prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

DIVENTARE UN LEADER RISONANTE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE? EVIDENZE E RIFLESSIONI DI UN PERCORSO FORMATIVO PER I MANAGER PUBBLICI

Pubblicato il19 Gennaio 2021 di Bonesso Sara, Cortellazzo Laura e Gerli Fabrizio



Categoria: Nuove Competenze

Ai manager pubblici è richiesto di ripensare alle modalità attraverso le quali esercitano la loro leadership e acquisire consapevolezza su come i loro comportamenti impattano sulle prestazioni dei loro collaboratori e sulla qualità del servizio reso alla collettività. Analizzando gli studi recenti in tema di leadership nella pubblica amministrazione e adottando il modello della leadership risonante, il presente studio descrive la metodologia implementata in un percorso formativo rivolto a profili manageriali pubblici operanti nel Nord-Est. I risultati dell'apprendimento conseguito dai partecipanti permettono di trarre utili implicazioni su come progettare percorsi di sviluppo della leadership che portino a definire obiettivi di crescita desiderati con risultati duraturi nel tempo.

LA LEADERSHIP NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: LE SFIDE FUTURE RICHIEDONO LEADER RISONANTI

La pubblica amministrazione sta affrontando nel corso degli ultimi decenni una profonda trasformazione che richiede di ripensare a modalità più efficaci per rispondere in modo proattivo e innovativo alle esigenze della collettività (Van Wart, 2013). Nelle raccomandazioni formulate dall'OCSE (OECD, 2018) emerge l'attenzione posta al tema della leadership nel settore pubblico, quale processo chiave per: i) favorire il rinnovamento delle competenze dei dipendenti, ii) adottare una prospettiva di lungo termine nella progettazione e attuazione delle politiche e dei servizi, iii) alimentare una cultura dell'apprendimento, iv) valorizzare la performance, il talento e l'iniziativa nonché v) sviluppare la capacità di attrarre e trattenere il personale.

Gli enti pubblici che basano il proprio modello organizzativo sui principi della burocrazia tendono a portare i propri leader a privilegiare un'azione rivolta più al rispetto dei processi e delle regole a discapito di un focus sulle persone, mettendo in secondo piano l'impatto di natura emotiva che i loro comportamenti possono generare sul clima organizzativo e di conseguenza sulle performance individuali e sulla qualità del servizio pubblico. A tal riguardo, Kellis e Ran (2013) evidenziano come nel campo di studi sulla pubblica amministrazione l'evoluzione della leadership e lo sviluppo di modelli volti a comprenderne l'impatto sia stato per lungo tempo considerato marginale. In un contesto come quello attuale, caratterizzato da veloci cambiamenti economici, sociali e tecnologici, assume invece importanza la riflessione su quali siano gli stili di leadership che i manager pubblici sono chiamati ad assumere per essere maggiormente efficaci nella gestione del bene comune e nell'erogazione dei servizi alla comunità.

I contributi offerti dal filone di ricerca della "new public leadership theory" evidenziano come ai responsabili pubblici venga richiesto di esercitare la leadership facendo leva su determinati comportamenti per far fronte ai crescenti livelli di complessità e influenze politiche esterne che caratterizzano i processi decisionali, all'ambiguità delle situazioni in cui operano, all'alto livello di controllo cui sono soggetti, e alle numerose relazioni che devono intrattenere all'interno e all'esterno dell'ente.

