



PERCHÉ RINGRAZIARE PUBBLICAMENTE? IL RUOLO DEGLI INCENTIVI INTRINSECHI NELLA GESTIONE DELLE PERSONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Publicato il 2 Marzo 2018 di Antonelli Gilda



Categoria: [Gestione delle Risorse Umane](#)

Il cambiamento nelle pubbliche amministrazioni è un obiettivo imprescindibile. Recenti studi sulla motivazione delle persone attraverso l'utilizzo di incentivi estrinseci ed intrinseci hanno evidenziato le peculiarità e le similitudini tra le organizzazioni pubbliche e private. L'articolo evidenzia l'importanza per i manager delle pubbliche amministrazioni di assumere ruoli di leader trasformatore.

1. L'INNOVAZIONE ED IL CAMBIAMENTO NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Il cambiamento nelle pubbliche amministrazioni è ormai un obiettivo condiviso a diversi livelli al fine di migliorare le prestazioni e garantire la competitività economica degli Stati. Tale necessità ha obbligato i manager ad adottare strategie di gestione delle persone che fossero maggiormente orientate ai risultati e alla promozione di comportamenti inclini al cambiamento. Motivare i dipendenti, soprattutto nelle pubbliche amministrazioni (PA), è un tema di grande interesse e di attualità.

Negli anni le pubbliche amministrazioni, per rimediare alla sempre maggiore burocratizzazione del lavoro, alla demotivazione dei lavoratori legata alla presenza di procedure molto standardizzate ed istituzionalizzate ed alla mancanza, spesso, di condivisione e conoscenza dei piani strategici che si sono trovati a mettere in atto, hanno



puntato sull'uso di ricompense estrinseche quali aumenti di merito, premi per il raggiungimento degli obiettivi o premi una tantum.

Alcune ricerche hanno dimostrato che nel medio periodo questi incentivi collegati alla performance sono diventati poco impattanti sulla motivazione poichè dati per scontati o, in ogni caso, molto legati a fattori contingenti come, ad esempio, l'ammontare del bonus pagato, che nel pubblico impiego ha finito per costituire una misura automatica e non marginale (Gneezy and Rustichini 2000).

Gli studi che hanno considerato l'impatto degli incentivi intrinsechi nelle PA sono recenti e ancora limitati come, di fatto, lo è l'uso degli stessi tra i lavoratori pubblici. Alcune ricerche condotte su variabili che aumentano il grado di soddisfazione del dipendente pubblico quali, ad esempio, la riorganizzazione o l'allargamento delle mansioni, oppure ancora la possibilità di avere autonomia decisionale sul proprio lavoro o la messa a punto di programmi di supporto alla vita lavorativa, hanno dimostrato l'esistenza di un impatto sulla diminuzione del turnover (Kim e Fernandez, 2017) o l'aumento della motivazione del lavoratore (Giauque, Anderfuhren-Biget and Varone, 2013). Nonostante ciò, non è chiaro il ritardo con il quale i risultati emersi dalle molteplici ricerche applicate al privato non siano stati esportati anche nelle organizzazioni pubbliche, pur considerando gli adattamenti necessari alle peculiarità che le contraddistinguono.

2. INCENTIVI INTRINSECHI ED ESTRINSECHI

La percezione dei lavoratori della differenza tra premi verbali e materiali

In un articolo apparso su International Public Management Journal nel 2017, tre studiosi svedesi mettono in risalto i possibili effetti degli incentivi intrinsechi ed estrinsechi sulla motivazione dei lavoratori del pubblico impiego. La distinzione che i ricercatori fanno è tra premi verbali e materiali e si chiedono in che modo l'utilizzo da parte dei manager di diversi tipi di premi si associ alla percezione dei dipendenti delle iniziative di gestione manageriale. Oltre alla rilevanza da un punto di vista di contributo teorico della domanda di ricerca, tale studio risulta interessante per i professionisti poiché li indirizza nella progettazione di strategie di leadership per supportare iniziative di cambiamento e miglioramento delle prestazioni.

La ricerca è stata condotta analizzando un campione di 82 dirigenti scolastici danesi e i loro 1.273 dipendenti ed ha preso in considerazione informazioni a più livelli dell'organizzazione (individuo, gruppo, organizzazione). Dallo studio emerge che l'utilizzo da parte dei dirigenti di ricompense verbali contingenti è positivamente associato alle percezioni dei dipendenti sull'iniziativa di gestione alla quale si riferisce, mentre l'associazione corrispondente tra premi materiali e percezioni dei dipendenti è debole e statisticamente non significativa quando si controllano altri tipi di comportamento manageriale.

