

Mirko Perano

Il project management tra governo e gestione d'impresa

L'evoluzione della disciplina
dalle origini ad oggi

R Collana del Dipartimento di
Scienze Aziendali, Management
& Innovation Systems
dell'Università degli Studi di Salerno
Sezione Ricerca - N 1



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La Collana si propone di coprire un'area di indagine ampia, in cui la matrice economico-aziendale si fonde con studi di carattere sia giuridico, sia informatico.

La collana è articolata in una sezione *Ricerca* e una sezione *Didattica*.

La sezione *Ricerca* accoglie contributi di carattere scientifico, aprendo un dialogo su temi specifici con un approccio interdisciplinare e innovativo. È articolata in quattro aree:

1. Accounting, Banking and Finance;
2. Management, Organization and Social Responsibility;
3. Business and Tax Law;
4. Business and Information Technology.

Tutti i volumi della sezione *Ricerca* sono sottoposti a doppio referaggio anonimo, da parte di studiosi di volta in volta individuati a cura del Comitato editoriale.

La sezione *Didattica* accoglie volumi con impiego didascalico, destinati a supportare le attività didattiche dei diversi livelli dei percorsi formativi universitari (lauree triennali, lauree magistrali, master) nonché l'attività professionale.

Il presente lavoro monografico è collocato nella sezione “Management, Organization and Social Responsibility” sezione “Ricerca” ed è stato autorizzato per la pubblicazione a valle di un processo di doppio referaggio anonimo.

Il presente volume è stato stampato con il contributo del Dipartimento di Scienze Aziendali – Management & Innovation Systems (DISA-MIS) dell’Università di Salerno

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Mirko Perano

Il project management tra governo e gestione d'impresa

**L'evoluzione della disciplina
dalle origini ad oggi**

**Collana del Dipartimento di
Scienze Aziendali, Management
& Innovation Systems
dell'Università degli Studi di Salerno
Sezione Ricerca - N 1**



FrancoAngeli

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione e Premessa metodologica	pag.	9
1. La Nascita del Project Management (PMt): un Modello Esplicativo tra Radici e Origini	»	19
1.1. La nascita del Project Management (PMt): una review della letteratura	»	19
1.2. Un modello esplicativo della nascita del PMt	»	33
1.3. Le radici del PMt	»	38
1.4. Le origini dell'attuale PMt	»	42
2. Dai progetti al Project Management	»	45
2.1. Dai progetti al PMt	»	45
2.1.1. T. D. Judah's Project Plan for Building Pacific Railroad	»	47
2.1.2. Hoover Dam Project	»	50
2.1.3. Manhattan Project	»	54
2.1.4. Polaris Project	»	59
2.1.5. ARPAnet Project	»	64
2.1.6. Apollo Project	»	67
2.1.7. Iridium Project	»	74
2.2. Sintesi dei caratteri di omogeneità dei progetti	»	78
3. Dal Management Science e dall'Innovazione Tecnologica al Project Management	»	83
3.1. Dal Management Science al PMt	»	83
3.2. Dalle innovazioni della tecnologia all'attuale PMt	»	121
3.3. L'attuale PMt	»	126

4. L'Attuale Project management tra Governo e Gestione d'Impresa	pag.	131
4.1. Il PMt di oggi e domani	»	131
4.2. Governo e Gestione d'impresa nella letteratura italiana	»	132
4.3. Il PMt nell'area del Governo o della Gestione?	»	136
5. Conclusioni	»	143
5.1. Conclusioni generali	»	143
Bibliografia e sitografia	»	151

INDICE DELLE TABELLE

Capitolo 1

Tab. 1.1 – <i>Overview</i> della review della letteratura sui 3 <i>db</i>	pag.	25
Tab. 1.2 – <i>Literature review explanation</i> per il db SCOPUS con <i>primary</i> e <i>secondary documents</i> per tipologia di pubblicazione	»	26
Tab. 1.3 – <i>Literature review explanation</i> per il db ISI WoS per tipologia di pubblicazione	»	27
Tab. 1.4 – <i>Literature review explanation</i> per il db EBSCO per tipologia di pubblicazione	»	28
Tab. 1.5 – Primo <i>resume</i> della <i>literature review</i>	»	30
Tab. 1.6 – Evidenza delle duplicazioni degli <i>items</i> per tipologia e per <i>db</i>	»	31
Tab. 1.7 – Pianificazione del caso di studio multiplo	»	35
Tab. 1.8 – I quattro periodi del PMt	»	44

