



BOOTSTRAP DIT ROADMAP

En guide til hvordan du kommer i gang med at lave roadmaps til koordinering af teknologi, marked og forretning

INTRODUKTION

Det er vanskeligt at give en korrekt og præcis dansk oversættelse af roadmap. [Køreplan] er muligvis en god betegnelse og bærer da også nogle af de vigtige kendetegn for et roadmap: en udpegning af en række udviklingsretninger set i et tidsligt perspektiv.

Roadmapping er den planlægningsproces, der drevet af et forventeligt behov i morgendagens markeder, frembringer ét eller typisk flere roadmaps. Roadmaps der hjælper virksomheder til at identificere, udvælge og udvikle teknologi alternativer til at opfylde fremtidige services, produkter eller operationelle behov.

Denne lille guide giver dig et hurtigt bud på, hvordan du kan designe, planlægge og facilitere processen med at udvikle roadmaps. Altså hvordan du samler et team til at udvikle en ramme, der kan organisere og præsentere informationer, som tilsammen danner en "køreplan", der kan hjælpe jer til at træffe mere rigtige beslutninger. Fx omkring timingen af jeres investeringer i teknologi og bedst mulig udnyttelse og udbytte af disse investeringer i dit projekt.

MÅLGRUPPEN FOR DENNE GUIDE

Du er i målgruppen for denne guide, hvis du fx er projektleder, it-arkitekt eller beslutningstager. Uagtet din stillingsbetegnelse er denne guide relevant, hvis du har et løbende behov for at kunne kommunikere, koordinere og validere forretnings- og teknologistrategiske beslutninger.

INDHOLDSFORTEGNELSE

ROADMAPPETS ANATOMI	1
ET ROADMAPPING FORLØB	6
STEP #1 FORBERED DIG GODT	7
#1.1 UDPEG EN ANSVARLIG	7
#1.2 UDPEG DE VÆSENTLIGSTE INTERESSETER	7
#1.3 SÆT HOLDET (CORE-TEAM) OG RESSOURCE-TEAM	7
#1.4 SÆT EN OVERORDNET TIDSRAMME FOR ROADMAPPING FORLØBET	8
#1.5 LAV EN PROCES-PLAN	8
#1.6 BESKRIV DET FÆRDIGE PRODUKT	8
#1.7 OPSØG LEDELSESMÆSSIG FORANKRING	8
STEP #2 PROCES-DESIGN	9
#2.1 LAV DET OVERORDNEDE DESIGN FOR PROCESSEN	9
#2.2 TIMEBOX ROADMAP-PROCESSEN	10
#2.3 BESTEM GENREN FOR ROADMAPPET	10
#2.4 BESKRIV OPGAVER FOR CORE-TEAM OG RESSOURCE-TEAM	10
#2.5 LAV INVITATIONER TIL WORKSHOPS	11
#2.6 OVERVEJ KRAFTIGT EN ITERATIV PROCESMODEL	11
STEP #3 FYLD VÆRKTØJSKASSEN	12
#3.1 VÆLG EN METODE	12
#3.2 SKÆRP DIN TEKNIK TIL AT AFHOLDE WORKSHOPS	13
#3.3 LAV SPILLEREGLER	13
#3.4 ARBEJDPAKKER OG FACILITATORS-LOG	14
#3.5 INFORMATIONSAKITEKTURER	14
#3.6 BRUG IT-VÆRKTØJER	14
STEP #4 KICK-OFF	17
#4.1 HVEM SKAL MED?	17
#4.2 FÅ FORKLARET MISSIONEN	18
#4.3 LAV EN INFORMATIONSPAKKE SOM DU SENDER TIL DELTAGERNE	18
#4.4 LAV ET INITIELT ROADMAP	18
#4.5 AFSTEM AKSERNE I ROADMAPPET	19
STEP #5 DRIV OG VEDLIGEHLID MOMENTUM	19
#5.1 HOLD PROCESSEN KOMPAKT	19
#5.1 UDPEG HVOR I PROCESSEN I ER	19
#5.1 GØR DET ITERATIVE TIL EN DYD	20
#5.2 LAV SYNLIGE PRODUKTER: BRUG IKT-VÆRKTØJSKASSEN	20
#5.3 INDDRAG RESSOURCE-TEAMET	22
#5.4 FÅ EN REVIEW OG KOMMUNIKATIONS-ITERATION OP AT STÅ	22
#5.5 FØLG OP, FØLG OP OG FØLG OP	22

STEP #6 VALIDÉR PRODUKTERNE IGENNEM REVIEWS	22
#6.1 INDDRAG REVIEWERE	22
#6.2 REVIEW KILDEMATERIALET FRA FACT-FINDINGEN	23
STEP #7 LAV DOKUMENTATIONSPAKKEN	23
#7.1 UDVÆLG HVAD DER SKAL MED DOKUMENTATIONSPAKKEN	23
#7.2 LAV DOKUMENTATIONSPAKKEN	24
#7.3 GØR ROADMAPPET OG DOKUMENTATIONSPAKKEN "LÆKKER"	25
STEP #8 FIND EN "FORÆLDRE-PROCES" FOR ROADMAPPET	25
#8.1 LAV EN PLAN FOR VEDLIGEHOLDELSEN OG KOMMUNIKATIONEN AF ROADMAPPET	25
#8.2 HÆGT ROADMAPPET OP PÅ EN EKSISTERENDE STRATEGI- ELLER FORRETNINGSUDVIKLINGSPROCES	25

EN KORT INTRO

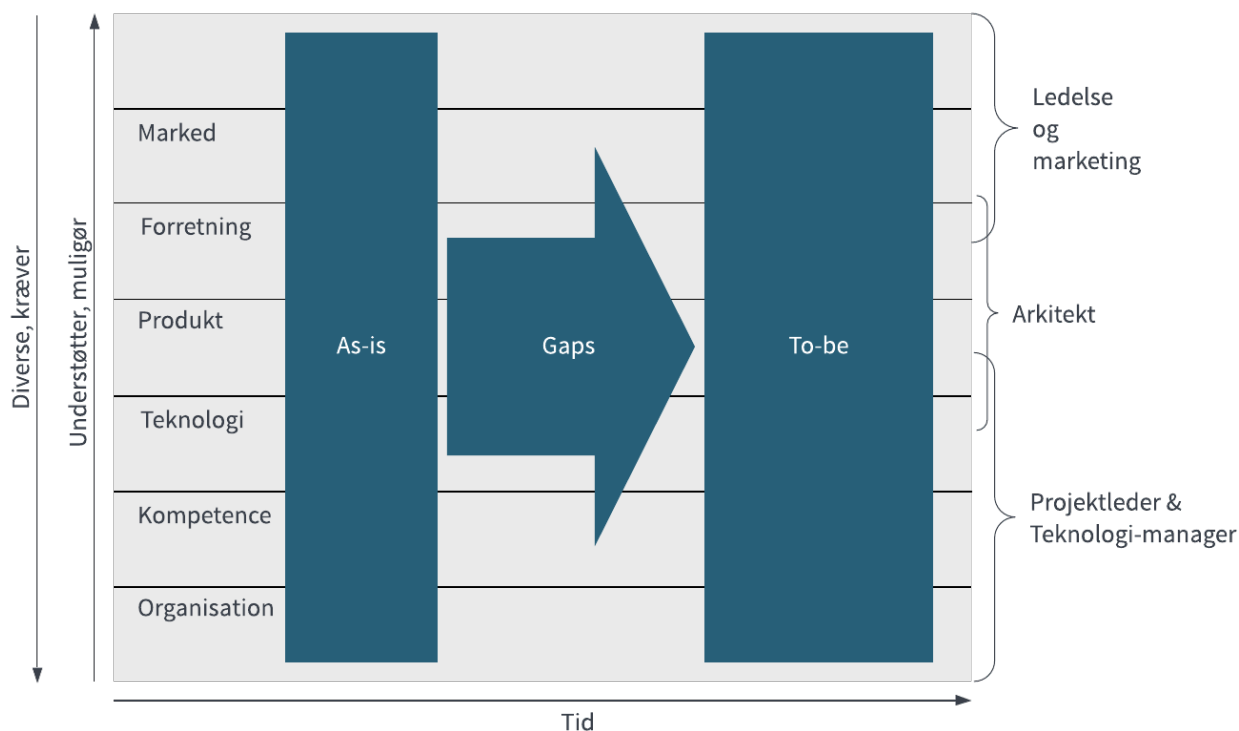
ROADMAPPETS ANATOMI

Et roadmap er en visualisering af den nuværende situation set i forhold til en række udviklinger, der rækker ind i en nær og lidt fjernere fremtid. Roadmaps kan udspænde sig over få år til flere årtier. Det primære formål med et roadmap er ikke at gøre dig i stand til at forudsige, hvad der præcis kommer til at ske i en nær eller fjern fremtid. Formålet er snarere at gøre dig i stand til at afstemme en række tendenser og udviklinger i et verdensbillede, som du så kan bruge i forhold til din organisation, gruppe eller projekt.

Værdien for dig er, at du kan bruge roadmaps til, at du og din omverden arbejder jer frem imod en mere synkron opfattelse af fx teknologiers modenhed, strategiske retning og produkter/services livstidscyklus.

