

**4° Workshop dei docenti e ricercatori  
di Organizzazione Aziendale**

**Università degli Studi di Firenze, 13- 14 Febbraio 2003  
Facoltà di Economia**

## Partecipazione alle decisioni e e-mail: un caso aziendale

Roberto Dandi<sup>1</sup>  
Università degli Studi del Molise, CB  
[rdandi@luiss.it](mailto:rdandi@luiss.it)

e

Simona Schiavi  
Metron srl, TE  
[simona\\_schiavi@hotmail.com](mailto:simona_schiavi@hotmail.com)

### **ABSTRACT**

It is widely recognised that Information and Communication Technology (ICT) has changed the way organisations are structured and work. The main cause of change is the ability of ICT to interconnect what is divided through its networking proprieties. Electronic mail (e-mail) is a computer-mediated communication (CMC) technology that plays a leading role in this process of change, due to its wide diffusion. E-mail, thanks to its characteristics (asynchrony, rapid transmission and replay, text based communication, dyadic and multiple connections), has been associated with an increase of democracy in organisations. In particular according to several scholars the narrow bandwidth of e-mail causes a limited transmission of status indicators and this enhances the uninhibited participation of lower-level organisational actors in decision making processes. However this is a deterministic approach because considers e-mail as a

---

<sup>1</sup> This study has been realised thanks to Commorg research, an European project on organisational consequences of e-mail introduction, adoption and diffusion. Commorg (IST-2000-26075) is a project funded by European Commission under the cross-programme Action 7 (Socio-Economic Analysis for the Information Society) of the Action Line IST 2000 – v.1.7 of the First Activity IST (User-friendly Information Society) of V Framework Programme. For further information please connect to <http://www.commorg.net>

medium intrinsically democratic and assigns little role to the social and organisational context in influencing actual and direct participation. The emergent perspective refuses the idea that e-mail features alone are sufficient to enable democratic decision processes. Adoption and use of e-mail is rather a result of the interplay between e-mail system appropriation and social interactions. Several experiments and case studies confirm that often e-mail patterns overlap face-to-face patterns. That is, democratic behaviour through e-mail emerges in democratic contexts, while authoritative e-mail behaviour is likely to happen where authoritative decision processes already exist. In order to assess this debate the paper summarises the organisational and CMC literature on participation in decision-making and provides as case study a former-public organisation. The case study compares the leadership styles and groups climates (from authoritative to democratic ones) in different organisational units. Results, based on interviews, a questionnaire and an analysis of the communication network, show the major role of the social context of each organisational unit in affecting the adoption and use of e-mail for participative purposes.

## **1. INTRODUZIONE**

La Partecipazione alle Decisioni (PD) è un aspetto centrale degli studi organizzativi: *“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: 2). Tra i tanti concetti correlati alla PD (*“Participation in decision making has been defined an active ego involvement, a specific managerial style, a legally mandated mechanism for employees to influence organisational decisions, group involvement or group*

---

*decision making, equalisation of influence or power sharing, empowerment, delegation*". Locke e Schweiger, 1979) preferiamo la definizione di Locke e Schweiger's (1979) che è "joint decision making": questa definizione è infatti abbastanza generale da includere tutte le combinazioni di livelli gerarchici (*joint decision making* tra capo e subordinati oppure tra membri di pari livello) e abbastanza specifica da escludere la delega che "is not a «sharing in common» with others, but rather an explicit division of labour which is determined hierarchically" (p. 274).

L'importanza della PD è sottolineata poi dalla letteratura di organizzazione del lavoro sia per il valore etico che presuppone (la democratizzazione del luogo di lavoro) sia per l'aumento di efficacia cui è generalmente associata dalla Scuola delle Risorse Umane in poi. Da un punto di vista cibernetico infatti (Biggiero, 1999) l'aumento odierno della complessità ambientale forza le organizzazioni ad adottare forme di partecipazione e self-organization necessarie ad acquistare flessibilità (in ottemperanza al principio della varietà indispensabile di Ashby).

Obiettivo del presente lavoro è inserirsi nel dibattito esistente sul ruolo dell'e-mail nell'aumentare o meno la PD nelle organizzazioni. Dopo una review della letteratura e una presa di campo in favore di una visione cognitivista del ruolo della tecnologia presentiamo il caso di una unità di una grande azienda ex- municipalizzata di Roma.

## **2. PARTECIPAZIONE ALLE DECISIONI E E-MAIL: LA LETTERATURA DI RIFERIMENTO**

### ***2.1 La letteratura sulla leadership e la PD***

Notoriamente ci sono diversi livelli di partecipazione alle decisioni a seconda del grado di informazione e al ruolo nel processo decisionale accordato al subordinato dal capo.

Una gran parte del grado di partecipazione dipende quindi dal rapporto capo-subordinato. La letteratura sulla leadership (Barrow, 1977; Stewart and Manz, 1995) individua diversi stili nel continuum tra l'interamente autocratico e il puramente democratico. Stewart and Manz (1995) incrociano questa dimensione (autocratico-democratico) con il grado di coinvolgimento del leader (molto coinvolto o stile *laissez faire*). Quest'ultima dimensione influenza il grado le competenze e l'incentivo all'autogestione dei subordinati. La mancanza di coinvolgimento del leader e quindi la mancanza di feedback ai subordinati infatti aumenta la distanza cognitiva e di status, l'equivocità e il senso di mancanza di potere nel team: "A «hands-off» approach fails to cultivate skills required to team self-management. These skills include self-reinforcement, self-criticism, self-goal-setting, self-observation, self-expectation and rehearsal" (Manz and Sims, 1987). Uno degli aspetti più importanti per la partecipazione è quindi l'apertura che il capo ha nei confronti delle comunicazioni con i suoi collaboratori. L'apertura (*openness*) può essere sia nella ricezione che nella spedizione dei messaggi (Dansereau and Markham, 1987). Come dice Japlin (1979: 1204): "In an open communication relationship between superior and subordinate, both parties perceive the other interactant as a willing and receptive listener and refrain from responses that might be perceived as providing negative relational or disconfirming feedback".

Stewart and Manz (1995) quindi ottenengono una griglia di quattro stili:

1. *Overpowering Leader* (autocratico e coinvolto attivamente): mantiene il potere attraverso la coercizione, le decisioni autocratiche e il controllo stretto sui subordinati.

2. *Powerless Leader* (autocratico e coinvolto passivamente): mantiene uno stile autocratico nel prendere decisioni ma si differenzia dal primo in quanto non interagisce con i subordinati né li guida efficacemente verso il perseguimento degli obiettivi organizzativi.
3. *Empowered Leader* (democratico e coinvolto attivamente): si caratterizza per la democraticità dello stile decisionale e l'impegno nel fare da guida e da coach dei suoi subordinati. Questo tipo di leader si sforza nella creazione di una cultura che sostenga l'auto-controllo e l'auto-organizzazione dei subordinati.
4. *Power Building Leader* (democratico e coinvolto passivamente): è il caso in cui i subordinati hanno già le competenze per auto-gestirsi e il leader è quindi meno attivamente coinvolto con i subordinati ma adotta comunque uno stile decisionale democratico e tende a delegare.

