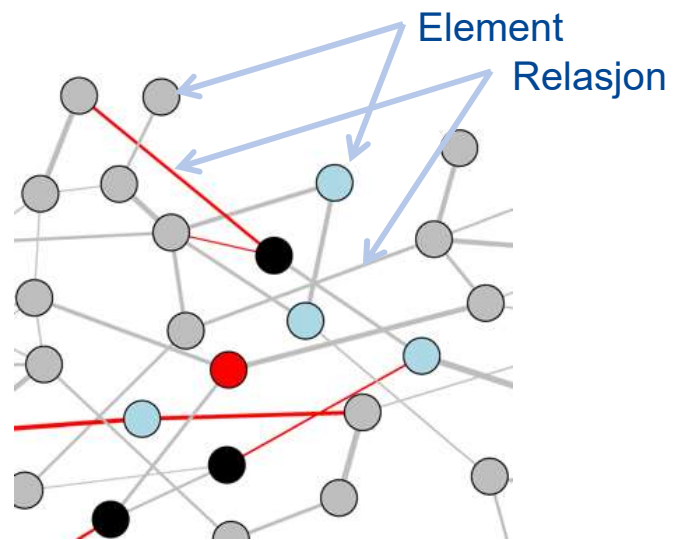


Komplekse prosjekt og beslutningar

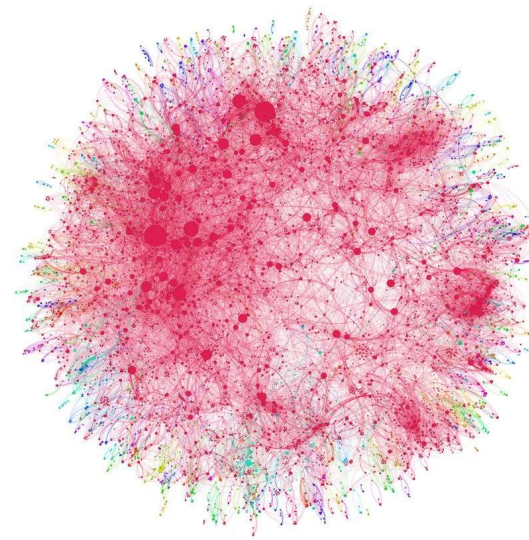
Kaffe & Campus fredag, 3. juni kl. 9-10

Ole Jonny Klakegg, Institutt for bygg- og miljøteknikk

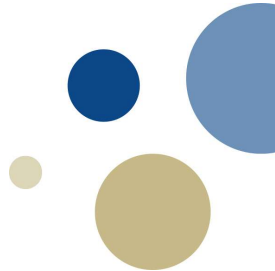
Kompleksitet



Låg grad av kompleksitet



Høg grad av kompleksitet



CIFTER

Et måleinstrument for graden av kompleksitet



Kompleksitet for prosjektledelsen	Karakteristikk og poeng			
1. Stabilitet i prosjektets omgivelser.	Svært høy (1)	Høy (2)	Moderat (3)	Lav eller veldig lav (4)
2. Antall disipliner, metoder og angrepsmåter som trengs for å gjennomføre prosjektet.	Lav eller veldig lav (1)	Moderat (2)	Høy (3)	Svært høy (4)
3. Omfanget av juridiske, sosial eller miljømessige implikasjoner ved å gjennomføre prosjektet	Lav eller veldig lav (1)	Moderat (2)	Høy (3)	Svært høy (4)
4. Den totale forventede finansielle virkningen (positiv eller negativ) på prosjektets interessenter	Lav eller veldig lav (1)	Moderat (2)	Høy (3)	Svært høy (4)
5. Strategisk betydning av prosjektet for virksomheten(e) som er involvert	Veldig lav (1)	Lav (2)	Moderat (3)	Høy eller svært høy (4)
6. Grad av enighet mellom interessentene om produktet eller prosjektets karakteristikk	Høy eller svært høy (1)	Moderat (2)	Lav (3)	Veldig lav (4)
7. Antall og variasjon i grensesnitt mellom prosjektet og andre organisatoriske enheter	Veldig lav (1)	Lav (2)	Moderat (3)	Høy eller veldig høy (4)

Eit rammeverk for å differensiere leiarroller basert på kompleksiteten i prosjektet som skal styrast.

