

Gli effetti della partecipazione alle decisioni nelle organizzazioni: analisi della letteratura e riflessioni per la ricerca

Pre-print version of the following publication: | Versione pre-print della seguente pubblicazione:

Original Citation/Citazione:

Dandi, Roberto. (2004). Gli effetti della partecipazione alle decisioni nelle organizzazioni: analisi della letteratura e riflessioni per la ricerca. *ECONOMIA, SOCIETÀ E ISTITUZIONI*, (ISSN: 1593-9456),2, 201-229.

Availability/Disponibilità:

This version is available at: [11385/63058](#) since: - Questa versione è disponibile alla pagina: [11385/63058](#) dal:

Publisher/Casa editrice:

Published version/Pubblicato:

License/Licenza:

DRM (Digital rights management) non definiti

Availability/Termini d'uso:

The terms and conditions for the reuse of this version of the manuscript are specified in the publishing policy. Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. For all terms of use and more information see the publisher's website. | I termini e le condizioni relativi al riutilizzo della presente versione della pubblicazione sono disciplinati dalla politica editoriale. Le opere messe a disposizione con licenze Creative Commons possono essere utilizzate conformemente ai termini e alle condizioni previste da tali licenze. Per l'insieme delle condizioni di utilizzo e per ulteriori informazioni si rinvia al sito web dell'editore.

This item was downloaded from IRIS Luiss (<https://iris.luiss.it/>). When citing, please refer to the published version. | Questo documento è stato scaricato da IRIS Luiss (<https://iris.luiss.it/>). Per la citazione, fare riferimento alla versione pubblicata sul sito dell'editore.

(Article begins on next page | Il contributo inizia nella pagina successiva)

GLI EFFETTI DELLA PARTECIPAZIONE ALLE DECISIONI NELLE ORGANIZZAZIONI: ANALISI DELLA LETTERATURA E RIFLESSIONI PER LA RICERCA

di Roberto Dandi*

JEL Classification: J53, M54, D23

Keywords: partecipazione alle decisioni, democrazia sul lavoro, fordismo, post-fordismo, analisi della letteratura

1. Introduzione

La Partecipazione alle Decisioni (PD) è un aspetto centrale degli studi organizzativi per almeno due motivi.

In primo luogo, il tema della PD riguarda quanta parte delle decisioni organizzative sia (o vada) presa in maniera congiunta tra i membri dell'organizzazione. Lo studio relativo alla PD si colloca, quindi, al cuore delle problematiche organizzative: "It is difficult to specify the attributes of organisations without asking who makes what kind of decisions, and what procedures are used to make them" (Dachler e Wilpert, 1978, pag. 2). L'«anatomia» stessa dell'organizzazione "va ricercata nella distribuzione e nel collocamento delle funzioni di formazione delle decisioni" (Simon, 1947).

In secondo luogo, l'evoluzione della gestione delle risorse umane nelle organizzazioni testimonia un progressivo spostamento dai tradizionali metodi gerarchici di comando-e-controllo verso metodi più "partecipativi" di coordinamento (Camuffo e Costa, 1993; Biggiero, 1999; Seibold e Shea, 2000; Kaufman, 2001).

Nel tradizionale modello fordista, scarsa rilevanza è, infatti, data allo sviluppo delle competenze dei lavoratori e alla loro partecipazione alle decisioni aziendali. La gerarchia presuppone la separazione tra chi prende le decisioni e chi le esegue, mentre le attività sono parcellizzate e standardizzate per promuovere l'efficienza.

Questo modello, che ha dominato la pratica organizzativa (e per molti versi la domina ancora), ha - tra gli altri - lo svantaggio di creare organizzazioni troppo rigide. Gerarchia nel prendere decisioni, nel coordinamento e nei metodi di controllo causano forme di resistenza dei

* Dottore di Ricerca in "Organizzazione, Tecnologia e Sviluppo delle Risorse Umane", presso l'Università degli Studi del Molise; collaboratore presso Luiss Guido Carli - Scuola di Management. E-mail: rdandi@luiss.it. Questo articolo è frutto della mia tesi di dottorato e della partecipazione al progetto di ricerca COMORG, finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del V Programma Quadro (www.comorg.net). Desidero ringraziare il prof. Lucio Biggiero per avermi coinvolto nel progetto, per il supporto e i consigli preziosi.

lavoratori (basso impegno, scioperi, assenteismo, boicottaggio, ecc.) che aumentano la necessità di ulteriori controlli; "Negli Stati Uniti, e successivamente anche in Italia, la combinazione delle tecniche tayloriste e di un forte sindacato nelle grandi aziende industriali ha dato origine ad una intensa attività di definizione dettagliata, negoziata e codificata delle regole relative ad ogni specifica mansione o posto di lavoro" (Treu, 1998, pag. 269).

Con l'accresciuta varietà e dinamicità di mercati, tecnologie e ambiti concorrenziali, la pratica manageriale spinge invece verso la flessibilità strategica e operativa delle strutture organizzative. E' quindi aumentata la necessità di relazioni più collaborative con i lavoratori, in modo da affrontare prontamente le incertezze dell'ambiente esterno e interno (Biggiero, 1999).

Kaufman (2001) riassume questa evoluzione in termini di: (i) spostamento di valori, dalla contrapposizione a somma zero tra management e sindacati alla gestione efficace e diretta dei lavoratori; (ii) passaggio dalla promozione della negoziazione per la risoluzione del conflitto alla promozione della coincidenza degli interessi dei lavoratori e dell'azienda, dove maggiore PD comporterebbe maggiore soddisfazione per i lavoratori e maggiore produttività per le aziende. In una frase, si auspica il passaggio dall'*Industrial Relations* allo *Human Resource Management*.

Nonostante, come vedremo, questo fenomeno sia ricollegabile più a una visione utilitaristica del ruolo della PD che ad un'adesione ai principi di eguaglianza sul lavoro, la strategia dichiarata dello Human Resource Management moderno è di fare affidamento sempre di più su relazioni partecipative tra i propri membri.

Quali sono le cause di questa tendenza? Davvero la PD aumenta l'efficacia organizzativa rispetto all'ambiente e diminuisce le conflittualità interne? Quali forme di PD sono più efficaci? Nel corso di questo articolo cercherò di rispondere a queste domande ponendomi i seguenti obiettivi: (i) definire la PD secondo la teoria organizzativa; (ii) descrivere le ragioni a favore e le ragioni contro la sua introduzione nelle aziende; (iii) individuare le variabili rilevanti per l'efficacia della PD; (iv) effettuare riflessioni utili per l'impostazione di future ricerche sugli effetti della PD.

2. Definizione di PD

Il problema della PD è stato studiato da diverse angolature e metodi nel corso dello sviluppo delle teorie organizzative. Non sorprende quindi che il concetto stesso di PD sia stato declinato in maniera differente a seconda degli obiettivi e delle forme ad essa attribuite (Locke e Schweiger, 1979; Magjuka, 1989). In letteratura (Strauss, 1998a) sono stati individuati una serie di sinonimi o concetti comunque interrelati alla PD: *group decision-making*, *power-sharing*, *employee involvement*, *leadership partecipativa*, *industrial o workplace democracy*, *arricchimento delle mansioni*, *empowerment*, *work*

707

council e *rappresentanza sindacale*. Alcuni autori collegano la PD con la *delega* (Strauss, 1963; Tannenbaum, 1962) mentre altri escludono che la delega ne faccia parte (Locke e Schweiger, 1979; Davis, 1963; Cotton *et al.* 1988, 1990; Wagner, 1994).

La definizione più condivisa (Wagner e Gooding, 1987; Cotton *et al.*, 1988, 1990; Magjuka, 1989; Scully *et al.*, 1995) è quella di Locke e Schweiger (1979). Gli autori, basandosi sulla definizione di partecipazione contenuta nel dizionario inglese Oxford del 1961 ("a sharing with others"), definiscono la PD come "joint decision making". La PD è quindi quel metodo decisionale che punta alla condivisione delle scelte tra capi e subordinati, o tra subordinati.

Questa definizione è abbastanza generica da includere molti dei concetti sopra citati perché presuppone sia un grado di egualizzazione tra livelli gerarchici durante il processo decisionale (come presuppongono la leadership partecipativa, l'employee involvement, il power-sharing) sia un aumento del grado di controllo del proprio lavoro da parte dei subordinati (come predicato dall'empowerment e dalla workplace democracy).

La PD così definita non presuppone però che ci sia un'eguaglianza totale. Capo e subordinati possono, infatti, avere diversi gradi d'autorità sul processo decisionale: solo in un caso estremo avremo un peso equanime nel prendere la decisione (una testa un voto). Il controllo dei subordinati su una decisione in realtà non è mai totale, altrimenti si ricadrebbe nel caso della delega, che non è più uno "sharing with others" ma una vera e propria assunzione di responsabilità su un compito. La delega, infatti, è una *divisione* del lavoro che nasce su iniziativa del capo, quindi è ricollegabile a un'espressione della gerarchia.

Ancora, la definizione di PD, precisano gli autori, non implica che ci sia per forza una decisione di gruppo perché la PD può riguardare anche solo un capo e un suo subordinato (e con questo, implicitamente, Locke e Schweiger definiscono "gruppo" un aggregato di almeno tre persone).

Infine la PD in questa definizione non si riferisce solo a decisioni riguardanti i compiti ma anche a scelte riguardanti il contesto del lavoro, il trattamento retributivo e in generale gli interessi dei partecipanti. In questo modo la PD è un concetto più ampio dell'arricchimento delle mansioni e quindi applicabile a diversi contenuti: "PDM (Participation in Decision Making) as a technique implies no specific content; it is simply a *method* of reaching decisions" (Locke e Schweiger, 1979, pag. 275).

