

**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)

Oktober 2026

## EXECUTIVE BRIEFING

|          |                                                                 |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Hvorfor skal du bruge tid på at læse dette? (Den modne)</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Executive summary (Den modne)</b>                            | <b>4</b>  |
| <b>3</b> | <b>Hvor galt kan det gå!</b>                                    | <b>5</b>  |
| 3.1      | Hvorfor berør transformationer topledelsen                      | 5         |
| 3.2      | Fakta om projekter (den modne)                                  | 6         |
| <b>4</b> | <b>Hvad skal du gøre (Den modne)</b>                            | <b>7</b>  |
| 4.1      | Inden opstart                                                   | 7         |
| 4.2      | I opstarten                                                     | 8         |
| 4.3      | I transformationen                                              | 9         |
| <b>5</b> | <b>Strategiske overvejelser</b>                                 | <b>10</b> |
| 5.1      | "Tænk langsomt" (Den modne)                                     | 10        |
| 5.2      | "Strategisk vildledning I" (den modne)                          | 11        |
| 5.3      | Valg af tilgang                                                 | 12        |
| 5.4      | Kompleksitet I og forventningsafstemning der fejler (den modne) | 13        |
| 5.5      | Projektportefølje I (Den modne)                                 | 14        |
| <b>6</b> | <b>Afslutning</b>                                               | <b>15</b> |
| 6.1      | Koncepter                                                       | 15        |
| 6.2      | Topledelsens "GATE-analyse" (Den modne)                         | 16        |
| 6.3      | Topledelsens opgave – præcisering (Den modne)                   | 17        |
| 6.4      | Gevinsten af koncepterne                                        | 18        |
| <b>7</b> | <b>Materiale om digital transformation (Den modne)</b>          | <b>19</b> |
| 7.1      | Topledelsesdokumenter                                           | 19        |
| 7.2      | Digitaliseringsrejse – Det fulde materiale                      | 20        |

## 1 Hvorfor skal du bruge tid på at læse dette? (Den modne)

**Påstand: Mange projektledere og IT-leverandører mangler de kompetencer, der kræves for at håndtere centrale forhold i en digital transformation.**

Topledelsen bør afsætte tid til at læse og forstå dokumentet, og det er der flere årsager til:

1. Du får viden til at vurdere din virksomheds projekt/transformation bedre
2. Du får indsigt i, hvad en IT-leverandør ikke hjælper med i et projekt/en transformation
3. Du får indsigt i hvad et projekt/en transformations ledelse ofte er utilstrækkelig rustet til at løse i virksomhedens projekt/ transformation.

Alt sammen nødvendig viden for at få tilstrækkelig kompetence i et projekt/en transformation, og i sidste instans det der sikrer, at en transformation lykkes. Det er meget at bede om så meget læsetid, men jeg kan med sikkerhed sige, at det kommer til at spare mange for meget.

Gennem de sidste fire år har jeg dokumenteret den viden, jeg har opbygget gennem 45 års arbejdet med ovennævnte. Undervejs har jeg sparret med flere dygtige mennesker, som jeg har arbejdet sammen med eller for.

Det samlede materiale er blandt andet målrettet virksomheders topledelse. Jeg opdeler normalt strategisk ledelse af digitale transformationer i tre typer:

1. **Den modne:** Kendetegnet ved, at flere afsnit i materialet vil virke trivielle.
2. **Den forstående:** Har prøvet flere transformationer, som måske har haft et lidt vanskeligt forløb
3. **HSKDV:** Kendetegnet ved holdningen: "Hvor svært kan det være at gennemføre en transformation?"

Er du type 1, kan du stadig finde inspiration i materialet, og jeg tror især i afsnittene, som jeg er markeret med "Den Modne" i overskriften.

Er du type 2, kan du finde inspiration i de fleste afsnit. Er du type 3, vil materialet næppe være til stor hjælp, fordi du sandsynligvis vil opleve tilgangen som unødigt kompliceret.

Materialet har efter min vurdering udviklet sig til en komplet drejebog for digitale transformationer. Det kan bruges som fundament på tværs af kompleksitetsniveauer og virksomhedsstørrelser. Jeg har anvendt værktøjskassen i virksomheder med alt fra 5-10 til 500-1.000 brugere.

Materialet begynder med "Executive briefing" (Dette dokument), der forklarer, hvordan du som topleder kommer godt i gang med en transformation, og hvilke strategiske overvejelser den kræver.

Materialet til topledere og projektejere rummer yderligere 5 dele, der indeholder strategiske og taktiske overvejelser samt en beskrivelse af de rammer, der skal etableres for at øge transformationens chance for succes. Hver del er på cirka 20 sider hver. Materialet indeholder yderligere 6 dele til projektlederen, som indeholder inspiration til at håndtere de opgaver under implementeringen af it-løsninger, som en IT-leverandør typisk ikke understøtter.



## 2 Executive summary (Den modne)

Dokumentets hovedbudskab er, at digitale transformationer primært fejler på grund af manglende forståelse af kompleksitet, utilstrækkeligt ledelsesengagement og manglende organisatorisk forberedelse, ikke på grund af teknologien alene. Jeg argumenterer for, at topledelsen skal spille en aktiv rolle gennem hele transformationen og ikke blot overlade ansvaret til IT-afdelingen eller en leverandør. De vigtigste budskaber er:

- 1. Digital transformation er et ledelsesprojekt :** Transformation handler ikke primært om IT-systemer, men om mennesker, processer, organisering og forandringer. Toplelsen skal skabe retning, ejerskab og de rette rammer.
- 2. Komplexitet undervurderes ofte:** Mange virksomheder vurderer transformationen for simpelt og vælger derfor en for enkel tilgang. Dette fører ofte til budgetoverskridelser, forsinkelser og manglende gevinster.
- 3. "Tænk langsomt – handl hurtigt":** Der skal investeres betydelig tid i analyse, afgrænsning, organisering og forståelse af forretningen før implementeringen starter. Grundig planlægning øger sandsynligheden for succes betydeligt.
- 4. IT-leverandøren løser kun en del af opgaven:** Leverandøren håndterer primært den tekniske del. Store dele af transformationsarbejdet ligger hos virksomheden selv, herunder Forandringsledelse, Organisatorisk udvikling, Forretningsforankring, Kompetenceudvikling og Gevinstrealisering
- 5. De rette kompetencer er afgørende:** Hvis virksomheden mangler erfaring med transformationer, skal der enten:
  - Ansættes erfarne transformationseksperter
  - Hentes ekstern bistand
  - Investeres i uddannelse af ledelse og projektere
- 6. Strategisk vildledning er en reel risiko:** Ledelser og projektorganisationer kan komme til at love for lave omkostninger, for korte tidsplaner eller for høje gevinster, før projektet er tilstrækkeligt analyseret. Dette skaber senere problemer.
- 7. Projektporteføljen skal styres samlet:** Transformationer konkurrerer med andre projekter om de samme nøglemedarbejdere. Toplelsen skal prioritere ressourcerne på tværs af hele virksomheden.



