

4 Le caratteristiche della leadership nei contratti di rete italiani: verso attrattività e stabilità

Anna Cabigiosu

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Patrick Kenis

Tilburg University, The Netherlands

Anna Moretti

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter examines how network leadership shapes the attractiveness and stability of Italian inter-organizational networks established through network contracts. Drawing on survey data from the 2025 National Observatory of Network Contracts, it analyzes four leadership orientations – goal-directedness, efficiency, participation, and cohesion – and their effects on member entry and exit. The findings show that goal-oriented and efficient leadership enhance attractiveness, while cohesion strengthens stability but may limit openness. Overall, effective network leadership emerges as a combination of complementary leadership orientations.

Keywords Network leadership. Inter-organizational networks. Network contracts. Attractiveness. Stability.

Sommario 1 Leadership e orchestrazione nelle reti inter-organizzative. – 2 Orientamento agli obiettivi. – 3 Orientamento all'efficienza. – 4 Orientamento alla partecipazione. – 5 Orientamento alla coesione. – 6 Metodologia – 7 Considerazioni conclusive: attrattività, stabilità, ed efficacia di rete.

1 Leadership e orchestrazione nelle reti inter-organizzative

Nelle reti inter-organizzative – insieme di imprese o enti autonomi che collaborano per obiettivi comuni – la leadership di rete (o orchestrazione) riveste un ruolo cruciale. A differenza della gerarchia tradizionale, nelle reti manca un'autorità formale che imponga decisioni; l'orchestratore deve quindi coordinare membri indipendenti attraverso la collaborazione e l'allineamento volontario (Milward, Provan 2006). Dhanaraj e Parkhe (2006) definiscono l'orchestrazione come l'insieme di attività svolte dall'*hub firm* per assemblare, gestire e sviluppare la rete, facilitando la creazione di valore senza autorità gerarchica diretta. In particolare, nel contesto di reti per l'innovazione, l'orchestratore si concentra su tre dimensioni chiave: mobilitare conoscenze, garantire un'equa appropriazione dei benefici (*innovation appropriability*) e mantenere la stabilità del network (continuità dei membri e relazioni). Quest'ultimo aspetto – la stabilità – è evidenziato come parte integrante della leadership di rete, poiché reti instabili (con elevato ricambio di partecipanti non allineato alla funzione e obiettivi specifici della rete in un determinato momento della sua evoluzione) faticano a produrre risultati collettivi innovativi. In altri termini, reti instabili limitano le opportunità di innovazione (Dhanaraj, Parkhe 2006), sottolineando il legame tra leadership, stabilità e capacità innovativa.

La leadership di rete, dunque, si distingue dalla leadership intra-organizzativa tradizionale: il leader di rete funge da regista o facilitatore, più che da comandante. Come notano Wind et al. (2021), il compito primario del leader di rete è connettere, motivare e incoraggiare gli attori a sviluppare relazioni interpersonali, accrescere la coesione del gruppo e stimolare lo sviluppo di una visione condivisa (Wind et al. 2021). Ciò implica che il leader deve costruire fiducia diffusa, creare una rete di relazioni coese, e mantenere chiari i benefici della collaborazione per tutti i partner. Quando queste condizioni sono presenti, la rete diventa attraente per i membri attuali e potenziali, oltre che più stabile nel tempo.

Attrattività e stabilità della rete sono due caratteristiche fondamentali: l'attrattività si riferisce alla capacità del network di richiamare nuovi membri e risorse, nonché di mantenere alta la partecipazione dei partner esistenti; la stabilità indica una bassa rotazione dei partecipanti e la continuità delle relazioni nel tempo. Questi due elementi sono interconnessi e collegati alla performance della rete. Studi sui network pubblici e privati suggeriscono che reti stabili tendono ad essere più efficaci nel raggiungere i propri scopi (Milward, Provan 2006). Ad esempio, Provan e Milward (1995) trovarono che nelle reti di servizi sanitari l'elevata stabilità organizzativa (scarsa uscita di enti e perduranza delle collaborazioni)

era associata a migliori esiti per l'utenza e maggiore sostenibilità del network nel lungo periodo. Analogamente, una rassegna di Turrini et al. (2010) conclude che fattori come l'abbondanza di risorse esterne e il supporto della comunità contribuiscono a stabilizzare la rete, e tale stabilità si traduce in una maggiore efficacia del network. Come evidenziato da diversi studi, la stabilità è critica per l'efficacia della rete (Bashir et al. 2022), tanto che le reti più performanti spesso sono quelle operative da molti anni, avendo avuto il tempo di consolidare fiducia e procedure condivise (Milward, Provan 2006). D'altra parte, una rete attrattiva - dotata di legittimità esterna e reputazione - attira attori di qualità e nuove risorse. La leadership gioca un ruolo chiave anche qui: fornendo un riferimento esterno a rappresentanza del network, il leader ne accresce la visibilità e credibilità verso stakeholder, finanziatori e potenziali partner (Provan, Kenis 2008; Human, Provan 2000). Una forte legittimazione esterna non solo attira nuovi ingressi, ma rinforza il commitment dei membri interni, i quali vedono riconosciuto il valore della rete (Provan, Kenis 2008), alimentando un circolo virtuoso di stabilità e successo collettivo. In sintesi, attrattività e stabilità della rete sono elementi interdipendenti che fungono sia da indicatori sia da determinanti della capacità di una rete di raggiungere i propri obiettivi (la cosiddetta 'efficacia del network', *network effectiveness*) (Bashir et al. 2022).

