

STRATEGIA, MANAGEMENT E CONTROLLO

Collana fondata da Luciano Marchi e diretta da Antonella Paolini

Antonio Prencipe

**I CARATTERI E I PROFILI DI DIVERSITÀ
NELLA GOVERNANCE DELLE AZIENDE
QUALE CONTRIBUTO ALLA CREAZIONE
DEL VALORE ECONOMICO**



G. Giappichelli Editore – Torino

Introduzione

Uno dei temi più ordinariamente affrontati nella letteratura economico-aziendale sul governo d'azienda è l'indipendenza del consiglio di amministrazione, riconosciuta come fondamentale per il suo ruolo di vigilanza e la sua influenza su una molteplicità di variabili aziendali relative alla performance economico-finanziaria e non solo¹. Tali dinamiche hanno condotto all'analisi di variabili quali la dimensione del consiglio, la percentuale di amministratori indipendenti, la separazione dei ruoli di presidente e amministratore delegato o la frequenza delle riunioni consiliari², le quali costituiscono la sua c.d. diversità strutturale.

Più recentemente, numerosi studi hanno posto in relazione le contemporanee crisi finanziarie con i fallimenti della *governance*³ e, in questo contesto, i consigli di amministrazione sono stati oggetto di critica per non essere stati in grado di prevenire la crisi, facendo, così, da apripista per nuove prospettive di analisi organizzativo-aziendali.

¹ Per approfondimenti si veda: L. D'Amico (2017), *I principi dell'Economia Aziendale pura: la teoria dell'equilibrio aziendale*, in G. Paolone, L. D'Amico (a cura di), *I principi e i modelli de l'Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino; G. Paolone, L. D'Amico (2017), *I principi ei modelli de l'Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino; L. Marchi (2019), *Governo delle aziende e creazione di valore: da una prospettiva finanziaria ad una prospettiva economico-sociale*, Management Control, n. 1; S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni (2013), *Controllo di gestione: metodologie e strumenti. Amministrazione, finanza e controllo*, Knowitá.

² C. Corsi, A. Prencipe, D. Boffa (2020), *Corporate governance and the choice to take on the hybrid organizational model of the benefit company: evidence from Italy*, Journal of Modelling in Management, vol. 16, n. 3, pp. 904-921; G. Bronzetti, R. Mazzotta, G. Sicoli (2010), *Governance, board diversity and firm value: the case of the Italian publicly listed firms*, Corporate Ownership & Control, vol. 8, n. 1-6, pp. 637-645; S. Terjesen, E.B. Couto, P.M. Francisco (2016), *Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity*, Journal of Management & Governance, vol. 20, n. 3, pp. 447-483; R.B. Adams, J. de Haan, S. Terjesen, H. van Ees (2015), *Board diversity: Moving the field forward*, Corporate Governance: An International Review, vol. 23, n. 2, pp. 77-82; A. Mepelli, S. Cuomo (2012), *Costruire un consiglio di amministrazione di successo: il ruolo della diversità di genere nei sistemi di corporate governance* in A. Mepelli, S. Cuomo (a cura di), *Un posto in CDA: costruire valore attraverso la diversità di genere*, Egea, Milano; P. Tenuta, D.R. Cambrea (2016), *Consiglio di amministrazione e valore d'impresa*, Impresa progetto-Electronic Journal of Management, vol. 1, pp. 1-36.

³ G. Paolone, G. Aita (2008), *Governance, adeguatezza e funzionamento organizzativo delle imprese. I doveri degli organi delegati e del Collegio sindacale*, Franco Angeli, Milano; C. Corsi, S. Migliori (2017), *Le PMI italiane: governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria*, Franco Angeli, Milano.

Ciò rileva in quanto il consiglio di amministrazione costituisce l'organo decisionale maggiormente importante in un'azienda. Difatti, i consigli di amministrazione sono responsabili dell'approvazione delle principali decisioni strategiche e finanziarie, come le operazioni di fusione e acquisizione (M&A), le modifiche alla struttura del capitale, unitamente al compito maggiormente apprezzabile di tutti, vale a dire l'assunzione e destituzione dei massimi dirigenti aziendali. Detto ciò, non sorprende che una parte rilevante della ricerca scientifica si sia focalizzata sulle dinamiche economico-aziendali di funzionamento dei consigli di amministrazione, laddove la letteratura ha indagato diversi aspetti e caratteri del consiglio. In tale contesto, taluni ricercatori considerano i consigli di amministrazione come gruppi di individui diversi che possiedono pregiudizi differenti, e il cui comportamento è influenzato da vincoli sociali e relazioni di potere. Si osservi come tale prospettiva suggerisce che l'eterogeneità degli amministratori assuma un ruolo chiave nel funzionamento dei consigli di amministrazione⁴. Al contrario, una rilevante parte dei ricercatori in ambito economico-aziendale considera il consiglio di amministrazione come un'entità unica, per la quale la sola eterogeneità considerata è l'indipendenza o meno degli amministratori dai dirigenti aziendali⁵. In tale *corpus* di ricerche tutte le altre caratteristiche dell'amministratore sono generalmente ritenute irrilevanti a meno che non siano in qualche modo legate all'indipendenza (formale o reale).

Più di recente, nella letteratura nazionale e internazionale è possibile individuare una quantità crescente di ricerche economico-aziendali sugli elementi di diversità emergenti nel consiglio di amministrazione. Non solo, anche responsabili politici e professionisti suggeriscono che consigli di amministrazione ben strutturati e diversificati migliorano le performance e l'elaborazione delle politiche organizzative aziendali⁶.

In tale ambito situazionale, la diversità del consiglio può essere definita come la varietà inerente alla composizione dello stesso, che può essere misurata mediante una serie di grandezze, come il sesso, l'età, l'etnia, la nazionalità, la formazione educativa, l'esperienza professionale e l'appartenenza organizzativa⁷. Proprio a ri-

⁴ M. Fasan (2012), *Corporate Governance nelle quotate italiane: un'analisi empirica degli Amministratori e dei Consigli di Amministrazione*, Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, n. 2, pp. 1-19; J. Tarigan, C. Hervindra, S.E. Hatane (2018), *Does board diversity influence financial performance?*, International Research Journal of Business, vol. 11, n. 3, pp. 193-215.

⁵ M. Kagzi, M. Guha (2018), *Board demographic diversity: a review of literature*, Journal of Strategy and Management, vol. 11, n. 1, pp. 33-51; D. Ferreira (2010), *Board diversity, Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice*, n. 8, 225.

⁶ C.G. Ntim (2015), *Board diversity and organizational valuation: Unravelling the effects of ethnicity and gender*, Journal of Management & Governance, vol. 19, n. 1, pp. 167-195; G. Birindelli, A.P. Iannuzzi, M. Savioli (2019), *The impact of women leaders on environmental performance: Evidence on gender diversity in banks*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 26, n. 6, pp. 1485-1499; Mepelli, Cuomo (2012), *Costruire un consiglio di amministrazione di successo ...*, cit., pp. 89-105.

⁷ V. Casali (2016), *Valorizzare le diversità nell'impresa. Verso i cantieri di innovazione sociale*, Svi-

guardo, si osservi come sia stata prestata una crescente attenzione, sia in ambito accademico che normativo, alle caratteristiche del consiglio che potrebbero influenzare l'efficacia del processo decisionale, come l'età, l'istruzione, il sesso o la nazionalità/etnia dei membri del consiglio di amministrazione, raggruppati sotto la voce di diversità demografica⁸.

Unitamente, si rileva come le aziende hanno subito molteplici pressioni da parte di investitori istituzionali, azionisti e gruppi di interesse al fine nominare amministratori con background etnici e di genere diversi nei loro consigli di amministrazione⁹. L'assunto di fondo è che una maggiore diversità dovrebbe portare a processi decisionali meno isolati e ad un maggiore riconoscimento del cambiamento interno organizzativo-aziendale ed esterno ambientale¹⁰.