### Hvad bør topledelsen konkret gøre?

| Før opstart                                                                                                                                                                                                                  | I opstarten                                                                                                                                                                                                                           | Under transformationen                                                                                                                                                                                                    | Efter implementering                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Vurdere transformationens kompleksitet.</li> <li>Afklare roller og ansvar.</li> <li>Sikre de nødvendige kompetencer.</li> <li>Udfordre IT-leverandørens forslag og planer.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definere overordnet scope.</li> <li>Udarbejde interessentanalyse.</li> <li>Etablere governance.</li> <li>Identificere manglende kompetencer.</li> <li>Formulere vision og strategi.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Følge aktivt op.</li> <li>Fjerne organisatoriske barrierer.</li> <li>Sikre ressourcer.</li> <li>Være synlig over for projektet.</li> <li>Fastholde retning og ejerskab.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sikre forankring af løsningen.</li> <li>Fastholde nye arbejdsgange.</li> <li>Realisere de planlagte gevinster.</li> </ul> |

**"Digitale transformationer lykkes sjældent på grund af teknologien alene; de lykkes, når topledelsen forstår kompleksiteten, skaber de rette organisatoriske rammer og aktivt tager ansvar for forandringen."**

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

## 3 Hvor galt kan det gå!

### 3.1 Hvorfor berør transformationer topledelsen

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

#### Så galt kan det gå!

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 indeholder.

Som rådgiver inden for digitaliseringsprojekter har jeg gennem årene observeret adskillige eksempler på fejlslagne transformationer. 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 at have investeret ca. 3 mio. kr. og en mængde interne timer, 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. Dette understøttes jo også af Bent Flyvbjergs analyse i næste afsnit.

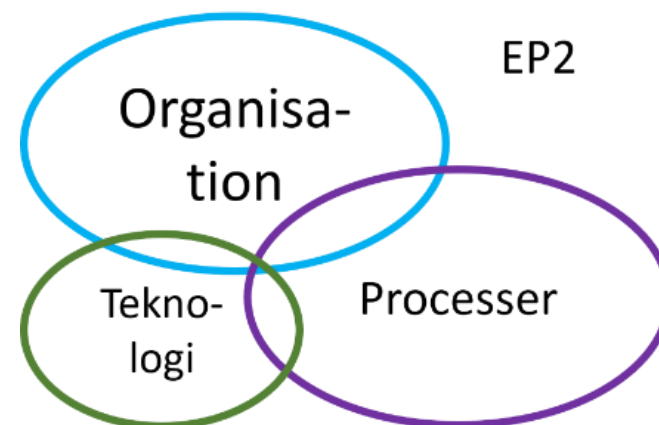
#### Hvorfor transformation?

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

Der er lavet en del **påstande** i mit materiale, 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, for at få mere indblik i påstandens fundament.

Det er vigtigt at understrege, at påstandene udelukket er erfaringsbaseret og ikke datamæssigt understøttet. Mere om dette i næste afsnit.



## 3.2 Fakta om projekter (den modne)

### Påstand: Større digitale transformationer er noget af de mest komplicerede projekter, der findes

Nogle ledere har måske bemærket, at man ikke skal gøre kompleksitet større end nødvendigt. Det er rigtigt, men det modsatte er lige så vigtigt. Det vigtigt at vælge en tilgang, der hverken er for enkel eller for omfattende, for det er afgørende for succes.

Erfaringen viser dog, at mange vælger en for simpel strategi, ofte fordi de ikke kender til transformationers rette kompleksitetsniveau. De metoder og værktøjer, jeg beskriver i materialet, bygger på solid erfaring fra tidligere transformationer, og har vist sig værdifulde for organisationer, der vil reflektere over deres processer.

Som introduktion til transformationsarbejde kan jeg absolut anbefales bogen **"Få store ting gjort"** af Bent Flyvbjerg (professor ved CBS og Oxford University) og Dan Gardner.

Et forskerhold under Bent Flyvbjerg har samlet data fra over 10.000 projekter verden over, som danner grundlag for bogens forskellige analyser og efterfølgende strategiske anbefalinger.

Det fremgår blandt andet, at IT-projekter og transformationer er blandt de mest komplekse projekttyper med stor sandsynlighed for betydeligt efterarbejde (Også kalde projektets "hale").

Databasen viser gennemsnitlige omkostningsoverskridelser for IT-projekter 73 %, og der er 18 % risiko for overskridelser på 447 %. Desværre jo meget godt i tråd, med mine historier i foregående afsnit.

Bogen forklarer også, hvordan "modularisering" (legoklods-modellen) kan bruges til at reducere projektkompleksitet.

Min vurdering er, at grunden til at it-projekter og transformationer er blandt de mest komplekse, er at dette ikke, er lykket at modulariseres disse – en transformation indeholder mange mennesker, områder, procesklasser, processer og features uden fællesnævner udover metoder og værktøjer.

Bogens fakta og konklusioner stemmer også generelt overens med mine egne erfaringer og anbefalinger inden for transformationsledelse, og den generelle utilstrækkelige evne til at vurdere kompleksitet og risiko i projekter generelt, og giver en god forklaring på, hvorfor de metoder og værktøjer jeg bruger, giver mening.

I de næste afsnit kommer der input til, hvad det vil være en fordel, du som topleder bør gøre og forstå, så du kan hjælpe projektets ledelse, med at undervurdere din virksomheds transformation. I slutningen af dette dokument er det en oversigt over det fulde materiale, jeg har lavet om transformationer, og hvem der er interessenter for materialet.

