Roadmapping

– hjælper med at komme fra ambitioner til eksekvering



IT ADVISORY
CREATING VALUE TOGETHER



Af Sune Dybdal, Claus Paulsen, Brian Karstensen & Kristian Sørensen

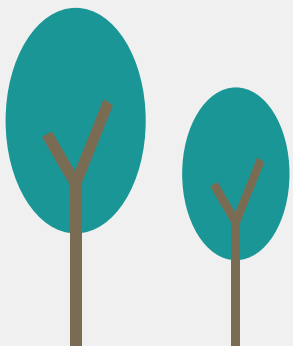
Roadmapping er en effektiv tilgang til planlægning, styring og eksekvering – og er meget mere end blot at tegne et roadmap. Roadmapping øger og fremskynder forretningsværdien af planlagte udviklingstiltag ved at lukke gappet mellem de overordnede ambitioner og eksekvering af de konkrete initiativer.

Vi ved alle, at det kan være svært at komme fra ord til handling – fra ambitioner til eksekvering. Mange af os har oplevet, at strategier eller højt prioriterede udviklingstiltag mere eller mindre er løbet ud i sandet uden at skabe den ønskede værdi for organisationen.

Årsagerne kan være mange – nogle af de mest almindelige er:

- Urealistiske planer, hvor vi vil mere, end vi kan overkomme
- Kamp om kompetencer og ressourcer
- Mangel på overblik, koordinering og prioritering på tværs
- For meget central styring og for lidt decentral handling
- Uklar ledelsesforankring og governance

Roadmapping adresserer præcis disse udfordringer ved at udfylde gappet mellem henholdsvis de overordnede ambitioner og strategier og den konkrete eksekvering af tiltag, projekter mv.



Der er forskel på roadmap og roadmapping



Figur 1. Roadmapping hjælper med at styre og koordinere eksekvering af strategiske initiativer.

I IT ADVISORY skelner vi mellem roadmap og roadmapping:

- Et **roadmap** er et visuelt, struktureret og letforståeligt overblik over vigtige initiativer, mål og sammenhænge inden for en bestemt tidsramme. Visualiseringen kan suppleres med tilhørende beskrivelser og styringsdata.

- **Roadmapping** er en ledelsesproces, der med afsæt i et roadmap, planlægger, koordinerer og styrer konkrete initiativer, opgaver, ressourcer, teams mv. med henblik på at komme fra ambition til realisering. Roadmapping kan anvendes bredt eller for et afgrænset område. Metoden kan stå alene eller sameksistere med organisationens øvrige styringsmodeller.

Roadmapping er dermed meget mere end det at tegne et roadmap – men roadmaps er et centralt produkt i roadmapping.

Figur 1 illustrerer, hvordan roadmapping kan være et effektivt bindeled mellem strategiudvikling og eksekvering.

Roadmapping er en iterativ ledelsesproces, der hjælper med at styre og koordinere eksekvering af strategiske initiativer på tværs af en kompleks organisatorisk kontekst. Strategiudvikling (og -justering), roadmapping og eksekvering er tæt forbundne processer, der dynamisk påvirker hinanden.

Med roadmapping opnår organisationen:

- Sammenhæng mellem strategi og eksekvering
- Realistisk og fleksibel planlægning
- Effektiv prioritering og koordinering
- Kontrol over eksekvering uden tung administration
- Fælles sprog, klar kommunikation og overblik
- Fælles forståelse af de strategiske mål og vejen derhen
- Autonomi og handlingsorienteret adfærd

Dermed kan roadmapping understøtte motivation, energi, følgeskab og effektiv eksekvering.

Hvad er roadmapping konkret?

I IT ADVISORY betragter vi roadmapping som en effektiv ledelsesmæssig tilgang til operationel planlægning og eksekvering af en strategi eller en række strategisk vigtige initiativer over en længere periode, typisk 1-3 år. Roadmapping kan dække en afdeling, et område eller en hel virksomhed.