In primo luogo, vi è una crescente enfasi verso l'autenticità del leader, ossia il fatto che possieda una profonda consapevolezza dei propri valori personali e che agisca in coerenza con essi, garantendo trasparenza ed eticità nelle sue decisioni e azioni. Strettamente collegato all'integrità del leader e quindi alla promozione di un processo decisionale basato sui valori (OCSE, 2019), vi è un altro insieme di comportamenti particolarmente critici per i leader pubblici ossia quelli rivolti alla motivazione del personale. Hondeghem e Perry (2009) definiscono il concetto di "public service motivation" come quell'orientamento individuale a fornire un servizio alle persone con lo scopo di fare del bene agli altri e alla società. Diventa pertanto fondamentale per il leader comprendere come stimolare la motivazione dei propri collaboratori attraverso una visione che generi consapevolezza della missione e dei valori organizzativi e, di conseguenza, consenta al singolo di dare significato al proprio contributo individuale. Gli studi in ambito di pubblica amministrazione confermano come la leadership trasformazionale o ispiratrice, soddisfacendo i bisogni di ordine superiore dei propri dipendenti, porti gli stessi a trascendere il proprio interesse personale per il bene dell'organizzazione e della collettività (Wright, Moynihan, e Pandey, 2012). I comportamenti riconducibili alla leadership trasformazionale non solo hanno un forte impatto nel modificare la percezione e il significato che i collaboratori attribuiscono al proprio lavoro, ma promuovono e sostengono i processi di cambiamento e di innovazione (Van der Voet et al., 2016), tema ricorrente nell'attuale dibattito nella pubblica amministrazione. Inoltre, assumono rilevanza comportamenti che favoriscono la collaborazione e l'interazione tra il leader, i propri collaboratori e l'articolato sistema di relazioni che l'ente intrattiene con una pluralità di stakeholders. Questo però richiede di trascendere l'elevato accentramento e i rapporti verticali basati unicamente sull'autorità gerarchica (Wachhaus, 2011) a favore di una leadership condivisa e distribuita, la quale richiede come promessa lo sviluppo e la crescita dei collaboratori.

Da quanto emerge dagli studi sul tema, il leader nei contesti della pubblica amministrazione è chiamato quindi ad assumere comportamenti maggiormente orientati verso le relazioni, agendo da guida emotiva dei propri collaboratori, entrando con loro in sintonia e trasmettendo positività al fine di supportarli nel conseguimento degli obiettivi organizzativi. Utilizzando le parole di Goleman, Boyatzis e McKee, il leader deve saper generare risonanza (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002; Boyartzis e McKee, 2005).

prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

GLI STILI RISONANTI: IN QUALI CIRCOSTANZE RISULTANO EFFICACI?

Attingendo dai modelli di leadership relazionale (come ad esempio Bass, 1998; Conger e Kanungo, 1987) e dalle ricerche che esplorano il ruolo del contagio emotivo nell'esercizio della leadership (ad esempio Lewis, 2000; Visser et al., 2013), il modello della leadership risonante prevede sei tipologie di stili che il leader deve saper adeguatamente implementare a seconda del contesto e della situazione che sta affrontando, anche combinandoli per massimizzare l'impatto emotivo sui propri collaboratori. La tabella 1 sintetizza i principali comportamenti associati a ciascuno stile evidenziando come i primi quattro (visionario, coach, democratico e affiliativo) favoriscono relazioni risonanti mentre gli ultimi due (battistrata e autoritario) se attivati troppo frequentemente e in modo non appropriato rischiano di innescare nel lungo periodo un clima negativo con ripercussioni sulla performance dei collaboratori.

Tabella 1 – Profili degli stili di leadership risonante

Stili di leadership risonanti	Caratteristiche dello stile e ambiti di applicazione
Visionario	*Crea risonanza*: spingendo le persone verso un ideale comune *Impatto sul clima*: fortemente positivo *Quando è opportuno adottarlo*: quando i cambiamenti in corso richiedono una nuova prospettiva o quando è necessario un indirizzo chiaro e definito
Coach	*Crea risonanza*: stabilendo un collegamento fa le aspirazioni del singolo e gli obiettivi dell'organizzazione *Impatto sul clima*: altamente positivo *Quando è opportuno adottarlo*: per aiutare il dipendente a migliorare le proprie prestazioni costruendo competenze durature
Affiliativo	*Crea risonanza*: creando armonia e favorendo relazioni interpersonali *Impatto sul clima*: positivo *Quando è opportuno adottarlo*: per saldare fratture in un gruppo, creare motivazione in momenti di forte tensione o rafforzare legami tra le persone.
Democratico	*Crea risonanza*: valorizzando l'apporto dei singoli e creando coinvolgimento attraverso la partecipazione *Impatto sul clima*: positivo *Quando è opportuno adottarlo*: per costruire feedback o consenso o per ottenere spunti preziosi dai dipendenti