Oltre a questa che possiamo chiamare partecipazione verticale esiste anche una partecipazione orizzontale, cioè del gruppo: infatti il joint decision making può riguardare sia membri appartenenti a diversi livelli gerarchici sia pari grado. Come ricordano Locke e Schweiger anche i "groups can be just autocratic as supervisors" (1979: 321). La pressione al conformismo (*groupthink*) è una forma di coercizione che inibisce la PD quanto un capo autoritario. Per valutare la PD è quindi necessario misurare il grado di libertà di espressione nel gruppo o unità che si sta studiando.

## **2.2 – La letteratura di Computer-Mediated Communication e la PD**

Le teorie *Computer-Mediated Communication* si sono occupate spesso di PD ma con approcci ben diversi. Markus (1994) categorizza le teorie di *Computer-Mediated Communication* (CMC) in base all'ipotesi di fondo che riguarda la direzione di causalità

tra tecnologia e comportamento. In particolare distingue tre categorie: (1) *L'Imperativo Tecnologico*: la tecnologia è una variabile esogena che determina i comportamenti individuali e organizzativi (la relazione causale è: tecnologia causa il comportamento). (2) *L'Imperativo Organizzativo*: i bisogni informativi dell'organizzazione determinano adozione e uso di particolari tecnologie di comunicazione (gli attori scelgono razionalmente il mezzo di comunicazione che soddisfa i bisogni informativi). (3) *Approccio Emergente*: le conseguenze della tecnologia di comunicazione "emergono" dall'interazione tra dinamiche sociali e caratteristiche della tecnologia (la relazione causale non è più unidirezionale ma tecnologia e comportamento si influenzano vicendevolmente).

Per quanto riguarda la PD, la teoria più rappresentativa dell'Imperativo Tecnologico è la cosiddetta *Reduced Social Cues theory* (RSC). Questa teoria (Sproull and Kiesler, 1986; 1991; Dubrovsky, Kiesler e Sethna, 1991; Hinds and Kiesler, 1995) sostiene che l'e-mail rispetto ad altri mezzi di comunicazione (quali il faccia a faccia) riduce la percezione di alcuni importanti indicatori sociali (social cues) quali ad esempio i vestiti, il contesto fisico di chi sta comunicando, il linguaggio non verbale. L'ipotesi della RSC è che queste limitazioni causano precisi comportamenti che influenzano la PD (Sproull and Kiesler, 1986; 1991; Dubrovsky, Kiesler e Sethna, 1991):

(1) *Chi comunica si comporta in maniera più disinibita*. L'anonimato relativo che assicura l'e-mail induce a comportamenti irresponsabili come l'inviare messaggi disinibiti e maleducati (flaming) o prendere decisioni meno risk-averse e più polarizzate.

(2) *La percezione delle differenze di status si riduce*. I messaggi dei superiori infatti appaiono uguali a quelli dei subordinati; aumenta la comunicazione dal basso verso

l'alto; nelle decisioni di gruppo la first advocacy non è più prerogativa dei membri di alto status.

(3) *Le opportunità per la connessione tra più persone aumentano.* L'e-mail offre uguali opportunità per raggiungere o essere raggiunto dagli altri individui.

L'Imperativo Organizzativo è rappresentato dalla Media Richness Theory (Daft e Lengel, 1984) secondo cui i media sono classificabili in base alla ricchezza (capacità di trasportare contenuti complessi). I membri delle organizzazioni razionalmente scelgono i mezzi con cui comunicare a seconda delle necessità informative dei loro compiti. L'e-mail, essendo un mezzo asincrono e testuale, è considerata "povera" e quindi adatta solo alle comunicazioni di chi svolge compiti semplici. Sulla PD però questa prospettiva non si pronuncia direttamente.

L'Approccio Emergente invece ha una visione più cognitivista delle conseguenze dell'e-mail e dei suoi effetti sulla PD. Per questa prospettiva infatti "[organizational] members influence and help shape each other's perceptions and use of media" (Contractor, Seibold e Heller, 1996). In sostanza i media non sono intrinsecamente a larga o stretta banda, capaci di trasportare molti o pochi indicatori sociali, democratici o meno (Mantovani, 1994), ma possono essere percepiti e utilizzati nelle forme più contrastanti, e cioè il comportamento "emerge" a seconda dell'interazione dinamica tra caratteristiche della tecnologia e contesto sociale.

La teoria più rappresentativa di questo approccio è la *Adaptive Structuration Theory* (AST) di DeSanctis e Poole's (1994), basata sulla Structuration Theory di Giddens. Le tecnologie di comunicazione hanno caratteristiche strutturali (regole, capacità, varietà di implementazioni) e uno "spirito" (il quadro normativo, l'uso progettato, in sostanza "*the official line which the technology presents to people regarding how to act when using*

*the system*”- p. 126). Caratteristiche strutturali e spirito costituiscono le potenzialità di una tecnologia che gli sviluppatori intendevano fornire agli utenti. L’effettiva *strutturazione* della tecnologia, cioè il grado e il modo con cui viene appropriata dagli utenti, non è deterministicamente risultante dalle potenzialità ma emerge nel corso dell’interazione sociale. Se lo spirito e le caratteristiche strutturali dell’e-mail sono volte a sviluppare processi di interazione democratici (grazie alle potenziali capacità di comportamento disinibito, apertura, raggiungibilità paritaria ecc., le potenzialità cioè che la RSC considera ipotesi) il contesto sociale dell’organizzazione può ribaltare questa percezione e generare un’appropriazione anti-democratica.

In questo senso si possono interpretare i risultati sempre più frequenti apparsi in letteratura in cui si è scoperto attraverso esperimenti o case study che l’e-mail non ha affatto democratizzato le organizzazioni, anzi, in alcuni casi ha inasprito ancora di più il clima autoritario e formale preesistente. Si vedano ad esempio i risultati di Zack e McKenney (1995), che confrontando i network di comunicazioni faccia a faccia e via e-mail in una organizzazione autoritaria e in un’altra più partecipativa hanno scoperto che l’e-mail non faceva altro che ricalcare i vecchi schemi di comunicazione del faccia a faccia. Oppure Weisband, Schneider e Connolly (1995) che, attraverso degli esperimenti, rilevano che nei loro gruppi i membri di status più elevato partecipavano di più alla decisione rispetto ai membri di status inferiore sia nelle sessioni faccia a faccia sia in quelle via computer. Identica conclusione la raggiungono gli autori dell’approccio *Social Identity Model of De-Individuation Effects, SIDE* (Spears and Lea, 1994; Postmes, Spears e Lea., 1998; Spears, Lea e Postmes, 2000; Rogers, 2001), un modello derivato dalla Social Identity Theory che rifiuta l’idea che l’e-mail sia un mezzo di comunicazione privato di elementi sociali



e che per questo induca a comportamenti disinibiti e a equalizzazione di status. Al contrario nelle comunicazioni via e-mail le persone sono in grado di categorizzare gli altri (per esempio a seconda dello status) e ad identificarsi o meno con un gruppo e le sue regole. Stessi risultati infine nel case study di Romm & Plisken (1998) dove le caratteristiche dell'e-mail (capacità di immagazzinare i messaggi, multi-indirizzabilità ecc.) si prestavano ad un uso politico e di controllo da parte di un manager autoritario.