Una definizione più articolata rispetto alla precedente, e considerata dal suo autore come una "mapping sentence", è quella di Wilpert (1998, pag. 42):

"Participation is the totality of forms, i.e. direct (personal) or indirect (through representatives or institutions) and of intensities, i.e. ranging from minimal to

707

comprehensive, by which individuals, groups, collectives secure their interests or contribute to the choice process through self-determined choices among possible actions during the decision process"

In questa definizione il concetto principale associato alla PD è "self-determined choices", per cui c'è PD solo laddove i membri dell'organizzazione possono scegliere liberamente il corso di azione. Anche qui non si specifica se questi membri debbano essere di pari o di diverso livello gerarchico, ma, al contrario della definizione precedente, si chiariscono i contenuti delle scelte che caratterizzano la PD: decisioni per garantire i propri interessi e contributi ai processi decisionali. In questo modo, Wilpert tiene a precisare la distanza con la definizione di Locke e Schweiger in quanto, a differenza di questa, considera la PD "more than simply a content-free method of reaching decisions" (Wilpert, 1998, pag. 42). La PD, sostiene Wilpert, implica sempre un'orientamento agli obiettivi degli individui o dei gruppi; la PD può essere diretta o rappresentativa; la PD comprende sia il decision-making consensuale e informale tra capo e subordinati, sia le forme strutturate di contrattazione collettiva. Più che il processo decisionale, la definizione di Wilpert sottolinea quindi l'obiettivo della PD: "not so much the process of decision-making but the relative influence of interested parties on decisions outcomes comes into focus" (Wilpert, 1998, pag. 43).

A mio avviso, le due definizioni sono complementari. Processo e output, infatti, sono le facce della stessa medaglia anche se il porre l'accento sull'uno o sull'altro elemento riflette una contrapposizione tra approccio americano e europeo alla PD. La tradizione europea è, infatti, incline a considerare positivamente la PD dal punto di vista morale e ideologico, mentre l'approccio americano è rivolto maggiormente al pragmatismo e alla valutazione di quanto e in quali casi la PD consenta una gestione più efficace e efficiente delle organizzazioni (Locke e Schweiger, 1979).

Wagner e Gooding (1987), coerentemente con Locke e Schweiger (1978), sostengono che la PD è "a process in which influence on decision making is shared between hierarchical superiors and their subordinates". Pusić (1998), riassumendo sia questa definizione sia quella di Wilpert, afferma: "What does it mean to participate? Practically, it means to influence decisions made in the organization, on whatever level and on whatever subject" (Pusić, 1998, pag. 67).

Anche questo autore evidenzia che le decisioni da influenzare sono essenzialmente di due tipi: *decisioni tecniche* che riguardano direttamente il lavoro svolto e solo indirettamente chi lo svolge; e *decisioni d'interesse* direttamente collegabili agli interessi dei partecipanti e indirettamente connesse con il funzionamento dell'organizzazione.

L'equa distribuzione delle informazioni, in presenza sia di decisioni tecniche sia di decisioni d'interesse, è indice di PD. Senza informazioni non c'è possibilità di sviluppare conoscenze e influenzare le decisioni lavorative o le decisioni riguardanti la condivisione dei risultati dell'organizzazione.

A completamento del quadro, Stohl e Cheney (2001), adottando il punto di vista della *Communication Research*, propongono che:

"Worker participation comprises organizational structures and processes designed to empower and enable employees to identify with organizational goals and to collaborate as control agents in activities that exceed minimum coordination efforts normally expected at work" (Stohl e Cheney, 2001, pag. 357)

Le attività menzionate nella definizione includono (Stohl e Cheney, 2001, pag. 357): (i) decision-making nel nucleo operativo (ad esempio gruppi ad hoc di problem-solving); (ii) coinvolgimento in decisioni tradizionalmente di responsabilità del manager (ad esempio le assunzioni come nei gruppi semi-autonomi); (iii) rappresentanza (*representative voice*) nelle concertazioni a livello aziendale o industriale (ad esempio work council). "Generally speaking, participation programs engage workers in a greater variety of activities and grant them more access to knowledge about the organization than employees would have otherwise. (...) Participation is a special case of organizational communication. (...) Participation is a set of interactions in which the number of people and the types of interests, experiences, ideas and opinions that are part of the execution of work are expanded beyond what has been traditionally thought of as necessary and sufficient to accomplish work goals" (Stohl e Cheney, 2001, pag. 357-358).

Poiché la PD è un fenomeno legato alla comunicazione, gli autori affermano che, laddove esista PD, si aspettano di incontrare una quantità di comunicazioni maggiore rispetto a quella presente in organizzazioni "a comando e controllo". La PD è vista come un network che si sovrappone alla gerarchia formale rendendo più interconnessi i membri dell'organizzazione. Gli autori ammettono però che è importante anche analizzare il contenuto delle comunicazioni e non solo la loro quantità per studiare la PD.

3. Dimensioni della PD

La PD è largamente considerata un concetto multi-dimensionale (Cotton et al., 1988, 1990; Dachler e Wilpert, 1978; Locke e Schweiger, 1979; Wagner e Gooding, 1987; Black e Gregersen, 1997). A seconda delle dimensioni, cioè, avremo diversi tipi di PD e diversi tipi di effetti. Le dimensioni individuate in totale sono le seguenti.

3.1 PD formale / informale

La PD può essere formale e informale. La PD formale è quella legittimata dalla legge (nazionale o regionale), dalla contrattazione collettiva tra sindacati e aziende, o dalle politiche interne di HRM. I sistemi formali di PD portano alla creazione di unità specificamente dedicate quali comitati, consigli di fabbrica, Circoli di Qualità.

La PD informale è quella che emerge dalle interazioni dei membri dell'organizzazione. Può nascere dalla volontà di un manager di coinvolgere i propri subordinati nelle proprie decisioni, o dall'iniziativa dei subordinati.

Secondo Dachler e Wilpert (1978), laddove la PD è vista come un valore da perseguire comunque si privilegia la PD formale (es: in Europa, soprattutto in Scandinavia). In questo modo, quello che viene considerato un diritto è maggiormente tutelato. Laddove invece il valore predominante è la produttività e la riconciliazione degli interessi dei vari stakeholder (secondo gli obiettivi dello HRM odierno), la PD informale è privilegiata. Stroh (1993) rileva che, in media, anche i manager francesi considerano la PD più un metodo formale rispetto a tedeschi, danesi, olandesi ma anche inglesi, i quali invece considerano la PD più un metodo informale.

Cotton *et al.* (1988), con la loro review, avvertono che tra le forme di PD formale più efficaci, in termini di soddisfazione e performance, ci sono le forme di partecipazione azionaria dei dipendenti (in questo caso però non si tratta di partecipazione alle decisioni ma di partecipazione agli eventuali dividendi) e le forme "forti" di PD che chiamano "Participation in Work Decisions" in cui i dipendenti hanno un potere di veto (ma l'effetto più chiaramente positivo riguarda solo la soddisfazione). La PD consultiva (quella dei circoli di qualità, dei piani Scanlon) ha invece effetti ambigui o nulli.

3.2 PD diretta / indiretta

Le forme dirette di PD permettono ai membri dell'organizzazione di essere coinvolti senza mediazioni nel processo decisionale, presentando le proprie preferenze, le informazioni, le opinioni agli altri membri e acquisendo da essi altrettanto. Esempi di PD diretta sono i Circoli di Qualità, i gruppi semi-autonomi, le relazioni tra capi partecipativi e subordinati. Le forme indirette di PD invece prevedono la presenza di rappresentanti nel processo decisionale. Ad esempio nella contrattazione collettiva sono i rappresentanti sindacali che partecipano agli incontri con il management.

La forma diretta è considerata dalla letteratura quella più democratica (Dachler e Wilpert, 1978), in quanto rappresenta il tipo più puro di democrazia, anche se il più difficile da attuare. La PD diretta deve sottostare infatti a vincoli di dimensione (come nella *polis*: funziona con piccoli numeri) e di contenuti (difficilmente con la PD diretta, e i piccoli numeri, si ha il potere contrattuale sufficiente a influenzare decisioni strategiche). La

PD indiretta invece comporta il pericolo della cooptazione dei rappresentanti da parte del management.

Nella stessa organizzazione forme dirette e indirette di partecipazione possono convivere sebbene i nuovi modelli di HRM propendano nell'adozione le prime (Treu, 1998, pag. 258). Camuffo e Costa (1993), ad esempio, rilevano che in Italia "managers, (particularly human resource managers) tend to design, implement, and, in some cases, force work-rule changes, emphasizing individual (not collective or union mediated) transactions, communication, involvement and loyalty of each worker to the firm".

Cotton *et al.* (1988) affermano che le forme di PD diretta in generale hanno un impatto positivo su soddisfazione e performance, soprattutto se queste forme di PD sono anche di lungo periodo e con un grado elevato di coinvolgimento (si vedano i prossimi sotto-paragrafi).

Black e Gregersen (1997) confermano che la PD diretta è quella che ha maggiore impatto positivo su commitment, soddisfazione e performance.

3.3 Grado di coinvolgimento nella PD

La PD non è un fenomeno binario, ma si sviluppa lungo un continuum a seconda del grado di coinvolgimento o grado di influenza dei subordinati nel processo decisionale (Tannenbaum e Schmidt, 1973).

