MOSGAARD

VIDEN TIL FORANDRING

Er I klar til en digital transformation?

Drejebog

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

- Bent Mosgaard -

Forstå Topleder II

VERSION 10

April 2026

INDHOLD – Topleder II

1 Executive summary (O-A) 3

2 Strategiske overvejelser – Digital transformation 4

2.1 Centrale figurer for at forstå en transformation (U-A-2) 4

2.2 Transformationsforståelse II (U-A-2) 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

4 Kompleksitet og konsekvenser 12

4.1 Kompleksitetsvurdering VII – Scoreboardets formål (M - A) 12

4.2 Kompleksitetsvurdering VIII – Praktisk eksempel (M - A) 13

5 Kompleksitet og projektledelse (M - A) 14

6 Hvad kan går galt 15

6.1 Resultat hvis I undervurderer jeres D-rejse (U - A) 15

6.2 Dårlig rådgivning (U - A) 16

1 Executive summary (O-A)

Digital transformation: Hovedpointer og anbefalinger

Dokumentet sætter fokus på strategiske overvejelser i forbindelse med digital transformation, hvor forventningsafstemning og forståelse for kompleksitet er afgørende for projektets succes. Manglende fælles forståelse mellem virksomhed og leverandør fører ofte til fejl eller dyre forsinkelser, fordi traditionelle projektmodeller ikke håndterer de grundlæggende udfordringer ved transformationsprojekter.

Hovedpointer:

- **Strategiske overvejelser:** Klare mål og fælles forståelse mellem parterne er nødvendige.
- **Kompleksitet:** Projekter rummer mange dimensioner og kræver grundig vurdering af både indhold og proces.
- **Fejlkilder:** Undervurdering af transformationsrejsen og manglende rådgivning kan føre til mislykkede projekter.
- **Erfaringsbaseret materiale:** Praktiske eksempler og råd til ledelsen indgår som en vigtig del af dokumentet.



Anbefalinger:

- Sørg for grundig forventningsafstemning og afklaring af projektets omfang fra starten.
- Inddrag relevante interessenter og etabler løbende dialog mellem virksomhed og leverandør.
- Vurder kompleksiteten i hvert projekt nøje og vælg modeller, der adresserer den aktuelle situation – undgå standardløsninger.
- Investér i kompetent rådgivning og lær af tidligere projekter, så faldgruber undgås.
- Find en projektleder der matcher din virksomheds transformation
- Ledelsen bør være aktivt involveret og sikre, at alle har en fælles forståelse af mål, processer og udfordringer.

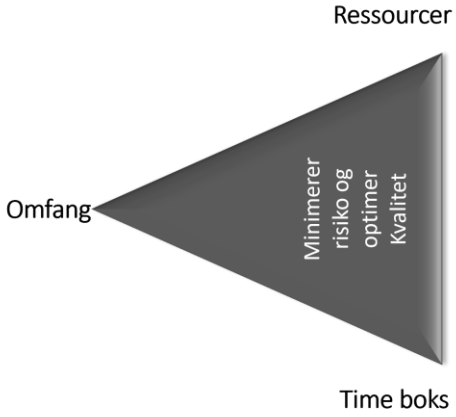
Digital transformation er en nødvendighed for moderne virksomheder, og topledelsen spiller en afgørende rolle for succes. Dokumentet adresserer de centrale udfordringer og løsninger, som topledere skal forholde sig til for at sikre, at digitale transformationsprojekter lykkes.

2 Strategiske overvejelser – Digital transformation

2.1 Centrale figurer for at forstå en transformation (U-A-2)

Påstand: Det er væsentligt at have et solidt kendskab til figurerne på denne side og deres indbyrdes sammenhænge, da dette danner grundlaget for en hensigtsmæssig håndtering af transformationer.

Bent Flyvbjerg skriver i sin bog "Få store ting gjort" – Tænk langsom og handl hurtigt – og det han mener er, at der skal bruges meget tid på at få struktureret viden, få overblik og planlægge, for at minimere risikoen for at overse eller undervurdere kompleksiteten af noget.



For at forklarer, hvad ovennævnte indebærer at få overblik, bruger jeg figurerne "projekttrianglen" og "de 3 dimensioner", som er vist på side. Disse de giver et godt indblik i, hvad du som topleder skal forstå, for at gennemføre en vellykket transformation.

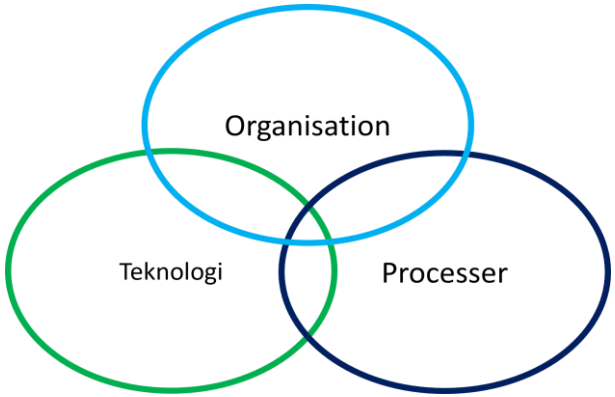
"Projekttrianglen" viser sammenhængen mellem en transformations omfang og de ressourcer, der er nødvendige – både internt og eksternt - og transformationens udstrækning. Hvis man forstår, hvordan trianglen fungerer, kan man bedre minimere risici undervejs i transformationen.

At kunne forklare det forventede omfanget af en transformation, er en forudsætning for, at man kan udpege centrale interessenter. Kobles dette til transformationens kompleksitet, er det muligt at vurdere, hvilke aktiviteter der er nødvendige aktiviteter og beregne ressourcebehovet.

Derfor anbefaler jeg, at det første der bør ske i en transformation, er at definere dens omfang. Her spiller de tre dimensioner – organisation, proces og teknologi – en central rolle og danner grundlaget for effektiv planlægning og eksekvering.

For at forstå hvordan de 3 dimensioner indflydelse på transformationen, vil jeg i de næste afsnit uddybe:

1. Hvordan man arbejde med projekttrianglen
2. Hvad der er af udfordringer og emner at forstå, omkring de 3 dimensioner der er en del af en transformations kompleksitet
3. Hvordan kompleksitet hænger sammen med projekttrianglen
4. Værktøj



Jeg håber, at denne del af materialet gør jer bedre i stand til at identificere eventuelle blinde vinkler, men også at give jer et billede af, hvad I kan forvente i samarbejdet med jeres IT-leverandør.