L'uso democratico dell'e-mail quindi non è deterministicamente un risultato delle caratteristiche stesse dell'e-mail ma è una delle possibili strutturazioni. Il comportamento volto a partecipare o far partecipare alle decisioni tramite e-mail è un comportamento che emerge dal contesto sociale.

### **3. OBIETTIVO DELLA RICERCA**

L'Imperativo Tecnologico e l'Imperativo Organizzativo sono approcci deterministici in quanto assoggettano il comportamento sociale rispettivamente alle caratteristiche della tecnologia e alla razionalità nelle decisioni di media choice.

Secondo l'Imperativo Tecnologico l'adozione dell'e-mail – considerato mezzo intrinsecamente democratico – porterebbe ad un aumento della PD laddove soprattutto la PD è poco sviluppata, perché l'aumento sarebbe più evidente e rilevabile. In questo senso per esempio lo studio di Tan, Wei, Watson e alii. (1998) che rilevano che l'e-mail viene usata per equalizzare status diversi soprattutto in culture autoritarie basate sulla power-distance del modello di Hofstede. Questo aumento della PD, si noti, non è

funzione della cultura nazionale (il contesto) ma solo dell'adozione dell'e-mail. In un contesto meno conservatore – continuano gli autori - questo aumento di democrazia sarebbe meno marcato perché la democrazia è già presente.

L'Approccio Emergente adotta l'ottica opposta: il contesto sociale, con le sue dinamiche, influenza la percezione della tecnologia e il suo uso. L'ipotesi principale è che se l'e-mail è un mezzo che non sostituisce gli altri ma si colloca sugli stessi flussi di comunicazione esistenti con altri mezzi allora i rapporti autoritari o partecipativi esistenti al di fuori del mezzo elettronico si ripropongono attraverso di esso. L'e-mail in sostanza non è una tecnologia "oggettiva", cioè attivata da tutti allo stesso modo, ma appropriata a seconda del contesto sociale.

L'Approccio Emergente è a nostro parere il più adatto per spiegare la complessità degli effetti dell'introduzione di una tecnologia quale l'e-mail sulla PD. Per prevedere quest'ultima riteniamo quindi necessario misurare il contesto in cui avvengono le comunicazioni via e-mail attraverso tre variabili:

- lo stile di leadership del superiore diretto o *grado di partecipazione verticale* (stile autocratico/partecipativo e coinvolgimento attivo/passivo)
- il clima del gruppo o *grado di partecipazione orizzontale* (clima aperto o meno alla partecipazione e all'iniziativa del singolo all'interno del gruppo). Questa variabile e lo stile di leadership del superiore costituiscono il livello di partecipazione presente nell'organizzazione o unità organizzativa in esame.
- i *network di comunicazione* attraverso i vari mezzi: documenti scritti, telefono, faccia a faccia, fax e e-mail. Attraverso l'analisi di questi flussi possiamo infatti valutare quanto l'e-mail sia un sostituto degli altri mezzi di comunicazione e quanto invece si sovrapponga sui flussi già esistenti. Nel caso l'e-mail sia un mezzo che

ricalca gli altri flussi di comunicazione allora è verosimile supporre che essa non cambi molto il contesto sociale instaurato con altri mezzi di comunicazione e quindi che la PD misurata dalle precedenti variabili si riproponga via e-mail.

#### **4. IL CASO DI STUDIO**

##### **4.1 - L'Acea**

L'ACEA (*Azienda Comunale Energia e Ambiente*) è un'azienda ex-municipalizzata del Comune di Roma, dapprima trasformata in Azienda Speciale e poi in S.p.A. a totale capitale pubblico. L'Acea è una multiutility che opera a livello sia nazionale sia internazionale prevalentemente nei settori dell'*energia* (produzione, trasmissione, distribuzione e vendita), dei *servizi idrici e ambientali* (captazione, adduzione, distribuzione e raccolta, depurazione), dell'*illuminazione* (pubblica e artistica) ed infine della *telefonia* (Atlanet).

La società, grazie alla rinnovata struttura societaria è oggi la maggiore società italiana tra le ex aziende municipalizzate con circa 3600 dipendenti ed un utile netto di 1496 miliardi nel 2000.

L'Acea ha oggi una struttura divisionale (le tre divisioni riguardano i diversi servizi: energia, ambiente, altri servizi). Fra le funzioni centralizzate c'è la Direzione *Personale ed Organizzazione*, la cui mission è ottimizzare lo sviluppo delle risorse umane e delle strutture organizzative. La Direzione si compone di due Unità Organizzative: *Organizzazione e Sviluppo* e *Pianificazione e Gestione del Fattore Lavoro*. La nostra

analisi si è concentrata sull'U.O. Organizzazione e Sviluppo che è a sua volta articolata in tre uffici: *Selezione e Sviluppo, Formazione, Organizzazione.*

#### **4.2 - Il metodo**

I dati del caso di studio sono stati raccolti attraverso interviste non strutturate ai dirigenti dell'Unità Organizzativa (U.O.) Organizzazione e Sviluppo attraverso un questionario sottoposto a tutti i membri (23 persone) dell'U.O. Hanno risposto al questionario 19 persone, in particolare: un solo dirigente su quattro e tutti gli impiegati dell'U.O.

