**Forundersøgelse**

**Forundersøgelse med MUST-metoden**

**MUST** står for "**M**etode til for**U**ndersøgelse i **S**ystemudvikling – og **T**eori herom"

En forundersøgelse går ud på følgende:

* at analysere virksomhedens forretnings- og it-strategi samt  
  dens aktuelle mål, behov og muligheder,
* at designe en eller flere visioner om en samlet forandring,
* at vurdere visionerne i forhold til virksomhedens forretnings-  
  og it-strategier samt i forhold til grupper af ansatte, relationer  
  mellem afdelinger og i forhold til kunder og leverandører,
* at fastlægge en strategi og plan for den tekniske og organisatoriske  
  implementering samt at udarbejde økonomiske overslag for visionernes  
  implementering samt
* løbende at sikre sig feedback fra relevante aktører.

[*forundersøgelse projektmodel*](Side 28)

**MUST-metoden syn på visionens rolle i virksomheds it-projekter**

(Vision) ->  
“Mål, behov, muligheder og forslag til løsninger” ->  
(Implementationsprojekt) ->  
“Evalueringer og revisioner” ->  
(Vision)  
Figur 1.2 (s31)

**De 4 faser**

En forundersøgelse anbefales at planlægges i **4 faser**, hvor hver fase  
ikke gennemgås flere gange. Når en fase er afsluttet vendes der ikke  
tilbage til den, dog kan man skabe forbedringer i den næste fase.

De fire faser er:

* **Forberedelsesfasen - projektetablering**. Fokus: Rammer for forundersøgelsen: Tid,  
  indhold, økonomi, deltagere.
* **Fokuseringsfasen - strategianalyse**. Fokus: Sammenhængen mellem forundersøgelsens  
  mål og virksomhedens forretnings- og it-strategier.
* **Fordybelsesfasen - dybdeanalyse**. Fokus: Arbejdspraksis i udvalgte arbejdsområder.
* **Fornyelsesfasen - visionsudvikling**. Fokus: Visioner om it-systemer og deres sammenhæng  
  med arbejdsorganisering og kvalifikationer Implementeringsprojektet.

[*Fire type af ressourcer til MUST-metoden model*](Side 34)  
[*MUST-metoden syn på visionens rolle*](Side 31)  
[*MUST-metodens teknikker*](Side 37)  
[*MUST-metodens fire faser*](Side 39)

**Hvorfor forundersøgelser?**

Usikkerhed i forundersøgelser stammer fra fire forhold:

* **Høj kompleksitet**: Der er mange “variable”, som for det  
  første ikke alle er givet på forhånd - de skal først  
  lokaliseres - og for det andet er de svære at isolere,  
  fordi de er indbyrdes afhængige.
* **Høj foranderlighed**: Problemet er ikke klart defineret  
  fra starten, og problemstillingen ændrer sig undervejs.  
  Der fremkommer nye krav, og nye løsningsmuligheder kan opstå.
* **Høj situationsafhængighed**: Selv om der eventuelt er  
  fællestræk til tidligere forundersøgelser, må projektgruppen  
  hver gang planlægge og styre processen ud fra de specifikke  
  forhold, der gør sig gældende.
* **Høj risiko for værdikonflikter**: Man kan ikke tage for givet,  
  at de forskellige interessenter, der deltager i forundersøgelsen,  
  eller som bliver berørt af dens forløb og resultater, har fælles interesser.

Det er derfor nødvendigt med en detaljeret indsigt i  
forundersøgelsens formål, forløb, status og planer for  
at kunne gribe relevant ind og regulere processen, når  
uforudsete hændelser indtræffe.

MUST er designet til at håndtere usikkerhed undervejs i faserne.

**Ledelse, planlægning og styregruppe**

**Projektledelse** handler om planlægning, vurdering og regulering.  
**Planlægning** drejer sig om, ud fra en forståelse af projektets  
betingelser, at tilrettelægge forundersøgelsen som en proces  
**Styregruppens** rolle er at træffe de beslutninger der lægges op  
til at håndtere eventuelle konflikter, at sikre forundersøgelsens  
fremdrift og at den leder til det ønskede resultat.

**Brugerdeltagelse**

Den viden, der skal udvikles om brugernes nuværende arbejdspraksis, drejer sig om:

* De produkter og serviceydelser der leveres,
* Hvorfor og hvordan de forskellige opgaver udføres og problemer heri,
* Hindringer i forhold til de forretningsmæssige mål, som  
  forundersøgelsen skal lægge grundlaget for en realisering af,
* Ledelsesstrategier og stil,
* Brug af it-systemer og anden teknologi og
* Relationer til andre ansatte, kunder og leverandører.