Battistrada	*Crea risonanza*: ottenendo obiettivi stimolanti ed entusiasmanti *Impatto sul* clima: poiché troppo spesso applicato in modo maldestro, sovente altamente negativo *Quando è opportuno adottarlo*: per ottenere risultati di qualità da un gruppo motivato e competente
Autoritario	*Crea risonanza*: dando direttive chiare in situazioni di emergenza e placando così eventuali timori *Impatto sul clima*: poiché molto spesso usato a sproposito, altamente negativo *Quando è opportuno adottarlo*: in una crisi, per dare il via a una svolta o affrontare dipendenti problematici

Fonte: Goleman et al., 2002: 82-83

Ma come si può creare risonanza nella relazione tra leader e collaboratori, come il leader può acquisire i comportamenti dei diversi stili e utilizzarli in modo appropriato nelle diverse situazioni? A questi interrogativi ha cercato di dare risposta il presente studio. Nelle successive sezioni verrà illustrata la metodologia didattica implementata in un percorso formativo rivolto a un campione di profili manageriali operanti nella pubblica amministrazione, illustrando i principali risultati in termini di apprendimento conseguito.

EVIDENZE DA UN PERCORSO FORMATIVO: LA METODOLOGIA ADOTTATA

Tra febbraio e giugno 2020, 83 manager operanti in diversi enti pubblici nel Nord-Est sono stati coinvolti in un percorso formativo finalizzato a: i) accrescere la loro consapevolezza sul tema della leadership applicata nella pubblica amministrazione, ii) supportarli nella comprensione degli stili risonanti che mettono in pratica più frequentemente e nell'individuazione di quelli che necessitano uno sviluppo, iv) far loro acquisire le tecniche per mettere in pratica i diversi stili risonanti; v) favorire la sperimentazione dei nuovi comportamenti nel loro contesto organizzativo. Utilizzando come framework teorico il Processo di Cambiamento Internazionale (Boyatzis e McKee, 2006) che definisce le modalità per conseguire un cambiamento personale sostenibile nel tempo, sono state adottate strategie complementari per favorire l'acquisizione di comportamenti di leadership risonanti. In particolare, il percorso si è articolato lungo le seguenti fasi:

1. *Il leader che vorremmo essere: identificare i comportamenti di leadership necessari per essere più efficaci nella gestione dei collaboratori.*

La teoria del Cambiamento Intenzionale identifica la volontarietà dell'individuo ad aderire al processo di apprendimento quale elemento fondamentale per il successo e la persistenza nel tempo di un cambiamento personale. Una nuova o rinnovata consapevolezza del tipo di leader che si vorrebbe essere favorisce la motivazione e l'impegno nei confronti di un processo di cambiamento che non è imposto, ma autodiretto

verso uno stato futuro desiderato. La riflessione rivolta all'immagine di sé come leader aiuta ad acquisire maggior consapevolezza sullo scopo e sul senso del proprio lavoro direzionando la scelta dei comportamenti che si vorrebbero acquisire.

2. *Valutazione dei propri attuali stili di leadership*

Per raggiungere l'immagine di leader desiderata, è necessario comprendere qual è il punto di partenza dell'individuo. Per questo motivo i partecipanti sono stati coinvolti in una auto-valutazione dei propri stili di leadership utilizzando lo strumento BELEADER (Behavioral Leadership Styles Evaluation) sviluppato e validato dagli autori, che permette di misurare la frequenza di adozione (su scala 0-6) dei sei stili di leadership risonanti sulla base di 36 indicatori comportamentali. La restituzione di un feedback personalizzato sugli stili maggiormente utilizzati in ambito organizzativo ha permesso la distinzione di punti di forza e aree di miglioramento di ciascun individuo e l'individuazione di disallineamenti tra il profilo attuale e il profilo desiderato del leader.

3. *I comportamenti del leader risonante*

Per ciascuno stile di leadership sono state trasmesse ai partecipanti un insieme di tecniche attraverso le quali poter allenare i comportamenti del leader risonante. Nel corso dell'attività formativa, i manager sono stati accompagnati attraverso casi studio, discussione di filmati, attività in piccoli gruppi a riflettere e a sperimentare i nuovi comportamenti.