Nel questionario sono stati misurati i seguenti dati:

- 1) *Leadership style*: lo stile del superiore è stato valutato attraverso la richiesta di scegliere tra quattro tipi di leadership quello che descrive meglio il superiore diretto del rispondente. Inoltre è stato richiesto di valutare la propensione del proprio diretto superiore nel coinvolgere nelle decisioni importanti, nel trattare le nuove idee con rispetto, nel ricompensare le iniziative, nel delegare, nel porre obiettivi e controllare risultati, nell'aiutare i collaboratori a capire il suo punto di vista, nel comunicare le sue aspettative, nel chiedere l'opinione dei collaboratori e nel vendicarsi se si mette in dubbio una sua decisione.
- 2) *Group climate*: il clima del gruppo è stato misurato con un unico *item* riguardante la libertà di espressione nel gruppo. Si è chiesto di confermare se nell'ufficio del rispondente chi avanza critiche costruttive sul modo di lavorare altrui non teme di essere penalizzato.
- 3) *Media network*. Si risponde alla domanda: con quali membri dell'U.O. ciascun membro è in comunicazione, con che frequenza e attraverso quali mezzi di

comunicazione: (faccia-a-faccia, documentazione scritta, e-mail, fax e telefono). Come risultato abbiamo ottenuto cinque network (a seconda del mezzo di comunicazione) non direzionati e valoriali (Wasserman e Faust, 1994). I network sono stati correlati attraverso la QAP analysis per valutare quanto l'e-mail è un mezzo sostituto o complementare agli altri.

I dati dei network hanno subito il seguente trattamento:

- Poiché il network è non direzionato i valori di ciascuna relazione sono riportati due volte. I valori delle relazioni tra subordinati e i due capi-ufficio che non hanno risposto sono stati inferiti dai valori delle relazioni che i subordinati dichiarano di sostenere con i nodi mancanti. Le relazioni con il nodo mancante corrispondente al direttore dell'U.O. sono state invece escluse dall'analisi.
  - Le relazioni tra nodi mancanti (cioè le relazioni tra capiufficio mancanti) sono state ignorate. Nonostante potessero essere utili per la completezza dello studio la loro mancanza comunque non inficia l'analisi delle relazioni tra capi e subordinati, che comunque sono al centro di questa ricerca.
  - I network sono stati resi *simmetrici* con il valore medio. Ciò vuol dire che se A valuta 3 la sua relazione con B e B valuta 2 la sua relazione con A, dopo la simmetrizzazione la relazione tra A e B è uguale a quella tra B ed A e cioè 2,5 (la media aritmetica). Ovviamente per le relazioni con i capiufficio che non hanno risposto al questionario la simmetrizzazione non è necessaria in quanto abbiamo solo un valore (quello che i subordinati dichiarano nelle relazioni con i nodi mancanti).
- 4) *Percezioni sulle caratteristiche dell'e-mail*: le domande hanno riguardato le potenzialità dell'e-mail nel diminuire le distanze gerarchiche, nel diminuire le

inibizioni nel comunicare con i superiori, nell'aumentare le relazioni tra persone e nell'aumentare l'accesso alle informazioni rilevanti per le decisioni.

5) *E-participation in decision making*: la PD attivata tramite l'e-mail è stata misurata a seconda se l'e-mail sia usata nei rapporti con i superiori e con i colleghi per cercare di influenzare le loro decisioni, proporre nuove idee, richiedere spiegazioni e consigli, esporre critiche alle decisioni altrui e aumentare le relazioni orizzontali e verticali.

## 5. RISULTATI

Dall'analisi dei dati risulta che i tre uffici hanno caratteristiche peculiari per ciascuna variabile esaminata.

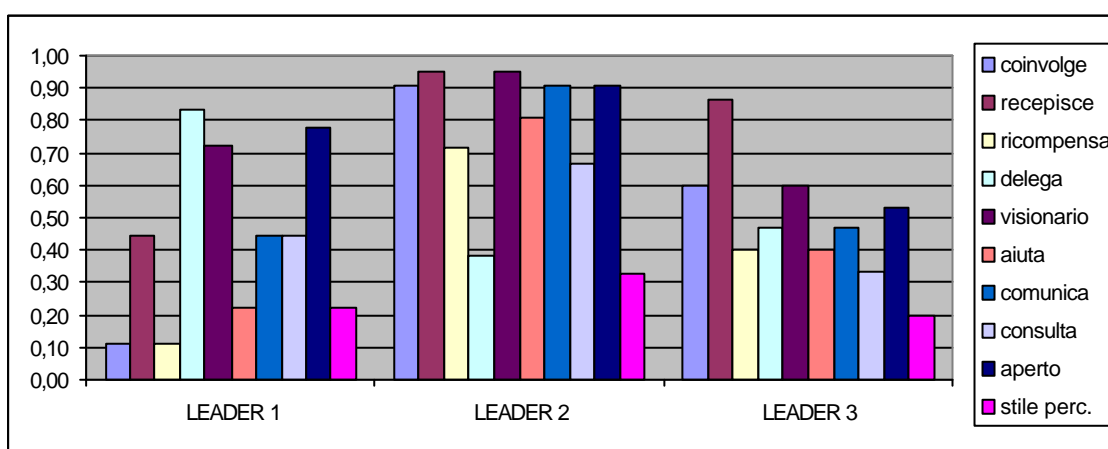


Fig. 1 - Gli stili di leadership dei tre capiufficio

### 5.1 - Leadership style

Come si vede nella figura 1 il capoufficio dell'*Ufficio Uno* è poco collaborativo, poiché tende a non chiedere l'opinione dei subordinati nello sviluppare i piani, a considerare poco le nuove idee, non ricompensa le iniziative dei collaboratori, aiuta poco i collaboratori a capire i suoi punti di vista. Sebbene sia un capo che coinvolge poco i suoi collaboratori, il *Leader Uno* è propenso a delegare le decisioni ogni volta che sia

possibile. Inoltre è disposto a lasciare un certo grado di autonomia ai collaboratori per il raggiungimento degli obiettivi posti, andando a controllare più i risultati che come si raggiungono. Infine, secondo le percezioni dei suoi subordinati, non si devono temere da lui azioni di ritorsione se si mettono in dubbio le sue decisioni. Tuttavia in una scala da 0 a 1 è considerato partecipativo per un valore basso: 0,22. Nella tassonomia di Stewart and Manz (1995) questo tipo di leadership potrebbe essere considerato *power-building* in quanto se da una parte questo leader non è coinvolto attivamente nella gestione delle relazioni con i suoi subordinati (non li aiuta, non tiene conto delle loro proposte) dall'altra tende a delegare molto e a controllare i risultati. Come spiegato nell'introduzione la delega però non è assimilabile alla PD in quanto questa è definita come *joint decision making* mentre la delega è una divisione del lavoro determinata gerarchicamente (Locke and Schweiger, 1979: 274).

Il capo dell'*Ufficio Due* invece è generalmente considerato sia più democratico sia più coinvolto nella gestione delle relazioni con i subordinati. Infatti risulta che il Leader Due tende a coinvolgere maggiormente i dipendenti che lavorano per lui, rispettando le nuove idee e controllando i risultati: Inoltre è più propenso alla discussione e favorisce la creazione di un clima, all'interno del gruppo, più disteso. Emerge anche che questo leader è più restio a delegare le decisioni. In generale quindi il Leader Due adotta di più quella che chiamiamo partecipazione alle decisioni nel senso di *joint decision making*, ed è impegnato nell'instaurare relazioni di supporto e di consultazione con i dipendenti. Nella classificazione di Stewart and Manz (1995) è quindi un *empowered leader*.