Coerentemente con questo orientamento, le aziende sono invitate a strutturare i loro consigli di amministrazione per soddisfare le loro esigenze e a considerare il possesso della corretta composizione volta a fornire le diverse e molteplici prospettive richieste dalle aziende nell'attuale scenario competitivo¹¹.

Allo stesso modo, è stato documentato in letteratura che un consiglio maggiormente diversificato può apportare benefici al consiglio di amministrazione migliorando le connessioni e il *networking* che diverrebbero funzionali per l'espansione del business in aree che potrebbero essere trascurate, espandendo il potenziale competitivo dell'impresa¹². La diversità del consiglio di amministrazione, nondimeno, può facilitare le aziende nell'ottenere informazioni eterogenee e una più ampia conoscenza dell'ambiente micro e macro economico e dei suoi attori dominanti, quali fornitori, clienti, responsabili politici, nonché gruppi sociali e concorrenti¹³.

luppo & Organizzazione, vol. 272, pp. 17-30; L. Marchi (2012), *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè, Milano; Adams, de Haan, Terjesen, van Ees (2015), *Board diversity: ...*, cit., pp. 77-82.

⁸ Kagzi, Guha (2018), *Board demographic diversity ...*, cit., pp. 33-51.

⁹ P. Pastore (2018), *Italian lesson about getting women on the board five years after the implementation of the gender quota law*, *Corporate Ownership and Control*, vol. 16, n. 11, pp. 185-202.

¹⁰ T. Miller, M. del Carmen Triana (2009), *Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship*, *Journal of Management studies*, vol. 46, n. 5, pp. 755-786.

¹¹ N. Van der Walt, C. Ingley (2003), *Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors*, *Corporate governance: An international review*, vol. 11, n. 3, pp. 218-234; A. Rangone (2019), *Ripensare la logica d'impresa in chiave competitiva: background, relazioni d'influenza e prospettive nel contesto economico italiano*, *Economia Aziendale Online*, vol. 9, n. 4, pp. 427-438.

¹² F. Haque, C.G. Ntim (2020), *Executive compensation, sustainable compensation policy, carbon performance and market value*, *British Journal of Management*, vol. 31, n. 3, pp. 525-546; A. Casarico, P. Profeta (2014), *La diversità di genere: un valore economico*, *Sociologia del lavoro*, n. 134, pp. 103-115; K.A. Kamarudin, A.M. Ariff, W.A.W. Ismail (2021), *Product market competition, board gender diversity and corporate sustainability performance: international evidence*, *Journal of Financial Reporting and Accounting*, vol. 20, n. 2, pp. 233-260.

¹³ J. Lu, I.M. Herremans (2019), *Board gender diversity and environmental performance: An industries perspective*, *Business Strategy and the Environment*, vol. 28, n. 7, pp. 1449-1464.

Inoltre, la diversità del consiglio migliora l'indipendenza dello stesso e la qualità del processo decisionale, poiché tiene conto delle opinioni dei gruppi sottorappresentati¹⁴. A sostegno di questo pensiero, autorevole letteratura suggerisce che una maggiore diversità nel consiglio di amministrazione contribuisca a rappresentare meglio la proprietà aziendale nella sua interezza e a promuovere una migliore discussione costruttiva all'interno dello stesso consiglio¹⁵.

Altresì, si rileva come la composizione del consiglio di amministrazione costituisce un argomento di vitale importanza all'interno degli studi di governo aziendale poiché influisce sull'efficacia del consiglio, sulle modalità con le quali il consiglio svolge i propri ruoli e, di conseguenza, su una solida performance economico-finanziaria¹⁶. Tradizionalmente, gli studi hanno indagato l'influenza della composizione del consiglio sulla performance d'impresa in termini di percentuale di "insider" nel consiglio di amministrazione, come pure con riferimento al mandato di amministratori e manager, alla dimensione del consiglio di amministrazione e al tipo di sistema di remunerazione impiegato¹⁷. Tuttavia, negli ultimi anni, la letteratura ha iniziato a indagare se la diversità del consiglio di amministrazione migliora l'effettività dello stesso e, di conseguenza, le performance economico-finanziarie d'impresa¹⁸.

Ne emerge che diventa prioritario determinare in che modo le caratteristiche di diversità del consiglio di amministrazione influiscono sul funzionamento dello stesso e, quindi, sulle performance dell'azienda e la sua capacità di creare valore economico. Si noti come la letteratura, pur riconoscendo l'importanza di tale complesso di fattori, richiama l'attenzione sulla necessità di indagare le ragioni della varietà dei risultati¹⁹.

Quanto appena delineato motiva il seguente lavoro di ricerca, il quale si inserisce nel contesto della letteratura sul governo d'azienda con particolare riferimento

¹⁴ D.A. Carter, B.J. Simkins, W.G. Simpson (2003), *Corporate governance, board diversity, and firm value*, Financial Review, vol. 38, n. 1, pp. 33-53; Miller, del Carmen Triana (2009), *Demographic diversity in the boardroom ...*, cit., pp. 755-786; I.D. Gow, D.F. Larcker, E.M. Watts (2020), *Board diversity and shareholder voting*, Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper, vol. 245.

¹⁵ N.F. Shehata (2013), *How could board diversity influence corporate disclosure*, Corporate Board: Role, Duties & Composition, vol. 9, n. 3, pp. 42-49.

¹⁶ G. Abatecola, V. Farina, N. Gordini (2014), *Board effectiveness in corporate crises: lessons from the evolving empirical research*, Corporate Governance, vol. 14, n. 4, pp. 531-542.

¹⁷ S. Ma, C.G. Tian (2014), *Board composition, board activity and ownership concentration, the impact on firm performance*, Problems and Perspectives in Management, vol. 7, n. 3, pp. 31-50; Carter, Simkins, Simpson (2003), *Corporate governance, ...*, cit., pp. 33-53.

¹⁸ C. Post, K. Byron (2015), *Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis*, Academy of Management Journal, vol. 58, n. 5, pp. 1546-1571; M. Bennouri, T. Chtioui, H. Nagati, M. Nekhili (2018), *Female board directorship and firm performance: What really matters?*, Journal of Banking & Finance, vol. 88, pp. 267-291.

¹⁹ S. Kaczmarek (2017), *Rethinking board diversity with the behavioural theory of corporate governance: opportunities and challenges for advances in theorising*, Journal of Management & Governance, vol. 21, n. 4, pp. 879-906; Kagzi, Guha (2018), *Board demographic diversity ...*, cit., pp. 33-51.

alle dinamiche dei consigli di amministrazione, ed è volto specificamente a esplorare una delle domande maggiormente sfidanti che emergono da tale ambito di ricerca, vale a dire le dinamiche che determinano le azioni del consiglio. Come constatato da autorevole letteratura, gli studi esaminano le diversità trasversali e si domandano se queste diversità spieghino l'eterogeneità delle modalità in cui le imprese funzionano e come si comportano²⁰. L'idea di fondo è che le diversità nella struttura del consiglio sono correlate con le differenze nella condotta del consiglio, e ciò può avere ripercussioni sulla performance aziendale. In ragione della circostanza di come sarebbe molto difficoltoso, con basso grado fattibilità oggettiva, cogliere tali diversità emergenti nella condotta del consiglio – poiché sarebbe necessario l'effettuazione di un lavoro esplorativo-analitico *on site* la cui validata è inficiata da ragioni tecnico-rilevativi e soggettivo-valutative – è possibile invece concentrarsi sulle modalità con le quali le performance economico-finanziarie variano con le diversità nella struttura del consiglio.

Abbracciando tale visione esplorativo-metodologica, sulla base della sistematica analisi di prospettive teoriche complementari, lo scopo di questo lavoro di ricerca è quello di contribuire al *corpus* di conoscenze teoretiche ed empiriche sui consigli di amministrazione delle imprese analizzando l'impatto della diversità degli amministratori, nel loro profilo demografico, sulla capacità di generare valore aziendale mediante l'analisi delle performance economico-finanziarie conseguite.