| PROJEKTTYPE                | (A) GENNEMSNITLIG OMKOSTNINGS-<br>OVERSKRIDELSE [%] <sup>2</sup> | (B) % AF PROJEKTER I HALEN<br>[≥ 50% OVERSKRIDELSE] | (C) GENNEMSNITLIG OVERSKRIDELSE FOR PROJEKTER I HALEN [%] |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Oplagring af atomaffald    | 238                                                              | 48                                                  | 427                                                       |
| Olympiske Lege             | 157                                                              | 76                                                  | 200                                                       |
| Atomkraft                  | 120                                                              | 55                                                  | 204                                                       |
| Vandkraftdæmninger         | 75                                                               | 37                                                  | 186                                                       |
| IT                         | 73                                                               | 18                                                  | 447                                                       |
| Dæmninger (ikke vandkraft) | 71                                                               | 33                                                  | 202                                                       |
| Bygninger                  | 62                                                               | 39                                                  | 206                                                       |
| Luft- og rumfart           | 60                                                               | 42                                                  | 119                                                       |
| Forsvar                    | 53                                                               | 21                                                  | 253                                                       |
| Bustrafik                  | 40                                                               | 43                                                  | 69                                                        |
| Jernbaner                  | 39                                                               | 28                                                  | 116                                                       |
| Lufthavne                  | 39                                                               | 43                                                  | 88                                                        |
| Tunneler                   | 37                                                               | 28                                                  | 103                                                       |
| Olie og gas                | 34                                                               | 19                                                  | 121                                                       |
| Havne                      | 32                                                               | 17                                                  | 183                                                       |
| Hospitaller, sundhed       | 29                                                               | 13                                                  | 167                                                       |
| Minedrift                  | 27                                                               | 17                                                  | 129                                                       |
| Broer                      | 26                                                               | 21                                                  | 107                                                       |
| Vand                       | 20                                                               | 13                                                  | 124                                                       |
| Fossil termisk energi      | 16                                                               | 14                                                  | 109                                                       |
| Veje                       | 16                                                               | 11                                                  | 102                                                       |
| Rørledninger               | 14                                                               | 9                                                   | 110                                                       |
| Vindkraft                  | 13                                                               | 7                                                   | 97                                                        |
| Energitransmission         | 8                                                                | 4                                                   | 166                                                       |
| Solenergi                  | 1                                                                | 2                                                   | 50                                                        |

KILDE: FLYVBJERG DATABASE

## 4 Hvad skal du gøre (Den modne)

### 4.1 Inden opstart

**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 tidligere nævnt. I mit materiale om digitale transformationer præsenteres en model med tilhørende metoder og værktøjer til at minimere de klassiske udfordringer, og forbedre chancen for succes, og som har medvirket i en del transformationer.

Der findes med sikkerhed andre veje til succesfuld transformation, men i mit materiale 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:

1. Kan ledelsen vurdere kompleksiteten og placere virksomhedens transformation korrekt på score boardet til højre?
2. Forstår ledelsen hvilke krav denne kompleksitet stiller til organisationen, de nødvendige kompetencer og ressourcer til at håndtere transformationen?
3. Forstå ledelsen forskellen på en operationel projektledelse og ledelse af komplekse forandringer?
4. Har topledelsen et realistisk billede af opgavens omfang baseret på en simpel scoring til højre?
  - Er potentielle væsentlige udfordringer i forretningen og organisationen identificeret?
  - Hvilke forudsætningerne der er for den valgte tilgang?
5. Kan I kvalificeret udfordre IT-leverandørens forslag og plan til transformationen?

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

Hvis du kan svare **"ja"** til ovenstående spørgsmål, er du allerede godt på vej, og kan læse videre i mit materiale, om hvordan du effektivt initierer en transformation, og få input til væsentlige strategiske overvejelser, som du skal have kendskab til.

Hvis du **ikke** kan svare **"Ja"** på alle spørgsmål, mangler du enten at bruge mere tid på at besvarer disse spørgsmål, eller at styrke topledelsen/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 dette dokument og "D-rejse – Forstå topleder I + II", hvor du får yderligere indblik i indholdet i de nævnte spørgsmål, samt opnår forståelse for nødvendige kompetenceprofiler og indsigt i kundens roller og ansvar i digital transformation

Ved mindre transformationer er det ofte muligt at besvare de nævnte spørgsmål uden større vanskeligheder (Mindre er lig Mindre end 15-20 berørte medarbejder). Det bør også understreges, at indholdets kompleksitet for transformationen øges markant i takt med transformationens omfang og i antallet af berørte.

## 4.2 I opstarten

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

Efter at have svaret ja, på spørgsmålene på foregående side, er herunder en meget praktisk oversigt, over hvad du skal gøre for at komme i gang, men helt generelt 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 – Etablering af transformation**

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 kickstart den første scoping.

Dette er i øvrigt den fase, som jeg ofte bliver kaldt ind til at hjælpe med af direktioner.

### **Afsluttende bemærkning**

“Executive briefing”, Topleder I og Topleder II 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. Indholdet er:

1. Fakta omkring projekter generelt
2. Hvad du bør gøre inden, i opstarten og i implementeringen
3. Forståelse for strategiske og taktiske overvejelser du som topledelse bør forstå
4. Hvad mat materiale om transformationer kan give dig

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.



## 4.3 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 4.1 og 4.2, kan du som topledelse vælge at overdrage transformationen til en "projektejer", hvilket ofte sker i større transformationer.

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 **Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.**)
3. Er i eller tæt koblet til topledelsen
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 være opdelt på flere personer, men hvis det sker, er det vigtigt, at opsplitningen af rollerne præciseres, så alle ved hvad de præcis har ansvaret for.

Hvis ikke du er sikker på erfaringsniveauet hos de/den, opgaven er overdraget til, er det vigtigt, at topledelsen holder sig 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 herfra:

1. Under Anskaffelse: At være tæt på, fastholdelse af den valgte tilgang, og at lave en afgrænsning der passer til organisationens modenhed
2. Under Implementeringen: Fastholde retningen, sikre ressourcer, løse organisatoriske barrierer og fjerne forhindringer og vise nærhed ved løbende tale med teamet
3. Efter implementering: Sikre at løsningen og de nye processer fastholdes, og at den nye projektkultur fastholdes

Ovennævnte deltagelse kan f.eks. ske, ved at være en del af en styregruppe, og ved at tale med deltagerne om transformationen.

Ved mindre transformationer vil opgaverne være de samme, men meget ofte i en meget mere simpel form.



## 5 Strategiske overvejelser

### 5.1 "Tænk langsomt" (Den modne)

**Påstand: Mange topledere er ikke klar over konsekvenserne af ikke at vurdere kompleksiteten korrekt ved virksomhedstransformationer.**

Ud over erfaret de alvorlige konsekvenser af mislykkede transformationer som fremgår af afsnit 3, har fejlslagne transformationsprocesser mange andre konsekvenser, så det er vigtigt at have fokus på disse.

Bogen **"Få store ting gjort"** introducerer centrale begreber, som er væsentlige for ledelsen at forstå. Det første begreb omhandler:

#### **"Tænk langsomt – handl hurtigt"**

Dette princip indebærer en grundig analyse af både organisatoriske, forretningsmæssige og teknologiske forhold i opstartsfasen. Omhyggelig planlægning på dette stadie er økonomisk fordelagtig, og jo flere potentielle udfordringer der identificeres og adresseres tidligt, desto større er sandsynligheden for succes og en hurtig implementering. Manglende grundighed i denne fase vil med sikkerhed føre til betydelige vanskeligheder senere i processen.

Mit materiale præsenterer klare rammer for transformation samt konkrete metoder og værktøjer til at understøtte en "tænk langsomt"-tilgang i opstarten. Derudover fremhæves det, hvilke elementer der bør behandles tidligt i forløbet for at sikre effektiv eksekvering.