Capitolo 2

Tab. 2.1 – Dai Progetti al PMt	»	46
Tab. 2.2 – Nascita di Metodi, Tecniche e Strumenti del PMt	»	47
Tab. 2.3 – Cruscotto di indicatori per la comunanza dei progetti	»	79

Capitolo 3

Tab. 3.1 – L’influenza del <i>management science</i> nella nascita del PMt	»	85
Tab. 3.2 – <i>Strategic Management</i> : i principali fautori	»	112
Tab. 3.3 – Evoluzione dei sistemi di pianificazione	»	115
Tab. 3.4 – Diretrrici del processo evolutivo	»	117
Tab. 3.5 – L’innovazione negli studi economici	»	122

Capitolo 5

Tab. 5.1 – Le diretrrici della nascita del PMt nello studio di caso multiplo	»	147
--	---	-----

INDICE DELLE FIGURE

Capitolo 1

Fig. 1.1 – Dalle radici, alle origini al PMt	pag.	34
Fig. 1.2 – Nascita del PMt in ottica induttiva	»	37

Capitolo 2

Fig. 2.1 – Reperti Documentali Progetto Building Pacific Railroad	»	50
Fig. 2.2 – Reperti Documentali Progetto Hoover Dam	»	54
Fig. 2.3 – Reperti Documentali Progetto Manhattan	»	58
Fig. 2.4 – Reperto Documentale Progetto Polaris	»	63
Fig. 2.5 – Reperto Documentale Progetto Arpanet	»	66
Fig. 2.6 – Reperti Documentali Progetto Apollo	»	71
Fig. 2.7 – Reperto Documentale Progetto Iridium	»	77

Capitolo 3

Fig. 3.1 – Processo PDCA (<i>Plan Do Check Act</i>)	»	108
---	---	-----

INTRODUZIONE E PREMESSA METODOLOGICA

Il Project Management da oltre un decennio va sempre più affermandosi come disciplina capace di apportare interessanti e concreti benefici alle organizzazioni sia sotto il profilo organizzativo che di *management* anche a carattere strategico. Le strategie d'impresa possono essere immaginate come un ambito circoscritto e ragionato di azioni e di risultati attesi ottenibili anche impiegando una logica per progetti; stesso dicasi per le linee di un piano strategico. In tal senso, le strategie possono essere operativizzate in una logica *project management oriented*, presupposto che «i progetti sono inseparabili dal project management» [Sanghera, 2018, p. 13] e che «dove c'è un progetto, c'è il project management» [*ibidem*, p. 12]¹.

Le ragioni per cui negli ultimi anni tale disciplina ha avuto una così ampia diffusione sono da individuarsi in primo luogo in una maggiore focalizzazione sui costi. La drastica riduzione dei margini ha concretizzato la volontà/esigenza delle imprese di attuare politiche di *spending review* a causa (1) della crisi economico-finanziaria iniziata nel 2006 negli Stati Uniti d'America [Consob, 2018]² e diffusasi nei successivi anni sino a raggiungere l'Italia, e (2) degli effetti della globalizzazione dei mercati da cui è scaturito anche l'aumento della competitività internazionale che a sua volta ha determinato una diminuzione dei margini di profitto delle imprese richiedendo, pertanto, una maggiore focalizzazione sui costi. In secondo luogo, vi è stato il riconoscimento della figura del Project Manager certificato, dapprima a livello europeo. In terzo luogo, vi è stata negli anni una crescente attenzione anche da parte di accademici a pubblicare esperienze di successo e di falli-

¹ Sanghera P. (2019). *CAPM® in Depth*, APress, San Francisco, California, pagg. 12-13. Doi: <https://doi.org/10.1007.978-1-4842-3664-2>.