All'interno di questo quadro, il presente capitolo si focalizza sul ruolo del leader di rete e, in particolare, sui diversi orientamenti attraverso i quali la leadership di rete può esprimersi nel gestire la collaborazione inter-organizzativa (attraverso l'esplorazione dei quattro costrutti teorici in letteratura associati ai diversi orientamenti di leadership - orientamento agli obiettivi, efficienza, partecipazione, e coesione). Di seguito, attraverso una rassegna della letteratura scientifica, sarà definito ciascun costrutto nel contesto dei network inter-organizzativi, esplorando come questo influisca sull'attrattività e/o stabilità della rete.

2 Orientamento agli obiettivi

Un primo orientamento della leadership di rete è la chiara direzionalità verso gli obiettivi comuni (*goal-directedness*). Una rete *goal-directed* è caratterizzata dall'esplicita definizione di scopi condivisi e dalla convergenza dei membri su tali obiettivi (Carboni et al. 2019; Kilduff, Tsai 2003). Nowell e Milward (2022) notano che le reti orientate allo scopo abbiano obiettivi di livello di rete relativamente chiari, identificati e concordati dai membri. In pratica, il leader di una rete *goal-directed* svolge un ruolo di regia strategica: facilita i membri nel concordare una missione comune, nel tradurla in obiettivi misurabili

e nel mantenere il focus collettivo su di essi. Questo orientamento richiama il compito di *framing* descritto da Agranoff e McGuire (2001), ossia la creazione di una cornice di riferimento condivisa che indirizza gli sforzi della rete verso risultati specifici. Spesso, infatti, il network manager deve aiutare i partecipanti a chiarire «che cosa stiamo cercando di ottenere insieme?» e a mantenere allineate le attività a tale scopo (Carboni et al. 2019).

L'orientamento agli obiettivi incide positivamente sia sull'attrattività sia sulla stabilità della rete. Una chiara definizione degli obiettivi funge da potente meccanismo di attrazione: organizzazioni esterne saranno più propense a unirsi al network se ne comprendono il valore e gli scopi (ad esempio, aderire a una rete orientata a risolvere un problema concreto o a innovare in uno specifico ambito tecnologico). La letteratura evidenzia che una forte *goal orientation* condivisa tra i partner è un fattore chiave per l'efficacia della rete, perché favorisce il coordinamento e riduce i conflitti di direzione. In uno studio sperimentale su reti di servizio pubblico, George et al. (2024) argomentano che per realizzare l'efficacia di network, è fondamentale che il network manager coltivi nei partner un orientamento agli obiettivi comuni. Quando gli scopi collettivi sono ben compresi e accettati, i membri percepiscono la collaborazione come utile e significativa, il che rafforza la loro motivazione a rimanere (stabilità) e ad investire risorse nel network. Al contrario, reti in cui gli obiettivi sono vaghi o eterogenei tendono a perdere pezzi per strada: i partecipanti potrebbero disimpegnarsi o uscire se non vedono chiaro il valore aggiunto della rete. Inoltre, il consenso sugli obiettivi (*goal consensus*) è stato identificato come condizione necessaria per certi modelli di governance di rete efficaci (es. governance condivisa) - solo con obiettivi allineati i membri accetteranno una gestione collegiale senza un'autorità centrale (Provan, Kenis 2008). In sintesi, un'orchestrazione orientata agli obiettivi aumenta l'attrattività della rete verso attori con missioni affini e fornisce coerenza strategica, fattore che favorisce sia la tenuta interna che il conseguimento di performance collettive elevate.

Dal punto di vista dei risultati, le reti *goal-directed* mostrano una maggiore *network effectiveness* perché canalizzano gli sforzi congiunti verso risultati definiti. Provan e Milward (2001) sottolineano che la capacità di una rete di raggiungere *outcome* di livello network (per esempio, migliorare un servizio comunitario) dipende dalla presenza di obiettivi condivisi e rilevanti per tutti i membri. In reti pubblico-comunitarie, ad esempio, l'allineamento su obiettivi come la riduzione dei senzatetto o il miglioramento di tassi educativi ha permesso di ottenere miglioramenti tangibili a livello di sistema che nessuna organizzazione avrebbe potuto ottenere da sola (Carboni et al. 2019). In conclusione, l'orientamento agli obiettivi impartito dalla leadership di rete orienta e compatta i partecipanti, rendendo la rete

più attraente per chi ne condivide la mission, più stabile grazie alla convergenza di intenti, e più efficace nel produrre benefici collettivi.

3 Orientamento all'efficienza

Un secondo importante orientamento della leadership di rete riguarda la capacità del leader di guidare il network in modo organizzato, operativo ed efficace. In questo senso, l'efficienza non è intesa come una proprietà del network nel suo complesso, ma come una caratteristica del comportamento della leadership nel promuovere l'azione, ridurre gli sprechi, minimizzare le inefficienze e velocizzare i processi decisionali. Una leadership efficiente è capace di trasformare rapidamente le decisioni in esecuzione, di coordinare le attività senza dispersione di risorse e di focalizzare l'attenzione dei membri su obiettivi concreti.