Nel dettaglio, sulla base della letteratura esistente²¹, è stato indagato come gli elementi fondamentali di diversità dei membri del consiglio in termini di genere, di etnia/di nazionalità, di età, unitamente ad altri caratteri cognitivi di diversità, possono determinare, allorché solo parzialmente, le performance economico-finanziarie dell'impresa. In ragione di tale riflessione, l'analisi teorica è stata coadiuvata da un'analisi empirica che ha racchiuso in maniera sistematica il ruolo della diversità del consiglio di amministrazione, nei suoi elementi e profili fondamentali, sulle dinamiche di performance economica-aziendale in precedenza espresse.

Successivamente si è iniziato a indagare la tematica anche con specifico riferi-

²⁰ Mepelli, Cuomo (2012), *Costruire un consiglio di amministrazione di successo ...*, cit., pp. 89-105; Adams, de Haan, Terjesen, van Ees (2015), *Board diversity: ...*, cit., pp. 77-82; P. Pastore (2017), *Le donne nei board societari: impatto su governance e performance: evidenze empiriche in Italia*, Franco Angeli, Milano.

²¹ L. Materassi (2014), *Responsabilità sociale d'impresa per la valorizzazione della diversità aziendale*, Sociologia del lavoro, n. 134, pp. 68-83; M.A. Fernández-Temprano, F. Tejerina-Gaite (2020), *Types of director, board diversity and firm performance*, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, vol. 20, n. 2, pp. 324-342; Casarico, Profeta (2014), *La diversità di genere: un valore economico*, cit., pp. 103-115; S.M. Nkomo, M.P. Bell, L.M. Roberts, A. Joshi, S.M. Thatcher (2019), *Diversity at a critical juncture: New theories for a complex phenomenon*, Academy of Management Review, vol. 44, n. 3, pp. 498-517; S. Duchek, S. Raetz, I. Scheuch (2020), *The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework*, Business Research, vol. 13, n. 2, pp. 387-423; G. Cutillo (2020), *Diversità di genere nel mondo aziendale: lo studio EY*, in A. Giuditta, M. Mallen (eds.), *Diversity management : genere e generazioni per una sostenibilità resiliente*, Armando editore, Roma, pp. 171-183.

mento al principale organo di governo aziendale, vale a dire il consiglio di amministrazione. Alla luce di ciò, si osserva come tutte le aziende del mondo contemporaneo presentino una struttura di consiglio composta da diversi membri. Questi membri, essendo individui, presentano le proprie caratteristiche e i propri profili demografico-cognitivi. Inevitabilmente, queste caratteristiche incidono sul modo in cui gli amministratori interagiscono e, di conseguenza, operano. Si rileva come questo fenomeno socio-aziendale abbia, quindi, guadagnato negli anni ampia attenzione, poiché gli studiosi hanno cercato di evidenziare le caratteristiche degli amministratori che sono più rilevanti per generare un risultato economico-finanziario – e non solo – positivo per l’azienda. Pertanto, la composizione del consiglio di amministrazione, inteso come il risultato del mix delle caratteristiche individuali dei membri del consiglio, è stata ampiamente studiata sotto diversi modelli teorici che spaziano dai framework maggiormente tradizionalisti dell’agenzia, degli stakeholder e della teoria della dipendenza dalle risorse, alla più recente teoria istituzionale.

A riguardo, la letteratura nazionale e internazionale ha posto diverse domande in termini di impatto sulla diversità dei consigli di amministrazione. In altre parole, essendo il consiglio l’organo maggiormente prominente in termini di responsabilità sul processo decisionale aziendale, il suo esito può avere un impatto su diversi aspetti dell’azienda. Pertanto, il tema della diversità dei consigli di amministrazione trova terreno fertile per l’analisi degli effetti generati dall’eterogeneità tra gli amministratori su almeno cinque aspetti principali: (1) la responsabilità sociale d’impresa²², (2) la performance organizzativa²³, (3) l’innovazione dell’azienda²⁴, (4) i rischi dell’impresa²⁵ e (5) la performance economico-finanziaria dell’impresa²⁶. Quest’ultimo aspetto è stato il più ricercato, data l’elevata rilevanza anche

²² Materassi (2014), *Responsabilità sociale d’impresa ...*, cit., pp. 68-83; N. Katmon, Z.Z. Mohamad, N.M. Norwani, O.A. Farooque (2019), *Comprehensive board diversity and quality of corporate social responsibility disclosure: evidence from an emerging market*, Journal of Business Ethics, vol. 157, n. 2, pp. 447-481; G. Lombardo, F. Viganò (2016), *Valorizzare la diversità di genere e la responsabilità delle imprese*, Sviluppo & Organizzazione, vol. 270, pp. 16-19.

²³ V. Naciti, G. Noto, C. Vermiglio (2021), *Diversità di genere e performance organizzativa: un’analisi empirica nel settore sanitario*, Mecosan, n. 120, pp. 45-61; K. van den Oever, B. Beerens (2021), *Does task-related conflict mediate the board gender diversity–organizational performance relationship?*, European Management Journal, vol. 39, n. 4, pp. 445-455; E. Borgonovi, S. Catuogno (2021), *Editoriale: diversità di genere, leadership e performance nelle aziende di tutela della salute*, Mecosan, pp. 3-6; B. Venturini (2009), *Diversità nei gruppi di lavoro e performance*, DiPAV quaderni, vol. 5, pp. 1000-1018; Casali (2016), *Valorizzare le diversità nell’impresa ...*, cit., pp. 17-30.

²⁴ D. Cumming, T.Y. Leung (2021), *Board diversity and corporate innovation: Regional demographics and industry context*, Corporate Governance: An International Review, vol. 29, n. 3, pp. 277-296; L. Serio (2014), *Il Diversity Management e le strategie di impresa: alcune tendenze evolutive*, Sociologia del lavoro, n. 134, pp. 148-159.

²⁵ G. Bernile, V. Bhagwat, S. Yonker (2018), *Board diversity, firm risk, and corporate policies*, Journal of Financial Economics, vol. 127, n. 3, pp. 588-612; R. Fiocca (2019), *Editoriale: La forza della diversità*, Micro & Macro Marketing, vol. 28, n. 1, pp. 3-8.

²⁶ T.H.H. Nguyen, C.G. Ntim, J.K. Malagila (2020), *Women on corporate boards and corporate*

per i mercati finanziari, anche se non sono state ancora raggiunte evidenze empiriche convergenti.

Pertanto, un *corpus* crescente di letteratura si concentra su questioni fenomeniche aziendali associati alla diversità dei consigli di amministrazione aziendali, gran parte della quale dimostra che i consigli sono relativamente omogenei rispetto alle società all'interno delle quali operano, sostenendo che ciò è sia sintomatico di una *governance* aziendale non adeguata che di retaggi socioculturali²⁷. Recentemente, l'omogeneità demografica delle élite aziendali è diventata una questione di maggiore rilievo. Più propriamente, la letteratura sul ruolo e sull'efficacia degli incarichi di amministratore non esecutivo ha evidenziato che l'attuale popolazione di amministratori non esecutivi è circoscritta, essendo per lo più composta da uomini caucasici prossimi all'età pensionabile con precedente esperienza di amministratore²⁸. Inoltre, gli studi affermano che un impegno per le pari opportunità, il quale può essere di importanza motivazionale oltre che reputazionale, è inevitabilmente minato se il consiglio stesso non segue gli stessi principi guida²⁹.

Si osserva come in letteratura sono state avanzate una varietà di definizioni di diversità del consiglio di amministrazione. Come sostengono taluni ricercatori, il concetto di diversità si riferisce alla composizione del consiglio e alla variegata combinazione di attributi, caratteristiche e competenze fornite dai singoli membri del consiglio³⁰.

