



Natalya Sergeeva, Johan Ninan

## NARRATIVES IN MEGAPROJECTS

Editore: **Routledge (2023)**  
ISBN: **9781032160139**  
Lingua: **Inglese**  
Anno: **2023 (1<sup>a</sup> edizione)**  
Pagine: **160**  
Prezzo: **£ 42,99**

### Recensione

Questo libro è un contributo originale in un campo dominato dagli approcci convenzionali alla gestione dei progetti: si parla delle "narrazioni" nei mega-progetti (intesi come quelli con un budget di spesa superiore al miliardo di dollari). Tra le questioni affrontate ci sono:

- Cosa sono le narrazioni?
- Perché sono importanti nei mega-progetti?
- Come vengono costruite e utilizzate nei mega-progetti?
- In che modo i promotori dei megaprogetti e gli oppositori (sempre presenti) creano narrazioni a proprio vantaggio?
- Quali strategie possono impiegare i project manager per utilizzare efficacemente le narrazioni nei mega-progetti?

Basato su ricerche "longitudinali" (cioè sulla evoluzione nel tempo degli stessi mega-progetti) insieme a studi accademici, il libro consente di comprendere il significato delle narrazioni in questi contesti, nonché fornisce alcuni esempi concreti di mega-progetti internazionali.

Gli autori descrivono i diversi tipi di narrativa, spiegando perché sono importanti in generale e in relazione alla fase del mega-progetto, indicando anche:

- come creare narrazioni in diverse situazioni;
- come vengono modificate e mantenute durante tutto il ciclo di vita di un progetto.

Per supportare la comprensione del tema, è descritta l'evoluzione di alcuni mega-progetti:

- *Sochi Olympic Stadium* (Federazione Russa) - Olimpiadi e Paraolimpiadi invernali del 2014 (completato)
- *Thames Tideway* (UK) - Ammodernamento dei sistemi fognari di Londra, iniziato nel 2016 con fine prevista nel 2025 (in corso)
- *Melbourne East West Link* (Australia) - Superstrada a scorrimento veloce, iniziata nel 2014 con fine prevista nel 2023 (interrotta nel 2015)
- *Dakota Access Pipeline* (USA) - Oleodotto sotterraneo dal Nord Dakota all'Illinois, iniziato nel 2014 e completato nel 2017 (operativo)
- *High Speed 2* (UK) - Rete ferroviaria ad alta velocità da Londra verso Birmingham, Manchester e Leeds, iniziata nel 2009 e successivamente rimodulata (operativa solo prima tratta)
- *Crimean Bridge* (Federazione Russa) - Ponte automobilistico/ferroviario in Crimea (operativo dal 2018)
- *Chennai Metro Rail* (India) - Metropolitana della città di Chennai, iniziata nel 2009 e da completare (alcune tratte operative dal 2015)
- *Eden Project* (UK) - Parco botanico/ecologico, iniziato nel 1995 e aperto nel 2001

Come si vede, si tratta di interventi a livello nazionale/regionale, principalmente nel mondo anglosassone, ma si parla anche di progetti in India e in Russia, in quest'ultimo caso forse in virtù delle origini della co-autrice Natalya Sergeeva. Mancano purtroppo casi italiani (e ne avremmo!)

Una narrazione è definita come un discorso che incarna unità di intenti, coerenza insieme a una spinta all'azione. Una caratteristica tipica è la ri-

petitività del messaggio e spesso l'ufficialità assegnata, quando viene rappresentata da figure che coprono ruoli istituzionali o comunque riconosciuti. Secondo gli autori, la narrazione si differenzia dalle storie (*storytelling*), anch'esse utilizzate, che sono invece di natura più personalizzata, divertente ed emotiva.

La narrazione ha l'obiettivo di creare la consapevolezza della necessità del mega-progetto considerato, fornendone le motivazioni economiche, sociali e identitarie, spesso sfruttando l'orgoglio per l'innovazione tecnologica perseguita o comunque per traguardi ancora non raggiunti da altre nazioni/regioni.

Allo stesso modo, gli oppositori tendono a costruire narrazioni che si poggiano sulle problematiche ambientali, sull'inadeguata valutazione dei costi/benefici o comunque sul disagio creato nel corso dello svolgimento dei lavori. Ovviamente sono presentate anche ipotesi di cattive pratiche (corruzione ecc.).

Il libro, dopo una ampia introduzione, è suddiviso in 8 capitoli:

1. *What are narratives and why they are important?*
2. *Megaprojects and narratives*
3. *Promoters and protesters' narratives*
4. *Crafting narratives in megaprojects*
5. *Mobilising narratives in megaprojects*
6. *Narrating and storytelling*
7. *Motivations and sense of pride*
8. *Narratives of the future*

### **Punti di forza del libro**

Il tema, spesso non adeguatamente rappresentato nelle guide metodologiche al project management, si dimostra cruciale per raggiungere l'obiettivo progettuale: completare i lavori e generare i benefici attesi.

In effetti, i casi trattati illustrano come la presenza di una narrazione convincente e "duttile" a fronte dei problemi affrontati nel corso del ciclo di vita (come capita in tutti i progetti) ha consentito di raggiungere il traguardo inizialmente posto (v. *Chennai Metro Rail*) o almeno di rimodularlo adeguatamente (v. *High Speed 2*).

In caso contrario, la resistenza al cambiamento, specie se ben motivata, può portare al fallimento dell'intero progetto (v. *Melbourne East West Link*)

e delle relative ambizioni degli sponsor, in genere figure politiche di governo centrale/locale.

I capitoli di maggior interesse (dovendo scegliere, a parere del recensore) sono sicuramente quelli dedicati alla costruzione della narrazione e contro-narrazione (capitoli 3, 4, 5). Interessante notare che tra le azioni di difesa del mega-progetto vi è anche quella di accogliere (formalmente) le osservazioni dei contrari, salvo poi lasciarle sulla carta delle "buone intenzioni" (v. *Dakota Access Pipeline*)!

Per ogni capitolo viene descritto uno specifico caso tra quelli sopra indicati, oltre a un'ampia bibliografia specifica. Un esauriente indice analitico agevola eventuali ricerche puntuali.

### **Punti meno convincenti**

Da questo libro, ogni buon project manager si aspetterebbe la descrizione di un approccio completo e ben strutturato sul processo di costruzione della narrazione e della contro-narrazione, al fine di migliorare le proprie capacità di gestire gli stakeholder o di supportare lo/gli sponsor di progetto. Purtroppo, la maggior parte delle pagine si focalizza sui risultati delle ricerche effettuate dagli autori o su quanto presente nella letteratura. In altre parole, la costruzione di un manuale metodologico è ancora da realizzare.

### **Conclusioni**

Il libro si rivolge ai project manager, ai membri del PMO coinvolti nella progettazione/realizzazione e messa in opera di grandi infrastrutture e ancora di più agli sponsor (politico/istituzionali) di tali mega-progetti, che hanno un impatto significativo, sia nei costi che negli effetti, su intere nazioni/regioni. In alcuni casi questi progetti sono stati effettivamente bloccati o riallineati sulla base della "pressione" pubblica.

Non si hanno riferimenti se i modelli ivi descritti siano esattamente applicabili ai recenti casi più controversi in Italia, per esempio la TAV (Torino-Lione) o il Ponte sullo Stretto di Messina, ma da quanto appare sui mezzi di informazione, sembra che siano già stati ampiamente applicati (forse consapevolmente o almeno artigianalmente) da entrambe le parti in causa.

Federico Minelle