² Consob (2018), “La crisi finanziaria del 2007-2009”, tratto da <http://www.consob.it/web/investor-education/crisi-finanziaria-del-2007-2009>. Pagina consultata in data 13/01/2018.

mento della gestione dei progetti con lavori focalizzati ad individuare i *driver* di successo o di insuccesso di specifici progetti in vari settori. In quarto luogo, vi è stata una crescita culturale dei nuovi *manager* [Martinati, Corbucci, 2013, pag. 13]³ maggiormente attenti ed orientati alle *best practice* e più predisposti al cambiamento in modo meno traumatico rispetto alle precedenti generazioni. In quinto luogo, vi è stata la nascita e l'espansione di associazioni (nazionali ed internazionali) che, nel perseguire i propri scopi sociali, hanno svolto (e svolgono) tra le altre cose l'organizzazione di conferenze, convegni, *workshop* e corsi per l'ottenimento o la preparazione alle varie certificazioni specifiche di *project management*.

Il presente lavoro costituisce un avanzamento in termini di sistematizzazione teorico-concettuale del mio lavoro di tesi dottorale. Nel primo anno del Dottorato di Ricerca presso l'Università di Roma "La Sapienza" (Dipartimento di Management) ho avuto l'opportunità di collaborare ad un progetto di ricerca sul *project management* in cui era coinvolto anche il dr. Russel Archibald, uno dei padri fondatori del PMI (Project Management Institute) e del *project management*. Curiosità e interesse crescente nel tempo mi hanno sempre più avvicinato a questa affascinante "area di conoscenza" manageriale.

Nell'approcciare al *project management*, per chi come me ha avuto interesse a capire le dinamiche evolutive della disciplina, facilmente si nota che non vi è un periodo storico o un soggetto cui attribuirne la nascita. Ogni qualsiasi riferimento alle origini della disciplina resta vago e non agganciato a precisi riferimenti temporali. Ciò, invero, ha destato ancora più interesse nell'approfondire in modo più scientifico le indagini e dedicare maggior lavoro che è sfociato nella presente monografia. Da tali indagini (esplorative ed esplicative), curiosità ed interesse hanno spinto alla identificazione di un problema di ricerca da cui è nata la domanda alla base del presente lavoro: come e quando nasce il *project management*.

Nella formazione dottorale (titolo del dottorato in cotutela "Economia e Finanza nel Governo dell'Impresa" – Italia – e "Gestión y Economía de las PYMES" – Spagna), sovente ci si è soffermati sulle terminologie di "governo" e "gestione" d'impresa (per lo più nel dottorato italiano). Tale approfondimento didattico e di ricerca si è combinato con l'ambito del *project management*. Da qui la seconda domanda di ricerca che caratterizza il presente lavoro monografico: come si colloca il *project management* nella discussione

³ Martinati M. e Corbucci D. (2013), *Project management template. Modelli gestionali standard e guida pratica per il PMO aziendale, in linea con il PMBOK® Guide*, FrancoAngeli, Milano, pag. 13.

(tutta italiana) tra la gestione ed il governo dell'impresa? A quale dei due termini fa maggiore od esclusivo riferimento?

Nel realizzare talune attività per rispondere alle due domande di ricerca che caratterizzano il presente lavoro, è emerso un ulteriore particolare problema. Dall'analisi iniziale della letteratura sul *project management*, si nota che gli autori che scrivono sul tema impiegano quasi sistematicamente la tecnica di scrittura per acronimi. Ad esempio il termine *project management* diviene PM, *project manager* diviene PM, il (*project*) *risk management* diviene (P)RM ed il (*project*) *risk manager* diviene (P)RM, e così via. Il giusto significato dell'acronimo, spesso, viene individuato dal senso specifico della frase. Pur tuttavia capita, non di rado, che tali acronimi si sovrappongano ingenerando nel lettore dubbi o distorsioni interpretative. Per avere immediatamente contezza del problema, il lettore potrebbe aprire un motore di ricerca come ad esempio “*scholar*” e impostare una semplice ricerca scrivendo i seguenti termini in inglese tra virgolette: “PM certification”. L'invio restituirà dei risultati che potranno consistere in articoli in *journal* oppure capitoli o parti di libri. Dopo una attenta lettura della frase in cui le due parole vengono intercettate, ci si potrà rendere conto (come già sopra indicato) che l'acronimo “PM” sta ad indicare per *project management*, ma al contempo anche per *project manager*. Pertanto, nel caso di specie questa “frase tipo” fa riferimento a cosa? Chiaramente leggendo con maggiore attenzione (due frasi in su o in giù) il lettore chiarirà il dubbio, tuttavia con maggiore sforzo. Nel presente lavoro si propone una differente modalità di impiego della scrittura per acronimi (sovente impiegata nei lavori che trattano il *project management*) che aggiunge un finale utile a chiarire a quale termine preciso si faccia riferimento: *Project Management* viene indicato con un acronimo più dettagliato in primo luogo per la disciplina o area, ovvero “PMt”, così come anche il *Project Risk Management* “PRMt”, o *Program Management* “PgMt” e così via. Per quanto riguarda gli attori, il *Project Manager* viene indicato con l'acronimo “PMr”, il *Project Risk Manager* “PRMr”, ma anche il *Program Manager* che diviene PgMr, e così via. Tale modalità di scrittura che resta per acronimi, sebbene fornisca una maggiore e più diretta evidenza del “chi” o del “cosa” si stia scrivendo, si ritiene possa contribuire a rendere gli scritti della disciplina maggiormente scorrevoli e di più immediata interpretazione.

