prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

RISCOPRIRE LA LEADERSHIP QUALE IDENTITÀ DEL MANAGER PUBBLICO

Pubblicato il22 Gennaio 2021 di Romanelli Mauro e Oppedisano Roberta

Categoria: Nuove Competenze

Riscoprire la leadership nel manager pubblico come identità prevalente contribuisce all'efficacia delle amministrazioni che cambiano. Riscoprire la leadership per definire l'identità del manager pubblico sostiene la crescita professionale, l'impegno e la motivazione al lavoro. Promuovere la leadership quale identità, dimensione costitutiva nella funzione manageriale, sostiene la qualità e il ruolo del management pubblico e consente di valorizzare l'organizzazione per l'assunzione di comportamenti coerenti con il buon andamento delle amministrazioni pubbliche.

INTRODUZIONE

Riscoprire la leadership quale dimensione identitaria del manager pubblico, che è agente necessario per il cambiamento (Rebora, 2016), contribuisce a promuovere quel rinnovamento culturale e non solo gestionale che procede per garantire il buon andamento e migliorare la performance dell'amministrazione pubblica sostenendo impegno e motivazione al lavoro.

Le identità conferiscono significato ai comportamenti che gli individui pongono in essere nelle relazioni e nei diversi ruoli che assumono (Kwok *et al.*, 2018). Nello svolgimento della professione le persone esprimono la propria identità (Christiansen, 1999), ma sussistono più identità al lavoro, alcune prevalenti e altre meno, ed una di queste è l'identità del leader che include schemi, esperienze di leadership, e future rappresentazioni della persona come leader (Epitropaki *et al.*, 2017). L'identità si configura quale risorsa importante per comprendere

la leadership che riveste un ruolo sociale. L'identità legata alla leadership può coesistere con l'identità professionale (Ibarra *et al.*, 2014). Una forte identità di leadership tende ad evidenziare ruoli e funzioni del leader e dei followers (Scott DeRue e Ashford, 2010).

Ricoprire responsabilità formali è condizione non sufficiente perché il manager possa anche esercitare efficacemente compiti e interpretare ruoli legati alla leadership. Nella relazione tra leadership e management si evidenziano le diverse qualità comportamentali del dirigente nella struttura organizzativa (Orazi, Turrini e Valotti, 2013). Inoltre, è necessario rilanciare l'azione della leadership nel management per guidare i processi di innovazione e cambiamento, per promuovere la motivazione al lavoro delle persone che realizzano gli obiettivi dell'istituzione pubblica per il bene comune (Rebora, 2016).

La leadership si traduce in un processo sociale di influenza reciproca che consente di perseguire e raggiungere un obiettivo collettivo. Assumere l'identità legata alla leadership contribuisce sia all'emergere dell'individuo come leader, sia all'efficacia della leadership nel tempo (Kwok *et al.*, 2018).

Non sono molti gli studi nei quali l'identità di leadership nel management emerge come tema di ricerca nelle amministrazioni pubbliche. Inoltre, benché il ruolo della leadership sia centrale, negli studi sulla gestione dei processi di cambiamento non sempre si considerano le caratteristiche distintive della leadership nel settore pubblico (Kuipers *et al.*, 2014).

Grøn, Bro e Andersen (2020) individuano le condizioni organizzative che favoriscono lo sviluppo nel management di un'identità legata alla leadership quale identità prevalente e favorevole per il buon andamento dell'azione amministrativa. In particolare, l'identità di leadership può emergere nel management come identità principale e contribuire alla valorizzazione della dimensione organizzativa delle amministrazioni pubbliche (Grøn, Bro e Andersen, 2020).

Il manager contribuisce all'efficacia e al benessere dell'organizzazione nell'assumere l'identità di leadership come identità prevalente. Promuovere la formazione alla leadership di manager pubblici contribuisce a valorizzare e motivare le persone al lavoro per innovare nei processi e cambiare nei comportamenti. Investire in politiche per la formazione di competenze manageriali per la leadership alimenta nel manager pubblico la capacità di re-interpretare, secondo etica ed efficacia, i fini istituzionali (Borgonovi, 2020), e sostiene quell'impegno nel servizio pubblico quale vocazione per la creazione di valore (Du Gay, 1996; Moore, 1995).

