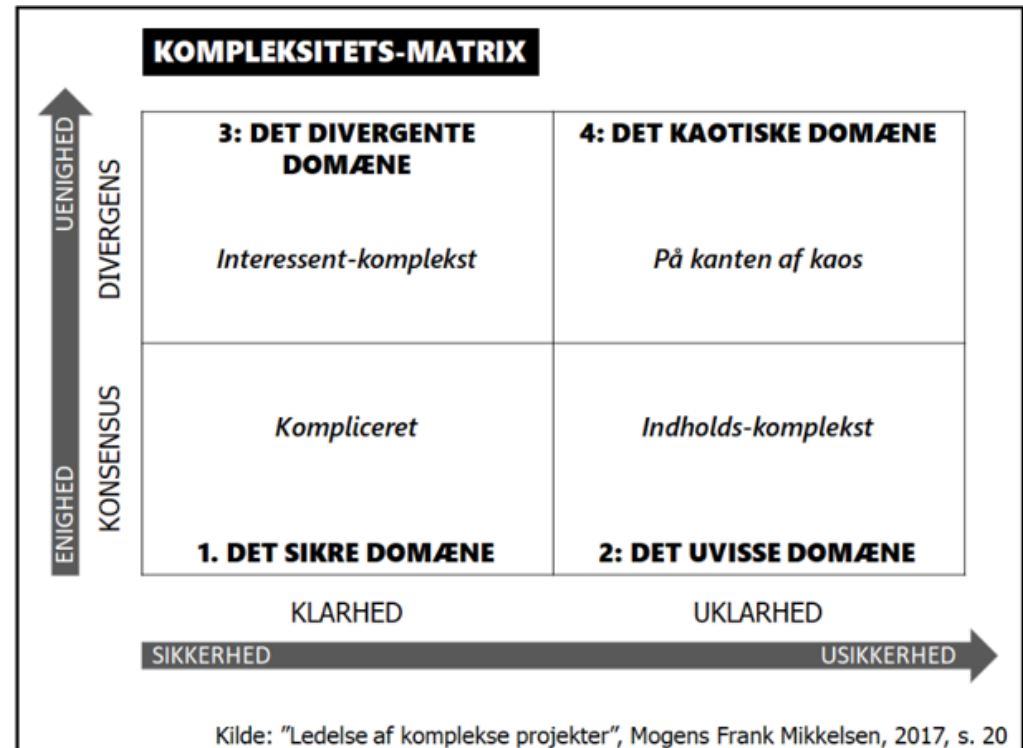
For at sikre en god start på processen er det kritisk, at ledelsen accepterer:

- at det nødvendige skal gøres for at opnå succes i projektet, og at dette er afhængigt af (se figuren):
  - Interessentkompleksitet (Uenighed)
  - Indholdskompleksitet (Uforudsigelighed)
- at man skal vurdere, hvordan kompleksiteter håndteres bedst:
  - Interessentkompleksitet kan kun håndteres via involvering, og størrelsen er uforudsigelig og bliver med sikkerhed undervurderet
  - Indholdskompleksitet kan kun håndteres via præcisering af scope
- at viden om forretningen er hos nøglemedarbejderne, og at involvering af disse kræves af flere årsager. Dette emne er behandlet dybere i dokumentet "D-rejse – Hvem"
- at baltontale-modellerne er nemme at udtrykke, men ubrugelige i praksis, hvis man ønsker at opnå succes i transformationen (Se afsnit 3.1)

At anerkende disse fire punkter vil resultere i de største forbedringer med færrest mulige ressourcer (tid og økonomi).

Det er også afgørende at erkende, at når en virksomhed indleder en digital transformation, har den potentiale til løbende udvikling gennem forbedring af eksisterende løsninger og opgradering af nye. Dette kræver dog ofte en udvikling af projektkultur, der understøtter evolution.

Dertil bør ledelsen allerede fra begyndelsen af transformationsprocessen overveje behovet for en kulturændring og for at optimere projektkulturen, selv efter den primære digitale transformation er fuldført.





## 2.5 Videns opsamling (A - 2)

For effektivt at definere "omfanget" af en digital transformation er det afgørende, at projektet understøttes af de nødvendige kompetencer. Niveaue af kompetencen afgøres af indholds- og interessentkompleksiteten.

De nødvendige kompetencer skal sikre, at forretningens ønsker og behov identificeres og behandles, og mens interessentkompleksiteten påbegyndes allerede i de første faser af transformationen.