Den viden, der skal udvikles om de nye it-anvendelser, handler  
om (jf. princippet om den hele vision):

* It-systemer og anden teknologi,
* Måder at organisere arbejdet i virksomheden og
* Behovet for eventuelle nye brugerkvalifikationer.

Endelig handler teknologiske muligheder om:

* Generel viden om it, herunder relevante standardsystemer,
* Mulige måder at organisere arbejdet i forbindelse med forskellige typer af it-systemer og
* Konkrete erfaringer med ovenstående forhold ud fra tidligere it-projekter.

[*Seks vidensområder i forundersøgelse*](Side 80)

**De 4 faser i dybden**

**1. Forberedelsesfasen - projektetablering**

Formålet med forberedelsesfasen er at afklare og skabe forpligtelse med hensyn til  
udgangspunkt og betingelser for den forundersøgelse, der skal investeres ressourcer  
i. Dette formål omfatter:

* At klarlægge forundersøgelsesprojektets ambitionsniveau og de organisatoriske,  
  økonomiske og tekniske betingelser, der er tilstede. Kort sagt: Hvad stræber man  
  efter, og hvad er ens formåen?
* At præcisere den opgave, som forundersøgelsen under ét skal løse. Dette indebærer  
  også en afgrænsning af projektet, fx at identificere områder, som projektet ikke skal omfatte
* At organisere projektet. Dette omfatter arbejdsdeling og beslutningskompetence  
  for projekt- og styregruppe, udpegning af ledelse og medlemmer af disse grupper,  
  samt at klarlægge forholdet mellem projektgruppen og dens omgivelser.
* At planlægge, hvordan projektet overordnet skal udføres inden for de givne  
  rammer, d.v.s. hvordan de følgende faser skal tilrettelægges, hvilke aktiviteter  
  der er relevante, og hvilke teknikker og beskrivelsesværktøjer der tænkes anvendt.
* At alle involverede parter gennem information, diskussion og forhandling,  
  får øget deres forståelse af udgangspunktet for forundersøgelsens forløb.
* At udforme et projektgrundlag og en plan for forundersøgelsen, som samlet  
  præciserer projektets udgangspunkt og videre forløb. De udgør projektgruppens  
  kontrakt med styregruppen og fungerer som en reference for styringen af projektets  
  videre forløb, som man i tvivlstilfælde kan vende tilbage til og om nødvendigt genforhandle.

Situationen for en forberedelsesfase afhænger dels af antallet af interessenter,  
som skal informeres om og deltage i forhandlingerne, og deres erfaring med  
forundersøgelse og virksomheden.

* **Rutine** hvor interessenter har kendskab til forundersøgelser
* **introduktion** hvor interessenter ikke har kendskab og skal introduceres
* **Uenighed** kan opstå i tidligere faser, men opstår ofte omkring forundersøgelsens fokus og prioriteter

[*Tre typiske situationer for en forberedelsesfase*](Side 114)

**2. Fokuseringsfasen - strategianalyse**

Fokuseringsfasen indebærer, at projektlederen tager ansvar for at afklare virksomhedens  
forretnings- og it-strategi. hvis en virksomheden ikke har sådanne strategier, kan  
projektledern opfordre til at de udvikles. Fokuseringsfasens formål er således at:

* At identificere og afklare virksomhedens overordnede situation,  
  omgivelser og forretningsstrategi.
* At afklare virksomhedens eventuelle it-strategi, specielt med henblik  
  på denne strategis valg og prioriteringer vedrørende planlagte it-anvendelser.
* At afklare, hvordan ledelsen og andre involverede parter forstår  
  sammenhængen mellem it-anvendelserne og virksomhedens overordnede forretningsstrategi.
* Sikre sig, at rammerne for it-anvendelserne er i overensstemmelse  
  med virksomhedens forretnings- og it-strategi, og - i modsat fald - være  
  parat til at kritisere projektets mål eller det strategiske grundlag herfor.
* At udarbejde et beslutningsgrundlag for forundersøgelsens videre fokus,  
  d.vs. med udgangspunkt i virksomhedens overordnede strategier at identificere  
  og afgrænse de arbejdsområder, som fordybelsesfasen bør fokusere på.

[*Fire typiske situationer for en fokuseringsfase*](Side 142)