Infine il capo dell'*Ufficio Tre* è propenso a coinvolgere i subordinati nelle decisioni importanti, tratta le nuove idee con rispetto e sa comunicare con i suoi collaboratori, ponendo efficacemente gli obiettivi e controllando i risultati. In generale è considerato

meno democratico del Leader Due ma più aperto e coinvolgente del Leader Uno. A differenza di questo però è meno propenso a delegare. Nella classificazione di Stewart and Manz (1995) sarebbe a metà tra i due stili citati nei casi del Leader Uno e Due. Infatti non è così democratico da delegare le decisioni ma più coinvolto tanto da essere aperto alle proposte e ai suggerimenti provenienti dal basso. Come misura generica di democraticità in una scala da 0 a 1 ha ottenuto 0,20 (mentre il Leader 2 ha raggiunto il valore più alto: 0,33)

## 5.2 - *Group climate*

Alla domanda: “Nel suo ufficio, chi avanza critiche costruttive sul modo di lavorare altrui non teme di essere penalizzato” nell’Unità Uno e Tre la media delle risposte si è attestata sul “lievemente d’accordo” mentre nell’Unità Due le risposte in media si aggirano tra il “lievemente” e il “totalmente d’accordo” (Tab 1).

Tab. 1 – *Clima nel gruppo*: “Nel suo ufficio, chi avanza critiche costruttive sul modo di lavorare altrui non teme di essere penalizzato”.

- Totalmente in disaccordo (0)
- Lievemente in disaccordo (1)
- Lievemente d’accordo (2)
- Totalmente d’accordo (3)

	Media
Ufficio 1	2,1667
Ufficio 2	2,5714
Ufficio 3	2,2000



### 5.3 – *Media networks*

Come ipotizzato l'e-mail nell'U.O. Organizzazione e Sviluppo l'e-mail non sostituisce gli altri mezzi di comunicazione ma li integra. Attraverso la QAP analysis (Borgatti, Everett e Freeman, 1992) infatti rileviamo che i network costituiti con i diversi mezzi di comunicazione sono altamente correlati (Tab. 2). Ciò vuol dire che le relazioni che si instaurano faccia-a-faccia si replicano con tutti gli altri mezzi di comunicazione, compresa l'e-mail, tranne il fax.

*Tab. 2 – Pearson correlation tra network di comunicazione*

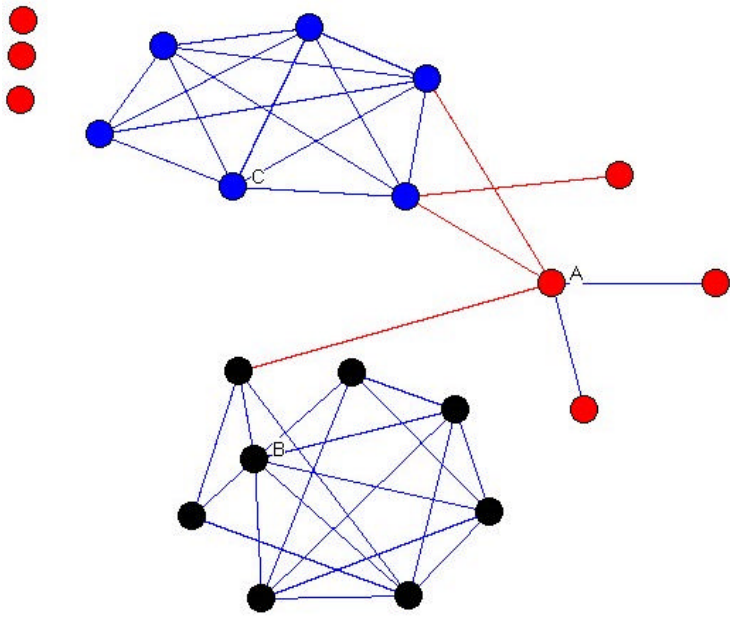
Net 1	Net2	Person corr.
<b>E-MAIL</b>	<b>FTF</b>	<b>0.435***</b>
<b>E-MAIL</b>	<b>DOC</b>	<b>0.571***</b>
<b>E-MAIL</b>	<b>TEL</b>	<b>0.579***</b>
E-MAIL	FAX	-0.076
<b>FTF</b>	<b>DOC</b>	<b>0.567***</b>
<b>FTF</b>	<b>TEL</b>	<b>0.539***</b>
FTF	FAX	-0.171
<b>DOC</b>	<b>TEL</b>	<b>0.780***</b>
DOC	FAX	-0.036
TEL	FAX	-0.062

Inoltre tutti i nodi sono portati a comunicare soprattutto con i membri del loro stesso Ufficio attraverso qualsiasi mezzo tranne il fax. Questo rende probabile che le percezioni sull'e-mail siano simili all'interno di ciascun Ufficio. Le comunicazioni invece non sono influenzate dal sesso dei membri (Tab. 3).

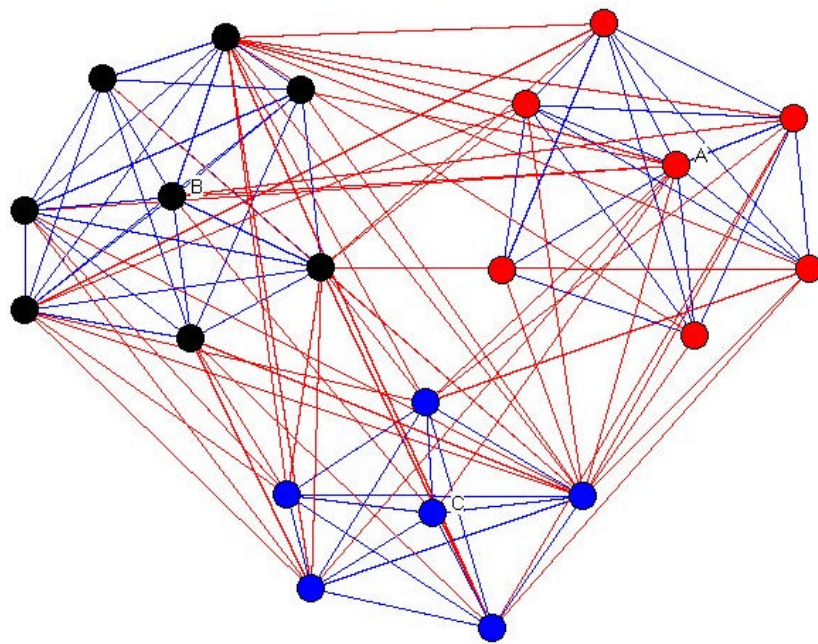
Tab. 3 – Correlazione tra i network di ciascun medium con l'appartenenza allo stesso gruppo o allo stesso sesso