Nel tradurre le riforme amministrative in innovazione organizzativa e gestionale per il cambiamento, si richiede al manager pubblico, che ricopra elevate responsabilità e ruoli formali, di adottare consapevolmente comportamenti che esprimano una identità di leadership come identità prevalente o fondamentale, che orienti decisioni ed azioni del leader per produrre i risultati desiderati e generare valore. Riscoprire l'identità di leadership quale dimensione costitutiva e centrale della funzione manageriale sostiene la crescita delle persone e l'assunzione di comportamenti coerenti per il buon andamento delle organizzazioni pubbliche, nel motivare e coinvolgere il dipendente nel contribuire alla creazione di valore pubblico per la comunità (Moore, 1995; Borgonovi, 2001).

SOSTENERE L'IDENTITÀ DEL MANAGER PUBBLICO

PROMUOVENDO LA LEADERSHIP PER IL BUON ANDAMENTO DELLE AMMINISTRAZIONI

L'identità del dirigente pubblico, pur *riprogettata* ma *ibrida*, nell'adesione a logiche manageriali che si inseriscono su una impostazione legalistico-burocratica, nel disegno delle riforme *New public management-driven* (Meyer e Hammerschmid, 2006), emerge come tema rilevante sia per comprendere le relazioni tra leadership e management (van Wart, 2003; Orazi, Turrini e Valotti, 2013), sia per apprezzare l'etica del servizio pubblico (Horton, 2006).

L'identità del dirigente pubblico si riferisce al manager quale professionista *performance-driven* che opera nel contesto della *res publica* (van Bockel e Noordegraaf, 2006), dove promuove forme di coinvolgimento della società per il bene comune (Borgonovi, 2020), riscoprendo l'ufficio quale vocazione al servizio pubblico (Du Gay, 1996) e, nell'assumere l'identità di leadership come identità centrale (Grøn, Bro e Andersen, 2020), pone in essere i comportamenti coerenti con le specificità dell'organizzazione pubblica (Rebora, 2016) per tradurre l'innovazione in cambiamento, superando quella dimensione *mitica* e *retorica* che emerge dall'assunzione di una mera prospettiva *managerialista* (Adinolfi, 2005).

Nel settore pubblico la leadership, nell'allineare l'organizzazione al suo ambiente, si riferisce ad un processo che traduca i risultati in maniera efficiente, efficace e legale sostenendo la motivazione chi vi contribuisce (van Wart, 2003). L'identità di leadership, come identità prevalente rispetto alle altre, spinge il manager pubblico a comportarsi da leader efficace nel promuovere impegno e determinazione verso obiettivi e performance. Lungo la scala gerarchica, il manager deve gestire risorse ed utilizzare tecniche per realizzare la performance desiderata, laddove il leader debba fornire supporto adeguato in termini di competenze e visione per conseguire gli obiettivi organizzativi (Orazi, Turrini e Valotti, 2013).

Tuttavia, autorità formale ed esercizio di prerogative manageriali non conducono automaticamente il dirigente a comportarsi, ad agire da leader, laddove innovazione e cambiamento debbano affermarsi in presenza di un esercizio effettivo di leadership. Il manager che assuma scelte, comportamenti e iniziative da leader svolge una funzione costitutiva e determinante nel promuovere un cambiamento organizzativo di successo e reale nelle amministrazioni pubbliche (Fernandez e Rainey, 2006).

Nell'ambito dei percorsi processuali del cambiamento (Butera, 2007), le amministrazioni pubbliche migliorano la qualità delle risorse umane disponibili, valorizzando le funzioni del management e le capacità legate alla leadership per allineare i comportamenti delle persone a valori ed obiettivi dell'amministrazione pubblica, stimolando un senso di appartenenza, alimentando l'impegno, sostenendo l'identità e la motivazione del dipendente al servizio pubblico (Christensen, Paarlberg e Perry, 2017).

