

Er I klar til en digital transformation?

Executive briefing

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

- Bent Mosgaard -

Topleder

(Det skal en topleder forstå i indledningen)

December 2025

EXECUTIVE BRIEFING

1	Så galt kan det gå!	3
2	Hvad skal du gøre.....	4
3	Strategisk vildledning I.....	5
4	Strategiske overvejelser	6
5	Topledelsens ansvar	7
6	Afslutning	8

1 Så galt kan det gå!

Påstand: Bestyrelser og topledelse kan i visse tilfælde hæmme transformationer allerede inden projektet igangsættes, hvis der mangler tilstrækkelig forståelse for transformationens karakter og kompleksitet.

Det er ikke alle transformationer, der ender i problemer, men de, der gør, ville have været betydeligt bedre stillet, hvis virksomhedens topledelse havde haft en dybere forståelse for den kompleksitet, som deres transformationer indebærer.

Som rådgiver inden for digitaliseringsprojekter har jeg gennem årene observeret adskillige eksempler på fejlslagne initiativer. F.eks.:

- Et projekt med et budget på 9 mio. kr. endte med en samlet omkostning på 27 mio. kr.
- En løsning udviklet over to år blev opgivet efter et ressourceforbrug på ca. 3 mio. kr., blandt andet fordi brugerinvolvering blev overset undervejs.
- En implementering blev leveret rettidigt, men uden at opnå de forventede gevinster, da forretningsmæssig forankring udeblev.

Desværre kunne listen med lignende erfaringer fortsættes, og i langt de fleste tilfælde vurderer jeg, at årsagen skal findes i manglende forståelse for transformationers dimensioner og kompleksitet hos både kunde og IT-leverandør.

Derfor har jeg udarbejdet dette materiale, som sammenfatter mine 40 års erfaring og viden om digitale transformationer, startende med nærværende dokument. Her får du som topleder:

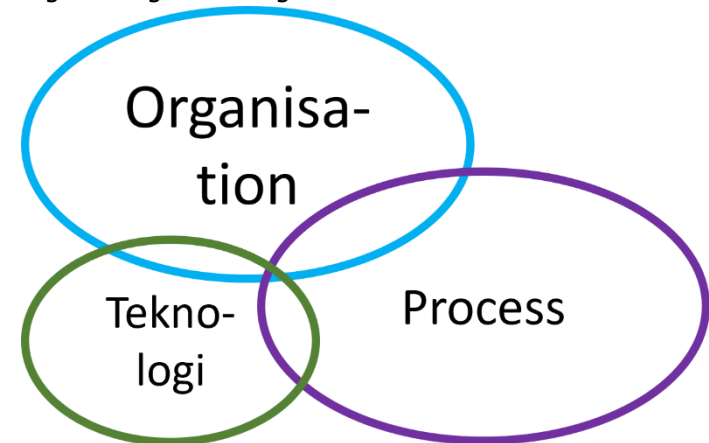
1. Input til hvad du bør gøre
2. Forståelse for strategisk vildledning
3. Input til strategiske overvejelser
4. Input til hvad jeg meder der er topledelsens ansvar

"Executive briefing" er målrettet virksomhedens øverste ledelse og har til formål at give indsigt i, hvordan en transformation kan igangsættes, så topledelsen bedst muligt minimerer risikoen for de førnævnte udfordringer.

Jeg anbefaler her, at topledelsen læser "Forstå TL I" og "Forstå TL II". Dette ikke med henblik på selv at anvende de beskrevne metoder og værktøjer, men for at kunne kvalificere dialogen med projektejerne om, hvordan disse discipliner håndteres.

Der er lavet en del **påstande** i materialet, og disse er ofte om emner, jeg oplever, 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 læse mere forklaring i mit materiale og/eller at diskutere disse påstande med en transformationserfaren person, for at få deres input.

Det er vigtigt at understrege, at påstandene udelukket er erfaringsbaseret og ikke datamæssigt understøttet. Hvis du ønsker fakta, kan jeg henvise til Bent Flyvbjergs bog "Få store ting gjort", som jeg også referer til senere i dette dokument.



2 Hvad skal du gøre

Påstand: Digital transformation er ikke længere en mulighed – det er en nødvendighed.

Hvorfor transformation?

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
- Medarbejdertrivsel

Erfaringsbaseret har jeg lavet en præcis beskrivelse af, 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, for at opnå succes.