Dachler e Wilpert (1978), Black e Gregersen (1997) e la letteratura sulla leadership partecipativa (Barrow, 1977; Stewart e Manz, 1995) riassumono i tradizionali gradi di PD - dal minimo al massimo - come segue:

1. Nessuna informazione concernente la decisione è rilasciata ai membri dell'organizzazione, i quali devono solo eseguire o subire le conseguenze della decisione. In questo caso il loro grado d'influenza e la PD è zero.
 2. Ai membri è data informazione della decisione che si deve prendere
 3. I membri possono esprimere le loro opinioni sulla decisione da prendere, le quali non sono vincolanti per il superiore.
 4. Le opinioni dei membri sono prese in considerazione nel prendere la decisione
 5. I membri possono porre il veto a una decisione: nasce una controparte e le negoziazioni e contrattazioni diventano necessarie
 6. Non c'è più distinzione gerarchica tra capi e subordinati: c'è completa equalizzazione di status nel prendere decisioni.
- Cotton *et al.* (1988) e Black e Gregersen (1997) associano a un maggiore grado di coinvolgimento maggiori livelli di produttività e soddisfazione.

3.4 Contenuto della PD

La PD può essere più o meno forte a seconda del tipo di decisioni prese congiuntamente (Dachler e Wilpert, 1978; Locke e Schweiger, 1979; Cotton *et al.*, 1988; Magjuka, 1989; Black e Gregersen, 1997; Seibold e Shea, 2000). Tipicamente, ed in ordine crescente di importanza, le decisioni della PD

riguardano: (1) lavoro e progettazione del compito (2) condizioni di lavoro (3) problemi strategici (4) distribuzione del capitale e decisioni di investimento.

Locke e Schweiger (1979), affermano che questa dimensione spesso non è presa in considerazione negli studi sulla PD e che i contenuti della decisione spesso non sono descritti in dettaglio. Gli autori indicano comunque che le prime due categorie sono per lo più appannaggio della PD diretta e informale, mentre le successive due generalmente sono oggetto della PD formale e indiretta.

Pustić (1998), come abbiamo visto, distingue le *decisioni tecniche* dalle *decisioni d'interesse*. Le decisioni tecniche sono maggiormente ricollegabili a forme dirette di PD (es: Circoli di Qualità) mentre le decisioni di interesse sono di solito compito dei rappresentanti (es: nella contrattazione collettiva).

3.5 Completezza dell'accesso al processo decisionale

Margulies e Black (1987) propongono un affinamento della dimensione del grado di coinvolgimento vista ora. Gli autori, infatti, pongono l'accento sul fatto che un processo decisionale è composto di diverse fasi. Partecipare molto ad una fase e poco in un'altra o viceversa significa avere una diversa influenza sulla decisione finale. Anche Magjuka (1989) nota che la letteratura sulla PD si è concentrata soprattutto sullo studio di come i partecipanti risolvono problemi formulati da altri. Il grado di coinvolgimento dovrebbe invece essere misurato all'interno di ciascuna fase del processo decisionale per avere un quadro completo del grado di PD. Locke e Schweiger stessi avevano dichiarato che "in many cases an employee may participate in discussions but have little influence over the final decision" (1979, pag. 277).

Black e Gregersen (1997) dividono il processo decisionale in cinque fasi, secondo lo schema di un modello razionale: (i) identificazione del problema (ii) generazione delle alternative (iii) selezione delle alternative (iv) piano d'attuazione (v) valutazione dei risultati. Per ciascuna fase misurano l'intensità del coinvolgimento su una scala di Likert. In media, nel loro caso, i subordinati sono stati coinvolti di più nelle prime due fasi che nelle successive. I maggiori livelli di soddisfazione sono però legati ad un maggiore coinvolgimento nella pianificazione e nella valutazione dei risultati, mentre la performance dipende maggiormente da pianificazione e generazione di alternative.

3.6 Durata della PD

Cotton et al. (1988), nella loro review, distinguono la PD in termini di durata. PD di breve durata è quella misurata in esperimenti di singole sessioni o pochi giorni, oppure riguardante programmi formali di PD limitati nel tempo. La PD di lunga durata è quella presente nelle attività quotidiane, di lungo periodo. Secondo l'analisi della letteratura, la PD di breve durata non

ha impatto sulla performance e sulla soddisfazione perché la percezione della provvisoria limita gli effetti sul comportamento.

4. Gli effetti della PD: argomenti a favore

I motivi che giustificano la diffusione della PD nelle organizzazioni sono essenzialmente due (Dachler e Wilpert, 1978; Miller e Monge, 1986; Black e Gregersen, 1997; Collom, 2000): da una parte, la PD è un valore in sé che persegue l'uguaglianza delle persone; dall'altra, la PD è considerata un mezzo utile per affrontare efficacemente le sfide del complesso ambiente competitivo moderno.

4.1 La PD come valore

Negli ultimi due secoli lo sviluppo della scienza politica ha testimoniato la progressiva diffusione degli interessi considerati legittimi. Questo processo è stato possibile attraverso le rivoluzioni e le riforme democratiche per il rispetto dei diritti civili, per la trasformazione dei sudditi in cittadini, per la difesa contro lo sfruttamento arbitrario da parte del potere politico. Secondo le *teorie democratiche* (Dachler e Wilpert, 1978) la democrazia nella sola politica, però, non è sufficiente a fare in modo che un sistema democratico sopravviva (Thompson, 1970; Vanek, 1975). Principi come libertà e uguaglianza vanno applicati anche al mondo del lavoro. Specialmente la democrazia *partecipativa* è considerata un valore sociale potente: più i membri della società partecipano direttamente alle decisioni collettive, più si persegue l'auto-determinazione e lo sviluppo delle potenzialità di ogni essere umano. L'obiettivo non è dimostrare che le decisioni partecipative siano migliori perché più efficaci, quanto che siano migliori perché più giuste. La capacità e le conoscenze dei singoli individui possono essere migliorate solo attraverso la cosciente partecipazione alle decisioni collettive. Il luogo di lavoro, dove è spesa la maggior parte della vita adulta, deve dare l'opportunità di esprimere e sviluppare le proprie capacità e perseguire i propri interessi.

Un altro modo, più radicale, per criticare il sistema economico e organizzativo capitalista-fordista proviene dalle *teorie socialiste*. Comune alle varie forme con cui il socialismo è stato teorizzato è infatti la condanna del sistema capitalistico e del sistema di produzione di massa. Il capitalismo, secondo questa visione, è una forma di rapina del valore prodotto dal lavoro del salariato, il quale è forzato dal sistema di mercato ad accettare salari di sussistenza. Il sistema di produzione di massa, attraverso l'alta specializzazione, la gerarchia e la standardizzazione, oggettivizza il lavoro e aliena i lavoratori. Marx considerava il controllo del lavoro come centrale per le imprese, in quanto il controllo è il mezzo principale per subordinare la forza lavoro agli interessi del capitale. Similmente Braverman (1974)

considera il Taylorismo come un progetto ideologico di dominazione, il cui ultimo fine è assicurare la subordinazione dei lavoratori attraverso la separazione tra lavoro mentale e manuale. La PD è vista quindi come primo passo verso il controllo dei mezzi di produzione (Vanek, 1975) e un modo per educare i lavoratori sia a eseguire ciò che al momento è svolto dal management (che prima o poi - con la rivoluzione - dovrà essere rimpiazzato) sia a costruire una coscienza di classe.

Infine, tra le teorie che considerano la PD un valore in sé, ci sono le *teorie dello sviluppo umano* (Dachler e Wilpert, 1978). Queste hanno in comune il fatto di considerare la PD come un mezzo per superare gli effetti patologici dei sistemi fordisti d'organizzazione del lavoro. La più rappresentativa di queste teorie è la *teoria dei bisogni*. I teorici dei bisogni (Maslow, 1943; Alderfer, 1972) ordinano di bisogni dell'essere umano a seconda dell'importanza: si va dai bisogni primari (sopravvivere, nutrirsi) ai bisogni più sofisticati come soddisfare il senso di appartenenza ad un gruppo, l'autodeterminazione, lo sviluppo della propria personalità, il rispetto di sé. Il fondamentale assunto è che la necessità di soddisfare i bisogni influenza il comportamento degli individui. Più sono soddisfatti i bisogni primari, più le persone tendono a ricercare la soddisfazione dei bisogni più elevati. La PD è un mezzo che offre la soddisfazione di questi ultimi perché permette livelli crescenti di controllo sul proprio lavoro e quindi sulla propria vita. Conseguentemente la PD è un valore da perseguire.

4.2 La PD come mezzo per l'efficienza e l'efficienza

In questa categoria ci sono teorie che adottano un approccio "pragmatico" riguardo agli effetti della PD (Black e Gregersen, 1997). La PD secondo questo approccio è un mezzo per ottenere maggiore produttività, maggiore efficienza e maggiori profitti. Miller e Monge (1986) classificano queste teorie in tre differenti filoni:

1. *Modelli Cognitivi*. A questa categoria appartengono quei modelli secondo i quali la PD aumenta la produttività perché fa aumentare i flussi di comunicazione e il processo delle informazioni nell'organizzazione. Chi effettivamente svolge il lavoro ha una migliore conoscenza dei compiti rispetto ad un manager ed è quindi importante che partecipi alle decisioni che riguardano il proprio lavoro (Strauss, 1963; Davis, 1963). Inoltre la PD permette ai subordinati di conoscere e comprendere gli obiettivi delle decisioni e delle attività organizzative, aumentando la possibilità di una partecipazione efficace (Erez *et al.*, 1985). La PD aumenta quindi la probabilità di prendere decisioni basate su informazioni rilevanti e conoscenze appropriate.