Negli itinerari di riprogettazione istituzionale ed organizzativa nelle amministrazioni pubbliche, il management, quale soggetto responsabile per obiettivi e risultati, è agente del cambiamento (Rebora, 2016) nell'assumere comportamenti che esprimono la leadership quale identità principale, ed interpreta efficacemente il ruolo associato alla funzione direttiva nel contribuire a formare quell'intelligenza organizzativa che genera comportamenti proattivi e innovativi (Rebora, 2018), esercitando una leadership trasformazionale che sostiene la motivazione al servizio pubblico, promuove la performance e alimenta nei collaboratori l'importanza della missione e degli obiettivi organizzativi (Grøn, Bro e Andersen, 2020; Wright, Moynihan e Pandey, 2012; Caillier,

2014).

L'emergere di un'identità principale rispetto alle altre influenza il comportamento degli attori. Nella transizione al cambiamento culturale ed organizzativo, che si traduce nella valorizzazione della dimensione comportamentale (Costa, 1997; Solari, 2003), si riscopre l'identità di leadership come identità prevalente che favorisce l'evoluzione professionale ed orienta i comportamenti direttivi del manager pubblico verso l'esercizio della leadership trasformazionale (Grøn, Bro e Andersen, 2020) quale risorsa efficace ed efficiente per realizzare cambiamenti organizzativi di successo (Van der Voet, Kuipers e Groeneveld, 2016).

In particolare, l'esercizio della leadership ispira un orientamento positivo al lavoro nei comportamenti, e motiva il dipendente ad impegnarsi oltre la diligenza dovuta e richiesta dal ruolo (Albrecht, 2005). Le sfide del cambiamento esigono che il dirigente sia un manager efficace nell'esercitare una leadership credibile e coerente, stimolando ed attivando Il bisogno e la volontà di cambiare nelle persone, conferendo significato ad azioni ed obiettivi nel governo delle organizzazioni (Costa, 2009).

La leadership, quale abilità che contribuisce al miglioramento delle prestazioni nelle amministrazioni pubbliche, consente al leader di esprimere, nella sua dimensione trasformazionale, integrità ed etica nello svolgimento dei compiti (Orazi, Turrini e Valotti, 2013), e chiarire gli obiettivi organizzativi, sostenendo la motivazione al servizio pubblico ed alimentando l'importanza della missione (Wright, Moynihan e Pandey, 2012). Riscoprire nel management la dimensione identitaria della leadership contribuisce a valorizzare la funzione direzionale per sostenere la crescita professionale dell'amministrazione pubblica e promuovere la qualità del capitale umano, alimentando la motivazione al servizio pubblico, il commitment e la tensione al cambiamento nell'istituzione pubblica (Rebora, 2016).

Sostenere una identità di leadership come prevalente alimenta nel manager pubblico l'esercizio di una leadership trasformazionale che genera coinvolgimento nella realizzazione del cambiamento organizzativo nelle amministrazioni (Van der Voet, Kuipers e Groeneveld, 2016) e contribuisce a consolidare la funzione manageriale nell'orientare i percorsi delle riforme istituzionali verso la generazione di valore pubblico (Valotti, 2018).

PROMUOVERE L'IDENTITÀ DI LEADERSHIP QUALE IDENTITÀ PREVALENTE O CENTRALE NEL MANAGEMENT PUBBLICO

Una leadership orientata agli obiettivi impone che il manager debba assumere l'identità del leader come prevalente, nel riconoscere il diritto e la responsabilità di raggiungere risultati *attraverso* e *con* chi ne condivide la visione, comportandosi da leader nel valorizzare la dimensione organizzativa delle amministrazioni pubbliche, oltre le attribuzioni e le prerogative che l'autorità formale gli riconosce per promuovere, in maniera soddisfacente, la qualità del capitale umano e sostenere l'impegno e la motivazione al lavoro dei dipendenti verso gli obiettivi e la missione pubblica.