En afgørende forudsætning herfor er at både projektledelsen og IT-leverandør inden opstart af en transformation, har afstemt ansvarsområder og roller, så ledelsen kan sikre, at de nødvendige kompetencer og ressourcer er til rådighed internt til de opgaver, hvor leverandøren ikke vil/ønsker at bidrage.

Eksempler på "tænk langsomt"-aktiviteter inkluderer:

1. Analyse af virksomhedens værdikæde med henblik på overordnet scope
2. Korrekt organisering af projektet ud fra overordnet scope og eventuelle behov for opgradering af kompetencer
  - Identifikation af komplekse områder
  - Udpegning af områder med stort potentiale og områder der kræver gennemførelse af dybdegående analyser

Især den sidstnævnte aktivitet bidrager væsentligt til at identificere forskellige typer udfordringer i projektet, hvad enten de er af organisatorisk, procesmæssig eller it-relateret karakter.

I nærværende og de følgende 5 dokumenter (se oversigt sidst i materialet) beskrives relevante opgaver, der sikrer en effektiv anvendelse af "Tænk langsomt"-perioden. I afsnittet "D-rejse Forretningsanalyse" gennemgås de væsentlige øvelser, som operationen bør gennemføre for bedst muligt at præcisere scopet og forberede sig på samarbejde med IT-leverandører.



## 5.2 "Strategisk vildledning I" (den modne)

**Påstand: Projektledelsen kan strategisk vildlede topledelse og bestyrelse om ressourcer, investeringer og projektomfang – ofte drevet af ivrighed eller ledelsespres.**

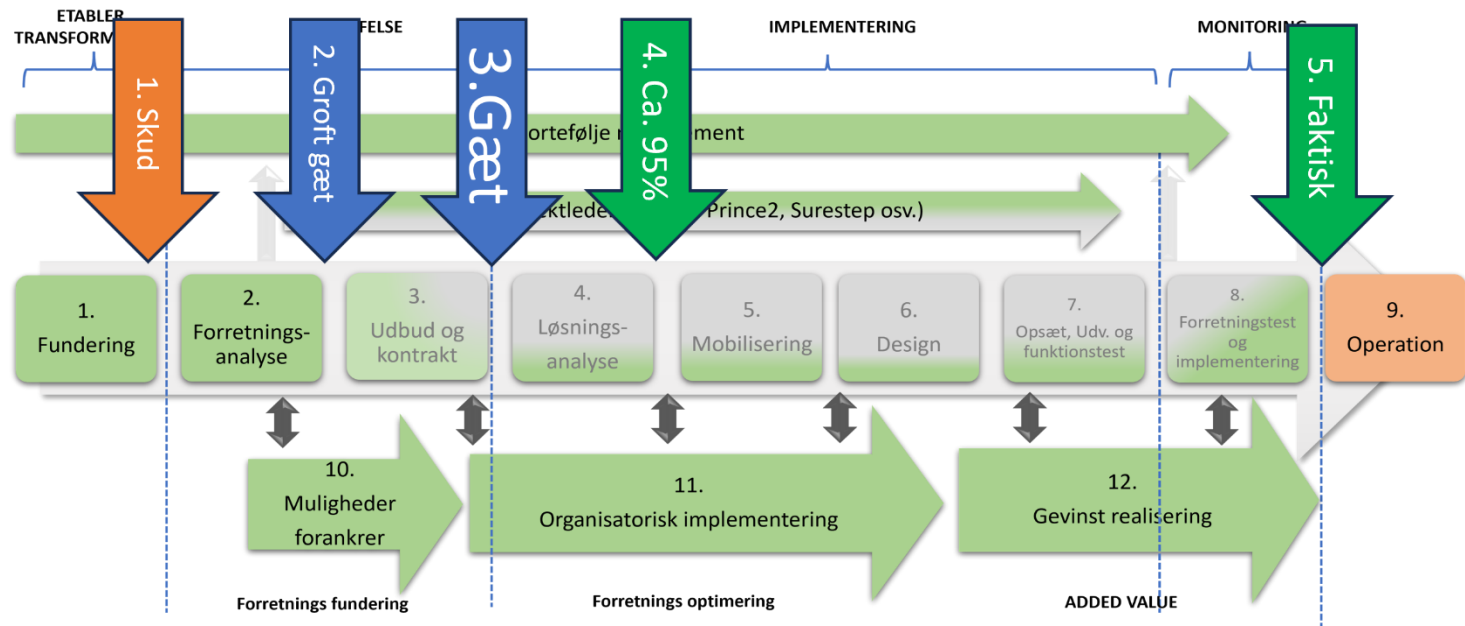
Et andet tema fra den nævnte bog er risikoen for strategisk vildledning. Det opstår, når topledelsen lover bestyrelsen bestemte priser og et bestemt omfang uden at inddrage alle relevante forudsætninger. Når transformationen først er sat i gang, og løfterne er givet, bliver det vanskeligt at trække sig. Årsagen er ofte, at der ikke blev brugt tilstrækkelig tid på grundig overvejelse (tænk langsomt) i den tidlige og mindst omkostningstunge fase. Resultatet kaldes strategisk vildledning, og med mulighed for eskalation af denne forpligtigelse til topledelsen.

Udfordringen rammer især topledelsen og nøglemedarbejderne hårdt.

Strategisk vildledning kan opstå på flere områder. De væsentligste er:

1. Estimat på leverandørens indsats
2. Estimat på interne ressourcer
3. Udstrækning af forløbet
4. Gevinster ved transformationen

Til højre ses den projektmodel, jeg arbejder efter.



Jeg har markeret de 3-4 steder i forløbet markeret med pile, hvor jeg typisk forsøger at få vurderet mindst de tre første vildledningspunkter, som er nævnt ovenfor.

Gevinster er en særskilt beslutning, som typisk kun større virksomheder vælger til – og langt fra alle. Det skyldes, at det både er omfattende at skabe et realistisk gevinstbillede og endnu mere krævende efterfølgende at verificere resultaterne.

Et 95% validt estimat kan ved mindre komplekst transformationer ske mellem punktet 2 og 3. Ved en kompleks transformation kan det tidligst være udarbejdet efter fasen "Løsningsanalyse" (punkt 4) – og kun hvis processen indtil da har været præget af grundighed, langsom tænkning og de rette handlinger. Estimatet bør omfatte både eksterne investeringer og interne ressourcer.

Jeg har ofte set, at bestyrelsen og topledelsen selv bliver en del af den strategiske vildledning ved at kræve et tidligt estimat og acceptere at igangsætte transformationen på baggrund af et skøn – uden fuldt ud at forstå eller acceptere forudsætningerne for skønnet (den orange pil).

