prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

MOTIVARE LE ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE ALLA SOSTENIBILITÀ

Pubblicato il24 Luglio 2026 di Romanelli Mauro

Categoria: Sostenibilità e Well Being

Motivare le organizzazioni pubbliche alla sostenibilità orienta le persone ad agire per il benessere delle comunità. Promuovere la sostenibilità apre al cambiamento, e valorizza la dimensione organizzativa e manageriale delle amministrazioni pubbliche che alimentano la motivazione al servizio di persone al lavoro che contribuiscono al bene comune per generare valore.

Introduzione

Motivare persone e organizzazioni alla sostenibilità alimenta il cambiamento e guida l'innovazione sociale nell'orientare processi e comportamenti verso la generazione di valore pubblico e benessere sociale nelle comunità (Moldanova & Goerdel, 2018; Moore, 1995).

Le amministrazioni pubbliche assumono la sostenibilità organizzativa quale visione manageriale per creare valore (Moore, 1995; Osborne, 2018), alimentando l'impegno e la motivazione al bene pubblico per sostenere il cambiamento organizzativo (Wright, Christensen & Isett, 2013), nel promuovere pratiche manageriali e funzioni di leadership coerenti nell'allineare valori e obiettivi delle persone al lavoro con le iniziative orientate al benessere sociale (Christensen, Paarlberg & Perry, 2017).

ISSN: 2465-1753

Le organizzazioni pubbliche orientate alla sostenibilità seguono una *public service logic* e investono nella co-produzione dei servizi quale processo relazionale per generare valore (Osborne, 2018), assumendo una visione per l'agire pubblico che adotta una prospettiva di sviluppo organizzativo e manageriale *value-driven*, orientata al benessere degli ecosistemi sociali (Moldanova & Goederl, 2018; Osborne, 2018; Dumay, Guthrie & Farneti, 2010).

Motivazione al lavoro, *office as vocation* (Du Gay, 1996), *commitment* nel servizio pubblico e sostenibilità organizzativa qualificano *mission* e ruolo delle amministrazioni pubbliche nel rapporto con la società. Nella motivazione al servizio pubblico (*public service motivation*) si ritiene di dover fornire un contributo significativo che genera benefici per la comunità (Rainey & Steinbauer, 1999).

Le amministrazioni pubbliche contribuiscono alla creazione di valore, riscoprendo la sostenibilità quale strategia di cambiamento e dimensione organizzativa che alimenta la motivazione ad agire nelle persone al lavoro che promuovono il benessere delle comunità (Crucke, Kluijtmans, Meyfroodt & Desmidt, 2022). Investire in sostenibilità organizzativa permea i comportamenti nell'agire per interpretare ruoli manageriali (Moldanova & Goederl, 2018), alimenta la motivazione al servizio pubblico, e contribuisce a rendere le organizzazioni pubbliche efficaci nel promuovere la creazione di valore sostenibile attraverso le persone (Hart & Milstein, 2003; Pfeffer, 1995).

Nello Stato orientato al benessere e alla qualità della vita, le organizzazioni pubbliche promuovono la sostenibilità, costruendo reti e legami sociali, attivando partnership pubblico-private per creare valore per le comunità (Moldanova & Goerdel, 2018), facilitando meccanismi decisionali e percorsi relazionali con la comunità per la generazione di valore pubblico (Goodsell, 2006; Fiorino, 2010), ed esaltando le funzioni assolte dal management, agente di cambiamento che sia capace di promuovere la dimensione collaborativa dell'azione organizzativa (Borgonovi, 2020) e comunicare con le persone al lavoro identificate in valori organizzativi orientati al benessere della comunità (Moynihan & Pandey, 2007), conferendo significato agli obiettivi di interesse pubblico (Wright, 2007).

Secondo Crucke, Kluijtmans, Meyfroodt e Desmidt (2022) il ruolo del management è centrale nell'alimentare la sostenibilità organizzativa, nel promuovere la motivazione al servizio pubblico, e nell'influenzare la soddisfazione al lavoro nelle amministrazioni pubbliche. Ci sono ancora pochi studi che evidenziano pratiche e soluzioni manageriali efficaci attivate dalle organizzazioni pubbliche per influenzare la motivazione al servizio pubblico quale elemento predittivo della soddisfazione al lavoro.