Dermed står du langt stærkere, når det uventede indtræffer – for det gør det altid! Nye teknologier bliver introduceret, markeder falder bort eller regulativer kommer til på baggrund af ting, der sker i den virkelige verden: En verdensomspændende pandemi lukker hele samfund ned og giver videokonference-systemer et boost eller oliekatastrofer skærper kravene til olieselskaber og giver varslings-teknologier en markeds-mæssig driver.

Det er jo alt sammen ting, man ikke kan forudse sker, ligesom der dukker nye teknologier, konkurrenter eller kundekrav op, som man måske heller ikke lige havde set komme. Med solide roadmaps er du langt mere robust stillet i forhold til at overskue konsekvenserne af sådanne disruptive påvirkninger - uanset deres skala og rækkevidde.



Figur 1: Typisk informationsarkitektur for et roadmap

Figuren ovenfor illustrerer en typisk informationsarkitektur for et roadmap. Roadmappet opdeler sig i en række abstraktionslag, med de mest overordnede øverst og de mest detaljerede tættest på organisationens virkelighed: ressourcer kompetencer og enkelt-teknologier.

De øverste lag sætter typisk en række *drivere* i værk i en bevægelse nedad og nedefra sker der typisk en strømning af fx nye teknologier eller organisationsformer, der hele tiden *muliggør* eller *understøtter* de overliggende lag.

Tiden er et vigtigt element i informationsarkitekturen for roadmappet. Roadmappet forsøger ofte at tegne et billede af, hvad den kendte situation er lige nu (AS-IS) og peger frem mod en fremtid – en vision, et scenarie eller et TO-BE – som man forsøger at udpege én eller (bedre) flere mulige veje frem imod.

På figuren er i højre side angivet de typiske profiler, som man oftest ser abonnerer på forskellige dele af roadmappet: projektlederen kan sikkert bedst genkende produkt eller projektet-lagene og de relaterede teknologifamilier. Men det betyder ikke, at projektlederen eller udvikleren ikke med stor fordel både kan bidrage og finde nytte fra de øverste mere forretningsmæssige eller socio-økonomiske lag, hvor ellers ledelsen nok vil se deres verdensbillede bedst afspejlet.

Gevinsten ved roadmaps er netop, at de er fortrinlige til at afspejle og kommunikere

andres teser eller opfattelser af væsentlige dynamikker eller betydelige teknologier samt deres modenhed.

Et roadmap er heller ikke én ting. Et roadmap kan være begrænset til en teknologi eller en produktfamilie. Det kan favne en helt virksomheds organisation, services og teknologier i et *corporate roadmap* og det kan gå videre og favne hele markeder og sektorer i samfundet. Her nærmer vi os den genre, man normalt kalder fremsyn eller *foresights* og bevæger os lidt udenfor kontekst af denne lille guides formål.

Når man taler om "et roadmap" så består det i virkeligheden af flere elementer:

Det overordnede meta-roadmap		
Anvendelse	Bruges i mange sammenhænge overfor interne og eksterne interessenter som en del af strategi, markedsføring eller intern ledelseskommunikation.	
Format	Kan være på én side eller ét slide og kommunikerer uden detaljer de mest overordnede sammenhænge, trends og drivers.	

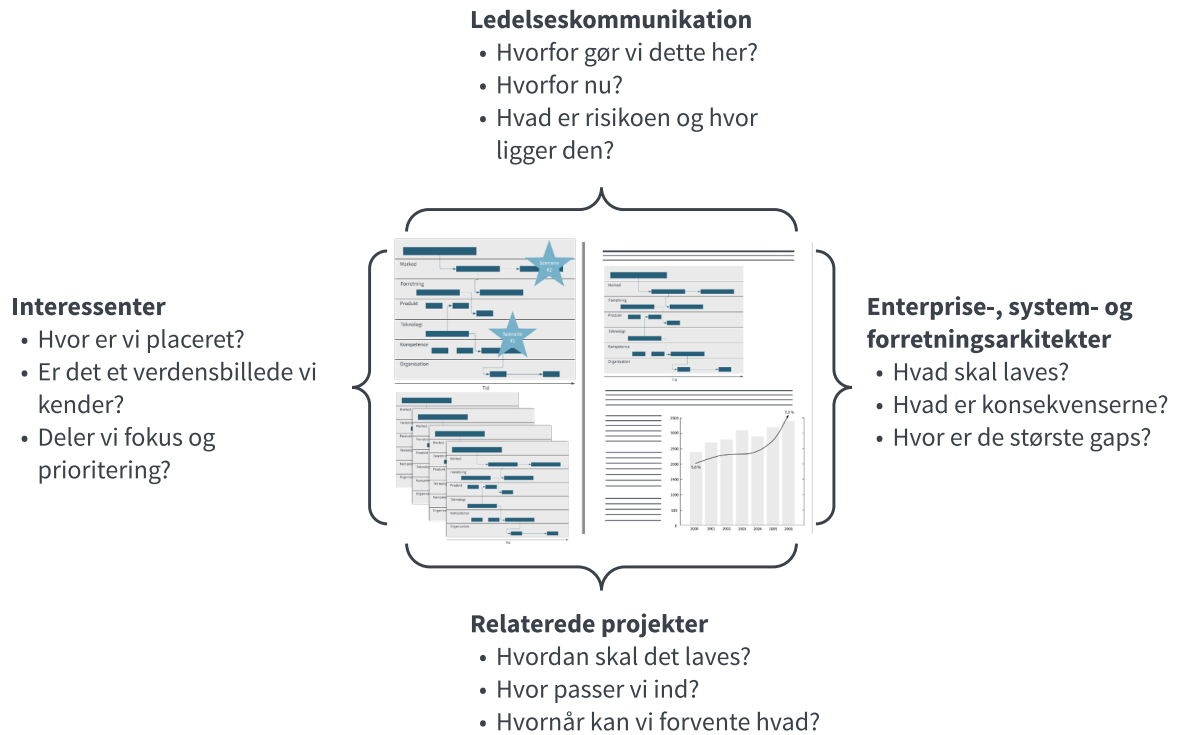
Uddybende og støttende roadmaps		
Anvendelse	Bruges til at "zoome" ind på udpegede vigtige dele af det overordnede roadmap og kan bruges alt efter det publikum, man skal præsentere roadmappet for.	
Format	Kan hver især være på én side eller slide og redegør i form af et sub-roadmap for udviklingen af fx en produktfamilie, en teknologifamilie eller en kompetenceklynge.	

Uddybende og detaljerede roadmap-rapporter		
Anvendelse	Kvalificerer og kvantificerer roadmappet med detaljer og data i det omfang det er muligt at tilvejebringe.	
Format	Hver især udtrykt i et separat, selvstændigt dokument, der kan bruges individuelt og i sammenhæng med resten af det overordnede roadmaps artefakter	

Et roadmap er en meget visuel og illustrativ ting. En stor del af kvaliteten i et roadmap ligger i dets egnethed og evne til at kommunikere. Derfor fylder det formmæssige udtryk forholdsvis meget i udviklingen af roadmapping-processen og det er bestemt ikke noget, man skal undervurdere værdien af: roadmaps der er flotte, afrundede og harmoniske kommunikerer bedst og inviterer også til at blive brugt og genbrugt i andre sammenhænge.

Det gør ikke noget at betragte selv meget teknisk funderede roadmaps som en del af den interne og måske eksterne markedsføring: de fortæller i overskuelig form, hvad man laver, hvorfor man laver det, hvem man laver det for og hvad man har tænkt sig at koncentrere sig om i fremtiden.

I figuren nedenfor er det forsøgt illustreret overfor hvilke målgrupper roadmapet kan være et godt værktøj til kommunikation – og ikke mindst hvilke spørgsmål, du skal forvente at besvare.

