

---

# IT-governance

## Kursusgang 6

### Kreative processer og teknikker

---

---

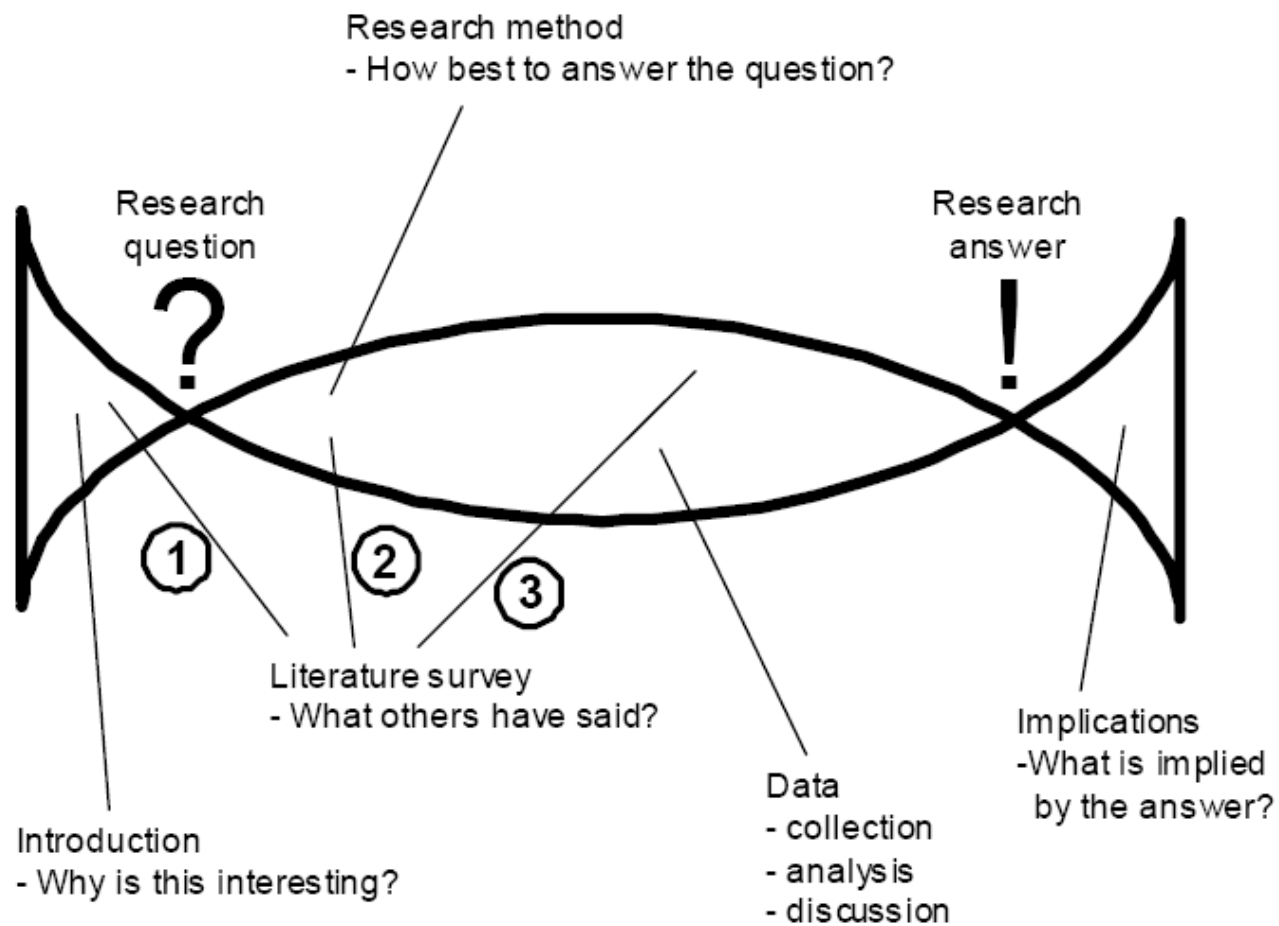
# Dagens program

- Problemformulering
- Dagens oplæg: Kreativitetsproces og værktøjer
- Casen HUR
- Gruppearbejde: Ideer til HUR
- Fremlæggelse af ideer for HUR
- Præsentation af hjemmeopgave

