



Titolo	L'escalation di progetto in sei passi
Autore	Tiziano Villa, PMP® CMC®
Edizione	Ottobre 2013
Fonte	Manuale di formazione "Project Communications Management" - PMLAB® 2013
Diritti	© PMLAB 2010-2013 – Materiale di proprietà esclusiva. E' espressamente vietato qualsiasi tipo di riproduzione e commercializzazione. L'utilizzo del materiale per attività di formazione e di consulenza all'interno dell'azienda cliente è consentito esclusivamente al personale di PMLAB. Utilizzi diversi da quelli protetti dalla vigente normativa in materia di copyright devono essere preventivamente autorizzati da PMLAB con apposita concessione scritta.

La gerarchia è una condizione necessaria ma non sufficiente per il successo del progetto.

La gerarchia esercita una spinta ordinante e straordinaria, ma non una spinta propulsiva e ordinaria, spinta di cui il PMT - Project Management Team è il motore, sotto la sapiente regia del project manager.

Attivare la gerarchia significa **"fare escalation"**. L'escalation implica il coinvolgimento crescente di livelli gerarchici sempre più alti, in termini di informazioni da fornire, soluzioni da proporre, decisioni da prendere entro ben precisi tempi limite.

Un efficace processo di escalation, guidato magistralmente dal project manager, si sviluppa sui seguenti sei passi:

1) fissare la questione oggetto dell'escalation. Spesso si attiva l'escalation più su base emotiva che razionale, chiedendo un supporto incondizionato da parte di stakeholder che fino a quel momento ignoravano l'esistenza della questione che è già diventata una criticità, un problema, un'emergenza. La questione va descritta in maniera oggettiva, fattuale, circostanziata, separando i fatti dalle opinioni. Meglio ancora se la descrizione è sostenuta da una chiara diagnosi delle cause che hanno determinato la questione oggetto di escalation;

2) quantificare gli impatti derivanti dalla questione, se rimandata o non risolta. Il progetto è il regno di problemi!. Diventa quindi importante quantificare gli ordini di grandezza in gioco. Ciò consente di calamitare l'attenzione degli stakeholder sui cosiddetti *"vital few"*, vale a dire "il 20 che fa l'80", evitando di perdersi su questioni marginali, i cosiddetti *"trivial many"*, vale a dire "l'80 che fa il 20". Per ciascuna questione scalata vanno evidenziati gli impatti sugli obiettivi del progetto (tempi, costi, ambito, qualità, soddisfazione del cliente, etc...). In



funzione di tali impatti va espresso un giudizio finale sulla priorità della questione (sulla falsariga dei colori di gravità/urgenza del triage del pronto soccorso);

3) svolgere tutti i passi "orizzontali", nell'orizzonte di visibilità e di autonomia del project manager. Prima di attivare un livello gerarchico superiore è indispensabile fare e dimostrare di aver fatto tutte le azioni risolutive alla propria portata. Purtroppo ciò viene fatto più in maniera formale e burocratica (mi compete vs non mi compete, scrivo una e-mail e mi metto al sicuro) , ma non in maniera collaborativa e risolutiva (meno e-mail e più contatti face-to-face, andare dove le cose accadono, confrontarsi sulle cose evitando giudizi affrettati e sanzionatori). Per passi orizzontali si intendono tutti i contatti, gli scambi di dati e informazioni, il networking con gli stakeholder di pari livello, quali ad esempio i componenti del PMT, i focal point cliente, i rappresentanti dei fornitori. Fare tutti i passi orizzontali significa andare oltre la fredda e rigida logica delle "job description". Significa sapersi muovere nei cosiddetti "*spazi bianchi del progetto*" in maniera proattiva, per evitare che diventino "*buchi neri*". In sintesi significa prendersi in prima persona "l'accountability" (consultare la letteratura di project management in merito alla differenza tra accountability e responsibility, ad esempio attraverso la favola "the pig and the chicken").

4) informare lo stakeholder parte in causa sull'avvio dell'escalation. In molti casi la questione da scalare non nasce da disinteresse o ancor peggio da malafede, ma da oggettive difficoltà che uno stakeholder sta vivendo su un impegno che non riesce a rispettare. Non è bello venir sanzionato ufficialmente per via gerarchica, senza aver saputo prima dal project manager che la questione è stata scalata, con tutte le motivazioni del caso. Ma soprattutto tutto ciò non è conveniente per il project manager visto che con lo stakeholder che ha generato la questione oggetto di escalation, ci deve lavorare fino al termine del progetto. Spesso informare lo stakeholder parte in causa, che si è deciso di scalare la questione si rivela un'ultima chance risolutiva (messi alle strette, si trovano soluzioni inaspettate).