Promuovere la sostenibilità nelle organizzazioni pubbliche contribuisce ad allineare valori e interessi individuali ai valori organizzativi che orientano le istituzioni pubbliche verso finalità sociali e di interesse pubblico. Promuovere la sostenibilità organizzativa alimenta la motivazione al servizio pubblico nel mobilitare competenze manageriali che contribuiscono alla creazione di valore nelle comunità (Crucke, Kluijtmans, Meyfroodt & Desmidt, 2022; Moore, 1995).

Le amministrazioni pubbliche, *embedded* nelle relazioni che si instaurano nella società, coniugano la motivazione al servizio pubblico con i valori ancorati all'interesse pubblico (Vandenabeele, 2007), e riscoprono la sostenibilità organizzativa quale risorsa e leva che migliora i processi e promuove la qualità del capitale umano, alimentando la motivazione al servizio pubblico e l'identificazione nei valori pubblici nelle persone che contribuiscono al valore sociale di comunità.

Motivare le organizzazioni pubbliche alla sostenibilità

Motivare le amministrazioni pubbliche alla sostenibilità significa alimentare la dimensione organizzativa dell'agire e responsabilizzare il management nell'assumere ruoli di leadership che promuovano il cambiamento e ricompensino l'impegno al lavoro per il servizio, per il bene comune e l'interesse pubblico (Fernandez & Rainey, 2006; Hinna, 2009), valorizzando il ruolo della funzione manageriale nel liberare il potenziale in conoscenze e motivazione delle persone al lavoro che assumono valori coerenti con l'interesse pubblico e il benessere delle comunità (Paarlberg & Lavigna, 2010).

Motivare le organizzazioni pubbliche alla sostenibilità significa allineare obiettivi individuali ad obiettivi e valori organizzativi nell'interesse pubblico (Goodsell, 2006; Fiorino, 2010), e alimentare la motivazione al servizio pubblico delle persone al lavoro che contribuiscono a generare benefici e valore sociale nella comunità (Farooq, Farooq & Jasimuddin, 2014; Moynihan e Pandey, 2007). Nell'evoluzione del ruolo dello Stato orientato al benessere nella società, promuovere le condizioni che migliorano la qualità della vita e alimentano lo sviluppo sociale e la crescita civile, diventa il driver dell'agire nelle organizzazioni pubbliche che promuovono politiche orientate alla sostenibilità nei percorsi di creazione di valore, e contribuiscono a produrre benessere per ecosistemi sociali e comunità (Guthrie, Dumay & Farneti, 2010).

Le organizzazioni pubbliche orientate alla sostenibilità privilegiano l'assunzione della responsabilità verso la comunità nel presidiare l'interesse pubblico (Denhardt & Denhardt, 2000), riscoprendo l'importanza dell'impiego e del servizio pubblico come vocazione e dimensione etica del lavoro (Du Gay, 1996). Promuovere la responsabilità sociale come investimento nella comunità contribuisce ad influenzare i comportamenti delle persone identificate nei valori organizzativi (Farooq, Farooq & Jasimuddin, 2014).

Le organizzazioni *embedded* negli ecosistemi sociali valorizzano la motivazione al servizio pubblico, promuovendo valori democratici coerenti con l'interesse pubblico (Vandenabeele, 2007). Le organizzazioni pubbliche investono in sostenibilità, promuovendo la costruzione di legami e reti sociali, processi cooperativi per creare valore nelle comunità (Moldanova & Goerdel, 2018), valorizzando l'autonomia strategica del management quale servizio per la società (Voorn, 2023).

In uno Stato plurale e pluralista che valorizza i percorsi cooperativi e le relazioni tra pubblico e privato, le organizzazioni pubbliche facilitano la riscoperta di spazi collaborativi, di confronto e dialogo (Osborne, 2018).

Motivare le organizzazioni alla sostenibilità significa valorizzare la dimensione manageriale, e investire in competenze e motivazione delle persone al lavoro quali agenti di cambiamento (Fernandez & Rainey, 2006; Moynihan & Pandey, 2007).

Le organizzazioni pubbliche motivate alla sostenibilità promuovono la qualità del capitale umano e sostengono nell'agente pubblicoil coinvolgimento, l'orientamento e la motivazione ad agire per alimentare il cambiamento e generare benessere sociale (Fernandez & Rainey, 2006; Moynihan & Pandey, 2007).