---

# Kommentering af problemformuleringer

- Repetition: Skemaet for den gode problemformulering
  - Spørgsmål, der kræver en argumentation som svar – typisk hvorfor eller implicit hvorfor
  - Spørgsmål, der peger ud over konteksten
    - – det almene i det konkrete
    - - som både kan besvares i casen og i litteraturen – dvs hvor casen beriger vores forståelse af det almene problem
  - Spørgsmål, der indeholder en undren, en modsætning, en konflikt, en hypotese, som skal afklares i projektet
  - Spørgsmål, hvor svaret kunne være en overskrift i avisen



Kilde: Jan Pries-Heje and David Avison, i "Research in IS: A Handbook for research Supervisors and their students"

# Problemformulering 1

- Hvilke metoder er bedst til at vurdere de IT investeringer en organisation foretager indenfor de enkelte beslutningsområder arkitektur, infrastruktur og forretningssystemer?
  - alment spændende problem, men omfangsrigt i fht. projektets størrelse. Kan både besvres via litt. og vis case. Der skal argumenteres for konklusionen
- Kan en ensartet metode anvendes eller bør der skelnes mellem de typer af IT investeringer (arkitektur, infrastruktur, forretningssystemer), der vurderes?
  - Spændende modsætning: sammenlignelighed contra respekt for det unikke
- Hvilke metoder anvender casevirksomheden til vurdering af IT investeringer og udvælgelse af projekter og er der forskel afhængig af, hvilket beslutningsområde det er indenfor? Kan casevirksomheden med fordel anvende andre metoder til vurdering af IT investeringer?
  - casen bidrager til vores almene viden om ovenstående spm.
  - den almene viden omsættes til en konkret argumentation for at ændre praksis

---

# Problemformulering 2

- Kan det betale sig at implementere ITG i casevirksomheden?

Faldgrupper:

- Risiko for banal konstatering: ja/nej, pga. særegne forhold, personsammensætning, historie mv.
- Der er ikke grænser for hvad der kan være relevant at vide om virksomheden

Anbefaling:

- Arbejd videre med at stille en mere specifik problemstilling op indenfor emnet: Under hvilke omstændigheder kan det betale sig at impl. ITG.
- Led i litt. efter en relevant måde at definere "omstændigheder", undersøg dem i casen og hold det op i forhold til litt. anbefalinger.

# Problemformulering 3

- Vi vil se på hvilke skift i styringsmekanismer (IT Governance og Business IT Alignment) som casevirksomheden implementerer i.f.b. med de ændrede forretningsmæssige vilkår - og hvorfor disse skift er nødvendige.
  - "se på" er for uambitiøst
  - hvorfor-spørgsmålet risikerer her at pege indad i virksomheden og ikke udad mod det almene
    - ex: det var nødvendigt fordi Jørgen fik nyt job!
  - Pas på ikke at stille spørgsmål der lefler for eller unødigt udfordrer loayliteten overfor casenvirksomheden:
    - ex: skjulte varianter af har man tænkt sig om?

## Anbefaling

- Fokuser på problemet: Hvordan oversættes/reformuleres et skift i forretningsstrategi til et skift i ITG-mekanismene?
- Diskuter, hvordan litt. behandler problemet, hvordan det er behandlet i casen og hvordan vi nu er blevet klogere.



