MOSGAARD

VIDEN TIL FORANDRING

Er I klar til en digital transformation?

FORSTÅ I

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

- Bent Mosgaard -

Topleder I

VERSION 11

November 2026

INDHOLD – Topleder I

1 Executive summary 3

2 Indflyvning 4

2.1 "Min sentens" 4

2.2 Hvad er en digitaliseringsrejse 5

2.3 Hvorfor starte en digital transformation 6

3 Hvor galt kan det gå! 7

3.1 Hvorfor berør transformationer topledelsen 7

3.2 Fakta om projekter 8

3.3 Dårlig rådgivning 9

4 Strategiske overvejelser 10

4.1 Strategisk vildledelse II 10

4.2 "Strategisk vildledelse" III og "Forpligtelsesfælde" 11

4.3 Projektportefølje I 12

5 Hvad skal du gøre 13

5.1 I opstarten 13

5.2 I transformationen 14

6 Topledelsens opgave – opsamling 15

6.1 Topledelsens beslutningsområder 15

6.2 Topledelsens "GATE-analyse" 16

7 Materiale om digital transformation 17

7.1 Koncepter 17

7.2 Gevinsten af koncepterne 18

1 Executive summary

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. Topledelsen skal skabe retning, ejerskab og de rette rammer.
2. Kompleksitet 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 projektejere

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 nøglemedarbejderne. Topledelsen skal prioritere ressourcerne på tværs af hele virksomheden.

Hvad bør topledelsen konkret gøre?

Før opstart	I opstarten	Under transformationen	Efter implementering
• Vurdere transformationens kompleksitet. • Afklare roller og ansvar. • Sikre de nødvendige kompetencer. • Udfordre IT-leverandørens forslag og planer.	• Definere overordnet scope. • Udarbejde interessentanalyse. • Etablere governance. • Identificere manglende kompetencer. • Formulere vision og strategi.	• Følge aktivt op. • Fjerne organisatoriske barrierer. • Sikre ressourcer. • Være synlig over for projektet. • Fastholde retning og ejerskab.	• Sikre forankring af løsningen. • Fastholde nye arbejdsgange. • Realisere de planlagte gevinster.

"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 Topleder II" og "Forstå Topleder III". 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.

2 Indflyvning

2.1 "Min sentens"

Påstand: Manglende forventningsafstemning og forståelse for kompleksiteten i transformationsprojekter fører ofte til fejl eller dyre forsinkelser.

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



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

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

Baseret på +40 års erfaringer med digitale transformationer, har jeg udviklet et materiale om emner, som indeholder i alt 13 dokumenter. 4 af disse dokumenter er målrettet til topledelsen, og de indeholder en præcis analyse af typiske udfordringer i transformationer, og hjælp til at undgå disse. Udfordringerne er:

1. Manglende forståelse for digitale transformationers kompleksitet og natur hos bestyrelser og topledelser
2. Utilstrækkelig forretningsmæssig afstemning af ønsker og behov
3. Uklar rolle- og ansvarsfordeling mellem kunde og leverandør skaber problemer
4. Ovennævnte resulterer ofte i valg at en utilstrækkelig tilgang til transformationen
5. Dårlig rådgivning bliver ofte nævnt, men hvad indebærer det egentlig?