Questo stile di leadership riflette una logica manageriale orientata alla performance, in cui l'operatività viene valorizzata come dimensione centrale della regia di rete. A differenza di approcci più inclusivi o deliberativi, la leadership efficiente si caratterizza per una maggiore centralizzazione delle responsabilità operative e per l'implementazione di strumenti e routine di coordinamento che agevolano l'avanzamento delle attività. In letteratura, tali caratteristiche sono associate al concetto di *pragmatic leadership* nei contesti collaborativi, ossia una guida orientata al fare, focalizzata sull'ottenimento di risultati e sull'efficienza esecutiva (Vangen, Huxham 2003).

L'efficienza della leadership può avere effetti ambivalenti sull'evoluzione della rete. Da un lato, reti guidate da leader percepiti come efficienti risultano più attrattive, soprattutto per attori orientati al risultato e alla concretezza: una leadership capace di far 'funzionare' la rete aumenta la legittimità esterna del network e rafforza la sua reputazione come ambiente produttivo e orientato all'impatto (Dhanaraj, Parkhe 2006). Questo può facilitare l'ingresso di nuovi membri, attratti dalla possibilità di partecipare a un collettivo ben coordinato e in grado di produrre output tangibili.

Dall'altro lato, un'eccessiva enfasi sull'efficienza può ridurre il grado di inclusività e la qualità delle relazioni collaborative. Come mostrano studi sulle tensioni gestionali nelle reti (Saz-Carranza, Ospina 2011), una leadership troppo focalizzata sull'efficacia operativa può compromettere il coinvolgimento dei membri e minare la fiducia se non accompagnata da trasparenza e sensibilità alle esigenze del gruppo. I risultati empirici confermano questa duplicità: da un lato l'efficienza si associa positivamente al turnover in entrata, dall'altro tende ad aumentare anche il turnover in uscita, segnalando

un potenziale effetto di selezione o disaffezione da parte dei membri meno compatibili con uno stile di governance fortemente esecutivo.

In sintesi, la leadership efficiente può essere una leva potente per accrescere l'attrattività del network e consolidarne l'immagine esterna come sistema performante. Tuttavia, essa richiede un'attenta gestione delle tensioni interne: per risultare sostenibile, deve essere accompagnata da pratiche che preservino il commitment dei membri e la qualità relazionale. Una leadership capace di bilanciare pragmatismo operativo e ascolto partecipativo può rafforzare la rete, favorendone l'espansione senza comprometterne la coesione.

4 Orientamento alla partecipazione

Il terzo costruito è l'orientamento alla partecipazione diffusa dei membri nella governance e nelle attività della rete. Un'orchestrazione *participation-oriented* pone enfasi sull'inclusività, il coinvolgimento attivo di tutti (o della maggior parte) degli attori nelle decisioni chiave e nella co-creazione delle soluzioni. Ciò si traduce in strutture di governance collegiali (reti auto-governate dai partecipanti) o in processi decisionali condivisi (tavoli, comitati, forum deliberativi) anche in presenza di un *hub* centrale. Nella tassonomia di Provan e Kenis (2008), questo stile rispecchia il modello *shared governance*, in cui tutti i membri contribuiscono direttamente al coordinamento della rete. La logica sottostante è che, favorendo collaborazione orizzontale e *voice* dei partner, si costruiscono fiducia e reciprocità, migliorando l'integrazione di conoscenze e risorse. La letteratura sulle reti collaborative sottolinea che un tema comune è la necessità di costruire fiducia attraverso la collaborazione, e che proprio la collaborazione inclusiva - sebbene meno efficiente - crea un tessuto relazionale solido tra i membri. Huxham e Vangen (2005), ad esempio, parlano di *collaborative advantage* raggiungibile solo se gli attori partecipano attivamente e sviluppano reciproca comprensione.

Un orientamento partecipativo ha effetti immediati sull'attrattività interna della rete: i membri esistenti si sentono valorizzati e ascoltati, sviluppando un forte senso di appartenenza. Ciò incrementa la stabilità perché le organizzazioni hanno meno incentivi ad abbandonare una collaborazione in cui percepiscono *voice*, equità e benefici condivisi. Inoltre, la partecipazione attiva funge da meccanismo di legittimazione interna (Human, Provan 2000): quando i partecipanti sono coinvolti nelle scelte, trovano legittimo l'operato della rete e lo sostengono attivamente, anche di fronte a difficoltà. Provan e Kenis (2008) evidenziano che garantire legittimità interna è cruciale per mantenere l'impegno: «se i partecipanti non percepiscono come legittime le interazioni e gli sforzi coordinati nella rete, questa rischia di esistere solo di nome, senza reale commitment verso gli obiettivi».

comuni» (Provan, Kenis 2008, 243). Un processo partecipativo aiuta appunto i membri a vedere la collaborazione come modo legittimo di operare, da cui trarre benefici, consolidando il network dall'interno.