<b>Stesso ufficio</b>	<b>E-MAIL</b>	<b>0.305***</b>
<b>Stesso ufficio</b>	<b>FTF</b>	<b>0.423***</b>
<b>Stesso ufficio</b>	<b>DOC</b>	<b>0.458***</b>
<b>Stesso ufficio</b>	<b>TEL</b>	<b>0.362***</b>
Stesso gruppo	FAX	-0.096
Stesso sesso	E-MAIL	0.123
Stesso sesso	FTF	-0.038
Stesso sesso	DOC	-0.046
Stesso sesso	TEL	-0.074
Stesso sesso	FAX	-0.071

I network di comunicazione riflettono in parte le caratteristiche individuate per ciascuna unità nell'analisi del leadership style e del group climate. Nelle figure 2, 3, 4 e 5 riportiamo i network delle comunicazioni giornaliere via documenti (DOC), faccia a faccia (FTF), e-mail (E-MAIL) e telefono (TEL). In rosso ci sono i nodi dell'Ufficio Uno (dove il leader è individuabile con la lettera A), in nero ci sono i membri dell'Ufficio Due (il leader è individuato con B) e in blu ci sono i membri dell'Ufficio Tre (il cui leader è individuato con C).



*Fig 2 – Network delle comunicazioni infrasettimanali scritte (DOC)*



*Fig. 3 – Network delle comunicazioni giornaliere faccia a faccia (FTF)*

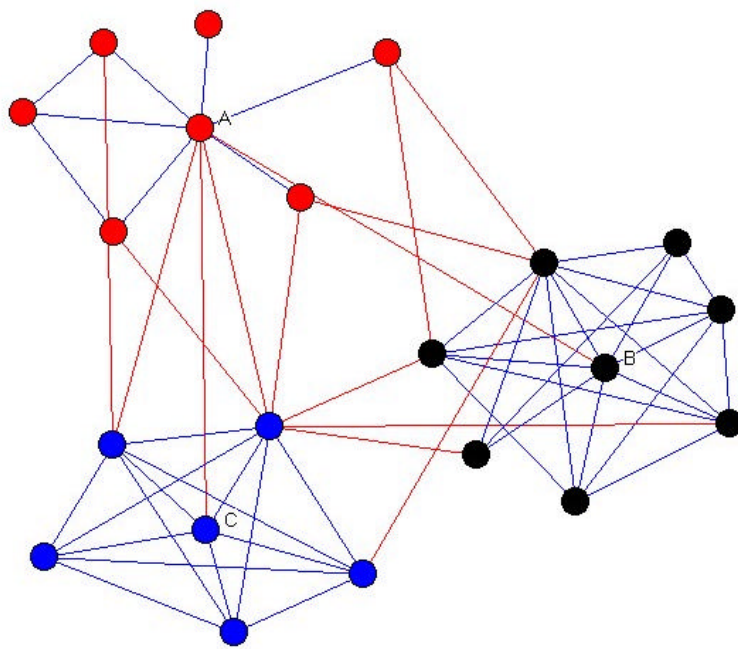


Fig. 4 – Network delle comunicazioni infrasettimanali via telefono (TEL)

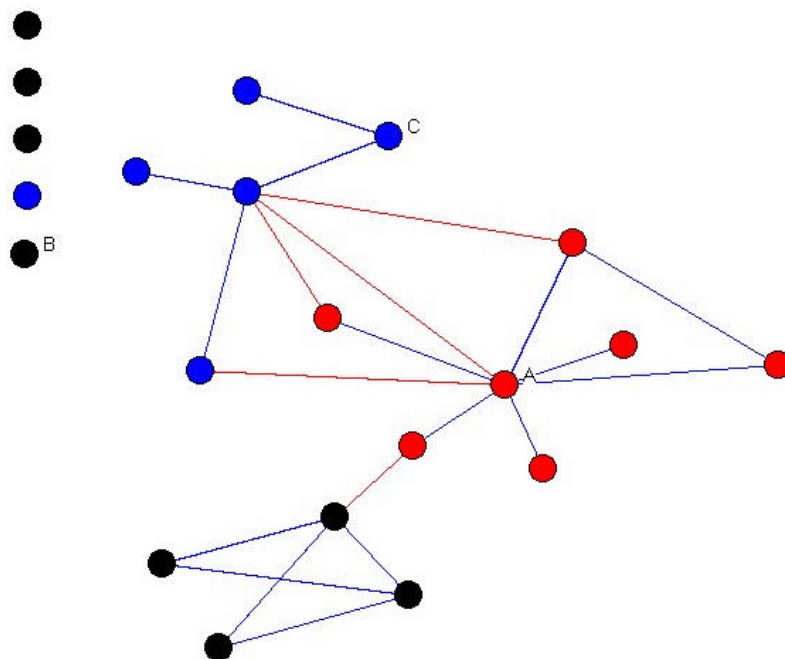


Fig. 5 – Network delle comunicazioni infrasettimanali via e-mail (E-MAIL)

Le densità (Wasserman e Faust, 1994) dei sub-network dell'Ufficio Due e Tre (cioè dei network i cui nodi sono i membri di questi Uffici e le relazioni sono solo quelle

all'interno di ciascun ufficio) sono in generale alte, mentre quelle dell'Ufficio Uno sono basse in tutti i network tranne il faccia a faccia (Tab. 4).

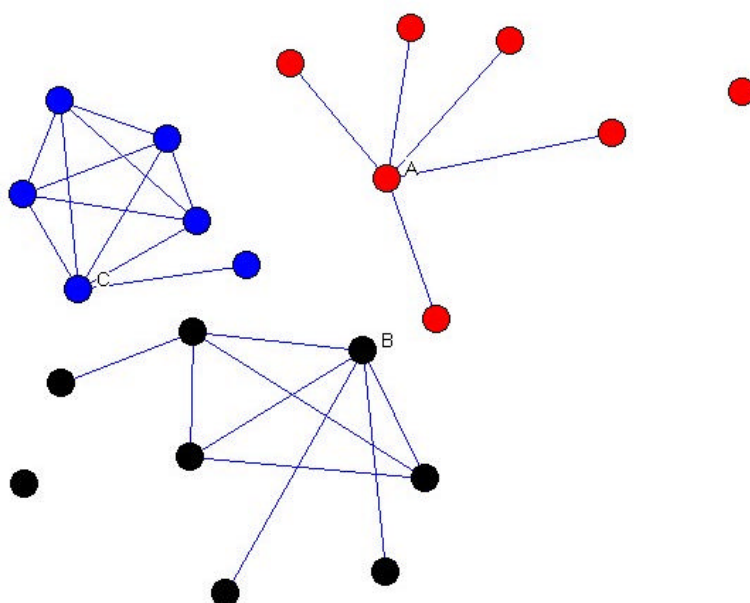
Tab. 4 – Densità di ciascuna Unità (Relazioni intra-unità)