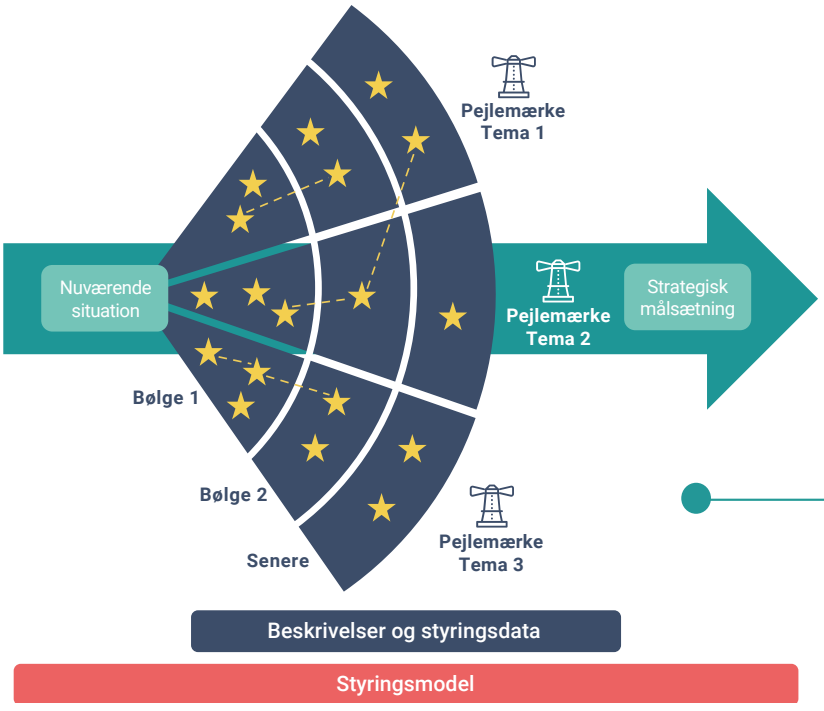
Vi opererer med følgende centrale elementer i forhold til roadmapping:

- **Scope –** De områder og typer af aktiviteter, der er omfattet af en given roadmapping
- **Initiativer –** De projekter, tiltag, opgaver mv. som ligger indenfor scope
- **Temaer –** Logisk gruppering af initiativer som understøtter et fælles pejlemærke
- **Pejlemærker –** De ambitioner og mål, der arbejdes hen imod indenfor et givent tema
- **Ressourcer –** Kapacitet, kompetencer, teams og økonomi som er til rådighed
- **Roadmap –** Den konkrete visualisering, samt relaterede beskrivelser og styringsdata
- **Governance –** Beslutningsstruktur og styringsprocesser, herunder interessenter og fora

Se hovedelementerne i roadmapping i figur 2.

Roadmapping kan tilpasses den enkelte organisations behov:

- Kan anvendes uafhængigt af om eksekveringen er agil, projektorienteret eller en hybrid
- Kan kombineres med OKR (Objectives and Key Results) for at opnå en struktureret målstyring og løbende monitorering af både fremdrift og værdiskabelse
- Ambitionsniveau, dokumentation mv. kan tilpasses den konkrete situation og kultur



Figur 2. Figuren viser hovedelementerne i roadmapping. Roadmappet visualiserer initiativer (stjerner), temaer og pejlemærker og vigtige afhængigheder (stiplede linjer) – hertil er der relaterede beskrivelser og styringsdata. Styringsmodel refererer både til governance ifm. roadmapping og til virksomhedens øvrige styringsmodeller.

IT ADVISORY's roadmapping proces

Roadmapping processen kan overordnet opdeles i en etableringsfase og en eksekveringsfase med hver tre trin. Se figur 3.

Etableringsfase

Etableringsfasen består af tre overordnede trin, der etablerer rammer, processer og værktøjer for roadmapping, og som også implementerer den første version af roadmappet til brug i eksekveringsfasen.

Fastlæg formål, scope og governance

I første trin fastlægges formål og scope for roadmappingen, og hvordan styringen skal foregå.