L'orientamento alla partecipazione rende anche la rete più attraente verso l'esterno per quegli attori che cercano ambienti collaborativi e democratici. Ad esempio, piccole imprese o enti non-profit potrebbero preferire aderire a reti dove sanno di poter contribuire attivamente alle decisioni, piuttosto che essere semplici esecutori di direttive altrui. In termini di performance, un elevato coinvolgimento può migliorare l'innovatività e l'adattività della rete, sfruttando l'intelligenza collettiva. Studi su reti di policy (Saz-Carranza, Ospina 2011) mostrano che il coinvolgimento di diversi attori nelle deliberazioni aiuta a gestire la 'tensione unità-diversità', trovando soluzioni creative e mantenendo l'unità senza sopprimere la pluralità di vedute. Il risultato è una maggiore capacità di *problem-solving* a livello di network. Naturalmente, come già discusso, esiste un costo: la partecipazione allargata può sacrificare efficienza nel breve termine (Provan, Kenis 2008). Ma molti autori ritengono che i benefici di fiducia e apprendimento congiunto spesso compensino i costi temporali, soprattutto per obiettivi complessi (Mandell, Keast 2007).

In pratica, una leadership orientata alla partecipazione crea strutture come gruppi di lavoro congiunti, assemblee periodiche, rotazione nelle responsabilità di coordinamento, assicurando che nessun membro chiave si senta escluso. La letteratura concorda che una rete in cui ci si fida gli uni degli altri e tutti si sentono co-protagonisti tende a durare nel tempo e a raggiungere traguardi difficili, perché i membri sono disposti a investire energie extra nel perseguire gli obiettivi comuni (Provan, Kenis 2008).

5 Orientamento alla coesione

L'ultimo costrutto considerato è l'orientamento alla coesione interna della rete. Una leadership orientata alla coesione mira a rafforzare i legami interpersonali e inter-organizzativi, la fiducia reciproca, il senso di appartenenza e l'identità collettiva del network. In pratica, l'orchestratore assume il ruolo di 'facilitatore di relazioni' (Wind et al. 2021), adottando stili da mediatore: incoraggia la conoscenza reciproca tra i membri, promuove interazioni frequenti, risolve conflitti in modo collaborativo e costruisce una cultura di rete condivisa. Questo orientamento è affine a ciò che Agranoff e McGuire (2001) chiamano «synthesizing»: creare un ambiente che sostenga la fiducia e la cooperazione tra i partecipanti. Ad esempio, il leader può organizzare workshop di team building inter-organizzativo, oppure

sviluppare un frame narrativo comune (una visione, un brand di network) che alimenti l'orgoglio di appartenere alla rete.

La *cohesion* interna è forse il fattore più direttamente legato alla stabilità: una rete coesa è una rete resiliente. Quando esistono fiducia diffusa e forte coesione, i membri sono meno inclini a comportamenti opportunistici o all'abbandono, persino di fronte a difficoltà. In una rete la cui leadership adotta uno stile orientato alla coesione, la fiducia e le norme di reciprocità creano costi sociali all'uscita e benefici nel rimanere, incrementando fortemente la stabilità. Human e Provan (2000), studiando network tra piccole imprese, trovarono che il processo di *legitimacy building* interno - basato su interazioni faccia a faccia e successi condivisi - portava ad un consolidamento della rete nel tempo, con riduzione del turnover e crescente impegno dei membri. In altri termini, la coesione alimenta un ciclo di stabilizzazione: dalle relazioni fiduciarie, ad un migliore coordinamento e soddisfazione, a reti più durature.

La coesione impatta anche sull'attrattività esterna. Una rete coesa ha spesso una reputazione di affidabilità e solidità: gli attori esterni la percepiscono come meno rischiosa in cui entrare, poiché sanno che vi regna collaborazione anziché conflittualità. Inoltre, una forte coesione interna spesso si traduce in una voce unitaria all'esterno: la rete presenta un fronte compatto verso stakeholder, clienti o finanziatori, accrescendo la propria legittimità esterna (Provan, Kenis 2008). Quest'ultima, a sua volta, attira ulteriori risorse e partner, potenziando la performance collettiva. Ad esempio, Dhanaraj e Parkhe (2006) sostengono che relazioni di tipo comunitario (*community relationships*) nel network supportano la stabilità della rete e facilitano la condivisione di conoscenze, elementi che fanno della rete un partner appetibile per nuovi innovatori. Va però notato che alcuni studi segnalano un potenziale rischio: un'eccessiva coesione potrebbe ridurre l'apertura del network verso idee nuove (effetto 'club' o chiusura verso l'esterno). Ad esempio, una rete troppo coesa e stabile potrebbe divenire meno attrattiva per outsider portatori di innovazione radicale, oppure soffrire di inerzia. Pertanto, il leader deve bilanciare coesione interna e apertura - concetto legato alla *unity-diversity tension* (Saz-Carranza, Ospina 2011). Un orchestratore efficace preserva l'unità del gruppo (*unity*) ma anche accoglie la diversità di nuovi ingressi o di prospettive, per evitare il ristagno. Questa capacità di *boundary spanning* (Williams 2002) - mantenere forte la coesione interna mentre si interfacciano nuovi partner - fa sì che la rete possa crescere e rinnovarsi senza perdere coesione.