2. *Modelli Motivazionali*. A questo gruppo appartengono le teorie (soprattutto del filone delle Risorse Umane: McGregor, 1960; Likert, 1961; Blake e Mouton, 1964 e le loro recenti derivazioni: Bass e Avolio,

1974) secondo le quali la PD, aumentando la motivazione, aumenta anche l'efficienza e l'efficacia. Un effetto della PD è la minore resistenza al cambiamento e la maggiore accettazione delle decisioni prese (Coch e French, 1948). La PD inoltre migliora le relazioni tra lavoratori e management aumentando la fiducia tra livelli gerarchici (Lawler, 1975). Tra queste teorie Magjuka (1989) include: (i) *La teoria delle aspettative* (Mitchell, 1989) per la quale la PD aumenta la capacità degli individui di capire la relazione tra sforzo e risultati del proprio lavoro. Questa consapevolezza porta a una maggiore motivazione e quindi a un maggiore impegno. (ii) *La teoria del goal setting*. Secondo quest'approccio, il "participative goal setting", il processo cooperativo per cui superiore diretto e subordinato decidono congiuntamente gli obiettivi, impatta positivamente sulla performance in maniera diretta (come visto parlando di modelli cognitivi) e indiretta perché aumenta l'identificazione con gli obiettivi dell'organizzazione e l'impegno da parte del subordinato (Erez *et al.*, 1985).

3. *Modelli Contingenti*. Questo gruppo include quelle teorie secondo le quali la PD non è un fenomeno in sé positivo ma adatto a particolari situazioni e persone. Le contingenze possono essere caratteriali (Vroom, 1960), culturali (Hofstede, 1980), ambientali (Burns e Stalker, 1961) e di contesto del gruppo (Vroom e Yetton, 1973; Hersey e Blanchard, 1998). Sempre più il complesso ambiente competitivo in cui le aziende operano oggi giorno implica la necessità di trovare forme di organizzazione adeguatamente flessibili (Biggiero, 1999). La PD è vista come un mezzo per bilanciare la complessità di situazioni e le opportunità esterne con le capacità interne all'organizzazione. Il problema delle teorie contingenti, nonostante la loro impostazione sistemica, è che presentano "caratteristiche tipiche del positivismo, consistenti in un certo grado di determinismo e di razionalità oggettiva e perfetta" (Biggiero, 1990).

4. Un'altra categoria che possiamo aggiungere è quella dei *Modelli misti*: tutte quelle teorie che tendono a considerare la PD come un mezzo per aumentare sia la produttività sia la soddisfazione e la motivazione. Questi elementi si rinforzano a vicenda quindi è difficile dire quale causa l'altro. Ad esempio, secondo la teoria dei Sistemi Socio-Tecnici (Emery e Trist, 1960; Purser e Cabana, 1998) tecnologia e struttura sociale devono essere lasciati liberi di influenzarsi a vicenda per raggiungere un equilibrio efficace e efficiente. I teorici dei Sistemi Socio-Tecnici promuovono infatti l'introduzione dei team auto-regolantesi dove "the more the key variances can be controlled by the group, the better the results and the higher the member satisfaction" (Trist, 1981).

Strauss (1998a) riassume così gli effetti positivi della PD sull'efficienza e sull'efficienza:

- i. La PD comporta decisioni migliori perché chi è esperto ha la possibilità di partecipare alla decisione. E' possibile inoltre valutare i problemi da diversi punti di vista, riducendo la probabilità di *groupthink* (Janis, 1972).
- ii. I subordinati sono più motivati a mettere in pratica le decisioni prese in maniera partecipativa. Non solo perché sanno meglio cosa li aspetta e cosa devono fare, ma anche perché individuare gli obiettivi della decisione li rende più responsabili e più identificati con l'organizzazione (Erez *et al.*, 1985; Lewin, 1952; Vroom e Yetton, 1973).
- iii. La PD aumenta la comunicazione e il coordinamento. I subordinati si coordinano anche senza il controllo del capo, facendo risparmiare energie e sovraccarichi alla gerarchia.
- iv. La PD migliora in generale le relazioni capi-subordinati, diminuendo le probabilità di conflitti tra management e nucleo operativo.
- v. Attraverso la PD i subordinati apprendono nuove competenze. La maggiore comunicazione, infatti, diffonde esperienze, opinioni, idee, aumentando l'apprendimento organizzativo.

5. Effetti della PD: gli argomenti contro

Nella letteratura organizzativa l'argomento PD è molto dibattuto anche perché le evidenze empiriche sui suoi effetti reali sono molto contraddittorie. Basandomi su Chisholm e Vansina (1993) e Heller (1998) identifico quattro categorie di motivi per i quali la PD è criticata.

5.1 La PD è sbagliata: la gerarchia come valore

L'opinione che la PD sia sbagliata dal punto di vista morale (oltre che pratico) deriva direttamente dai principi delle teorie organizzative classiche (Taylor, Fayol, Weber) le quali enfatizzano la divisione dei compiti tra manager e dipendenti, secondo una precisa gerarchia d'autorità e responsabilità. La giustificazione morale di ciò, secondo Taylor (1912), sta nel fatto che questo è il modo per superare la contrapposizione tra classe lavoratrice e classe capitalistica. L'aumento del surplus derivante dall'organizzazione scientifica eliminerà la sorgente del conflitto. Per Weber solo l'organizzazione burocratica si basa su rapporti d'autorità legittimati da criteri razionali-legali. Altrove prevale il potere illegittimo, l'inefficienza e l'irrazionalità derivanti dall'uso personalistico e arbitrario del potere, dalla confusione degli interessi personali con quelli dell'organizzazione, dalla vaghezza dei confini di responsabilità e quindi dalla mancanza di controlli. Il rimedio consiste nel formulare regole chiare, stabili e complete che governino quindi non già le persone ma i ruoli organizzativi. Devono prevalere quindi i metodi gerarchici di coordinamento (standardizzazione e supervisione diretta - Biggiero, 2004).

L'accettazione di questi principi, come modelli per la progettazione organizzativa, implica che la PD sia essenzialmente un metodo sbagliato di identificare i ruoli organizzativi. Nonostante le teorie classiche, anche per questo motivo, siano state condannate dalla successiva letteratura organizzativa, si rileva come nella realtà ancora la maggior parte delle organizzazioni si rifaccia ai loro insegnamenti (oltre McGregor, 1960, si veda ad esempio Weick, 1979 sulla pervasività della metafora militare nel management moderno).

5.2 La PD non è efficace

Locke e Schweiger (1979), adottando un approccio pragmatico, affermano che la PD non deve essere il fine, ma il mezzo, pertanto deve essere attuata laddove è probabile che abbia successo in termini di aumento dell'efficacia e dell'efficienza. Come anticipato, le conseguenze della PD però sono lungi dall'essere condivise in letteratura.

Locke e Schweiger (1979) stessi, nella loro revisione delle ricerche sulla PD, paragonano 89 analisi empiriche riguardanti le conseguenze della PD sulla soddisfazione e la produttività. I risultati sono: "(i) With respect to the productivity criterion, there is no trend in favor of participative leadership as compared to more directive styles; and (ii) with respect to satisfaction, the results generally favor participative over directive methods, although nearly 40 percent of the studies did not find participation to be superior" (Locke e Schweiger, 1979, pag. 316).

Miller e Monge (1986) adottano la tecnica della meta-analisi per comparare i risultati di 106 articoli sulla PD. In totale 41 stime degli effetti della PD sulla soddisfazione e 25 stime degli effetti della PD sulla produttività hanno questi risultati: (i) come già rilevato da Locke e Schweiger (1979), la PD ha un effetto positivo più sulla soddisfazione che sulla produttività; (ii) i risultati dipendono pesantemente dalla metodologia di analisi: esperimenti di laboratorio con partecipanti non-organizzativi (studenti ecc.) presentano livelli di PD più elevata rispetto agli studi condotti in organizzazioni reali; (iii) la PD di breve termine (relativa a una specifica decisione presa in una singola sessione, che sia un meeting o un esperimento) ha un minore effetto sulla soddisfazione rispetto alla PD di lungo periodo, che misura il grado di libertà di espressione e autonomia nelle attività quotidiane; (iv) la PD che include il *goal setting* non presenta un maggiore impatto sulla produttività.

Nell'interessante meta-analisi di Wagner e Gooding (1987) si evince che i risultati positivi della PD in termini di produttività dei compiti e di quantità di decisioni, di soddisfazione, di motivazione e di accettazione delle decisioni prese, dipendono dal periodo storico in cui la ricerca è stata pubblicata. Il periodo 1961-1975 è considerato dagli autori il più attento ai valori che la PD sostiene (le statistiche rilevano che in quel periodo l'attenzione della società

statunitense era focalizzata su problemi concernenti l'integrazione razziale, l'uguaglianza nelle opportunità di lavoro e di studio, lo sviluppo della qualità della vita). In questo periodo, rispetto al precedente, e al successivo, le correlazioni, riportate negli studi esaminati, tra PD e produttività, soddisfazione, motivazione e accettazione delle decisioni sono significativamente più elevate. Gli autori spiegano il fenomeno indicando che gli studi sulla PD di questo periodo si sono concentrati maggiormente sulle variabili attitudinali (motivazione, soddisfazione, accettazione) anziché su variabili più osservabili come la produttività dei compiti e delle decisioni. Infine gli stessi studi di questo periodo privilegiano metodi di rilevamento basati sul self-report, mentre negli altri periodi si usano diversi metodi di ricerca contemporaneamente. In conclusione, l'ambiguità degli effetti della PD dipende anche da valori e convinzioni dei ricercatori e dai metodi di ricerca utilizzati.