Formålet definerer bl.a., hvad styring skal bruges til, ambitions- og dokumentationsniveau, og hvor forpligtende roadmaps skal være fx i forhold til direktion eller bestyrelse.

Scopet definerer hvilke organisatoriske områder samt hvilke typer af initiativer, der skal indgå i roadmappingen.

Governance drejer sig om at fastlægge beslutningsstrukturer, styringsprocesser, frekvens af iterationer, samt involverede interessenter og fora – herunder sikre klar forankring af det overordnede ledelsesansvar. Der skal også etableres veldefinerede sammenhænge til andre styringsprocesser i virksomheden, herunder eventuel projektporteføljestyring og demand management.

Definer operationelle processer og værktøjer

I dette trin operationaliseres og dokumenteres styringsprocesserne, som er defineret i første trin. Dette omfatter også hvordan forhindringer, risici, afhængigheder, modstridende interesser mv. skal håndteres i praksis.

Desuden etableres relevante værktøjer, visuelle designs, systemer, templates mv.

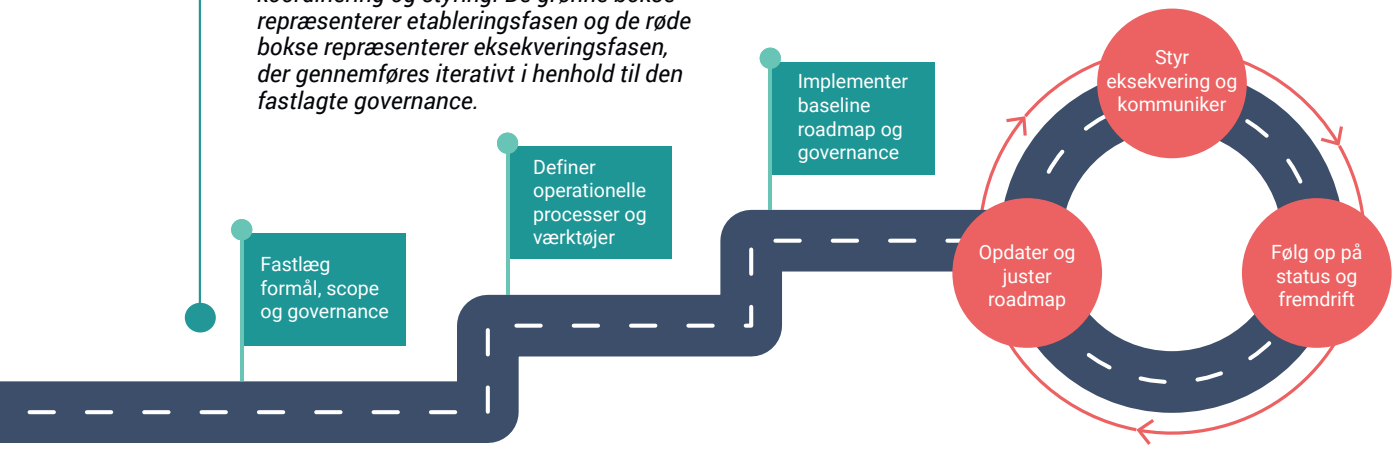
Implementer baseline roadmap og governance

I dette trin udarbejdes den første version af roadmap, herunder strukturerede beskrivelser af initiativer og definition af ønskede styringsdata.

Beskrivelser af initiativerne bør være overordnede, kortfattede og præcise – og kan fx omfatte formål, scope, leverancer, værdiskabelse, sammenhænge, interessenter, risici, Definition of Done (DoD), og estimater for ressourceforbrug og tidsramme. Styringsdata omfatter information om status og fremdrift i forhold til de valgte beskrivelsesparametre.

Implementeringen vil typisk bestå af dataindsamling, kortlægning og dokumentation med en efterfølgende ledelsesmæssig forankring, hvor den initielle prioritering, koordinering og planlægning bliver fastlagt.