Orbene, il presente lavoro monografico si propone di fornire un contributo nel rispondere ai due su indicati quesiti di ricerca:

- È possibile definire la nascita del *project management*?

- Come si colloca il *project management* tra governo e gestione d'impresa?

Ne consegue la struttura del lavoro di seguito descritta:

- Introduzione e premessa metodologica;
- Cap. 1 – Origini e Radici del *Project Management* (PMt);
- Cap. 2 – Dai Progetti al PMt;
- Cap. 3 – Dal *Management Science* e dall'Innovazione Tecnologica al PMt;
- Cap. 4 – L'attuale PMt tra Governo e Gestione d'Impresa;
- Cap. 5 – Conclusioni.

Il presente lavoro è partito da una *overview* della letteratura esistente che rappresenta una prima fase esplorativa della ricerca. In particolare l'analisi è stata condotta in due differenti momenti e per due specifici obiettivi di ricerca: il primo si rileva nei Capitoli 1, 2 e 3 in cui lo sforzo è stato quello di fornire un contributo utile a comprendere la nascita del PMt; il secondo si riferisce alla collocazione del PMt in due aspetti, la gestione e il governo dell'impresa, che caratterizzano una accesa discussione nella letteratura italiana economico-aziendale. Si rappresentano, pertanto, gli specifici focus dei capitoli componenti il presente lavoro:

Obiettivo specifico del primo capitolo è costruire un modello attraverso cui rileggere la nascita della disciplina propria della gestione dei progetti, meglio conosciuta come *Project Management* (PMt). Obiettivi specifici dei successivi secondo e terzo Capitolo consistono nella descrizione del modello proposto per la comprensione della nascita del PMt.

Il *focus* dei Capitoli 1, 2, 3, pertanto, è l'evoluzione della disciplina del PMt. Per rispondere a tale quesito è stata realizzata una *review* della letteratura impiegando i motori di ricerca *Scholar*, *Ebsco*, *Scopus*. L'indagine è stata impostata su specifiche *keywords* relative alla disciplina ("*project management*", "*managing project*", "gestione dei progetti") e ulteriori parole chiave utilizzate per la caratterizzazione dell'indagine ("*born*", "*origin*", "*roots*", "*history*") senza nessun limite temporale. L'analisi dei contenuti dei prodotti selezionati ha seguito la regola "selezione per coerenza" ed ha consentito di scegliere ogni singolo lavoro che abbia trattato l'argomento "nascita del PMt" sia in termini di interi capitoli, paragrafi o sotto paragrafi. I risultati della *review* della letteratura costituiscono la base di partenza per la costruzione del modello proposto nel presente lavoro con cui leggere la nascita del PMt. I capitoli 2 e 3 esplodono il modello proposto.

