

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

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. Luring (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.

delle informazioni³⁵. In ragione di tali dinamiche limitatrici che riducono la comprensibilità del fenomeno, assume utilità funzionale l'emergere dello studio di Johnson *et al.*³⁶, il quale avanza che le caratteristiche demografiche, il capitale umano e sociale rappresentano fonti distinte di diversità. Si osservi come il processo di distinzione tra capitale umano e sociale, in particolare, ci consenta di eliminare le differenze tra i vari tipi di diversità legate ai compiti e di specificare i meccanismi teorici sottostanti attraverso i quali influenzano l'efficacia del team.

Pertanto, diviene possibile definire la diversità come un costrutto contraddistinto da molteplici sfaccettature che comprende tre diverse fonti a due livelli di analisi.

La prima fonte di diversità, il capitale umano, si riferisce alle conoscenze, abilità, attitudini e competenze dei membri del team e, in tale quadro definitorio, esso deriva da esperienze e conoscenze acquisite in vari contesti funzionali, educativi, organizzativi, industriali e nazionali ed è il risultato degli investimenti individuali in esperienze professionali e/o formative specifiche³⁷. Si osservi come gli individui formano schemi cognitivi basati su queste esperienze che determinano ciò che notano, ma anche come assumono le decisioni³⁸ e servono come base per il processo decisionale³⁹.

La seconda fonte di diversità, il capitale sociale, rappresenta le risorse effettive e potenziali incorporate nella rete di relazioni di un individuo⁴⁰, e la sua posizione in questa rete⁴¹. Si rileva come a differenza di altre forme di capitale, il capitale sociale non si trovi negli individui, bensì nelle loro relazioni con altri individui o imprese⁴².

Il capitale sociale individuale viene solitamente impiegato con l'intento di avere accesso a risorse interne ed esterne all'organizzazione e può contribuire all'efficacia del team e dell'organizzazione⁴³.

³⁵ K.B. Dahlin, L.R. Weingart, P.J. Hinds (2005), *Team diversity and information use*, Academy of management journal, vol. 48, n. 6, pp. 1107-1123.

³⁶ S.G. Johnson, K. Schnatterly, A.D. Hill (2013), *Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics*, Journal of management, vol. 39, n. 1, pp. 232-262.

³⁷ A. Burton-Jones, J.C. Spender (eds.) (2012), *The Oxford handbook of human capital*, OUP Oxford.

³⁸ Post, Byron (2015), *Women on boards and firm financial performance ...*, cit.; M. Ararat, M. Aksu, A. Tansel Cetin (2015), *How board diversity affects firm performance in emerging markets: Evidence on channels in controlled firms*, Corporate Governance: An International Review, vol. 23, n. 2, pp. 83-103.

³⁹ Nielsen (2010), *Top management team diversity ...*, cit.

⁴⁰ V. Vlaisavljevic, C. Cabello-Medina, A. Pérez-Luño (2016), *Coping with diversity in alliances for innovation: The role of relational social capital and knowledge codifiability*, British Journal of Management, vol. 27, n. 2, pp. 304-322; C.A. Ooi, C.W. Hooy, A.P.M. Som (2015), *Diversity in human and social capital: Empirical evidence from Asian tourism firms in corporate board composition*, Tourism Management, vol. 48, pp. 139-153.

⁴¹ J. Han, J. Han, D.J. Brass (2014), *Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity*, Journal of Organizational Behavior, vol. 35, n. 1, pp. 54-7.

⁴² M. López-Fernández, G. Sánchez-Gardey (2010), *Managing the effects of diversity on social capital, Equality, diversity and inclusion: an international journal*, vol. 29, n. 5, pp. 491-516.

⁴³ P. Moran (2005), *Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance*, Strategic Management Journal, vol. 26, n. 12, pp. 1129-1151.