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

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

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

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

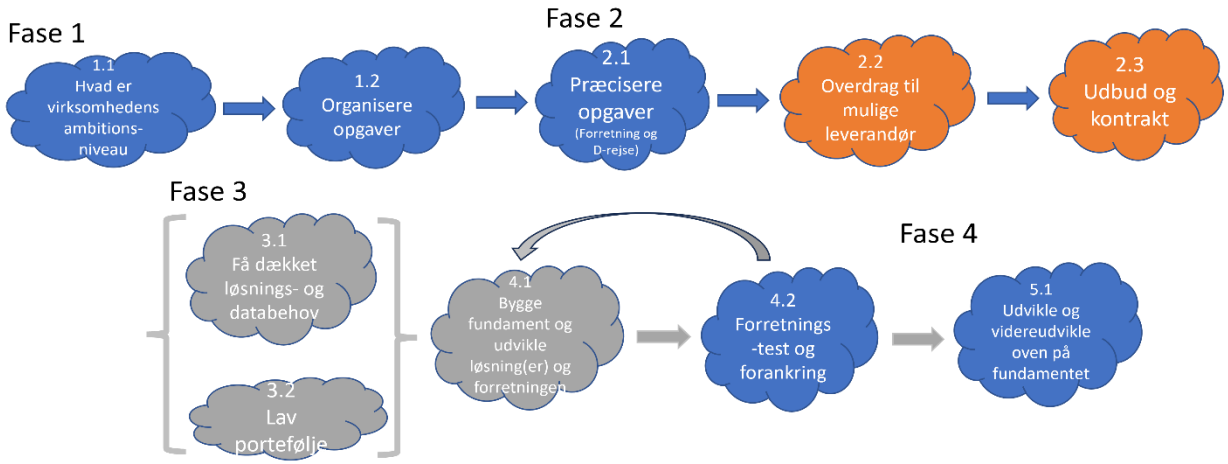
2.2 Hvad er en digitaliseringsrejse

Som tidligere nævnt, handler en digital transformation ikke handler om teknologi for teknologiens skyld, men om at nå forretningsmål, og opnå den ønskede markedsposition, bedre kundeservice og/eller medarbejdertrivsel.

En digital transformation kan illustreres som et flow af processer og aktiviteter tilpasset kompleksiteten af transformationen. Jo mere kompleks D-rejsen er, desto flere processer og aktiviteter kræves der i de enkelte faser.

De største årsager til mislykkede transformationer opsummerer jeg herunder:

- Manglende forståelse for kompleksiteten af en D-rejse
- Utilstrækkelig kompetence i forhold til kompleksiteten
- Manglende evne til at opsamle, strukturere og overdrage forretningsbehov
- Manglende model til at eksekvere komplekse projekter



Herunder er en kort forklaring af hvad toplederen og projektets ledelse skal sikre i de enkelte faser i figuren, som er vist ovenfor, er:

Fase 1: kræver overvågning fra ledelsen for at sikre en tilgang, der matcher kompleksiteten og at de rigtige kompetencer er til stede.

Fase 2: skal projektejer og projektansvarlig sikre, at forretningen involveres korrekt for at opsamle viden om ønsker og behov, som derefter overdrages til potentielle IT-partnere. Toplederen bør "overvåge" dette, for at sikre, hvem der skal understøtte den procesmæssige og organisatoriske dimension at transformationen.

Fase 3: Her overleveres forretningsindsigt til IT-leverandøren, som formidler et løsningsforslag tilbage til organisationen. Løsningen implementeres via de nødvendige løsninger, og gennem flere loops i de funktionsområder, der er i scope. Forretningsmedarbejdere og konsulenter samarbejder for at opnå de ønskede ny "best practice" baseret på standard, og det er vigtigt at sikre at opsamle og strukturer den forretnings- og løsningsviden, der sker i fasen.

Fase 4: Virksomheden begynder at anvende den nye platform og videreudvikler processerne med de nye teknologiværktøjer, som ikke kræver tekniske it-medarbejdere. Samtidigt udvikles kulturen i organisationen, så forbedringer bliver en naturlig del af hverdagen.

2.3 Hvorfor starte en digital transformation

Når man søger på digital transformation, fremkommer følgende:

Digital transformation

Formålet med implementeringen er at øge værdien gennem innovation, opfindelse, forbedret kundeoplevelse, forbedret medarbejderoplevelse samt effektivitet.



Med fokus på effektivitet og omkostningsminimering definerer Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS) "digitalisering" som:

Praksis med at omdefinere modeller, funktioner, operationer, processer og aktiviteter ved at udnytte teknologiske fremskridt til at opbygge et effektivt digitalt forretningsmiljø – et miljø, hvor gevinster (operationelle og finansielle) maksimeres, og omkostninger samt risici minimeres.