L'identità di leadership si riferisce sia alla misura in cui un individuo considera sé stesso come leader, sia a come i followers percepiscono un individuo come leader, poiché i processi di scambio che coinvolgono leader e follower ricoprono un ruolo significativo nel determinare il divenire delle relazioni di influenza tra leader e

follower (Epitropaki *et al.*, 2017).

Le identità assumono un ruolo importante per comprendere il comportamento. Gli individui hanno più identità, alcune sono centrali o prevalenti, ed altre meno. L'identità di leadership, principale rispetto alle altre identità presenti, influenza il comportamento nell'individuo. Persone con una identità prevalente dimostrano comportamenti coerenti nel campo di azione nel quale svolgono il compito, si sentono più sicure di sé, la percepiscono come importante, si aspettano che gli altri la percepiscano come tale (Kwok *et al.*, 2018).

L'identità orienta le nostre interazioni con gli altri, e l'identità di leadership, quale identità principale nel manager pubblico, permette di comprendere i comportamenti legati, in particolare, all'esercizio della leadership trasformazionale, che contribuisce al miglioramento delle performances ed è riferibile a quel comportamento che si propone di sviluppare e sostenere una visione che spinga i followers ad impegnarsi oltre quanto legittimamente esigibile o dovuto, al di là dei propri interessi, per raggiungere gli obiettivi organizzativi dell'istituzione pubblica (Jacobsen e Andersen, 2015).

La leadership si traduce nel produrre risultati operando *con* e *attraverso* gli altri. In particolare, i processi che interessano l'identità di leadership e di followership sono al cuore della comprensione delle dinamiche comportamentali legate all'esercizio della leadership nelle amministrazioni pubbliche. Poiché la leadership genera buona performance, e l'identità principale influisce sui comportamenti al lavoro, è importante comprendere quali siano i fattori organizzativi che favoriscono l'emergere di un'identità centrale o principale di leadership nel manager pubblico (Grøn, Bro e Andersen, 2020). Identità professionale e identità di leadership non sono alternative o in contrasto. Una tra le identità può emergere come prevalente o centrale rispetto alle altre. Inoltre, l'assunzione di un incarico di natura manageriale genera nel dipendente pubblico un cambiamento nella percezione della sua identità che non è più legata soltanto alla professione svolta (Grøn, Bro e Andersen, 2020).

L'identità di leader assume maggior centralità quando il manager pubblico tende a progredire nella scala gerarchica ricoprendo l'incarico per un tempo lungo. Posizione gerarchica e *span of control* sono fattori organizzativi che spingono il manager ad assumere una identità di leadership come identità prevalente.

Quanto più ampio è lo *span of control*, che si riferisce al numero di dipendenti che un manager può controllare, sussiste una minor interazione con i dipendenti ed un minor coinvolgimento nelle attività di lavoro, ed il peso dell'identità professionale si riduce. Inoltre la crescita di potere ed autorità significano prestigio e qualità per un manager disponibile ad assumere le responsabilità della leadership. Nel progredire di carriera nella posizione gerarchica, che si riferisce alla distanza di potere formale tra manager e dipendenti, nel dirigente aumenta la propensione ad assumere responsabilità di leadership, poiché sono i manager di livello inferiore a comunicare e confrontarsi direttamente con i dipendenti nelle attività di lavoro quotidiane. Nel procedere lungo la scala gerarchica, al crescere dell'autorità formale di cui egli dispone, il manager è propenso ad assumere responsabilità che richiedono l'esercizio della leadership.

L'identità di leadership percepita incoraggia il manager pubblico ad agire, a comportarsi da leader (Grøn, Bro e Andersen, 2020), e diventa fondamentale per quel manager che, in quanto agente di cambiamento, agisca da leader trasformazionale (Rebora, 2016; Van der Voet, Kuipers e Groeneveld, 2016) nel sostenere impegno e motivazione al lavoro dei collaboratori, coinvolgendo i dipendenti nel far propri e perseguire gli obiettivi organizzativi. Il management pubblico, nell'alimentare motivazione, nuovi comportamenti e valori, nel

promuovere la volontà delle persone al lavoro, assume un'identità prevalente di leadership per valorizzare anche autonomia e professionalità. Investire in educazione e formazione per la dirigenza pubblica contribuisce a rafforzare la dimensione professionale e comportamentale del ruolo manageriale (Borgonovi, 2020).

