

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 I

(Det skal en topleder forstå i indledningen)

November 2025

INDHOLD – FORSTÅ Topleder I

1 Indledning	3
1.1 Executive summary (O-A-1)	3
1.2 Executive Briefing: Digital Transformation (RA-A-1)	4
1.3 Topledelsens ansvar (RA-A-1)	5
2 Indflyvning	6
2.1 "Min sentens" (U-A-1)	6
2.2 Centrale figurer (U-A-1)	7
2.3 Komplexitet I - vurdering (U-A-1)	8
2.4 Komplexitet II - typer (U-A-1)	9
2.5 Komplexitet III og forventningsafstemning der fejler (U-A-1)	10
2.6 Komplexitet IIII - Forretnings scope (RA-A-4)	11
2.7 Komplexitet V – og transformationsforståelse I (U-A-1)	12
3 Gængse tilgange	13
3.1 Rockermodellen (M-A-2)	13
3.2 Klassisk tilgang (U-A-1)	14
3.3 Forandringsmodel (U-A-1)	15
4 Hvad kan gå galt	16
4.1 Resultat hvis I undervurderer jeres D-rejse (U-A-1)	16
4.2 Dårlig rådgivning (U-A-1)	17

1 Indledning

1.1 Executive summary (O-A-1)

Digital transformation er en nødvendighed for moderne virksomheder, og topledelsen spiller en afgørende rolle for succes. Dokumentet adresserer de centrale udfordringer og løsninger, som topledere skal forholde sig til for at sikre, at digitale transformationsprojekter lykkes.

Hovedpointer:

- **Transformation kræver ledelsesmæssigt ejerskab:** Det er ikke nok at overlade processen til IT-afdelingen eller eksterne leverandører. Toplederen skal skabe retning, sikre ejerskab og forankre transformationen i organisationen.
- **Kompleksitet skal vurderes systematisk:** Projekter fejler ofte, fordi kompleksiteten undervurderes. Der skal foretages en grundig vurdering af organisatoriske, procesmæssige og teknologiske dimensioner.
- **Forventningsafstemning er afgørende:** Manglende afstemning mellem virksomhed og leverandør om roller, ansvar og omfang fører til misforståelser, forsinkelser og øgede omkostninger.
- **Ledelsens ansvar:** Toplederen skal aktivt deltage i alle faser – fra scoping og implementering til fastholdelse af nye processer og kultur.
- **Kompetencebehov:** Hvis ledelsen ikke har de nødvendige kompetencer, bør der ansættes eller hentes eksternt hjælp for at sikre projektets succes.
- **Modeller og tilgange:** Dokumentet præsenterer forskellige projektmodeller og fremhæver, at klassiske tilgange ofte er utilstrækkelige ved komplekse transformationer.
- **Risici ved manglende indsigt:** Uden tilstrækkelig forståelse og kompetencer risikerer virksomheden kaos, tab af nøglemedarbejdere, budgetoverskridelser og manglende forretningsmæssige gevinster.



Anbefalinger

- Invester i både teknologi og mennesker.
- Skab governance og ejerskab i organisationen.
- Redesign kundeoplevelser med digitalt fokus.
- Brug strukturerede værktøjer til kompleksitetsvurdering.
- Priorité dialog, træning og støtte til medarbejderne gennem hele processen

Dokumentet er et praktisk og erfaringsbaseret værktøj, der hjælper topledere med at undgå de klassiske faldgruber og sikre, at digitale transformationer skaber reel værdi for virksomheden.

1.2 Executive Briefing: Digital Transformation (RA-A-1)

Hvorfor transformation?

Digital transformation er ikke længere en mulighed – det er en nødvendighed. Teknologien udvikler sig eksponentielt, og virksomheder, der ikke tilpasser sig, risikerer at miste relevans og konkurrenceevne. Transformationen handler ikke kun om teknik, men om at skabe værdi gennem:

- Øget effektivitet og lavere omkostninger
- Bedre kundeoplevelser og nye digitale kanaler
- Innovation og forretningsudvikling

Dokumenterne understreger, at mange projekter fejler, fordi man undervurderer kompleksiteten. Det kræver et solidt fundament: klare roller, fælles målsætning og de rette kompetencer – både i ledelsen og i linjen.

Dine tre centrale beslutninger

Investér i teknologi med omtanke: Lav et groft forretningsmæssigt scope
Investér i mennesker og kultur: Skab ejerskab og engagement i organisationen og etabler governance
Sæt kunden i centrum: Redesign touch points og kunderejser med digitalt fokus.

Din 30-dages rejseplan

Uge 1–2: Kortlæg realiteten: Groft scope med tilhørende interessentanalyse (husk projekttriangleren)
Uge 3: Identificer kompetencegaps.
Uge 4: Skab vision og begynd implementering: Formuler en digital strategi med fokus på kundeoplevelsen og afhold workshop med nøgleinteressenter og kickstart de første projekter.

Afsluttende bemærkning

Som topleder skal du ikke være teknisk ekspert – men du skal skabe retning, sikre ejerskab og forankre transformationen i organisationens virkelighed. Denne briefing giver dig et klart afsæt til at tage styringen og undgå de klassiske faldgruber.

Som det kommer til at fremgå af mit materiale, er der mange varianter af digitale transformationer, og kompleksiteten af ovennævnte guidelines vil selvfølgelig afhænge af dette.

Hvis du har oplevet mindre succesfulde it-projekter og gerne vil have lidt flere ord på, kan et indlæg for ledelsen rekvireres via **bent@mosgaard.consulting**. Sæt 2-3 timer af til gennemgangen.



1.3 Topledelsens ansvar (RA-A-1)

Påstand: Hvis ikke minimum en fra virksomhedens topledelse forstår at agere efter indholdet i "D-rejse Forstå Topleder I og II", og få større sandsynlighed for succes.