È, inoltre, possibile annoverare tra gli attributi demografici caratteri quali età, sesso, etnia e nazionalità, rilevando come molte di tali caratteristiche sono incorporate fin dalle prime fasi dello sviluppo umano e, quindi, influenzano profondamente i modi di agire e di pensare dell'individuo⁴⁴. Pertanto, è plausibile avanzare che assume carattere preminente la distinzione tra capitale umano, capitale sociale e diversità demografica al fine di comprendere sistematicamente le loro diverse conseguenze sulle performance emergenti del team.

1.4. La diversità a diversi livelli di analisi

1.4.1. Il *personal range* contro la diversità del team

Al fine della comprensione della diversità tra i membri del team di una organizzazione aziendale, assume rilevanza il concetto di *personal range*⁴⁵, che fa riferimento alla varietà di capitale umano, capitale sociale e caratteri demografici di un individuo. A titolo esemplificativo, un individuo laureato in finanza che ha lavorato solo in ambito finanziario possiede un *personal range* minore rispetto a un individuo esperto di storia che ha maturato esperienze professionali nelle vendite, nel marketing e nella finanza. Burke e Steensma sostengono che la rotazione del lavoro costituisce una modalità efficace al fine di sviluppare il *personal range* perché si traduce in una varietà di conoscenze, abilità e intuizioni, a vantaggio in definitiva del processo decisionale e delle performance dell'impresa⁴⁶. Si osservi come Bunderson e Sutcliffe rimarcano che il *personal range* di background funzionali (membri con un *range* di esperienze funzionali) conduca ad una maggiore condivisione delle informazioni e migliora l'efficacia del team, mentre la diversità funzionale del team (membri diversi con funzioni diverse) abbia effetti negativi sulle stesse variabili⁴⁷. Cannella *et al.* assumo che nei team dirigenziali il *personal range* in background funzionali produce un effetto positivo sulle performance, mentre la diversità funzionale a livello di team non genera alcun effetto sulle performance⁴⁸. Ulteriormente, taluni studi rilevano che i leader aziendali (soprattutto nella

⁴⁴ G. Hofstede, M.H. Bond (1984), *Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey*, Journal of Cross-Cultural Psychology, vol. 15, n. 4, pp. 417-433. Shehata (2013), *How could board diversity influence corporate disclosure*, cit., pp. 42-49.

⁴⁵ A. Nederveen Pieterse, D. Van Knippenberg, D. Van Dierendonck (2013), *Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation*, Academy of Management Journal, vol. 56, n. 3, pp. 782-804.

⁴⁶ L.A. Burke, H.K. Steensma (1998), *Toward a model for relating executive career experiences and firm performance*, Journal of Managerial Issues, pp. 86-102.

⁴⁷ J.S. Bunderson, K.M. Sutcliffe (2003), *Management team learning orientation and business unit performance*, Journal of Applied Psychology, vol. 88, n. 3, pp. 552.

⁴⁸ Cannella Jr, Park, Lee (2008), *Top management team functional ...*, cit.

funzione di amministratori delegati) con una maggiore varietà del percorso di carriera professionale (funzionale e di settore) possiedono maggiori probabilità di modificare la strategia aziendale, deviare dalle norme del settore e alterare la composizione del team⁴⁹. Gli studi emergenti in letteratura suggeriscono che il *personal range* influenza le performance conseguite dal team e opera indipendentemente dalla diversità del team (sia teoricamente che empiricamente), rendendo pertanto rilevante la piena considerazione di entrambi i livelli.

Laddove la letteratura è stata in parte tesa a concentrarsi sul *personal range* nel capitale umano (principalmente nelle vesti di esperienza funzionale e industriale), è possibile annoverare il *personal range* nell'ambito di tutte e tre le fonti di diversità (capitale umano, capitale sociale e caratteri demografici). Esempi di *personal range* nel capitale umano includono le esperienze attuali e precedenti degli individui in più settori, organizzazioni, funzioni, Paesi e attività formative. Mentre il *personal range* nel capitale sociale comprende i legami personali o professionali attuali e precedenti (ad esempio, quelli instaurati nell'ambito formativo, professionale, come l'appartenenza ad associazioni, unitamente ai legami amicali e parentali), il *personal range* nei caratteri demografici si riferisce a individui che possiedono un *personal range* nell'ambito di una o più forme di caratteristiche demografiche, come individui biculturali che possiedono due differenti nazionalità o più origini etniche. Sebbene il *personal range* all'interno di altre classi categoriali demografiche come l'età e il sesso siano più difficili da concettualizzare, sono ugualmente possibili. Tuttavia, prima di discutere dell'interazione dei due livelli di diversità, è necessario chiarire le modalità in cui si relazionano tra loro⁵⁰.