In termini di performance, la coesione è associata positivamente alla capacità della rete di agire in modo concertato e superare gli ostacoli. Aumentare la coesione del gruppo e stimolare lo sviluppo di una visione condivisa sono azioni che migliorano la capacità di un network di raggiungere obiettivi collettivi (Wind et al. 2021), e a

presentare migliori performance di innovazione grazie allo scambio libero di conoscenze all'interno di un clima fiduciario (Powell et al. 1996). In conclusione, l'orientamento alla coesione da parte della leadership di rete crea un ambiente collaborativo intenso, in cui i membri «remano nella stessa direzione». Ciò rende la rete attraente (un club esclusivo in cui vale la pena entrare), assicura stabilità (pochi la lasceranno volontariamente) e in definitiva potenzia l'efficacia del network nel perseguire i propri obiettivi di lungo periodo.

6 Metodologia

6.1 Dati e contesto empirico

Lo studio si basa sui dati raccolti attraverso la survey 2025 dell'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, che fornisce informazioni dettagliate sulle caratteristiche strutturali e sul turnover delle reti d'impresa. L'unità di analisi è la rete, osservata dal punto di vista dell'impresa rispondente, che in molti casi coincide con l'impresa capofila o con un soggetto dotato di una posizione centrale nel coordinamento delle attività.

Il contesto delle reti d'impresa rappresenta un laboratorio empirico particolarmente adatto per analizzare l'orientamento agli obiettivi, all'efficienza, alla partecipazione, e alla coesione delle reti e come questi diversi orientamenti dell'orchestrazione contribuiscono in modo distinto ma complementare a creare reti inter-organizzative attrattive e stabili, due qualità che a loro volta favoriscono il successo del network (*network effectiveness*).

6.2 Misure

L'orientamento agli obiettivi, all'efficienza, alla partecipazione, e alla coesione delle reti sono stati misurati utilizzando gli item descritti in tabella 1 che chiedono ai rispondenti di esprimere il proprio grado di accordo, su una scala Likert a cinque punti. Le variabili 8, 11 e 16 sono state girate per il calcolo dei costrutti.

Tabella 1 Orientamento agli obiettivi (alpha 0,91). Misurazione delle variabili orientamento agli obiettivi, all'efficienza, alla partecipazione, e alla coesione delle reti. Alpha di Cronbach è in tutti i casi maggiore della soglia di 0,70

Item/Statistiche	Media	DS	Min	Max	N
1. L'attuale gestione della rete partecipa a processi e procedure decisionali.	3,89	1,20	1,00	5,00	178,00
2. L'attuale gestione della rete ha il controllo delle riunioni.	3,90	1,20	1,00	5,00	178,00
3. L'attuale gestione della rete ha una visione chiara per lo sviluppo della rete.	3,83	1,27	1,00	5,00	178,00
4. La rete ha concordato come autogovernarsi e prendere decisioni.	3,88	1,20	1,00	5,00	178,00
5. L'attuale gestione della rete ha sviluppato obiettivi chiari.	3,80	1,26	1,00	5,00	178,00
Item/Statistiche	Media	DS	Min	Max	N
6. L'attuale gestione della rete lavora molto duramente.	2,89	1,47	1,00	5,00	178,00
7. L'attuale gestione della rete è altamente efficiente e orientata al lavoro.	2,86	1,41	1,00	5,00	178,00
8. Nell'attuale gestione della rete c'è molto tempo sprecato a causa di inefficienze.	1,91	1,18	1,00	5,00	178,00
9. L'attuale gestione della rete è organizzata ed efficiente.	3,77	1,17	1,00	5,00	178,00
10. La rete è capace di passare dalle parole all'azione.	3,65	1,16	1,00	5,00	178,00
11. L'attuale gestione della rete ha raramente qualcosa di concreto da mostrare come risultato delle sue azioni.	1,92	1,19	1,00	5,00	178,00

Item/Statistiche	Media	DS	Min	Max	N
12. L'attuale gestione della rete chiede assistenza all'impresa capofila su task specifici.	3,72	1,23	1,00	5,00	178,00
13. L'attuale gestione della rete cerca intenzionalmente le opinioni del capofila.	3,56	1,34	1,00	5,00	178,00
14. L'attuale gestione della rete utilizza le capacità di tutti, non solo di pochi.	3,93	1,07	1,00	5,00	178,00
15. Nella gestione della rete, tutti sono coinvolti nella discussione, non solo pochi.	3,88	1,24	1,00	5,00	178,00

Item/Statistiche	Media	DS	Min	Max	N
16. Non c'è molto spirito di gruppo in questa rete.	1,94	1,26	1,00	5,00	178,00
17. C'è un senso di unità e coesione nella nostra rete.	3,62	1,38	1,00	5,00	178,00
18. Le persone coinvolte nella rete partecipano alle riunioni.	3,75	1,30	1,00	5,00	178,00