	DOC	E-MAIL	FTF	TEL	FAX
Ufficio 1	0,571	1,095	3,762	1,238	0,00
Ufficio 2	3,214	1,464	3,643	3,107	0,00
Ufficio 3	3,867	2,267	4,000	3,733	0,00

Questo è in parte coerente con i risultati del leadership style, per cui il leader di questa Unità è considerato capace di delegare molto e coordinare attraverso il controllo dei risultati, ma ha scarsa propensione ad attivarsi per aiutare i subordinati a capire i suoi punti di vista o per coinvolgerli nello sviluppo delle decisioni. La sua democraticità in sostanza riguarda più la delega che il *joint decision making*, visto che privilegia i rapporti individuali e immediati che quelli con il gruppo. Inoltre anche l'Ufficio Uno presenta il valore più basso di group climate e questo è coerente con il fatto che tra subordinati non ci siano frequenti relazioni. Dal punto di vista dei network di comunicazione l'Ufficio Uno è il più gerarchico (si veda soprattutto i network TEL, E-MAIL e DOC) in quanto le comunicazioni sono rivolte soprattutto al capoufficio e non tra pari grado.

Il network dell'e-mail, dopo quello del fax, è il meno denso. Questo significa che in generale l'e-mail è poco usata per le comunicazioni interne all'U.O. Organizzazione e Sviluppo rispetto agli altri mezzi. Ciò è dovuto, probabilmente, alla posizione fisica dei vari uffici. Tutta l'U.O. si trova su uno stesso piano, mentre i dipendenti di ogni Ufficio, lavorano all'interno di una stessa stanza, solo i capiufficio dispongono di una stanza personale. Anche tra membri dello stesso Ufficio l'e-mail è usata poco. Inoltre nell'Ufficio Uno gli scambi giornalieri di e-mail avvengono soprattutto tra il capoufficio e i

subordinati. Ciò vuol dire che il capoufficio controlla la maggior parte delle informazioni scambiate con più frequenza via e-mail. Gli altri uffici sono meno centrati sul capoufficio ma comunque poco connessi. Se visualizziamo anche gli scambi settimanali (fig. 6) comunque gli Uffici Due e Tre presentano una integrazione maggiore dei flussi, mentre l'Ufficio Uno rimane gerarchico.



*Fig. 6 – Network di e-mail (escludendo comunicazioni inter-ufficio) con frequenza settimanale e giornaliera.*

#### **5.4 – Percezioni sulle caratteristiche dell'e-mail**

Dai risultati si evince che in generale i dipendenti percepiscono la posta elettronica come un mezzo capace di aumentare la loro partecipazione alle decisioni organizzative.

Alla domanda “l'utilizzo dell'e-mail può contribuire ad aumentare la partecipazione dei

dependenti alle decisioni organizzative?” infatti la totalità dei dipendenti ha risposto affermativamente.

Le ragioni di tale effetto sono, però, percepite diversamente nei tre uffici.

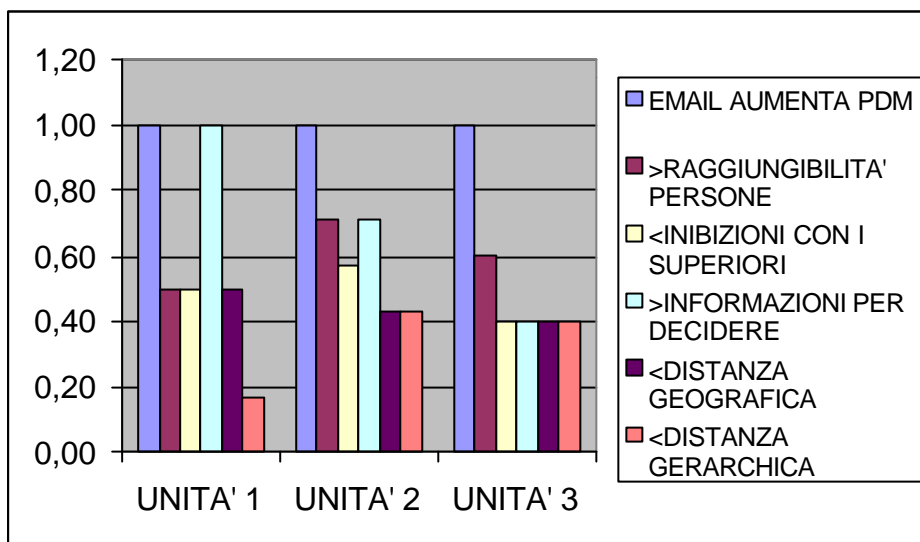


Fig. 7 – Percezione per Unità delle capacità dell’e-mail di aumentare la partecipazione alle decisioni

Nell’Ufficio Uno la maggiore partecipazione, collegata all’introduzione dell’e-mail, è percepita soprattutto in relazione alla maggiore circolazione di informazioni rilevanti per le decisioni. L’effetto dell’e-mail di ridurre le distanze gerarchiche nell’Ufficio Uno è quasi inesistente, mentre è più sentito, rispetto agli altri Uffici, l’effetto di riduzione delle distanze fisiche.

Indicativo è il risultato rinvenuto nell’Ufficio Due nel quale l’aumento della partecipazione è riconducibile soprattutto alla maggiore facilità nel raggiungere i colleghi e/o i propri superiori, all’aumento delle informazioni rilevanti per le decisioni e soprattutto alla riduzione delle inibizioni nel comunicare con i superiori. In tale Ufficio

è più elevato il numero dei lavoratori che ritiene l'uso dell'e-mail capace di ridurre le distanze gerarchiche.

Nell'Ufficio Tre la ragione principale dell'aumento della partecipazione alle decisioni da parte dei collaboratori, collegato all'introduzione dell'e-mail, è dovuta soprattutto alla maggiore facilità di raggiungere colleghi e/o superiori.

### **5.5 – E-Participation: la partecipazione alle decisioni attraverso l'e-mail**

Al fine di analizzare la variabile della partecipazione dei dipendenti alle decisioni organizzative attraverso l'e-mail, si è domandato ai membri dell'U.O. se l'e-mail si riveli appropriata per le comunicazioni con superiori e pari grado in diverse situazioni che implicano la partecipazione. Oltre all'e-mail sono stati indicati altri mezzi di comunicazione (TEL, DOC, FTF e FAX) per valutare se anche questi mezzi sono appropriati per le diverse situazioni.