La conclusione più interessante alla quale gli autori pervengono è che i premi verbali funzionali ad iniziative di gestione manageriale di supporto al cambiamento creano motivazione nei lavoratori pubblici. Ciò è rilevante poiché, in ultima analisi, si attesta che la percezione da parte dei lavoratori di ricevere il supporto e la stima dei colleghi e dei responsabili aumenta la loro motivazione individuale.

Secondo quanto emerge dalla ricerca, i lavoratori che hanno manager che utilizzano premi verbali si sentono



meno controllati e hanno una motivazione intrinseca maggiore rispetto agli altri dipendenti. Infatti, la percezione comune è che una ricompensa costituisca un incentivo e, allo stesso tempo, anche un segnale. Il segnale potrebbe rinforzare l'effetto di incentivazione se i dipendenti pensano che l'attività sia importante, dal momento che il responsabile premia il completamento con successo di un obiettivo. Avere un compito così importante e riuscire a completarlo può far sì che i dipendenti vedano le azioni manageriali più favorevoli e in definitiva aumentino la propria motivazione intrinseca. Se i dipendenti credono che l'esistenza di una ricompensa indichi che la coercizione è necessaria per completare il compito, il segnale che si collega è che il compito è indesiderabile (spiacevole da fare, meno meritevole di riconoscimento sociale o, comunque, non intrinsecamente motivante da intraprendere): i dipendenti, infatti, avrebbero altrimenti svolto il compito senza ricompensa.

Dato che i premi materiali spesso segnalano relativamente più sfiducia, mentre l'uso di ricompense verbali segnala la fiducia, quando i manager usano i premi verbali (incentivi intrinseci), i dipendenti tendono a vedere le iniziative di sostegno al miglioramento come più di supporto a livello organizzativo, mentre quando i manager utilizzano ricompense materiali estrinseche, essi tendono a vedere le iniziative come un controllo più a livello organizzativo. Inoltre, la lode verbale invia un segnale positivo dal responsabile ai dipendenti, poiché li considera altruisti (dal momento che i puri egoisti si preoccupano solo dei beni materiali), mentre gli incentivi materiali possono segnalare che il responsabile pensi che i collaboratori siano avidi e orientati al denaro. In breve, mentre i premi verbali indicano che i dipendenti sono affidabili e importanti, i premi materiali potrebbero segnalare che le attività sono indesiderabili e che i lavoratori non sono affidabili. I risultati suggeriscono, quindi, che i premi verbali rappresentano uno strumento molto utile per i manager e dirigenti pubblici.

Gli incentivi basati sulle prestazioni sono uno strumento ampiamente utilizzato nelle organizzazioni del settore pubblico e la misura in cui i dipendenti considerano i loro premi legati alla prestazione può essere alla base dell'atteggiamento verso l'avvio di cambiamenti organizzativi

Gli incentivi estrinseci legati al raggiungimento di risultati possono portare a risultati positivi poiché mirano a colmare il divario tra gli interessi dell'individuo e gli obiettivi dell'organizzazione, incentivando quelle attività che sono coerenti con gli obiettivi organizzativi e, contemporaneamente, riducendo i costi di monitoraggio. Questi, se correttamente implementati, rendono operativa la missione dell'organizzazione a livello individuale, potenziando la significatività del lavoro del singolo e rafforzando l'allineamento tra il lavoro e il contributo alla missione. Inoltre, un fattore chiave nell'atteggiamento dei dipendenti nei confronti del cambiamento organizzativo riguarda il livello di valenza personale che un dato cambiamento ha. In questo senso, gli incentivi basati sulle prestazioni possono fornire una base materiale su cui perseguire un cambiamento orientato alla performance (Campbell 2015).

Tuttavia, diversi studi sottolineano i limiti o addirittura gli effetti dannosi degli incentivi estrinseci basati sulla prestazione. Gli studiosi infatti ritengono che indeboliscano la motivazione intrinseca associata alla fornitura di servizi pubblici, non possano, se non in casi di posizioni apicali, essere utilizzati come nelle organizzazioni private anche in termini di quantità e, soprattutto, la valutazione della prestazione legata agli incentivi diventa difficile da stabilire poiché la fornitura del servizio pubblico è una azione intrinsecamente discrezionale e vi è scarsa abitudine da parte dei manager a fissare e quantificare obiettivi chiari (Miller e Whitford 2006). Capita spesso, infatti, che nelle pubbliche amministrazioni i lavoratori siano valutati in base ad obiettivi non chiari o



addirittura fissati in corso d'opera.