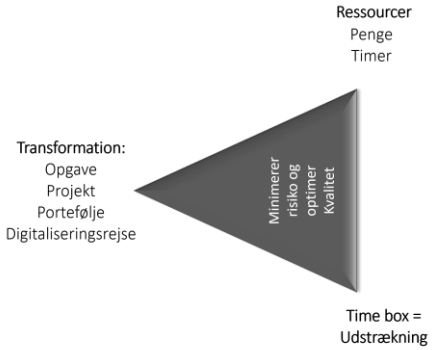
Hvad angår estimering, er det centralt at afklare, hvilke aktiviteter i transformationen leverandøren støtter op om, og om du mener, at denne støtte er tilstrækkelig. Det leverandøren ikke løser, skal virksomheden selv have kompetencer og ressourcer til.

2.2 Transformationsforståelse II (U-A-2)

Påstand: En præcis behovsbeskrivelse fra en transformation fra start, giver et solidt grundlag for at etablere overblik over relevante projektaktiviteter, vurdere ressourcebehovet og fastlægge en realistisk tidsplan for implementeringen.

I de næste afsnit vil jeg gå i dybden med en transformations kompleksitet og dens natur, men inden jeg gør det, vil jeg forklare, hvordan "projekttrianglen" anvendes.

Denne figur kan benyttes for alle typer af kompleksiteter af transformationer, som kunne være opgaver, projekter, porteføljer og D-rejser. De tre elementer i modellen – omfang, ressourcer og tid – er stærkt forbundne, og ændringer i en variabel fører således nødvendigvis til justeringer i mindst én af de andre. For eksempel, hvis ressourcerne reduceres, kan det kræve enten en udvidelse af tidsrammen eller en reduktion i opgavens størrelse for at opretholde balancen. Dette skaber en dynamisk ramme, der kan hjælpe med at navigere de udfordringer, der kan opstå under en transformation.



Ved at sikre denne balance tidligt i processen, kan vi minimere risikoen for forsinkelser og fejlinvesteringer, samtidig med at vi sikrer, at projektet leverer den ønskede værdi.

Denne tilgang understreger nødvendigheden af at definere "omfanget", som lederne føler præcist beskriver organisationens ønsker og behov. Omfanget skal ikke kun tage højde for teknologiske løsninger, men også indholdsmæssige og interessentrelaterede kompleksiteter.

Interessentkompleksiteten skal især adresseres gennem en inkluderende involveringsproces, hvor forskellige perspektiver og mål samles for at skabe fælles konsensus.

Efter at have lavet et præcist scope for en transformation, bør scopet gerne være rimeligt præcist (ca. 80 %). Denne høje grad af præcision kan kun opnås, hvis virksomheden har gjort sit forarbejde ordentligt. I løbet af den efterfølgende fase, hvor IT-leverandøren bearbejder og udfordre det udarbejdede, skal scopet nærme sig 95 % præcist.

Dette arbejde er igen en forudsætning for at kunne udforme en rimelig præcis løsningsarkitektur. Det er dog vigtigt at erkende, at løsningsarkitekturen vil blive revideret flere gange for at tilpasse sig ændringer og ny viden.

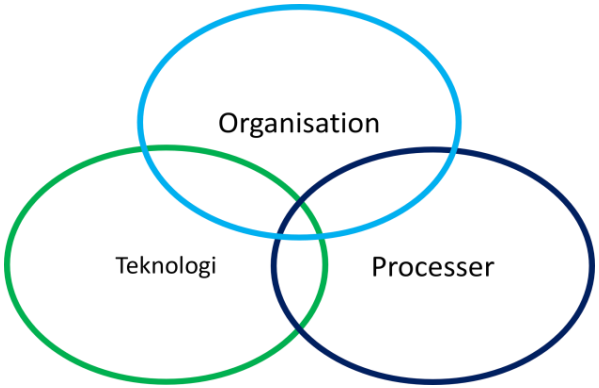
Projektplanen indeholder de aktiviteter, som er nødvendige for at komme succesfuldt i mål med implementeringen af alle løsninger og moduler i løsningsarkitekturen. Den fungerer som en operativ guide, der sikrer, at alle trin i processen bliver gennemført i overensstemmelse med den overordnede strategi. Derudover spiller organisationens beredskab og modenhed en afgørende rolle i implementeringen. Kun ved nøje planlagte og koordinerede aktiviteter kan en høj grad af organisatorisk parathed opnås, hvilket reducerer risikoen for forsinkelser og øger chancen for at opnå de ønskede resultater.

Ved at arbejde systematisk med projekttrianglen og de tre dimensioner – interessent-, indholds- og teknologisk kompleksitet – kan vi skabe en transformations proces, der ikke kun er effektiv, men også tilpasset organisationens strategiske mål. Denne proces sikrer, at de ressourcer, der investeres, anvendes optimalt, og at organisationen er godt forberedt på de udfordringer, der kan opstå undervejs. Med et klart omfang og en detaljeret planlægning kan virksomheden skabe en transformation, der leverer langsigtede værdier og succes.

3 Kompleksitet

3.1 Kompleksitet I - Dimensioner (U - A)

Påstand: Alle projekt indeholder kompleksitet i de 3 dimensioner, vist i figuren herunder, men en projektplan fra en IT-leverandør, vil aldrig afspejle dette.



Til højre ses de områder, det kan give mening at vurdere kompleksiteten i den indledende fase af en transformation.

Ved første besøg hos en virksomhed stilles spørgsmål specielt omkring organisation og processer. Derudover samles viden om det eksisterende løsningslandskab for at få et billede af det fremtidige.

Denne proces kræver ofte en dybdegående dialog med både ledelsen og nøglepersoner i organisationen for at identificere de mest kritiske elementer, der vil påvirke transformationens succes.

I afsnit 3.8 er et praktisk eksempel på en spørgeramme, som kan bruges til at lave en første vurdering af, hvor kompleks en virksomheds transformation er i 3 dimensioner.

Denne spørgeramme fungerer som et struktureret værktøj til at afdække områder som organisatorisk parathed, indholdskompleksitet og teknologiske begrænsninger. Det er en metode til at skabe et groft overblik over de udfordringer og muligheder, som transformationen vil medføre.

Denne simple vurdering kan naturligvis ændre sig i takt med, at der opnås mere viden om virksomheden gennem forretningsanalysen, som ofte inkluderer workshops og interviews.

Der er flere årsager til, at en given it-leverandør kan have udfordringer med denne disciplin, da de ofte ikke er gode til:

- At vurdere interessentkompleksitet
- At vurdere behovet for forandringsledelse
- At lave forretningsudvikling uden for, hvad standardløsningen normalt tilbyder
- At lave forslag til løsninger indenfor procesområder, der ligger uden for hvad standard byder

Dette kan føre til unødvendige omkostninger og forsinkelser, som kunne være undgået med en mere objektiv tilgang til løsningsevalueringen.

Det er muligt at finde en person hos en leverandør, som har kompetencer inden for alle 4 punkter, men disse personer er sjældne.

Dem, der besidder disse kompetencer, har ofte erfaring fra flere brancher og en dyb forståelse for både teknologiske og organisatoriske aspekter af transformationer. At finde en sådan person kan være en afgørende faktor for projektets succes, da vedkommende kan fungere som en brobygger mellem virksomhedens behov og teknologiske løsninger.