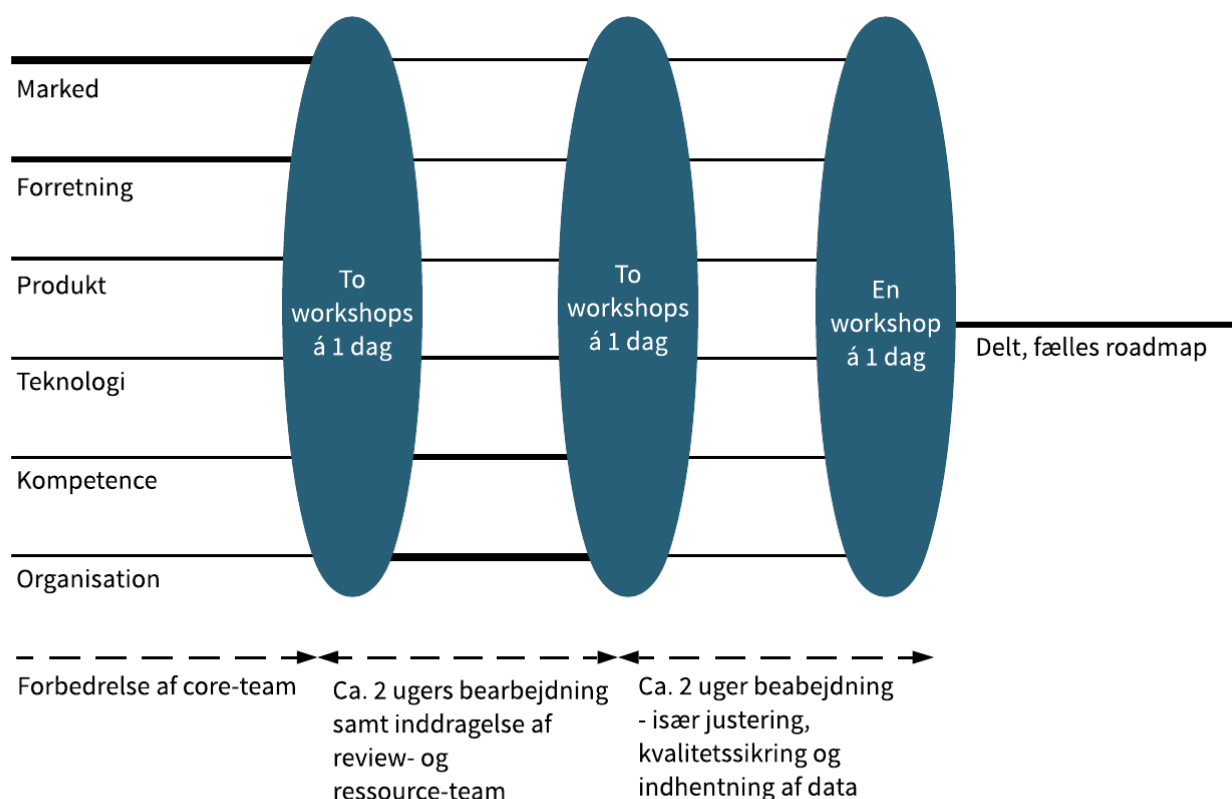


Figur 2: Roadmap som kommunikationsværktøj overfor forskellige målgrupper

STEP-BY-STEP

ET ROADMAPPING FORLØB

Et roadmapping forløb kan tage alt fra en eftermiddag til flere uger. Derfor er det også vigtigt at du afstemmer forventningerne til interessenterne inden du kaster dig ud i det. I figuren nedenfor er vist et eksempel på et forløb og hvordan kræfterne er prioriteret. I starten er der fokus på de øverste, overordnede dele af roadmappet – angivet med tykke streger – mens du i 2. iteration skifter fokus til de mere teknologi- og produkt-nære lag. Figuren viser et forløb der, i 3 iterationer over en periode på ca. 6 uger, gennemfører udviklingen af et roadmap – og nej, det er ikke 6 uger på fuld tid for alle involverede. I de følgende afsnit går vi mere detaljeret og step-by-step igennem, hvordan du kan skrue et forløb sammen.



Figur 3: Et roadmap forløb med tre iterationer

STEP #1 | FORBERED DIG GODT

Forberedelsen er der hvor fundamentet for et godt roadmap bliver grundlagt.

#1.1 | UDPEG EN ANSVARLIG

Der skal være en ejer af processen og en gennemgående facilitator af roadmapping-processen. Det er vigtigt det er en person, der har projekt- eller procesledelseserfaring med i bagagen og en vis mængde personlig gennemslagskraft. Det skal vel at mærke være en med evne til at styre ting, der ikke alene er defineret i organisatorisk placering (overordnet). Det er vigtigere, at det er en person eller figur, der naturligt kan bevæge sig på både de forretningsmæssige niveauer og har et passende overblik eller indsigt i de mere domænenære eller tekniske niveauer.

#1.2 | UDPEG DE VÆSENTLIGSTE INTERESSETER

Roadmappet skal jo bidrage til kommunikation og koordinering. Derfor er en interessentanalyse vigtig. Hvem er sponsorer for roadmappet? Hvem er de primære aftagere? etc.

En traditionel interessentanalyse som du måske bruger fra den almindelige projektledelse kan sagtens gøre jobbet. Jeg har ofte gjort det, at jeg for hver interessent har afdækket, hvad deres *motivation* kunne være (hvad vil de få ud af det), deres *investering* (hvad er de nødt til at lægge i det i fx ressourceforbrug) og hvad er deres *risiko*?

#1.3 | SÆT HOLDET (CORE-TEAM) OG RESSOURCE-TEAM

Hvem skal være det core-team, som deltager igennem hele roadmapping-processen? Her er det vigtigt at du går efter balance – ikke for mange teknikere og ikke for mange chefer – og efter en håndterbar størrelse på gruppen (ikke flere end 8).

Ressource-teamet skal udpeges og skal deltage i dele af forløbet og i øvrigt inddrages efter behov og i review-sammenhænge. Ressource-personer kan være eksperter med særlig viden indenfor et teknisk eller forretningsmæssigt domæne. Ressource-teamet kan sagtens strække sig udover sin egen organisation og fx indeholde kunder, nære samarbejdspartnere eller sågar konkurrenter (uha!), hvis du er ude i noget åben innovation.

#1.4 | SÆT EN OVERORDNET TIDSRAMME FOR ROADMAPPING FORLØBET

En ret enkel, men vigtig detalje, fordi alle interessenter vil efterspørge den: hvornår er vi færdige? Værdiskabelsen ved roadmapping ligger for en dels vedkommende i selve udarbejdelsen af roadmappet, men i ligeså høj grad i den løbende vedligeholdelse. Sæt en tidsramme for udarbejdelsen eller initieringen af roadmappet (fx 6-8 uger) og læg en plan for vedligeholdelsen (Se Step #5).

#1.5 | LAV EN PROCES-PLAN

Procesplanen er en køreplan for roadmappets frembringelse, kommunikation og for den efterfølgende vedligeholdelse. I Step #2 | Proces design kan du se et eksempel på en procesplan, der angiver forløb og hvilke produkter, der skal skabes på baggrund af hvilke aktiviteter.

#1.6 | BESKRIV DET FÆRDIGE PRODUKT

Roadmappet skal have en form og et indhold. Indholdet er I på vej til at skabe, men lav allerede som en del af forberedelsen en beskrivelse af det færdige produkts form. Gør det konkret: vi skal lave et roadmap, der på 8-10 slides og med 20 siders supplerende rapport/tekst udpeger de vigtigste udviklinger, drivere og GAPS for forretningsområdet XXX.

Det gør det håndgribeligt og overskueligt for interessenterne og deltagerne, at rammerne for deres arbejde på forhånd er defineret.

#1.7 | OPSØG LEDELSESMÆSSIG FORANKRING

Hvis ikke ledelsen deltager direkte i roadmap-forløbet, så få den ledelsesmæssige forankring på plads: hvem er den ledelsesmæssige sponsor, der kan hjælpe dig med at få storkunde A til at deltage som reviewer eller få afdeling B til at deltage?

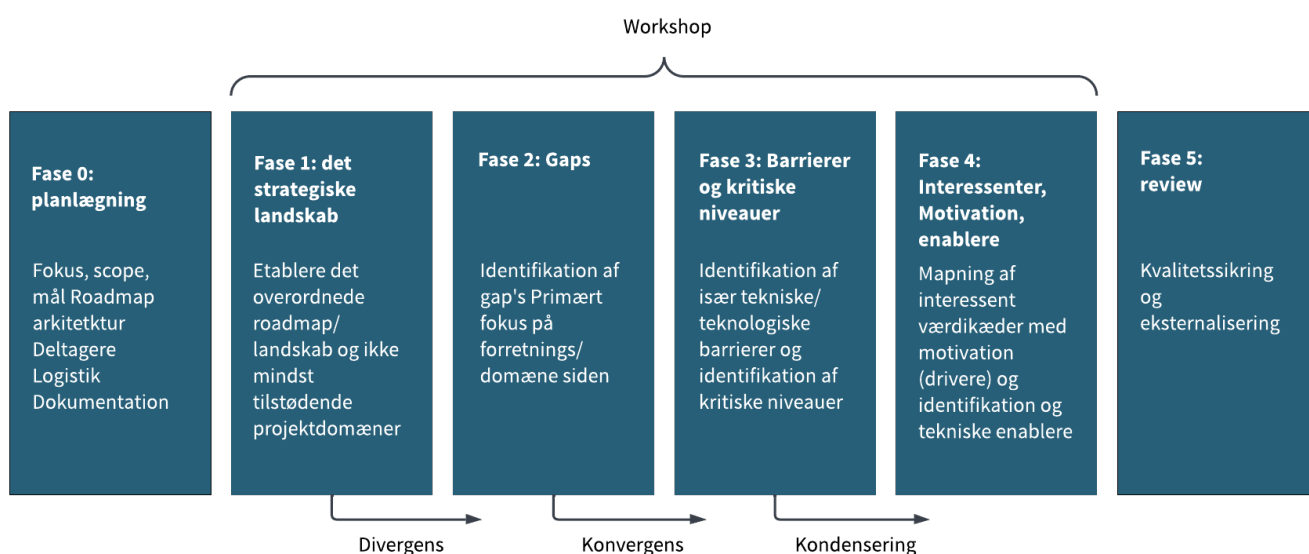
Det er også her tidligt i fasen, at du sørger for at aftale afrapporteringsdelen: hvem skal evt. præsenteres for eller reviewe roadmappet og skal det præsenteres på et leder-seminar?