Nondimeno, non sussiste un'intesa universalmente riconosciuta sulla circostanza di come e se la diversità migliori il governo aziendale e i risultati economico-aziendali. Difatti, è possibile rilevare come alcuni studi non mostrino alcun effetto o, addirittura, un effetto avverso³¹.

financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda, International Review of Financial Analysis, vol. 71; D. Capone (2020), *Diversità e inclusione nelle banche italiane: un'analisi empirica delle misure a sostegno della presenza femminile nei board*, Bank of Italy Occasional Paper, n. 552; P. Tartaglia Polcini, N. Aversano, G. Nicolò, N. Ardito (2021), *La diversità di genere nella direzione strategica delle aziende sanitarie: il rapporto tra governance e performance nelle aziende ospedaliere italiane*, Mecosan, n. 120, pp. 21-43.

²⁷ S. Terjesen, R. Sealy, V. Singh (2009), *Women directors on corporate boards: A review and research agenda*, Corporate Governance: an International Review, vol. 17, n. 3, pp. 320-337; S. De Masi, A. Słomka-Gołębiowska, A. Paci (2022), *Gender diversity on corporate boards: when the voice is not enough*, Sinergie Italian Journal of Management, vol. 40, n. 2, pp. 169-189; Post, Byron (2015), *Women on boards and firm financial performance ...*, cit., pp. 1546-1571.

²⁸ N.M. Brennan, C.E. Kirwan, J. Redmond (2016), *Accountability processes in boardrooms: a conceptual model of manager-non-executive director information asymmetry*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 29, n. 1, pp. 135-164; C.L. Hom, D. Samson, P.B. Cebon, C. Cregan (2021), *Inside the black box: An investigation of non-executive director activity through the lens of dynamic capability*, Asia Pacific Journal of Management, vol. 38, n. 3, pp. 857-895.

²⁹ S. Brammer, A. Millington, S. Pavelin (2007), *Gender and ethnic diversity among UK corporate boards*, Corporate Governance: An International Review, vol. 15, n. 2, pp. 393-403.

³⁰ Miller, del Carmen Triana (2009), *Demographic diversity in the boardroom ...*, cit., pp. 755-786; Kagzi, Guha (2018), *Board demographic diversity ...*, cit., pp. 33-51.

³¹ C. Rose (2007), *Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence*, Corporate governance: An International Review, vol. 15, n. 2, pp. 404-413; D.A. Carter, F.

Anche analisi sistematiche della letteratura volte a comprendere la relazione tra la diversità del consiglio di amministrazione e le prestazioni dell'impresa, nel tentativo di analizzare la variabilità dei risultati degli studi precedenti³², rilevano evidenze non conclusive e attribuiscono l'eterogeneità dei risultati alle carenze metodologiche di molti studi condotti, tra cui le piccole dimensioni del campione, le osservazioni a breve termine delle performance aziendali e le difficoltà di controllo generati dagli effetti di causalità inversa, endogeneità e altre variabili omesse che possono potenzialmente influenzare sia la diversità del consiglio di amministrazione che la performance aziendale.

In ragione dell'emergente e perdurante incertezza sui vantaggi della diversità del consiglio di amministrazione, diviene funzionale esaminare una varietà di modalità e opzioni in cui la diversità del consiglio può migliorare la *governance*, ampliando i caratteri di diversità analizzati mediante uno studio congiunto.

Lo scopo principale di questo lavoro di ricerca è comprendere le molteplici opzioni in termini di diversità dell'amministratore, nonché i loro effetti e implicazioni per la performance economico-finanziaria dell'impresa. Più propriamente, il lavoro analizza teoricamente ed empiricamente gli impatti delle caratteristiche della diversità del consiglio di amministrazione sulla performance economico-finanziaria dell'impresa stimata con misure sia di mercato che contabili. A tal fine, sono stati esplorati gli effetti di ogni singola dimensione della diversità del consiglio sulla performance aziendale e, da un punto di vista metodologico (facendo leva sull'autorevole letteratura nazionale e internazionale sulla tematica), sono stati proposti taluni indici per misurare le dimensioni della diversità del consiglio che tengono conto del tipo di variabile impiegata alla base di ciascun carattere di diversità. Nello specifico, sono state prese in considerazione tre dimensioni di diversità, vale a dire la diversità di genere, la diversità di nazionalità e la diversità di età.

Nel dettaglio operativo d'indagine, l'analisi è stata compiuta con riferimento a un profilo di studio integrante la disamina teoretica con la validazione e l'esplorazione empirica, con un focus d'analisi sull'ambito contestuale italiano nel quale il tema della diversità, soprattutto di genere, ha assunto una crescente attenzione negli ultimi anni. Difatti, l'Italia rappresenta un Paese che storicamente ha avuto una partecipazione femminile limitata nella forza lavoro in generale e nei consigli di amministrazione in particolare. Unitamente, si osserva come una maggiore partecipazione delle donne e, in generale delle minoranze, alla forza lavoro sia stata oggetto di un intenso dibattito politico³³.

D'Souza, B.J. Simkins, W.G. Simpson (2010), *The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance*, Corporate Governance: An International Review, vol. 18, n. 5, pp. 396-414.

³² Kagzi, Guha (2018), *Board demographic diversity ...*, cit., pp. 33-51.

³³ Gordini, Rancati (2017), *Gender diversity in the Italian boardroom ...*, cit., pp. 75-94; E. Menicucci, G. Paolucci (2021), *Gender diversity and bank risk-taking: an empirical investigation in Italy*, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, vol. 22, n. 2, pp. 317-339; R.

Il lavoro si sofferma sui contributi degli economisti-aziendalisti, fornendo taluni spunti riflessivi e discussioni teoriche anche sulla letteratura socioeconomica. In particolare, lo studio tenta di fornire risposte parziali a tre quesiti fondamentali: (1) cosa si può apprendere sulla diversità dai consigli di amministrazione; (2) cosa si può apprendere sul governo aziendale dagli studi sulla diversità dei consigli di amministrazione; (3) se la diversità nel consiglio di amministrazione è funzionale al miglioramento delle performance economico-finanziarie.

Nel dettaglio, l'analisi qui riportata si propone di elaborare evidenze sotto il profilo teorico ed empirico con riferimento alle seguenti domande ricerca:

- Quali costituiscono i caratteri e i profili di diversità emergenti dei consigli di amministrazione delle aziende?
- Quali costituiscono gli elementi potenzialmente ostacolanti di diversità del consiglio per l'accrescimento del valore economico-aziendale generato?
- Quali costituiscono gli elementi di eterogeneità tipici a livello individuale influenti a livello di gruppo di consiglio e d'organizzazione aziendale che caratterizzano le aziende italiane?
- Quale distribuzione e intensità assumono i differenti profili di diversità del consiglio di amministrazione nell'ambito contestuale italiano?
- Quali costituiscono i profili di diversità emergenti di tipo demografico che maggiormente connotano i consigli di amministrazione delle aziende?
- Quali costituiscono i framework teorici maggiormente rappresentativi, anche sul piano della validazione empirica, nella comprensione degli effetti potenzialmente generanti dalla diversità del consiglio di amministrazione sui profili di performance economico-finanziaria delle aziende?

Il *framework* teorico ed empirico attinente alla ricerca è stato strutturato e realizzato con modalità coerenti con uno studio sinergicamente integrante quattro dimensioni e aree tematiche fondamentali:

- disamina del pensiero di diversità in azienda e nel consiglio di amministrazione;
- ricostruzione e applicazione dei modelli teorici determinanti le cause della genesi e degli effetti di diversità nel consiglio di amministrazione;
- dinamiche di diversità influenti sulla creazione di valore economico-aziendale;
- analisi delle classi tipologiche dei caratteri e dei profili di diversità nel consiglio di amministrazione.

Altresì, il lavoro di ricerca prova a fornire un suo contributo a valore aggiunto – sia sotto il profilo teorico che pratico-manageriale, allorché meramente parziale – alla letteratura scientifica indagante i caratteri e le dinamiche di diversità dei membri del consiglio di amministrazione promuoventi la creazione di valore economico-aziendale delle imprese, con riferimento agli elementi di diversità di tipo puramente demografi-

Mazzotta, O. Ferraro (2020), *Does the gender quota law affect bank performances? Evidence from Italy*, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, vol. 20, n. 6, pp. 1135-1158.

co, senza tralasciare tuttavia i profili cognitivi dei membri del consiglio che contribuiscono al perseguimento di performance economico-finanziarie superiori.