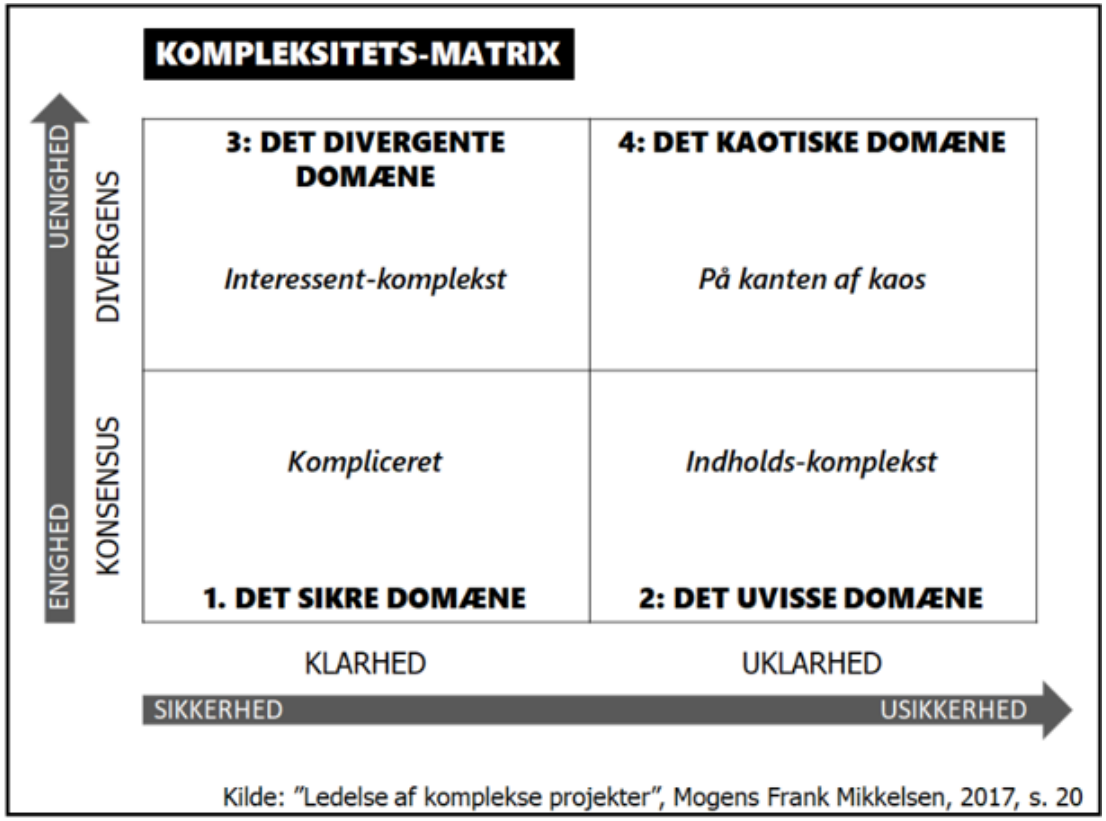
3.2 Kompleksitet II - Vurdering (U - A)

Påstand: Næsten ingen virksomheder overvejer, hvordan projektkulturen og kulturen omkring forretningsudvikling ønskes.

Mange virksomheder, der begiver sig ud på den digitale transformationsrejse, er overbeviste om, at de besidder de rette kompetencer for at få succes. Alligevel støder de fleste på udfordringer, og det var netop det, der motiverede mig til at udvikle et samlet materiale om digitale transformationer.

For at sikre en god start på processen, er det kritisk at ledelsen accepterer:

- at det nødvendige skal gøres for at opnå succes i projektet, og at dette er afhængigt af (se figuren):
  - Interessentkompleksitet (Uenighed)
  - Indholdskompleksitet (Uforudsigelighed)
- Hertil kommer teknologisk kompleksitet som kommer af indholdskompleksitet
- at man skal vurdere, hvordan kompleksiteter håndteres bedst:
  - Interessentkompleksitet kan kun håndteres via involvering, og størrelsen er uforudsigelig og bliver med sikkerhed undervurderet
  - Indholdskompleksitet kan kun håndteres via præcisering af scope
- at viden om forretningen er hos nøglemedarbejderne, og at involvering af disse kræves af flere årsager. Dette emne er behandlet dybere i dokumentet "D-rejse – Hvem"
- at balkontale-modellerne er nemme at udtrykke, men ubrugelige i praksis, hvis man ønsker at opnå succes i transformationen



Kilde: "Ledelse af komplekse projekter", Mogens Frank Mikkelsen, 2017, s. 20

At anerkende disse punkter vil resultere i de største forbedringer med færrest mulige ressourcer (tid og økonomi).

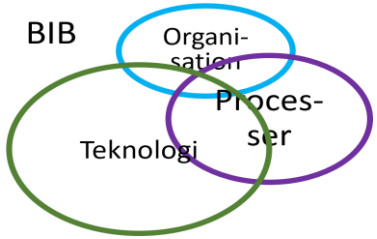
Det er også afgørende at erkende, at når en virksomhed indleder en digital transformation, har den potentiale til løbende udvikling gennem forbedret brug af eksisterende løsninger og nye opgradering af denne. Dette kræver dog ofte en udvikling af projektkultur, der understøtter evolution.

Dertil bør ledelsen allerede fra begyndelsen af transformationsprocessen overveje behovet for en kulturændring og for at optimere projektkulturen, selv efter den primære digitale transformation er fuldført. Herom senere.

3.3 Kompleksitet III - typer (U - A)

Påstand: Mange IT-leverandør har "en projektmodel", og den skal bruges til alle projekter, og denne indeholder i forretningsudvikling og håndtering af organisationen

Som nævnt indeholder alle transformationer, kompleksitet i alle 3 dimensioner, og for at forstå opgaven og udfordringerne i en transformation, skal der opsamles og struktureres viden i alle 3 dimensioner:

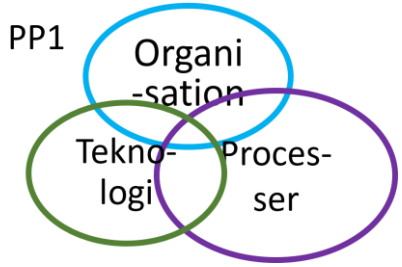


- Organisationsdimensionen bidrager med interessentkompleksitet.
- Procesdimensionen introducerer indholdskompleksitet.
- Indholdsdimensionen medfører teknologisk kompleksitet.

Der er til en vis grad et sammenhæng mellem de 3 dimensioner, men ikke i alle aspekter.

Figur 1 viser et simpelt projekt, præget af begrænset organisatorisk og procesmæssig kompleksitet, typisk grundet få brugere og mindre virksomheder.