Un dibattito interessante è quello scoppio agli inizi degli anni '90 sulla rivista *Academy of Management Review*. Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall e Jennings (1988), basandosi sulla review di 91 studi empirici sulla PD, affermano che forme differenti di PD hanno differenti effetti su soddisfazione e produttività. Confermano, ad esempio, come la durata della PD (riferita a una singola decisione o praticata giorno per giorno) sia fondamentale per valutare gli effetti sulla produttività (la PD "one shot" ha un impatto pari a zero su di essa).

Leana, Locke e Schweiger (1990), sulla stessa rivista, si oppongono alle conclusioni di Cotton e colleghi (i quali rispondono in Cotton *et al.*, 1990) in quanto criticano il loro sistema di classificazione degli studi, considerano inaccurato il metodo di riporto dei risultati di alcuni studi inclusi nell'analisi e affermano che *altri* studi importanti non sono stati presi in considerazione. Infine criticano la decisione di Cotton e colleghi di includere nell'analisi anche forme di partecipazione quali i Circoli di Qualità e i piani Scanlon (dei sistemi che prevedono l'accoppiamento della produttività con la distribuzione di incentivi monetari).

Wagner (1994), sempre sull'*Academy*, rianalizza gli studi analizzati da Cotton e colleghi e conferma le loro conclusioni. Dal momento che però considera la dimensione del campione troppo piccola, l'autore include altri studi che adottano una visione più allargata di PD (vi si includono arricchimento delle mansioni, MBO, progettazione socio-tecnica, programmi di Quality of Working Life e si escludono comunque la delega e la mera consultazione dei subordinati). Il risultato "is consistent in its support for the statement that research on participation has produced reliable evidence of statistically significant changes in performance and satisfaction that are positive in direction but limited in size" (325).

5.3 La PD è un mito: il management contro la vera PD

La convinzione che la PD sia un mito, una delle tante mode manageriali, è legata alla critica (Moldaschi e Weber, 1998) che a suo tempo è stata rivolta alla Scuola delle Relazioni Umane (Mayo, 1933). L'attenzione agli aspetti sociali della vita lavorativa, in sostanza, deriverebbe solo dalla necessità del top management di gestire il malcontento dei propri subordinati, un obiettivo condiviso dalle Scuole Classiche (compresa la Scuola delle Relazioni Umane) viste in precedenza. Molti programmi formali di PD sono criticati in quanto sono meramente "a tool for handling dissatisfaction, absenteeism, and alienation, problems that are detrimental to the accomplishment of organizational objective" (Deetz e Kersten, 1983, 169). Ad esempio c'è una parte di letteratura sul TQM e i Circoli di Qualità (Biazzo e Panizzolo, 2000) che denuncia quanto il TQM non sia altro che un fordismo più raffinato. Il management finisce per avere più controllo, i ritmi lavorativi (imposti dal mercato grazie al *just in time*) sono sempre più stressanti, la PD dal basso (*ringi*) è fittizia, i compiti sono "one-minute job" come nella classica catena di montaggio e i sindacati sono ridotti al silenzio come in Giappone. Il lavoro rispetto al fordismo sarebbe solo "harder", non "smarter".

La PD offerta dai programmi formali (quali i Circoli di Qualità) quindi sarebbe molto differente dalla partecipazione "politica", che invece è basata su valori come uguaglianza e democrazia. Bernstein (1982) indica cinque condizioni affinché possa crearsi e mantenersi una vera PD: (i) adeguato accesso alle informazioni; (ii) protezione dalle vendette; (iii) un arbitro indipendente per risolvere i conflitti; (iv) diffusione di una coscienza partecipativo-democratica; (v) condivisione dei profitti che risultano dalla PD. Cheney e Carroll (1996) affermano che le organizzazioni veramente democratiche non dovrebbero porsi come primario obiettivo la performance, la produttività, l'efficienza nell'adottare la PD; dovrebbero invece focalizzare l'attenzione su valori quali felicità, equo trattamento, benessere dei propri membri. Quanti programmi di PD sono altrettanto sensibili a queste tematiche?

La mancata applicazione di "vera" PD è ricollegabile con la resistenza all'introduzione del cambiamento da parte dei manager: "Generations of owners and managers were brought up to regard benevolent autocracy as the appropriate way to run business organizations. To move away from this established equilibrium requires a very special effort" (Heller, 1998). Abiti mentali come "managers must manage" e "qualsiasi organizzazione è una gerarchia" riflettono il bisogno di stabilità e certezza e la paura di perdita di potere dei manager di fronte a cambiamenti come l'introduzione di metodi formali di PD (Heller, 1998, pag. 150).

Strauss (1998b) individua quattro problemi che sorgono tra PD e middle manager: (i) La PD minaccia lo status e l'autorità dei manager: i subordinati sono incoraggiati a prendere decisioni in team, le discussioni e la

condivisione delle decisioni possono rivelare gli errori dei capi, i subordinati possono by-passare il diretto superiore; (ii) in alcuni casi la PD minaccia i posti di lavoro: TQM e BPR sono stati spesso associati a maggiori livelli di *empowerment* delle risorse umane ma anche a diminuzione dei livelli gerarchici, a discapito del middle management; (iii) i manager devono imparare un nuovo ruolo, quello del "coach", e abbandonare quello del *supervisor*: devono cioè imparare ad avere fiducia nei propri subordinati e sviluppare le loro capacità affinché applichino la PD effettivamente. Tutto questo non è immediato; (iv) i middle manager si sentono discriminati, perché il livello di democratizzazione che devono applicare con i loro subordinati non è applicato dai loro capi con loro stessi. I middle manager percepiscono i programmi di PD come un esempio di qualcosa "the top telling the middle to do something for the bottom" (204).

Applicare forme fittizie di PD ha quindi il vantaggio di non condividere il potere decisionale realmente senza renderlo palese.

March e Simon (1958, pag. 4) distinguono la partecipazione "perceptiva" da quella "effettiva". La PD perceptiva si riferisce alla percezione dell'influenza che una persona ha su decisioni prese in comune con altri, la PD effettiva è la reale influenza. Adottando un approccio costruttivista, percezione di partecipare e vera partecipazione si eguagliano per quanto concerne gli effetti sul comportamento. Hickson *et al.* (1986) rilevano (e criticano) lo sfruttamento di quest'ipotesi nell'uso della procedura del "quasi decision-making" che è un modo di dare dignità ad un processo decisionale presentato come partecipativo ma in realtà fittizio "because the decision has effectively already been made" (52). Del resto, uno dei miti nati con i famosi esperimenti di Hawthorne è che qualunque cambiamento comporta miglioramenti di produttività, grazie all'effetto placebo.

La scelta di adottare una PD fittizia quindi "it is an easy option, because management does not give up its prerogative but nevertheless hopes to achieve the alleged advantages of participation (...). There are at least three advantages widely canvassed in the popular literature: (i) to conform to the image of a modern progressive manager; (ii) it is believed that participation reduces resistance to change; (iii) accordingly to the Human Relations and Human Resources models, participation leads to greater job satisfaction and higher productivity." (Heller, 1998, pag. 150). In sostanza, la PD è adottata perché è un'istituzione» fonte di legittimazione sociale (Meyer e Rowan, 1977).

Sotto queste condizioni, l'argomentazione dei critici della PD è che avere forme di PD più che superficiali è irrealistico. Il concetto fondamentale che ne deriva è che per avere la PD bisogna convincere il management a permettere la sua reale attuazione. Anche perché l'attuazione di forme fittizie di PD comporta l'aumento della sfiducia nelle relazioni tra subordinati e management.

5.4 La PD non è benvenuta: i potenziali partecipanti contro la PD

Senza il contributo di chi è chiamato a partecipare la PD non esiste. Il management può introdurre la PD come un nuovo modo di relazionarsi con i subordinati, "but only those who work can give it form, life and meaning" (McLagan e Nel, 1995). Decenni di critiche al fordismo-taylorismo potrebbero portare i ricercatori a pensare che l'aumento della PD sia un evento sempre benvenuto per i membri di un'organizzazione. In realtà, non tutti sono disposti ad accettare le maggiori responsabilità che la PD richiede. La PD, infatti, dal punto di vista dell'individuo, può ridurre o aumentare l'incertezza (Heller, 1998). Da una parte la PD riduce l'incertezza perché aumenta il controllo personale sulle decisioni che sono possibili fonti d'incertezza: i compiti, i salari, lo status di un ruolo ecc. Dall'altra parte la PD può aumentare l'incertezza "if participants feel that more is expected of them than they are able to contribute, that their time budget is overtaxed, that participation is formal, and that it does not really change the relations of power in the organization" (Heller, 1998). Ad ogni modo l'aumento di incertezza può a sua volta avere differenti impatti sul comportamento: può indurre le persone a ridurre il proprio input nella PD ma può anche spingerle a sfruttare il nuovo strumento per interesse personale, in disaccordo con i fini dell'introduzione della PD.

Un primo fattore che è stato considerato è stata la personalità. Vroom (1960) ha rilevato che le caratteristiche della personalità dei subordinati sono moderatrici degli effetti della PD sulla job satisfaction. In particolare personalità autoritarie preferiscono una leadership "production-centered" rispetto alla partecipazione. Tosi (1970) e Sadler (1970) invece rilevano che la PD ha sempre un effetto positivo sulla soddisfazione e la motivazione, e le personalità e le preferenze sulla PD non contano. Schuler (1976) conferma i risultati di Vroom ma aggiunge l'interazione con la complessità del compito: personalità autoritarie sono soddisfatte con la PD quando il compito non è ripetitivo. La complessità del compito giustifica, infatti, anche ai loro occhi, il ricorso alla PD.