A riguardo, si osservi come le caratteristiche a livello individuale fanno parte della composizione del team ma, nondimeno, la letteratura classica si è focalizzata solitamente sulla caratteristica maggiormente dominante o attuale (ad esempio, la funzione attuale, il titolo di studio più elevato, il numero di incarichi di amministrazione attuali, la nazionalità basata sul luogo di nascita) piuttosto che sull'intervallo temporale cumulato⁵¹. A titolo puramente esemplificativo, un individuo

⁴⁹ M.C. Díaz-Fernández, M.R. González-Rodríguez, B. Simonetti (2020), *Top management team diversity and high performance: An integrative approach based on upper echelons and complexity theory*, European Management Journal, vol. 38, n. 1, pp. 157-168; M.C. Díaz-Fernández, M.R. González-Rodríguez, B. Simonetti (2019), *The moderating role of top management team diversity in strategic change in a multicultural context*, European Management Review, vol. 16, n. 4, pp. 957-973.

⁵⁰ Per approfondimenti si veda, tra gli altri: E.S. Ng, G.J. Sears (2012), *CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age*, Journal of business ethics, vol. 105, n. 1, pp. 41-52; Nielsen (2010), *Top management team diversity ...*, cit.; Tasheva, Hillman (2019), *Integrating diversity at different levels ...*, cit.

⁵¹ Nielsen (2010), *Top management team diversity ...*, cit.; M. Morrison, J. Lumby, K. Sood (2006), *Diversity and diversity management: Messages from recent research*, Educational Management Administration & Leadership, vol. 34, n. 3, pp. 277-295; F. Homberg, H.T. Bui (2013), *Top management team diversity: A systematic review*, Group & Organization Management, vol. 38, n. 4, pp. 455-479.

con etnia afro/europeo sarà classificato come europeo in base al luogo di nascita ignorando la sua eredità africana. Ugualmente, un professionista in ambito finanziario che ha precedentemente maturato un'esperienza nel marketing e nella logistica sarà semplicemente annoverato come un individuo con esperienza funzionale nella finanza che trascura però il *range* esperienziale accumulato. Pertanto, a livello di team gli indici di diversità riflettono solo uno dei molteplici elementi possibili nell'ambito della stessa caratteristica del capitale demografico, umano o sociale, mentre l'intervallo personale rappresenta l'intervallo compiuto.

1.4.2. La sovrapposizione tra *personal range*

Assume rilevanza, altresì, la comprensione sotto il profilo teorico dell'effetto generato dalla sovrapposizione tra gli *personal range* degli individui. La somiglianza nelle caratteristiche dominanti degli individui è catturata dalle misure di diversità del team (vale a dire che la somiglianza riduce la diversità del team), ma la somiglianza tra l'intero *range* di caratteristiche degli individui rimane non pienamente considerata. Si osservi come nel caso in cui un elemento non dominante del *personal range* di un individuo è identico a quello di un altro membro del team, condividerà quella caratteristica anche se le sue caratteristiche dominanti/attuali differiscono. È possibile definire tale somiglianza tra i *personal range* dei membri del team come sovrapposizione.