Per quanto concerne i principali risultati di ricerca sul tema "nascita del *Project management*", è emerso che ad oggi non esiste un momento storico o un personaggio in particolare – accademico, imprenditore, consulente,

tecnico, ecc. – cui far riferimento; determinarne la nascita, pertanto, resta obiettivo assai arduo e di complessa realizzazione. Resta vacante, inoltre, una ricostruzione (dai concetti al costruito, al *framework* teorico, al paradigma emergente, alla condivisione della comunità scientifica, alla teoria) che ne scandisca puntualmente la natura teorica sebbene, si rilevano in letteratura tentativi, ancora non del tutto condivisi dalla comunità scientifica, che si propongono tale obiettivo [Ernø-Kjølhede, 2000; Howell, Koskela, 2000; Koskela, Howell, 2001, 2002a, 2002b, 2002c]⁴.

In un numero consistente di contributi gli autori, per l'individuazione della nascita del PMt, fanno riferimento a periodi storici risalenti agli antichi egizi, maya, romani, ecc.; qualcuno addirittura all'era preistorica o a Mosè per la costruzione dell'arca. La finalità di tali riferimenti, chiaramente, è quella di far emergere che l'uomo, in quanto tale, nel prefiggersi obiettivi precisi, ha sempre tenuto conto di vincoli che nel moderno PMt vengono definiti *triple constraint*: tempi, costi e qualità dei risultati; senza tralasciare la valutazione dei rischi.

Per la trattazione della nascita del PMt, nell'ambito del presente lavoro si è ritenuto proporre una modalità di lettura alternativa caratterizzata da un approccio induttivo che ha consentito la realizzazione di un *conceptual framework*, che necessita, tuttavia, di ulteriori approfondimenti. Tale *framework* parte da una sostanziale divisione tra le *radici* e le *origini* del moderno PMt, ed in secondo luogo individua tre “ambiti” la cui interazione ed interrelazione, nel tempo, ha agevolato l'emersione della moderna disciplina.

Le *radici* sono intese come riferimenti preistorici o storici ad accadimenti ed atteggiamenti assunti dall'uomo in particolari circostanze “progettuali” che lasciano pensare a qualche forma organizzativa lontanamente riferibile alla moderna disciplina della gestione dei progetti; di tali evidenze, talvolta,

⁴ De Maio A. et al. (2000), *Gestire l'innovazione e innovare la gestione. Teoria del project management*, Etas Libri, Milano; Ernø-Kjølhede E. (2000), “Project Management Theory and the Management of Research Projects”, in *MPP Working Paper No. 3 January*, Department of Management, Politics and Philosophy Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark; Howell G. e Koskela L. (2000), “Reforming project management: the role of lean construction”, in *Proceedings of the 8th Annual Conference of the International Group for Lean Construction IGLC-8*, Brighton, 17-19 July; Koskela L. e Howell G. (2001), “Reforming project management: The role of planning, execution and controlling”, in Chua D. e Ballard G. (eds.), *Proceedings of the 9th International Group for Lean Construction Conference*, National University of Singapore, Kent Ridge Crescent, Singapore, 6-8 August, pagg. 185-198; Koskela L. e Howell G. (2002a), “The underlying theory of project management is obsolete”, paper presented at PMI Research Conference, Seattle, August; Koskela L. e Howell, G. (2002b), “The theory of project management -problem and opportunity”, *Working paper VTT Technical Research Centre of Finland & Lean Construction Institute*; Koskela L. e Howell G. (2002c), “The Theory of Project Management: Explanation to Novel Methods”, *Proceedings IGLC-10*, Aug. 2002, Gramado, Brazil.

si possono rilevare documenti storici o archeologici, pur tuttavia non espliciti. Le *origini* del moderno PMt, invece, sono intese come riferimenti più concreti ad accadimenti più vicini ai nostri giorni (a partire dalla fine dell'800) in cui si rilevano segni concreti di una metodologia nascente e che assurgerà a disciplina con il passare del tempo.

Nell'indagare la nascita del PMt, ritenuta utile come percorso logico di rappresentazione evolutiva di qualsiasi approccio teorico o dottrinale, sono emerse prove convergenti riferite a fatti ed accadimenti storici. Tali riferimenti si riconducono a progetti specifici cui la letteratura analizzata fa riferimento per definire la nascita del moderno PMt. Con particolare riferimento alla metodologia del *business case*, è stata impiegata, nell'ambito della strategia di ricerca dello studio di casi multipli, la linea delle fonti di prove multiple. Quest'ultima, arricchisce la *review* della letteratura già realizzata in precedenza e si riferisce ad ulteriori indagini effettuate su documenti ufficiali, osservazioni dirette, osservazioni partecipanti ed oggetti fisici [Yin, 1983]⁵, ulteriormente ampliate con documentari, fotografie e storie di vita [Marshall, Rossman, 1989]⁶. La modalità con cui sono stati raccolti i dati è in linea con i tre principi della metodologia del *business case*: uso di fonti multiple di prova, creazione di dati per lo studio, mantenimento di una catena di prove [Yin, 2003, 2018; Pinnelli, 2005, pag. 121]⁷.