Gli incentivi intrinseci: il capitale sociale ed il clima organizzativo

Gli incentivi intrinseci possono essere analizzati anche utilizzando una prospettiva collettiva, che è sempre più attuale nel panorama dell'organizzazione aziendale. Invece di considerare solo l'individuo mettendo a punto azioni che possano riguardare target ben precisi di dipendenti pubblici, diversi studiosi hanno esaminato gruppi di lavoro. A questo livello di analisi la variabile più indagata e più efficace in termini di motivazione intrinseca è, senza dubbio, il capitale sociale che lega i partecipanti. Il capitale sociale si può rappresentare come una risorsa che riflette le caratteristiche delle relazioni sociali all'interno di un gruppo (Leana and Van Buren 1999, 538) e può anche essere concettualizzato come la somma di collaborazione, fiducia e condivisione di valori tra i dipendenti (Andrews 2011; Nahapiet e Ghoshal 1998; Tantardini e Kroll, 2015). Il capitale sociale così definito facilita le persone che lavorano insieme nella condivisione delle informazioni, nel lavorare per obiettivi comuni e creare reti caratterizzate dalla condivisione di valori e da un clima organizzativo positivo.

Diversi studi condotti sugli effetti del capitale sociale nelle pubbliche amministrazioni hanno riportato effetti positivi sui risultati raggiunti dai lavoratori.

Tra questi, molto interessante è quello di Alexander Kroll, della Florida International University e Michele Tantardini, della Pennsylvania State University i quali hanno svolto uno studio su 170 agenzie governative dimostrando che il capitale sociale ha un impatto significativo sulla motivazione intrinseca che, a sua volta, ha un impatto sulla performance. In tal modo hanno elevato il capitale sociale a variabile non di secondo livello ma a vero e proprio key factor per raggiungere l'eccellenza nelle organizzazioni.

Nahapiet e Ghoshal avevano già sviluppato nel 1998 un modello che definisce il capitale sociale organizzativo come basato sulla combinazione di tre dimensioni tra loro collegate: una strutturale, una relazionale ed una cognitiva. La dimensione strutturale è legata alla configurazione dei legami presenti tra gli attori che appartengono ad una specifica rete. Tali legami strutturali permettono alle informazioni e ad altre risorse di essere condivise tra le persone.

La componente relazionale ha a che fare con la fiducia e la comunanza di valori tra gli individui. Se i colleghi sono percepiti come competenti, affidabili e corretti, diventa molto più semplice sviluppare collaborazione. In un loro studio del 2013 Chughtai e Buckley hanno dimostrato che avere fiducia nei propri superiori e nei propri colleghi aumenta l'identificazione organizzativa e il senso di sicurezza per cui ha un effetto moltiplicativo sulla motivazione e, di conseguenza, sui risultati conseguiti.

La dimensione cognitiva rappresenta il livello di condivisione degli obiettivi, del linguaggio e delle modalità attraverso cui si comunica tra i membri della rete. L'identificazione con la propria organizzazione e, quindi, la motivazione a svolgere al meglio il proprio lavoro, aumenta se si condividono valori personali ed obiettivi.

La presenza di capitale sociale favorisce la condivisione del lavoro ed aumenta la produttività delle organizzazioni.

Una ulteriore variabile che costituisce un incentivo intrinseco al miglioramento delle prestazioni è costituita dal clima organizzativo. Il clima organizzativo si riferisce al modo in cui le strutture istituzionali interne di un'organizzazione in un determinato momento influenzano i sentimenti, i pensieri e il comportamento dei suoi



appartenenti. Il clima è una rappresentazione soggettiva dello spazio sociologico dell'organizzazione che fornisce una guida normativa su quali siano le azioni ed i comportamenti appropriati. Il clima organizzativo è intimamente legato alla creatività dei dipendenti e un clima per l'innovazione coglie la misura in cui una data organizzazione è percepita come aperta a nuove idee generate dai suoi lavoratori. Un'organizzazione caratterizzata da un clima fortemente orientato all'innovazione facilita l'inclusione di comportamenti innovativi nelle aspettative legate al ruolo dei lavoratori e, quindi, aumenta la responsabilità che i dipendenti hanno nei confronti dell'attuazione del cambiamento. In questo senso, il clima di innovazione svolge un ruolo normativo nella produzione di responsabilità condivisa per il cambiamento.