STEP #2 | PROCES-DESIGN

En stor del af værdien ligger i en veltilrettelagt proces: ikke for kort og ikke for lang og undervejs korrekt instrumenteret.

#2.1 | LAV DET OVERORDNEDE DESIGN FOR PROCESSEN

...men vær klar til at være fleksibel. Her nedenfor kan du se et eksempel på en roadmap-proces og produkter. Og som enhver plan, så vil der komme afvigelser. Men det er vigtigt, at du for deltagerne hele tiden kan udpege, hvor I er i roadmapping processen – det er jo ikke givet, at de har samme overblik, som du har.



Figur 4: Eksempel på roadmap-proces

Vær forberedt på frustration og ”hvor skal dette her ende” i de første faser af udviklingen af roadmappet. Det er her, der fyldes rigtig meget information på – divergensen er udtalt og overskueligheden er begrænset. Det er den proces-ansvarlige, der har ansvaret for at faserne efterhånden går mod konvergens – en tilnærmelse af niveauerne – og den endelige kondensering af roadmappet.

Alt dette kommer selvfølgelig an på, hvor proces-trænet den organisation, du skal udføre roadmappet i er.

#2.2 | TIMEBOX ROADMAP-PROCESSEN

Det er en rigtig god idé at timeboxe arbejdet med roadmappet. Sæt en timebox på fx 3 måneder fra kick-off til afsluttet review. Erfaringsmæssigt er den forretningsmæssige værdi af et roadmap, der er fremkommet i et timebox'et forløb, hvor man undervejs måske har måttet droppe temaer eller handle på analysedybden, ikke væsentlig lavere i forhold til roadmap-forløb, der er blevet forlænget og har udvidet sit scope undervejs.

Det er simpelthen også nemmere at få solgt et timebox-forløb til ledelsen og den øvrige organisation – og som sagt: værdien er intakt.

#2.3 | BESTEM GENREN FOR ROADMAPPET

A roadmap is a roadmap is a roadmap...

Et roadmap er i høj grad et produkt af den genre, som den skabes i.

Er det et *emergent technologies* roadmap eller et roadmap for *strategiske migreringsveje*? Begge dele er valide genre, men det er to vidt forskellige roadmaps og ofte forskellige informationsarkitekturer, der egner sig bedst til at illustrere dem.

Det vigtige er bare at forberede sig på hvilken genre af roadmap, man har med at gøre.

De forskellige genrer dækker bl.a.:

- Projekt og produkt roadmap
- Strategisk og corporate roadmap
- It-arkitektur roadmap

#2.4 | BESKRIV OPGAVER FOR CORE-TEAM OG RESSOURCE-TEAM

Det er vigtigt, at du udtrykker præcist, hvad du forventer dit core- og ressource-team kan og skal levere. Igen er interessentanalysen vigtig: at afkræve arbejdsopgaver eller indsats fra interessenter, der ikke deler motivationen med dig fører ingen vegne. Hvis ikke du ved det på forhånd, så bed evt. hvert medlem af core- og ressource-teamet om at gøre rede for, hvor de mener at have spidskompetencer eller relevant viden. Det kan jo passende være én af de opgaver, du beskriver i den invitation, du har sendt ud som en del af Step #1.

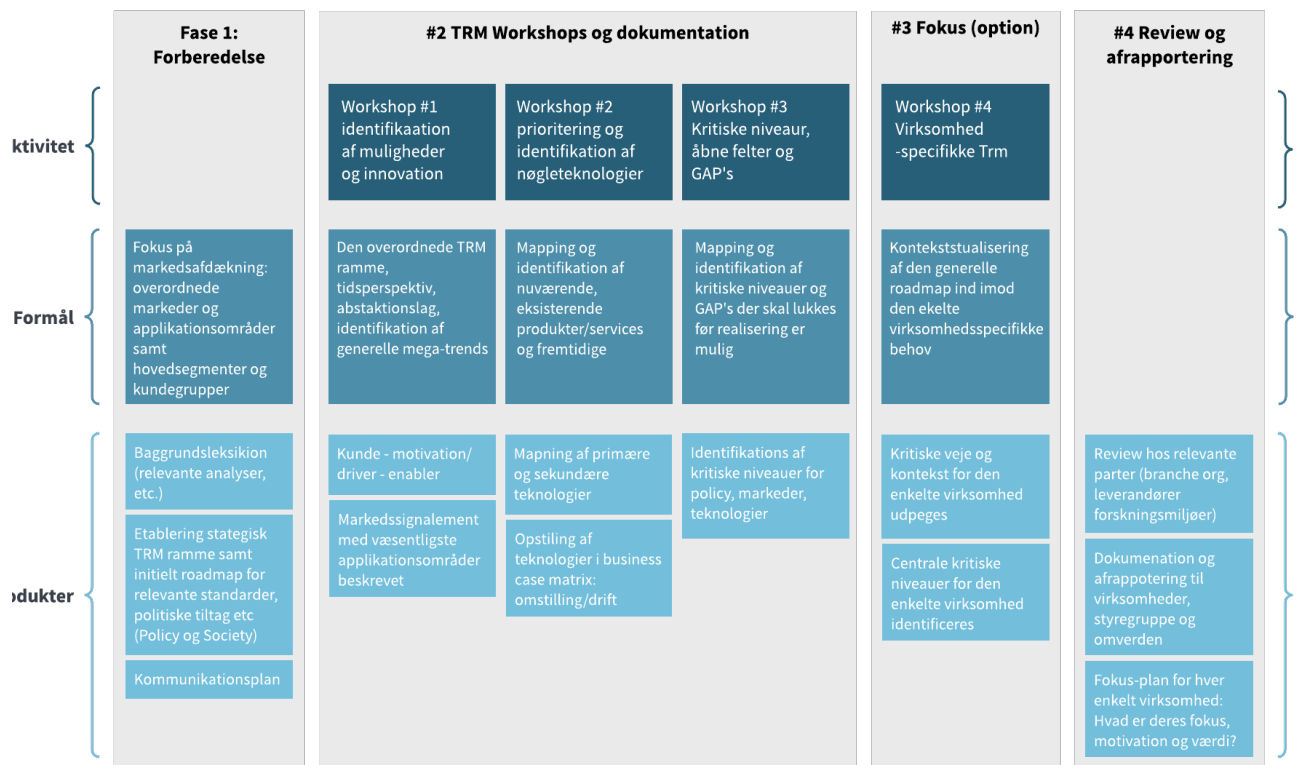
#2.5 | LAV INVITATIONER TIL WORKSHOPS

At køre et roadmap-forløb indbefatter en hel del logistik. Der er potentielt en del personer, der skal involveres over en periode – det giver meget at se til på praktikalitetsfronten. Og jo mere glidende denne del kører, jo bedre vil deltagernes opfattelse af processen være og jo bedre vil de yde. Derimod hvis du konstant ændrer datoer for workshops, har utilstrækkelige lokaler, mangler redskaber og kikker på at elementær praktisk logistik ikke er på plads er din proces dømt til fiasko.

Sørg for at der er baggrundsinformationer klar sammen med invitationen: baggrund for hvorfor I laver roadmappet. Hvorfor I laver det lige nu? Husk også at de folk du måske samler til en workshop ikke nødvendigvis kender hinanden på forhånd eller måske ikke er vant til at arbejde sammen.

#2.6 | OVERVEJ KRAFTIGT EN ITERATIV PROCESMODEL

Det er vældig motiverende at se produkter blive skabt og det er uendeligt frustrerende, at der "går proces i den..." og ingen rigtig føler at tingene rykker sig. Derfor: design en proces der er leverance-orienteret og iterativ. En fortrinlig model er en SCRUM med sprints, backlogs, en facilitator i rollen som SCRUM-master og en Product-owner, der kan stille krav til roadmappet.



Figur 5: Eksempel på proces-plan for roadmap-forløb

STEP #3 | FYLD VÆRKTØJSKASSEN

Der skal værktøjer til: metoder og konkrete instrumenter til fx at dokumentere processens produkter og fremdrift.

#3.1 | VÆLG EN METODE

Du skal vælge dig en metode til din roadmapping proces.

Igen handler det om at forberede sig og orientere sig i markedet: der er masser af roadmap-metoder, som man kan applikere på sin egen proces. Metoden skal fylde proces-rammen ud med konkrete greb eller anvisninger på, hvordan man udfører de enkelte del-elementer i roadmappingen. Fx hvordan reviewer vi? hvordan dokumenterer vi? og bruger vi fx en workshop-orienteret eller en ekspertdreven metode, hvor vi bilateralt interviewer en række eksperter og kondenserer deres input i et roadmap?

#3.2 | SKÆRP DIN TEKNIK TIL AT AFHOLDE WORKSHOPS

Hvis en workshop-orienteret metode er valgt kan en stor del af værdien og den konsensus, som roadmappingen skaber, ligge i at flere faglige grupper mødes i faciliterede workshop og arbejder sammen. Nu er det vigtigt at huske på: workshops er *ikke* ustrukturerede møder, hvor vi gækker lidt rundt og tegner på tavlen og ”brain’er” om ét eller flere emner på én gang.