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

6.3 Strategia empirica

Abbiamo quindi indagato il legame che esiste tra la leadership, descritta attraverso le sue quattro componenti, e il turnover della rete in termini di entrate, uscite e turnover complessivo (differenza tra imprese entrate ed uscite dalla rete) dalla sua fondazione. Poiché molte imprese non hanno ingressi e/o uscite, questi modelli utilizzano un modello *Zero-Inflated Negative Binomial* (ZINB) poiché la variabile dipendente è un conteggio caratterizzato da una forte *overdispersion* e da un'elevata frequenza di osservazioni nulle. La parte *inflate* di questi modelli spiega la probabilità di essere sempre zero (non l'intensità del turnover) che in questo caso è stata associata alla dimensione della rete (più grande è la rete più difficile è osservare zero ingressi/uscite). Il modello che ha come dipendente il turnover utilizza un modello di regressione lineare con errori robusti. La scelta della regressione lineare è giustificata dalla distribuzione della variabile e dalla presenza di valori negativi. I modelli empirici includono anche un insieme articolato di variabili di controllo volte a catturare le principali caratteristiche strutturali delle reti d'impresa.

In primo luogo, controlliamo per la presenza (numero) di imprese grandi e media nella rete. La dimensione rappresenta una proxy della base potenziale di risorse e competenze disponibili all'interno della

rete e di capacità gestionali ed organizzative che possono favorire la stabilità ed attrattività della rete.

In secondo luogo, la durata contrattuale della rete, misurata in anni (età della rete), viene inclusa per controllare per il grado di maturità della collaborazione. Reti più longeve possono aver sviluppato routine consolidate, meccanismi di fiducia e capacità di coordinamento più stabili, che influenzano la propensione al cambiamento. Al tempo stesso, una maggiore durata può riflettere fenomeni di *lock-in* e rigidità organizzativa.

Infine, controlliamo per il tipo di rete, contratto o soggetto, che in base alla natura del vincolo giuridico può influenzare la stabilità della rete.

Nei modelli *zero inflated* usiamo la dimensione della rete (numero di imprese in rete) per catturare i fattori associati alla presenza di un eccesso di osservazioni nulle.

6.4 Risultati

Riportiamo in primo luogo le statistiche descrittive e le correlazioni delle variabili che rientrano nei modelli utilizzati (per le descrittive delle variabili di controllo si rimanda al capitolo 2). La tabella 2 mostra le statistiche descrittive complessive delle quattro variabili emergenti esplicative della leadership della rete e del turnover.

Le analisi preliminari mostrano quindi valori medi elevati, tutti superiori al 3, per queste quattro dimensioni. I risultati mostrano anche un turnover più contenuto sulle uscite e più dinamico rispetto alle entrate suggerendo una certa capacità di attrazione delle reti, confermato anche dal saldo positivo medio del turnover totale.

I dati mostrano inoltre un'*overdispersion* delle variabili legate al turnover con una varianza molto più elevata della media.

Tabella 2 Statistiche descrittive complessive delle variabili orientamento agli obiettivi, all'efficienza, alla partecipazione, alla coesione e sul turnover

Variabili/Statistiche	Media	DS	Min	Max
Orientamento agli obiettivi	3,80	1,07	1,00	5,00
Orientamento all'efficienza	3,76	0,83	1,67	5,00
Orientamento alla partecipazione	3,36	0,96	1,00	5,00
Orientamento alla coesione	3,95	0,95	1,00	5,00
Turnover entrata	2,91	8,57	0	80
Turnover uscita	1,29	3,61	0	30
Turnover totale	1,66	7,65	-5	79

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

I dati della tabella 3 mostrano correlazioni positive superiori alla soglia di 0,4 e significative tra le quattro dimensioni della leadership.

Tabella 3 Correlazioni tra variabili dipendenti ed esplicative

Variabili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Turnover uscite	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Turnover entrate	0,48*	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3 Turnover totale	0,06	0,91*	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 Orientamento obiettivi	0,02	0,15*	0,17*	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-
5 Orientamento efficacia	0,06	0,14*	0,13*	0,70*	1,00	-	-	-	-	-	-	-
6 Orientamento partecipazione	-0,04	0,11	0,14*	0,62*	0,46*	1,00	-	-	-	-	-	-
7 Orientamento coesione	-0,14*	-0,06	0,00	0,60*	0,67*	0,46*	1,00	-	-	-	-	-
8 Dimensione della rete	0,47*	0,60*	0,43*	0,03	-0,03	-0,02	-0,25	1,00	-	-	-	-
9 Età rete	0,06	-0,03	-0,06	-0,09	-0,18*	-0,15*	-0,18	0,13*	1,00	-	-	-
10 Imprese grandi	0,25*	0,12	0,02	0,09	-0,02	0,06	-0,09	0,20*	0,16*	1,00	-	-
11 Imprese medie	0,14*	0,28*	0,25*	0,13*	-0,01	0,08	-0,15*	0,31*	0,04	0,50*	1,00	-
12 Rete soggetto	0,18*	0,29*	0,24*	0,08	0,02	-0,05	-0,13*	0,43*	0,13*	0,18*	0,27*	1,00

*p < 0,10

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

Questo pattern suggerisce che la leadership non si manifesta in modo frammentato, ma tende a configurarsi come un pacchetto coerente di pratiche di coordinamento, condivisione e partecipazione.