Heller (1998) spiega invece il fenomeno della mancata accettazione della PD da parte dei subordinati in termini sia psicologici sia culturali. In sostanza, un contesto culturale che contrasta l'agire democratico e partecipativo rende difficile l'accettazione e l'uso di metodi democratici e partecipativi da parte dei membri dell'organizzazione.

Baloff e Doherty (1989) affermano che l'adesione a programmi di partecipazione, da parte di un subordinato, può comportare la sua estraniamento dai propri pari. Gli *early adopter* di un programma formale di PD, in contesti in cui prevale una contrapposizione tra manager e operativi, sono considerati dai loro pari "tools of management", o in altre parole traditori. I programmi sono visti come dei modi per aumentare responsabilità

manca di competenze e la breve *tenure* (quindi breve esperienza sul lavoro) sono fattori che diminuiscono la richiesta di responsabilità (e quindi PD) e aumentano invece il "bisogno di supervisione". Scully *et al.* (1995) puntualizzano che la conoscenza è sì un elemento importante per avere una PD efficace, ma ancora di più lo è la conoscenza che i subordinati hanno e che i superiori non detengono.

La conoscenza dei partecipanti è però anche conseguente all'introduzione della PD. Maggiore PD infatti determina una migliore comprensione dei processi di lavoro e quindi migliori conoscenze. A differenza delle organizzazioni fordiste, quindi, le organizzazioni che introducono la PD puntano più sullo sviluppo di conoscenze da parte dei subordinati (Strauss, 1998b).

Motivazione a partecipare. Non tutti vogliono la PD: chi perché non è abituato; chi perché ha una bassa identificazione e un basso commitment verso l'organizzazione; chi perché, caratterialmente, ha un basso bisogno di indipendenza (Vroom, 1960). Motivazione a partecipare e PD si rinforzano a vicenda. Tyson (1979), nello studiare le cooperative, suggerisce che da una parte esse soffrono di un certo grado di inefficienza per il loro ricorso ai processi democratici; dall'altra godono di un alto commitment e identificazione che derivano dal consenso sui valori e dalla PD stessa. La motivazione e la percezione della PD dipendono anche da comportamenti e esperienze passate (esempio: il ricordo di programmi di PD falliti in precedenza potrebbe inficiare l'introduzione di nuovi, Magjuka, 1989). Tannenbaum (1983), nel suo studio sulle organizzazioni cooperative, invece che considerare la motivazione, l'identificazione nell'organizzazione e il commitment come antecedenti della PD, li considera dei conseguenti della PD.

6.2 Fattori organizzativi

Complessità del compito. Le caratteristiche del compito e la PD, da un punto di vista contingente, sono strettamente interrelate: "The fundamental idea is that the more uncertain the task, the more information must be transmitted among the people who are performing it. [...] As organizations perform more uncertain tasks, they need either to increase their capacities to process information or to eliminate the need to process information by making subtasks more independent." (Galbraith, 1987, pag. 346). Compiti complessi aumentano l'interdipendenza e la conoscenza richiesta, aumentando quindi la necessità di un ricorso al lavoro di gruppo anziché a decisioni autocratiche (Vroom e Yetton, 1973). Compiti complessi inoltre richiedono maggiori competenze e discrezionalità, e quindi aumenta il ricorso alla PD (Mitchell, 1989). La complessità del compito infine modera gli effetti delle personalità sul grado di soddisfazione della PD (Schuler, 1976): persone con personalità favorevoli all'autoritarismo sono soddisfatte dell'utilizzo

e carico di lavoro. Il clima del gruppo e la storia delle relazioni passate tra management e operativi possono portare quindi al fallimento dei programmi d'introduzione di PD.

Magjuka (1989) conferma che la PD dei programmi formali, sponsorizzati dal top management, contengono in sé il paradosso di ricercare una partecipazione "imposta": "This apparent paradox might increase the likelihood that members of an organization view a participative system as an attempt by management to force or coerce employees to do more (whatever 'more' represents: more work, more thought, more communication, or more effort) under the guise of being more participative" (95).

Come rilevano alcuni studi sulla PD formale (Sewell e Wilkinson, 1992 e Biazio e Panizzolo, 2000, sul TQM; Barker, 1993 sui gruppi semi-autonomi) l'introduzione di programmi formali di PD non sempre comporta un democratizzazione del posto di lavoro. Addirittura può avvenire un inasprimento delle differenze di status e una riduzione delle opportunità di partecipare al processo decisionale a causa dei propri pari, che si sostituiscono al supervisore nell'applicare la disciplina e il monitoraggio (Barker, 1993).

Infine De Vries *et al.* (1998) spiegano i fenomeni di ri-delega (riconsegna della delega al capo) e di "need for supervision" (richiesta di maggiore controllo da parte del capo) in funzione di variabili come la breve anzianità lavorativa (*tenure*) e la mancanza di competenze.

In conclusione, l'argomentazione di fondo è che laddove esistano, inesperienza e percepita inadeguatezza a partecipare, relazioni di sfiducia tra management e subordinati, bassa identificazione nell'organizzazione, allora è meno probabile che la PD si sviluppi e comporti un vero cambiamento di performance.

6. Fattori per una PD efficace

Sulla base dell'analisi svolta, indichiamo quindi quali fattori di contesto la letteratura identifica per lo sviluppo di una PD efficace in termini di produttività e soddisfazione (su modello di Locke e Schweiger, 1979).

6.1 Fattori individuali

Competenze per partecipare. La PD è più efficace laddove i partecipanti hanno conoscenze utili allo specifico processo decisionale. Secondo il modello di Vroom e Yetton (1973) se il leader detiene tutte le conoscenze e informazioni necessarie a prendere la decisione, una decisione partecipativa non è richiesta e anzi, comporterebbe una perdita di tempo e sarebbe pericolosa per la qualità della decisione (visto che il manager è esposto all'influenza di persone non adatte a prendere quella decisione). De Vries *et al.* (1998) indicano che, anche dal punto di vista del subordinato, la

della PD solo in presenza di compiti non ripetitivi in quanto la PD in questo caso è giustificata dalla complessità e ambiguità del compito.

Caratteristiche e clima del gruppo. Locke e Schweiger (1979) vedono due pericoli nella PD in un gruppo: un aumento dei conflitti e una pressione del gruppo al conformismo. "Groups can be just autocratic as supervisors" (p. 321). Dachler e Wilpert (1978) ricordano anche che le decisioni di gruppo possono comportare una sottovalutazione dei rischi. Queste caratteristiche del group decision making possono comportare ritardi e una qualità delle decisioni più bassa. Il grado d'identificazione (Tyson, 1979) e la fiducia (Strauss, 1998b) nel gruppo e nell'organizzazione sono variabili che aumentano le possibilità di successo della PD. Anche i valori, se coerenti con quelli della PD, sono un antecedente importante: "To stress the obvious: participation is more likely to be successful if introduced in a culture which is favourable to it" (Strauss, 1998b, pag. 213). Secondo la teoria *Social Information Processing* di Salancik e Pfeffer (1978) i bisogni e le attitudini sono spiegazioni del comportamento socialmente costruite. Il contesto organizzativo, gli approcci condivisi riguardo alla PD, le esperienze collettive su di essa formano le attitudini i bisogni e le percezioni della PD (Magjuka, 1989).

Leadership. Buona parte del grado di coinvolgimento nelle decisioni dipende dalle relazioni tra capo e subordinato e dallo stile partecipativo o meno del capo. Nella letteratura sulla leadership (Tannenbaum e Schmidt, 1973; Barrow, 1977; Stewart and Manz, 1995) si individuano diversi stili in un continuum tra il completamente autocratico (le decisioni sono prese dal capo solamente) al puramente democratico (ogni testa un voto: la decisione è presa collettivamente senza distinzioni di status). Manz e Sims (1987) e Stewart e Manz (1995) incrociano questa dimensione con il grado d'impegno del leader (attivo o *laissez faire*). La mancanza di attività e di feedback del leader possono infatti aumentare, nei membri del team, la distanza percepita di status, l'ambiguità dei compiti e del modo di comportarsi, e un senso di "powerlessness" che è l'opposto della PD. McLagan e Nel (1995) similmente sottolineano che la PD non significa che il leader deve scomparire: "This process requires discussions, follow-up, and sanctions - conditions that may seem to contradict the image of laissez-faire freedom traditionally associated with participation".

Recenti ricerche su «organizational silence» (Milliken *et al.*, 2003; Van Dyne *et al.*, 2003) e «issue selling» (Dutton e Ashford, 1993; Dutton *et al.*, 2001) individuano una chiara relazione tra percezione di ricettività e di apertura alle comunicazioni del superiore diretto e motivazione a esprimere verso l'alto della gerarchia suggerimenti e problemi riguardanti il lavoro.

Altri fattori organizzativi. La *dimensione* organizzativa o del gruppo è considerata una limitazione allo sviluppo della PD diretta. Un aumento del numero dei partecipanti comporta sia problemi di coordinamento sia

problemi sociali: "Small groups and organizations tend to be more cohesive have greater sense of organizational commitment, and enjoy easier communications than the large ones" (Strauss, 1998b, pag. 209). Per organizzazioni o gruppi grandi è più indicata la PD indiretta, cioè attraverso rappresentanti.