Allo stesso modo, il lavoro di ricerca apporta rinnovate ed integrative riflessioni al dibattito scientifico circa la composizione del consiglio di amministrazione, la quale è stata ampiamente analizzata come parte del buon governo societario. Sebbene gran parte della letteratura esistente si sia concentrata su caratteri dimensionali e di indipendenza del consiglio, il lavoro si inserisce nella crescente letteratura analizzante la composizione della diversità demografica degli amministratori e dei loro effetti potenziali sulle aziende nelle quali operano. Inoltre, si osservi come la diversità è stata oggetto di politiche attive, elemento che rende ancora più apprezzabile la comprensione del ruolo che essa svolge. In questo contesto esplorativo emergente, il lavoro di ricerca contribuisce a tale filone di studi scientifici analizzando l'influenza degli attributi di diversità degli amministratori sulla performance economico-aziendale.

Unitamente, l'analisi della diversità dei consigli di amministrazione nel contesto italiano presenta elementi di unicità in quanto esplora la diversità demografica – soprattutto di genere, di etnia/nazionalità e di età – dei consigli di amministrazione attingendo a un campione di imprese più ampio ed eterogeneo rispetto alla media degli studi precedenti focalizzati nello stesso e in similari ambiti di ricerca.

Similmente, si osservi come la maggior parte delle precedenti ricerche scientifiche sulla tematica indagata campioni di imprese provenienti da contesti istituzionali con un sistema legale basato sulla *common law* (come, ad esempio, gli Stati Uniti), mentre questo studio focalizzando l'analisi sul contesto italiano, restituisce evidenze da un Paese con un sistema di *civil law*.

Finanche, considerando le molteplici dimensioni della diversità, l'analisi effettuata permette di assimilare se elementi distinti della diversità appaiono essere motivati in maniera simile, oltre a far riflettere se le diverse tipologie di diversità costituiscono elementi sostitutivi o complementari a livello di consiglio di amministrazione.

Sistematicamente, questo lavoro di ricerca:

- Favorisce la comprensione maggiormente sistematica dei caratteri e delle dinamiche di diversità del consiglio di amministrazione.
- Contribuisce ad annoverare i caratteri di distintività, sotto il profilo demografico soprattutto ma anche socio-cognitivo, dei membri dei consigli di amministrazione nell'ambito contestuale italiano con una modalità di analisi organica e con un maggior grado di approfondimento tematico circa i riflessi in termini di risultati economico-aziendali delle fattispecie di diversità indagate.
- Restituisce un framework coerente di quelli che rappresentano i profili e gli elementi emergenti di diversità del consiglio di amministrazione delle aziende italiane esprimenti una potenziale forza influenzatrice sulla creazione di valore economico delle imprese nell'arco temporale d'osservazione dello studio, suggerendo simultaneamente taluni modelli interpretativi volti ad accrescere la comprensione delle dinamiche di eterogeneità tra i membri del consiglio di amministrazione e coadiuvare la pianificazione e l'implementazione di azioni manageriali dirette alla massimizzazione del valore aziendale generato per l'impresa e il mercato.

- Favorisce la comprensione sistematica delle dinamiche di sviluppo economico-aziendale dell'impresa in ragione della composizione assunta dal consiglio di amministrazione, restituendo un framework maggiormente completo dell'azione di governo aziendale.
- Favorisce la comprensione sinergica dei profili demografici e socio-cognitivi che sono leva o ostacolo della generazione di valore economico-finanziario nelle aziende attraverso l'applicazione di un approccio multi-criteriale dello studio dei caratteri della diversità del consiglio di amministrazione.
- Favorisce l'indagine della fondatezza delle dimensioni oggetto di studio attraverso l'analisi dei modelli teorici avanzati dalla letteratura nazionale ed internazionale di riferimento con riferimento ai processi e agli elementi diversità a livello di gruppo negli organi di governo aziendale e, più nel dettaglio, con riferimento ai membri del consiglio di amministrazione, restituendo un quadro cognitivo del *topic* valevole e applicabile nell'ambito contestuale italiano.
- Favorisce la comprensione di talune linee aziendali d'orientamento di tipo pratico-manageriale, coadiuvando l'identificazione degli elementi endogeni individuali dei membri del consiglio, unitamente alla loro interazione a livello di gruppo all'interno dei consigli di amministrazione, agenti sulle dinamiche di performance economico-finanziarie d'impresa, le quali possono essere credibilmente considerate ai fini della proposizione di indirizzi operativo-strategici sotto il profilo organizzativo-manageriale, volti alla generazione di valore aziendale, in considerazione altresì delle specificità del contesto imprenditoriale italiano.

Avendo riguardo al profilo metodologico, l'analisi empirica è stata anticipata da uno studio dei framework teorici e di review della letteratura nazionale e internazionale per le dimensioni oggetto del lavoro di ricerca, le quali sono state dettagliatamente indagate con rigore scientifico nei diversi capitoli ed hanno avuto il fine di legittimare metodicamente l'approccio e il modello empirico adottato. Tali presupposti teorici sono stati sviluppati in coerenza con gli indirizzi di studio risultanti dalla più qualificata letteratura scientifica sul *topic*, rilevandosi valevoli all'indagine svolta in ragione delle seguenti due motivazioni sostanziali:

- coadiuvano il riconoscimento e la validazione dei fattori a cui, armonicamente con la letteratura di riferimento, è necessario considerare con l'intento di esplorare compiutamente e metodicamente i caratteri e i profili di diversità del consiglio di amministrazione delle aziende;
- facilitano l'emergere dei maggiori indirizzi economico-aziendali razionalmente legati alla comprensione, interpretazione e analisi scientifica critica delle evidenze empiriche risultanti dal lavoro di ricerca.

Nel complesso, questo volume tenta di contribuire alla letteratura sulla diversità del consiglio di amministrazione annoverando i framework e i modelli teorici maggiormente rilevanti impiegati per spiegare il complesso tema della diversità nel governo aziendale e fornendo rinnovate evidenze empiriche mediante un approccio metodologico specificatamente designato per indagare gli effetti potenziali di questo fenome-

no sulle performance economico-finanziarie d'impresa. In tal modo, il lavoro di ricerca contribuisce ad affrontare la necessità di una discussione focalizzata, tempestiva ed empirica su un argomento rilevante e corrente per gli studi economico-aziendali.

Come anticipato, gli amministratori possono differire per una pluralità di caratteristiche individuali, come il background educativo e funzionale, l'esperienza nel settore, la connessione sociale, il genere, l'etnia/la nazionalità e l'età. L'obiettivo di questo lavoro di ricerca non è solamente legato alla trattazione e alla discussione di ciascuna di queste caratteristiche isolatamente (un approfondimento in quest'ultimo senso sarà effettuato per i caratteri di genere, etnia/nazionalità ed età, in quanto profili di diversità demografici fondamentali e determinanti per i loro impatti potenziali sulla generazione di valore economico-aziendale) ma anche alla definizione e impiego di modelli teorici, applicandoli mediante analisi empirica, al fine di illustrare quanto si può apprendere dalla diversità organicamente intesa all'interno del consigli di amministrazione delle imprese e restituire un contributo maggiormente sistematico, derivante da quest'area di ricerca, alla letteratura nazionale e internazionale di riferimento.

Per quanto riguarda la struttura del lavoro di ricerca, il volume è organizzato come segue. Nel Capitolo 1 viene effettuata un'analisi del concetto di diversità in ambito aziendale, andando poi a focalizzare lo studio sulla diversità nei team aziendali, unitamente all'analisi evolutiva del pensiero e degli approcci allo studio della diversità nei consigli di amministrazione aziendali.