Som topledere bør du overveje følgende spørgsmål før en transformation påbegyndes (Fase 1 af D-rejsen):

1. Kan ledelsen vurdere kompleksiteten af transformationen, og indplacere virksomhedens transformation i viste scoreboard? (Se figuren nedenfor)
2. Er de nødvendige kompetencer til stede i virksomheden, til at håndtere de relevante kompleksiteter
3. Forstår du som leder forskellen på en teknisk projektleder, og en som skal drive en kompleks forandring. I "Forstå Topleder II" får du hjælp til dette.
4. Har I identificeret de nødvendige Projektaktiviteter og ressourcer?
5. Kan ledelsen udfordre it-leverandøren, på det oplæg denne vil komme med?

Hvis du ikke kan svare ja til alle 5 spørgsmål, har du 2 muligheder:

1. Ansæt en kompetence, som har den for nødende indsigt, og som kan sættes i spidsen for transformationen
2. Gennemgå dette dokument og måske "D-rejse – Forstå topledere II" hvor du får væsentlig mere hjælp til den 5 ovennævnte spørgsmål, og forhåbentlig:
 1. Bringes til at forstå nødvendige kompetenceprofiler
 2. Bringes til at forstå kundens roller og ansvar i digital transformation

Interessent-kompleksitet	Stor	Mellem	Lille
Forretningskompleksitet=> Teknologisk kompleksitet			
Stor	Meget kompleks	Meget Komplex	Kompleks
Mellem	Meget kompleks	Kompleks	Simpel
Lille	Kompleks	Simpel	Simpel

Uanset hvad du vælger, vil topledere rolle fortsætter i hele transformation, og herunder skitserer jeg de væsentligste opgaver, en topledere har i de enkelte faser af en transformation:

1. Under scoping (Fase 2): At være tæt på, for at forstå forretningens behov, og sikre at scopet passer til organisationens modenhed
2. Under Implementeringen (Fase 3): Fastholde retningen, sikre ressourcer og løse organisatoriske barrierer
3. Efter implementering (Fase 4): Sikre at løsningen og de nye processer fastholdes, og at den nye projektkultur fastholdes

Der er lavet en del **påstande** i materialet, og disse er ofte om emner, hvor kunder og it-leverandør misforstår hinanden. Så hvis der er alt for mange påstande, du ikke er enige i, vil det være en god ide at diskutere disse med en transformationserfaren person.

Det er vigtigt at understrege, at påstandene udelukket er erfaringsbaseret og ikke datamæssigt understøttet.

2 Indflyvning

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

2.1 "Min sentens" (U-A-1)

Påstand: Utilstrækkelig forventningsafstemning og en manglende forståelse af kompleksiteten i transformationsprojekter fører ofte til mislykkede resultater eller fordyrende forsinkelser.



Da jeg startede som selvstændig i 2016, lavede jeg en sentens omkring min oplevelse af "mindre succesfyldte" transformationer. Min sentens lyder som følger:

**Mange tilbud på transformationer er at
sammenligne med et mangelfuldt svar
på et upræcist spørgsmål**

Selvom mange projekter mislykkes, anvender kunder og it-leverandører fortsat de gængse projektmodeller, uden at tage højde for de fundamentale fejl, der ligger i disse. Et centralt problem er den ofte manglende evne til at skabe en fælles forståelse mellem virksomheden og leverandøren om, hvad projektet reelt indebærer.

Baseret på +40 års erfaringer med digitale transformationer, har jeg udviklet et materiale om emner, som indeholder i alt 11 dokumenter. 2 af disse dokumenter er målrettet til topledelsen, og de 2 indeholder en præcis analyse af typiske udfordringer i transformationer, og hjælp til at undgå disse. Udfordringerne er:

1. Manglende forståelse for digitale transformationers kompleksitet hos bestyrelser og topledelser (Præciseres i afsnit: Kompleksitet I - vurdering (U-A-1) og Kompleksitet II - typer (U-A-1) og Kompleksitet V – og transformationsforståelse I (U-A-1) Kompleksitet V – og transformationsforståelse I (U-A-1))
2. Utilstrækkelig forretningsmæssig afstemning af ønsker og behov (Præciseres i afsnit: Kompleksitet III og forventningsafstemning der fejler (U-A-1))
3. Uklar rolle- og ansvarsfordeling mellem kunde og leverandør skaber problemer (Præciseres i afsnit: Kompleksitet III og forventningsafstemning der fejler (U-A-1))
4. Ovennævnte resulterer ofte i valg af en utilstrækkelig tilgang til transformationen (Præciseres i afsnit: Gængse tilgange)
5. Dårlig rådgivning bliver ofte nævnt, men hvad indebærer det egentlig? (Præciseres i afsnit: Dårlig rådgivning (U-A-1))

For at afhjælpe disse udfordringer, foreslår det fulde materiale om D-rejser, en række tiltag. Det præsenterer en model samt metoder og værktøjer, som i højere grad afhjælper ovennævnte udfordringer.

En model der sikrer en grundig kortlægning af projektets kompleksiteter og skaber en mere solid forståelse mellem parterne. Dette er fundamentet for en passende projektplan, der reducerer risikoen for mangelfulde svar og forbedrer samarbejdet mellem virksomheder og leverandører i transformationen.

Selvom modellen og metoderne kan forbedres, udgør de et godt udgangspunkt for at accelerere udviklingen af den nuværende samarbejdsmodel, som bruges med varierende succes. Det er et skridt på vejen mod at optimere samarbejdet og sikre, at transformationer gennemføres med større effektivitet og færre risici.

2.2 Centrale figurer (U-A-1)

Påstand: Forstår du disse figurer og sammenhængen imellem dem, vil det give dig en anden opfattelse af, hvorledes en transformation skal håndteres.

For at illustrere, hvad en transformation indebærer, bruger jeg figurerne "projekttrianglen" og "de 3 dimensioner", fordi de giver et godt indblik i, hvad du som topledere skal forstå, og hvad der kræves, for at gennemføre en vellykket transformation.

Projekttrianglen viser sammenhængen mellem en transformations omfang og de ressourcer, der er nødvendige – både internt og eksternt – for at håndtere dette omfang. Hvis man forstår, hvordan trianglen fungerer, kan man bedre minimere risici undervejs i transformationen.