---

# Problemformulering 4

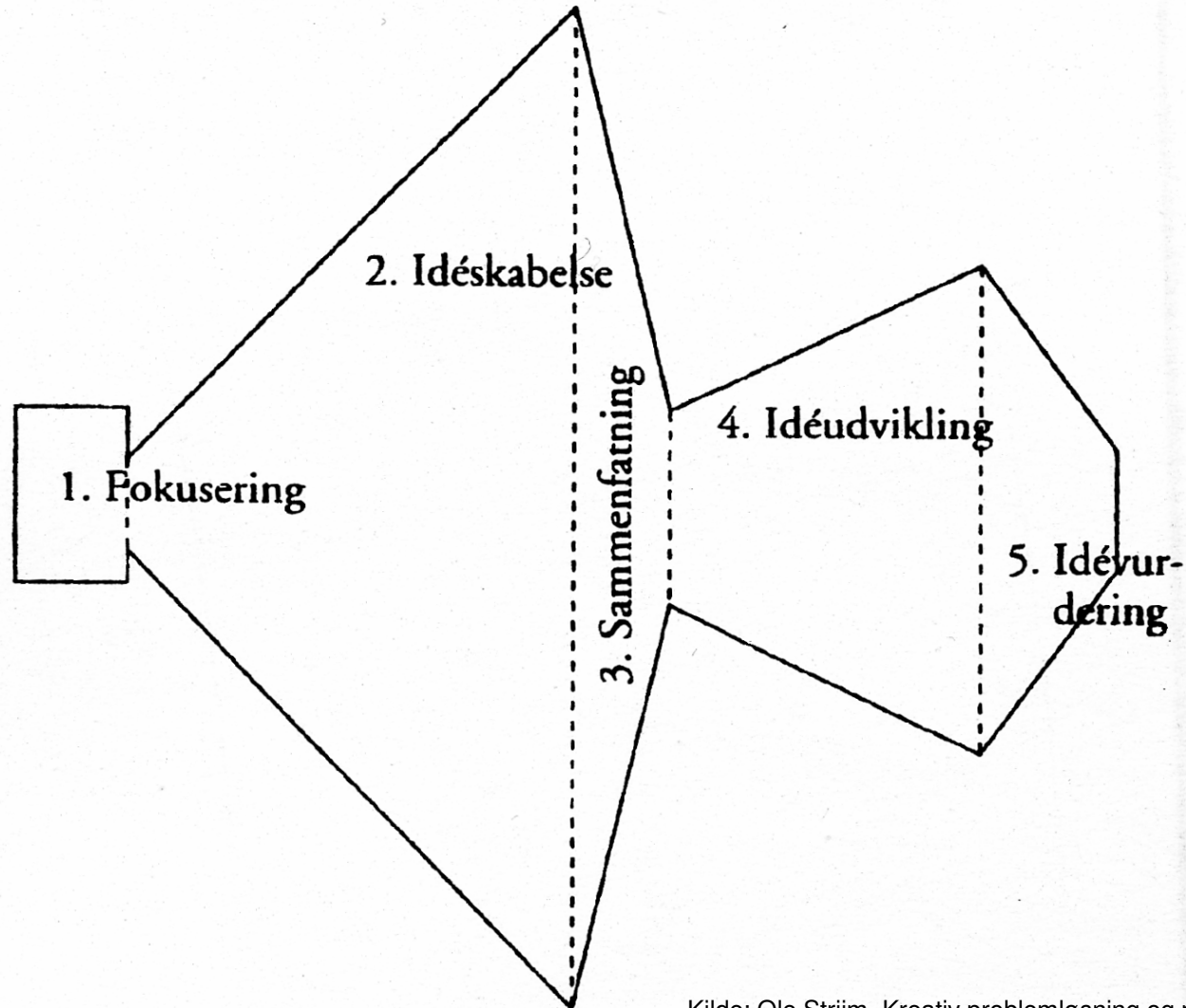
- Hvordan skal en IT Governance mekanisme implementeres for at opnå den ønskede effekt i casevirksomheden og hvilken kombination af mekanismer vil være effektive i casevirksomheden?
  - Litt. anbefalinger kan holdes op i forhold til casen og det kan give anledning til modificeringer og nye anbefalinger. Det bliver mest spændende, hvis man kan udfordre litt.
  - Pas på risikoen for at begrundelserne bliver bundet til konteksten og ikke kan almengøres

---

# Efter denne lektion skal du...

- Kunne forberede og gennemføre en kreativetsforløb
- Kunne arbejde systematisk med udvikling af gode idéer

# Model for idéudvikling



Kilde: Ole Striim, Kreativ problemløsning og praktisk idéudvikling, Gyldendal 2002.

---

# Generelt om kreative processer

- Næsten alle modeller og teknikker hos forskellige forfattere køre over varianter af denne model
- Den kreative proces kræver stram styring og tydelige overgange mellem faserne
- Det handler mest af alt om at overvinde vores blokeringer!

---

# Fokuseringsfasen

- Svare lidt til problemformuleringsfasen
- Man kan spille rigtigt meget tid på de efterfølgende faser, hvis ikke problemet er skarpt formuleret
- Kan ofte med stor fordel forberedes af den procesansvarlige
- Brug i så fald tid på at få alle til at forstå problemstillingen

---

# Idéskabelse

- Jo flere ideer jo bedre
- Kritik af ideer er forbudt – se i stedet mulighederne i andres ideer og byg videre på dem
- Husk at rydde gamle ideer af vejen, så der er plads til nye
- Idéskabelsen gør brug af særlige kreative teknikker eller værktøjer
- Uanset teknikkerne kan det være en god idé at anvende en computer og en projektor, så alle kan følge med i idégenereringen samtidig med at ideerne bliver dokumenteret

---

# Kreative teknikker eller værktøjer

## ■ Definition

- ”En kreativ teknik er en metode til at skabe en hensigtsmæssig og målrettet forstyrrelse af vor sædvanlige tænkning i forhold til den opgave, vi ønsker at løse”. (op.cit s53)

## ■ Teknikker

- Brainstorming, associationsteknik, sekvensteknik, omvendt brainstorming, rolleperspektiv, impulsteknik, visuel teknik, m.fl.