En god workshop kræver planlægning, høj grad af styring og ikke mindst en klar plan for, hvad man skal have ud af workshoppen. Og så er arbejdsformen i *workshoppen* bare svær og kræver en del træning – fx i at styre dominerende profiler, der fylder for meget og sørge for at andre, måske mere ydmyge ressourcer, kan komme til med input (se næste punkt: Spilleregler).

Derfor: brug workshops, men øv dig i at lede dem og brug nogle af de workshoparbejdsformer, som efterhånden er godt dokumenterede: ideationsteknikker, dokumentationsteknikker, visualiseringsteknikker og dialog-teknikker.

#3.3 | LAV SPILLEREGLER

Der er altid nogle der er mere kommunikerende (læs: snakkende) end andre og i en gruppe er nogle mere trænede end andre til fx workshoping. Derfor kan du gøre dig selv – men ikke mindst dine workshopdeltagere – en tjeneste ved at formulere spilleregler for workshoppen.

Ikke ét sæt regler er ens eller rigtige, men her er mine workshop-regler, som jeg både sender ud til deltagerne før workshoppen og repeterer inden vi går i gang:

- Vi står (alle sammen) op når vi workshopper. Det giver bedre energi og man er som gruppe mere aktiv
- Det er facilitatoren – eller scrum-masteren – der leder og bestemmer under workshoppen
- Det er facilitatorens ansvar, at vi når det vi skal nå på workshoppen, men deltagernes ansvar at levere de nødvendige bidrag
- Man må kun snakke 3 minutter ad gangen
- Alle kan skrive elementer på back-loggen til senere bearbejdning på dertil indrettet whiteboard
- Vi workshopper max 45 minutter ad gangen – ellers bliver vi for trætte

Igen: det kommer an på, hvor metode og proces-trænet gruppen er, hvor mange regler der er behov for.

#3.4 | ARBEJDSPAKKER OG FACILITATORS-LOG

Til hver iteration hører en arbejdspakke og til hver workshop hører der efterfølgende en facilitators-log, der samler op på den enkelte workshop og vedligeholder en backlog på nye emner eller aktiviteter, der skal arbejdes ind i roadmappet.

#3.5 | INFORMATIONSAKITEKTURER

Hvilken form skal roadmappet have? Der er mange *informationsarkitekturer* (altså hvordan roadmappet ser ud og præsenterer sig) at vælge imellem og her drejer det sig primært om simpelthen at foretage et valg - og stå lidt konsekvent fast på det. Det er klart at valget af informationsarkitekturen i høj grad kommer til at tage farve efter de værktøjer, du måske vælger at bruge til at dokumentere eller udfolde dit roadmap i. Ofte er der oplagte informationsarkitekturer at tage fat i, hvis du gør det indenfor specifikke fagområder – fx har jeg haft stor glæde af, når jeg har roadmappet sammen med it-arkitekter, at vi har benyttet nogle af de arkitektur-modeller eller EA-modeller, som de allerede benyttede sig af. Det gør det alt andet lige nemmere for modtagerne af roadmappet at adoptere det og indarbejde det i deres eget arbejde.

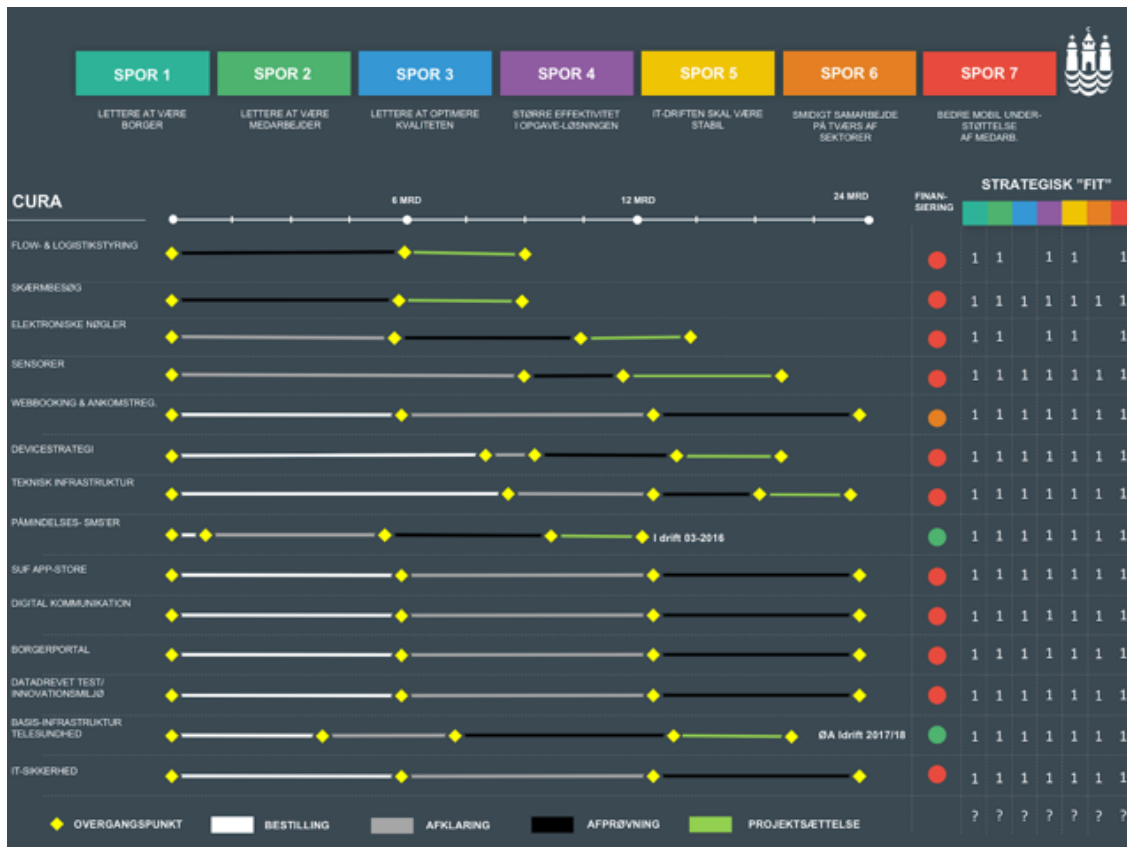
#3.6 | BRUG IT-VÆRKTØJER

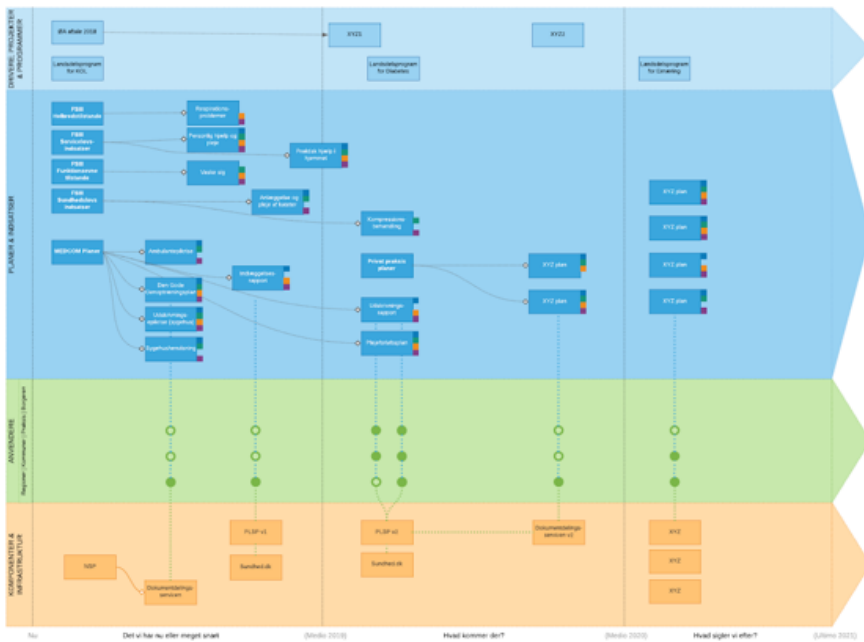
I værktøjskassen skal der være en række it-værktøjer, der kan understøtte dig i frembringelsen og fastholdelsen af dokumentation. Her er en lille netto-liste:

- Almindelige office-programmer
 - Præsentationsprogrammer er fine til at lave de initielle roadmaps. Alle har dem og alle kan finde ud af at bruge dem
 - Regneark er faktisk også rigtig gode at samle dokumentation og ud fra fx nøgletal at lave scorecards i, der kvalificerer roadmap-elementer
 - Projektstyringsværktøjer er igen meget produktive, hvis den traditionelle Gantt-graf er den informationsarkitektur, der er valgt.
 - Tegneværktøjer - men vælg noget der har et fornuftigt kompleksitetsniveau. Du har ikke brug for så meget.
- Note-programmer
 - Når du holder en workshop har du – især hvis du også er facilitator – nok at gøre med at drive processen. Der kan noteværktøjer være hjælpsomme.