Dall'analisi della documentazione, inoltre, sono scaturite riflessioni che, a loro volta, hanno portato alla costruzione di una ipotesi, ovvero un modello logico-concettuale che tuttavia necessita di ulteriori e future azioni di indagine in grado di confermare o falsificare tale ipotesi. Il modello si fonda sul presupposto che la nascita del PMt, in quanto multidisciplinare, sia generata dall'interazione di più ambiti tematici susseguitesi nel tempo. In particolare tale interazione fa riferimento a:

- esperienze nella gestione di progetti caratterizzati da un elevato grado di complessità;
- nascita ed evoluzione di approcci teorici propri del tema del *management sciences*;
- innovazioni della tecnologia.

⁵ Yin R. K. (1983), *The case study method: An annotated bibliography*, Cosmos Corporation, Washington D.C.

⁶ Marshall C. e Rossman G.B. (1989), *Design qualitative research*, Sage, Newbury Park, CA, U.S.A.

⁷ Pinnelli S. (a cura di) (2005), *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Armando Editore, Roma; ed. orig. Yin R. K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods. Third Edition*, Sage Publications Inc., California, U.S.A.

I progetti sono stati selezionati partendo, come già accennato, dalla *review* della letteratura sul tema del PMt (manuali, monografie, testi, articoli in riviste) e proseguendo con l'analisi delle fonti multiple di prova. La selezione è avvenuta in base alla frequenza con la quale questi venivano citati per giustificare la nascita della disciplina. L'analisi è stata condotta individuando, all'interno di tali contributi, capitoli specifici, paragrafi o sotto-paragrafi, ovvero contenuti testuali.

I sette progetti, in ordine cronologico, sono i seguenti:

- *Pacific Railroad Building* (1857-1869);
- *Diga di Hoover* (1931-1936);
- *Manhattan Project* (1942-1945);
- *Polaris Project* (1956-1961);
- *ARPAnet Project* (1962-fine 1970);
- *Apollo Project* (1969-1973);
- *Iridium Project* (1987-1997).

L'impiego delle prove multiple nella fase di esplorazione ha consentito la raccolta di informazioni storico-contestuali, dati quali-quantitativi (n. persone ed organizzazioni coinvolte, tempistiche, attitudini personali e comportamentali, *output* di progetto, ideazione di metodi-tecniche-strumenti impiegati nel moderno PMt, ecc.) con i quali è stato possibile costruire un cruscotto di indicatori che ha evidenziato una convergenza delle linee di inchiesta in grado di supportare la domanda di ricerca del Capitolo 1: definire la nascita del PMt. L'elemento prevalente dei progetti selezionati è che in ognuno di essi (a parte *ARPAnet Project*) sono stati ideati o implementati, in maniera significativa, metodi, tecniche e strumenti che ad oggi costituiscono il bagaglio tecnico-strumentale del moderno PMt.

In questo primo Capitolo il metodo del caso (impiego di una strategia di analisi multi-caso attraverso fonti multiple di prova), si è rivelato fortemente utile a trarre il valore euristico, proprio dell'approccio qualitativo e misurato in termini di comprensione sul campo (esperienze tratte da documenti ufficiali di ogni progetto), delle problematiche, del trattamento dei dati che sono stati rilevati in ogni contesto storico-culturale specifico, nonché la prospezione verso il cambiamento.