Når omfanget er fastlagt, kan man udpege centrale interessenter og beregne deres ressourcebehov i forhold til transformationens varighed og bredde.

Ændrer du på ét af de tre elementer, påvirker det altid mindst én af de andre. For eksempel: hvis du har færre interne ressourcer i en given tidsperiode end nødvendigt, skal du enten skære ned på opgaven eller forlænge perioden for at øge chancerne for succes.

Det sværeste ved en transformation er ofte at definere dens omfang. Her spiller de tre dimensioner – organisation, proces og teknologi – en central rolle og danner grundlaget for effektiv planlægning og eksekvering.

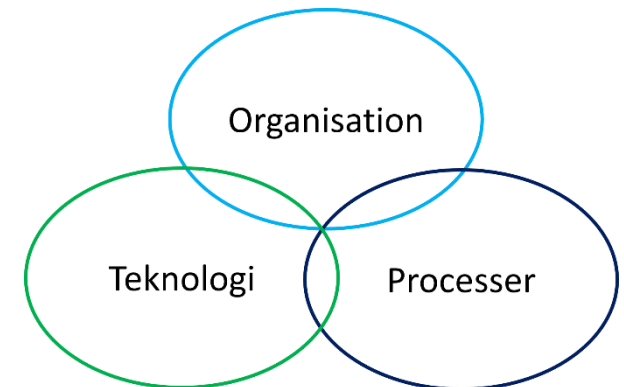
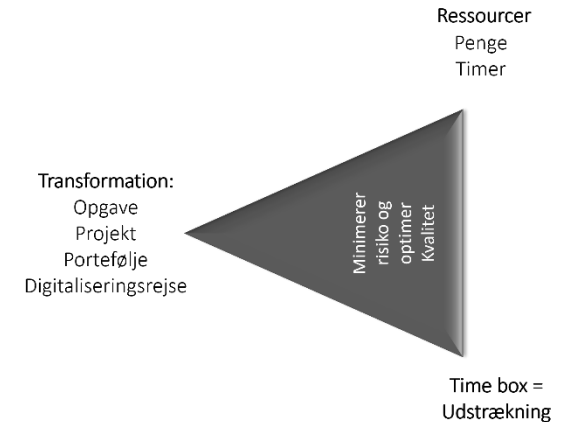
Alle transformationer berører disse tre dimensioner, og manglende forståelse for dem kan føre til alvorlige fejl og en kaotisk transformations proces.

I de følgende afsnit vil jeg uddybe:

- Hvordan man vurderer transformationer ud fra de tre dimensioner
- Forskelle i kompleksitet mellem forskellige transformationstyper
- Hvordan kompleksitet hænger sammen med projekttrianglen
- Hvilken støtte du kan forvente fra IT-leverandører inden for de tre dimensioner
- Komplexitet og forretningsscope

Jeg håber, at denne del af materialet gør jer bedre i stand til at identificere eventuelle blinde vinkler, men også at give jer et billede af, hvad I kan forvente i samarbejdet med jeres IT-leverandør.

Hvad angår estimering, er det centralt at afklare, hvilke aktiviteter i transformationen der støtter op om dette, og om du mener, at denne støtte er tilstrækkelig.



2.3 Komplexitet I - vurdering (U-A-1)

Påstand: Alle projekt indeholder kompleksitet i de 3 dimensioner, vist i figuren herunder, men det er meget sjældent at projektplanerne afspejler dette.

Til højre ses de områder, det kan give mening at vurdere kompleksiteten i den indledende fase af en transformation.

Ved første besøg hos en virksomhed stilles spørgsmål specielt omkring organisation og processer. Derudover samles viden om det eksisterende løsningslandskab for at få et billede af det fremtidige.

Denne proces kræver ofte en dybdegående dialog med både ledelsen og nøglepersoner i organisationen for at identificere de mest kritiske elementer, der vil påvirke transformationens succes.

I "Forstå Topleder II" vises et praktisk eksempel på en spørgeramme, som kan bruges til at lave en første vurdering af, hvor kompleks en virksomheds transformation er i 3 dimensioner.

Denne spørgeramme fungerer som et struktureret værktøj til at afdække områder som organisatorisk parathed, indholdskomplexitet og teknologiske begrænsninger. Det er en metode til at skabe et groft overblik over de udfordringer og muligheder, som transformationen vil medføre.

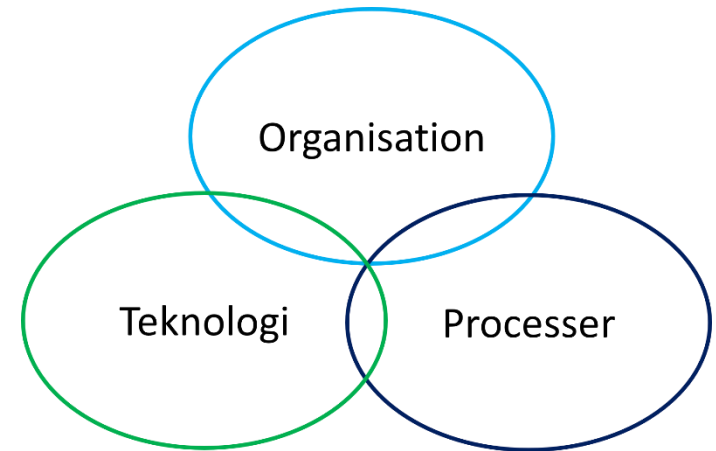
Denne simple vurdering kan naturligvis ændre sig i takt med, at der opnås mere viden om virksomheden gennem forretningsanalysen, som ofte inkluderer workshops og interviews.

Der er flere årsager til, at en given it-leverandør kan have udfordringer med denne disciplin, da de ofte ikke er gode til:

- At vurdere interessentkomplexitet
- At vurdere behovet for forandringsledelse
- At lave forretningsudvikling uden for, hvad standardløsningen normalt tilbyder
- At lave forslag til løsninger indenfor procesområder, der ligger uden for hvad standard byder

Dette kan føre til unødvendige omkostninger og forsinkelser, som kunne være undgået med en mere objektiv tilgang til løsningsevalueringen.