Figur 3. Roadmapping er en ledelsesproces, hvor roadmaps er afsættet for planlægning, koordinering og styring. De grønne bokse repræsenterer etableringsfasen og de røde bokse repræsenterer eksekveringsfasen, der gennemføres iterativt i henhold til den fastlagte governance.



Eksekveringsfase

Eksekveringsfasen består overordnet af tre iterative trin i henhold til den governance og frekvens, der er fastlagt i etableringsfasen.

Styr eksekvering og kommunikér

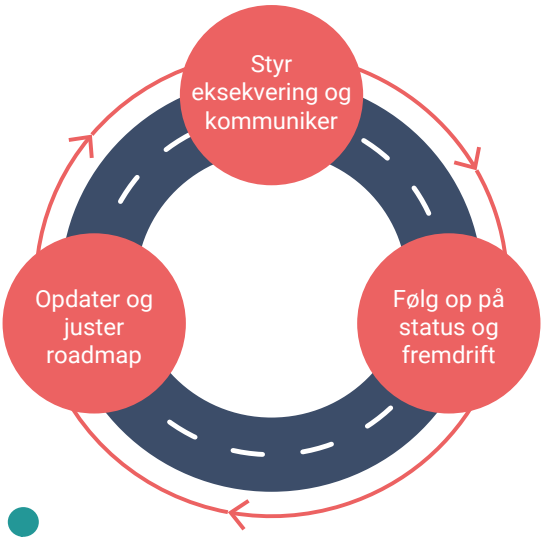
I dette trin styres den overordnede eksekvering og kommunikation af roadmappet. Styringen adresserer ikke detaljerne i det enkelte initiativ, men fokuserer på porteføljen af initiativer i roadmappet. Dette understøtter decentral eksekvering og autonomi og tillader samtidigt, at det enkelte initiativ efter behov kan eksekveres agilt eller projektorienteret.

Kommunikation er et meget centralt element i Roadmapping: Monitorering af fremdrift og justeringer skal sikre alignment og motivation – både tværgående og i forhold til den overordnede ledelse.

Følg op på status og fremdrift

I dette trin indsamles styringsdata, og på dette grundlag dokumenteres status og fremdrift for det enkelte initiativ og for roadmappet som helhed.

Hvis organisationen har valgt at benytte OKR i forbindelse med roadmapping, vil performance i forhold til Objectives (pejlemærker) og Key Results (værdiskabelse) indgå i rapporteringen af status og fremdrift.



Figur 4. Eksekveringsfasen er en iterativt proces med tre trin, der tilsammen sikrer opdaterede roadmaps.

Opdater og juster roadmap

Med afsæt i den dokumenterede status og fremdrift gennemføres der i dette trin en ledelsesworkshop, hvor status og fremdrift evalueres, og fremadrettede prioriteter og tiltag besluttes. På dette grundlag opdateres og justeres roadmappet.

Roadmappet er fleksibelt og dynamisk. Roadmapping-processen justerer løbende roadmappet i henhold til "virkeligheden" både indenfor og udenfor roadmappet – fx nye indsigter, ændrede prioriteter eller uventede problemer.

IT ADVISORY
CREATING VALUE TOGETHER



Vil du igang med roadmapping og øge eksekveringskraften?

Book et fortroligt og uforpligtende sparrings- og inspirationsmøde med IT ADVISORY

Vi hjælper dig med at skabe overblik og fremdrift i dine strategiske initiativer, sikrer koordinering og øger eksekveringskraften.

IT ADVISORY er erfarne og uvildige rådgivere, der kan hjælpe, udfordre og inspirere dig til at komme videre. Vi er eksperter i styring, ledelse og udvikling af it-organisationer og digital forretning – og sikrer sammen med vores kunder, at rådgivning forankres og omsættes til handling i organisationen. Pragmatisk og praktisk anvendeligt.

Kontakt os eller book et møde via *www.itadvisory.dk/kontakt*



Gjessøvej 52, 8600 Silkeborg, Denmark
info@itadvisory.dk | +45 5364 1530

Copyright © 2024 IT ADVISORY, Denmark.
All rights reserved.