Det er værd at bemærke, at kun omkring 40% af virksomhedens processer er strategiske eller har et vertikalt islæt og derfor bør prioriteres, da der er i disse områder at indholdskompleksiteten er.

Indholdskompleksiteten består af behov og ønsker, og eksisterer på to måder:

- **EksPLICIT viden:** Klart definerede og strukturerede oplysninger om firmaets behov, som kan deles med potentielle leverandører.
- **Tavs viden:** Dybe indsigter kendt blandt nøglemedarbejderne, men ikke nødvendigvis formaliseret til nem videregivelse.

Situationen omkring videnen i virksomheder som skal starte en D-rejse, er meget ofte som illustreret i den første figur, og manglende initialt arbejde med indsamling, strukturering og formidling af denne omfattende viden resulterer i det som er beskrevet i afsnit 3.2.

For at reducere indholds- og interessentkompleksiteten er det vigtigt at generere mest mulig eksPLICIT viden, som illustreret i den anden figur. Indholdskompleksiteten øges ikke automatisk med virksomhedens størrelse, men der er en betydelig sandsynlighed for dette.

Jo større virksomheden er, desto større bliver interessentkompleksiteten.

Før en virksomhed påbegynder en digital transformation, er det kritisk at evaluere virksomhedens nuværende situation, især inden for to væsentlige områder:

- Har firmaet en Projektejer og projektleder?
- Har vi i forretningen:
  - Ressourcer blandt kompetente medarbejdere til at deltage?
  - Kendskab til, hvad virksomheden ønsker at udvikle sig til?

Manglende elementer på disse områder skal bringes på plads, før en digital transformation igangsættes.

I "4. D-rejse – Hvem" beskriver jeg mere detaljeret, hvilke profiler og kompetencer der bør inkluderes i en digital transformation.



## 3 Hvad går galt

### 3.1 Ledelses strategiske adfærd (A-2)

Virksomheder søger ofte efter årsager, der kan lette deres målopnåelse, og undervurderer hvad jeg har uddybet i afsnit 2. Ledere fremsætter så, hvad jeg betegner som "balkontaler", uden at have fuldt overblik over de videre implikationer.

De seks mest almindelige "balkontaler" lyder således:

"Vi skal blot have et nyt ERP-system."

"Vi skal blot implementere "ren standard". Derfor adopterer vi de best practice-processer, som andre allerede har anvendt."

"IT-leverandøren har prøvet det mange gange, så de ved, hvad der skal gøres."

"Vi skal implementere så hurtigt som muligt."

"Vi skal have den billigst mulige implementering."

"Projekter, der varer mere end seks måneder, er problematiske; derfor skal vi kunne afslutte vores D-rejse inden for denne tidsramme."

Hvis den transformation, man står overfor, er af mindre kompleksitet, vil nogle af ovennævnte udsagn give mening. Jeg har i afsnit 4,,1, præciseret en model jeg betegner som "Rockermodellen", og den vil muligvis være tilstrækkelig. Yderligere om denne i næste afsnit, og det er vigtigt, at man læser og forstår forudsætningerne for denne.

En af ovennævnte "balkontalerne" kan med sikkerhed, ikke anvendes i transformationer med større kompleksitet. Dette med garanti vil føre til, at D-rejsen fejler, idet indholds-, interessent- og teknologisk kompleksitet vil være for store til at håndteres af sådanne tilgange.

I tilfælde hvor ledelsen tror på en af ovennævnte tilgange ved en transformation med større kompleksitet, ligger der en stor opgave for projektledelsen i at overbevise topledelsen om, at de tager fejl.

Hvis topledelsen er af profil Reactor eller Defender, vil dette vil til tider ikke lykkes.

I sådanne situationer kræves der en særlig type projektleder, for at komme i mål, og det er ikke den projektlederprofil, jeg beskriver i en senere del af D-rejse materialet. Vejen til afslutning af transformationen bliver med sikkerhed også væsentlig længere, mere udfordrende og sandsynligvis uden at målene for transformationen nås.

### Implementation of Miles & Snow Typology

Culture	Response Style
Prospector	Capitalize on Emerging Opportunities
Reactor	Maintain the Status Quo
Defender	Reduce Operating Costs
Analyzer	Defend Stable Market, Aggressively Enter Emerging Opportunities as "Second In"

## 3.2 Resultat hvis I undervurderer jeres D-rejse (A - 2)

Kompleksiteten af enhver D-rejse har tre dimensioner, som det er illustreret i figuren nedenfor. Indholdskompleksitet er i hhv. teknologi- og procesdimensionerne, mens interessentkompleksitet er indeholdt i proces- og organisationsdimensionen.