## 5.3 Valg af tilgang

**Påstand: "En for stor hammer er lige så uhensigtsmæssig som en for lille, så det gælder om at finde den rette størrelse."**

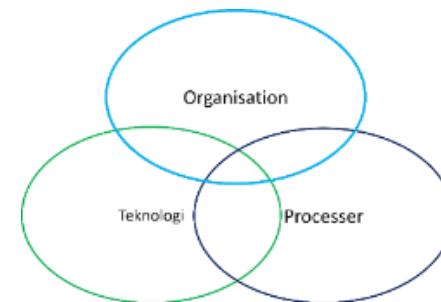
Der vil garanteret være nogle Topledelser, der sider og tænker, at nu skal vi ikke gøre transformationen mere kompliceret, end den er. Eksempler på hvordan topleder risikerer at betragte transformationer:

- "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 sentenser være dækkende. **Men det vil kun være ved mindre transformationer.**

Men de transformationer der går galt, vil ofte være dem, hvor topledelsens først vurdering af transformationens kompleksitet, ikke matchede den reelle kompleksitet, og så bliver der ikke "tænkt tilstrækkeligt langsomt". Kompleksiteten er at finde i de 3 områder, som er vist i figuren, og det er ikke en trivial opgave, at fastslå denne. Derfor har jeg i "Forstå TL I", uddybet perspektiver som er vigtige, for at lave en korrekt vurdering af kompleksitet, og disse er:

1. Kompleksitet - Dimensioner
2. Kompleksitet - Vurdering
3. Kompleksitet - Typer
4. Indholdskompleksitet
5. Indholdskompleksitet – og videns opsamling
6. Kompleksitet – og projekttriangelen
7. Kompleksitetsvurdering – Scoreboardets formål
8. Kompleksitetsvurdering – Praktisk eksempel



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 der matcher transformationens kompleksitet, er alt afgørende for en vellykket transformation. I den indledende, mindre omkostningstunge fase bør man også sikre en god involvering af nøglemedarbejdere. Især i forretningsanalysen skal der "tænkes langsomt" så mest muligt kommer med i scope og forankret hos de rigtige personer, det er vej til succes.

"For lidt" kompetence i en transformations opstart, resultere med sikkerhed i at du ikke "tænker langsomt" og "strategisk vildledelse", som skal 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.

## 5.4 Komplexitet I og forventningsafstemning der fejler (den modne)

**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 figuren herunder.

Forskellene på transformationer beror på omfanget af kompleksiteten i de 3 dimensioner i figuren. 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).

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

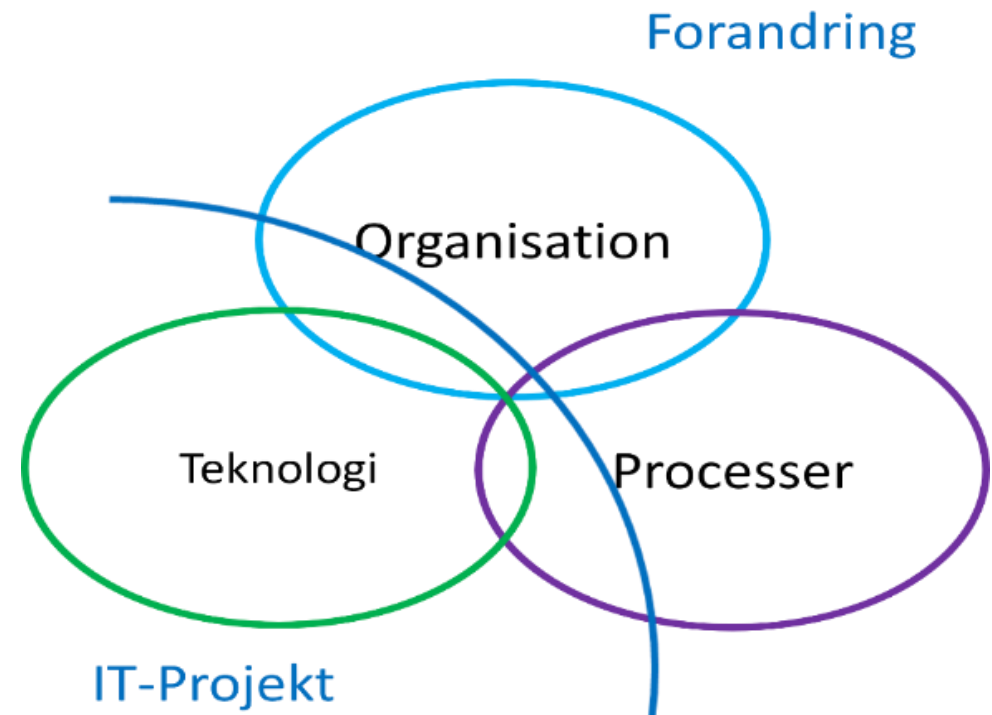
- Størstedelen af aktiviteter vedrørende anskaffelse
- Forretningsudvikling og strategisk sammenhæng
- Forretningstest, forankring og forandringsledelse
- Organisationsmodning og organisations- og kulturudvikling

Det er de færreste at IT-leverandøren der ønsker og/eller har kompetencer indenfor oven nævnte discipliner. Derfor kan man meget sjældent bruge en IT-leverandør til at vurdere den 3 dimensionale kompleksitet, de vil med sikkerhed undervurdere både den procesmæssige og den organisatoriske kompleksitet.

Mellem 40% og ca. 70% af aktiviteterne vil ligge inden for virksomhedens ansvarsområde, hvilket ofte kommer bag på mange. Det er derfor vigtigt at få etableret en intern projektledelse, som kan håndtere disse opgaver i forløbet, parallelt med koordineringen med IT-leverandøren.

I "Forstå – PE I Rammer" kan du i øvrigt læse mere om, både væsentlige ideelle rammer for en transformation og hvilke interne og it-leverandør-udfordringer der er til "højre for den blå streg" og hvilke der ofte er med IT-leverandør, ud over den almindelige projektledelse i en transformation.

Dette behandles yderligere i afsnit 6.2, og de fleste af de 3 x 25 emner, behandles detaljeret i det fulde materiale.



## 5.5 Projektportefølje I (Den modne)

**Påstand:** De fleste topledelse har ikke et samlet overblik over, hvilke projekter der er i gang i den virksomhed, som de er topleder for.

Ud over at en transformation ofte indeholder flere projekter, har virksomheden typisk en række parallelle projekter med en tiltænkt transformation, indenfor områder som:

- Strategiske projekter
- Udvikling af forretningsområder
- Fusioner og opkøb
- Produkt- og markedsudvikling
- osv.

Ofte mangler ledelsen et overblik og en styring, som sikrer, at igangværende projekter tilpasses de ressourcer, virksomheden har afsat til projektgennemførelse.