Det er muligt at finde en person hos en leverandør, som har kompetencer inden for alle 4 punkter, men disse personer er sjældne. De, der besidder disse kompetencer, har ofte erfaring fra flere brancher og en dyb forståelse for både teknologiske og organisatoriske aspekter af transformationer. At finde en sådan person kan være en afgørende faktor for projektets succes, da vedkommende kan fungere som en brobygger mellem virksomhedens behov og teknologiske løsninger.



2.4 Komplexitet II - typer (U-A-1)

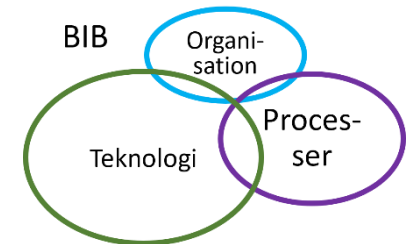
Påstand: Mange IT-leverandør har "en projektmodel", og den skal bruges til alle projekter, og tilpasning til kundens transformation er meget afhængig af projektlederens og løsningsarkitektens kompetence

Som nævnt indeholder alle transformationer, kompleksitet i alle 3 dimensioner:

- Organisationsdimensionen bidrager med interessentkompleksitet.
- Procesdimensionen introducerer indholdskompleksitet.
- Indholdsdimensionen medfører teknologisk kompleksitet.

Transformationers karakter varierer, idet omfanget af de enkelte dimensioner adskiller sig afhængigt af transformationstypen.

Figur 1 viser et eksempel på et simpelt projekt, præget af begrænset organisatorisk og procesmæssig kompleksitet, typisk grundet få brugere og mindre virksomheder.



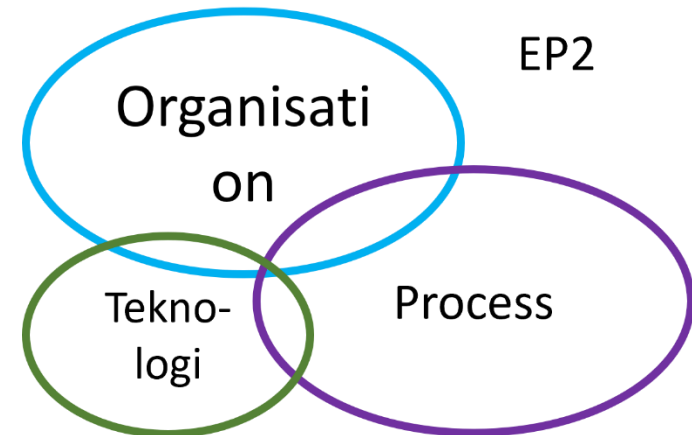
Omvendt illustrerer figur 2 en kompleks transformation, hvor der er tale om en større organisation med mulig koncernstruktur. Dette medfører betydelig kompleksitet i både den organisatoriske og procesmæssige dimension.

Sammenlignes figur 1 og figur 2, bør det fremgå visuelt, at den komplekse transformation (figur 2) er relativt væsentligt større, men at det skyldes, at kompleksiteten i den organisatoriske- og procesmæssige dimension er meget større end i en mindre transformation, samtidig med at den teknologiske kompleksitet er meget større drevet af større proceskompleksitet.

Det er vigtigt for alle projektdeltagere at være opmærksomme på, at projektaktiviteterne vil variere markant mellem de to typer projekter.

Forskellen kan blandt andet ses i behovet for:

- Forandringsledelse
- Forretningsudvikling



Aktiviteter, der støtter disse områder, bør indarbejdes i planen for større transformationer. Ofte bliver dette dog overset, da det fejlagtigt antages at være en integreret del af it-projektet og ansvaret hos it-leverandøren. **Dette er imidlertid ikke tilfældet.**

Virksomheder bør desuden være opmærksomme på, at lav projekt- og procesmodenhed øger kompleksiteten i disse to dimensioner, hvilket gør yderligere aktiviteter nødvendige for at muliggøre den ønskede kulturforandring.

2.5 Komplexitet III og forventningsafstemning der fejler (U-A-1)

Påstand: Der er en stor udfordring i, at kunderne har svært ved at forstå, hvad der kræves i et forandringsprojekt, og/eller i leverandørens manglende evne til at formidle dette budskab.

For at sikre en klar forventningsafstemning omkring de væsentligste aktiviteter i en transformation mellem kunde og IT-leverandør, anvendes figur som blev forklaret i foregående afsnit.

Forskellene på transformationer beror på omfanget af de enkelte kompleksiteter. Det er afgørende at forstå følgende:

- IT-leverandøren har hovedansvaret for at afklare og understøtte den teknologiske kompleksitet, samt i et vist omfang proceskompleksiteten, forudsat dette ligger inden for standardløsningens rammer (til venstre for "den blå streg" = IT-projekt)
- De øvrige forandringsmæssige aspekter påhviler virksomheden selv (til højre for "den blå streg" = Forandringsprojekt).

Mellem 40% og ca. 70% af aktiviteterne vil ligge inden for virksomhedens ansvarsområde, hvilket ofte kommer bag på mange.