Høg score svarar til høg grad av (opplevd) kompleksitet.

Crawford-Ishikura Factor Table for Evaluating Roles (CIFTER)

Kompleksitet i ulike prosjekt

Eksempel – bruk av CIFTER i 6 australske prosjekt

CIFTER - Project Management Complexity Factor	
Stability of context	
Number of disciplines, methods, or approaches	
Magnitude of implications	
Expected financial impact	
Strategic importance	
Stakeholder cohesion	
Number and variety of interfaces	

4 **18**

Descriptor and Point	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	

CIFTER - Project Management Complexity Factor	
Stability of context	
Number of disciplines, methods, or approaches	
Magnitude of implications	
Expected financial impact	
Strategic importance	
Stakeholder cohesion	
Number and variety of interfaces	

2 **19**

Descriptor and Point	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	

Case no.

CIFTER score

Moderat kompleksitet (>11)

5 **19**

Descriptor and Point	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	

3 **21**

Descriptor and Point	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	

Høg kompleksitet (>18)

CIFTER - Project Management Complexity Factor	
Stability of context	
Number of disciplines, methods, or approaches	
Magnitude of implications	
Expected financial impact	
Strategic importance	
Stakeholder cohesion	
Number and variety of interfaces	

1 **24**

Descriptor and Point	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	

6 **26**

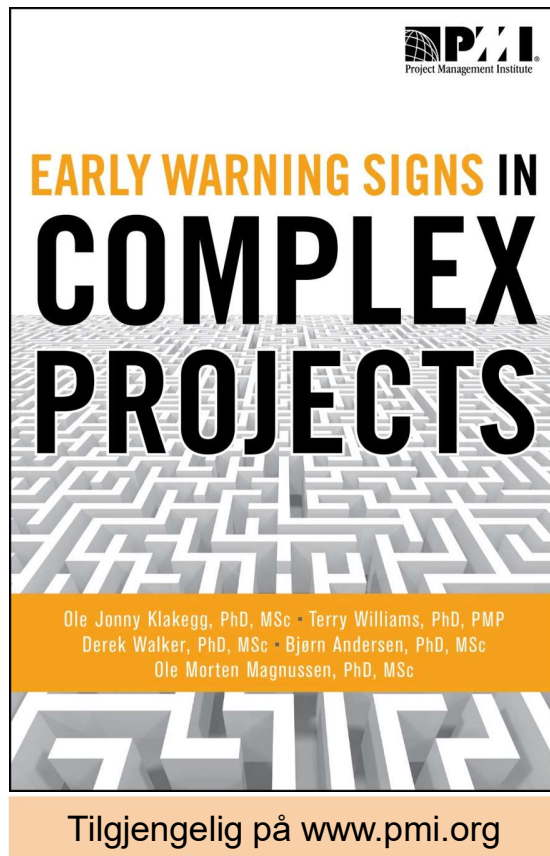
Descriptor and Point	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	
(1) (2) (3) (4)	

Ekstrem kompleksitet (>22)