En stor del af den aktiviteter, som er nødvendige i den organisatoriske og procesmæssige dimension, er IKKE understøttet af en IT-leverandør. Dette er illustreret ved det, som i figuren nedenfor er til højre for den blå streg i kompleksitetsfiguren. Eksempler på hvad dette kunne være, er de "25 væsentligste udfordringer, som er bearbejdet " D-rejse Forstå I", og som primært henhører under netop den procesmæssige og organisatoriske dimension.

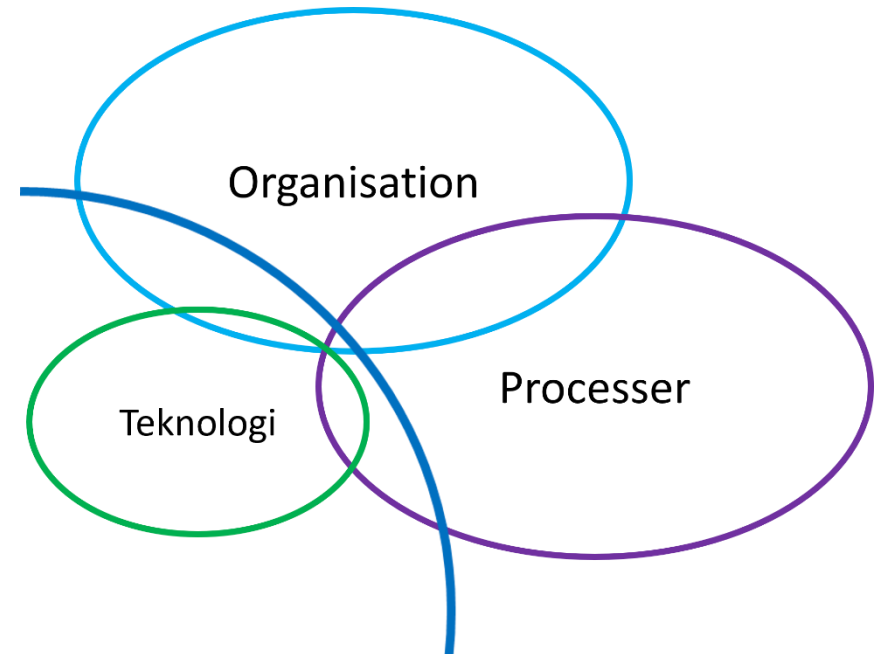
En kompleks D-rejse er kendetegnet ved, at den bliver meget stor i de to dimensioner "processer" og "organisation". Derfor er det meget vigtigt at have interne kompetencer til at håndtere aktiviteterne i disse 2 dimensioner. At man ikke forsøger at spare aktiviteter væk i projektplanen, som skal minimere risikoen for at udløse udfordringer i netop disse dimensioner.

Ved større D-rejser kan der meget vel være mere end 65 % af aktiviteterne, som kun marginalt eller slet ikke er understøttet af IT-leverandøren. Ved mindre D-rejser er det selvfølgelig væsentlig færre aktiviteter, der er i D-rejsen, men stadig er det ca. 40 %, man skal sikre selv, og de fleste af disse er primært i indledningen og i scopingfasen.

Hvis ikke virksomheden har kompetencer med i D-rejsen, der har indsigt i det, der er beskrevet i de øvrige "Forstå-dokumenter", reduceres sandsynligheden for, at virksomheden forhindrer/minimerer en eller flere mulige udfordringer. Det vil med sikkerhed resultere i:

1. At rejsen bliver meget kaotisk og ikke bliver en god oplevelse for nogen
2. At virksomheden ikke opnår de forretningsmæssige fordele, den havde håbet på.
3. At timeboksen vil blive udvidet kraftigt
4. At estimatet bliver væsentlig større, end det som tilbuddet tidligere har indeholdt

Hvad værre er: Nøglemedarbejderne slides op i et forsøg på at redde D-rejsen, og hvis summen af de udfordringer, der opstår, på samme tidspunkt i projektforløbet bliver for store, oplever jeg i værste fald, at nøglemedarbejderne siger op, og/eller at D-rejsen til tider stoppes.



