

I Maestri del Management Pubblico

Scritto da Interdata Cuzzola | 03/09/2026

Dale Carnegie - Il management comincia dalle relazioni

Abbiamo visto con Peter Senge che un'organizzazione capace di apprendere non può limitarsi ad accumulare conoscenze, ma deve creare le condizioni perché le persone imparino insieme, mettano in discussione le proprie convinzioni e condividano una visione. Con Andrew Carnegie abbiamo poi spostato lo sguardo sulla responsabilità di chi dispone delle risorse e sul dovere di restituire valore alla comunità. Ma tra le risorse che un dirigente è chiamato ad amministrare ce n'è una che nessun bilancio riesce davvero a misurare: **la qualità delle relazioni tra le persone.**

Ed è qui che incontriamo Dale Carnegie.

Il suo libro più conosciuto, *How to Win Friends and Influence People*, pubblicato nel 1936, potrebbe sembrare molto lontano dai problemi delle moderne amministrazioni pubbliche. Eppure, dietro un linguaggio inevitabilmente legato alla sua epoca, troviamo un'intuizione ancora attuale: **nessuna organizzazione può funzionare bene se trascura la qualità delle relazioni tra le persone che ne fanno parte.**

Carnegie ci invita innanzitutto a interessarci sinceramente agli altri, ad ascoltare prima di parlare, a cercare di comprendere il punto di vista dell'interlocutore, a riconoscere il valore del lavoro altrui e soprattutto a evitare che la critica si trasformi in umiliazione. Sembrano regole di buon senso e proprio per questo rischiamo di sottovalutarle.

Pensiamo invece a una pubblica amministrazione. Un dirigente può conoscere perfettamente norme, regolamenti e procedure, può disporre di sistemi informativi avanzati, indicatori di performance e sofisticati strumenti di programmazione, ma deve comunque ottenere risultati attraverso altre persone. Deve coordinare collaboratori, dialogare con altri dirigenti, confrontarsi con gli amministratori, ascoltare cittadini e imprese, gestire conflitti e convincere l'organizzazione ad affrontare cambiamenti che spesso generano resistenze.

L'autorità formale non basta. Si può ordinare a una persona di svolgere un determinato compito, è molto più difficile ottenere che quella persona partecipi consapevolmente al raggiungimento di un risultato. È questa la parte del pensiero di Carnegie che considero particolarmente interessante per il management pubblico.

Comandare e guidare non sono la stessa cosa.

Il capo che interviene soltanto quando qualcosa non funziona finisce per costruire un'organizzazione nella quale le persone cercano soprattutto di evitare gli errori. Il leader che sa riconoscere anche ciò che funziona crea invece le condizioni perché le persone assumano responsabilità. Non significa rinunciare alla valutazione o evitare la critica, significa imparare a criticare un comportamento senza

mortificare la persona.

Anche il conflitto cambia natura. Nelle amministrazioni pubbliche il dissenso è inevitabile, esistono competenze diverse, interessi differenti, responsabilità distribuite tra politica e amministrazione e spesso interpretazioni diverse delle stesse norme. Il problema non è eliminare il conflitto, il problema è **governarlo senza trasformarlo in uno scontro personale**. Ascoltare le ragioni dell'altro non significa necessariamente condividerle, significa creare le condizioni perché il confronto produca una decisione migliore.

Qui Carnegie anticipa un tema che ritroveremo molte volte nel nostro percorso: **la fiducia è una risorsa organizzativa**. Quando manca la fiducia aumentano controlli, passaggi burocratici, richieste di autorizzazione e comportamenti difensivi, quando invece esiste fiducia le informazioni circolano più facilmente, gli errori vengono segnalati prima e le persone sono maggiormente disponibili ad assumersi responsabilità.

Naturalmente Carnegie non può essere trasformato in un manuale contemporaneo di management pubblico. Molte delle sue indicazioni appartengono al contesto culturale nel quale furono formulate, ma il principio rimane. Possiamo avere la migliore struttura organizzativa, il miglior sistema di performance e persino i migliori professionisti, ma se le persone non riescono a collaborare una parte enorme di quella capacità rimane inutilizzata.

Per questo il dirigente pubblico dovrebbe imparare a porsi alcune domande molto semplici: **quanto ascolto i miei collaboratori? So riconoscere un buon risultato oppure intervengo soltanto quando qualcosa va male? Quando correggo un errore cerco di migliorare il comportamento oppure finisco per mortificare la persona? Le persone lavorano con me perché devono farlo o perché riconoscono una direzione comune?**

Sono domande apparentemente lontane dalla contabilità, dai procedimenti amministrativi e dagli indicatori di performance, in realtà riguardano direttamente la capacità di un'amministrazione di produrre risultati.

La lezione per la dirigenza pubblica

Senge ci ha insegnato che **l'organizzazione deve imparare**, Andrew Carnegie ci ha ricordato che **le risorse devono essere trasformate in valore per la comunità**, Dale Carnegie aggiunge un tassello essenziale: **un'organizzazione può creare valore soltanto se le persone riescono a costruire relazioni nelle quali sia possibile ascoltarsi, confrontarsi e collaborare**. L'autorità deriva dall'incarico, ma la leadership nasce dalla fiducia.

Comprendere gli altri, tuttavia, richiede prima di tutto una capacità ancora più difficile: comprendere e governare noi stessi. Ed è proprio da qui che continuerà il nostro viaggio. Il prossimo maestro sarà **Daniel Goleman** e parleremo di **intelligenza emotiva e leadership**.