A titolo esemplificativo, il professionista del settore finanza con una precedente esperienza di marketing e logistica si sovrapporrà alle funzioni sia dei professionisti del marketing che della logistica. La diversità del gruppo sarà sopravvalutata a meno che non vengano presi in considerazione le formazioni funzionali condivise⁵². La sovrapposizione tra le caratteristiche degli individui conduce ad importanti implicazioni sulle modalità in cui l'elaborazione delle informazioni, la categorizzazione sociale e le dinamiche dei social network si svolgono. Ad esempio, la sovrapposizione nei *personal range* degli individui può ridurre i processi di categorizzazione sociale e persino portare alla ricategorizzazione⁵³. Entrambi i membri del team di marketing e logistica possono classificarsi come simili al loro compagno di team con esperienza in finanza, marketing e logistica.

Si rileva, altresì, come la sovrapposizione influisce sulle conseguenze della diversità rafforzando o diminuendo gli effetti complementari del *personal range* e

⁵² L. Patricio, M. Franco (2022), *A systematic literature review about team diversity and team performance: Future lines of investigation*, Administrative Sciences, vol. 12, n. 1, pp. 31.

⁵³ D.H. Zhu, W. Shen, A.J. Hillman (2014), *Recategorization into the in-group: The appointment of demographically different new directors and their subsequent positions on corporate boards*, Administrative Science Quarterly, vol. 59, n. 2, pp. 240-270; S.B. Kanadli, M. Torchia, P. Gabaldon (2018), *Increasing women's contribution on board decision making: The importance of chairperson leadership efficacy and board openness*, European Management Journal, vol. 36, n. 1, pp. 91-104.

della diversità del team sulle performance dei compiti assegnati. Per talune fonti di diversità, una sovrapposizione può rafforzare i vantaggi della diversità (ad esempio i membri del team afro/europeo, africano ed europeo comprendono i reciproci punti di vista, migliorando la comunicazione e lo scambio di idee). Parte della letteratura suggerisce che la capacità dei membri del team di condividere le conoscenze in modo efficace dipende non solo dalle loro conoscenze acquisite, ma anche dalle sovrapposizioni delle informazioni⁵⁴. Per altre fonti di diversità, la crescente sovrapposizione può ridurre alcuni dei benefici previsti. Ad esempio, la sovrapposizione dei legami di rete può generare forti affinità con alcune parti esterne, ma può anche limitare la misura in cui i membri del team sono collegati ad altri partner e risorse chiave⁵⁵.

1.5. Il consiglio di amministrazione quale contesto di studio della diversità e relativo background evolutivo

Il focus sui consigli di amministrazione come elemento esplicativo dello studio della diversità assume preminente rilievo conoscitivo ed esplorativo poiché costituiscono gruppi decisionali composti da individui altamente qualificati che affrontano compiti complessi, incerti e caratterizzati da elevata eterogeneità con diversi livelli di interdipendenza⁵⁶. I dirigenti/amministratori aziendali utilizzano l'esperienza di risoluzione dei problemi che hanno sviluppato nelle loro mansioni, background demografici e link relazionali per fornire input ai compiti del consiglio⁵⁷. Di conseguenza, i consigli di amministrazione hanno la possibilità di beneficiare dei vantaggi dell'elaborazione delle informazioni della diversità. La varietà nelle esperienze degli amministratori, nelle caratteristiche demografiche e nelle reti sociali, può migliorare le decisioni strategiche, ma anche portare a processi di categorizzazione sociale, come pure evocare alcune delle conseguenze negative della diversità quali il conflitto, la minore soddisfazione e l'integrazione sociale⁵⁸. La let-

⁵⁴ M.D.C. Triana, K. Kim, S.Y. Byun, D.M. Delgado, W. Arthur Jr (2021), *The relationship between team deep-level diversity and team performance: A meta-analysis of the main effect, moderators, and mediating mechanisms*, Journal of management studies, vol. 58, n. 8, pp. 2137-2179; J. Wu, O.C. Richard, M.D.C. Triana, X. Zhang (2022), *The performance impact of gender diversity in the top management team and board of directors: A multiteam systems approach*, Human Resource Management, vol. 61, n. 2, pp. 157-180.