Selvom der er tilgange, der ser digital transformation som en mulighed, der skal gribes hurtigt, hvis farerne ved forsinkelser skal undgås, har en nyttig trinvis tilgang til transformation kaldet

Discovery-driven planning (DDP) vist sig at være effektiv ved løsning af digitale udfordringer, især for traditionelle virksomheder. Denne tilgang fokuserer på trinvis transformation fremfor en alt-eller-intet-tilgang. Fordele ved DDP inkluderer risikoreduktion, hurtig reaktion på skiftende markedsforhold og øget succesrate for digitale transformationer.

Digitalisering skal således medføre optimering, medarbejdertrivsel eller forbedret kundeservice, hvilket dette materiale lægger stor vægt på at sikre. Grundprincipperne i DDP-modellen understøtter, at vi gør det nødvendige for at nå målene så sikkert som muligt, uden at overdrive indsatsen.

Der kan med garanti, findes mange andre præciseringer af, hvad årsagen skal være, til at der igangsættes en transformation, men jeg syntes ovennævnte meget rammende.

Så man skal ikke gennemføre digitalisering, for digitaliseringens skyld. Det skal kun ske, vis virksomheden opnår værdi at digitaliseringen.

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.

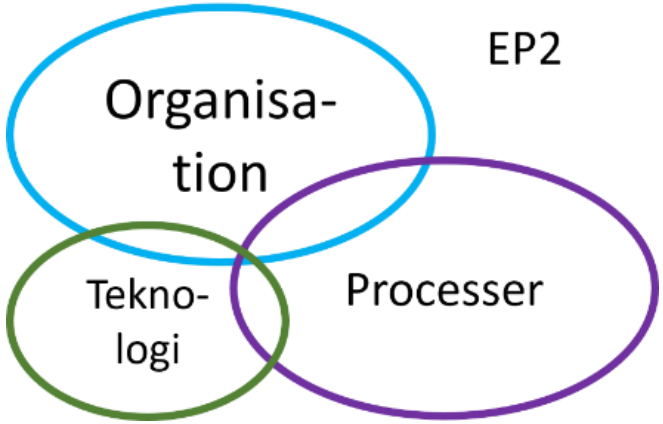
Så galt kan det gå!

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

Påstand: Større digitale transformationer er nogle 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, da 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.

Til højre er et udsnit af de nogle af de forskellige projekttyper, som teamet har bearbejdet, og oversigten indeholder 30 til 40 forskellige projekttyper.

Det fremgår blandt andet, at IT-projekter og transformationer er den 5 mest komplekse projekttyper med stor sandsynlighed for betydeligt efterarbejde (Også kalde projektets "hale").

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

PROJEKTTYPE	(A) GENNEM-SNITLIG OMKOSTNINGS-OVERSKRIDELSE (%)[2]	(B) % AF PRO-JEKTER I HALEN (≥ 50% OVER-SKRIDELSE)	(C) GENNEM-SNITLIG OVER-SKRIDELSE 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

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 lykkes at modulariseres disse – en transformation indeholder mange mennesker, områder, procesklasser, processer og features uden fællesnævnere 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 ikke at undervurdere din virksomheds transformation. I EXECUTIVE BRIEFING afsnit 4.2 er der en oversigt over det fulde materiale, jeg har lavet om transformationer, og hvem der er interessenter for materialet.

3.3 Dårlig rådgivning

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

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

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



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

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

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

Når man alligevel meget sjældent ser retssager, der giver en virksomhed medhold i, at de har fået "dårlig rådgivning," hænger det sammen med, at det er vanskeligt at fastslå, om en kuldsejlet D-rejse skyldes, at IT-leverandøren ikke har forklaret ovennævnte tilstrækkeligt, eller om problemet ligger i kundens evne til at forstå ovennævnte. Derudover spiller juridiske aspekter og kontraktlige formuleringer ofte en rolle i, hvordan ansvar bliver tildelt – eller undgået.