Dei tidlege varselsignalane

	Project set-up	In early stages	Project execution
Assessments	<ul style="list-style-type: none"> Sponsor(s) with unclear role Lack of implemented governance framework Poor project definition Lack of clarity in rationale, goals and benefits Poorly developed business plan Poor definition of scale and what resources are needed Unclear what assumptions are valid about the project Lack of relevance of the proposed solution compared with the needs The need for development of new technology Main risks not identified <p>Dårleg prosjektdefinisjon, Uklare ambisjonar, og Uklar struktur</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lack of good business case Deterioration of relations between the participants Lack of common definition of roles and responsibilities The project team over-relying on the com Nu As Do Ina do Missing competence in the project team Guidelines for early phase assessments and "behaviour" not followed Dis fr Ma <p>Dårleg førebuing, Låg grad av modning, og Manglande eigarskap</p> <p>Dårleg prosjektdefinisjon, Uklare ambisjonar, og Uklar struktur</p>	<ul style="list-style-type: none"> People in "acting positions" with no authority to recommend action Lack of documentation An excess of "no cost, no time" effects leading to optimism Contract High level time cla Plans a Contract Milestones/activity definitions unclear or missing Missing competence in the project team Remaining risks not identified <p>Dårleg utførelse</p> <p>Leiarskap, Modning, Misalignment, Inkompetanse</p>
Gut feeling	<ul style="list-style-type: none"> S Vague or unclear reasons for undertaking the project Needs considered not real Inconsistent arguments about agendas Uneasy comments and body language The way questions are asked and how answers are given Specific conditions exists that will make cultural aspects important 	<ul style="list-style-type: none"> Le The way answers are given to critical questions, when the answers are vague A strained atmosphere Lack of a culture of openness and good communication between the actors Co Un Sta Pa Pa positions <p>Kulturelle - og Samarbeidsforhold</p>	<ul style="list-style-type: none"> Leaders Lack of commitment to make decisions Frequently changing decisions Continually unfulfilled promises Vague answers to critical questions When people work too much, - or too little Uneasy Not sho <p>Kulturelle - og Samarbeidsforhold</p>

