MOSGAARD

VIDEN TIL FORANDRING

Er I klar til en digital transformation?

Executive briefing

IT-projekter overskrider i gennemsnittet budgettet med 73 %,
og der er 18 % risiko for overskridelser på 447 %

- Kilden er bogen "Få store ting gjort"
af Bent Flyvbjerg (professor ved CBS og Oxford University) og Dan Gardner -

Topleder

Version 10

November 2026

EXECUTIVE BRIEFING

1 Hvorfor skal du bruge tid på at læse dette? 3

2 Strategiske overvejelser 4

2.1 Balkontaler 4
2.2 "Tænk langsomt" 5
2.3 Kompleksitet I og forventningsafstemning der fejler 6
2.4 "Strategisk vildledning" I 7
2.5 Opgaver inden opstart 8

3 Case story - Spectre 9

4 Det fulde materiale 10

4.1 Topledelsesdokumenter 10
4.2 Digitaliseringsrejse – Det fulde materiale 11

1 Hvorfor skal du bruge tid på at læse dette?

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

Digitale transformationer går sjældent galt på grund af teknologien. De går galt, fordi kompleksiteten bliver undervurderet, fordi ledelsen slipper for tidligt, og fordi virksomheden ikke har forberedt sig på det arbejde, leverandøren ikke laver. Syv budskaber:

1. Det er et ledelsesprojekt. Transformationen handler om mennesker, processer og organisering. Teknologien er den mindste del. Ledelsen skal give retning og ejerskab, ikke delegere det hele til IT eller leverandøren.
2. Kompleksiteten undervurderes næsten altid. Vælger I en for enkel tilgang, får I overskridelser på tid og budget og gevinster, der udebliver.
3. Tænk langsomt, handl hurtigt. Brug tid på analyse og afgrænsning, før I implementerer. Det er den billigste fase at være grundig i.
4. Leverandøren løser kun en del af opgaven. Mellem 40 og 70 procent af arbejdet ligger hos jer selv.
5. Kompetencerne skal være der fra start. Mangler I erfaring med transformationer, så ansæt den, køb den eller lær den, før I går i gang.
6. Tidlige tal er gæt. Et estimat, I kan stole på, findes først efter løsningsanalysen. Kræver bestyrelsen et tal før, får den et gæt.
7. Projekterne kæmper om de samme mennesker. Prioritér på tværs af hele virksomheden, og beslut også, hvad der ikke skal laves



Hvis du siger at ovennævnte er trivielt, og at det har virksomhedens både ledelse og topledelse fuld forståelse for, så vil dette materiale, nok ikke bringe dig/jer meget nyt viden. Du vil via materialet bringes viden om:

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 +40 års arbejdet med ovennævnte. Undervejs er jeg sparret med flere dygtige mennesker, som jeg har arbejdet sammen med eller for. Jeg opdeler normalt strategisk ledelse af digitale transformationer i tre typer:

1. **Den modne**: Kendetegnet ved, at flere afsnit i materialet kan 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?”

Det fulde materiale 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 5-1.000 brugere. Materialet indledes med ”Executive briefing” (Dette dokument), der forklarer, meget vigtige strategiske overvejelser du som topleder skal forstå og/eller tage stilling til.

