

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)

Januar 2026

EXECUTIVE BRIEFING

1	Så galt kan det gå!	3
2	Toplevelsens ansvar	4
3	Hvad skal du gøre.....	5
4	Hvad skal du gøre i transformationen.....	6
5	Strategisk vildledning I.....	7
6	Strategiske overvejelser	8
7	Afslutning	9

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.

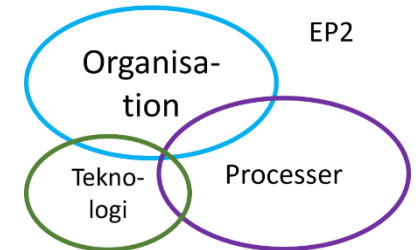
Som rådgiver inden for digitaliseringsprojekter har jeg gennem årene observeret adskillige eksempler på fejlslagne initiativer. F.eks.:

- 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 et materiale i 12 dele, startende med denne, 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 mener der er topledelsens ansvar



"Executive briefing" (denne del) 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 afsnittet med påstanden 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 bogen af Bent Flyvbjerg (Professor CBS og Oxford University) & Dan Gardners bog "Få store ting gjort", som jeg i øvrigt referer til en del gange i mit materiale. Bogs indhold stemmer overens med mine egne erfaringer og anbefalinger for transformationsarbejde, og pointerne er veldokumenterede og faktisk underbygget.

2 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.

Det er ikke nødvendigt, at digitale transformationer udvikler sig negativt, som vist ovenfor. I mit materiale om digitale transformationer præsenteres en metode til at forebygge sådanne udfordringer. Der findes med sikkerhed flere veje til succesfuld transformation, men her beskrives den tilgang, jeg gennem mange års erfaring har forfinet og anvendt. Som topleder bør du overveje følgende essentielle spørgsmål, før en transformation igangsættes:

- Kan ledelsen vurdere transformationens kompleksitet og placere virksomhedens situation på det relevante scoreboard? (Se figuren nedenfor)
 - Har ledelsen forståelse for det strategiske valg af transformationsmetode baseret på denne vurdering?
 - Kender man de nødvendige forudsætninger for den valgte metode?
 - Er potentielle risici i forhold til transformationens kompleksitet identificeret?
- Har du som topleder et realistisk billede af de opgaver, som beslutningen indebærer for organisationen?
 - Er de nødvendige kompetencer til stede i virksomheden for at håndtere de pågældende udfordringer?
 - Råder virksomheden over de nødvendige ressourcer?
 - Kan ledelsen skelne mellem kompetencen på teknisk projektleder og leder af komplekse forandringsprocesser?
- Kan topledelsen udfordre IT-leverandørens forslag på kvalificeret vis?

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

Hvis du ikke kan svare **"Ja"** på alle spørgsmål, anbefales det at styrke organisationen på én af to måder:

- Ansæt en medarbejder med den nødvendige ekspertise til at lede transformationen, og som kan svare "Ja" på stillede spørgsmål
- Læse "D-rejse – Forstå topleder I + II", hvor du får yderligere indblik i de nævnte spørgsmål samt opnår forståelse for nødvendige kompetenceprofiler og indsigt i kundens roller og ansvar i digital transformation

Kan du svare ja til de ovenstående spørgsmål, finder du i denne del finde information om:

- Hvordan du effektivt initierer transformationen
- Strategiske overvejelser, topledere ofte overser

Det skal understreges, at mine hypoteser og påstande i materialet om digitale transformationer, udelukkende bygger på erfaringer. For yderligere faktuel viden henvises der til den tidligere nævnte bog: "Få store ting gjort", og jeg vil varmt anbefale som minimum de første kapitler til enhver topleder.

3 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 rimelig præcis analyse af, hvorfor mange projekter fejler, fordi man undervurderer kompleksiteten. Denne analyse kan ses i "Forstå Topleder I og II"

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

Invester i teknologi med omtanke: Lav en grov forretningsmæssig afgrænsning

Invester 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: Grov afgrænsning med tilhørende interessentanalyse og strategivalg

Uge 3: Identificer 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 den første scoping.

Afsluttende bemærkning

Som topleder 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.



4 Hvad skal du gøre i transformationen

Påstand: Visse topledere igangsætter digitale transformationer, overlader ansvaret til andre og følger først op, når problemer opstår.

Efter at have gennemført, hvad der er beskrevet i afsnit 3, kan du som topleder vælge at overdrage transformationen til en "projektejer", hvilket ofte sker i større organisationer.