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

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

4 Strategiske overvejelser

4.1 Strategisk vildledelse II

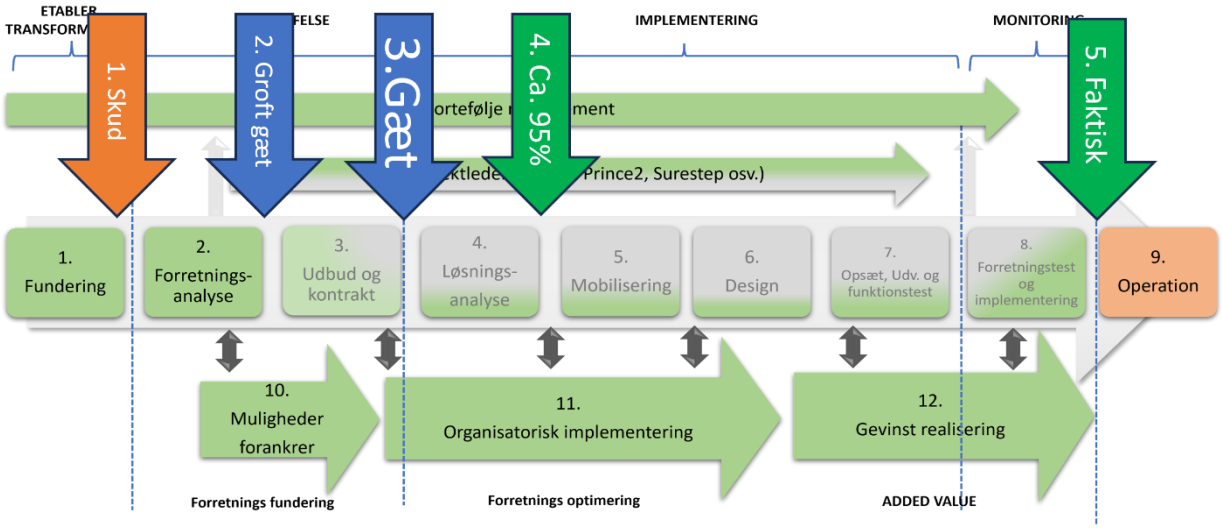
Påstand: Mange IT-leverandør aflevere et estimat tidligt i et transformationsforløb, uden at forklare de præcise forudsætningerne for estimatet

Nedenfor findes et overblik over de tidspunkter, hvor det er hensigtsmæssigt at indhente estimater fra potentielle leverandører under mellemstore og større transformationer. Det forudsætter at videns opsamling, strukturering og overdragelse mellem forretningsenheden og it-leverandøren sker kontinuerligt og effektivt. Ved sådanne overdragelse opstår der ofte strategisk usikkerhed på to niveauer:

- Usikkerhed som følge af uklare scope/problemformuleringer
- Usikkerhed som følge af uklar ansvarsfordeling

Eksempler på områder, som typisk ikke inkluderes i første – og ofte heller ikke i andet – estimat, grundet uklare problemstillinger, omfatter:

- Forretningsområder med mangler eller utilstrækkelig dækning i scope (og dermed i teknologi)
- Nødvendige "Hovedløsninger" (ERP, WMS, WWW osv.)
- Moduler påvirket af f.eks. ERP-udskiftning
- Masterdatastruktur
- Integrationer
- Mangler relateret til begrænset forarbejde og upræcise spørgsmål



Opgaver uden for IT-leverandørens domæne, er f.eks. interne initiativer som procesinnovation, standardisering, udvikling af kerneprocesser for løsningen samt organisatorisk implementering, skal adresseres særskilt. Jeg har i "Forstå PE II – Rammer", en oversigt over de 25 væsentligste interne udfordringer.

Yderligere beskrives 25 udfordringer, hvor kunder ofte fejlagtigt antager, at it-leverandøren påtager sig ansvaret.

Ved mindre transformationer kan et overordnet estimat være tilstrækkeligt. Imidlertid baserer nogle mellemstore og større virksomheder deres transformationsprojekter på sådanne grove overslag uden tilstrækkeligt forarbejde, hvilket ofte resulterer i udfordringer. Som topleder bør man derfor:

- Foretage et strategivalg om tilgang, der passer til kompleksiteten
- Sikre, at interne kompetencer understøtter den valgte strategi
- Udforme og fastholde et scope, der matcher strategien
- Konsultere yderligere ansvarsområder beskrevet i "EXECUTIVE BRIEFING"

4.2 "Strategisk vildledelse" III og "Forpligtelsesfælde"

Påstand: Hvis topledelsen aftvinger projektledelsen et bud på et projekts omfang for tildigt i et forløb, er der stor sandsynlighed for at de selv ender i forpligtelsesfælden.