2 Strategiske overvejelser

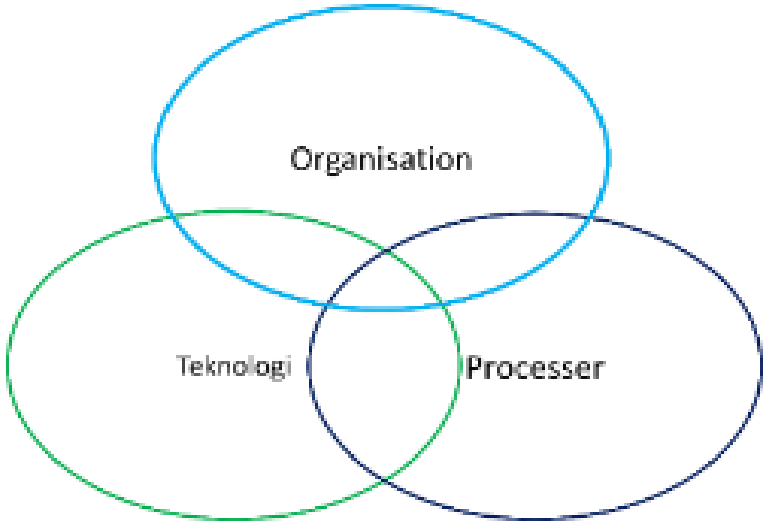
2.1 Balkontaler

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, ende 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" og/eller tilført de nødvendige kompetencer.

Kompleksiteten er at finde i de 3 områder, som er vist i figuren, og det er ikke en triviel opgave, at fastslå denne. Derfor har jeg i "Forstå Topleder II" uddybet perspektiver som er vigtige, for at lave en korrekt vurdering af kompleksitet.

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".

Det er vigtigt at forstå, "at en projektleder er ikke bare en projektleder", og at kompetenceniveauet f.eks. hos mange projektledere leveret ind at it-leverandør, ikke er til at støtte i den organisatoriske og procesmæssige dimension.

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 nøglemedarbejderne. Især i forretningsanalysen skal der "tænkes langsomt", så mest muligt kommer med i scopet 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.

2.2 "Tænk langsomt"

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

Ud over at have de alvorlige konsekvenser af mislykkede transformationer som beskrevet i "Forstå Topleder II", afsnit 6, har fejlslagne transformationsprocesser mange andre konsekvenser, så det er vigtigt at have fokus på disse.

Bogen **"Få store ting gjort"** af Bent Flyvbjerg (professor ved CBS og Oxford University) og Dan Gardner, 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 og et rimelig præcist estimat. Manglende grundighed i denne fase vil med sikkerhed føre til betydelige vanskeligheder senere i processen.

Mit fulde 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
3. Identifikation af komplekse områder og udpege områder med stort potentiale og som 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 6 dokumenter (se oversigt sidst i materialet) beskrives relevante opgaver, der sikrer en effektiv anvendelse af "Tænk langsomt"-perioden. I "Forstå PE III – Forretningsanalyse" gennemgås de væsentlige øvelser, som operationen bør gennemføre for bedst muligt at præcisere scopet og forberede sig på samarbejde med IT-leverandører.

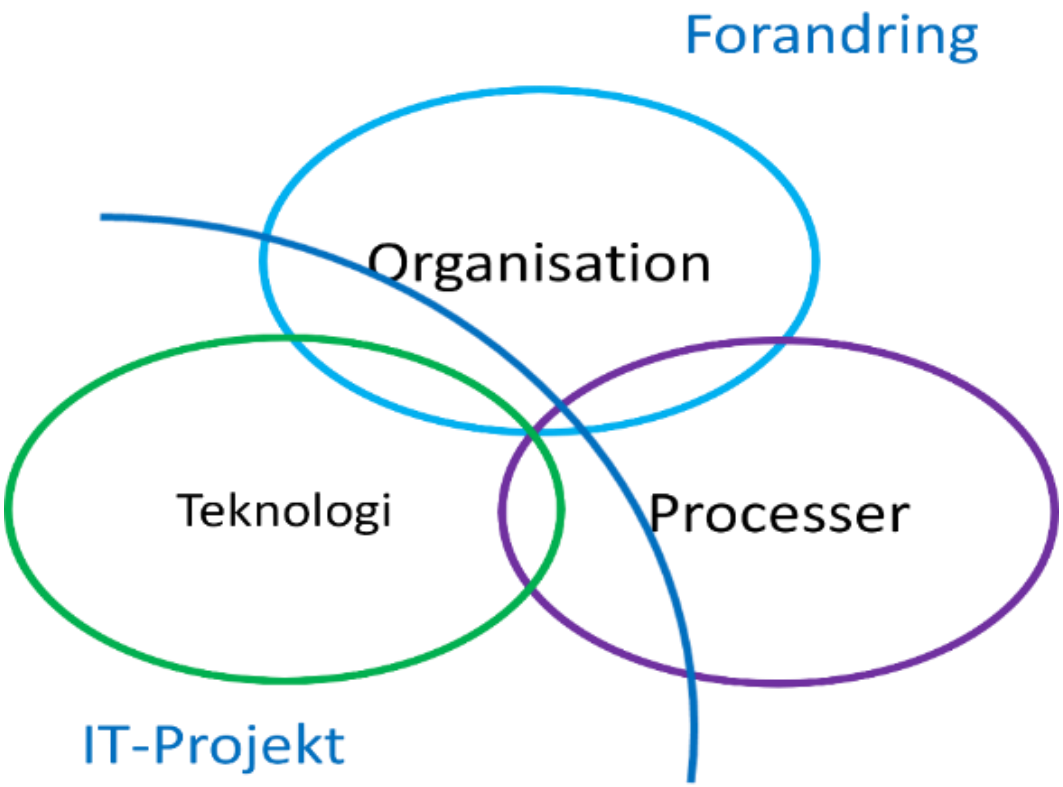
2.3 Kompleksitet I og forventningsafstemning der fejler