## 3.3 Dårlig rådgivning (A - 2)

Vi kan være enige om, at hvis D-rejsen fejler, har leverandøren givet dårlig rådgivning. Men jeg bliver også nødt til at sige at virksomheden:

1. Sandsynligvis ikke har løst de interne opgaver, som kræves omkring udfordringerne der er omkring processer og organisation
2. Med sikkerhed ikke har leveret det, som er krævet af en organisation i forbindelse med en D-rejse, og de udfordringerne der er forbundet hermed
3. Ledelse åbenlyst ikke har haft kompetencen til at være kritisk over for de oplæg og planer, denne har modtaget fra IT-leverandøren
4. At ledelsen bla. ikke fastholder et tilstrækkeligt arbejde omkring de udfordringer, som jeg har beskrevet i "D-rejse Forstå I".

Den dårlige rådgivning fra IT-leverandøren består, efter min mening i følgende:

1. Ikke præcist at have forklaret virksomhedens ledelse, hvad IT-leverandøren leverer, og hvad virksomheden selv skal håndtere
2. Ikke at have sagt fra, hvis virksomhedens indledende arbejde ikke er gjort tilstrækkeligt
3. Ikke at have informeret kunden om, at dennes projektet ikke er organiseret korrekt.

Jeg er overbevist om, at for de fleste IT-leverandørers vedkommende ikke handler om uvilje, at dette ikke oplyses, men derimod om manglende kompetence hos dem også.

Når man alligevel meget sjældent ser retssager, der giver en virksomhed medhold i, at de har fået "dårlig rådgivning", hænger det sammen med, at det er vanskeligt at fastslå, om en kuldsejlet D-rejse skyldes, at IT-leverandøren ikke har forklaret ovennævnte tilstrækkeligt, eller om problemet ligger i kundens evne til at forstå ovennævnte.

Uanset hvad, er det virksomhedens ledelse, der skal kunne vurdere, hvad leverandørens evner og kompetencer rækker til i forhold til D-rejsen kompleksitet, og selv sikre, at den manglende kompetence hos IT-leverandøren dækkes af interne kompetencer.



## 4 Løsningen

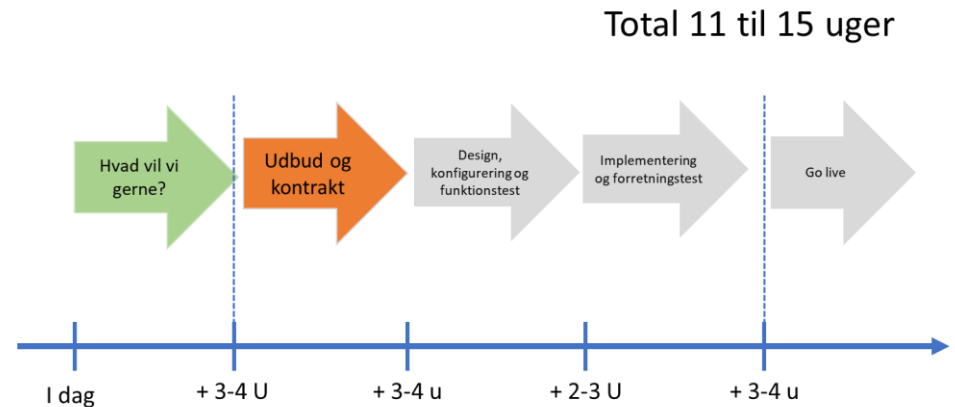
### 4.1 Rockermodellen (A - 2)

For mindre D-rejsetyperne er det muligt at vælge "Rockermodellen". Denne model er udelukkende anvendelig for mindre typer af D-rejser. Modellen indebærer, at man i samarbejde med en IT-leverandør udfører følgende:

1. At virksomheden helt overordnet vurdere, hvad denne gerne vil opnå, med nyt it-landskab
2. Det lavet en kontrakt med en leverandør, som virksomheden har stor tillid til og har fået gode referencer på
3. Et business blue print sammen med leverandøren
4. Herefter laver leverandøren et standard setup af løsningen
5. Der afvikles funktionsworkshop i funktionsområderne som er fundet under punkt 1
6. Tilstrækkelig intern forretningstest af den endelig løsning

Forudsætningerne for at modellen kan benyttes, er:

- Kunden:
  - Der etableres intern projektledelse
  - Toplederen holder sig meget tæt på projektet og præcis kommunikation af implementeringsmodellen
- IT-Leverandøren
  - Der skal være en gennemprøvet implementeringsmodel
  - Konsulenten/konsulenterne skal have stor erfaring med "branchepakke"
  - Leverandøren skal tænke pragmatisk i forhold til kontrakten
- Løsningen
  - Der skal være en gennemprøvet "branchepakke"
  - Som er prækonfigureret i meget stor udstrækning



Hvis ikke virksomhedens ledelse selv kan vurdere, om "rockermodellen" kan bruges for dennes transformation, og om ledelsen vil levere ind på forudsætningerne, skal denne søge hjælp udefra. Virksomheden og toplederen skal være klar over, at disse får en stor arbejdsopgave i projektet.