Kompleksitet og tidlige varsel

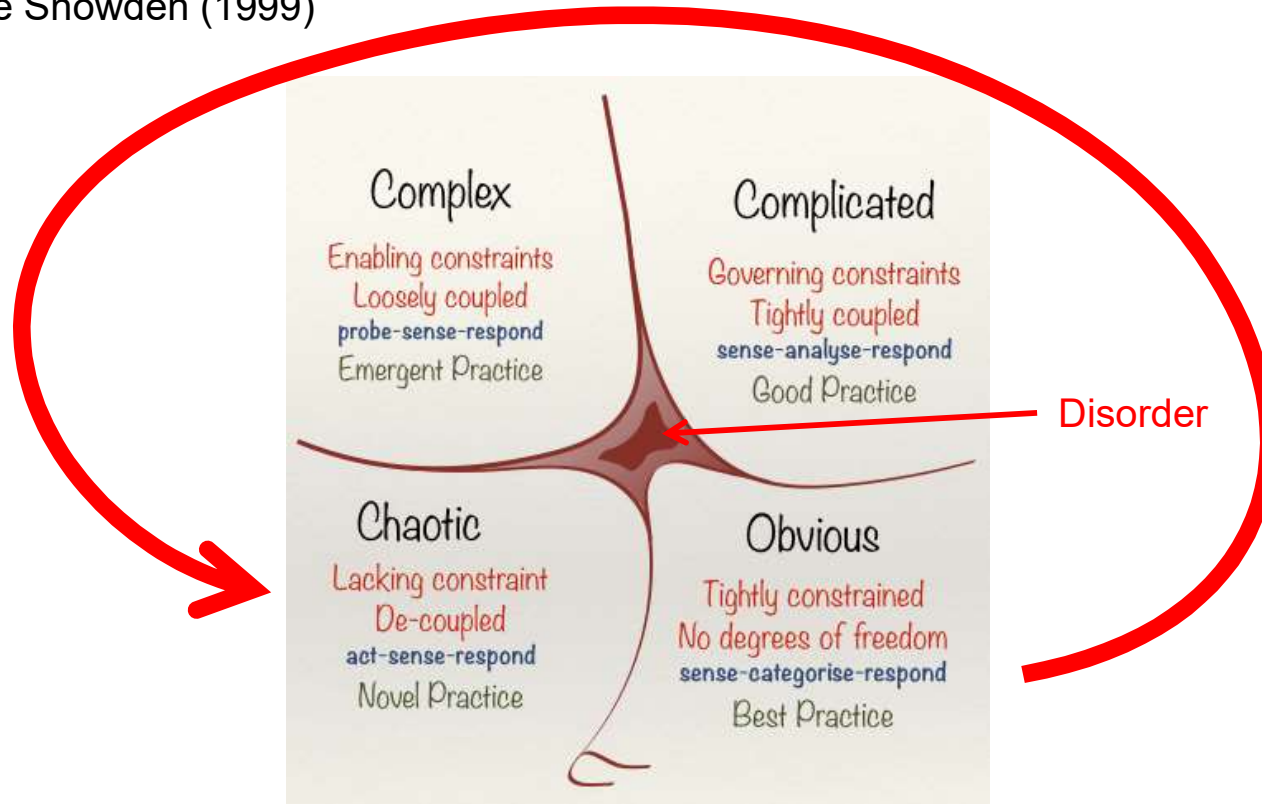


- Vi leita etter det ultimate signalet
- Vi fann den beste måten å leite på:

Magefølelse / Intuisjon

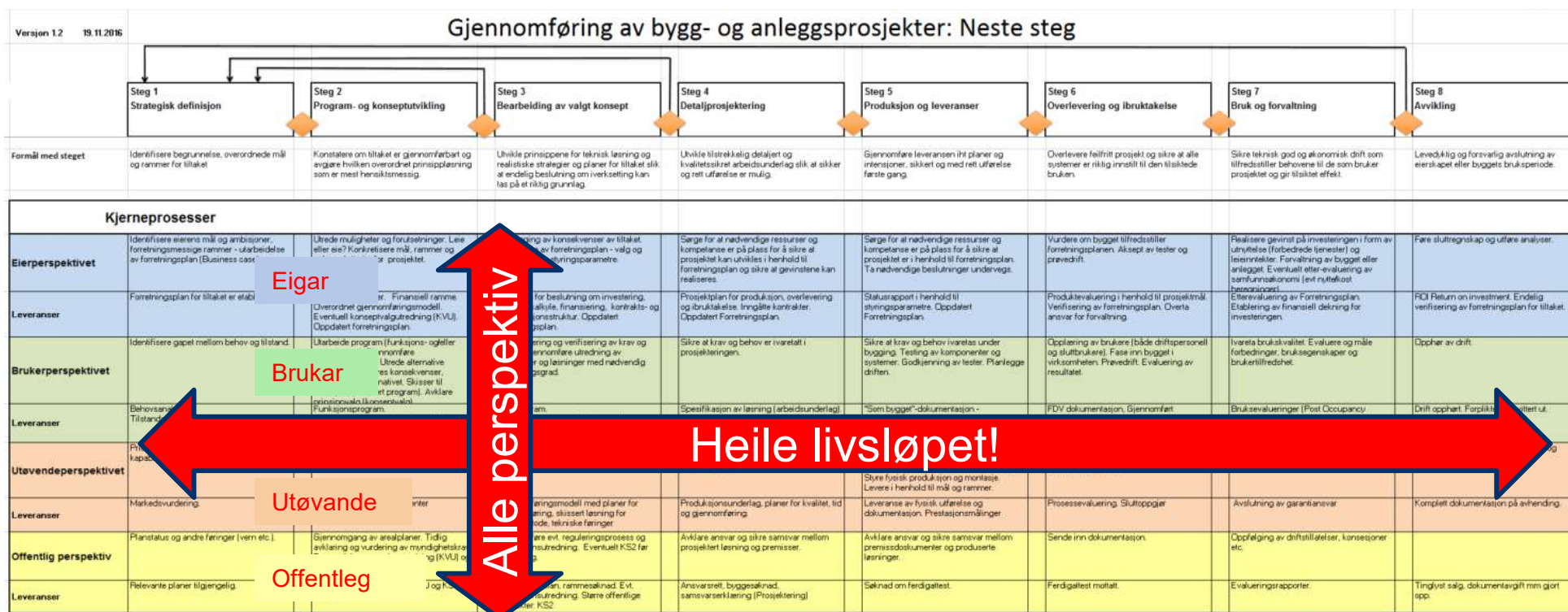
Cynefin framework

Dave Snowden (1999)



Sense-making: How to respond in different situations

Beslutninger og kompleksitet



<http://www.bygg21.no/> 2015

<https://www.prosjektnorge.no/forskning/aktive-prosjekter/bygg21-neste-steg/>

NS3467 Steg og leveranser i byggets livsløp