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 højre 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 IT-leverandører der ønsker og/eller har kompetencer indenfor oven nævnte discipliner. Derfor kan man meget sjælden 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 II – 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 "Forstå PE II – Rammer", og de fleste af de 3 x 25 emner, behandles detaljeret i det fulde materiale.

2.4 "Strategisk vildledning" I

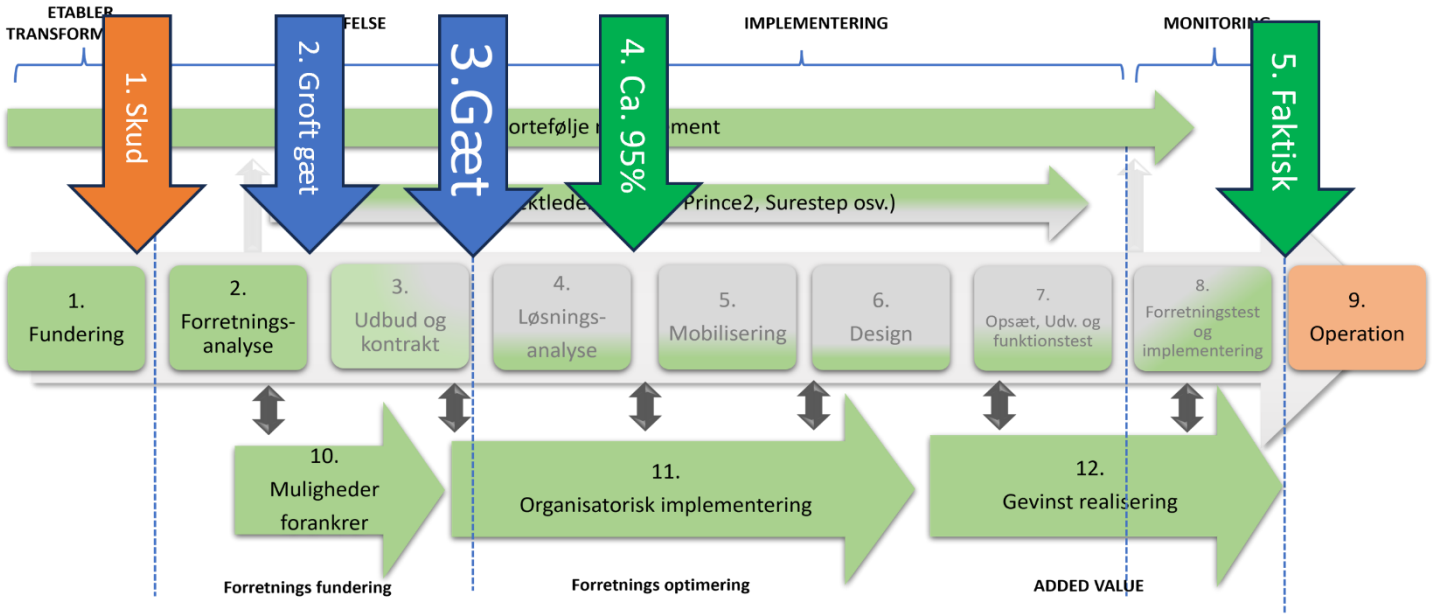
Påstand: Projektledelsen kan strategisk vildlede topledelse og bestyrelse om ressourcer, investeringer og projektomfang – ofte drevet af ivrighed eller ledelsespres.