Lo sviluppo della leadership quale identità assume una peculiare importanza per il buon andamento delle organizzazioni pubbliche (Grøn, Bro e Andersen, 2020). Quanto più il manager pubblico tende a comportarsi e pensare da leader, tanto più i collaboratori saranno disponibili a comportarsi da followers con un impatto favorevole per l'impegno, la motivazione al lavoro e la tensione verso gli obiettivi. La posizione gerarchica, lo *span of control*, la formazione e l'assunzione di un incarico che implica esercizio di leadership fanno emergere un'identità di leader. Manager pubblici, con una più elevata posizione gerarchica, con un più ampio *span of control*, che hanno sperimentato esperienze, momenti di formazione e confronto, ed iniziative di educazione alla leadership, tenderanno ad assumere una identità prevalente orientata alla leadership.

In particolare, l'identità di leadership è positivamente correlata sia con l'esercizio della leadership trasformazionale, sia con esperienze di formazione, educazione e confronto che orientano i manager ad essere consapevoli nell'identificarsi in ruoli legati all'esercizio della leadership. Apprendere, attraverso la formazione, comportamenti orientati alla leadership sostiene il manager nel maturare l'identità di leader coniugando identità organizzativa, professionale e leadership.

Manager che assumano una identità prevalente di leadership eserciteranno significativamente una leadership trasformazionale, laddove manager, che coniugano identità di leadership e identità professionale, attribuiscano maggior importanza alla leadership nello sviluppo professionale. Il manager tende ad esercitare minor leadership, se l'identità professionale è dominante. L'identità di leadership è positivamente correlata con l'esercizio di una leadership trasformazionale. Più elevata sarà nel manager l'identità da leadership, quanto più elevata è la posizione gerarchica, più lunghi sono l'incarico ed il mandato assunti, più ampio è lo *span of control*, e, inoltre, sussistono piani di formazione ed educazione alla leadership.

FORMARE IL MANAGEMENT PER ALIMENTARE LA RICERCA DELL'IDENTITÀ DI LEADERSHIP PER IL CAMBIAMENTO

La leadership contribuisce all'efficacia e al buon andamento dell'amministrazione pubblica, nella sua dimensione organizzativa e comportamentale, alimentando l'impegno e la motivazione del dipendente nel servizio pubblico. Nelle amministrazioni che cambiano, l'identità della leadership nel manager pubblico, quale agente di cambiamento, diventa una risorsa per l'innovazione nei valori, nella condotta, e nell'etica del servizio pubblico.

Il manager pubblico dovrebbe interpretare il proprio ruolo per esprimere attraverso l'esercizio della leadership una ben definita identità al lavoro. Educare i manager pubblici a sviluppare l'identità di leadership aiuta a promuovere quel cambiamento organizzativo, coerente con l'agire nell'interesse pubblico, che si traduce in una nuova generazione di dirigenti abili nel saper esercitare una leadership efficace per esprimere, consapevolmente e con convinzione, la propria identità manageriale. In particolare, investire in capitale umano e relazionale significa contribuire alla crescita professionale ed identitaria del manager pubblico, nella formazione e nella costituzione di competenze manageriali per stimolare l'orientamento alla leadership, agendo sulle variabili comportamentali, sul valore e sul significato dell'identità del manager pubblico.

Riscoprire l'identità di leadership nel management contribuisce a valorizzare l'orientamento verso l'organizzazione nel sostenere la leadership quale determinante della performance delle amministrazioni pubbliche, nel promuovere qualità e soddisfazione nella relazione tra leader e followers per il buon andamento dell'azione amministrativa, per alimentare motivazione e commitment nell'organizzazione quale fattore di crescita e di produzione di valore nel servizio pubblico. Nella transizione al cambiamento, investire in educazione e formazione per la leadership sostiene nel manager pubblico l'emergere di una identità di leadership come centrale o prevalente, quale risorsa che valorizza responsabilità, comportamenti eticamente sostenibili, innovazione, professionalità e competenze del management nell'affrontare e gestire l'incertezza che sempre investe l'organizzazione delle amministrazioni pubbliche nelle relazioni con l'ambiente e nella società (Borgonovi, 2020; Borgonovi, 2018; Valotti, 2018).