Dine tre centrale beslutninger

Investér i teknologi med omtanke: Lav en grov forretningsmæssig afgrænsning

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 afgrænsning med tilhørende interessentanalyse og strategivalg

Uge 3: Identificere manglende nøglekompetencer.

Uge 4: Skab vision og begynd implementering: Formuler en digital strategi med fokus på optimering og kundeoplevelsen og afhold workshop med nøgleinteressenter og kickstart de første projekter.

Afsluttende bemærkning

Som topledere skal du ikke være teknisk ekspert – men du skal skabe retning, sikre ejerskab og kompetencer og forankre transformationen i organisationens virkelighed. Mit materiale om "digitale transformationer" 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.



3 Strategisk vildledelse I

Påstand: Projektledelsen kommer nogle gange til strategisk at vildlede, når de melder ud om ressourcer, investeringer og projektets omfang til topledelse og bestyrelse – enten i ivrighed eller under pres fra ledelsen.

Jeg har netop læst Bent Flyvbjerg (Professor CBS og Oxford University) & Dan Gardners bog "Få store ting gjort", og jeg vil varmt anbefale som minimum de første kapitler til enhver topleder.

De indleder med nogle helt centrale begreber, som er vigtige for ledelsen at forstå:

- "Tænk langsom – handl hurtigt"
- Forpligtelsesfælden og strategisk vildledning

Bogen er skrevet i et klart sprog og underbygges med statistikker, data og konkrete eksempler, der illustrerer, hvad der typisk generelt går galt i projekter, også inden for digital transformation.

At "tænke langsomt – handle hurtigt" handler om, at man i de tidlige faser bør undersøge både organisatoriske, forretningsmæssige og teknologiske vinkler grundigt. Denne planlægningsfase er relativt billig, og jo flere udfordringer du identificerer og planlægger løsning af på forhånd, desto større bliver sandsynligheden for succes. At haste gennem denne fase kan få alvorlige konsekvenser.

Forpligtelsesfælden beskriver tydeligt, hvordan en forretningsmæssig afgrænsning, et estimat og en projektplan udarbejdet "for tidligt" i forløbet og uden en præcisering af forudsætninger for disse ofte, medfører, at vigtige forhold overses i scopet – altså mangler i beskrivelsen af transformationen. Dette påvirker både estimat, ressourceforbrug og tidsramme væsentligt i negativ retning sidenhen i forløbet.

Som topledelse kan man ende med at blive fanget i en "forpligtelsesfælde", ved at lade oven nævnte ske. Hvis man over for bestyrelsen har lovet en transformation til en fastsat pris og omfang, uden at alle forhold er inkluderet. Når transformationen først er igangsat, og der er brugt ressourcer, og specielt hvis en bestyrelse er blevet lovet en transformation, bliver det svært som topleder at komme tilbage og sige, "vi gør det ikke alligevel".

Så der er tale om strategisk vildledelse og en eskalation af forpligtelsen, og som til tider er opstået, fordi topledelsen ikke har tilladt transformationen at "tænke langsomt" i den "billige fase". Dem som bliver snydt mest ved denne tilgang, vil være topledelsen og virksomhedens nøglemedarbejder.

Hvis du lover bestyrelsen noget om ressourcer eller omfang for tidligt i processen, er det vigtigt at forklare, hvilke forudsætninger det bygger på. Ellers risikerer du senere at skulle forklare, hvorfor det blev markant anderledes end først angivet.

Den før nævnte bogens indhold stemmer overens med mine egne erfaringer og anbefalinger for transformationsarbejde, og pointerne er veldokumenterede.

I mit eget materiale viser jeg, udover præcisering af rammer for transformationen, også metoder og værktøjer til at "tænke langsomt" i opstartsfasen. Samtidig med at jeg påpeger, hvad man skal være forberedt på under den hurtige implementering. Det sikrer, at du og IT-leverandøren er enige om ansvarsområder, og at ledelsen internt har de nødvendige kompetencer og ressourcer til de opgaver, leverandøren ikke dækker.



4 Strategiske overvejelser

Påstand: Toplederen bør ikke bagatellisere kompleksiteten uden fakta.