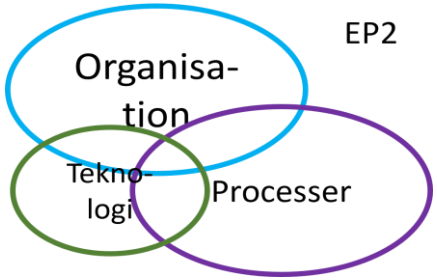
Figur 2 viser en middel kompleks transformation, og figur 3 illustrer en kompleks transformation, hvor der er tale om en større organisation med mulig koncernstruktur. Dette medfører betydelig kompleksitet i både den organisatoriske og procesmæssige dimension.



Sammenlignes figur 1 og figur 3, bør det fremgå visuelt, at den komplekse transformation (figur 2) er relativt væsentligt større, men at det skyldes, at kompleksiteten i den organisatoriske- og procesmæssige dimension er meget større end i en mindre transformation, samtidig med at den teknologiske kompleksitet er meget større drevet af større proceskompleksitet.

Det er vigtigt for projektejeren at være opmærksomme på, at projektaktiviteterne vil variere markant mellem de tre typer projekter, og dermed stille forskellige krav til kompetenceniveauet hos en projektleder.

Forskellen på de 3 eksempler kan blandt andet ses i behovet for:



- Forandringsledelse
- Forretningsudvikling

Aktiviteter, der støtter disse områder, bør indarbejdes i planen for større transformationer. Ofte bliver dette dog overset, da det fejlagtigt antages at være en integreret del af it-projektet og ansvaret hos it-leverandøren. **Dette er imidlertid ikke tilfældet.**

Virksomheder bør desuden være opmærksomme på, at lav projekt- og procesmodenhed øger kompleksiteten i disse to dimensioner, hvilket gør yderligere aktiviteter nødvendige for at muliggøre den ønskede kulturforandring.

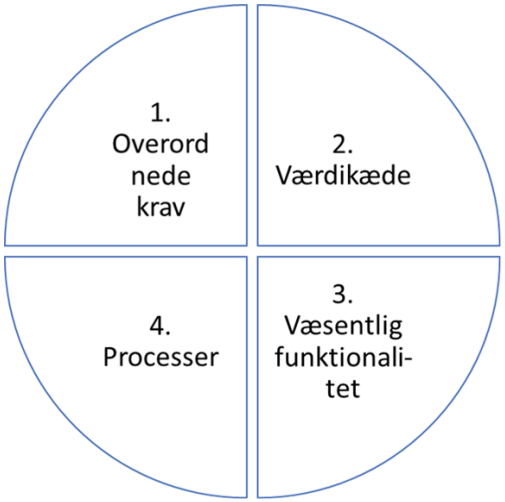
3.4 Indholdskompleksitet IIII (RA - A)

Påstand: Arbejdet med processer, specielt i større virksomheder, vil udvikle virksomheden på rigtig mange områder, og ikke kun på it-løsninger

Afgrænsningen i en transformation omfatter både procesmæssig, teknologisk og interessentrelateret kompleksitet. For at skabe det nødvendige procesoverblik involveres flere nøglepersoner, særligt ved større digitale transformationsprojekter.

Det procesorienterede arbejde bør inkludere de dimensioner, der fremgår af figuren på siden, og det er væsentligt at understrege, at arbejdet med processer har betydning ud over IT-løsninger. Især i større virksomheder bør procesfokus prioriteres højt, idet det kan fungere som fundament for væsentlige strategiske indsatsområder og kompleksiteter.

Proceskompleksiteten fastlægges af den forretningsmæssige afgrænsning, som yderligere specificeres under forretningsanalysen, jf. figuren til højre.



Hvis et systematisk arbejde med indsamling, strukturering og formidling af viden ikke gennemføres, kan følgende udfordringer opstå:

- Manglende organisatorisk parathed til samarbejde med IT-leverandøren
- Utilstrækkelig projektforankring i virksomheden
- Fejlagtige eller mangelfulde estimater fra leverandøren
- Begrænset forståelse for organisatorisk kompleksitet

De fire områder vedrørende forretningsviden indsamles, struktureres og overdrages typisk som led i analysen. Det erfaringsbaserede billede viser, at cirka 40% af den væsentligste funktionalitet og processerne bearbejdes yderligere, mens resten forventes at være relativt simpelt og standardiseret.

Arbejdet med værdikæde, væsentlig funktionalitet og processer sker gennem workshops, interviews eller selvstændigt analysearbejde. Overordnede krav udledes på baggrund af den indsamlede viden inden for de øvrige områder

Al relevant viden ekspliciteres under forretningsanalysen, hvilket muliggør identifikation af samtlige kompleksiteter og udfordringer på tværs af alle tre dimensioner, forudsat at analysen gennemføres grundigt. Dette medfører, at det bliver muligt at udarbejde en samlet plan, som adresserer samtlige udfordringer, herunder også de teknologiske og organisatoriske.

Princippet "Tænk langsomt – handl hurtigt" er centralt, idet det sikrer, at mest mulig kompleksitet identificeres tidligt i transformationsprocessen, hvor omkostningerne er lavest.

I større virksomheder øges kompleksiteten i interessenthåndtering, hvilket kræver involvering af flere aktører. Indholdskompleksiteten afhænger ikke udelukkende af virksomhedens størrelse, men sandsynligheden for øget kompleksitet stiger med virksomhedens omfang.

3.5 Indholdskompleksitet V – og videns opsamling (RA - A)

Det er vigtigt at understrege, at kun cirka 40% af virksomhedens processer er enten strategiske eller har en vertikal karakter. Disse processer bør derfor tildeles højere prioritet, da indholdskompleksiteten hovedsageligt er forankret her.

Den komplette indholdskompleksitet er lig med at præcisere omfanget af en digital transformation, som igen er afgørende, at projektet understøttes af de nødvendige kompetencer. Niveauet af kompetencen afgøres af både indholds- og interessentkompleksiteten.

De nødvendige kompetencer skal sikre, at forretningens ønsker og behov identificeres og behandles, og bearbejdningen af interessentkompleksiteten påbegyndes allerede i de første faser af transformationen.



Indholdskompleksiteten består af behov og ønsker, og eksisterer på to måder:

- **Eksplicit viden:** Klart definerede og strukturerede oplysninger om firmaets behov, som kan deles med potentielle leverandører.
- **Tavs viden:** Dybe indsigter kendt blandt nøglemedarbejderne, men ikke nødvendigvis formaliseret til nem videregivelse.

Situationen omkring videnen i virksomheder som skal starte en D-rejse, er meget ofte som illustreret i den første figur, og manglende initialt arbejde med indsamling, strukturering og formidling af denne omfattende viden vil sandsynligvis resultere i at transformationen fejler – herom senere.