L'innovazione della tecnologia ha senza dubbio giocato un ruolo fondamentale nell'addivenire della disciplina del moderno PMt. In primo luogo, infatti, si rileva come abbia consentito, grazie alla disponibilità di *budget*, alle competenze, alla capacità, sagacia e creatività degli attori dei progetti selezionati, di abbattere i limiti delle conoscenze del tempo raggiungendo obiettivi che oggi ci consentono una vita migliore; in secondo luogo, le innovazioni tecnologiche (sia *hardware* che *software*) hanno consentito la

divulgazione della disciplina attraverso la rete che in soldoni vuol dire portare a conoscenza dei risultati raggiunti a “portata di un *click*” (si pensi all’ufficializzazione dello *standard* ISO 21500:2012).

Obiettivo specifico del quarto Capitolo è la collocazione del PMt nell’ambito di una discussione tipicamente italiana (nell’ambito della letteratura economico-aziendale) riferita alla gestione e al governo dell’impresa. Si è pertanto proposta una overview della letteratura sulle due terminologie (governo e gestione d’impresa), ponendo l’ipotesi di fondo che il PMt appartenga prevalentemente all’area della gestione, sebbene con opportune considerazioni riportate alla fine del Capitolo.

Nel quinto ed ultimo capitolo vengono presentate le conclusioni del lavoro monografico discutendo nel merito delle due domande di ricerca caratterizzate il presente lavoro monografico: (1) quando e come nasce il *project management* (Cap. 1, 2, 3) e come questo si posizioni nella discussione tra governo e gestione d’impresa (Cap. 4).

La metodologia utilizzata nell’ambito del presente lavoro con riferimento ai capitoli 1, 2 e 3 è in primo luogo esplorativa, ed in secondo luogo descrittiva, riconducibile allo studio di *business case* [Yin, 1983]⁸ secondo il metodo del *multiple case study* (ovvero i progetti multipli indagati per la nascita del PMt) che, in quanto appartenente alla branca della ricerca qualitativa, persegue una generalizzazione teorica (sebbene analitica) e non statistica. I due tipi di ricerca, esplorativa e descrittiva, nell’ambito del presente lavoro sono da considerarsi come stadi di un processo che nel ripetersi hanno consentito un esame più dettagliato del problema di ricerca, migliorando le conoscenze acquisite. Lo studio del caso (post-positivista) come metodologia di ricerca qualitativa che, «basandosi su un procedimento induttivo di indagine [...] esplora il fenomeno nella sua situazione naturale e utilizza molteplici metodi per raccogliere, interpretare, comprendere, spiegare e estrarre il significato da essi; [...], è un multi-metodo in *focus* che studia i fatti nelle loro condizioni naturali, tentando di cogliere il senso del fenomeno e interpretandolo» [Pinnelli, 2005, pag. 12]⁹.

Nella consapevolezza che dalla storia emergono diatribe tra i sostenitori dell’approccio quantitativo e quello qualitativo, si rileva che a partire dagli anni Ottanta questi si sono avvicinati nella convinzione che i due approcci possono, o dovrebbero, essere considerati come «[...] complementari, sempre parziali e provvisori, scelti a seconda dei problemi che si decide di stu-

⁸ Yin R. K. (1983), *op. cit.*

⁹ Pinnelli S. (a cura di) (2005), *op. cit.*, pag. 12.

diare, delle teorie di riferimento, del tipo di ipotesi formulabili, delle risorse e del tempo concretamente disponibile» [Gattico, Mantovani, 1988, pag. IX]¹⁰. Dello stesso parere sono autorevoli studiosi anche italiani come Corbetta (1999, pag. 12)¹¹, Scurati (1999, pag. 11)¹², Galliani (2000, pag. 20)¹³, Travaglini (2002, pag. 43)¹⁴, ed altri; così come anche autorevoli studiosi spagnoli come Cook, Reichardt (1986, pagg. 13-19)¹⁵, Mendoza Palacios (2006, pag. 1)¹⁶, Parra Ramirez e Toro Jaramillo, (2006, pag. 29)¹⁷, Ruiz Olabuénaga (2012, pag. 9)¹⁸, ed altri.

I settori in cui viene generalmente impiegato il PMt sono ad elevata complessità caratterizzati da un forte utilizzo di alta tecnologia che, com'è noto, è in continuo cambiamento. Ciò rappresenta una delle critiche (ovvero uno dei punti di debolezza) mosse avverso alla metodologia quantitativa ed alle sue relative procedure. «Questo limite del metodo quantitativo ha trovato nelle strategie e nelle procedure qualitative una via per rispondere all'esigenza di individuare nuove forme di conoscenza dei fenomeni umani che superino la contrapposizione tra fatto e dato, tra ciò che la realtà – per l'appunto complessa – propone e ciò che la scienza sperimentale guarda, indaga, scompono» [Pinnelli, 2005, pag. 14]¹⁹.