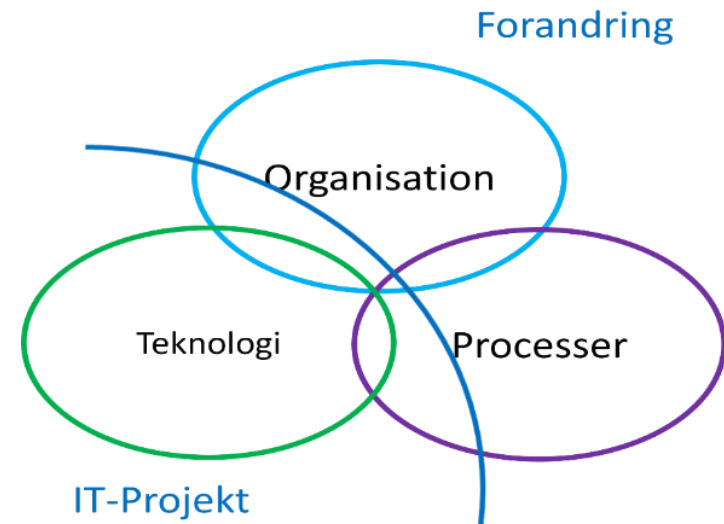
Eksempler på områder, der falder til højre for den blå streg, omfatter blandt andet:

- Størstedelen af aktiviteter vedrørende anskaffelse
- Forretningsudvikling og strategisk sammenhæng
- Forandringsledelse

Hvis ikke disse aktiviteter er afstemt detaljeret, kan kunden fejlagtigt formode, at IT-leverandøren også skal stå for alle opgaver knyttet til forandringsprojektet.

Dette kan samlet set føre til uforudsete udfordringer eller/og utilstrækkeligt gennemførte aktiviteter undervejs i transformationsprocessen, når misforståelsen opdages, og i værste fald en mislykket transformation (projekt).

Disse forhold, samt meget mere, uddybes i materialet om D-rejser, hvilket giver virksomhedslederne mulighed for at opnå den nødvendige fulde forventningsafstemning med en potentiel IT-leverandør – en indsigt, der sjældent opnås gennem interaktion alene med leverandøren.



2.6 Komplexitet IIII - Forretnings scope (RA-A-4)

Påstand: De fleste virksomheder mener ikke, det er nødvendigt at lave videns opsamling og forberede forretningen på at møde leverandøren, inden det skal ske

Scopet i en transformation indeholder både procesmæssig, teknologisk og interessenmæssig kompleksitet. For at skabe overblik involveres flere nøglepersoner, især ved større digitale transformationsprojekter.

Proceskompleksiteten fastlægges af forretnings scopet, som yderligere detailplanlægges under forretningsanalysen, jf. figuren til højre.

Hvis systematisk arbejde med indsamling, strukturering og formidling af viden ikke gennemføres, kan følgende udfordringer opstå:

- Manglende organisatorisk parathed til samarbejde med IT-leverandøren
- Utilstrækkelig projektförankring i virksomheden
- Fejlagtige eller mangelfulde estimater fra leverandøren
- Begrænset forståelse for organisatorisk kompleksitet

For præcis og afgrænse den digital transformation inddrages projektteamet relevante personer med forretningsindsigt til identifikation af virksomhedens ønsker og krav inden for de tre dimensioner.

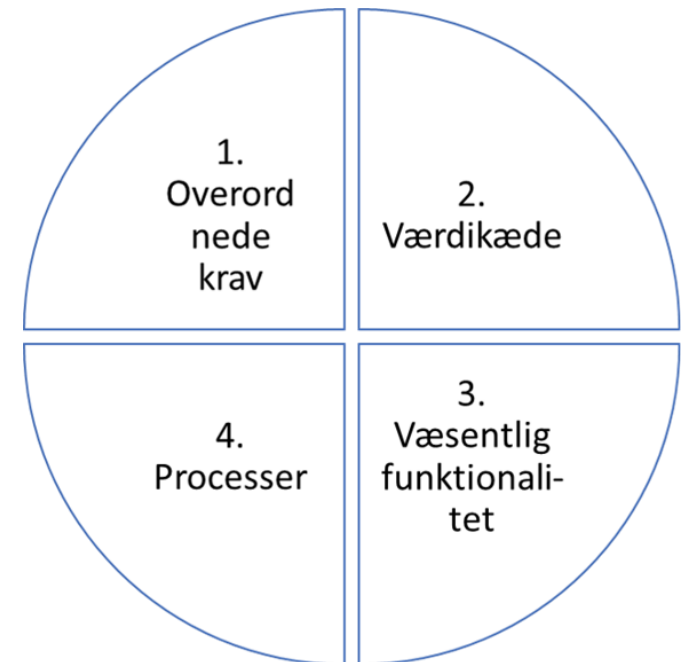
Al relevant viden gøres eksplicit under forretningsanalysen.

De fire områder vedrørende forretningsviden indsamles, struktureres og overdrages typisk som en del af analysen. Erfaringsmæssigt er det cirka 40% af væsentlig funktionalitet og processerne bearbejdes yderligere, resten forventet at være relativt simpelt og "standard".

Overordnede krav udledes på baggrund af den indsamlede viden inden for de tre øvrige områder og dokumenteres via workshops, interviews eller selvstændigt arbejde med forretningen.

Større virksomheder medfører øget kompleksitet i interessenhåndtering og dermed involvering af flere aktører.

Indholdskompleksiteten afhænger ikke kun af virksomhedens størrelse, men sandsynligheden for øget kompleksitet stiger i takt hermed.



2.7 Komplexitet V – og transformationsforståelse I(U-A-1)

Påstand: Bestyrelser og topledelse underminerer ofte transformationen før den starter på grund af manglende forståelse af projektet eller transformationens natur og kompleksitet.

Hvis du som køber af en transformation, har bearbejdet og forstået det, som er beskrevet i de foregående afsnit, er du godt på vej med at lave "lave et præcist spørgsmål", som mangler i mange transformationer.

Hvis det er gjort på den "rigtige" måde, er du også godt på vej med håndtering af organisatorisk- og proces-kompleksiteten, som jeg mener, bør startes tidligt i forløbet, for at sikre mere præcis estimat estimerer internt og eksternt og håndtere potentielle uenigheder fra starten.

Interessenter har ofte forskellige perspektiver og mål, hvilket understreger behovet for en inkluderende proces, der kan skabe konsensus og reducere modstand mod ændringer.

Ledere står med en central opgave i at afgøre, hvornår omfanget er præcist nok til at få et retvisende billede af de nødvendige aktiviteter og få leverandørernes tilbud på løsningernes kompleksiteter.