I risultati dei modelli zero inflated e di regressione con errori robusti sono riportati in tabella 4.

Tabella 4 Risultati dei modelli di regressione su turnover entrate, turnover uscite, e turnover totale

Variabili/Modelli	Robust zero-inflated negative binomial regression		Linear regression, robust errors
	Turnover entrate	Turnover uscite	Turnover totale
Orientamento agli obiettivi	0,62*** (0,23)	0,17 (0,29)	0,62*(0,33)
Orientamento all'efficienza	0,50* (0,26)	0,76** (0,32)	0,55 (0,66)
Orientamento alla partecipazione	-0,29 (0,22)	-0,30 (0,26)	-0,09 (0,42)
Orientamento alla coesione	-0,65*** (0,24)	-0,54* (0,31)	-0,60 (0,62)
Età rete	-0,01 (0,02)	0,03 (0,03)	0,00 (0,05)
Numero imprese grandi	-0,04 (0,03)	0,07* (0,04)	-0,61** (0,30)
Numero imprese medie	0,11* (0,06)	-0,08 (0,07)	1,04* (0,63)
Rete soggetto	0,59* (0,32)	0,23 (0,47)	0,40 (0,60)
Dimensione rete	-	-	0,13*(0,08)
Costante	0,19 (0,90)	0,01 (1,00)	-2,47 (1,93)
Inflated model	-	-	-
Dimensione rete	-0,86*** (0,25)	-0,42** (0,18)	-
Intercetta	4,69*** (1,08)	2,55*** (0,74)	-
N	176	176	-
log-likelihood	-210,70	-188,21	R ² =0,36

*p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025

I risultati di tabella 4 suggeriscono che reti più orientate a obiettivi chiari ed efficienza operativa attraggono più nuovi partner. La coesione invece riduce le entrate: reti molto coese appaiono più chiuse, meno permeabili a nuovi ingressi suggerendo un possibile *trade-off* tra apertura vs coesione. Infine, la partecipazione diffusa non sembra favorire direttamente l'attrattività in termini di nuove entrate.

Sempre tabella 4 mostra come un forte orientamento all'efficienza può aumentare le uscite, suggerendo processi di selezione o riallocazione dei partner meno allineati. La coesione, al contrario, trattiene i membri e riduce il turnover in uscita. L'orientamento agli obiettivi non è una variabile significativa rispetto al turnover in uscita, suggerendo che gli obiettivi contano più per attrarre che per trattenere.

Nei modelli inflate, la dimensione della rete è negativa e significativa: all'aumentare della dimensione della rete diminuisce la probabilità di appartenere al gruppo degli zeri strutturali quindi reti più grandi hanno meno probabilità di avere zero entrate/uscite.

7 Considerazioni conclusive: attrattività, stabilità, ed efficacia di rete

I risultati dell'indagine confermano che la leadership di rete, nelle sue diverse forme, esercita un'influenza significativa sull'attrattività e sulla stabilità delle reti d'impresa, elementi che a loro volta incidono sulla loro efficacia complessiva. Le evidenze empiriche mostrano che non tutte le dimensioni della leadership incidono allo stesso modo su entrate e uscite dei membri, suggerendo che i diversi orientamenti possano configurare profili distinti di evoluzione della rete.

L'orientamento agli obiettivi emerge come il driver principale dell'attrattività. Le reti con una leadership capace di definire scopi chiari e condivisi mostrano un maggior numero di nuovi ingressi, probabilmente perché i potenziali partner riconoscono un senso di direzione e concretezza. Tuttavia, questo orientamento non ha effetti significativi sulla stabilità, suggerendo che la chiarezza degli obiettivi attrae, ma non trattiene. Questo è coerente con la letteratura che identifica la *goal-directedness* come leva fondamentale per allineare i partner e stimolare il coordinamento (Carboni et al. 2019; Nowell, Milward 2022), ma che potrebbe richiedere ulteriori strumenti per garantire il commitment nel lungo periodo.

Anche l'efficienza della leadership si associa positivamente al numero di ingressi: reti con una gestione percepita come organizzata e orientata all'azione sembrano più appetibili. Tuttavia, questo stesso orientamento si accompagna a una maggiore probabilità di uscite, indicando che una leadership molto operativa potrebbe innescare dinamiche selettive o tensioni interne tali da spingere fuori i membri meno allineati. L'efficienza, dunque, contribuisce sia ad attrarre sia a generare ricambio. Questo risultato riflette quanto discusso nella letteratura sulla *pragmatic leadership* (Vangen, Huxham 2003) e sulle tensioni tra efficienza e partecipazione nei contesti collaborativi (Saz-Carranza, Ospina 2011).

L'orientamento alla partecipazione non risulta significativamente associato né alle entrate né alle uscite. Questo potrebbe indicare che, sebbene la partecipazione favorisca dinamiche relazionali positive e legittimità interna, da sola non costituisce una leva forte per modificare la composizione del network. Tuttavia, studi precedenti (Huxham, Vangen 2005) suggeriscono che la partecipazione può rafforzare l'apprendimento collettivo e la capacità di generare valore condiviso, effetti che potrebbero emergere su altre dimensioni della performance di rete e non essere direttamente catturati dal solo turnover.