Et andet tema fra den tidligere 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 udarbejdes 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).

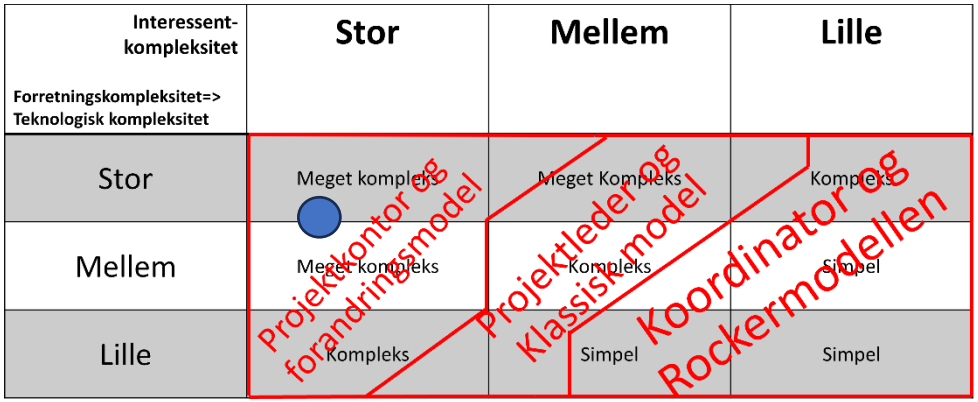
2.5 Opgaver inden opstart

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?



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 "Forstå Topleder I, II og III", 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 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.

3 Case story - Spectre

Påstand: Større digitale transformationer er noget af de mest komplicerede projekter, der findes! (Kilde: "Få store ting gjort " af Bent Flyvbjerg og Dan Gardner)

Det er fantastisk at kunne lave en fortælling om en transformation, hvor resultatet af transformationen blev:

- At estimatet til IT-leverandøren holdt (Forventet ca. 15 mio. kr., og transformationen endte endda lidt under det forventede)
- At estimatet på interne ressourcer holdt (ca. 23.000 interne timer)
- At Timeboksen blev 4 måneder, korter en forventet og en da med et større scope

Casen er et fantastisk eksempel på at "tænke langsomt – handle hurtigt", og jeg syntes, Spectre har god grund til at klappe sig selv på skuldrene😁

Hvis man fra virksomhedens side, er været indstillet på at gøre det nødvendige, kan man faktisk undgå at være en del af den dårlige statistik, som er nævnt på forsiden.

Jeg har igennem de sidste 4-5 år bistået Spectre i deres transformation, og jeg har lige haft afsluttende evalueringsmøde med, og her samlede Jannik (Forandringsdirektør Spectre) og jeg op på, hvad der er utroligt væsentligt, i at de lykkedes så flot:

- Stort engagement fra topledelsen
- Etablering af projektledelse(kontor) med de rigtige kompetenceprofiler
- Sikre at bemandingen fra IT-leverandøren på arkitekt- og projektleder-rollen, matcher transformationens kompleksitet
- God organisering af forretningen og klargøring af denne til at møde it-leverandøren
- Et indledende forløb med opsamling af forretnings- og organisationsviden
- God struktur i forretningsviden, og tilstrækkelig tid til overdragelse af denne
- Løbende vedligeholdelse af forretningsviden under implementeringen
- Tilstrækkelig forretningstest

Vi lykkedes ikke med alle punkterne 100%, men tilstrækkeligt til at opnå det flotte resultat. Jeg har gudskelov flere cases, hvor resultatet er tilsvarende😊

Alt mit materiale omkring digitale transformationer kan findes på min hjemmeside www.mosgaard.consulting.