Inoltre, la motivazione dei dipendenti cresce se si può contare su ambienti lavorativi caratterizzati dalla condivisione delle relazioni sociali, poiché ci si sente più coinvolti nel raggiungimento del risultato di gruppo, più sicuri grazie alla condivisione di risorse e competenze e più stimolati nel risolvere problemi complessi.

Guy, Newman e Mastracci (2008) ad esempio, hanno riportato che gli impiegati che lavorano in un gruppo caratterizzato da un ambiente emotivamente coinvolgente hanno dichiarato che svolgono al meglio il proprio lavoro soprattutto per rispetto dei propri colleghi. Moynihan e Pandey (2007), nel loro studio sulle agenzie pubbliche e non profit, hanno dimostrato che i legami sociali riducono il turnover poiché i dipendenti si sentono sostenuti dai propri colleghi.

3. IL MODELLO DELLA RESPONSABILITÀ CONDIVISA (FELT RESPONSABILITY)

Morrison and Phelps nel 1999 hanno proposto un modello di "responsabilità condivisa" del cambiamento – felt responsibility - tra i dipendenti delle organizzazioni private. La responsabilità condivisa è descritta come uno stato psicologico che sottende al comportamento creativo e denota l'impegno ed il coinvolgimento dei lavoratori alla generazione di cambiamento continuo verso soluzioni orientate al miglioramento dei risultati oltre a quelli richiesti dal lavoro in sé. Sentirsi responsabile del cambiamento coglie la misura in cui un determinato dipendente crede di essere "personalmente obbligato a produrre cambiamenti costruttivi" al lavoro (Morrison e Phelps 1999, pag 407). Il cambiamento dei processi organizzativi per migliorare le prestazioni è una tipologia di comportamento considerato dai lavoratori non direttamente richiesto dal proprio ruolo e, di conseguenza, i fattori che aumentano il senso di identificazione con i risultati organizzativi, come ad esempio un forte senso di appartenenza rispetto ai risultati raggiunti, dovrebbe essere alla base dei sentimenti di responsabilità nei confronti dell'organizzazione e della volontà di esercitare uno sforzo eccezionale a suo nome. In tal senso, più un determinato lavoratore si sentirà in debito con la propria organizzazione, più forte sarà la sua responsabilità condivisa ai fini del miglioramento della stessa attraverso processi di cambiamento.

Alla base del modello proposto per il settore privato vi sono gli incentivi economici basati sul raggiungimento dei risultati, il clima organizzativo positivo e il capitale sociale particolarmente sviluppati e, soprattutto, la presenza di una leadership trasformazionale e partecipativa, con lo scopo di riconciliare ed allineare gli obiettivi ed i valori dell'organizzazione con gli interessi dell'individuo (Eisenhardt 1985; Miller and Whitford 2006).

Gli studi sulla responsabilità condivisa per il cambiamento si sono focalizzati sul settore privato anche perché nel pubblico non si è mai sufficientemente affermata l'importanza degli incentivi intrinseci come strumenti efficaci per supportare il cambiamento. L'identificazione con i valori e gli obiettivi di una organizzazione facilita



la partecipazione proattiva dei lavoratori quando si tratta di cambiamenti e si deve produrre soluzioni creative e migliorative. Tuttavia, i beneficiari dei cambiamenti nelle pubbliche amministrazioni sono spesso soggetti esterni all'organizzazione (cittadini) ed il loro vantaggio normalmente non modifica il benessere interno dell'organizzazione stessa.

In un suo recente articolo apparso alla fine del 2017, Jesse Campbell cerca di articolare un modello di responsabilità sentita per il cambiamento adattato alle pubbliche amministrazioni, modificando ed incrementando il modello originale attraverso l'inclusione di obiettivi distintivi e di valori inseriti nel più ampio contesto istituzionale del settore pubblico, che possono rappresentare valori di identificazione dei lavoratori. In particolare Campbell esplora il ruolo della motivazione del servizio pubblico (MSP) come fattore di responsabilità condivisa ai fini del cambiamento. Basandosi sull'altruismo, la motivazione nel pubblico impiego è associata con una duratura ambizione di contribuire al bene comune, per cui assume un ruolo proporzionalmente più rilevante nella misura in cui il contributo del singolo all'organizzazione comporta un sacrificio personale.