Il Capitolo 2, invece, effettua un'analisi dei modelli teorici emergenti dalla letteratura economico-aziendalista che sono alla base dello studio della diversità nei consigli di amministrazione, come – tra gli altri – la teoria dell'agenzia, la teoria della dipendenza dalle risorse, la teoria della massa critica, la teoria degli stakeholder, unitamente allo studio della diversità nei consigli di amministrazione sotto il profilo del capitale umano e del capitale sociale. Altresì, saranno indagati i framework teorici che pongono in relazione la diversità nel consiglio di amministrazione con la sua capacità di generare valore economico-finanziario per l'impresa. Nel Capitolo 3 viene effettuato uno studio dei modelli teorici che classificano la diversità nel consiglio di amministrazione nelle sue diverse tipologie, unitamente al loro impatto contributivo alla creazione di valore economico aziendale, con un focus sulla diversità demografica di genere, nazionalità e di età.

Infine, nel Capitolo 4 viene condotta un'analisi empirica sul campione di imprese italiane indagate, con la finalità di investigare l'impatto delle variabili di diversità legate al consiglio di amministrazione (diversità di genere, di nazionalità e di età) su proxy di performance economico-finanziarie dell'impresa. Le analisi empiriche saranno implementate sulla base di un approccio d'analisi bifase: la prima sarà basata su analisi di statistiche descrittive e correlazioni bivariate di Pearson sulla composizione generale del campione, sui caratteri aziendali di diversità del consiglio e di performance economico-finanziaria. La seconda fase, invece, è basata sulla definizione e la stima di modelli econometrici per l'analisi inferenziale dell'impatto della diversità del consiglio di amministrazione sulla capacità di generare valore economico nell'impresa.

Capitolo 1

Una prolusione alla diversità in azienda e nel consiglio di amministrazione

SOMMARIO: 1.1. Premessa. – 1.2. Sul concetto di diversità. Un’analisi preliminare. – 1.3. La diversità nei team aziendali. – 1.3.1. Gli elementi e i caratteri di diversità nei team aziendali. – 1.3.2. Le fonti della diversità nei team aziendali: approcci primigeni allo studio del capitale umano, del capitale sociale e dei caratteri demografici. – 1.4. La diversità a diversi livelli di analisi. – 1.4.1. Il *personal range* contro la diversità del team. – 1.4.2. La sovrapposizione tra *personal range*. – 1.5. Il consiglio di amministrazione quale contesto di studio della diversità e relativo background evolutivo. – 1.6. La complessità strategica quale carattere dinamico della diversità. – 1.7. La diversità del consiglio di amministrazione e le teorie economico-gestionali. – 1.8. I benefici e i costi della diversità. – 1.9. Un quadro sulla letteratura empirica pionieristica sulla diversità nel consiglio di amministrazione. – 1.10. Le dinamiche di diversità e i processi di gruppo nei consigli di amministrazione. – 1.10.1. Le dinamiche legate all’efficacia del consiglio di amministrazione e alla diversità nei gruppi. – 1.10.2. Alcuni elementi teorico-evolutivi nel dinamismo tra processi di gruppo e diversità nel consiglio di amministrazione.

1.1. Premessa

La diversità costituisce una tematica tra le più discusse in ambito accademico-scientifico e professionale. Gli appelli volti ad abbracciare, stimolare, integrare la diversità spesso riflettono un presupposto del “valore nella diversità” secondo cui maggiore è la varietà di un gruppo e maggiori benefici è possibile ricavarne nel relativo ambiente di riferimento. Tuttavia, la diversità del gruppo può anche potenzialmente generare complicazioni e le organizzazioni necessitano di affrontare in maniera decisa le sfide legate alla gestione della diversità¹. Inoltre, differenti tipologie

¹ Milliken, Martins (1996), *Searching for common threads ...*, cit. Per approfondimenti, si veda, tra gli altri: F. Dobbin, A. Kalev (2016), *Why diversity programs fail*, Harvard Business Review, vol. 94, n. 7, p. 14; Q.M. Roberson (2019), *Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 6, pp. 69-88.

di diversità influenzano i risultati di un gruppo in modo differenziato; pertanto, non esiste una relazione uniforme². In tale sede ci si concentra sul pensiero di diversità intesa come varietà che incarna differenze di tipo o categoria³, e ci si propone come la diversità possa essere intesa come un costrutto sfaccettato che rappresenta molteplici forme eterogenee: livelli diversi e fonti diverse. Si rileva come la letteratura abbia contribuito distinguendo tra livelli di diversità, fonti di diversità ed esplorando come le interazioni di ciascuna fonte tra i livelli, così come la sovrapposizione tra la gamma personale dell'individuo, influenzino l'efficacia dei gruppi.

In primo luogo, la letteratura distingue tra gamma personale (diversità all'interno dell'individuo) e diversità di squadra⁴; pertanto, considera la diversità a due livelli distinti. Finanche, la letteratura descrive i meccanismi attraverso i quali la diversità influisce sull'efficacia del gruppo, e suggerisce che la gamma personale e la diversità del gruppo possono essere sostituiti o complementi. La studio teorico indica che le aziende devono considerare la combinazione di caratteristiche individuali e di squadra per ottenere i risultati desiderati, ritenendo che le interazioni tra la gamma personale e la diversità del team possano essere un anello mancante che spiega l'effetto della diversità sui team e, quindi, che costituisce la base conoscitiva su cui si fonderanno i più fecondi studi sulla diversità a livello organizzativo-aziendale⁵. Tale studio evolutivo rappresenta la struttura portante del lavoro di ricerca qui presentato, e ne saranno oggetto di trattazione le prossime sezioni, sino a giungere agli elementi di diversità del consiglio di amministrazione dell'azienda nei suoi molteplici elementi caratteriali.

1.2. Sul concetto di diversità. Un'analisi preliminare

Radicata nella psicologia sociale e nella sociologia, la nozione di diversità rappresenta una fecondazione interdisciplinare perspicace ma ancora promettente, che ab-

² S.T. Bell, A.J. Villado, M.A. Lukasik, L. Belau, A.L. Briggs (2011), *Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis*, Journal of management, vol. 37, n. 3, pp. 709-743; M. Ozbilgin, A. Tatli, K. Jonsen (2017), *Global diversity management: An evidence-based approach*, Bloomsbury Publishing; P. Castellucci (2009), *Diversity Management: la diversità nella gestione aziendale*, Ipsoa, Milano.

³ D.A. Harrison, K.J. Klein (2007), *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations*, Academy of management review, vol. 32, n. 4, pp. 1199-1228.

⁴ A.A. Cannella Jr, J.H. Park, H.U. Lee (2008), *Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty*, Academy of management Journal, vol. 51, n. 4, pp. 768-784; L.Q. Wei, L. Wu (2013), *What a diverse top management team means: Testing an integrated model*, Journal of Management Studies, vol. 50, n. 3, pp. 389-412.

⁵ M. Monaci, L. Zanfrini (2014), *Creare valore con la diversità*, Sociologia del lavoro, vol. 134, n. 2; B.B. Nielsen, S. Nielsen (2013), *Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study*, Strategic Management Journal, vol. 34, n. 3, pp. 373-382.

braccia finanche la letteratura scientifica in ambito economico-aziendale. Nello spirito dell'eclettismo scientifico e del pluralismo teorico, il concetto di diversità ha arricchito abilmente il lavoro accademico nei suoi particolari sottocampi autonomi, come il comportamento organizzativo, la gestione strategica e/o i processi d'impresa internazionali. Il termine, per sua natura, ha ampia applicabilità e, quindi ricezione, nella letteratura sulla *leadership* strategica, nello studio dei *top management team* (TMT) e dei consigli di amministrazione, elemento quest'ultimo oggetto di questo lavoro di ricerca ⁶.