For at reducere indholds- og interessentkompleksiteten er det vigtigt at generere mest mulig eksplicit viden, som illustreret i den anden figur. Indholdskompleksiteten øges ikke automatisk med virksomhedens størrelse, men der er en betydelig sandsynlighed for dette.

Jo større virksomheden er, desto større bliver interessentkompleksiteten, og dermed forøges den interne opgave væsentlig.

Før en virksomhed påbegynder en digital transformation, er det kritisk at evaluere, om virksomhedens har de for nødende kompetencer tilstede, især inden for to væsentlige områder:



- Har firmaet en Projektejer og projektleder med de nødvendige kompetencer?
- Har vi i forretningen:
  - Ressourcer blandt kompetente medarbejdere til at deltage?
  - Kendskab til, hvad virksomheden ønsker at udvikle sig til?
  - Kompetence til at forklare, hvad denne udvikling kræver af processerne

Manglende elementer på disse områder skal bringes på plads, før en digital transformation igangsættes.

Senere i materialet beskriver jeg mere detaljeret, hvilke profiler og kompetencer der bør inkluderes i en digital transformation.

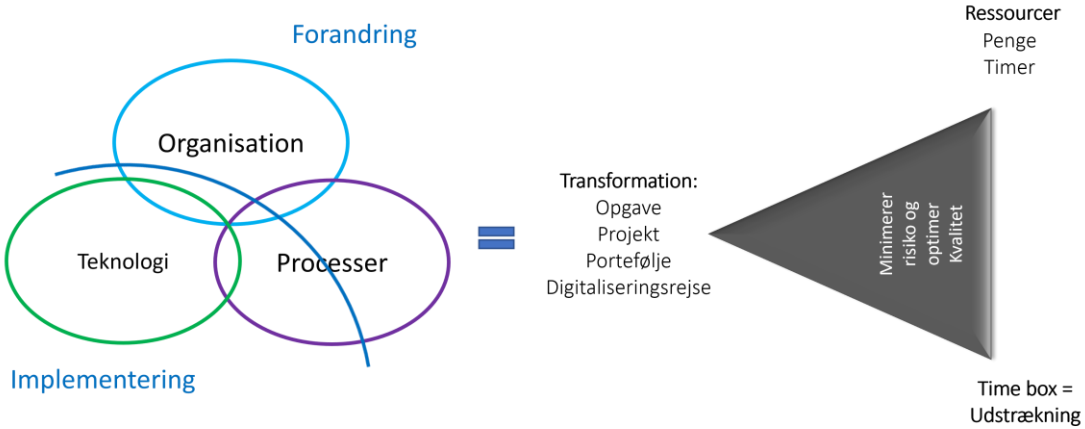
3.6 Transformationskompleksitet VI – og projekttrianglen (U - A)

Påstand: De fleste transformationer fejler ikke på teknologi – men på for tidlige beslutninger

Hvis det er gjort på den "rigtige" måde, er du også godt på vej med håndtering af organisatorisk- og proces-kompleksiteten, som jeg mener, bør startes tidligt i forløbet, for at sikre mere præcis estimat både internt og eksternt ressourcer og håndtere potentielle uenigheder fra starten.

Interessenter har ofte forskellige perspektiver og mål, hvilket understreger behovet for en inkluderende proces, der kan skabe konsensus og reducere modstand mod ændringer.

Ledere står med en central opgave i at afgøre, hvem der skal involveres i præcisering af forretningsbehovene, og hvornår omfanget er præcist nok til at få et retvisende billede af de forretningens ønsker og behov, således nødvendige aktiviteter kan besluttes og leverandøren kan lave et bud på den teknologiske investering.



Koblingen imellem de 2 figurer er, at bearbejdningen af kompleksiteten i de 3 dimensioner, giver transformationens **"omfang"**, som igen er fundamentet for løsningsarkitekturen og organisatoriske- og procesmæssige problemstillinger.

Dette er afgørende for at undgå at overse udfordringer og for at sikre en projektplan der indeholder de aktiviteter, der er nødvendige for en succesfuld implementering af alle nødvendige løsninger og moduler og i alle 3 dimensioner. Den fungerer som en operativ guide, der sikrer, at alle trin i processen bliver gennemført i overensstemmelse med den overordnede strategi. Som tidligere nævnt vær dog opmærksom på, at IT-leverandøren kun har aktiviteterne der ligger til højre for "den blå streg" med i sit estimat. Aktiviteterne til venstre for "den blå streg", skal håndteres af andre.

Løsningsarkitekturen skal omfatte alle centrale procesområder og dermed pege på nødvendige hovedløsninger og hvilke moduler disse kræver, for at implementere transformationen på en måde, der understøtter organisationens strategiske og forretningsmæssige mål.

Vær opmærksom på at den primær IT-leverandørs estimat, ikke nødvendigvis har alle løsninger og moduler med i sit estimat. Specielt i større projekter skal der flere løsningsleverandør involveres.

Organisationens beredskab og modenhed er afgørende for implementeringen og kan kun opnås ved nødvendige aktiviteter, som er nøje planlagt og koordineret. En høj grad af organisatorisk parathed reducerer risikoen for forsinkelser og øger chancen for at opnå de ønskede resultater.

Descoping øvelsen af **"omfanget"** vil med sikkerhed skulle gennemføres en del gange i det indledende forløb, og dette vil skulle ske i samarbejde med en IT-leverandør, for at sikre, at transformationens omfang passer til den forventede økonomi og interne ressourceforbrug.

4 Kompleksitet og konsekvenser

4.1 Kompleksitetsvurdering VII – Scoreboardets formål (M - A)

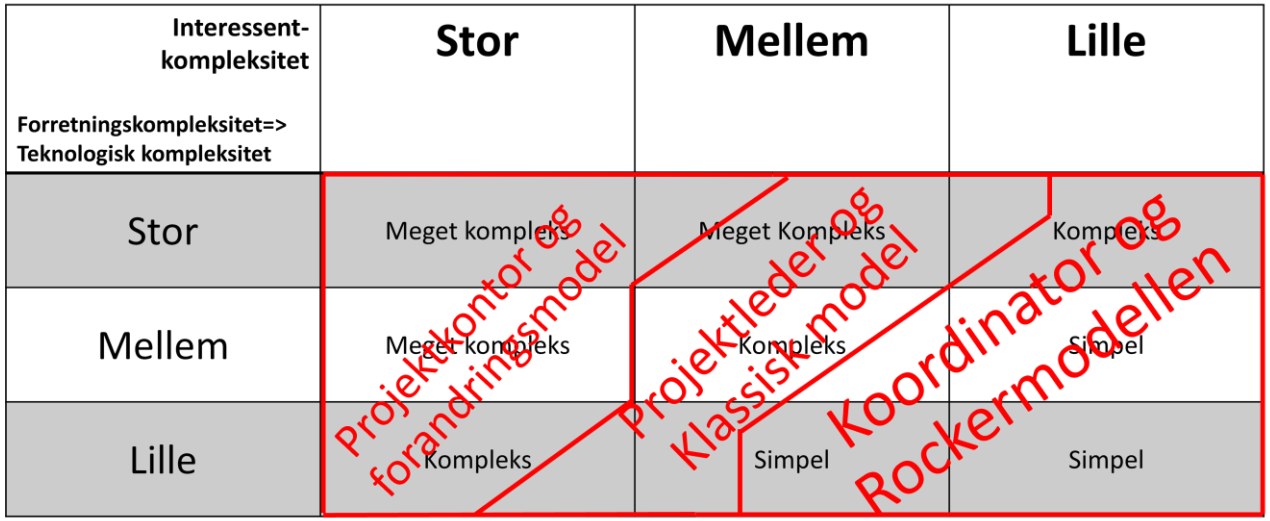
PÅSTAND: Hvis du kan score din virksomheds transformation ind i neden viste figur, er det muligt at kommunikere rimelig præcist omkring transformationens omfang og indhold.