Toplederen skal vide, at det er ikke normalt trivielt at bruge denne model, og det stiller store krav til leverandøren, fordi der skal holdes fast i ren standardløsning, stram styring af aktiviteterne og håndtering af frustrationer fra ledelsens side.

## 4.2 Ved større D-rejser (S-2)

I dette afsnit uddybes, hvad topledelsen skal følge op på hos projektejeren i opstarten, hvis "Rockermodellen" er fravalgt.

I opstarten ville jeg som topleder sikre at virksomheden har en intern person, der kan påtage sig rollen som:

- Projektejer, som har tiden og kompetencen til at forstå og omsætte "Forstå I, II og III".
- Intern projektleder og facilitator, og har vedkommende kompetencen og tiden?

Hvis dette ikke er tilfældet, bør dette bringes på plads indledningsvist, hvilket meget let kan tage 6-9 måneder.

Grundlæggende bør der søges hjælp udefra, hvis virksomheden ikke har en profil, der mindst en gang har prøvet at gennemføre en D-rejse. Hjælpen skal bruges til at få "sat hjørneflagene" rigtigt og til at vurdere, om de nødvendige kompetencer er til stede til at gennemføre en D-rejse.

Herefter skal der sikres:

- At præcisere hvilken rolle topledelsen skal have i transformationen.
- Ledelsen skal være enige om:
  - Tilgangen til transformationen.
  - At gøre det nødvendige for at opnå succes i projektet.
  - At acceptere, at viden om forretningen er hos nøglemedarbejderne (afsnit 2.4), og at involveringen af disse kræves af flere årsager.
  - At balkontale-modellerne er nemme at udtrykke, men ubrugelige, hvis man ønsker at opnå succes i D-rejsen.
- Om kompleksitetsvurderingen er forstået af hele ledergruppen:
  - Indholdskompleksitet.
  - Organisatorisk kompleksitet.
  - Teknologisk kompleksitet.

Hvis virksomhedens ledelse ikke kan svare ja til alle punkterne, skal der sikres, at de manglende punkter bringes på plads, inden D-rejsen påbegyndes.

Husk som topleder, at ledelsen bærer det ultimative ansvar for at planen for transformationen omfatter aktiviteter, der adresserer de udfordringer som berører "større" transformationer (Se D-rejse Forstå I afsnit 3.1), og sikrer, at forandringen lykkes.

Ledelsen har det ultimative ansvar for, at planen for D-rejsen indeholder aktiviteter, der sikrer, at alle udfordringer håndteres, og at forandringen lykkes.



## 4.3 Ved Mindre D-rejser (A-2)

I dette afsnit vil jeg uddybe, hvilke områder jeg som topleder ville følge op på hos min projektleder i opstartsfasen.

Har virksomheden en intern medarbejder med kompetencerne og tiden til at fungere som intern projektleder og facilitator?

Hvis dette ikke er tilfældet, vil jeg straks tage skridt til at løse denne udfordring, eventuelt ved at søge ekstern assistance, hvilket kan tage 2-4 måneder. Derefter vil jeg sikre følgende:

Ledelsen er enige om:

- At tage de nødvendige skridt for at opnå succes i projektet
- At anerkende, at nøglemedarbejderne besidder den nødvendige viden om forretningen, og at deres involvering er afgørende af flere årsager
- At balkontalemøder er nemme at præsentere, men ineffektive, hvis målet er at opnå succes i D-rejsen

Hvis virksomhedens ledelse ikke kan bekræfte disse punkter, bør de først erhverve de nødvendige kompetencer, før D-rejsen igangsættes.

Grundlæggende bør der søges ekstern hjælp, hvis virksomheden mangler en profil med erfaring i gennemførelse af en D-rejse. Den eksterne hjælp skal bruges til korrekt at fastlægge rammerne og vurdere, om de nødvendige kompetencer er til stede for at gennemføre en D-rejse.

Husk som topleder, at ledelsen bærer det ultimative ansvar for at planen for D-rejsen omfatter aktiviteter, der adresserer de 15 ud af 25 udfordringer som berører "mindre" transformationer (Se D-rejse Forstå I afsnit 3.1), og sikrer, at forandringen lykkes.