L'urgenza di una decisione è negativamente correlata con la PD perché questa è considerata un processo time-consuming (Davis, 1963; Sadler, 1970; Vroom e Yetton, 1973). Inoltre l'urgenza può far sorgere il groupthink (Janis 1972) e quindi inficiare la PD. Infine, il passaggio da un modello fordista a uno post-fordista di partecipazione necessita tempi lunghi (formazione del personale, cambiamento culturale ecc.).

8. Conclusioni

Dall'analisi della letteratura organizzativa appare chiaro che l'introduzione della PD non avviene mai nel vuoto ma si colloca dentro la specifica realtà organizzativa preesistente. Gli effetti della PD quindi sono per forza legati al contesto in cui è introdotta. Gli studi futuri degli effetti della PD dovrebbero quindi tenere in considerazione le seguenti riflessioni:

La PD è un concetto multidimensionale: differenti forme di PD sono possibili secondo il mix di modalità delle dimensioni interessate, con risultati diversi in termini di soddisfazione e produttività (Cotton *et al.*, 1998). Differenti forme di PD inoltre possono coesistere nella stessa organizzazione e presumibilmente rinforzarsi a vicenda (Strauss, 1998b). Nelle ricerche future è bene quindi distinguere i tipi di PD in modo da poter permettere la comparazione dei risultati.

La PD è un fenomeno cibernetico. Come afferma Magjuka (1989) più che di PD da sola bisogna parlare di *participative system*: "The total effect of participating in decision making can be assessed only when the influence of different forms of social organization (of the design of participative systems) on participation has been considered" (110). Il "sistema" PD è, specificamente, un sistema cibernetico in quanto, come spesso dichiarato (Seibold e Shea, 2000; Cheney, 1995; Strauss, 1998b) ma purtroppo pochissimo empiricamente testato, la relazione tra variabili di contesto e PD è biunivoca. Se da una parte è stato infatti più volte dimostrato (anche se con basse correlazioni) che la PD aumenta la soddisfazione del lavoro e i commitment, dall'altra parte soddisfazione, relazioni capo-subordinato, commitment e identificazione con l'organizzazione hanno a loro volta un impatto sulla PD (Fiedler, 1967; Tannenbaum, 1983). Le parti del sistema PD sono quindi auto-rinforzantesi e seguono la logica del feedback positivo. Come riassume da Seibold e Shea (2000) "the conditions necessary for beneficial participation outcomes include a supportive and participative organizational climate, a management that is willing and able to share

relevant information, and employees who are interested in participation" (687). PD è ambiente adatto alla partecipazione, si influenzano reciprocamente e positivamente. Nella ricerca futura, è quindi, necessario misurare la PD e le altre variabili interrelate attraverso un'ottica longitudinale per individuare gli effetti di rinforzo.

La PD è un fenomeno relazionale. La stessa definizione prevalente (*joint decision making*, di Locke e Schweiger, 1979) implica che esista la PD solo laddove esista una relazione partecipativa. La PD sostituisce relazioni di coercizione e di separazione con relazioni di scambio e integrazione (Sthol e Cheney, 2001). La letteratura che si è occupata degli stili di leadership e dei problemi per i manager di fronte alla PD ha focalizzato l'attenzione sulla PD "concessa" ai subordinati, quella che potremmo definire una PD "top-down". La letteratura che si è focalizzata invece sulle motivazioni a aderire o no ai programmi di PD da parte dei subordinati ha assunto una visione "bottom-up" (dai subordinati al management) o orizzontale (tra pari). Infatti, il fatto che la libertà d'espressione e la possibilità di partecipare alle decisioni dipendano anche dal comportamento dei propri pari (si pensi ai concetti di peer-pressure e groupthink) fa pensare che la PD debba essere studiata anche dal punto di vista orizzontale. Per comprendere appieno gli effetti della PD nelle organizzazioni quindi è necessario studiare in maniera integrata i tre tipi di PD: top-down, bottom up e orizzontale.

La PD è un fenomeno comunicazionale. Partecipazione e comunicazione sono strettamente interrelate. Boulding (1974) afferma che "communication can only take place among equals", nel senso che la comunicazione è un processo in cui le parti implicitamente si riconoscono l'un l'altro la legittimità a partecipare. In via approssimativa, Sthol e Cheney (2001) riferiscono di aspettarsi una maggiore comunicazione laddove esista PD. Questa impostazione è coerente con la letteratura organizzativa delle Risorse Umane e gli approcci basati sulla Network Analysis. In realtà, la misura della quantità di comunicazione può non essere un'approssimazione soddisfacente di PD in quanto, come ricordato a proposito della PD come mito manageriale, il management può attivare comunicazioni con il nucleo operativo senza poi tenerle in considerazione. La ricerca futura quindi dovrebbe sempre più entrare dentro la "black box" dei contenuti della comunicazione per verificare effettivamente la qualità della comunicazione, oltre che la quantità, in modo da poter correlare l'effettiva PD con i suoi effetti.

BIBLIOGRAFIA

- ALDERFER, C. P. (1972), *Existence, Relatedness, and Growth. Human Needs in Organizational Settings*. Free Press, New York.
- BALOFF, N. - DOHERTY E.M. (1989), "Potential Pitfalls in Participation", *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 51-62.
- BARKER, J. (1993), "Tightening the iron cage. Concertive control in the self-managing organization", *Administrative Science Quarterly*, n. 38, pp. 408-437.
- BARROW, J. C. (1977), "The variables of Leadership: a review and conceptual framework", *Academy of Management Review*, vol. 2, n. 2, pp. 231-247.
- BASS, B. M. - AVOLIO, B. J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- BERNSTEIN, P. (1982), "Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision-Making", in Lindenfeld F. e Rothschild-Whitt (a cura di), *Workplace Democracy and Social Change*, Porter Sargent, Boston.
- BIAZZO, S. - PANIZZOLO, R. (2000), "The assessment of work organization in lean production: the relevance of the worker's perspective", *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 11, n. 1, pp. 6-15.
- BIGGIERO, L. (1990), *Teorie dell'impresa. Un confronto epistemologico tra il pensiero economico e il pensiero organizzativo*. Franco Angeli, Milano.
- BIGGIERO, L. (1999), "The Need for Participation in the Post-fordist Age", in Schrujter S. (a cura di), *Multi-organizational Partnerships and Cooperative Strategy*, Dutch UP, pp. 75-80.
- BIGGIERO, L. (2004), "Organizzazione e Trasformazioni d'Impresa", in Pilotti L. (a cura di) *Strategie innovative e Impresa della Conoscenza nella Competizione Globale*, Carocci, Roma.
- BLACK, S. J. - GREGERSEN, H. B. (1997), "Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions", *Human Relations*, vol. 50, n. 7, pp. 859-878.
- BLAKE, R. - MOUTON, J. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf, Houston.
- BOULDING, K. E. (1974), "Communication and Legitimacy", in Boulding K. E. (a cura di), *Toward a General Social Science*. Vol. 4 of the "Collected Papers". Colorado Associated University Press, Boulder.
- BRAVERMAN, H. (1974), *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press, New York.
- BROWN, C. - STERN, D. - REICH, M. (1993), "Becoming a high performance work organization: the role of security, employee involvement and training", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, n. 2, pp. 247-277.

BURNS, T. - STALKER, G.M. (1961), *The management of innovation*. Tavistock, London.

CAMUFFO, A. - COSTA, G. (1993), "Strategic human resource management - Italian style", *Sloan Management Review*, vol. 34, n. 2, pp. 59-67.

CHENEY, G. (1995), "Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication", *Journal of Applied Communication*, n. 23, pp. 167-200.

CHENEY, G. - CARROLL, C. (1996), "Persons and objects in discourses in and about organizations", paper presented at the pre-conference *The New Social Contract Between Individuals and Organizations*, meeting annuale dell'International Communication Association, Chicago.

CHISHOLM, R. F. - VANSINA, L. S. (1993) "Varieties of participation", *Public Administration Quarterly* vol. 17, n.3, pp. 291-315.

COCHI, - FRENCH, (1948), "Overcoming resistance to change", *Human Relations* n. 1, pp. 512-532.

COLLOM, E. (2000), "Worker Control: The Bases of Women's Support", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 21, n. 2, pp. 211-235.

COTTON, J. - VOLLATH, D. A. - FROGGATT, K. L. - LENGNIK-HALL, M. L. - JENNINGS, K. R. (1988), "Employees Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", *Academy of Management Review*, vol. 13, n. 1, pp. 8-22.

COTTON, J. - VOLLATH, D. A. - LENGNIK-HALL, M. L. - FROGGATT K. L. (1990), "Fact: The Form of Participation Does Matter - A rebuttal to Leana, Locke e Schweiger", *Academy of Management Review* vol. 15, pp. 147-153.

DACHLER, P.H. - WILPERT, B. (1978), "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: a Critical Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, n. 23, pp. 1-39.

DAVIS, K. (1963), "The case for participative management", *Business Horizons*, n. 6, pp. 55-60.

DE VRIES, R. E. - ROE, R. A. - TAILLIEU, T.C.B. (1998), "Need for supervision: its impact on leadership effectiveness", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 34, n.4, pp. 486-501.

DEETZ, S.A. - KERSTEN, (1983), "Critical Models of Interpretative Research", in Putnam L. e Pacanowsky M.E. (a cura di), *Communications and Organizations: An Interpretative Approach*, Sage, Beverly Hills, CA, pp. 147-171.

DUTTON, J.E. - ASHFORD, S.J. (1993), "Selling Issues to Top Management", *Academy of Management Review*, vol. 18, n.3, pp. 397-428.