4 Det fulde materiale

4.1 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 4 dokumenter.

"Executive briefing", Topleder I, II og III 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 materiale om transformationer kan give dig

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

Det er vigtigt, at projektejeren og programlederen har indsigt i alle temaerne i de fire 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 de fire topledelsesdokumenter, der er omtalt ovenfor.

INDHOLD – Topleder I

1 Executive summary 3
2 Hvor galt kan det gå! 4
2.1 Hvorfor berør transformationer topledelsen 4
2.2 Fakta om projekter 5
3 Hvad skal du gøre 6
3.1 I opstarten 6
3.2 I transformationen 7
4 Strategiske overvejelser 8
4.1 "Min sentens" 8
4.2 Strategisk vildledelse II 9
4.3 "Strategisk vildledelse" III og "Forpligtelsesfælde" 10
4.4 Projektportefølje I 11
5 Topledelsens opgave – opsamling 12
5.1 Topledelsens "GATE-analyse" 12
5.2 Topledelsens "GATE-analyse" 13
6 Materiale om digital transformation 14
6.1 Koncepter 14
6.2 Gevinsten af koncepterne 15

INDHOLD – Topleder II

1 Executive summary (O-A) .....
2 Strategiske overvejelser – Digital transformation 4
2.1 Centrale figurer for at forstå en transformation (U-A-Z) 4
2.2 Transformationsforståelse II (U-A-Z) 5
3 Kompleksitet 6
3.1 Kompleksitet I - Dimensioner (U - A) 6
3.2 Kompleksitet II - Vurdering (U - A) 7
3.3 Kompleksitet III - typer (U - A) 8
3.4 Indholdskompleksitet IIII (RA - A) 9
3.5 Indholdskompleksitet V – og videns opsamling (RA - A) 10
3.6 Transformationskompleksitet VI – og projekttrianglen (U - A) 11
3.7 Kompleksitetsvurdering VII – Scoreboardets formål (M - A) 12
3.8 Kompleksitetsvurdering VIII – Praktisk eksempel (M - A) 13
4 Kompleksitet og projektledelse (M - A) .....
5 Hvad kan går galt .....
5.1 Resultat hvis I undervurderer jeres
5.2 Dårlig rådgivning (U - A) .....

INDHOLD – Topleder III

1 Executive summary (O - A) 3
2 Digital transformation 4
2.1 Hvad er en digitaliseringsrejse (O - A) 4
2.2 Hvorfor starte en D-rejse (O - A) 5
2.3 Hvorfor en D-rejse – til bestyrelsen (O - S) 6
3 Strategiske overvejelser – Digital transformation 7
3.1 Succes kriterier (U - A) 7
3.2 Forandringsledelse (RA - A) 8
3.3 Procesarbejde hvorfor? (RA – A) 9
4 Fakta 10
4.1 Transformationstyper (RA - A) 10
4.2 Ressourcer og udstrækning I (RA - A) 11
4.3 Gæt på investering I (RA - A) 12
5 Gængse tilgange 13
5.1 Rockermodellen (M - A) 13
5.2 Klassisk tilgang (U - A) 14
5.3 Forandringsmodel (U - A) 15
6 Metode og modeller (Løsning af udfordringer) 16
6.1 Projektleder kompetenceprofil I (U - A) 16
6.2 Kompetencer i en transformation (U - A) 17