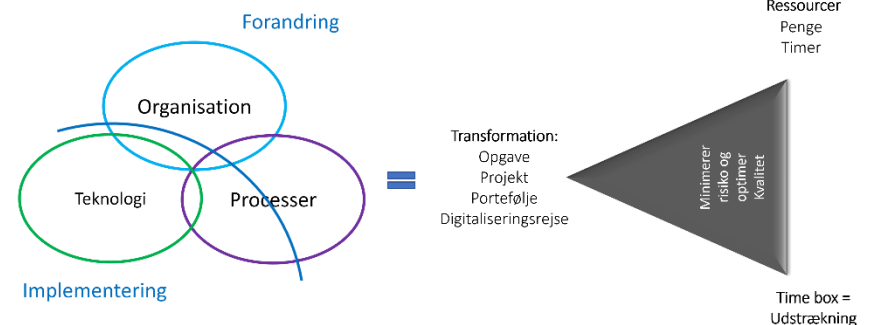
Koblingen imellem de 2 figurer er, at bearbejdningen af kompleksiteten i de 3 dimensioner, giver fundamentet for løsningsarkitekturen og organisatoriske- og procesmæssige problemstillinger. Dette er afgørende for at undgå fejlinvesteringer og for at sikre en projektplan, så transformationen kan gennemføres tæt på de fastsatte tids- og budgetrammer.

Løsningsarkitekturen skal omfatte alle centrale procesområder og dermed løsninger og moduler, der er nødvendige for at implementere transformationen på en måde, der understøtter organisationens strategiske mål. Vær opmærksom på at den primær IT-leverandørs estimat, ikke nødvendigvis har alle løsninger og moduler med i sit estimat. Specielt i større projekter skal der flere løsningsleverandør involveres.

Projektplanen indeholder de aktiviteter, der er nødvendige for en succesfuld implementering af alle nødvendige løsninger og moduler og i alle 3 dimensioner. Den fungerer som en operativ guide, der sikrer, at alle trin i processen bliver gennemført i overensstemmelse med den overordnede strategi. Vær dog opmærksom på, at IT-leverandøren kun har aktiviteterne der ligger til højre for "den blå streg" med i sit estimat. Aktiviteterne til venstre for "den blå streg", skal håndteres af andre.

Organisationens beredskab og modenhed er afgørende for implementeringen og kan kun opnås ved nødvendige aktiviteter, som er nøje planlagt og koordineret. En høj grad af organisatorisk parathed reducerer risikoen for forsinkelser og øger chancen for at opnå de ønskede resultater.

Descoping øvelsen vil med sikkerhed skulle gennemføres en del gange i det indledende forløb, og dette vil skulle ske i samarbejde med en IT-leverandør, for at sikre, at transformationens omfang passer til den forventede økonomi og interne ressourceforbrug.



3 Gængse tilgange

Virksomheder har forskellige strategier blandt topledelsen. Det kan ikke kategorisk siges, at visse adfærdsmønstre er bedre end andre. Jeg vil i det efterfølgende illustrere 3 modeller, og som vil kunne dække de fleste transformationer.

3.1 Rockermodellen (M-A-2)

Påstand: Hvis ikke virksomhedens ledelse selv kan vurdere, om "rockermodellen" kan bruges for dennes transformation, og om ledelsen kan levere ind på de forudsætningerne, denne model kræver, skal denne søge hjælp udefra.

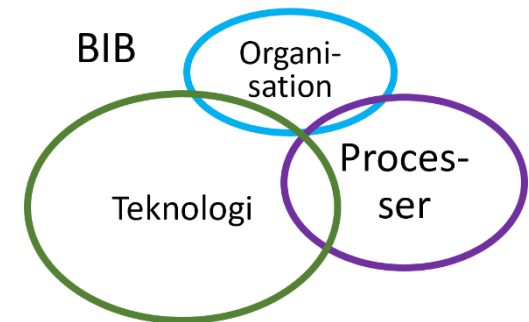
For mindre D-rejsetyperne er det muligt at vælge "Rockermodellen", og kendetegne ved denne types kompleksitet er illustreret ved figuren. Modellen indebærer, at man i samarbejde med en IT-leverandør udfører følgende:

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. En business blueprint 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 endelige løsning

Forudsætningerne for at modellen kan benyttes, er:

- Kunden:
 - Der etableres intern projektledelse tilpasset kompleksiteten
 - Toplederen holder sig meget tæt på projektet og præcis kommunikation af implementeringsmodellen
 - Det etableres ikke nødvendigvis en styregruppe
- IT-Leverandøren
 - Der skal være en gennemprøvet implementeringsmodel, som har en meget generisk plan
 - 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

Virksomheden og toplederen skal være klar over, at disse får en stor arbejdsopgave i projektet. Toplederen skal også vide, at det er ikke normalt trivielt at bruge denne model, og det stiller store krav til leverandøren, fordi der skal holdes fast i en standardløsning, stram styring af aktiviteterne og håndtering af frustrationer fra ledelsens side.



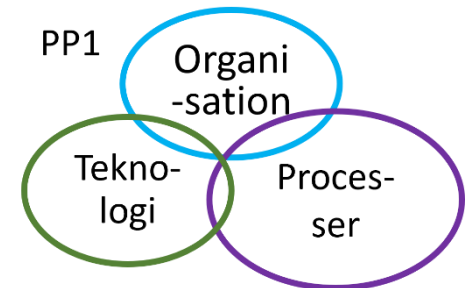
3.2 Klassisk tilgang (U-A-1)

Påstand: både "rockermodellen" og "den klassiske model" er risikable ved mere komplekse transformationer. Høj indholds-, interessant- og teknologisk kompleksitet gør dem ineffektive/ubrugelige.

Nogle ledelser og bestyrelser opfatter IT som en omkostning og et nødvendigt onde, ofte med fokus på teknologiske transformationer som implementering af nye IT-systemer. I sådanne transformationer er den teknologiske dimension den eneste overvejelse.

Ledelser der har denne strategiske adfærd, vil typisk i kommunikationen anvende det, jeg betegner som "balkontaler". 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 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."