Nelle organizzazioni pubbliche *value-driven* orientate alla sostenibilità (Osborne, 2018), si alimenta la ricerca di *accountability* democratica nel rapporto con la cittadinanza, superando approcci *managerialisti* che hanno sacrificato il sostegno alla motivazione al lavoro per il servizio pubblico (Diefenbach, 2009).

Chi ricopra ruoli manageriali deve contribuire alla creazione di valore pubblico (Moore, 1995), e promuovere organizzazioni pubbliche che siano responsabili nel qualificare percorsi di collaborazione condivisi con la cittadinanza per alimentare significativamente il benessere delle comunità (Denhardt & Denhardt, 2000). Il manager è un *explorer* che costruisce relazioni e comunica con la comunità per governare reti sociali e collaborative pubblico-private (Hartley, 2005).

Nelle organizzazioni pubbliche motivate alla sostenibilità, il management alimenta impegno, coinvolgimento, motivazione e *commitment* delle persone nel servizio pubblico (Moynihan & Pandey, 2007), coniugando interesse pubblico, valori organizzativi e obiettivi individuali (Wright, 2007).

Promuovere la sostenibilità organizzativa per motivare le persone al bene comune

Investire in sostenibilità genera cambiamento e promuove la dimensione organizzativa e manageriale delle amministrazioni pubbliche che incoraggiano l'impegno e l'identificazione nei valori pubblici, alimentando la motivazione al servizio per la comunità (Rainey & Steinbauer, 1999).

Le organizzazioni pubbliche orientate alla sostenibilità ricompensano la motivazione al servizio pubblico che assume un ruolo centrale per promuovere condizioni di benessere e valore pubblico (Perry & Wise, 1990), mobilitano competenze manageriali e capacità di leadership per sviluppare legami forti tra valori e obiettivi individuali e valori organizzativi coerenti con il servizio pubblico, alimentando la performance individuale e organizzativa (Wright, Moynihan & Pandey, 2011; Paarlberg & Lavigna, 2010; Christensen, Paarlberg & Perry, 2017), e rendendo le persone al lavoro consapevoli di contribuire al bene pubblico nell'interesse della società (Wright, 2007).

Nell'orientare le organizzazioni pubbliche alla sostenibilità il management deve alimentare la motivazione e l'identificazione delle persone nei valori organizzativi (Costa, 2005). Le amministrazioni pubbliche efficaci nel servire l'interesse pubblico investono in sostenibilità organizzativa, alimentando la motivazione al servizio pubblico quale determinante della performance organizzativa (Rainey & Steinbauer, 1999), che favorisce coinvolgimento e soddisfazione nel lavoro, influenza qualità, benessere e soddisfazione nella vita (De Simone, Cicotti, Pinna & Giustiniano, 2016), e sostiene i percorsi di sviluppo e cambiamento organizzativo (Wright, Christensen & Isett, 2013). Le organizzazioni riscoprono l'importanza della dimensione manageriale nel promuovere il legame tra sostenibilità e motivazione al servizio pubblico quale risorsa che orienta le condotte e l'impegno verso la produzione di benessere sociale e valore pubblico. La motivazione alla sostenibilità diventa la *raison d'etre* dell'agire delle persone al lavoro che manifestano valori e atteggiamenti coerenti nel promuovere l'interesse pubblico per contribuire al bene comune (Vandenabeele, Scheepers & Hondeghem, 2006). Crucke, Kluijtmans, Meyfroodt e Desmidt (2022) hanno individuato i governi locali, amministrazioni e organizzazioni pubbliche, come campo di indagine e attori chiave coinvolti nel governare i processi di crescita sociale, sviluppo economico e protezione ambientale, nel percorso che promuove e migliora la qualità della vita, e alimenta sostenibilità e benessere sociale nelle comunità. Nel panorama contemporaneo, i governi locali devono essere attenti nel promuovere valori coerenti con il bisogno di sostenibilità, assumendo condotte responsabili, favorevoli ad iniziative dirette alla costruzione di valore pubblico e percorsi di innovazione sociale che possano configurare benefici per le comunità.