4. *Creazione di un piano di sviluppo personale*

Sulla base dei risultati della valutazione degli stili di leadership e dell'identificazione degli stili che potrebbero promuovere una maggiore efficacia nello specifico ambito lavorativo, ai responsabili è stato richiesto di creare un proprio piano di sviluppo contenente azioni concrete da mettere in pratica nei mesi successivi all'interno della propria attività quotidiana. Anche in questo caso, la personalizzazione del piano di sviluppo sulla base dei bisogni e delle caratteristiche dell'individuo e del contesto in cui opera determina una maggior facilità di implementazione e una maggiore motivazione nella sperimentazione di nuovi comportamenti di leadership.

5. *Messa in pratica dei nuovi comportamenti e riflessione personale*

In questa fase, che si è articolata lungo 3 mesi, i partecipanti si sono impegnati nella messa in pratica del proprio piano di sviluppo, sperimentando comportamenti relativi agli stili di leadership oggetto di apprendimento. Ogni individuo è stato stimolato a riflettere durante questo periodo sul comportamento utilizzato a seconda della situazione, sulle possibili difficoltà riscontrate, e sull'impatto che il comportamento ha avuto sui collaboratori e sulla gestione del problema.

6. *Valutazione dell'efficacia dei nuovi comportamenti, analisi dei risultati raggiunti e impatto sulla squadra*

Questa fase è stata monitorata mediante un follow-up a distanza di alcuni mesi, che prevedeva la redazione da parte dei responsabili di un resoconto sulle modalità di sviluppo degli stili di leadership adottate, e sui risultati riscontrati fino a quel momento in termini di performance individuale e impatto sulla propria squadra.

I RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO: TRA CONSAPEVOLEZZA E CAMBIAMENTO INDIVIDUALE

Il campione di 83 manager preso in esame è composto per il 71% da donne e per il 29% da uomini, con una età media di 52 anni. La grande maggioranza del campione si occupa della gestione di gruppi di lavoro di numerosità compresa tra 2 e 10 collaboratori, e svolge attività lavorativa da più di 15 anni.

Dalla valutazione degli stili di leadership emerge che gli stili democratico e affiliativo, con valori medi di adozione rispettivamente di 4.83 e 4.79, sono i più praticati. La leadership esercitata dal campione sembra essere maggiormente orientata a conseguire modalità di lavoro di tipo orizzontale e collaborativo, promuovendo un clima positivo all'interno della propria squadra.

Gli stili visionario e coach seguono nell'ordine, con un valore d'adozione medio pari rispettivamente a 4.38 e 4.18. Infine, il campione presenta un valore di adozione medio degli stili battistrada e autoritario pari rispettivamente a 4.18 e 3.67. Mentre lo stile battistrada nella sua accezione positiva, se utilizzato in associazione al visionario, al coach e all'affiliativo, può dimostrarsi efficace nel perseguimento dell'eticità all'interno delle organizzazioni pubbliche (Hassan et al., 2014), lo stile autoritario dovrebbe essere adottato con maggiore cautela nel contesto della pubblica amministrazione. Quest'ultimo risulta essere il meno praticato dal campione preso in esame, dato positivo in quanto il suo ricorso è funzionale al solo superamento di particolari circostanze critiche.

L'adozione di uno specifico stile di leadership non risulta essere influenzata in modo significativo in base all'età, alla seniority, o alla posizione gerarchica. Mentre per quanto riguarda il genere, le donne tendono ad assumere con più frequenza comportamenti relativi allo stile visionario ($t(81)=1.70$, p-value=.09) e battistrada ($t(81)=1.90$, p-value=.06) rispetto agli uomini.

Partendo dall'immagine del leader che vorrebbero diventare per il proprio ente pubblico e dalla presa di consapevolezza degli stili che vengono maggiormente attivati nel contesto organizzativo, ciascun responsabile ha elaborato un proprio piano di sviluppo. Nella definizione del piano, nella maggior parte dei casi, i manager della pubblica amministrazione hanno identificato come oggetto di apprendimento comportamenti relativi allo stile visionario, coach, democratico e affiliativo. La scelta è stata determinata in particolar modo dalla necessità di stimolare, motivare e responsabilizzare maggiormente i propri collaboratori. Le caratteristiche burocratiche dell'organizzazione in cui operano stabiliscono particolari sfide che i manager pubblici sono chiamati ad affrontare.