Nonostante il suo innegabile fascino come descrittore della struttura e delle dinamiche del team, una definizione inequivocabile della nozione di diversità è stata elusa dagli sforzi accademico-scientifici. A livello del linguaggio quotidiano e della comprensione laica del termine, la diversità attiene a un fenomeno di differenze esistenti ed emergenti all'interno delle unità, una dissomiglianza, un'eterogeneità e, quindi, una varietà. Allo stesso tempo, le definizioni proposte nella letteratura accademica espongono ciascuna un carattere leggermente diverso della diversità. Tuttavia, a nessuno di essi può essere negato un certo grado di validità scientifica. Ad esempio, Finkelstein e Hambrick hanno definito l'eterogeneità del top management team come variazione nelle caratteristiche dei membri del team ⁷. Pelled *et al.* si riferivano alla diversità demografica come la misura in cui un'unità (ad esempio un gruppo di lavoro o un'organizzazione) è eterogenea rispetto agli attributi demografici ⁸. Infine, Jehn *et al.* hanno descritto la diversità di valore come l'evento per il quale i membri di un gruppo di lavoro differiscono in termini di ciò che pensano che dovrebbe essere il vero compito, obiettivo o missione del gruppo ⁹. Tuttavia, ai fini della riflessione concettuale di questo lavoro di ricerca, sarà adottato la definizione impiegato da uno studio che presenta probabilmente la trattazione accademica tra le più rigorose di questa nozione, vale a dire quello di Harrison e Klein: "la distribuzione delle differenze tra i membri di un unità rispetto a un attributo comune, X, come sesso, etnia, coscienziosità, attitudine al compito o retribuzione" ¹⁰.

⁶ A. Joshi, H. Roh (2009), *The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review*, Academy of Management Journal, vol. 52, n. 3, pp. 599-627; M.E.M. Barak (2022), *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*, Sage Publications, California; G.K. Stahl, M.L. Maznevski, A. Voigt, K. Jonsen (2010), *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*, Journal of International Business Studies, vol. 41, n. 4, pp. 690-709; Bell, Villado, Lukasik, Belau, Briggs (2011), *Getting specific about demographic diversity variable ...*, cit.; Duchek, Raetze, Scheuch (2020), *The role of diversity in organizational resilience ...*, cit.

⁷ S. Finkelstein, D.C. Hambrick (1996), *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*, West Publishing Company, Minneapolis.

⁸ L.H. Pelled, K.M. Eisenhardt, K.R. Xin (1999), *Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance*, Administrative Science Quarterly, vol. 44, n. 1, pp. 1-28.

⁹ K.A. Jehn, G.B. Northcraft, M.A. Neale (1999), *Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups*, Administrative Science Quarterly, vol. 44, n. 4, pp. 741-763.

¹⁰ K.J. Klein, D.A. Harrison (2007), *On the diversity of diversity: Tidy logic, messier realities*, Academy of Management Perspectives, vol. 21, n. 4, pp. 26-33.

Di conseguenza, la diversità rappresenta una misura della dispersione tra i membri del gruppo rispetto a un determinato attributo. Si osservi come, sia concettualmente, che sulla base delle forme esistenti della sua operazionalizzazione (ad es. Indice di Blau, distanza euclidea, tra le altre), è possibile esaminare solo un attributo alla volta che dà origine alla diversità. Quindi, allorquando i ricercatori esaminano l'età o il sesso dei membri del team, il loro focus può essere esclusivamente su una particolare variabile. Questa è una caratteristica piuttosto vincolante, data la circostanza emergente di come gli individui sono portatori di una serie di identità (sociali) quando sono all'interno dell'ambiente di lavoro in gruppo. Pertanto, isolare e concentrarsi su un solo attributo non è all'altezza dell'interazione degli attributi e delle relative identità che si dispiegano nella realtà fenomenica aziendale¹¹.

Questa carenza della letteratura sulla "diversità" è in larga misura migliorata con la nozione di frattura a livello meso di gruppo: ciò cattura linee di demarcazione ipotetiche e/o attivate tra i membri del gruppo che hanno il potenziale di precipitare nella formazione di sottogruppi. Le linee di errore/fratture consentono ai ricercatori di catturare simultaneamente una moltitudine di attributi degli individui e, quindi, spiegarne in termini di diversità misurate¹².

Si rileva come esistano alcune tassonomie di diversità di gruppo similmente demarcate, che si basano sul tipo di attributo che dà origine a questo fenomeno. In primo luogo, gli studiosi distinguono tra caratteristiche osservabili, di categoria sociale, demografiche o di livello superficiale, da un lato, e caratteristiche sottostanti/meno visibili, legate all'informazione o di livello profondo dall'altro¹³. La prima categoria comprende attributi, come l'età, il sesso o la nazionalità/etnia, mentre la seconda si occupa di caratteristiche, come l'istruzione, l'organizzazione/il possesso del gruppo e il *background* funzionale. La letteratura sull'efficacia del team chiarisce che le caratteristiche del livello superficiale e profondo sono differenzialmente salienti per la coesione del gruppo nel tempo. Questo perché il tempo neutralizza gli effetti delle caratteristiche di livello superficiale e, a sua volta, aumenta l'impatto degli attributi di livello profondo¹⁴.

Inoltre, un'altra tassonomia determinata in modo simile è offerta da Pelled, il quale distingue tra attributi altamente legati al lavoro e attributi meno legati al la-

¹¹ J. Learing (2013), *International diversity management: Global ideals and local responses*, British Journal of Management, vol. 24, n. 2, pp. 211-224.

¹² A.M. Carton, J.N. Cummings (2012), *A theory of subgroups in work teams*, Academy of Management Review, vol. 37, n. 3, pp. 441-470; O.C. Richard, J. Wu, L.A. Markoczy, Y. Chung (2019), *Top management team demographic-faultline strength and strategic change: What role does environmental dynamism play?*, Strategic Management Journal, vol. 40, n. 6, pp. 987-1009; Nkomo, Bell, Roberts, Joshi, Thatcher (2019), *Diversity at a critical juncture ...*, cit.

¹³ Ozbilgin, Tatli, Jonsen (2017), *Global diversity management ...*, cit.; Nkomo, Bell, Roberts, Joshi, Thatcher (2019), *Diversity at a critical juncture ...*, cit.; Harrison, Klein (2007), *What's the difference? ...*, cit.

¹⁴ Klein, Harrison (2007), *On the diversity of diversity ...*, cit.

voro¹⁵. La relazione con il lavoro è definita come il grado in cui un dato attributo cattura esperienze, abilità o prospettive rilevanti per compiti di lavoro cognitivo. La nozione di relazione con il lavoro è teoricamente cruciale in tale ambito esplorativo poiché descrive la misura in cui gli attributi considerati aumentano le conoscenze e le abilità relative al compito che, a loro volta, facilitano le performance del team. Si presume, quindi, che gli attributi relativi al compito, come background funzionale, istruzione o incarico, in contrapposizione a tratti meno rilevanti per il compito, come età, sesso o nazionalità/etnia, abbiano un impatto maggiore sui processi di gruppo e, in definitiva, sulla performance del *team*¹⁶. Inoltre, assume maggiore probabilità che le differenze negli attributi legati al lavoro emergano nel dibattito e, quindi, diventino più salienti nelle situazioni lavorative rispetto alle caratteristiche meno legate al lavoro¹⁷.

1.3. La diversità nei team aziendali

1.3.1. Gli elementi e i caratteri di diversità nei team aziendali

La diversità nel team è spesso denominata come un “arma a doppio taglio”¹⁸, con effetti emergenti che possano assumere caratteri sia positivi che negativi. Queste influenze compensative possono essere spiegate mediante i processi di elaborazione delle informazioni e le teorie della categorizzazione sociale. La letteratura in ambito di processi di elaborazione delle informazioni suggerisce che la variazione nella composizione del team porta a un incremento delle informazioni disponibile, delle conoscenze e delle prospettive, le quali a loro volta migliorano l’elaborazione delle informazioni e il processo decisionale aziendale¹⁹. Al contrario, la teoria della categorizzazione

¹⁵ L.H. Pelled (1996), *Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory*, *Organization Science*, vol. 7, n. 6, pp. 615-631.

