

Kronik: Mange ledere kan ikke forstå, hvorfor det gik galt - sådan undgår du digitale tømmermænd



Digitaliseringsprojekter leverer i bred forstand ofte ikke de gevinster, man regner med, når man går i gang. Arkivfoto: Ólafur Steinar Gestsson/Ritzau Scanpix

■ OPINION

Af Sven Kolstrup, associeret partner, Faarup & Partners, og Henrik Faarup, managing partner, Faarup & Partners

12. JAN. 2020 KL. 14:00

[Eksklusivt for kunder](#)

I en rus af begejstring over mulighederne igangsætter mange, både private og offentlige virksomheder, store og dyre projekter. Men praksis har vist, at digitaliseringsprojekter i bred forstand ofte ikke leverer de gevinster, man regner med, når man går i gang.

Mange ledere sidder derfor tilbage med kraftige tømmermænd og kan ikke forstå, hvorfor det gik galt.

Der er brug for et sporskifte, så der sikres bedre beslutningsgrundlag – både i tilblivelsen og under implementeringen af projekterne.

Sporskiftet skal sikre fokus på ledelse, forandring og værdiskabelse – modsat ensidigt fokus på teknologi, agil metode eller omkostninger.

Først og fremmest skyldes tømmermændene manglende fokus og overblik. Fokus på den værdi og de gevinster, projekterne skaber. Og overblik over, om det er de rigtige projekter, der bruges ressourcer på.

Det er allerede, når mulighederne for digitalisering overvejes, det ofte går galt. Og er man først kommet skævt fra start, er det meget svært at rette op på problemerne senere i forløbet.

Overblikket forsvinder

Måske bliver man revet med i begejstring over digitaliseringens muligheder, og ledelsen bliver bedt om at tage stilling til tekniske specifikationer, som de ikke forstår meget af. Og måske glemmer man at inddrage de medarbejdere, der bliver påvirket af digitaliseringen, tidligt i forløbet.

Erfaringer viser, at succes med digitaliseringsprojekter handler for 80 pct. vedkommende om, hvordan løsningen håndteres i organisationen og kun for 20 pct., om teknikken fungerer.

Når projektet så er i gang - ofte med såkaldte agile projektmodeller som styringsværktøj - forsvinder overblikket i et utal af delprojekter, detaljer, gennemløb, deltest, tekniske overvejelser og ikke mindst fraværet af inddragelse af slutbrugere.

Så er grundlaget skabt for fiasko og mange projekter må opgives, eller man står med løsninger, der ikke bliver taget i brug i det ønskede omfang. Og en ledelse, der fraskriver sig ansvaret for fiaskoerne, fordi den tror, at det for det meste handler om, at for kompliceret it har svigtet.

Men det er næsten umuligt for ledelsen at beslutte og fokusere på værdiskabelse fra starten: enten er der slet ikke en business case, eller også har den urealistisk høje gevinster og alt for lave omkostninger.

Et realistisk beslutningsgrundlag

For at sikre værdiskabelsen og få succes med digitaliseringsprojekter skal ledelsen sørge for, at der arbejdes mere systematisk med gevinstrealisering: Fra starten skal der udarbejdes et realistisk beslutningsgrundlag, hvor det klart defineres, hvad man vil opnå med den digitale løsning, og hvilke konkrete gevinster, der kan forventes. Samt selvfølgelig hvad det samlet set kommer til at koste.

Samtidig skal man tage stilling til, hvordan man vil realisere gevinsterne, dvs. lægge en plan, der i detaljer beskriver, hvilken forandring man vil skabe i organisationen, det ønskede omfang af brugen af systemet, og hvordan man vil styre omprioriteringer undervejs i projektforløbet.

Man kan sagtens undervejs i projekterne bruge agile metoder - så længe de styrer efter den gevinst, de skal være med til at realisere - fastlagt i en dynamisk og altid opdateret gevinstrealiseringsplan.

Med en sådan tilgang tager ledelsen aktivt ejerskab og har altid fuldt overblik over både det enkelte projekt og den samlede projektportefølje. Så sikrer man, at det er de rigtige projekter, der bruges ressourcer på.

Dermed er værdiskabelse og succes med digitaliseringsprojekter kommet godt i gang, og man undgår til sidst at sidde tilbage med gevaldige tømmermænd og en undren over, hvad der egentlig skete.