Nel contributo di Crucke, Kluijtmans, Meyfroodt e Desmidt (2022) l'attenzione del management al tema della sostenibilità organizzativa conferisce spinta alla motivazione al servizio pubblico, e influenza la soddisfazione al lavoro delle persone impiegate nelle organizzazioni pubbliche, attivando valori e bisogni che si legano all'impegno e alla motivazione al lavoro per il bene comune.

Moldanova e Goerdel (2018) hanno sviluppato il tema della sostenibilità organizzativa seguendo due itinerari: la sostenibilità interna si riferisce agli interventi organizzativi che valorizzano risorse e motivazione delle persone al lavoro quali *stakeholders* interni; la sostenibilità esterna interessa pratiche destinate a governare il rapporto con gli *stakeholders* esterni, e produce benefici per gli *stakeholders* e la società, e si articola in due dimensioni: la dimensione ambientale si riferisce all'impatto che l'organizzazione produce sull'ambiente naturale; la dimensione sociale si riferisce ai benefici che l'organizzazione produce per soggetti e attori presenti nella comunità. L'attenzione per la sostenibilità interna attraverso il supporto organizzativo e la motivazione al servizio pubblico genera benefici per la soddisfazione, per la qualità della vita e del lavoro. Il potenziale impatto favorevole per la comunità, che il contributo lavorativo può generare, assume un ruolo significativo per la persona che coniuga l'identificazione nei valori istituzionali con la motivazione al servizio pubblico. I percorsi della sostenibilità organizzativa esterna dovrebbero influire sugli atteggiamenti dei dipendenti. Tuttavia, quanto più indefiniti o astratti sono percepiti i beneficiari dei risultati prodotti dall'organizzazione, è più difficile per i dipendenti identificare nel proprio impegno la determinante che contribuisce al benessere collettivo e sociale. Laddove la sostenibilità verso la comunità sia misurata con riferimento ad indicatori di natura finanziaria, manca una relazione significativa tra sostenibilità organizzativa esterna verso la comunità e soddisfazione al lavoro. Il dipendente può percepire di essere meno coinvolto nella comunità quando il suo coinvolgimento non è parte delle attività quotidiane svolte. Le amministrazioni pubbliche efficaci investono in

sviluppo organizzativo orientato alla sostenibilità, in attenzione e comportamenti del management per valorizzare l'impegno e la motivazione al servizio pubblico, per alimentare la soddisfazione delle persone al lavoro, sostenendone i bisogni psicologici, e rendendole consapevoli di erogare una performance diretta alla produzione di valore pubblico e sociale per le comunità (Crucke, Kluijtmans, Meyfroodt & Desmidt, 2022).

Promuovere la sostenibilità significa creare le condizioni perché le organizzazioni riscoprano nel ruolo manageriale, nelle competenze e nella motivazione del personale le risorse necessarie per contribuire alla produzione di valore pubblico e sociale, migliorando il benessere delle comunità. Investire in sostenibilità organizzativa significa configurare ruoli manageriali capaci di alimentare la motivazione al servizio pubblico (Brewer, Selden & Facer III, 2000), promuovere forme di coinvolgimento e collaborazione per il bene comune (Borgonovi, 2020), e comunicare con le persone al lavoro per promuovere identità e senso di appartenenza, coniugando motivazione al lavoro, condivisione di obiettivi e valori organizzativi orientati alla produzione di benessere sociale.

Promuovere organizzazioni pubbliche motivate alla sostenibilità

Nella relazione tra organizzazione pubblica e motivazione alla sostenibilità delle persone al lavoro, emergono implicazioni manageriali e di *policy*. Motivare alla sostenibilità significa ripensare le politiche e le leve di gestione strategica e manageriale delle risorse umane, valorizzando i processi che investono i sistemi di gestione della performance, formando persone al lavoro professionalmente responsabili e impegnate in condotte per la sostenibilità.