Disse ledelser og IT-leverandør vil ofte vælge en af 2 nedennævnte tilgange:

1. Den klassiske model (se figur til højre) kan håndtere mindre komplekse transformationer.
2. "Rockermodellen" udgør en simplificeret form af den klassiske model, og kan kun bruges i meget simple transformationer.

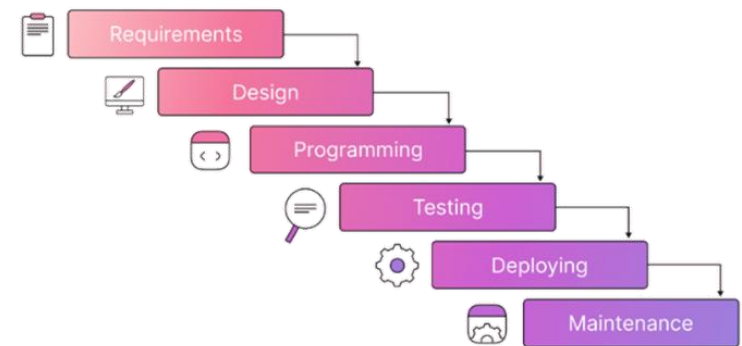
Flere IT-leverandører arbejder med simplificerede tilgange til transformationer ud fra ovennævnte perspektiv, enten på grund af manglende kompetence eller ønsket om at fastholde kundeforholdet.

Så hvis du kombinerer:

1. Manglende forståelse for kompleksitet (se tidligere artikler i denne serie)
2. Med en simplificeret tilgang baseret på balkontale-tilgange
3. og leverandørs simplificerede tilgange

Kan det virkelig gå galt.

Det er væsentligt at forstå de 3 beskrevne punkter ovenfor, og koble viden om de 2 tilgange forudsætningerne, for at vurdere, om disse tilgange kan bruges i din virksomheds transformation



3.3 Forandringsmodel (U-A-1)

Påstand: Hvis købende virksomhederne af transformationer lavede et væsentlig bedre forarbejde omkring præcisering af behov og modning af organisation end de fleste, vil succesraten i transformationen og forventningsafstemningen ville være væsentlig forbedret, og mange bekymringer vil være undgået.

Hvis de to tidligere præsenterede modeller ikke vurderes som dækkende for virksomheds transformation, præsenteres her en tredje model, der er udviklet på baggrund af min erfaring med digitale transformationer over flere årtier.

Erfaringen inkluderer forståelse for:

- Forskelle i kompleksitet i forandringsprocesser
- Hvilke metoder der er effektive under forskellige kompleksiteter
- Krav til kompetencer afhængigt af kompleksitetstype
- Typiske udfordringer i forventningsafstemning

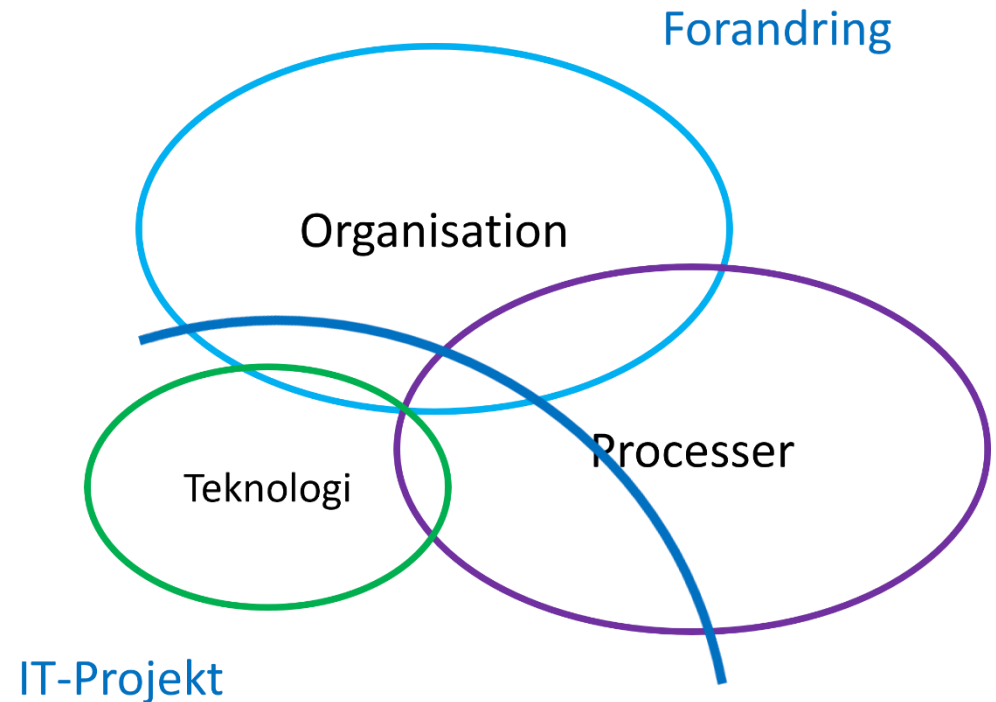
Denne samarbejdsmodel er udarbejdet som en skalerbar løsning, tilpasset forskellige grader af kompleksitet i transformationsprojekter. Det vil sige at modellen også favner de mere "simple" transformationer, og kan erstatte både "Rockermødel" og den "klassiske model".

Nogen vil nok påstå, at modellen ikke nødvendigvis introducere nye koncepter, metoder og/eller værktøjer, men præciserer projektledelsens rolle i at adressere interessent-, indholds- og teknologisk kompleksitet i transformationsforløb.

Når indholdskompleksiteten er klarlagt, skal IT-leverandøren kunne definere den teknologiske kompleksitet og levere et præcist estimat. Manglende afdækning af processer kan føre til et mangelfuldt estimat og senere i forløbet udfordringer for leverandøren.

En korrekt udført præcisering af indholdskompleksitet danner desuden grundlag for at identificere den organisatoriske kompleksitet. Senere gives et eksempel på, hvordan man kan estimere denne type kompleksitet.