DUTTON, J.E. - O'NEILL, R.M. - LAWRENCE, K.A. (2001), "Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 4, pp. 716-736.

EMERY, F.E. - TRIST, E.L. (1960), "Socio-Technical Systems", in Churchman W. C. e Verhulst M. (a cura di), *Management Science Models and Techniques*, Pergamon Press.

EREZ, M. - EARLY, P.C. - HULIN, C. L. (1985), "The impact of participation on goal acceptance and performance: A two step model", *Academy of Management Journal*, n. 28, pp. 50-66.

FIEDLER, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, New York.

GALBRAITH, J. R. (1987), "Organizational Design", in Lorsch J. W. (a cura di), *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

HELLER, F. (1998), "Playing the Devil's Advocate: Limits to Influence Sharing in Theory and in Practice", in Heller F., Pusit E., Strauss G. e Wilpert B. (a cura di), *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford University Press, NY, pp. 144-189.

HERSEY, P. - BLANCHARD, K. (1998), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, fifth ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

HICKSON, D. - BUTLER, R. - GRAY, D. - MALLORY, G. - E WILSON, D. (1986), *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*, Basil Blackwell, Oxford.

HOFSTEDE, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related value*, Sage, Newbury Park, CA.

JANIS, I. (1972), *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston.

KAUFMAN, B.E. (2001), "Human resources and industrial relations: commonalities and differences", *Human Resource Management Review*, n. 11, pp. 339-374.

LAWLER, E. E. (1975), "Pay, participation and organizational change", in Class E. e Zimmer F.G. (a cura di), *Man and Work in Society*, Van Nostrand-Reinhold, New York.

LEANA, C.R. - LOCKE, E.A. - SCHWEIGER, D. M. (1990), "Fact and fiction in analyzing research on participative decision making: A critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall and Jennings", *Academy of Management Review*, n. 15, pp. 137-146.

LEWIN, K. (1952), "Group Decisions and Social Change", in Newcomb T.M. e Hartley E.L. (a cura di), *Readings in Social Psychology*, Holt, Rinehart and Winston, New York.

LIKERT, R. L. (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York.

LOCKE, E.A. - SCHWEIGER, D.M. (1979) "Participation in Decision Making: One More Look", in B. Staw (ed.), *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press.

- MAGJUKA, R. (1989), "Participative Systems: Towards a Technology of Design", in Magjuka R. J. e Bacharach S.B. (a cura di), *Structuring Participation in Organizations, Research in the Sociology of Organizations* 7, Jay Press, London, pp. 79-116.
- MANZ, C. C. - SIMS, H. P. JR. (1987), "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, n. 32, pp. 106-128.
- MARCH, J. G. - SIMON, H. A. (1958), *Organizations*, Wiley & Sons NY, Trad. it. (1971), *Teoria dell'organizzazione*, Edizioni Comunità, Milano.
- MARGULIES N. - BLACK S. (1987) "Perspectives on the Implementation of Participative Approaches", *Human Resource Management*, vol. 26, n. 3, pp. 385-412.
- MASLOW, A.H. (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, n. 50, pp. 370-396.
- MAYO, E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, Macmillan, NY.
- MCGREGOR, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, NY.
- MCLAGAN, P. - NEL, C. (1995), *The age of participation: new governance for the workplace and the world*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- MEYER, J. W. - ROWAN, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology* vol. 83, n. 2, pp. 340-363; trad. it. Le organizzazioni istituzionalizzate: la struttura formale come mito e cerimonia, in Gagliardi P. (a cura di), (1986), *Le imprese come culture*, ISEDI, Milano.
- MILLER, K., - MONGE, P. (1986), "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal*, n. 29, pp. 727-735.
- MILLIKEN, F.J. - MORRISON, E.W. - HEWLIN P.F. (2003), "An Exploratory Study on Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n. 6, pp. 1453-1476.
- MITCHELL, D.J.B. (1989), "The Macro and the Micro of Economic Participation and Participation in Decision Making", in Magjuka R. J. e Bacharach S.B. (a cura di), *Structuring Participation in Organizations. Research in the Sociology of Organizations* 7, Jay Press, London, pp. 27-78.
- MOLDASCHI, M. - WEBER, W.G. (1998), "The «Three Waves» of Industrial Group Work: Historical reflections on Current Research on Group Work", *Human Relations* vol. 51, n.3, pp. 347-388.
- MORRISON, E.W. - MILLIKEN, F.J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, vol. 25, n.4, pp. 706-725.
- PURSER, R. E. - CABANA, S. (1998), *The Self Managing Organization: how leading companies are transforming the work of teams for real impact*, The Free Press, NY.
- PUSIC, E. (1998), "Organization Theory and Participation", in Heller F., Pusic E., Strauss G. e Wilpert B. (a cura di), *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford University Press, NY, pp. 65-96.
- SADLER, J. (1970), "Leader style, confidence in management and job satisfaction", *Journal of Applied Behavioral Science*, n. 6, pp. 3-19.
- SALANCIK, G. R. - PFEFFER, J. (1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", *Administrative Science Quarterly*, n. 23, pp. 224-253.
- SCHULER, R. S. (1976), "Participation with Supervisor and Subordinate Authoritarianism: A Path-Goal Theory Reconciliation", *Administrative Science Quarterly*, n. 21, pp. 320-325.
- SCULLY, J. A. - KIRKPATRICK S. A. - LOCKE E. A. (1995), "Locus of knowledge as a determinant of the effects of participation on performance, affect and perceptions", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol. 61, n. 3, pp. 276-288.
- SEIBOLD, D.R. - SHEA, B. C. (2000), "Participation in Decision Making", in Jablin F.M e Putnam L. L. (a cura di), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Newbury Park, CA.
- SEWELL, G. - WILKINSON, B. (1992) "«Someone to watch over me»: Surveillance, Discipline in the Just-in-Time Labor Process", *Sociology: the Journal of the British Sociological Association*, n. 26, pp. 271-289.
- SIMON, H. A. (1947), *Administrative Behavior*, Macmillan, NY. Trad. It. (1967), *Il comportamento amministrativo*, seconda edizione, Il Mulino, Bologna.
- STEWART, G. L. - MANZ, C. C. (1995), "Leadership for Self-Managing Work teams: A Typology and Integrative Model", *Human Relations*, vol. 48, n. 7, pp. 747-771.
- STHOL, C. (1993), "European managers' interpretations of participation. A semantic network analysis", *Human Communication Research*, vol. 20, n. 1, pp. 97-117.
- STHOL, C. - CHENEY, G. (2001), "Participatory Processes/Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy", *Management Communication Quarterly*, vol. 14, n. 3, pp. 349-407.
- STRAUSS, G. (1963), "Some notes on power-equalization", in Leavitt H. (a cura di), *The Social Science of Organizations: Four Perspectives*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- STRAUSS, G. (1998a), "An overview", in Heller F., Pusic E., Strauss G. e Wilpert B. (a cura di), *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford University Press, NY, pp. 8-39.

- STRAUSS, G. (1998b), "Participation Works - If Conditions are Appropriate", in Heller F., Pusić E., Strauss G. e Wilpert B. (a cura di), *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford University Press, NY, pp. 190-219.
- TANNENBAUM, A. (1983), "Employee-owned companies", *Research in Organizational Behavior*, n. 5, pp. 235-268.
- TANNENBAUM, A.S. (1962), "Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, n. 7, pp. 236-267.
- TANNENBAUM, R. - SCHMIDT W.H. (1973), "How to choose a leadership pattern: retrospective commentary", *Harvard Business Review*, vol. 51 n. 3, pp. 162-180.
- TAYLOR, F. W. (1912), "L'organizzazione scientifica del lavoro", in Airoldi G. e Nacamulli R.C.D. (1979), (a cura di), *Materiali per una teoria organizzativa d'impresa*, Etas Librai, Milano (seconda ed. 1984).
- THOMPSON, D. (1970), *The Democratic Citizen*, Cambridge University Press, London.
- TOSI, H. L. (1970), "A re-examination of personality as determinant of the effect of participation", *Persomel Psychology*, n. 23, pp. 91-99.
- TREU, T. (1998), "Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nelle imprese", in Cella G. P. e Treu T. (a cura di), *Le nuove relazioni industriali: L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Il Mulino, Bologna.
- TRIST, E. L. (1981), "The evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program", in Van de Ven A. H. e Joyce W. F. (a cura di.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, John Wiley & Sons, NY.
- TYSON, L. D. (1979), "Incentives, income sharing, and institutional innovation in the Yugoslav self-managed firm", *Journal of Comparative Economics*, n. 3, pp. 285-301.
- VAN DYNE, L. - ANG, S. - BOTERO, I. C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, vol. 40 n. 6, pp. 1359-1392.
- VANEK, J. (1975), *Self-Management: Economic Liberation of Man*, Penguin, Harmondsworth.
- VROOM, V.H. (1960), *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- VROOM, V.H. - YETTON, P.W. (1973), *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- WAGNER, J.A. III (1994), "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of the Research Evidence", *Academy of Management Review*, vol. 19, n. 2, pp. 312-330.
- WAGNER, J.A. III - GOODING R. (1987), "Effects of Societal Trends on Participation Research", *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, n.2, pp. 241-262.
- WEICK, K.E. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Addison-Welley, Reading MA.
- WILPERT, B. (1998), "A view from Psychology", in Heller F., Pusić E., Strauss G. e Wilpert B. (a cura di), *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford University Press, NY, pp. 40-64.