Dog skal man være opmærksom på, at der stadig er en risiko for, at kompleksiteten øges, især under forretnings- og løsningsanalysefasen.

Når du har indplaceret din virksomheds transformation i score boardet nedenfor, vil det være muligt at identificere, hvilken af de fem transformationstyper, der blev beskrevet i "Forstå Topleder II" afsnit 4 og 5.

Denne proces er afgørende, da det giver mulighed for at træffe kvalificerede beslutninger om:

1. Valget af den mest passende implementeringsmodel.
2. Den nødvendige kompetenceprofil for projektlederen.
3. Det nødvendige kompetenceniveau hos it-leverandøren.



Ved at gennemføre denne vurdering kan du også:

1. Bestemme den optimale projektmodel til at gennemføre transformationen.
2. Identificere det nødvendige niveau af intern ledelse af projektet for at sikre en succesfuld gennemførelse.
3. Estimere antallet af aktiviteter, der vil være nødvendige for projektets forløb, baseret på "D-rejse Forstå II".
4. Få en klar forståelse af forløbets udstrækning og tidsramme ved hjælp af "D-rejse Forstå TL I".
5. Vurdere ressourcebehovet for projektet, også baseret på "D-rejse Forstå TL I".
6. Foretage et første estimat af investeringen, nødvendig for transformationen, med grundlag i "D-rejse Forstå TL I".

Hvis du stadig oplever vanskeligheder med at placere din virksomheds transformation i scoreboardet eller under de forskellige transformationstyper, tilbyder det næste afsnit et praktisk støtteværktøj, som kan hjælpe med at lette denne proces.

4.2 Kompleksitetsvurdering VIII – Praktisk eksempel (M - A)

PÅSTAND: Det kan være nødvendigt at til kalde eksterne eksperter eller rådgivere for at supplere den interne viden og sikre en realistisk og præcis vurdering.

Hvis du har svært ved at placere din virksomheds transformation i matrixen fra foregående afsnit, ses til højre en gruppe af spørgsmål, jeg bruger, til at lave et første gæt på kompleksiteten i de tre områder:

1. Ledelsens modenhed bla. undersøgende:
   - Modenhed og parathed
   - Kompetencemæssige muligheder
2. Organisationens modenhed bla.
   - Tidligere succeser
   - Kompetencer i dag
3. Forretningsscopet med følgende underpunkter:
   - Indholdskompleksitet
   - Organisatorisk procesmæssigt scope
   - Eksisterende løsningslandskab

I kolonne 3 er angivet, hvilken af de tre kompleksiteter besvarelsen af spørgsmålet giver input til. I kolonne 5 er angivet, hvornår der skal svares 1 til 5. Scoren 5 er den der vil bringe størst kompleksitet til transformationen.

Det er vigtigt at understrege at de "generiske svarmuligheder " i kolonne 7, kan variere afhængigt af branchens og forretningsmodel. Derfor kan det være gavnligt at se på lignende cases eller best practices for inspiration og vejledning til egen evaluering.

Derudover er det vigtigt at bemærke, at denne vurdering ikke nødvendigvis er endelig, da videnen til besvarelse vil kunne udvikle sig i "Tænk langsomt-fasen".

Hvis dette værktøj ikke er tilstrækkeligt hjælp, til at nogen i virksomheden kan lave en kompleksitetsscoring, skal du som topleder overveje, om det måske skyldes en mangel på kompetence i virksomheden omkring transformationer.

Endelig skal det nævnes, at der givetvis findes andre metoder til at vurdere en transformation og fastlægge de syv emner fra foregående afsnit.