Husk fra den projektmæssige forventningsafstemning, at den organisatorisk- og procesmæssige dimension, bør håndteres af interne projektledelse. Det tabes meget efter endt projekt, ved at lade eksterne håndtere dette.



4 Hvad kan gå galt

4.1 Resultat hvis I undervurderer jeres D-rejse (U-A-1)

Påstand: Manglende forståelse for transformationens kompleksitet og de rette kompetencer vil med stor sandsynlighed føre til at projektet fejler i forhold til sine succeskriterier.

Hvis du som topleder har svært ved at vurdere din virksomheds transformations kompleksitet og de nødvendige krav til ledelsen, bør du søge ekstern hjælp, da manglende indsigt kan få alvorlige konsekvenser. Transformationer af denne type kræver en dyb forståelse af virksomhedens processer, organisatoriske dynamikker og de teknologiske krav, som skal opfyldes for at sikre succes.

Dette ansvar kan ikke udliciteres til en IT-leverandør eller en ekstern konsulent uden en klar intern plan og styring. En transformation er en fælles indsats, hvor både interne og eksterne parter skal spille deres roller korrekt for at undgå fejl, forsinkelser og misforståelser.

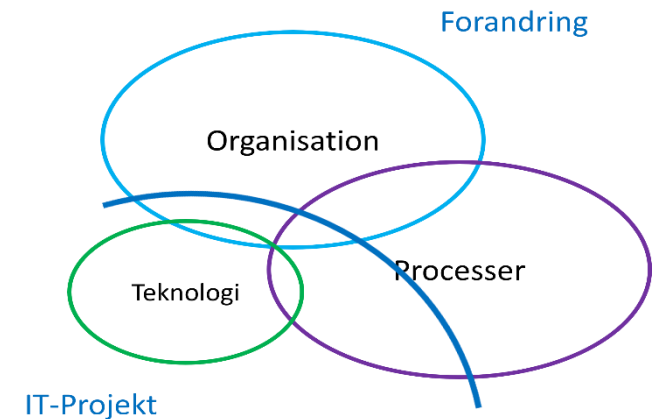
Uden tilstrækkelige kompetencer på projektets ledelse vil risikoen for fejl stige, og nødvendige aktiviteter vil mangle i projektplanen. Dette kan resultere i en situation, hvor der hverken er klarhed omkring målene eller en sammenhængende strategi for, hvordan disse skal opnås. Projektets succes afhænger derfor af en ledelse, der kan fastholde fokus, prioritere ressourcer korrekt og sikre samarbejde på tværs af afdelinger.

Med interne kompetencer og indsigt fra "Forstå-dokumenterne" øger du chancen for succes, forudsat der er støtte og mandat. Mangler dette, risikerer du at stå over for en række alvorlige konsekvenser:

- Kaotisk proces og dårlig oplevelse for medarbejdere og interessenter, hvilket kan skabe frustration og mistillid.
- Manglende forretningsmæssige fordele, hvor projektet ikke lever op til de ønskede resultater.
- Udvidet tidsramme, hvor projektets implementering trækker ud og skaber ineffektivitet.
- Øgede omkostninger, som kan belaste budgettet og virksomhedens økonomi unødvendigt.
- Endnu værre: Nøglemedarbejderne kan blive udmattede og vælge at forlade virksomheden, hvilket kan resultere i tab af viden og kontinuitet.

Hvis nøglepersoner forlader virksomheden under en kritisk fase af transformationen, kan dette resultere i en næsten uoprettelig situation, hvor projektet enten stopper helt eller bliver fanget i konstant genplanlægning og frustrerende forsinkelser. For at undgå dette skal ledelsen prioritere dialog, træning og støtte til medarbejderne gennem hele processen.

Hvis du stadig er i tvivl om din virksomheds transformationskompleksitet, efter at have læst "D-rejse Forstå topledelse I og II", så opgrader dine interne kompetencer eller søg ekstern hjælp fra eksperter, der har erfaring med komplekse transformationer. En proaktiv tilgang til planlægning og udførelse kan ikke alene minimere risici, men også maksimere mulighederne for langsigtet succes og bæredygtige forretningsresultater.



4.2 Dårlig rådgivning (U-A-1)

Påstand: at for de fleste IT-leverandørers vedkommende, skyldes manglende hjælp til, om en kunde har gjort de rigtige ting i opstarten, ikke uvilje, men derimod om manglende kompetence hos dem til at vurdere en transformation tre dimensionalt.

Vi kan være enige om, at hvis D-rejsen ikke lever op til forventningerne, har leverandøren givet ikke optimal rådgivning. Men samtidig bør det også fremhæves, at virksomheden ledelse har:

- Undervurderet kompleksiteten af transformationen
- Ikke har den nødvendige kompetence til kritisk at vurdere de oplæg og planer, som er præsenteret af IT-leverandøren.
- Ikke har forstået og sikret de nødvendige interne levering i transformationen

Manglende kompetence kan ofte henføres til begrænset erfaring med transformationer, hvor en avanceret forståelse for organisatorisk dynamik og kompleksitet er påkrævet.

Den utilstrækkelige rådgivning fra IT-leverandøren viser sig i følgende forhold:

- Undladelse af at påpege hvis:
 - det indledende arbejde omkring ønsker og krav fra virksomhedens side ikke er tilstrækkeligt gennemført.
 - utilstrækkelig projektorganisering
- Manglende tydelighed overfor virksomhedens ledelse omkring, hvilke ydelser IT-leverandøren leverer, samt hvilke opgaver virksomheden selv skal løfte.



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. Derudover spiller juridiske aspekter og kontraktlige formuleringer ofte en rolle i, hvordan ansvar bliver tildelt – eller undgået.

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

For at lykkes skal ledelsen tage en proaktiv rolle og investere i både træning og opkvalificering af medarbejderne, så virksomheden står stærkt, både organisatorisk og strategisk. Derudover bør man overveje, om eksterne eksperter med specialiseret viden inden for transformationsprojekter kan bringes ind for at supplere interne ressourcer, hvilket kan minimere risikoen for fejl og forsinkelser.