5) presentare la questione e presentare soluzioni. La prima cosa che un capo dice ad un collaboratore che arriva tutto trafelato a sottoporre un problema è: "*oltre al problema mi porti soluzioni, almeno tre ovviamente!*". Ciascuna soluzione va pesata in maniera sintetica (la gerarchia va sempre di fretta) in termini di costi, benefici, rischi. La presentazione del ventaglio di soluzioni in risposta alla questione scalata, spesso genera a cascata altre soluzioni, frutto del dialogo tra project manager e gerarchia.

6) sollecitare decisioni nel tempo limite. L'aver portato la questione all'attenzione di un livello gerarchico superiore fa sentire il project manager più sollevato. Se ciò allenta la tensione, non deresponsabilizza il project manager (più in generale il responsabile della questione, detto in gergo "issue owner") circa la chiusura della questione. C'è un tempo limite da rispettare, superato il quale la questione va scalata ad un livello gerarchico ancora superiore. Questo è



forse il passo più difficile del processo di escalation, sul quale molti project manager cadono, dopo aver guidato egregiamente i passi precedenti. E' infatti molto impegnativo "pressare" la gerarchia nella presa di decisioni, soprattutto quando la decisione tocca molti attori e/o va presa congiuntamente. Se il passo 6 ha esito negativo vanno ripetuti i passi 4, 5 e 6, scalando di un livello verso l'alto, ad esempio a livello di project sponsor, se non addirittura a livello di steering committee.

Quando scalare? La risposta esatta non esiste. Contrariamente ai processi di escalation sui livelli di servizio (SLA) di soluzioni in esercizio molto codificati e tempificati a livello di "ore", l'escalation di progetto è ben più "liquida", nel senso che non ci sono modi e tempi precodificati nel minimo dettaglio. Le regole di escalation di progetto aiutano ma non sono sostitutive della sensibilità del project manager. Vanno evitate in tal senso due derive pericolose: a) tenersi in pancia le questioni fino a che "il problema diventa un bel problema che esplose in mano!"; b) scalare in maniera indiscriminata qualsiasi tipo di problema si presenti, nello stile "al lupo, al lupo".

Cosa scalare? vanno scalate le cosiddette "**issue**". Il PMBOK, lo standard più diffuso al mondo in materia di project management definisce la issue come "*a point of matter in question or in dispute, or a point of matter that is not settled and is under discussion or over which there are opposing views or disagreements*". (ndr. versione inglese, in attesa della versione italiana che uscirà a dicembre 2013).

Il progetto è intriso di una marea di issue che vanno al più presto intercettate, descritte, registrate, discusse, smarcate con il massimo del consenso e comunicate in termini di decisioni prese.

Una issue non necessariamente è un problema da risolvere, ma resta comunque una questione aperta da affrontare, onde evitare che diventi un problema.

"Dobbiamo ancora decidere a quale fornitore affidare una determinata parte del progetto" è un esempio di evidenza o questione aperta (open issue) che al momento non assume ancora i connotati di un problema. *"Il fornitore XXX si sta rivelando inadeguato rispetto all'incarico ricevuto con pesanti ripercussioni sui tempi del progetto e va assolutamente sostituito il prima possibile"* è un esempio di problema effettivo (issue) da risolvere subito.

Tutte le issue dei progetto, siano esse questioni aperte o problemi effettivi, vanno registrate in un apposito registro detto "**issue log**".

Il project manager è responsabile della gestione complessiva dell'issue log, mentre i componenti del PMT - Project Management Team sono chiamati a segnalare, descrivere e valutare specifiche issue nel loro orizzonte di visibilità.



La issue non è un rischio. Il rischio è una issue potenziale, laddove al termine issue viene data la valenza esclusiva di problema. Un aumento significativo del numero di issue registrate nell'issue log, è un chiaro segnale che la gestione dei rischi di progetto è carente.

Ogni issue deve avere un "**issue owner**" in modo tale da essere costantemente tracciata e guidata verso una chiusura positiva. Per le issue prioritarie e/o per quelle che sono state scalate a livelli gerarchici significativi, l'issue owner è direttamente il project manager. Per le altre l'issue owner può essere un componente del PMT.