⁵⁵ R.S. Burt (2017), *Structural holes versus network closure as social capital*, Social Capital, pp. 31-56.

⁵⁶ W. Kang (2020), *Implications of Board Diversity for Corporate Practices and Policies*, Bangor University, United Kingdom.

⁵⁷ Johnson, Schnatterly, Hill (2013), *Board composition beyond independence ...*, cit.; Fernández-Temprano, Tejerina-Gaite (2020), *Types of director, board diversity ...*, cit.; M. Kagzi, M. Guha (2018), *Board demographic diversity ...*, cit.

⁵⁸ H. Zhu, P. Wang, C. Bart (2016), *Board processes, board strategic involvement, and organiza-*

teratura rileva che il capitale umano e sociale nel consiglio di amministrazione influenzi il cambiamento strategico⁵⁹, la crescita dell'azienda⁶⁰ e le reazioni degli investitori alla selezione del nuovo amministratore delegato⁶¹. Taluni studiosi affermano che il capitale degli amministratori svolge un ruolo chiave nell'assolvimento delle funzioni primarie del consiglio⁶²:

- a) *monitoraggio del consiglio*, il quale costituisce un insieme di compiti altamente interdipendenti tra cui la valutazione dell'amministratore delegato, la pianificazione della successione, la retribuzione, l'assunzione/licenziamento e l'implementazione della strategia;
- b) *fornitura di risorse*, la quale è di natura sufficientemente indipendente, incluse le prestazioni di consulenze, l'accesso alle risorse attraverso le reti sociali e la legittimità.

Un consiglio di amministrazione opera sui *generis* solo a livello di team, infatti nessun singolo amministratore può agire nella funzione di monitoraggio (cioè licenziare l'amministratore delegato, concordare un'acquisizione o anche assumere un revisore dei conti) in maniera indipendente. Tuttavia, le attività nell'ambito della fornitura di risorse non devono necessariamente svolgersi a livello di consiglio per essere efficaci. Difatti, le funzioni di dipendenza dalle risorse afferiscono in misura maggiore al livello individuale e nessuna si basa fortemente sull'interdipendenza tra gli amministratori.

Pertanto, la letteratura esistente fornisce un'indicazione fondamentale di come la diversità del consiglio di amministrazione influenzi i compiti di alta interdipendenza (monitoraggio) e di bassa interdipendenza (fornitura di risorse), unitamente a come gli amministratori costituiscono un contesto ideale al fine dell'indagine del *personal range*.

Si osserva come la letteratura economica, i professionisti e le autorità di regolamentazione hanno ampiamente focalizzato l'attenzione sui problemi derivanti dal rapporto tra la proprietà dell'impresa e il suo management, interrogandosi sul ruolo che il consiglio di amministrazione può avere al fine della risoluzione, o quantomeno della mitigazione, di tali problematiche emergenti.

tional performance in for-profit and non-profit organizations, Journal of Business Ethics, vol. 136, n. 2, pp. 311-328.

⁵⁹ L. Padilla-Angulo (2020), *The impact of board diversity on strategic change: a stakeholder perspective*, Journal of Management and Governance, vol. 24, n. 4, pp. 927-952.

⁶⁰ C. Rasmussen, G. Ladegård, S. Korhonen-Sande (2018), *Growth intentions and board composition in high-growth firms*, Journal of Small Business Management, vol. 56, n. 4, pp. 601-617.

⁶¹ J. Tian, J. Haleblan, N. Rajagopalan (2011), *The effects of board human and social capital on investor reactions to new CEO selection*, Strategic Management Journal, vol. 32, n. 7, pp. 731-747.

⁶² A.J. Hillman, T. Dalziel (2003), *Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives*, Academy of Management Review, vol. 28, n. 3, pp. 383-396.

Per approfondimenti si veda, tra gli altri: R. Aggarwal, V. Jindal, R. Seth (2019), *Board diversity and firm performance: The role of business group affiliation*, International Business Review, vol. 28, n. 6; M.C. Pucheta-Martínez, I. Gallego-Álvarez (2020), *Do board characteristics drive firm performance? An international perspective*, Review of Managerial Science, vol. 14, n. 6, pp. 1251-1297.