Dette kan føre til problemer som:

- Utilstrækkelig vurdering af projekter
- Manglende tildeling af kompetencer
- Aktiviteter i projekterne gennemføres ikke tilfredsstillende

Du har allerede læst om konsekvenserne af dette i afsnit 3 af dokumentet. Men som topleder er det afgørende at forstå, at alle projekterne konkurrerer om de samme nøglemedarbejdere, som også er centrale for den daglige drift. Så en prioritering af hvad der ikke skal arbejdes på, hvis ressourcerne er knappe, er meget vigtigt.

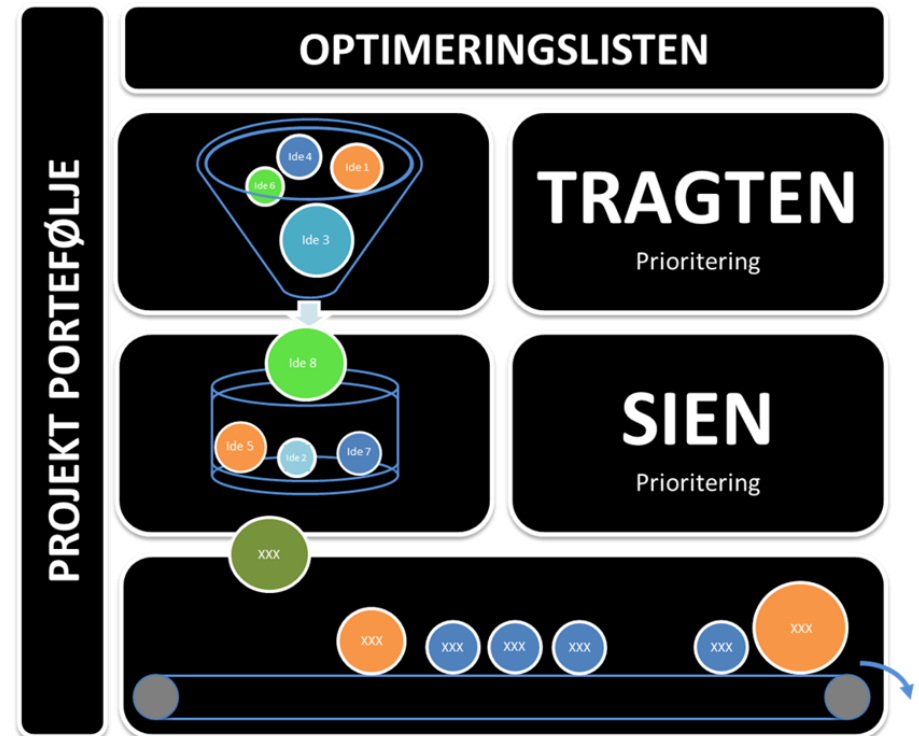
Hvis en topleder oplever, at virksomhedens transformation er rimeligt i kontrol, har jeg til tider oplevet, at ledelsen vil være fristet til at igangsætte yderligere projekter.

Pas på og sikre at der findes et ressourceoverblik, som understøtter at det er muligt. Resultatet kan blive at en eller flere projekter bliver udfordret.

Hvis man ikke er opmærksom, kan det blive overvældende og til tider ødelæggende for disse nøglepersoner, især hvis:

- De får ikke nødvendige ressourcer til deres projektarbejde
- Deres profil ikke passer til projektarbejdet
- Opgaven overstiger deres kompetencer

Derfor skal topledelsen sørge for, at disse forhold håndteres korrekt og grundigt. Utilstrækkelig håndtering og forståelse af alle temaer, som er beskrevet i afsnit 5, skyldes ofte manglende forståelse for og kompetence i virksomheden til at håndtere transformationer af den kompleksitet, denne står overfor.



## 6 Afslutning

### 6.1 Koncepter

**Påstand: Transformationer kan kun i begrænset omfang modulariseres, hvilket er årsagen resulterer i øget kompleksitet.**

Nogle ledere kan måske opfatte, at de emner, jeg har behandlet i dette dokument, kun er relevante for større virksomheder, eller at jeg problematiserer transformationer.

Mine erfaringer og data fra "Få store ting gjort" viser imidlertid noget andet. I gennemsnit opleves 73% overskridelser i estimater, hvilket indikerer, at kun en meget lille andel leverer det forventede resultat. Tidligere undersøgelser peger endda på, at dette tal kun er 7%. Det understreger, at transformationer ofte undervurderes.

For at bidrage til, at denne succesrate øges, har jeg udarbejdet dette materiale, der bygger på mine erfaringer, metoder og værktøjer. Dette har resulteret i to skalerbare koncepter:

- SMV-konceptet, som henvender sig til små og mellemstore virksomheder, hvor der typisk er ansat mellem 10-35 berørte, og med fokus på:
  - Korrekt organisering af projektet
  - Udarbejdelse af et præcist scope
  - Forberedelse af deltagerne på mødet med IT-leverandøren
  - Støtte ved overdragelsen til IT-leverandøren
- EP-konceptet, som retter sig mod større virksomheder typisk med flere end 35 ansatte, og med yderligere fokus på:
  - Sikring af projektledelsens kompetenceniveau
  - Ledelsessparring og modning af ledelsen
  - Støtte til projektledelsen
  - Forventningsafstemning med IT-leverandøren om projektaktiviteter samt rolle- og ansvarsfordeling



Hvis du har erfaring med mindre succesfulde it-projekter og ønsker en mere grundig gennemgang, kan et indlæg for ledelsen rekvireres via [bent@mosgaard.consulting](mailto:bent@mosgaard.consulting). Det anbefales at afsætte 2-3 timer til præsentationen.

## 6.2 Topledelsens "GATE-analyse" (Den modne)

**Påstand: Mange IT-leverandører og projektleder har ikke de kompetencer, der skal til for at understøtte flere af de forhold, Topledelsesdokumenterne beskriver.**

Dette dokument viser, hvordan du som topleder skaber en god start på en digital transformation og undgår de vigtigste faldgruber i den indledende fase.

Efter at topledelsen har sikret planen i afsnit I opstarten 4.2, er gennemført, kan ansvaret overdrages til en projektejer eller projektleder, der gennemfører forretningsanalysen og anskaffelsen. Som topleder skal du bidrage til i den første fase:

1. At forstå udviklingen i kompleksiteten i transformation
2. At skabe de rette rammer for scoping og anskaffelse
3. At give plads til at "tænke langsomt"
4. At sikre, at ledelsen forstår de relevante strategiske og taktiske emner

Det giver projektejeren og projektledelsen de bedste forudsætninger i opstarten, for at lykkes med transformationen.