Chi ricopra ruoli manageriali assume la responsabilità di coniugare le ricompense con l'assunzione di comportamenti che sappiano interpretare, nella prospettiva *ethics-driven* e *accountable*, ruoli organizzativi formali e sostanziali, nella progettazione sociale del disegno organizzativo, attivando competenze e rendendo dinamico il funzionamento delle strutture, alimentando significati coerenti con lo svolgimento dei compiti. Motivare alla sostenibilità significa gestire la comunicazione per alimentare una leadership etica, inclusiva e responsabile, coerente con percorsi e performance di sostenibilità, condizione di funzionamento che orienta azioni e *policies* che possano valorizzare la dimensione collaborativa dell'agire che conduce al benessere organizzativo. Motivare all'adozione di pratiche per la sostenibilità organizzativa significa costruire e consolidare la cultura aziendale della sostenibilità *embedded* nell'organizzazione, nei valori, nei sistemi di gestione, nella filosofia e nella prassi del management, nei comportamenti e nei processi decisionali di persone e gruppi al lavoro, laddove si affermi una visione *community-led* e *sustainability-oriented* che investa i percorsi di progettazione organizzativa e alimenti i sistemi operativi per creare valore e benessere organizzativo negli ecosistemi sociali. Nei percorsi di acquisizione delle risorse umane, sarebbe auspicabile investire in risorse di conoscenza e informative, procedere con attenzione nella ricognizione degli elementi che configurano il portafoglio di conoscenze e competenze rilevabile nelle candidature, e nell'accertamento, mediante verifica empirica, di capacità, attitudini e motivazioni alla sostenibilità, valorizzando e facendo emergere nelle persone motivate ad impegnarsi nell'impiego e nel servizio pubblico quella vocazione alla sostenibilità che si configura

come determinazione ad agire per costruire valore pubblico nelle comunità e alimentare il progresso civile, garantendo prospettive di innovazione continua e crescita sociale. Inserire le persone al lavoro e accompagnarle nei percorsi di sviluppo che orientano l'agire verso la sostenibilità richiede iniziative che promuovono l'educazione e l'apprendimento verso itinerari specifici di formazione orientata ai valori, e arricchita dall'acquisizione di conoscenze, strumenti, tecniche e pratiche *ad hoc*. Formare alla sostenibilità significa accompagnare le persone ad apprendere come reinventare i comportamenti nell'innovare i ruoli, e, nell'interpretazione effettiva dei compiti, seguire una vocazione *ethics-led* e *sustainability-driven*, nel privilegiare le azioni e le iniziative che generano valore per la *res publica* e contribuiscono al benessere di comunità, salvaguardando valori etici che ricompensano l'agire pubblico. Formare il manager della sostenibilità alimenta capacità per una leadership etica, responsabile e inclusiva che promuova il benessere organizzativo delle comunità al lavoro. Motivare alla sostenibilità alimenta organizzazioni capaci di costruire una dimensione collaborativa che si traduca, nella varietà di forme cooperative tra pubblico, privato e sociale, nel governare elementi che favoriscano la gestione di performanceindividuali e collettive per la sostenibilità, nell'attivare un sistema premiante che riconosca i contributi che promuovono i risultati e incoraggiano logiche di sostenibilità, nel qualificare percorsi di apprendimento che agiscano in modo puntuale nella creazione di competenze specifiche. Sarebbe necessario promuovere l'*empowerment* individuale e collettivo, riconoscendo alle persone una *employability* per la sostenibilità, nella ricerca di forme di intelligenza collettiva e sociale che aiutano lo sviluppo e il progredire di organizzazioni e comunità verso livelli avanzati di crescita, nella creazione di valore pubblico e sociale, preservando il benessere di ecosistemi naturali, e costruendo percorsi di efficienza energetica e organizzativa, prodromici alla progettazione efficace di comunità intelligenti e sostenibili. Governare la gestione delle ricompense per alimentare e incentivare comportamenti virtuosi consente di integrare valori e pratiche della sostenibilità nel connubio tra valori individuali e personalità organizzativa, nella coerenza tra obiettivi, motivazioni e ideali di persone e organizzazioni. Le organizzazioni pubbliche motivate alla sostenibilità pianificano, definiscono e implementano politiche orientate a raggiungere livelli di performance sociale e ambientale coerenti con gli obiettivi di sviluppo sostenibile locale e globale, individuando pratiche che possano generare soddisfazione e benessere nella qualità della vita di persone e comunità, e contribuiscano al miglioramento della qualità del lavoro che le persone sperimentano, *embedding* valori e ideali che emergono quale logico corollario in ragione di benefici sociali e valore pubblico generato. Nel riscoprire il circuito virtuoso del valore nelle relazioni tra l'orientamento alla sostenibilità, l'agire delle organizzazioni pubbliche per il benessere delle comunità, e la motivazione al lavoro delle persone, si ripensano i ruoli del management e le politiche del personale, ridefinendo strutture e sistemi di gestione per configurare itinerari di sostenibilità organizzativa che conducano alla generazione di valore e producano dinamiche di innovazione sociale, nell'assunzione di responsabilità etiche e istituzionali verso la comunità, liberando energie e conoscenze individuali, organizzative e sociali per creare benessere.