Der vil garanteret være nogle Topledelser, der sider og tænker, at nu skal vi ikke gøre transformationen mere kompliceret, end den er. De samme topledelse tænker måske:

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

Ovennævnte kalder jeg "balkontaler, og det er korrekt, at transformationer skal opfattes præcis så kompliceret som de er, og til tider kan en eller flere af ovennævnte sætninger være dækkende. **Men det vil kun være ved mindre transformationer.**

Jeg vil sidenhen gennemgå projektmodeller, der er dækkende for "mindre" transformationer.

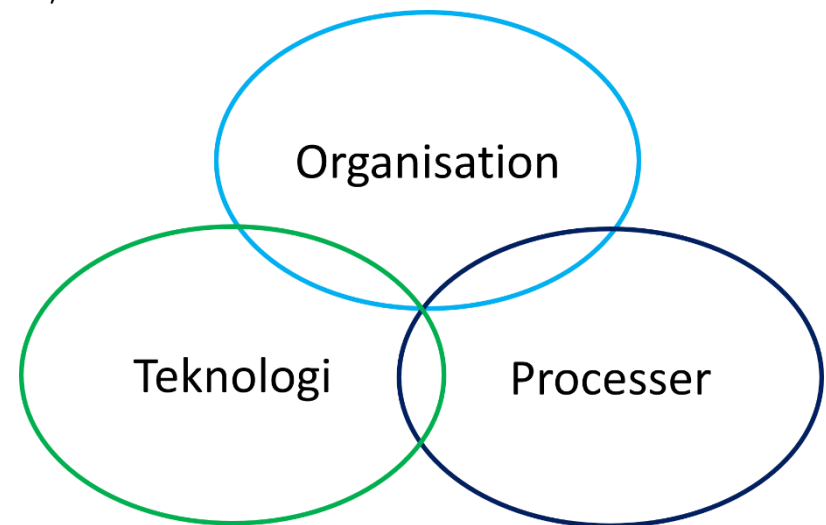
Men de transformationer der går galt, vil med sikkerhed være dem, hvor topledelsens først vurdering af transformationens kompleksitet, ikke matchede den reelle kompleksitet.

Kompleksiteten er at finde i de 3 områder, som er vist i figuren, og her meget mere senere i "Forstå TL I".

Det kan faktisk opstå et 4 kompleksitet i transformationen, og den opstår i forbindelse med leverandørvalget. Kompleksiteten er hvis du som topledelse ikke sikre, at der bliver valgt en leverandør, der matcher en kombination af "transformationens kompleksitet" og "intern modenhed".

Derfor sikre tilstrækkelig kompetence hos projektledelsen af en transformation, og "tænk langsomt" i den "billige fase", og det er bedre at have for meget kompetence end for lidt.

For lidt kompetence risikerer at resultere i "strategisk vildledning", som kun kan håndteres på en måde senere i projektet, nemlig ved at lave en opbremsning i transformationen, opgradere kompetencen, og gør de ting der er nødvendige for at få et balanceret implementeringsforløb.



5 Topledelsens ansvar

Påstand: Hvis topledelsen ikke forstår indholdet i de tre vigtige ledelsesdokumenter fra mit materiale, kan det i høj grad påvirke virksomhedens succes med transformationsprocessen.

Som topleder bør du overveje følgende spørgsmål før en transformation påbegyndes:

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

Hvis du ikke kan svare ja til alle 6 spørgsmål, bør du styrke din organisation på en af 2 måder:

1. Ansæt en kompetence, som har den for nødende indsigt, og som kan sættes i spidsen for transformationen
2. Gennemgå "D-rejse – Forstå topleder I + 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	Komplex
Mellem	Meget kompleks	Komplex	Simpel
Lille	Komplex	Simpel	Simpel

Uanset hvad du vælger, vil toplederens rolle fortsætter i hele transformation. Ved større transformationer har jeg herunder skitserer jeg de væsentligste opgaver, en topleder har i de enkelte faser af en transformation:

1. Under afgrænsningen (Fase 2): At være tæt på, fastholdelse af den valgte tilgang, og at lave en afgrænsning der 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

Ved mindre transformationer vil opgaven være noget mere simpel, her skal du blot løbende tale med teamet, for at høre, om der er tryghed ved forløbet, hos rollerne der deltager.

Igen er det vigtigt at understrege, at mine pointer er udelukkende erfaringsbaseret, men faktisk understøttet af "Få store ting gjort".