Prima tra tutte quella di trasmettere ai collaboratori la visione dell'obiettivo comune da raggiungere che vada oltre il proprio interesse personale. Alcuni partecipanti hanno sottolineano infatti la necessità di trasformare l'attuale ambiente organizzativo sensibilizzando maggiormente i propri collaboratori verso un orientamento al

cliente e alla qualità del servizio attraverso la definizione e la condivisione di valori e ideali.

In secondo luogo, un'esigenza che emerge frequentemente dai piani di sviluppo concerne la capacità di delega, al fine di distribuire il lavoro in modo più equilibrato e conseguentemente responsabilizzare maggiormente e quindi valorizzare le competenze dei propri collaboratori, evitando di sostituirsi ad essi per raggiungere gli obiettivi nei tempi prefissati, con il risultato di sovraccaricarsi di lavoro. In questo caso i comportamenti legati allo stile coach sono una risposta alla necessità di attribuire maggiore autonomia e responsabilità ai collaboratori ma anche di promuovere la loro crescita attraverso consigli e feedback costruttivi.

Un'altra problematica evidenziata dai partecipanti riguarda il ricorso a modalità di lavoro e presa di decisioni di gruppo all'interno di strutture ancora fortemente gerarchiche. Molti manager si trovano nella condizione di rivestire sia il ruolo di coordinatore che di membro operativo del proprio gruppo, trovandosi a volte a coordinare colleghi gerarchicamente superiori. In questo caso risulta indispensabile per i responsabili attivare uno stile democratico in grado di mediare tra una buona gestione del team ed il necessario riconoscimento della gerarchia all'interno dell'organizzazione, attraverso un'adeguata modulazione delle relazioni con i colleghi.

Infine, una criticità frequentemente menzionata nei piani di sviluppo riguarda la scarsa coesione del proprio gruppo, all'interno del quale vi sono carenza di comunicazione o altri tipi di problemi relazionali, dovuti in alcuni casi anche alla dislocazione dei dipendenti in diverse sedi, con ripercussioni negative sulla qualità del lavoro e sul clima interno. In questa situazione, comportamenti legati allo stile affiliativo, volti quindi alla creazione di maggiore affiatamento, alla soddisfazione dei bisogni del team e anche alla risoluzione di situazioni conflittuali possono portare ad una intensificazione dei legami tra i membri del gruppo e a una maggiore condivisione di idee tra gli stessi.

La Tabella 2 riporta i principali risultati riscontrati dai manager della pubblica amministrazione a seguito della loro sperimentazione di comportamenti di leadership risonanti.

In primo luogo, si riscontra una maggiore disponibilità e serenità nell'affrontare il cambiamento da parte dei collaboratori e una maggiore proattività nel generare soluzioni e condividere idee, con impatto positivo sulla loro percezione di soddisfazione sul lavoro. La messa in pratica di comportamenti risonanti, quali riconoscere i successi e le potenzialità dei collaboratori, ha influito sulla loro fiducia in sé e sulla loro percezione di poter migliorare sia come individui che come gruppo. A livello di micro-dinamiche all'interno dei gruppi di lavoro è stato riscontrato un maggiore affiatamento e miglioramento dei rapporti interpersonali con evidenti conseguenze sul clima organizzativo. Infine, è emerso un incremento nell'orientamento al risultato e all'efficienza dei collaboratori, che ha influito significativamente sulla performance del gruppo.