Riferimenti bibliografici

Adinolfi, P. (2005). *Il mito dell'azienda. L'innovazione gestionale e organizzativa nelle amministrazioni pubbliche.* Milano: McGraw-Hill.

Albrecht, S. (2005). Leadership Climate in the Public Sector: Feelings Matter Too! *International Journal of Public Administration, 28*(5-6), 397-416.

Borgonovi, E. (2001). Il concetto di valore pubblico. *Azienda pubblica, 14*(2-3), 185-188.

Borgonovi, E. (2018). Management pubblico: evoluzione della disciplina e delle riforme. *Rivista Italiana di Public Management, 1*(1), 22-28.

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

Butera, F. (2007). Il change management strutturale nella pubblica amministrazione. *Studi organizzativi*, *1,* 1-44.

Caillier, J.G. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management, 43*(2), 218-239.

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

Christiansen, C.C. (1999). Defining Lives: Occupation as Identity: An Essay on Competence, Coherence, and the Creation of Meaning. *The American Journal of Occupational Therapy, 53*(6), 547-558.

Costa, G. (1997). Il cambiamento nelle pubbliche amministrazioni: *Economia e diritto del terziario, 9*(2), 527-543.

Costa, G. (2009). Cambiamento organizzativo nelle amministrazioni pubbliche: *Risorse Umane nella pubblica amministrazione, 4-5,* 157-171.

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.

Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R.G. (2017). Leadership and followership identity processes: A

multilevel review. *The Leadership Quarterly, 28,* 104-129.

Fernandez, S., & Rainey, H.G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, *66*(2), 168-176.

Grøn, C.H., Bro, L.L., & Andersen, L.B. (2020). Public managers' leadership identity: concept, causes, and consequences. *Public Management Review, 22*(11), 1696-1716.

Horton, S. (2006). New Public Management: Its Impact on Public Servant's Identity. *International Journal of Public Sector Management, 19*(6), 533-542.

Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G., & Day, D.V. (2014). *Leadership and identity: An examination of three theories and new research directions.* In D.V. Day (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 285–301). Oxford University Press.

Jacobsen, C.B., & Andersen, L.B. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, *75*(6), 829-841.

Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration, 92*(1), 1-20.

Kwok, N., Hanig, S., Brown, D.J., & Shen, B.W. (2018). How leader role identity influences the processes of leader emergence: A social network analysis. *The Leadership Quarterly, 29*(6), 648-662.

Meyer, R., & Hammerschmid, G. (2006). Public Management Reform: An Identity Project. *Public Policy and Administration, 21*(1), 99-115.

Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value*. Cambridge: Harvard University Press.

Orazi, D.C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Science, 79*(3), 486-504.

Rebora, G. (2016). Il cambiamento organizzativo: una visione integrata. In Rebora, G. (a cura di), *Il cambiamento organizzativo. Pratiche, competenze, politiche* (pp. 15-57). Milano: Este.

Rebora, G. (2018). Public Management: una prospettiva di scienza dell'organizzazione. *Rivista Italiana di Public Management, 1*(1), 68-74.

Scott DeRue, D., & Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review, 35*(4), 627-647.

Solari, L. (2003). Viaggiare nel cambiamento. In Solari, L., *Cambiamento organizzativo* (pp. 3-10). Milano: Este.

Valotti, G. (2018). Riforme istituzionali e cambiamento manageriale: un'alleanza per il futuro della PA. *Rivista Italiana di Public Management, 1*(1), 75-78.

van Bockel, J., & Noordegraf, M. (2006). Identifying identities: performance-driven, but professional public manager. *International Journal of Public Sector Management, 19*(6), 585-597.

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.

van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review, 63*(2), 214-228.

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*(2), 206-215.