Topledelsen bør forstå alle strategiske og taktiske gate-emner, så den kan støtte projektledelsen og sikre, at både projektledelsen og IT-leverandøren håndterer de rette emner gennem forløbet.

Figuren til højre sammenfatter de 5 hovedfaser, der er i et projekt/transformation. For hvert af de 5 hovedfaser, har jeg skabt en oversigt over de 5 væsentligste strategiske/taktiske emner, der er indenfor områderne:

1. Rammer for transformationen
2. Interne udfordringer
3. Typiske udfordringer i samarbejdet med IT-leverandøren

Der er en mere detaljeret gennemgang i værktøjet og brugen af dem senere i materialet, og det er vigtigt at understrege, at til ovennævnte kommer den operationelle opfølgning på transformationens it og løsningsmæssige fremdrift.

Formålet er at skabe de bedst mulige betingelser for en vellykket transformation og samtidig sikre, at ledelsen og projektledelsen har en plan B – især for de interne udfordringer og samarbejdet med IT-leverandøren.



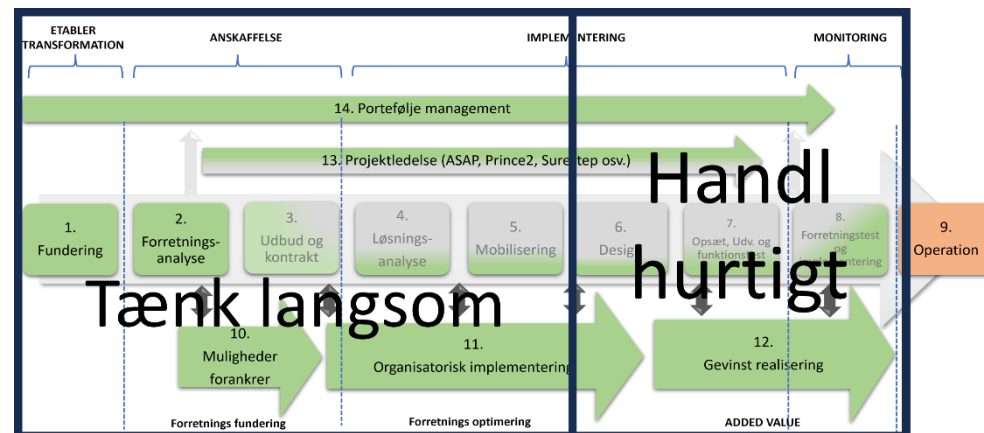
## 6.3 Topledelsens opgave – præcisering (Den modne)

**Påstand: Rammer skal bruges til at minimere eller eliminere udfordringer – men ofte er de ikke forstået korrekt af topledelse**

Her vises samme model som i afsnit 5.1. Modellen er kun et visuelt redskab til at formidle budskabet. Det afgørende er projektledelsens kompetencer og de rammer, den arbejder inden for. Nedenfor opsummerer jeg, hvad topledelsen bør gøre for at øge sandsynligheden for succes:

### 1. For transformationer af enhver kompleksitet

- Topledelsen bør først igangsætte transformationen, når følgende som minimum er på plads:
  - Forberedelsen før opstart er gennemarbejdet (se afsnit 4.1).
  - Opstartsfasen er gennemført tilstrækkeligt (se afsnit 4.2).
- Kompleksiteten vurderes så præcist som muligt fra start, så de nødvendige kompetencer og opgaver kan fastlægges og organiseres korrekt.
- Ejerskabet i transformationen er tydeligt fordelt:
  - Projektledelsen har ansvar for proces og fremdrift.
  - IT har ansvar for infrastrukturen.
  - Forretningen har ansvar for mål, ønsker og behov.
- Der afsættes tid til at "tænke langsomt" i de indledende faser frem til fase 6 i modellen. Det giver bedre mulighed for at "handle hurtigt" under implementeringen.
- Fremdriften er stabil, uden at ejerskab og grundighed går tabt.



### 2. For større transformationer

- Det første rimeligt sikre estimat kan normalt først udarbejdes efter løsningsanalysen (fase 4). Kommunikér derfor tidligere estimater med tydelige forbehold.
- Virksomheden vælger en IT-leverandør, der:
  - Vil forstå, overtage og videreudvikle forretningens ønsker og behov.
  - Har metoder og værktøjer til at videreføre denne viden struktureret.
- Deltagerne får de nødvendige ressourcer til at løse opgaverne gennem hele forløbet.
- Udfordringer løses i de faser, hvor de opstår.
- Tilstrækkelig forandringsledelse indgår som en central del af hele transformationen.

Etablerer du disse rammer fra start, er du godt på vej. Mange andre forhold kan dog stadig få en transformation til at mislykkes. Dem beskriver jeg nærmere i mit samlede materiale om digitale transformationer.

Senere præciserer jeg de anbefalede rammer for både "Videns opsamling og overdragelse" og "Implementeringen". Rammerne skal reducere de væsentligste interne udfordringer og udfordringer i samarbejdet med IT-leverandøren.

## 6.4 Gevinsten af koncepterne

**Påstand: En projektmodel er først og fremmest et redskab til at forklare et transformationsforløb – det er kompetencerne og rammerne, der skaber succes.**

Min model og mit materiale garanterer ikke succes, men øger sandsynligheden for en vellykket transformation.

Det kræver, at modellen anvendes inden for de rette rammer, at de nødvendige kompetencer er til stede, og at alle centrale opgaver løses tilfredsstillende.

En transformation kan mislykkes af mange årsager. Når projektets kompleksitet afstemmes med organisationens modenhed og kompetencer, øges chancen for succes markant.

Det kræver en betydelig indsats og mange arbejdstimer i samarbejde med IT-leverandøren for at sikre, at de rette opgaver bliver løst, herunder:

1. At viden om forretningens udfordringer struktureres og overdrages fyldestgørende til IT-leverandøren
2. At forretningsviden vedligeholdes gennem hele forløbet
3. At leverandøren kan konfigurere en løsning, der håndterer udfordringerne
4. At løsningen og den nødvendige viden overføres til forretningen
5. At organisationen samtidig arbejder med at skabe accept af de nye løsninger og processer

Til punkt 1 skal det understreges, at virksomheden – uanset omfanget af eget forarbejde – skal afsætte betydelig tid til at overdrage viden til leverandøren, så ønsker og behov forstås korrekt.

Komplekse forhold skal ofte bearbejdes flere gange med IT-leverandøren, før den rette løsning findes. Det understøtter de fleste implementeringsmodeller heldigvis i dag.

Følger du modellen, etablerer de rette rammer og sikrer de nødvendige kompetencer, øges sandsynligheden for:

- At IT-leverandørens estimat bliver så validt som muligt (95 % sikkerhed)
- At de forventede resultater opnås
- At nøglemedarbejderne anvendes rigtigt

Sidst, men ikke mindst, mindsker du risikoen for at ende i de situationer, jeg beskrev i afsnit 3.