- Dedikerede roadmapværktøjer
 - De findes og de koster. De fleste er udenfor et almindeligt roadmap-projekts rækkevidde.
- Samarbejdsværktøjer
 - Du kan accelerere dine iterationer betragteligt, hvis du bruger et projekt-web til at publicere workshopplaner, facilitators-logs, fact-n-figures, del-roadmaps og review-opgaver. Hvis man skal sende dokumenter pr. email går der ikke længe før man er endt i versioneringshelvede og ingen kan danne sig et overblik før næste workshop. Det giver frustration, unødigt tidspilde og det gør det svært for fx et ressource-team at komme ind i informations-loopet senere i forløbet.
 - Kravene til funktionalitet er få og små: det skal primært kunne huse dokumentation. Hvad der måtte være at fora, versionsstyring etc. er kun bonus, men ikke noget der i sig selv er et krav for roadmapping-processen.

Eksempler på informationsarkitekturer for roadmaps:





SUNDHEDSDATA-STYRELSEN

Bedste mulighed for overblik for borgeren | Inddragelse af andre aktører

Patienter med komplekse forhold og deres pårørende kræver et samarbejdende sundhedsvæsen, hvor alle involverede forberedt har digital adgang til oplysning og hurtig kommunikation om patientens særlige situation.

Figurere borgeren som informationsbærer | Deling af viden og koordinering mellem sundhedspersonale

Deler et ansat:
Lægen skal dele et ansat, computer vedlægges alle, og den mest relevante bruger af data er den, der har adgang til de data, der er relevante. Et ansat er et eksempel på, hvordan data deles i en sektor. Det vil sige, at alle ansatte skal have adgang til alle data, der er relevante for deres arbejde. Et ansat er et eksempel på, hvordan data deles i en sektor. Det vil sige, at alle ansatte skal have adgang til alle data, der er relevante for deres arbejde.

Samlet læger:
Lægen skal dele et ansat, computer vedlægges alle, og den mest relevante bruger af data er den, der har adgang til de data, der er relevante. Et ansat er et eksempel på, hvordan data deles i en sektor. Det vil sige, at alle ansatte skal have adgang til alle data, der er relevante for deres arbejde.

Lægen spørger:
Lægen skal dele et ansat, computer vedlægges alle, og den mest relevante bruger af data er den, der har adgang til de data, der er relevante. Et ansat er et eksempel på, hvordan data deles i en sektor. Det vil sige, at alle ansatte skal have adgang til alle data, der er relevante for deres arbejde.

STRATEGIC MATRIX

BIG DATA & MASTER DATA MANAGEMENT TEAM

SCORING OF HOW WELL OUR INITIATIVES SUPPORT THE KEY SUCCESS FACTORS DEFINED

SCORING OF THE IMPORTANCE OF EACH INDIVIDUAL ACTIVITY - BE IT A SMALL PROJECT, POC, OR OTHER EFFORT - ON OUR OVERALL INITIATIVES.

ALLOCATION OF RESPONSIBILITY FOR INITIATIVES.

INITIATIVES		KEY SUCCESS FACTORS		ACTIVITIES		SCORING OF THE IMPORTANCE OF EACH INDIVIDUAL ACTIVITY - BE IT A SMALL PROJECT, POC, OR OTHER EFFORT - ON OUR OVERALL INITIATIVES.												ALLOCATION OF RESPONSIBILITY FOR INITIATIVES.	
						SCORING OF HOW WELL OUR INITIATIVES SUPPORT THE KEY SUCCESS FACTORS DEFINED												None	Primary
<p>MASTER DATA MANAGEMENT</p> <p>Establish Master Data Management Organization</p> <p>Building Support for Master Data Management</p>	<p>BI/ DATA</p> <p>Establish Exchange Model to Support Big Data</p> <p>Establish Business Use Case for Data Exchange Model</p>	<p>INFRASTRUCTURE</p> <p>Establish Cloud Infrastructure</p>	<p>Scoring of how well the key success factors support our overall vision.</p>												None	Primary	Supporting		
			<p>Scoring of the importance of each individual activity - be it a small project, POC, or other effort - on our overall initiatives.</p>												None	Primary	Supporting		
			<p>Allocation of responsibility for initiatives.</p>												None	Primary	Supporting		
<p>VISION</p> <p>Secure Data in Support of Business</p> <p>Support and Encourage Compliance in Business Data & Analytics</p> <p>Enable Data Exchange in Business</p> <p>Enable Data Exchange in Business</p> <p>Enable Data Exchange in Business</p> <p>Enable Data Exchange in Business</p> <p>Enable Data Exchange in Business</p> <p>Enable Data Exchange in Business</p> <p>Enable Data Exchange in Business</p>		<p>KEY SUCCESS FACTORS</p> <p>SECURITY</p> <p>RISK</p> <p>QUALITY</p> <p>EFFICIENCY</p>		<p>ACTIVITIES</p> <p>Establish Master Data Management Organization</p> <p>Building Support for Master Data Management</p> <p>Establish Exchange Model to Support Big Data</p> <p>Establish Business Use Case for Data Exchange Model</p> <p>Establish Cloud Infrastructure</p>		<p>Directional Statement: The Big Data & Master Data Management team will establish the organization, policies, tools, solutions and guidelines for Big Data efficiently. Forecast the business benefits of a customer view of data in a multi-wide big data solutions addressing reports, dashboards, and new insights across customer segments.</p>												<p>RESOURCES</p> <p>Primary Responsible</p> <p>Supporting</p>	

THE PURPOSE OF THE STRATEGIC MATRIX IS TO LINK THE STRATEGIC LEVEL TO THE OPERATIONAL LEVEL BY PROVIDING A CLEAR / PRIORITIZED TRACE BETWEEN INDIVIDUAL ACTIVITIES AND THE PART OF THE VISION THEY SUPPORT. IF AN ACTIVITY CANNOT BE COMPLETED FOR RESOURC, TECHNICAL, OR OTHER REASONS, THE SCORING PROVIDES A CLEAR AND IMMEDIATE UNDERSTANDING OF HOW THIS WILL IMPACT OUR OVERALL GOALS.

Hvis det af én eller anden grund er vigtigt alle er repræsenteret til kick-off af organisatoriske eller politiske grunde, så del kick-off workshoppen i 2: en første del, hvor det sædvanlige ”kridten banen af” foregår og derefter en fokuseret arbejdsdel, hvor kun core-team deltager.

#4.2 | FÅ FORKLARET MISSIONEN

Et roadmap er aldrig færdigt og din rolle som facilitator eller proces-ejer er at gøre det til en produktiv proces, hvor deltagerne hele tiden ser artefakter og fremdrift.

Præsenter skabelonen i den afsluttende dokumentationspakke, så deltagerne kan se ”målet” og sammenholde det med ”processen” – vejen derhen.

#4.3 | LAV EN INFORMATIONSPAKKE SOM DU SENDER TIL DELTAGERNE

Du bør samle en lille informationspakke, som du lægger på jeres projektportal – og som du sender til deltagerne mindst en uge før kick-off

Pakken bør indeholde:

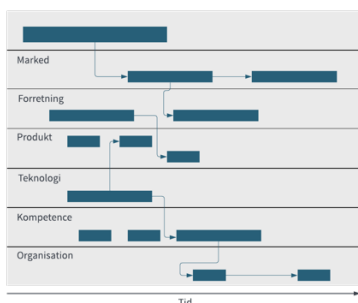
- Hvad er formålet med processen?
- Hvorfor gør I det? Og hvorfor lige nu?
- Hvem skal deltage? Og hvem skal modtage og bruge roadmappet efterfølgende?
- Hvad er processen og metoden?
- Hvad er produktet? Vis evt. et par eksempler på nogle roadmaps.
- Hvad er mødeplanen?
- Hvad forventer du deltagerne skal lægge af tid i forberedelse og deltagelse?
- En lille ”læsepakke” med 2-3 forklarende artikler.

#4.4 | LAV ET INITIELT ROADMAP

Det er vældig produktivitetsfremmende, hvis du allerede på kick-off workshoppen kan fremvise et initielt roadmap. I og med at genren for roadmappet burde være fastlagt, burde det være muligt at lave et tidligt udkast for et roadmap. Det kan være meget skræmmende at skulle starte helt fra nul, så hvis der er noget at forholde sig til – og være uenig med – ja, så kommer processen simpelthen hurtigere i gang.

#4.5 | AFSTEM AKSERNE I ROADMAPPET

Ét af de vigtigste produkter af kick-off'en er at I skal afstemme *akserne* på roadmappet. I dette eksempel her er det *abstraktionslagene* på den ene akse og *tiden* på den anden akse.



Altså blive enige om hvor bredt favnende roadmappet er i temaer og hvor langt ud i en given fremtid, I vil strække det. Det er en vigtig beslutning, som det ikke er omkostningsfrit at lave om på senere i forløbet.