Bibliografia

Borgonovi, E. (2020). I manager pubblici tra evoluzione e cambio di paradigma. *Rivista Italiana di Public Management*, *3*(1), 17-40.

Brewer, G.A., Selden, S.C., & Facer II, R.L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review, 60*(3), 254-264.

Christensen, R.K., Paarlberg, L., & Perry, J.L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review, 77*(4), 529-542.

Costa, G. (2005). I ruoli manageriali tra pubblico e privato nel governo delle amministrazioni pubbliche. In F. Panozzo, *Pubblica amministrazione e competitività territoriale. Il management pubblico per la governance locale* (pp. 83-100). Milano: FrancoAngeli.

Crucke, S., Kluijtmans, T., Meyfroodt, K., & Desmidt, S. (2022). How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential. *Public Management Review,* 24(8), 1155-1181.

Denhardt, R.B., & Denhardt, J.V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review, 60*(6), 549-559.

De Simone, S., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging public servants. Public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision, 54*(7), 1569-1594.

Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment'. *Public Administration, 87*(4), 892-909.

Du Gay, P. (1996). Organizing Identity: Entrepreneurial Governance and Public Management. In S. Hall, P. Du Gay, (eds.), *Questions of Cultural Identity*(pp. 151-169), London: Sage.

Dumay, J., Guthrie, J., & Farneti, F. (2010). GRI Sustainability Reporting Guidelines for Public and Third Sector Organizations. A critical review. *Public Administration Review, 12*(4), 531-548.

Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S.M. (2014). Employees Response to Corporate Social Responsibility: Exploring the Role of Employees' Collectivist Orientation. *European Management Journal, 32*(6), 916-927.

Fernandez, S., & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review, 66*(2), 168-176.

Fiorino, D.J. (2010). Sustainability as a Conceptual Focus for Public Administration. *Public Administration*

Review, 70, S78-S87.

Goodsell, C.T. (2006). A New Vision for Public Administration. *Public Administration Review, 66*(4), 623-635.

Hart, S.L., & Milstein, M.B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, *17*(2), 56-67.

Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, *25*(1), 27-34.

Hinna, A. (2009). *Organizzazione e cambiamento nelle pubbliche amministrazioni.* Roma: Carocci.

Moldanova, A., & Goerdel, H.T. (2018). Understanding the Puzzle of Organizational Sustainability: Toward a Conceptual Framework of Organizational Social Connectedness and Sustainability. *Public Management Review, 20*(1), 55-81.

Moore, M.H. (1995). *Creating public value. Strategic management in government.* Cambridge: Harvard University.

Moynihan, D.P., & Pandey, S.K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review, 67*(1), 40-53.

Osborne, S.P. (2018). From Public Service-Dominant Logic to Public Service Logic: Are Public Service Organizations Capable of Co-Production and value Co-Creation? *Public Management Review, 20*(2), 225-231.

Paarlberg, L.E., & Lavigna, B. (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving individual and Organizational Performance. *Public Administration Review, 70*(5), 710-718.

Perry, J.L., & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review 50(*3), 367–73.

Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive, 19*(4), 95-106.

Rainey, H.G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective

Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory, 9*(1), 1-32.

Vandenabeele, W., Scheepers, S., & Hondeghem, A. (2006). Public Service Motivation in an International Perspective: The UK and Germany. *Public Policy and Administration, 21*(1), 13-31.

Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review, 9*(4), 545-556.

Voorn, B. (2023). Professional managers, public values? The delicate balance between corporatization and stewardship to society. *Public Management Review*, *25*(8), 1498-1516.

Wright, B.E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review, 67*(1), 54-63.

Wright. B.E., Moynihan, D.P., & Pandey, S.K. (2011). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review, 72*(2), 206-215.

Wright, B.E., Christensen, R.K., & Isett, K.R. (2013). Motivated to Adapt? The Role of Public Service Motivation as Employees Face Organizational Change. *Public Administration Review*, *73*(5), 738-747.