Il quadro teorico maggiormente comune per analizzare il ruolo dei consigli di amministrazione sia la teoria dell'agenzia. Autorevole letteratura, infatti, impiega tale approccio teoretico al fine di indagare le attività dei consigli di amministrazione nonché le loro finalità e performance⁶³. Per la sua importanza universalmente riconosciuta e per i suoi vari campi di applicazione nell'analisi del rapporto tra management e proprietari, la teoria dell'agenzia non affronta questioni specifiche riguardanti, tra gli altri, la dimensione del consiglio, la sua composizione e l'eterogeneità dei suoi membri⁶⁴. Nella letteratura consolidata, l'unica eterogeneità approfonditamente indagata è stata quella della presenza di amministratori sia indipendenti che non indipendenti. In precedenza, infatti, ulteriori caratteri dell'eterogeneità sono stati ritenuti non rilevanti, a meno che non fossero direttamente o indirettamente collegati al tema dell'indipendenza⁶⁵.

Più recentemente, la rilevanza dell'eterogeneità all'interno di un consiglio di amministrazione è diventata centrale in ragione della maggiore attenzione prestata da professionisti, legislatori e opinione pubblica. Molti, infatti, gli studi condotti diretti a dimostrare, sia sotto il profilo teorico che pratico, che la presenza un consiglio di amministrazione composto da un gruppo eterogeneo di individui costituisce un fattore chiave ai fini del raggiungimento di risultati superiori per le imprese⁶⁶.

Nell'intento di ricostruire la letteratura esistente sulla diversità, una delle prime sistematizzazioni viene fornita da Milliken e Martins⁶⁷, i quali considerano la diversità come un elemento condizionatore a duplice effetto, positivo e negativo, poiché può offrire elevate opportunità per un'impresa, ma, al contempo, rappresenta anche un potenziale fattore di rischio. In effetti, taluni studi evidenziano come gruppi più diversificati abbiano il potenziale per considerare un *range* più ampio di

⁶³ J. Poletti-Hughes, G.C. Briano-Turrent (2019), *Gender diversity on the board of directors and corporate risk: A behavioural agency theory perspective*, International Review of Financial Analysis, vol. 62, pp. 80-90; Carter, Simkins, Simpson (2003), *Corporate governance, board diversity, ...*, cit.

⁶⁴ B.D. Baysinger, H.N. Butler (2019), *Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition*, in R.I. Tricker (eds.), *Corporate Governance*, Gower, Londra, pp. 215-238; B.S. Magnanelli (2021), *Corporate Board Diversity*, in *Corporate Governance and Diversity in Boardrooms*, Palgrave Macmillan, Cham.

⁶⁵ J. Cao, K.M. Ellis, M. Li (2019), *Inside the board room: the influence of nationality and cultural diversity on cross-border merger and acquisition outcomes*, Review of Quantitative Finance and Accounting, vol. 53, n. 4, pp. 1031-1068; H.L. James, T. Ngo, H. Wang (2021), *Independent director tenure and corporate transparency*, The North American Journal of Economics and Finance, vol. 57; M. Van Peteghem, L. Bruynseels, A. Gaeremynck (2018), *Beyond diversity: A tale of faultlines and frictions in the board of directors*, The Accounting Review, vol. 93, n. 2, pp. 339-367.

⁶⁶ N. Shehata, A. Salhin, M. El-Helaly (2017), *Board diversity and firm performance: evidence from the UK SMEs*, Applied Economics, vol. 49, n. 48, pp. 4817-4832; H. Isidro, M. Sobral (2015), *The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance*, Journal of Business Ethics, vol. 132, n. 1, pp. 1-19; Lombardo, Viganò (2016), *Valorizzare la diversità di genere ...*, cit.

⁶⁷ Milliken, Martins (1996), *Searching for common threads ...*, cit.