STEP #5 | DRIV OG VEDLIGEHOLD MOMENTUM

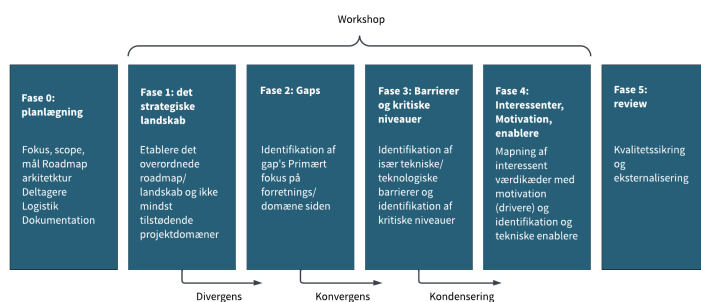
En proces er som en have: den skal holdes, luges i og vises frem. Det er også vigtigt at processen skrider fremad og ikke kommer til at stå i stampe. Dette step fokuserer på, hvad du kan gøre for at holde gang i processen og hvor fokus skal lægges.

#5.1 | HOLD PROCESSEN KOMPAKT

Det er klart at foretrække at få en kort, intensiv proces op at stå, hvis det overhovedet kan lade sig gøre. Roadmappet er alligevel et øjebliksbillede, så det bliver ikke nødvendigvis kvalitetsmæssigt højnet på indholdssiden, hvis processen strækker sig over mange måneder.

#5.1 | UDPEG HVOR I PROCESSEN I ER

Giv overblik og udpeg det næste umiddelbare produkt, der skal laves. Arbejd evt. med en backlog, som i SCRUM, til opsamling.



Husk også at gøre opmærksom på, hvad det er, der er kendetegnende for den pågældende fase I er i: er det i den første iteration, hvor det er *divergensen*, der præger: mange forskellige typer information på forskellige abstraktionsniveauer og alle tænker ”nej, nej, nej – det her ender galt”. Efterhånden konvergerer informationsniveauerne og til sidst kan I (forhåbentlig) kondensere jeres roadmap.

#5.1 | GØR DET ITERATIVE TIL EN DYD

De iterative forløb er i roadmap-sammenhæng en dyd, du bør sætte højt. Det giver mulighed for at du løbende kan kvalificere og ikke mindst tilrette roadmappet.

Du vil nok især opleve at de enkelte deltagere i processen har vidt forskellige udgangspunkt – det er jo en del af værdien, at de har det – men det betyder også, at du som projektleder eller facilitator har brug for et instrument til at skabe en højere grad af konsensus. Det kan du blandt andet bruge de enkelte iterationer til, hvis I vurderer at roadmappet har behov for styrkelse på dette.

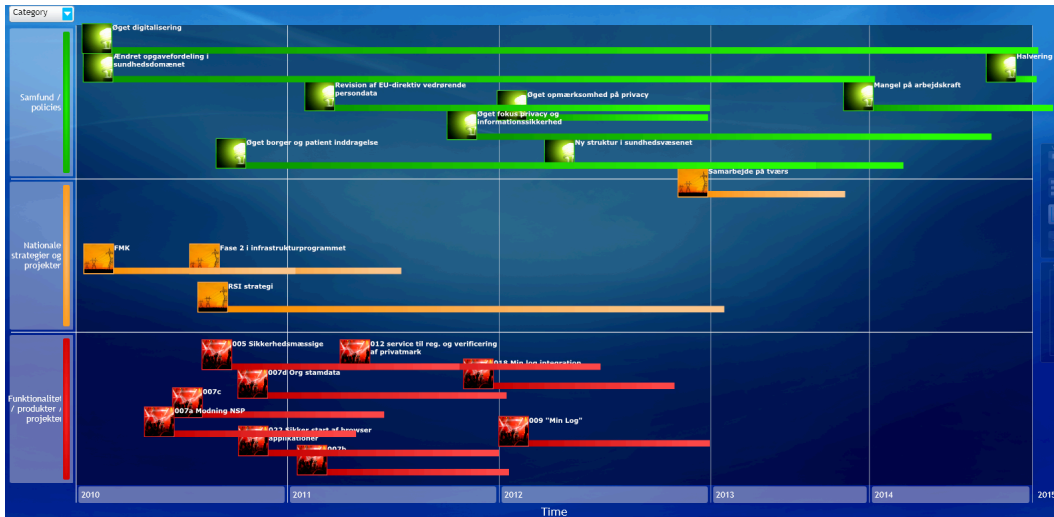
#5.2 | LAV SYNLIGE PRODUKTER: BRUG IKT-VÆRKTØJSKASSEN

Synlige produkter i form af wiki-sider, oversigtsroadmaps, slides er vigtige og derfor bør du gøre godt brug af den ikt-værktøjskasse, som er beskrevet i foregående guide-step. Jo flere jo bedre.

At insistere på produkter med en høj grad af synlighed eller visualisering kan i nogle tilfælde eller projekter virke malplaceret. Ikke desto mindre er det langt oftest det, der efterspørges fra roadmap-processens omverden: Hvad laver I? Hvordan ser det ud? Og i sidste ende består store dele af dokumentationspakken af en balance mellem oversigtsprodukter (diagrammer og visuelle roadmaps) og detaljeorienterede tekst- og fakta-sider. Hyppigst står man med store mængder tekst og fakta men relativ få, gode overblik- og konsensuskabende figurer.

Så frem med powerpoint, tegneprogrammet eller billederne af jeres whiteboard med post-its over det hele.

Her er et eksempel på et del-roadmap, der er samlet op i et decideret roadmap-værktøj, men det kan lige så vel være andre digitale værktøjer:



Her er et del-roadmap i mere tekstuel form gengivet som en del af en større Wiki:

Screenshot of a Wiki page titled "Logisk strategi" under the heading "Principper og politikker". The page content includes:

I dette afsnit redegøres der for de principper og politikker, der ligger til grund for fastlæggelsen af, hvilke sikkerhedslesninger, der skal etableres for sundhedsområdet.

Ud over eksterne påvirkninger fra lovgivning og standarder, beskrives der områder, hvor der er behov for ændring i lovgivningsgrundlaget, behov for konkretisering og koordinering af lovgivningsgrundlaget samt behovet for at få fastlagt fælles principper for informationsikkerhed. Dette vil samlet bidrage til at understøtte etableringen af den nationale sikkerhedsinfrastruktur og dermed forbedre mulighederne for teknisk at understøtte lovgivningskrav (markeret med kursiv)

Nu	Budget (1-3 år)	Strategi (3-5 år)
Persondataloven incl. sikkerhedsbekendtgørelsen	Revision af EU-direktivet vedr. behandling af personoplysninger	Privacy fremmende lovgivning
Sundhedsloven	ISO 27001+27002	Krav om anvendelse af PET(Privacy Enhancing Technologies)
Service-loven	Krav om anvendelse af PIA (Privacy Impact Assessment) i offentlige it-projekter	
Autorisationsloven	Vejledning vedr. registrering og håndtering af samtykke incl. koordinering mellem forvaltningsområder	
Arkivloven	Ændring af sundhedslovens §42a vedr. elektronisk adgang til patientoplysninger	
DS484:2005. Norm for informationsikkerhed	Principper vedr. logning	
Principper vedr. dataansvar (til godkendelse i informationsikkerhedsrådet)	Principper vedr. dataadgang baseret på arbejdsbetinget behov	
Principper vedr. behandlingsrelation (til godkendelse i informationsikkerhedsrådet)		
Principper vedr. anvendelse af værdisprag (til godkendelse i informationsikkerhedsrådet)		

Drivere

Data deles i stigende grad mellem forskellige organisationer og personer på tværs af hele sundhedsområdet og der er stigende fokus på at sikre fortrolighed og privacy i forbindelse med anvendelsen af følsomme oplysninger.

Etablering af fælles sikkerhedslesninger kræver, at der udarbejdes fælles principper for informationsikkerhed, der gør det muligt at udarbejde konkrete forretningsregler, som kan implementeres i sikkerhedskomponenter og -services i den nationale sikkerhedsinfrastruktur.

Etableringen af fælles endelige principper bidrager til at forenkle budskaberne og gør det dermed lettere at implementere lovens krav teknisk og organisatorisk.

Barrierer

Der skal også etableres om principper og politikker.

Det væsentligste er sådan set, at de kan deles – fx på en Wiki så alle har adgang til dem, kan review og kommentere på dem. Det er svært hvis et roadmap alene lever på et whiteboard og i form af analoge post-its.

#5.3 | INDDRAG RESSOURCE-TEAMET

Husk du måske har et ressource-team, som du kan trække på og som måske kan give processen ekstra energi, hvis I er gået fast eller har ramt et større hul i jeres fælles, kollektive viden.

#5.4 | FÅ EN REVIEW OG KOMMUNIKATIONS-ITERATION OP AT STÅ

Som en del af det at holde momentum i processen ligger også at formulere og fastholde en plan for roadmappets review og kommunikation ud fra roadmappets interesser.

Kald det bare en kommunikationsplan og publicér den centralt på Wiki'en.

#5.5 | FØLG OP, FØLG OP OG FØLG OP

Ja, det er nødvendigt som i alle andre projekter. Måske især her fordi udviklingen af roadmaps ofte går på tværs af organisationen og måske endda inddrager eksterne parter. Derfor er det også vigtigt, at du i Step #2 får lavet den fornødne ledelsesmæssige forankring.

STEP #6 | VALIDÉR PRODUKTERNE IGENNEM REVIEWS

Denne del af den samlede roadmapping-proces bliver ofte glemt eller overset efter min mening. Reviews kan være ekstremt produktivetsfremmende og ikke mindst, hvis de tænkes ind i den samlede plan for kommunikation af et roadmap.