En direkte følge af strategisk vildledning er, at topledelsen kan ende i forpligtelsesfælden.



Forpligtelsesfælden opstår typisk, når et tidligt estimat i en transformationsproces gives uden klare afgrænsninger og forudsætninger. Det kan skabe et misvisende billede af transformationens reelle omfang og senere føre til oplevelsen af fejlslagne:

1. Estimater
2. Ressourceberegninger
3. Omkostninger
4. Tidsplaner og forsinkelser

Hvis der tidligt meldes noget ud om ressourcer eller omfang, skal de bagvedliggende antagelser tydeliggøres. Ellers kan store afvigelser senere blive vanskelige at forklare.

Udfordringen er især:

- at forudsætningerne kan være vanskelige både at forklare og forstå
- at man ofte ikke ved, hvad man endnu ikke ved

Udfordringerne opstår sjældent af ond vilje fra hverken virksomhed eller leverandør. Men hvis bestyrelsen allerede har oplevet en sådan situation, skal der kun få yderligere fejl fra topledelsen til, før tilliden begynder at briste.

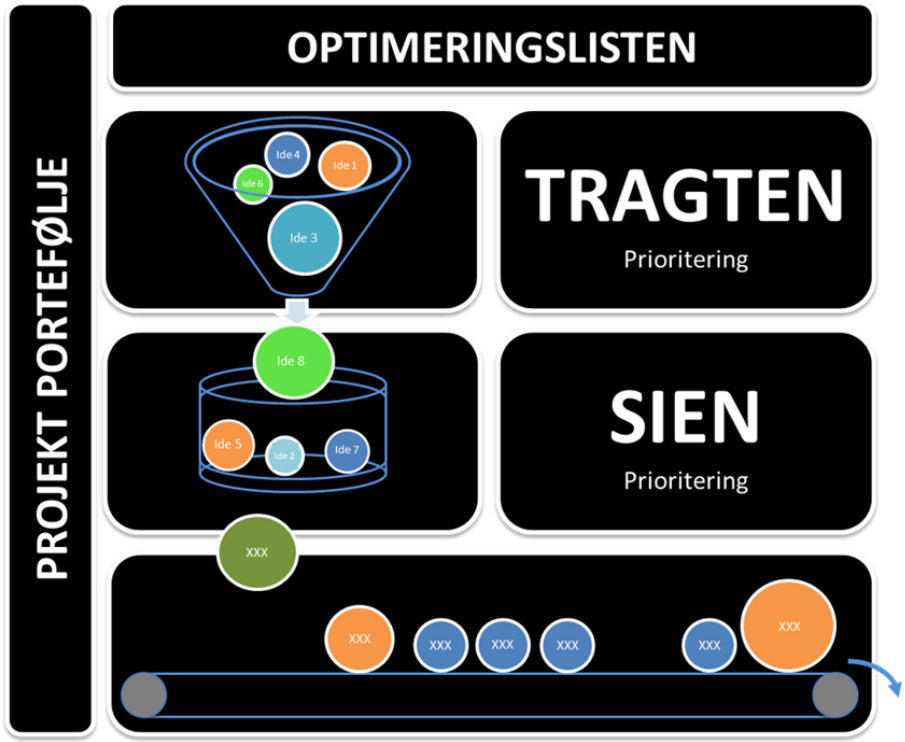
Bestyrelsen bør samtidig overveje, om den selv har givet topledelsen de rette rammer og stillet de nødvendige spørgsmål, så transformationen kan bevæge sig i den ønskede retning.

4.3 Projektportefølje I

Påstand: De fleste topledelser 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 nøglemedarbejderne, 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 4, skyldes ofte manglende forståelse for og kompetence i virksomheden til at håndtere transformationer af den kompleksitet, denne står overfor.