4.2 Digitaliseringsrejse – Det fulde materiale

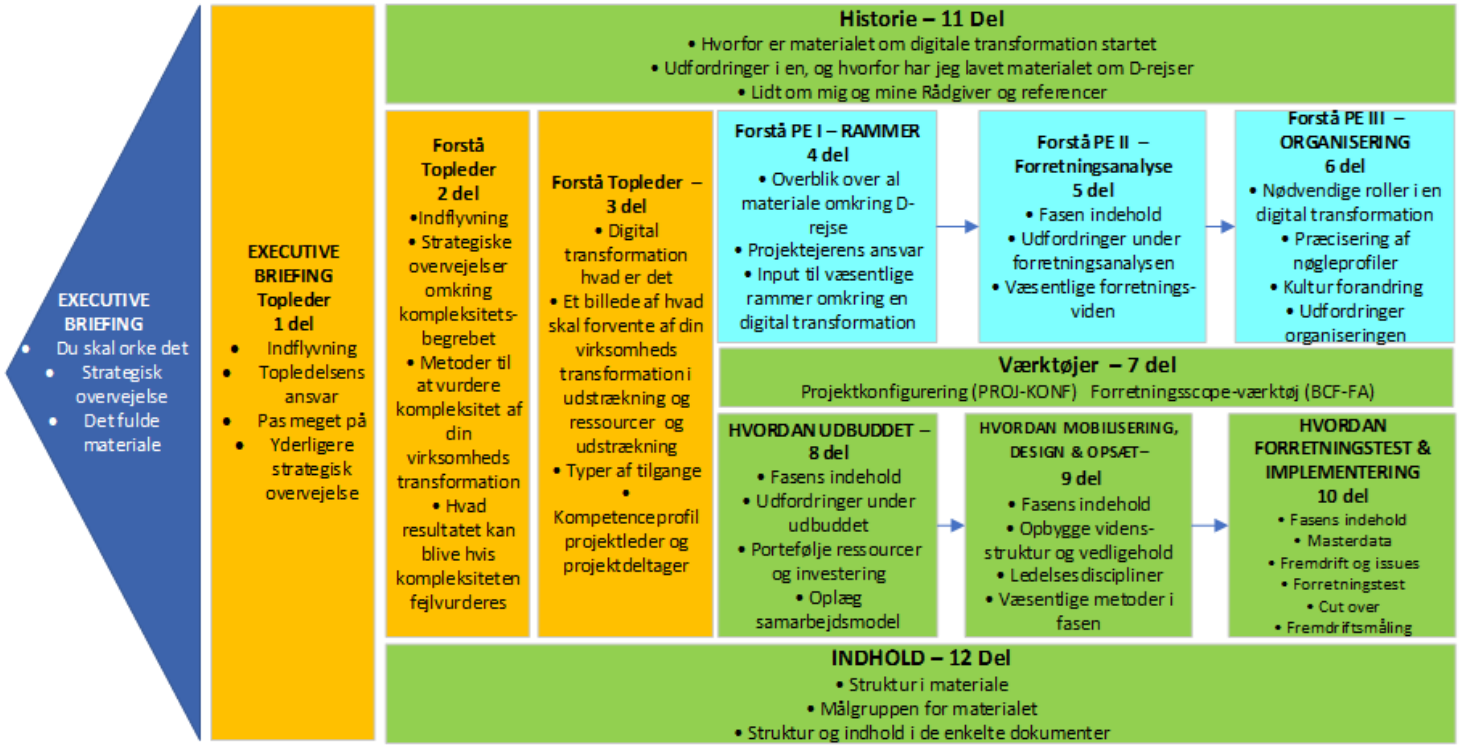
Nu har du som topledelse læst overskrifterne for, hvordan du kommer rigtig i gang med en digital transformation, og fået et indblik i nogle væsentlige temaer, som kan hjælpe dig med at sætte rammerne for din virksomheds transformation.

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 projektejere 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 projektejeren 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.