100	Ledelsens modenhed	Kompleksitet	Størrelse	Brugt	Type	Score	Scoringsmuligheder
1	2	3	4		5	6	7
100	Er direktionen en del af projektet?	Topledelsen	SMV	Ja	201	5	1 =Meget engageret/ /3 = Interesseret, men travlt/ /5 = Uinteresseret
101	Hvorledes er projektet tænkt gennemført? (Tilgang og organisatorisk implementering)	Topledelsen	SMV	Ja	201	5	1 = Vil lave fuld BA/ /3 = Har kravspecifikation/ /5 = Ingen tanker
102	Beder de om sparring til at få løst deres kompetencegaps og udfordringer?	Topledelsen	SMV	Ja	220	5	1 = Søger hjælp/ /3 = Det klarer vi selv (og forstår ikke)
103	Er det ledelsens holdning, at der skal laves plan for ERP-projektet, som har respekt for projektets kompleksitet?	Topledelsen	SMV	Ja	40	5	1 = Plan/2 = Milestone/3 = Vil lave/ /5 = Ingen
104	Er det ledelsens holdning, at der skal laves en businesscase, som skal bruges styrende?	Topledelsen	STOR	Ja	40	4	1 = Forståelse for/ /3 = Delvis forståelse/ /5 = Ingen forståelse
105	Er det ledelsens holdning, at time-boksen for projektet skal svare til projektets kompleksitet?	Ledelsen	SMV	Nej	201		1 = Fuldt ud/ /3 = Lidt presset/ /5 =Urealistisk
106	Er ledelsen til balkontaler ?	Ledelsen	SMV	Nej	220		1 = Forståelse for/ /3 = Delvis forståelse/ /5 = Ingen forståelse
107	Er det ledelsens holdning, at mål, succeskriterier og konsekvenser af projektet er meldt ud i organisationen?	Ledelsen	SMV	Ja	10	5	1 = Meldt klart og præcist ud/ /3 = Meldt ud/ /5 = Ukendte
108	Er dette det eneste vigtige projekt hos kunden?	Ledelsen	STOR	Nej	120		1 = Eneste projekt/ /3 = Nogle projekter/ /5 = Stor portefølje
109	Eksistere den en projektportefølje i virksomheden i dag	Ledelsen	STOR	Ja	120	4	1 = Eneste projekt/ /3 = Nogle projekter/ /5 = Stor portefølje
110	Er det ledelsens holdning, at der skal være veldefinerede godkendelseskriterier?	Ledelsen	STOR	Ja	10	5	1 = Veldokumenteret/ /3 = Har gjort sig tanker/ /5 = Ukendte
200	Organisationens modenhed	Kompleksitet	Størrelse	Brugt	Type	Score	Scoringsmuligheder
201	Har kunden tidligere gennemført et It-projekt med succes	Projekt - Modenhed	SMV	Ja	120	4	1 = Succesfuldt implementeret businesscase/ /2 = Rimelig målopnåelse/ /5 = Fejlede rimeligt meget
202	Er der en fast governancestruktur vedrørende forretningsudvikling i dag?	Projekt - Modenhed	STOR	Ja	320	3	1 = 80-100 %/ /3 = Situationsbestemt/ /5 = Hvor svært kan det være
203	Har kunden egen procesmodel, som skal benyttes?	Projekt - Modenhed	STOR	Ja	320	3	1 = 100 %/ /3 = Delvis forståelse/ /5 = Ingen forståelse
204	Er organisationen vant til at arbejde med businesscases?	Projekt - Modenhed	STOR	Nej	180		1 = 100 %/Forståelse for/3 = Delvis forståelse/ /5 = Ingen forståelse
205	Er kunden personalemæssigt baseret på mange nøglemedarbejdere?	Organisation - Modenhed	SMV	Ja	120	4	1 = Mange/ /3 = Middel/ /5 = Ganske få
206	Hvor korrekt er kompetenceindeholdet i dag, i forhold til at gennemfører den ønskede	Organisation - Modenhed	SMV	Ja	120	4	1 = Mange/ /3 = Middel/ /5 = Ganske få
207	Der er en eksisterende god organisering omkring it og infrastruktur	Organisation - Modenhed	SMV	Ja	120	3	1 = IT og løsnings-FTE/ /3 = IT-FTE/ /5 = Ingen
208	Roller omkring Projektledelse i dag	Organisation - Modenhed	SMV	Ja	120	4	2 =PL og Facilitator-FTE/ /3 = PL-FTE/ /5 = Ingen
209	Er der internt arbejde, hvor der er sat struktur i viden i dag	Organisation - Modenhed	STOR	Ja	120	5	1= klar governance/3 = rimelig styr på masterdata/5 = Niveau ukendt
300	Forretningsscope	Kompleksitet	Størrelse	Brugt	Type	Score	Scoringsmuligheder
301	Hvor mange ansatte er der i virksomheden der berøres af teknologien?	Organisation - Kompleksitet	SMV	Ja	120	5	1 = 10/2 = 30/3 = 50/4 = 80/5 = 100+ forventede bruger
302	Er der stor ensartethen mellem enhederne/afdelingerne	Organisation - Kompleksitet	STOR	Nej	180		1= lille forskel/3 = mellem/5 = stor forskel
303	Er der stor kulturel forskel mellem enhederne	Organisation - Kompleksitet	STOR	Nej	180		1= lille forskel/3 = mellem/5 = stor forskel
304	Hvor stort et organisatorisk omfang har projektet (antal afdelinger/units)?	Organisation - Kompleksitet	STOR	Ja	180	5	1 = flere afd./ 3 = VK og mange afdelinger//5 = Flere lokationer koncernstruktur
305	Hvor stor forandringer forventes i egne processer?	Indholds-kompleksitet	SMV	Ja	120	4	1 = Mere besværlig/ /3= Status quo/ /5 = Meget optimeret
306	Hvor stor forventes businesscasen at være ift. investeringen?	Indholds-kompleksitet	SMV	Nej	180		1 = Ingen/2 = 50 %/3 = 100 %/4 = 150 %/5 = Strategisk
307	Proceskompleksitet omfang i tranformationen (funktionsområder berørt)	Indholds-kompleksitet	SMV	Ja	120	5	1 = 3/2 = 5/3 = 8/4 = 11/5 = 15+ funktionsområder
311	Ønsker kunden best practice i branchen – og mener kunden det?	Indholds-kompleksitet	SMV	Ja	10	3	1 = Som branchen/ /3 = Lidt forskellig fra andre/ /5 = Meget specielle
308	Uden specifikke lovkrav (myndigheder eller branche)?	Indholds-kompleksitet	SMV	Ja	10	4	1 = Ingen/ /3 = Nogen lovgivning/ /5 = Meget lovgivning
309	Hvad baserer businesscasen sig på?	Indholds-kompleksitet	STOR	Nej	180		1 = Business case/ /3 = Kvalificeret gæt/ /5 = hypotese
310	Hvor godt er der styr på masterdata i dag	Indholds-kompleksitet	STOR	Ja	120	3	1= klar governance/3 = rimelig styr på masterdata/5 = Niveau ukendt
312	Forventnings til brugen af standard	Tekonologisk kompleksitet	SMV	Ja	201	4	1 = alt standard//3 = BofB - BofS //5 = tilpasset virksomheden
313	Forventet mængde af løsninger og moduler (baseret på løsninger I dag)	Tekonologisk kompleksitet	SMV	Ja	120	5	1 = 3/2 = 5/3 = 8/4 = 11/5 = 15+ løsninger og moduler
314	Forventet der mange integrationer	Tekonologisk kompleksitet	SMV	Ja	120	4	1 = 3/2 = 5/3 = 8/4 = 11/5 = 15+ integrationer
315	Er der få tilretninger i den eksisterende løsning, som skal erstattes med en ny løsning?	Tekonologisk kompleksitet	SMV	Ja	10	5	Ingen tilretninger/ /Nogen udvikling/ /Meget håndsyet
316	Er der integration til mange andre teknologier?	Tekonologisk kompleksitet	STOR	Ja	10	5	1/3/5/7/9+ integrationer

5 Kompleksitet og projektledelse (M - A)

Besvarelsen af spørgsmålene på foregående side har 2 formål:

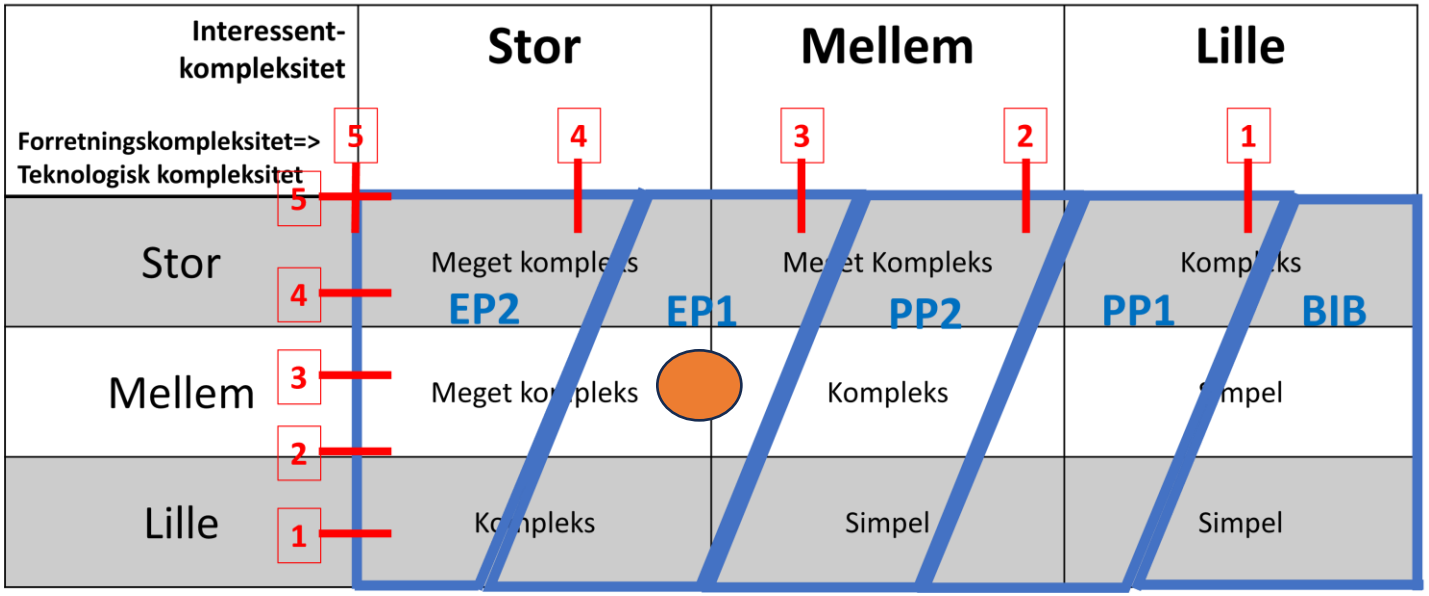
1. At kunne lave den første grove vurdering af kompleksiteten i din virksomheds transformation
2. Hvis du forstår alle spørgsmålene, er din modenhed for emnet det rigtige sted

Hvis ikke du forstår alle spørgsmålene, bør du opgradere kompetencen omkring din virksomhed, og det enten ved at ansætte yderligere kompetence eller ved at få en ekstern til at hjælpe dig.

Den hjælp skal du forvente skal hjælpe dig i hele forløbet, og ved at fastholde den kulturudvikling, som en transformation bør bringe virksomheden.

Som det fremgår af figuren, vil kompleksiteten af din transformation, stille forskellige krav til:

1. Den projektledelse, der skal tilknyttes projektet i hele forløbet
2. Mængden af nødvendige aktiviteter i forløbet
3. Organisering der sker af projektet
4. Leverandøren af den fremtidige læsning



Specielt 2 roller er meget vigtigt at få på plads, og det er projektlederen og "forretningsarkitekten", og det specielt ved den klassiske model og forandringsmodellen.

En projektleder er ikke bare en projektleder. Projektlederen der skal bruges, afhænger utrolig meget af transformationens kompleksitet, og herom meget mere i del "Forstå Topleder II" og "Forstå – Organisering".

Forretningsarkitekten udvikler sig også meget med projektets kompleksitet, dennes rolle er at sikre at løsningen kommer til at matche de forretningsbehov, der er i forretningen, og herom meget mere i del "Forstå – Organisering".

6 Hvad kan går galt

Hvis du som køber af en transformation, har bearbejdet og forstået det, som er beskrevet i de foregående afsnit, er du godt på vej med at lave rammerne for at "lave et præcist spørgsmål", som mangler i mange transformationer. Hvis ikke så læs lige videre.

6.1 Resultat hvis I undervurderer jeres D-rejse (U - A)

Påstand: Manglende forståelse for transformationens kompleksitet og de rette kompetencer vil med stor sandsynlighed føre til at projektet fejler i forhold til sine succeskriterier.

Hvis du som topleder har svært ved at vurdere din virksomheds transformations kompleksitet og de nødvendige krav til ledelsen, bør du søge ekstern hjælp, da manglende indsigt kan få alvorlige konsekvenser. Transformationer af denne type kræver en dyb forståelse af virksomhedens processer, organisatoriske dynamikker og de teknologiske krav, som skal opfyldes for at sikre succes.

Dette ansvar kan ikke udliciteres til en IT-leverandør eller en ekstern konsulent uden en klar intern plan og styring. En transformation er en fælles indsats, hvor både interne og eksterne parter skal spille deres roller korrekt for at undgå fejl, forsinkelser og misforståelser.



Uden tilstrækkelige kompetencer på projektets ledelse vil risikoen for fejl stige, og nødvendige aktiviteter vil mangle i projektplanen. Dette kan resultere i en situation, hvor der hverken er klarhed omkring målene eller en sammenhængende strategi for, hvordan disse skal opnås. Projektets succes afhænger derfor af en ledelse, der kan fastholde fokus, prioritere ressourcer korrekt og sikre samarbejde på tværs af afdelinger.

Med interne kompetencer og indsigt fra "Forstå-dokumenterne" øger du chancen for succes, forudsat der er støtte og mandat. Mangler dette, risikerer du at stå over for en række alvorlige konsekvenser:

- Kaotisk proces og dårlig oplevelse for medarbejdere og interessenter, hvilket kan skabe frustration og mistillid.
- Manglende forretningsmæssige fordele, hvor projektet ikke lever op til de ønskede resultater.
- Udvidet tidsramme, hvor projektets implementering trækker ud og skaber ineffektivitet.
- Øgede omkostninger, som kan belaste budgettet og virksomhedens økonomi unødvendigt.
- Endnu værre: Nøglemedarbejderne kan blive udmattede og vælge at forlade virksomheden, hvilket kan resultere i tab af viden og kontinuitet.

Hvis nøglepersoner forlader virksomheden under en kritisk fase af transformationen, kan dette resultere i en næsten uoprettelig situation, hvor projektet enten stopper helt eller bliver fanget i konstant genplanlægning og frustrerende forsinkelser. For at undgå dette skal ledelsen prioritere dialog, træning og støtte til medarbejderne gennem hele processen.

Hvis du stadig er i tvivl om din virksomheds transformationskompleksitet, efter at have læst "D-rejse Forstå topledelse I og II", så opgrader dine interne kompetencer eller søg ekstern hjælp fra eksperter, der har erfaring med komplekse transformationer. En proaktiv tilgang til planlægning og udførelse kan ikke alene minimere risici, men også maksimere mulighederne for langsigtet succes og bæredygtige forretningsresultater.

6.2 Dårlig rådgivning (U - A)

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.