## 7 Materiale om digital transformation (Den modne)

### 7.1 Topledelsesdokumenter

**Påstand: Hvis du er kommet hertil, har du som topleder allerede gjort mere end de fleste topledere, for at prøve at forstå din virksomheds transformation – "Godt gjort"**

Jeg er opmærksom på, at forståelsen af transformationer er et krævende emne, som ikke naturligt hører til topledelsens kerneopgaver. Det er dog nødvendigt at afsætte tid til materialet, hvis du vil øge virksomhedens chance for en vellykket transformation.

Som nævnt kan du ikke forvente, at IT-leverandøren dækker disse emner tilstrækkeligt. Erfaringen viser samtidig, at projektledelsen kan mangle støtte til at sikre, at de behandles grundigt nok til at understøtte en vellykket transformation.

Jeg har samlet de fleste emner, som topledelsen bør kende, i to dokumenter.

Indholdsfortegnelserne vises til højre, så du selv kan vurdere emnernes relevans.

Det er vigtigt, at projektejer og programlederen har indsigt i alle temaerne i de tre dokumenter. Jeg håber derfor, at materialet har tydeliggjort, hvilke projektledelseskompetencer organisationen skal have, før transformationen sættes i gang.

I næste afsnit finder du en samlet oversigt over mit materiale om digitale transformationer, herunder denne del og de to dokumenter, der er omtalt ovenfor.

### Forstå Topleder I – indhold

|                                                               |       |
|---------------------------------------------------------------|-------|
| <b>1 Executive summary (O-A-1)</b>                            | ..... |
| <b>2 Strategiske overvejelser – Digital transformation</b>    | ..... |
| 2.1 "Min sentens" (U-A-1)                                     | ..... |
| 2.2 Strategisk vildledelse II (U-A-1)                         | ..... |
| 2.3 Centrale figurer for at forstå en transformation (U-A-1)  | ..... |
| 2.4 Transformationsforståelse II (U-A-2)                      | ..... |
| <b>3 Komplexitet</b>                                          | ..... |
| 3.1 Komplexitet I - Dimensioner (U-A-1)                       | ..... |
| 3.2 Komplexitet II - Vurdering (U-A-2)                        | ..... |
| 3.3 Komplexitet III - typer (U-A-1)                           | ..... |
| 3.4 Indholdskomplexitet IIII (RA-A-1)                         | ..... |
| 3.5 Indholdskomplexitet V – og videns opsamling (RA-A-2)      | ..... |
| 3.6 Transformationskomplexitet VI – og projektriangel (U-A-1) | ..... |
| 3.7 Komplexitetsvurdering VII – Scoreboardets formål (M-A-2)  | ..... |
| 3.8 Komplexitetsvurdering VIII – Praktisk eksempel (M-A-2)    | ..... |
| <b>4 Hvad kan gå galt</b>                                     | ..... |
| 4.1 Resultat hvis I undervurderer jeres D-rejse (U-A-1)       | ..... |
| 4.2 Dårlig rådgivning (U-A-1)                                 | ..... |

### Forstå Topleder II - Indhold

|                                                            |       |
|------------------------------------------------------------|-------|
| <b>1 Executive summary (O-A-2)</b>                         | ..... |
| <b>2 Digital transformation</b>                            | ..... |
| 2.1 Hvad er en digitaliseringsrejse (O-A-2)                | ..... |
| 2.2 Hvorfor starte en D-rejse (O-A-2)                      | ..... |
| 2.3 Hvorfor en D-rejse – til bestyrelsen (O-S-2)           | ..... |
| <b>3 Strategiske overvejelser – Digital transformation</b> | ..... |
| 3.1 Succes kriterier (U-A-1)                               | ..... |
| 3.2 Forandringsledelse (RA-A-1)                            | ..... |
| 3.3 Procesarbejde hvorfor? (RA-A-2)                        | ..... |
| <b>4 Gængse tilgange</b>                                   | ..... |
| 4.1 Rockermodellen (U-A-2)                                 | ..... |
| 4.2 Klassisk tilgang (U-A-1)                               | ..... |
| 4.3 Forandringsmodel (U-A-1)                               | ..... |
| <b>5 Fakta</b>                                             | ..... |
| 5.1 Transformationstyper (RA-A-2)                          | ..... |
| 5.2 Ressourcer og udstrækning I (RA-A-2)                   | ..... |
| 5.3 Gæt på investering I (RA-A-2)                          | ..... |
| <b>6 Metode og modeller (Løsning af udfordringer)</b>      | ..... |
| 6.1 Projektleder kompetenceprofil I (U-A-1)                | ..... |
| 6.2 Kompetencer i en transformation (U-A-2)                | ..... |

## 7.2 Digitaliseringsrejse – Det fulde materiale

Nu har du som topledelse læst overskrifterne for, hvordan du kommer rigtig i gang med en digital transformation, og fået et indblik i nogle væsentlige temaer, som kan hjælpe dig med at sætte rammerne for din virksomheds transformation.

Det vil være sandsynligt, at der er emner, du ønsker større forståelse for, og det får du mulighed for i det fulde materiale.

Da jeg startede på mit materiale, havde jeg et helt andet billede af omfanget, end det er endt med. Jeg regnede med at lave ca. 10 til 20 sider, og nu godt 500 timer senere, har jeg lavet ca. 200 til 250 sider, og jeg er ikke færdig.

Du de "orange" dokumenter i figuren, er udarbejdet til bestyrelses-medlemmer, topledelsen og projektere og indeholder strategiske emner.

Efter at have læst og forstået de "orange" dokumenter, har du mulighed for som topleder at overdrage transformationen sammen med materialeoversigten til højre til projektledelsen. Den vil så med klassisk projekterfaring og mit materiale, have en "drejebog" til at gennemføre en transformation.

De "lyseblå" dokumenter er udarbejdet til projektere for din transformation. 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 projektledere. Formålet med dokumenterne er at hjælpe projektledelsen med at sætte rammerne for transformationens eksekvering og projektledelsen, så de kan forstå og styre en digital transformationsrejse.

De "grønne" dokumenter er lavet til projektledere, og emnerne her er meget operationelle, og emner der for klassiske projektleder ofte ikke vil være tilstrækkeligt kendt/forstået. Formålet med disse dokumenter er at beskrive metoder og værktøjer, samt give inspiration til projektledere og facilitatorer til, hvordan typisk oversete udfordringer kan håndteres optimalt i transformationen.

Materialet indeholder ikke vejledning om klassiske projektledelsesdiscipliner, idet det forventes, at de involverede kompetencer har den viden. Jeg har fokuseret på de mest væsentlige discipliner/udfordringer og vil løbende opdatere indholdet i takt med efterspørgslen.