#6.1 | INDDRAG REVIEWERE

Review af roadmaps er en rigtig god måde at inddrage ressource-teamet omkring ens roadmap. Det giver en tidlig validering – eller negation – af antagelser i roadmappet. Inddrag reviewere – gerne eksterne fx kunder tidlig.

Lav evt. Noget introducerende materiale, som du kan bruge til at sende med eller levere som præsentation/intro overfor dem

Reviewet tjener også et formål om at udbrede kendskabet til roadmappet – måske udenfor jeres egen organisation. Fx hvis I har inddraget kunder eller samarbejdspartnere i jeres roadmap-proces er denne del af processen vigtig.

#6.2 | REVIEW KILDEMATERIALET FRA FACT-FINDINGEN

Det er jo ikke alene det frembragte roadmap, der skal under review. Roadmappet bygger på en række kilder, som er blevet fundet og benyttet undervejs i fact-findingen til roadmappet. Disse kilder skal også reviewes og valideres: er de fyldestgørende, valide og tilstrækkelige?

STEP #7 | LAV DOKUMENTATIONSPAKKEN

Som en del af roadmap-processen ligger også at udfærdige selve dokumentationspakken. Dvs. den pakke du kan kalde "roadmappet" og som kan stå selvstændigt. Dvs. dokumentationspakken skal i sig selv kunne formidle roadmappet. Du får ikke plads til al din dokumentation i pakken – det skal heller ikke være der. Det skal leve videre på jeres Wiki eller projektweb, eller hvad I har valgt som dokumentationsplatform.

#7.1 | UDVÆLG HVAD DER SKAL MED DOKUMENTATIONSPAKKEN

Selve dokumentationspakken skal udfærdiges. Det bør på indholdssiden være en enkel opgave at tilvejebringe. Det svære ligger ofte i at begrænse sig og afgøre, hvad der skal i selve dokumentationspakken og hvad I lader blive udenfor og blot henviser til.

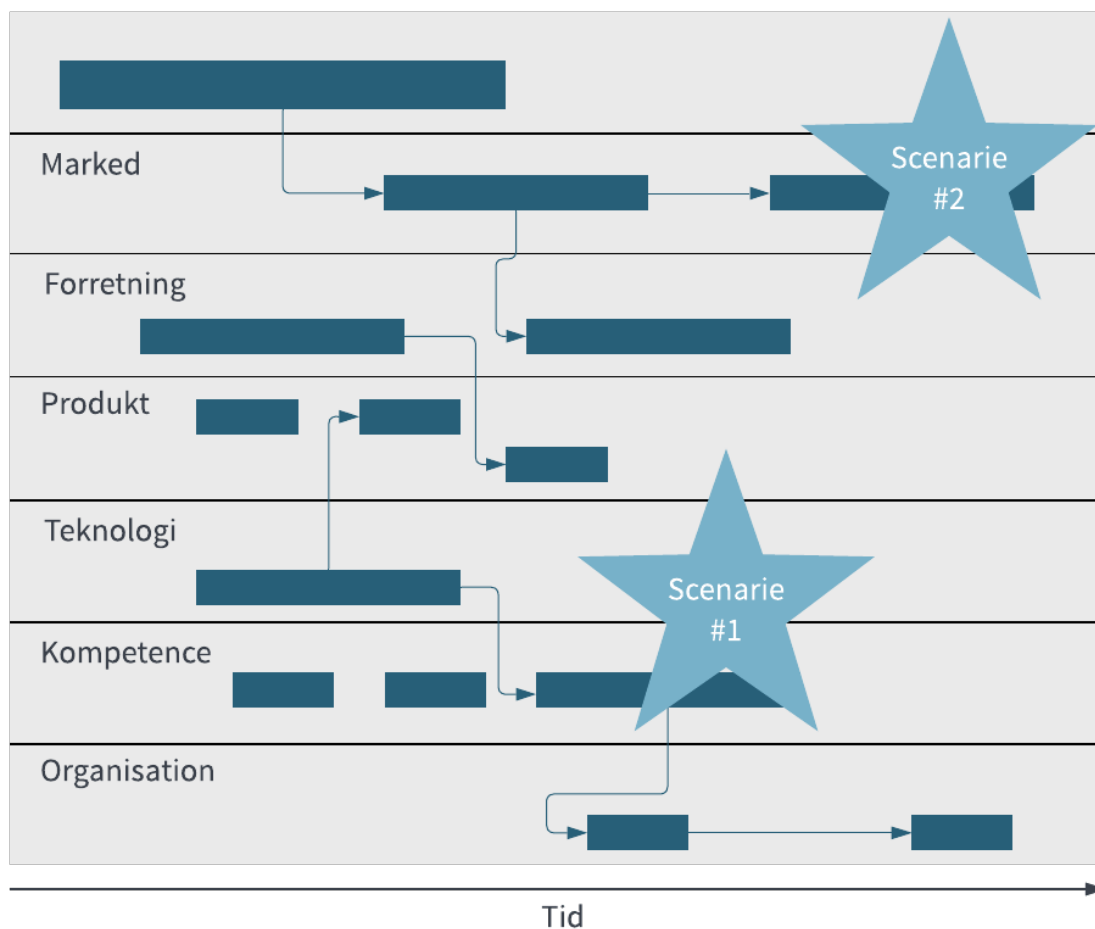
Hav for øje hvem der er modtager og publikum for dokumentationspakken. Oftest er der en primær målgruppe - de umiddelbare interessenter - og en række sekundære målgrupper. I Step #1 lavede du en interessentanalyse. Ud fra den kan du afgøre hvilken del af dokumentationspakken, du laver til hvem – fx afgøre om der er behov for at nogle af de sekundære, understøttende roadmaps skal med i dokumentationspakken.

#7.2 | LAV DOKUMENTATIONSPAKKEN

Dokumentationspakken kan bestå af flere ting – men jo simplemere jo bedre. Fx et dokument på 10 sider samt et slidesæt med 8-10 dias.

Husk på publikums læse-situation og deres behov. Ofte har de jo ikke den baggrundsviden som teamet, der har lavet roadmappet, nu har. Pas derfor på at sproget og konklusionerne ikke bliver for indforståede.

Et formidlingsmæssigt trick til at gøre et roadmap vedkommende er at eksemplificere roadmappet enkelte steder og beskrive et scenarie for præcis det nedslag: hvad er det for en virkelighed vi kigger ind i lige her på dette niveau for en udvalgt målgruppe? Scenariet skal gerne have form og karakter af en lille historie, der i narrativ form illustrerer og gør roadmappet levende og vedkommende.



Ovenfor i figuren er angivet 2 steder, hvor der er udarbejdet et scenarie for roadmappet.

Scenariet er simpelthen en lille historie, der sætter de fænomener, drivere og barrierer, som man mener er gældende for den del af roadmappet, i en formidlingsmæssig ramme.

#7.3 | GØR ROADMAPPET OG DOKUMENTATIONSPAKKEN "LÆKKER"

Form betyder noget. Ingen tvivl om det. Indholdet skal selvfølgelig være på plads og validt. Men hvis du vil gøre dig håb om at roadmappet skal blive adopteret og brugt i andre sammenhænge, så er lidt tid brugt på at gøre det kommunikationsegnet og visuelt tiltrækkende en rigtig god investering.

STEP #8 | FIND EN "FORÆLDRE-PROCES" FOR ROADMAPPET

Den egentlige forretningsmæssige værdi af et roadmap ligger i, at det bliver brugt i den løbende udvikling af forretning og teknologi. At udvikle et roadmap som en *one-off* kan godt have selvstændig værdi - fx til at aligne en samlet projektgruppe som en del af en projektinitiering. Men den varige værdiskabelse sker først, hvis roadmapping kan hænges op på en løbende innovations- eller strategiproces.

#8.1 | LAV EN PLAN FOR VEDLIGEHOLDELSEN OG KOMMUNIKATIONEN AF ROADMAPPET

Lav et oplæg til hvordan I som core-team ser at roadmappet bedst kan formidles og vedligeholdes. Hvem er målgruppen og ud fra interessentanalyse: hvem får mest ud af det og burde have den største interesse i at tage ejerskab på roadmappet?

#8.2 | HÆGT ROADMAPPET OP PÅ EN EKSISTERENDE STRATEGI- ELLER FORRETNINGSUDVIKLINGS- PROCES

Her skal du bruge din etablerede ledelsesmæssige opbakning: hvilken proces kan bedst tjene som forældre-proces for vedligeholdelsen og videreførelsen af roadmappet? Brug dokumentationspakken som markedsføringsmateriale her og hvis det ikke allerede er klart, så påvis hvor roadmappet fx illustrerer jeres strategi – eller taler den imod! – og tilbyd roadmappet og processen som en del af en løbende forretningsudvikling.

Forfatter | Bent Bilstrup

Redaktør | Katrine Koldsø Pedersen

2. Udgave, 2022

Lakeside A/S | info@lakeside.dk

Marselisborg Havnevej 22, 2.th.

8000 Aarhus C

Danmark

Copyrights: Lakeside A/S