La metodologia qualitativa, che fa proprio il procedimento induttivo (dallo studio delle evidenze empiriche ad una generalizzazione), è stato di grande supporto, in particolare, per la redazione del Capitolo 1, per la costruzione di un modello utile ad individuare la nascita del PMt.

¹⁰ Gattico E. e Mantovani S. (1988), *La ricerca sul campo in educazione. I metodi quantitativi*, Mondadori, Roma, pag. IX.

¹¹ Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

¹² Scurati C. (1999), *Pedagogia. Realtà e prospettive dell'educazione*, Mondadori, Milano.

¹³ Galliani L. (2000), *La qualità della formazione*, Pensamultimedia, Lecce.

¹⁴ Travaglini R. (2002), *La ricerca in campo educativo*, Carocci, Roma.

¹⁵ Cook T. D. e Reichardt C. S. (1986), *Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación Evaluativa*, Ediciones Morata S.L., Madrid, pagg. 13-19; *ed. orig.* (1982), *Qualitative and Quantitative methods in Evaluation Research*, Sage Publications Inc.

¹⁶ Mendoza Palacios R. (2006), *Investigación cualitativa y cuantitativa - Diferencias y limitaciones*, pag. 1, tratto da www.monografias.com.

¹⁷ Toro Jaramillo I. D. e Parra Ramirez R. D. (2006), *Método y conocimiento: Metodología de la investigación*, Medellín, Fondo Editoria Universidad EAFIT.

¹⁸ Ruiz Olabuénaga J. I. (2012), *Metodología de la investigación cualitativa 5° ed.*, Universidad de Bilbao Serie Ciencias Sociales vol. 15, Bilbao, pag. 9.

¹⁹ Pinnelli S. (a cura di) (2005), *op. cit.*, pag. 14.

1. LA NASCITA DEL PROJECT MANAGEMENT (PMt): UN MODELLO ESPLICATIVO TRA RADICI E ORIGINI

1.1. La Nascita del Project Management (PMt): una review della letteratura

Il *project management* (PMt) rappresenta una “disciplina pratica, oltreché nuova” di gestione (*management*) di progetti (*project*) o programmi (csd *program management*), i cui “principi fondamentali sono abbastanza stabili, ma le conoscenze su come applicarli cambiano di continuo” [Nokes, Kelly, 2008, pag. 3]¹. È una disciplina che, combinata ad altri approcci disciplinari, a metodi, tecniche e strumenti, può ridurre la complessità dei progetti e massimizzare la conoscenza e il controllo di ogni attività componente i processi d’impresa [Perano, Della Piana, Casali, 2018, pag. 170]².

Pensare per progetti non è un modo nuovo di perseguire gli obiettivi che un soggetto o un’organizzazione si propone di raggiungere; tanto meno la gestione di un progetto può dirsi un’attività nuova, condotta nel tempo con modalità operative influenzate dalla disponibilità di conoscenza e di competenze anche direttamente imputabili alla disponibilità tecnologica nei rispettivi momenti storici.

A partire dagli anni Cinquanta-Sessanta, la gestione dei progetti complessi è stata oggetto di un sempre crescente interesse da parte di consulenti, tecnici, accademici. Infatti, i primi contributi in forma di pubblicazioni divulgavano, perlopiù, i risultati di imponenti e complessi progetti realizzati prevalentemente nei settori edile e militare (NASA). Tali risultati sono stati, sostanzialmente, raggiunti attraverso un sinergico accostamento di un ap-

¹ Nokes S. e Kelly S. (2008), *Il project management. Tecniche e processi*, Pearson, Milano, pag. 3.

² Perano M., Della Piana B. e Casali G.L. (2018), “Project and Risk Management in a Global Context: the importance of cultural risk”, in Presenza A., Sheehan L.R., *Geopolitics and Strategic Management in the Global Economy*, IGI Global, Hershey, PA, USA, pag. 170.