Poiché le basi motivazionali dei dipendenti del settore pubblico e privato non coincidono perfettamente, un modello pertinente di responsabilità condivisa per il cambiamento del settore pubblico dovrebbe, quindi, attingere alle fonti di motivazione presenti sia nell'ambito delle organizzazioni private, sia di quelle pubbliche.

La componente generale del modello proposto da Campbell suggerisce che la leadership trasformativa e gli incentivi basati sulle prestazioni guidano la responsabilità del cambiamento principalmente attraverso la loro influenza sul clima per l'innovazione. Tuttavia, in un percorso con particolare rilevanza per l'impostazione organizzativa pubblica, è stato riscontrato che la leadership trasformativa ha un'influenza aggiuntiva sulla responsabilità del cambiamento attraverso l'impatto che essa può svolgere sulla motivazione del lavoratore alla erogazione di un servizio pubblico per il bene comune.

La leadership trasformativa è generalmente concettualizzata soprattutto con riferimento alle organizzazioni private, come una tipologia gestionale che impatta soprattutto sui bisogni di ordine superiore degli individui (quali autorealizzazione, autonomia, stima) con le stesse finalità, quindi, a cui mira l'uso degli incentivi intrinseci. In tal senso questa tipologia di leadership si esprime attraverso un comportamento pro-organizzativo che produce effetti positivi sull'identificazione del lavoratore con la propria organizzazione (Liu, Zhu e Yang 2010).

Al contrario, gli studiosi che si sono occupati di pubblica amministrazione hanno più spesso collegato la leadership a fenomeni tipici del settore pubblico come gli adempimenti legati al ruolo burocratico del dirigente o del superiore (Campbell 2017) o al suo ruolo di controllo sulle prestazioni raggiunte (Moynihan, Pandey e Wright 2012) senza evidenziare il ruolo promotore del leader nella motivazione delle persone verso obiettivi organizzativi specifici. Questa prassi purtroppo, costituisce un freno all'utilizzo degli incentivi intrinseci, poiché anche la leadership trasformativa, in contesti organizzativi di questo tipo, rischia di minare piuttosto che migliorare le motivazioni legate allo svolgimento del servizio, mancando una chiara connessione tra missione di molte organizzazioni e finalità tipiche del servizio di pubblica utilità da realizzarsi per il bene comune.



4. LE STRATEGIE MANAGERIALI DI SUPPORTO AL CAMBIAMENTO ATTRAVERSO L'USO DEGLI INCENTIVI

Dal confronto tra le ricerche e le esperienze maturate all'interno delle pubbliche amministrazioni è possibile concludere che, se si vuole stimolare il cambiamento nelle organizzazioni è necessario utilizzare in maniera programmata e coerente tutte le tipologie di incentivi volte a motivare le persone che vi lavorano. Al fine di implementare processi di cambiamento ed innovazione e migliorare le prestazioni nel lungo periodo, andrà progettato un intervento sulla motivazione, che consideri gli esiti positivi di comportamenti su azioni di cambiamento non come risultati della "struttura", quanto come risultati di proprietà dei lavoratori stessi.

Mentre gli incentivi basati sulla performance mirano ad impattare sugli interessi materiali ed economici del dipendente, l'utilizzo di una leadership trasformazionale da parte dei manager pubblici si rivolge ai loro bisogni di ordine superiore, quali la realizzazione personale o il bisogno di autonomia e successo. L'utilizzo di entrambe le tipologie di incentivi estrinseci ed intrinseci può fornire un quadro valutativo in base al quale i lavoratori possono giudicare l'appropriatezza e la desiderabilità di assumere potenziali comportamenti, offrire informazioni sui valori e sugli obiettivi dell'organizzazione e incentivare a mettere in atto azioni per raggiungerli. In questo senso, entrambi possono essere considerati strumenti che i manager pubblici possono sfruttare per produrre risultati efficaci.

Gli incentivi estrinseci andranno progettati in modo da incoraggiare una condizione psicologica di assunzione del rischio, incentivando e legittimando comportamenti innovativi al fine di ottenere livelli più elevati di rendimento e, di conseguenza, ricompense. Il ruolo del manager in una realtà caratterizzata da ambienti complessi quale quella attuale, assume, pertanto, un ruolo centrale. Non è possibile, infatti, ignorare quanto le relazioni siano importanti e necessarie per modificare l'assetto del contesto. Qualsiasi azione o non azione produce effetti sul contesto delle relazioni, che diventano difficili anche da poter valutare con precisione (De Simone, Simoncini, 2017). Avendo i manager un ruolo fondamentale nel guidare il processo di cambiamento, soprattutto nel settore pubblico è importante comprendere le competenze che ciascuno deve sviluppare per acquisire maggiore consapevolezza delle relazioni in cui è inserito e dei potenziali effetti nello spazio e nel tempo delle sue azioni.