---

# Sammenfatning

- Denne fase handler om at udpege de maksimalt 5-6 ideer, som man som regel kan overskue at arbejde videre med i idéudviklingsfasen
- Det er ikke en fase, der understøttes i videre omfang af teknikker
- Det kan godt være en lidt akavet og svær fase fordi ideerne skal sies uden at træde deltagerne for hårdt over tæerne

---

# Idéudvikling

- Handler om at forbedre og viderudvikle vores ideer
- Vi skal nu veksle mellem logisk og kreativ tænkning og åbne op for kritiske vurderinger og mere analytisk refleksion
- Indenfor ideudviklingen af den enkelte idé kan vi dog godt anvende kreative teknikker til at viderudvikle denne.

---

# Idévurdering

- Kritisk gennemgang af de færdigt udviklede ideer mhp. at vurdere om ideerne skal omsættes til projekter eller på anden måde flyttes videre i organisationen
- Fremlæggelse af ideerne for nye øjne. Det kan være ledelse, kunder eller andre interessenter

---

# Teknikken: Omvendt brainstorm

- Positiv opgaveformulering
  - Kort og afgrænsende
  
- Negativ opgaveformulering
  - Formuler opgaven på flere forskellige negative måder, eksempler:
    - Hvordan undgå at systemerne hænger sammen?
    - Hvordan udforme konceptet, så det er helt uforståeligt?
    - Hvordan kan vi afskrække kunderne helt?
    - Hvordan kan vi ødelægge troværdigheden?
  
- Negative ideer
  - Spontan og kritikløs
  - jo mere negativ og urealistisk jo bedre i den følgende fase
  
- Positive ideer
  - Gennemgang af hver af de negative ideer – hvad giver de hver især af positive ideer, stadig uden at vurdere eller bedømme ideerne

## De Bonos tænkehatte



- Hvad er baggrunden for opgaven?
- Hvad er målene for opgaven?
- Hvad er baggrunden for gruppens sammensætning?
- Har vi tilstrækkelig viden?
- Hvilken viden mangler?



Hvordan kunne opgaven løses?  
■ find så mange ideer som muligt

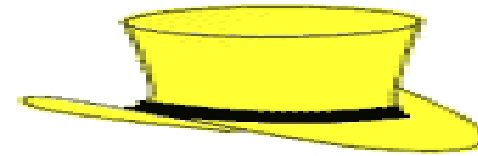
### Sortering

Efter brainstormen markerer hver enkelt deltager de 5 ideer han finder mest interessante med X  
De ideer som har flest X'er arbejdes der videre med



### Kritik af de udvalgte idéer

- Problemer
- Svagheder ved ideerne
- Potentielle risici



### Argumenter for de udvalgte idéer

- Gode egenskaber ved ideerne
- Muligheder
- Potentielle succesfaktorer



### Den kreative hat

#### Sammenfatning af de udvalgte idéer

- Er der fællestræk i de prioriterede idéer?
- Syntese: Kan nogle af idéerne samles til en helt ny, fælles idé?  
Beskriv hovedindholdet på tavlen



### Den praktiske hat

#### Det videre arbejde

- Dokumentation af forslaget
- Inddragelse af centrale interessenter
- Kortsigtet plan og organisering



---

# Gennemførelse af opgaven

- Udnævn en procesleder, en referent og en observatør i hver gruppe
- Lederen er ansvarlig for den kreative proces. I skal nå at gennemføre sammenfatningen
- Observatøren skal registrere, hvad der går godt og skidt i processen
- 15 minutter før vi mødes stopper I og observatøren giver gruppen en feedback på processen
- Referenten skal fremlægge jeres ideer for HUR

---

# Hjemmeopgave

- Vælg én eller 2 ideer og foretag en mere udførlig udvikling og modning af ideen/ideerne
- Gå i grupper og aftal en proces for ideudviklingen
- I skal senere bruge ideerne som grundlag for at udarbejde cost/benefit analyser eller business cases