Dette skal være en "intern" medarbejder, og en som:

1. Har forståelse for og erfaringer med transformationer
2. Forstår det der er skrevet i de "orange" og "blå" dokumenter (se afsnit 7)
3. Er tæt koblet til dig som topleder
4. Nyder respekt i organisationen
5. Har god indsigt i forretningen og "ejer" de fleste af de ressourcer, som bliver påvirket af transformationen

Rollen kan i større organisationer deles på flere, men hvis det sker, er det vigtigt, at rollerne præciseres, så alle ved hvad de præcis har ansvaret for.

Hvis ikke du er sikker på erfaringsniveauet hos de/denne, er det vigtigt at du som topleder holder dig tæt på forandringen, eller køber ekstern bistand hos en, der kan støtte og sikre, at det nødvendige bliver gjort.

Uanset hvad du vælger, vil toplederens rolle fortsætte i hele transformation, og rollen vil være afhængig af kompetenceniveauet, hos den ledelse der er etableret for transformationen.

Ved større transformationer har jeg herunder skitserer 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 fjerne forhindringer og vise nærhed ved løbende tale med teamet, for at høre, om der er tryghed ved forløbet ofte være tilstrækkelig.



5 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.

Bogen "Få store ting gjort" introducerer centrale begreber, som ledelsen bør forstå:

"Tænk langsomt – handl hurtigt"

Her handler det om at undersøge organisatoriske, forretningsmæssige og teknologiske aspekter grundigt i de tidlige faser. Planlægning på dette tidspunkt er billigere, og jo flere udfordringer du identificerer og planlægger for på forhånd, desto større bliver sandsynligheden for succes, når transformationen skal ske hurtigt. Skyndes denne proces igennem, kan det føre til alvorlige problemer senere.

Forpligtelsesfælden og strategisk vildledning

"Forpligtelsesfælden" kan ske, hvis man for tidligt i en transformation giver et estimat, med mangelfulde afgrænsninger og en projektplan for "det upræcise scope" - ofte udarbejdet uden præcisering af de underliggende forudsætninger - kan give et forkert billede af transformationsprocessen. Dette kan senere resultere i opfattelse af et fejlslagne estimat, øgede udgifter og forsinkelser.

Topledelsen risikerer at blive fanget i "strategisk vildledning" ved at love bestyrelsen en given pris og omfang, uden at alle relevante forhold er medtaget. Når først transformationen er i gang, og løfter er afgivet, bliver det vanskeligt for ledelsen at trække sig tilbage. Dette fører til strategisk vildledning og eskalation af forpligtelser, ofte fordi man ikke tog sig tid til at "tænke langsomt" i den billige fase.

Det er ofte topledelsen og nøglemedarbejdere, der lider mest under denne tilgang.

Lover du tidligt i processen noget om ressourcer eller omfang, er det vigtigt at forklare, hvilke forudsætninger det bygger på. Ellers kan du senere komme til at skulle forklare store afvigelser fra det oprindelige grundlag.

Mit eget materiale viser udover tydelige rammer for transformationen også metoder og værktøjer til at "tænke langsomt" i opstarten. Samtidig fremhæver jeg, hvad der kræves at være behandlet tidligt i et forløb, for at kunne sikre en hurtig implementering. En klar forudsætning for dette, er at både Projektejer og IT-leverandøren er enige om ansvarsområder og rollefordeling, så ledelsen kan sikre, at de nødvendige kompetencer og ressourcer er på plads, hvor leverandøren ikke bidrager.



6 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. Eksempler på hvordan topleder risikerer at betragte transformationer:

- "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 tænkt og anvendt."
- "IT-leverandøren har prøvet det mange gange, så de ved, hvad der skal gøres."
- "Projekter, der varer mere end seks måneder, er problematiske"

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 herom meget mere senere i "Forstå TL I og II". Her vil jeg uddybe:

1. Vurdering af kompleksitet
2. Kompleksitetstyper og konsekvensen af kompleksitetsforskelle
3. Indholdet i proceskompleksiteten
4. Hvad understøtter IT-leverandør af kompleksiteterne
5. Kompleksiteternes påvirkning af nødvendige ressourcer og udstrækningen af transformationen

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

Tilstrækkelig kompetence i projektledelsen er afgørende for en vellykket transformation. I den indledende, mindre omkostningstunge fase bør man også sikre en god involvering af nøglemedarbejdere, især i komplekse områder. "Tænk langsomt" så mest muligt kommer med i scopet og forankret hos de rigtige personer, det er vej til succes.

For lidt kompetence risikerer at resultere med sikkerhed 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.