La coesione si conferma come il principale fattore di stabilità: reti coese mostrano tassi significativamente più bassi di uscite. Tuttavia, l'effetto è inverso sulle entrate: reti molto coese tendono a essere meno permeabili e meno attrattive, forse perché percepite come 'chiusse' da potenziali nuovi ingressi. Questo *trade-off* tra

apertura e coesione richiama la tensione *unity-diversity* discussa da Saz-Carranza e Ospina (2011) e il ruolo della leadership come *boundary spanner* (Williams 2002), capace di preservare la coesione interna senza compromettere l'apertura all'esterno.

I dati mostrano inoltre forti correlazioni tra le quattro dimensioni della leadership, suggerendo che nella pratica i leader non adottano un singolo stile, ma un mix coerente di approcci. Questo rafforza l'idea che una leadership efficace non sia monocorde, ma composta da un insieme bilanciato di orientamenti complementari.

In sintesi, i risultati suggeriscono che attrattività e stabilità sono influenzate da diversi orientamenti di leadership: l'orientamento agli obiettivi e quello all'efficienza aumentano la capacità di attrarre nuovi partner; la coesione trattiene i membri nel tempo; la partecipazione ha un ruolo più sfumato, ma potenzialmente importante per la qualità del processo collaborativo. La leadership efficace è quindi quella in grado di combinare questi orientamenti per costruire un equilibrio dinamico: attrarre nuovi membri senza compromettere la stabilità interna.

La combinazione di orientamenti permette inoltre di adattare la rete a fasi evolutive differenti: ad esempio, in una fase iniziale può essere cruciale attrarre partner tramite obiettivi chiari ed efficienza operativa; in una fase di consolidamento, può essere prioritario rafforzare coesione e partecipazione per stabilizzare e valorizzare il capitale sociale accumulato.

Questi risultati contribuiscono al dibattito teorico sull'efficacia delle reti inter-organizzative, mostrando che la leadership non ha un unico stile vincente, ma che diverse configurazioni possono rispondere a esigenze diverse della rete. Piuttosto che perseguire un equilibrio rigido, i leader dovrebbero sviluppare una capacità dinamica di orchestrazione, capace di adattarsi alle sfide specifiche e ai momenti del ciclo di vita del network. La leadership diventa così una leva strategica per guidare l'evoluzione della rete lungo traiettorie di sviluppo sostenibili e performanti.

Bibliografia

- Agranoff, R.; McGuire, M. (2001). «Big Questions in Public Network Management Research». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>.
- Bashir, M.; Ashfaq, M.; Khalid, Z.A. (2022). «Network Effectiveness and Managerial Activity: Understanding How Network Managers Respond to Changes in Structural and Contextual Factors». *Public Administration Quarterly*, 46(3), 192-210. [link sospetto rimosso].
- Carboni, J.L.; Saz-Carranza, A.; Raab, J.; Isett, K.R. (2019). «Taking Dimensions of Purpose-Oriented Networks Seriously». *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(3), 187-201. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz011>.

- Dhanaraj, C.; Parkhe, A. (2006). «Orchestrating Innovation Networks». *Academy of Management Review*, 31(3), 659-69. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923>.
- George, B.; Klijn, E.H.; Ropes, E.; Sattlegger, A. (2024). «Do Network Management and Trust Matter for Network Outcomes? A Meta-Analysis and Research Agenda». *Public Management Review*, 26(11), 3270-3297. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2327629>.
- Human, S.E.; Provan, K.G. (2000). «Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise». *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327-65. <https://doi.org/10.2307/2667074>.
- Huxham, C.; Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203010167>.
- Mandell, M.; Keast, R. (2007). «Evaluating Network Arrangements: Toward Revised Performance Measures». *Public Performance & Management Review*, 30(4), 574-97. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576300406>.
- Milward, H.B.; Provan, K.G. (2006). *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- Nowell, B.; Milward, H.B. (2022). *Apples to Apples: A Taxonomy of Networks in Public Management and Policy*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108987646>.
- Powell, W.W.; Koput, K.W.; Smith-Doerr, L. (1996). «Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology». *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-45. <https://doi.org/10.2307/2393698>.
- Provan, K.G.; Kenis, P. (2008). «Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-52. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>.
- Provan, K.G.; Milward, H.B. (1995). «A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems». *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33. <https://doi.org/10.2307/2393698>.
- Saz-Carranza, A.; Ospina, S.M. (2011). «The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks: Managing the Unity-Diversity Tension». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 327-65. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq050>.
- Turrini, A.; Cristofoli, D.; Frosini, F.; Nasi, G. (2010). «Networking Literature About Determinants of Network Effectiveness». *Public Administration*, 88(2), 528-50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x>.
- Vangen, S.; Huxham, C. (2003). «Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers». *British Journal of Management*, 14(s1), S61-S76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x>.
- Williams, P. (2002). «The Competent Boundary Spanner». *Public Administration*, 80(1), 103-24. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>.
- Wind, M.E.D.; Klaster, E.; Wilderom, C.P.M. (2021). «Leading Networks Effectively: Literature Review and Propositions». *Journal of Leadership Studies*, 14(4), 21-44. <https://doi.org/10.1002/jls.21728>.