Tabella 2 – Risultati riscontrati a seguito del processo di sviluppo

- Maggiore partecipazione, proattività, condivisione di idee innovative e conseguente soddisfazione dei propri collaboratori
- Serenità nell'affrontare cambiamenti organizzativi
- Maggiore orientamento al risultato e considerevole risparmio di tempo nel raggiungerli
- Identificazione del leader come punto di riferimento
- Maggiore affiatamento tra i membri del team e tra membri del team e il leader
- Maggiore fiducia nelle possibilità di miglioramento individuale ed organizzativo
- Stemperamento di diverse situazioni di tensione e miglioramento dei rapporti relazionali fra colleghi
- Aumento della fiducia in sé e attaccamento al lavoro di tutti i componenti del team
- Miglioramento del benessere organizzativo e della performance

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Alcune considerazioni di carattere metodologico possono essere tratte dall'esperienza formativa esposta in questo articolo. Dal confronto diretto con i partecipanti è emersa la necessità da parte dei responsabili pubblici di acquisire maggiore consapevolezza della varietà dei comportamenti che un leader efficace è chiamato ad esercitare, in particolare per affrontare le sfide attuali e future della pubblica amministrazione. Tuttavia, affinché il cambiamento personale possa essere sostenibile nel tempo, è necessario coinvolgere inizialmente i partecipanti in un processo di auto-riflessione che consenta loro di proiettare l'immagine della loro leadership nel futuro. La visualizzazione di uno stato desiderato all'interno della propria organizzazione è in grado di stimolare la motivazione necessaria per avviare in modo intenzionale e sostenere nel tempo l'apprendimento di nuovi comportamenti.

Un secondo momento cruciale nel percorso di sviluppo della propria leadership è il confronto tra la situazione attuale e quella desiderata. L'auto-valutazione ha sicuramente un valore rilevante nell'acquisizione della consapevolezza dei propri punti di forza e aree di miglioramento. A causa di motivi contingenti legati al particolare periodo in cui il corso di formazione si è tenuto, non è stato possibile attivare una valutazione a trecentosessanta gradi degli stili di leadership. La possibilità di ricevere feedback anonimi da parte dei propri collaboratori, colleghi e altri soggetti interni o esterni all'organizzazione può consentire al manager di acquisire una consapevolezza maggiore sui comportamenti adottati con maggior frequenza e su come questi comportamenti vengono percepiti. In questo caso, all'interpretazione del feedback deve essere data particolare attenzione, affinché da questa riflessione il partecipante tragga informazioni utili per il proprio sviluppo in linea con i suoi obiettivi futuri.

Un altro elemento che consente di rafforzare l'efficacia del percorso formativo è dato dall'accompagnamento dei partecipanti nella stesura del piano di sviluppo aiutandoli a declinare nel concreto le azioni da mettere in atto nel contesto organizzativo. Inoltre, stimolare l'abitudine quotidiana a riflettere e tenere traccia in un diario

delle situazioni di attivazione dei diversi stili, del loro grado di efficacia in quel particolare contesto e delle conseguenze riscontrate, rappresenta un valido strumento per orientare il comportamento del leader durante la fase di sperimentazione delle competenze apprese durante il percorso formativo. Sicuramente un follow up a distanza di mesi offre l'opportunità di formulare ulteriori riflessioni sui risultati conseguiti e su come le difficoltà incontrate durante l'apprendimento sono state affrontate.

Infine, i risultati emersi dall'analisi dei piani di apprendimento mettono in evidenza come lo sviluppo di uno stile visionario e coach nella pubblica amministrazione assuma una elevata rilevanza. La progettazione dei programmi formativi finalizzati a sviluppare le competenze dei responsabili pubblici va indirizzata verso una leadership risonante con particolare focus su quei comportamenti che possono fare la differenza nel consentire agli enti pubblici di realizzare quel cambiamento nei processi interni e nelle modalità di erogazione del servizio alla collettività da tempo auspicati.

Bibliografia

Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12*, 637-647.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Essere leader*. Milano: Rizzoli (versione originale dell'opera: *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press).

Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International Review of Administrative Sciences, 75*, 5-9.

Kellis, D. S., & Ran, B. (2013). Modern leadership principles for public administration: Time to move forward. *Journal of Public Affairs*, *13*(1), 130-141.

Lewis, K.M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 221-234.

OECD (2018). Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445.

Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review, 73*(4), 553–565.

Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, *18*(6), 842-865.

Visser, V.A., Knippenberg, D., van Kleef, G.A., & Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 172-188.

Wachhaus, T. A. (2012). Anarchy as a Model for Network Governance. *Public Administration Review, 72*(1), 33–42.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review, 72*, 206-215.