In tal senso poiché la motivazione intrinseca normalmente non si esprime spontaneamente, diventa fondamentale il ruolo del manager nel facilitarne il processo di creazione e sviluppo. I manager dotati di una leadership trasformazionale possono migliorare l'allineamento tra il contributo al lavoro del singolo e la missione dell'organizzazione, articolando una visione positiva del futuro e valorizzando individualmente l'importanza dell'apporto di ognuno all'obiettivo organizzativo, attraverso il racconto del cambiamento non in riferimento ai singoli individui separati l'uno dall'altro, ma quale risultato delle dinamiche relazionali che si sviluppano tra di essi.

Dalle ricerche ormai consolidate di Bass (1985) ad esempio, emerge che una corretta, possibile e articolata presentazione della vision aziendale può facilitare l'allineamento dei valori percepiti dai singoli dipendenti con quelli dell'organizzazione e stimolare la cultura di assunzione del rischio. I manager che assumono il ruolo di leader trasformazionali enfatizzano il cambiamento rispetto alla stabilità, incoraggiando i collaboratori a sfruttare le proprie conoscenze e competenze per migliorare l'organizzazione (Van Der Voet, 2014). Inoltre, chiarendo gli obiettivi e riducendo la percezione di impotenza rispetto alle regole ed alla burocrazia che



caratterizzano le pubbliche amministrazioni, i manager dovrebbero mirare a migliorare il clima organizzativo utilizzando incentivi intrinseci (quali riconoscimenti e premi verbali), aumentare la fiducia nell'operato dei singoli e, stimolando i dipendenti a fare affidamento sul proprio senso interno del valore e sulla loro funzione di contribuzione alla causa sociale del servizio pubblico, stimolarli ad un ruolo proattivo nell'organizzazione.

Bibliografia

- Andersen, L. B., Boye, S., & Laursen, R. (2017). Building Support? The Importance of Verbal Rewards for Employee Perceptions of Governance Initiatives. *International Public Management Journal*.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2017.1329761>
- Andrews, R. (2011). Exploring the Impact of Community and Organizational Social Capital on Government Performance: Evidence from England. *Political Research Quarterly*, 64(4), 938–949.
<https://doi.org/10.1177/1065912910381649>
- Campbell, J. W. (2015). Identification and Performance Management An Assessment of Change-Oriented Behavior in Public Organizations. *Public Personnel Management*, 44(1), 46–69.
<https://doi.org/10.1177/0091026014549473>
- Campbell, J. W. (2017). Red tape and transformational leadership: an organizational echelons perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 30(1), 76–90. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2016-0004>
- Campbell, J. W. (2018). Felt responsibility for change in public organizations: general and sector-specific paths. *Public Management Review*, 20(2), 232–253. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1302245>
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement: Evidence from Irish science research centres. *Personnel Review*, 42(4), 396–421.
<https://doi.org/10.1108/PR-06-2011-0097>
- De Simone, M., & Simoncini, D. (2017). Il Modello delle "Intelligenze Relazionali" per il management – capacità sistemiche e generative. *"L'Impresa" Del Sole 24 Ore*.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149. <https://doi.org/10.1287/mnsc.31.2.134>
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123–150.
<https://doi.org/10.1177/0091026013487121>
- Guy, M., Newman, M., & Mastracci, S. (2008). *Emotional Labor. Putting the Service in Public Service*. New York, NY: Routledge. Herzberg.
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2015). Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4–22.
<https://doi.org/10.1177/0275074015583712>
- Kroll, A., & Tantardini, M. (2017). Motivating and Retaining Government Employees: The Role of Organizational Social Capital. *International Public Management Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/10967494.2017.1367341>



- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202136>
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Miller, G. J., & Whitford, A. B. (2007). The Principal's Moral Hazard: Constraints on the Use of Incentives in Hierarchy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 213–233. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul004>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge At Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. <https://doi.org/10.2307/257011>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Moynihan, D. P., Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2012). Working Within Constraints: Can Transformational Leaders Alter the Experience of Red Tape? *International Public Management Journal*, 15(3), 315–336. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.725318>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- Tantardini, M., & Kroll, A. (2015). The Role of Organizational Social Capital in Performance Management. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 83–99. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1071163>