¹⁶ O. Holmes IV, K. Jiang, D.R. Avery, P.F. McKay, I.S. Oh, C.J. Tillman (2021), *A meta-analysis integrating 25 years of diversity climate research*, *Journal of Management*, vol. 47, n. 6, pp. 1357-1382; Pelled, Eisenhardt, Xin (1999), *Exploring the black box ...*, cit.; Duchek, Raetz, Scheuch (2020), *The role of diversity in organizational resilience ...*, cit.

¹⁷ Miller, del Carmen Triana (2009), *Demographic diversity in the boardroom ...*, cit.; Nielsen (2010), *Top management team diversity ...*, cit.; A. Manoharan, M. Singal (2017), *A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature*, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 66, pp. 77-91.

¹⁸ M.D.C. Triana, T.L. Miller, T.M. Trzebiatowski (2014), *The double-edged nature of board gender diversity: Diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change*, *Organization Science*, vol. 25, n. 2, pp. 609-632.

¹⁹ S. Tasheva, A.J. Hillman (2019), *Integrating diversity at different levels: Multilevel human capital, social capital, and demographic diversity and their implications for team effectiveness*, *Academy of Management Review*, vol. 44, n. 4, pp. 746-765; Milliken, Martins (1996), *Searching for common threads ...*, cit.; L.L. Martins, W. Sohn (2022), *How Does Diversity Affect Team Cognitive Pro-*

sociale²⁰ prevede che gli individui classifichino gli altri soggetti dissimili come “membri del gruppo esterno”, e che la diversità possa interrompere il sano funzionamento interno del team a causa di difficoltà di comunicazione, di conflitti emergenti e di minore coesione²¹. Alla luce di tali premesse, in che modo e in quali contesti possono i benefici cognitivi superare i costi di categorizzazione sociale della diversità rimane uno dei quesiti fondamentali per l’efficacia del team all’interno di un’azienda.

La diversità del team è definita dai più autorevoli studi internazionali come la distribuzione degli attributi personali tra i membri interdipendenti di un’unità di lavoro²². Si osservi come la ricerca scientifica sulla diversità presenta una consolidata tradizione che ha portato a distinguere eterogenee categorie di diversità: livello superficiale e livello profondo; correlato al compito vs. orientato alle relazioni; demografico vs. informativo²³. La diversità a livello di superficie si riferisce ad attributi biologici evidenti, riflessi in caratteristiche fisiche osservabili, considerando che la diversità di livello profondo si riferisce ad attributi non osservabili come personalità, valori, credenze e atteggiamenti²⁴.

Un’ulteriore categorizzazione comunemente impiegata dalla letteratura è la diversità correlata ai compiti, come l’istruzione, la funzione e il mandato, associata a rilevanti differenze basate sulle abilità e sulle informazioni tra i membri del team e la diversità orientata alle relazioni, come sesso, etnia, nazionalità ed età²⁵. Una classificazione simile distingue tra diversità di categoria informativa e sociale²⁶, in cui la diversità informativa si riferisce a differenze nelle basi di conoscenza e nelle prospettive, mentre la diversità di categoria sociale si riferisce a differenze nelle categorie sociali come quelle legate all’etnia e al genere²⁷.

cesses? Understanding the Cognitive Pathways Underlying the Diversity Dividend in Teams, Academy of Management Annals, vol. 16, n. 1, pp. 134-178.

²⁰ M. Schneid, R. Isidor, H. Steinmetz, R. Kabst (2016), *Age diversity and team outcomes: A quantitative review*, Journal of Managerial Psychology.

²¹ D.A. Harrison, K.J. Klein (2007), *What’s the difference? Diversity constructs as separation ...*, cit.; S. Yadav, U. Lenka (2020), *Diversity management: a systematic review*, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, vol. 39, n. 8, pp. 901-929; Jehn, Northcraft, Neale (1999), *Why differences make a difference ...*, cit.

²² Stahl, Maznevski, Voigt, K. Jonsen (2010), *Unraveling the effects of cultural ...*, cit.

²³ S.E. Jackson, K.E. May, K. Whitney, R.A. Guzzo, E. Salas (1995), *Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams*, Team Effectiveness and Decision Making in Organizations, vol. 204, n. 261; Duchek, Raetz, Scheuch (2020), *The role of diversity in organizational resilience ...*, cit.

²⁴ Harrison, Price, Gavin, Florey (2002), *Time, teams, and task performance ...*, cit.; Harrison, Klein (2007), *What’s the difference? Diversity constructs ...*, cit.; Horwitz, Horwitz (2007), *The effects of team diversity on team outcomes ...*, cit.

²⁵ Joshi, Roh (2009), *The role of context in work team diversity research ...*, cit.; Bell, Villado, Lukasik, Belau, Briggs (2011), *Getting specific about demographic diversity ...*, cit.

²⁶ Joshi, Roh (2009), *The role of context in work team diversity research ...*, cit.; Jehn, Northcraft, Neale (1999), *Why differences make a difference ...*, cit.

²⁷ Duchek, Raetz, Scheuch (2020), *The role of diversity in organizational resilience ...*, cit.

L'evidenza empirica suggerisce che la relazione tra diversità e performance del team assume connotati di complessità elevata e, a riguardo, la letteratura è giunta alla conclusione parziale che le conseguenze della diversità variano tra le diverse categorie di diversità²⁸. Ad esempio, Horwitz e Horwitz rilevano che la diversità legata alle attività ha un impatto positivo sull'efficacia del team, mentre la diversità demografica non produce tale effetto²⁹. Joshi e Roh osservano che la diversità correlata ai compiti ha un debole effetto positivo sulle performance, mentre la diversità orientata alle relazioni produce un debole effetto negativo³⁰.

Pertanto, l'evidenza empirica sembra suggerire che talune dimensioni della diversità legate al compito informativo (che secondo la teoria dell'elaborazione dell'informazione sono suscettibili di portare benefici) si traducono in risultati positivi in termini di performance; mentre altre classi tipologiche di diversità orientate alle relazioni (che secondo la categorizzazione sociale possono innescare effetti negativi) sono associate a performance inferiori.

1.3.2. Le fonti della diversità nei team aziendali: approcci primigeni allo studio del capitale umano, del capitale sociale e dei caratteri demografici

Sebbene le categorizzazioni della diversità identifichino i punti in comune tra gli attributi della diversità e, al contempo, coadiuvino il processo di riconciliazione nelle differenze dei risultati empirici, le stesse categorizzazioni possiedono dei limiti emergenti. A titolo esemplificativo, Jackson *et al.* osservano che alcuni attributi come la funzione, il mandato e l'istruzione rientrano tra la diversità di livello superficiale e quella profonda³¹. Altri aspetti, come i social network, possono essere sia legati ai compiti che orientati alle relazioni³². Inoltre, all'interno della stessa categoria, diversi tipi di diversità possono avere effetti sia positivi che negativi³³. Ad esempio, taluni studi individuano effetti negativi dalla diversità informativa³⁴; altri sostengono che la diversità informativa influenza positivamente la gamma e la profondità dell'uso delle informazioni, ma ha un impatto negativo sull'integrazione

²⁸ Bell, Villado, Lukasik, Belau, Briggs (2011), *Getting specific about demographic diversity ...*, cit.; L.H. Nishii (2013), *The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups*, Academy of Management journal, vol. 56, n. 6, pp. 1754-1774.

²⁹ Horwitz, Horwitz (2007), *The effects of team diversity on team outcomes ...*, cit.

³⁰ Joshi, Roh (2009), *The role of context in work team diversity research ...*, cit.

³¹ Harrison, Klein (2007), *What's the difference? Diversity constructs ...*, cit.

³² Joshi, Roh (2009), *The role of context in work team diversity research ...*, cit.

³³ Bell, Villado, Lukasik, Belau, Briggs (2011), *Getting specific about demographic ...*, cit.

³⁴ G. Stasser, W. Titus (1985), *Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion*, Journal of personality and social psychology, vol. 48, n. 6.