6 Afslutning

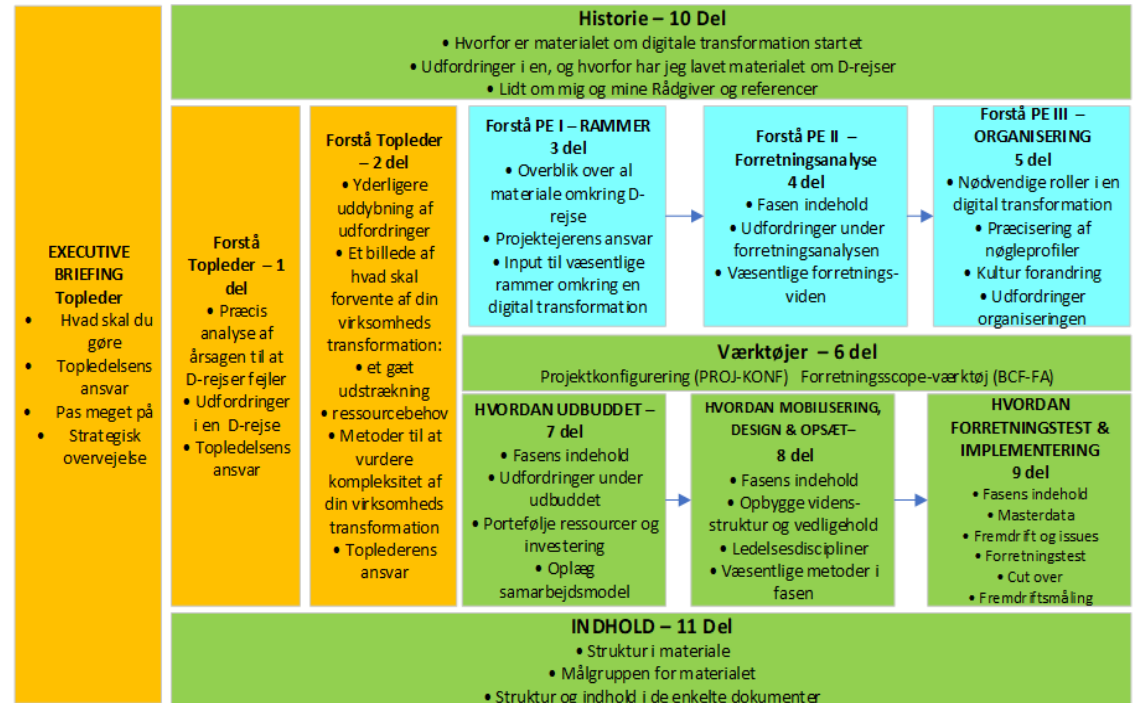
Nu har du som topledelse læst overskrifterne for, hvordan du kommer rigtig i gang med en digital transformation:

1. Hvorfor og hvordan du får opstartet en digital transformation
2. Hvad topledelsen har ansvaret for
3. Hvad topledelsen skal passe på med

Det vil være sandsynligt, at du gerne vil have større forståelse for, det som denne har ansvaret for.

Hvis ja; kan du læse mere om i de "orange" dokument i figuren, dokumenter som er udarbejdet til bestyrelsesmedlemmer, topledelsen og projektere og indeholder strategiske emner. Indholdet i dem ret en **meget præcis analyse/beskrivelse af, hvad der fejler i opstarten af en transformation** og i forventningsafstemningen mellem en kunde og en IT-leverandør, samt en hjælp til at forstå, og til at minimere udfordringer i en transformation.

Efter at have læst og forstået de "orange" dokumenter, har du mulighed som topledelse overdrage transformationen sammen med materialeoversigten til højre til en projekter, som enten er en del af topledelsen, eller har direkte adgang til den. Den vil så med klassisk projekterfaring og mit materiale, have en "drejebog" til at gennemføre en transformation.



De "lyseblå" dokumenter er udarbejdet til projektere og programledere. Emnerne er taktiske og fokuserer meget på at sætte rammerne for transformationer, og de vil kede de fleste topledere og være ukendte for mange klassiske projektlede. Formålet med dokumenterne er at hjælpe projektere og programledere med at sætte rammerne for transformationens eksekvering og projektlede, så de kan forstå og styre en digital transformationsrejse.

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

Materialet indeholder ikke vejledning om klassiske projektlede-discipliner, idet det forventes, at kunden selv håndterer disse områder. Jeg har fokuseret på de mest væsentlige discipliner/udfordringer og vil løbende opdatere indholdet i takt med efterspørgslen.

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.