5 Hvad skal du gøre

5.1 I opstarten

Påstand: ”Alle mål uden en plan er blot et ønske”

I EXECUTIVE BRIEFING afsnit 2.5 har jeg beskrevet, hvad du bør gøre inden du starter op, og hvis du har svaret ja, på spørgsmålene i dette afsnit, 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

1. Invester i teknologi med omtanke: Lav en grov forretningsmæssig afgrænsning
2. Invester i mennesker og kultur: Skab ejerskab og engagement i organisationen og etabler governance
3. 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.

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.

5.2 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 EXECUTIVE BRIEFING afsnit 2.5 og i afsnit 5.1, 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 EXECUTIVE BRIEFING afsnit 4.2)
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 topledererens 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.

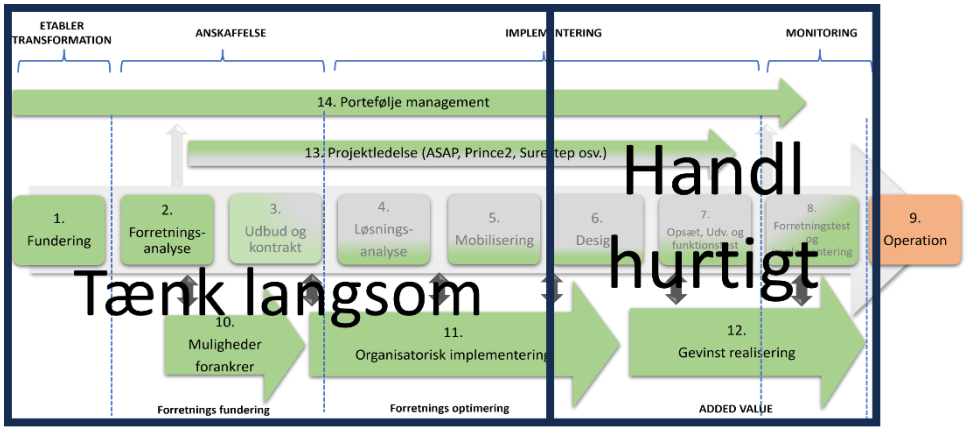
Ved mindre transformationer vil opgaverne være de samme, men meget ofte i en meget mere simpel form.

6 Topledelsens opgave – opsamling

6.1 Topledelsens beslutningsområder

Påstand: Rammer skal bruges til at minimerer eller eliminere udfordringer – men ofte er de ikke forstået korrekt af topledelser

Her vises samme model som i afsnit 4.1. 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**
    a. Topledelsen bør først igangsætte transformationen, når følgende er på plads:
        i. Forberedelsen før opstart er gennemarbejdet (se EXECUTIVE BRIEFING afsnit 2.5).
        ii. Opstartsfasen er gennemført tilstrækkeligt (se afsnit 5.1).
    b. Kompleksiteten vurderes så præcist som muligt fra start, så de nødvendige kompetencer og opgaver kan fastlægges og organiseres korrekt.
    c. Ejerskabet i transformationen er tydeligt fordelt:
        i. Projektledelsen har ansvar for proces og fremdrift.
        ii. IT har ansvar for infrastrukturen.
        iii. Forretningen har ansvar for mål, ønsker og behov.
    d. 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.
    e. Fremdriften er stabil, uden at ejerskab og grundighed går tabt.
2. **For større transformationer**
    a. Det første rimeligt sikre estimat kan normalt først udarbejdes efter løsningsanalysen (fase 4). Kommunikér derfor tidligere estimater med tydelige forbehold.
    b. Virksomheden vælger en IT-leverandør, der:
        i. Vil forstå, overtage og videreudvikle forretningens ønsker og behov.
        ii. Har metoder og værktøjer til at videreføre denne viden struktureret.
    c. Deltagerne får de nødvendige ressourcer til at løse opgaverne gennem hele forløbet.
    d. Udfordringer løses i de faser, hvor de opstår.
    e. 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.

6.2 Topledelsens "GATE-analyse"

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

Dette dokument sammen med EXECUTIVE BRIEFING 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, at planen i afsnit 5.1 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.



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.

7 Materiale om digital transformation

7.1 Koncepter

Påstand: Transformationer kan kun i begrænset omfang modulariseres, hvilket 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.



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**. Det anbefales at afsætte 2-3 timer til præsentationen.

7.2 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.