Tab. 5 - Mezzi di comunicazione utilizzati per la partecipazione verticale – con i superiori (tra parentesi i mezzi con frequenza minore)

	<b>Ufficio 1</b>	<b>Ufficio 2</b>	<b>Ufficio 3</b>
Influenzare	FTF-DOC	FTF-DOC(EM)	FTF-DOC
Richiedere spiegazioni	DOC(FTF)	FTF (EM)	EM (FTF)
Descrivere proposte complesse	DOC(FTF)	FTF	FTF-DOC
Criticare decisioni	FTF-DOC	FTF	FTF
Proporre nuove idee	FTF-DOC	FTF	DOC

Tab. 6 - Mezzi di comunicazione utilizzati per la partecipazione orizzontale – tra pari (tra parentesi i mezzi con frequenza minore)

	<b>Ufficio 1</b>	<b>Ufficio 2</b>	<b>Ufficio 3</b>
Influenzare	FTF(DOC)	FTF(DOC-EMAIL)	FTF
Richiedere spiegazioni	FTF	FTF (EMAIL)	FTF(TEL)
Descrivere proposte complesse	DOC-EMAIL	FTF-EMAIL	DOC-EMAIL
Criticare decisioni	FTF	FTF(DOC-EMAIL)	FTF
Proporre nuove idee	FTF(EMAIL)	FTF(EMAIL)	DOC-EMAIL



Un obiettivo primario della partecipazione alle decisioni è la capacità di *influenzare* i propri superiori. Per questo scopo lavoratori dell'Ufficio Uno usano sia il FTF come mezzo più appropriato, seguito dai documenti. La situazione non muta quando si vuole influenzare o persuadere un collaboratore.

Anche i lavoratori dell'Ufficio Due usano il per influenzare un superiore, seguito dai Documenti, ma il risultato cambia nel caso di comunicazione con un collaboratore: infatti accanto al FtF per influenzare i colleghi usano l'e-mail o i documenti .

Nell'Ufficio Tre i lavoratori utilizzano FTF e DOC per influenzare i superiori, mentre per influenzare un collaboratore il solo mezzo usato è l'incontro FTF.

E' stato chiesto poi quale mezzo sia più opportuno utilizzare "quando si richiedono *spiegazioni o consigli* su compiti complessi o sulla risoluzione di problemi complessi".

Per la comunicazione con il proprio capo, i lavoratori dell'Ufficio Uno, scelgono i documenti seguiti dal FTF, mentre per la comunicazione con i collaboratori usano esclusivamente gli incontri Faccia a faccia.

Passando ad analizzare la stessa domanda all'interno dell'Ufficio Due si scopre la preferenza degli incontri FTF, seguiti dall'uso di e-mail, la situazione non muta variando i destinatari (superiore o collega).

All'interno dell'*Ufficio Tre* il mezzo più idoneo per richiedere consigli e spiegazioni al proprio superiore è l'e-mail seguita dal FTF. Quando la comunicazione è invece indirizzata ad un pari grado si usano gli incontri FTF e il telefono.

Nel caso in cui l'intervistato deve "*descrivere una proposta* o una situazione complicata" al loro superiore il mezzo più appropriato per i lavoratori dell'*Ufficio Uno* sono i documenti scritti seguiti dal FTF. Quando la descrizione di una proposta o di una

situazione complicata si invia ad un collaboratore, i mezzi più appropriati sono l'e-mail e i documenti, seguiti dal FTF.

Nell'*Ufficio Due* il mezzo più appropriato sia per la comunicazione con il superiore sia nella comunicazione con un collaboratore è il FTF, seguito rispettivamente dai documenti e dall'e-mail (nel caso di comunicazione al collaboratore).

Nell'*Ufficio Tre* i rispondenti ritengono che il mezzo più appropriato per la comunicazione con il superiore sia il Documento scritto seguito dagli incontri FTF. Con i colleghi invece usano oltre al documento anche l'e-mail.

Quando si deve *esporre una critica* alle decisioni di un proprio superiore o di un proprio collega il mezzo più usato in tutti gli uffici è il FTF. Nei rapporti con i superiori anche i documenti sono usati nell'*Ufficio Uno*, mentre nelle critiche ai pari grado i membri dell'*Ufficio Due* dopo il FTF preferiscono sia i documenti sia l'e-mail.

Infine quando si vuole *proporre una nuova idea* ai propri superiori i membri dell'*Ufficio Uno* utilizzano sia documenti sia FTF, mentre quelli dell'*Ufficio Tre* solo documenti, e nell'*Ufficio Due* solo FTF. Le proposte rivolte ai pari grado invece sono preferibilmente il FTF e poi l'e-mail negli Uffici Uno e Due, mentre documenti e e-mail nell'*Ufficio Tre*.

In generale nelle differenti attività descritte (influenzare, richiedere spiegazioni, proporre una nuova idea, descrivere una proposta o situazione complessa, criticare le decisioni) nei rapporti con i superiori i membri delle Unità Uno e Tre prediligono i documenti e il faccia a faccia. L'e-mail nell'Unità Tre è invece prediletta solo nella richiesta di spiegazioni. I membri dell'Unità Due prediligono il faccia a faccia ma utilizzano anche l'e-mail soprattutto per influenzare e richiedere spiegazioni.

Nelle comunicazioni con i colleghi nelle Unità Uno e Tre si predilige il faccia a faccia in tutte le attività tranne che per spiegare le proposte complesse (dove si utilizzano documenti e e-mail). Nell'Unità Due anche si predilige il faccia a faccia ma si usa anche l'e-mail per tutte le attività.

## **6. CONCLUSIONI E DISCUSSIONE**

Dall'analisi dei risultati risulta che i tre Uffici del caso di studio hanno diversi modi per considerare l'e-mail un mezzo che aumenta la PD. La ragione di queste disparità è funzione del diverso contesto in cui ciascun ufficio è immerso.

L'e-mail, come rivelano le correlazioni tra media network (tab. 2), non si è sostituita agli altri mezzi ma si è incanalata sugli stessi flussi di comunicazione attivati dal faccia a faccia, dagli scambi di documenti e dal telefono. Come rivelano le correlazioni tra appartenenza allo stesso ufficio e i media network (tab.3) queste relazioni sono rivolte principalmente ai colleghi appartenenti allo stesso ufficio.

Ciascun ufficio inoltre è coordinato da un leader con uno stile proprio: il capoufficio Uno delega molto ma non è aperto né aiuta i suoi subordinati; il capoufficio Due delega poco ma è molto attivo nel coinvolgere i suoi subordinati nel prendere decisioni; il capoufficio Tre infine è simile al Due presentando caratteristiche simili ma in misura ridotta (fig. 2).

Anche il clima del gruppo è aperto alle critiche e alla libertà d'espressione più nell'Ufficio Due che negli altri (tab.1).

I media network hanno una densità maggiore negli Uffici Due e Tre (dove i capiufficio sono più aperti al joint decision making) e bassa nell'Ufficio Uno (tab. 4). Come abbiamo detto questo significa che i flussi di comunicazione nell'Ufficio Uno sono più gerarchici (fig. 6).

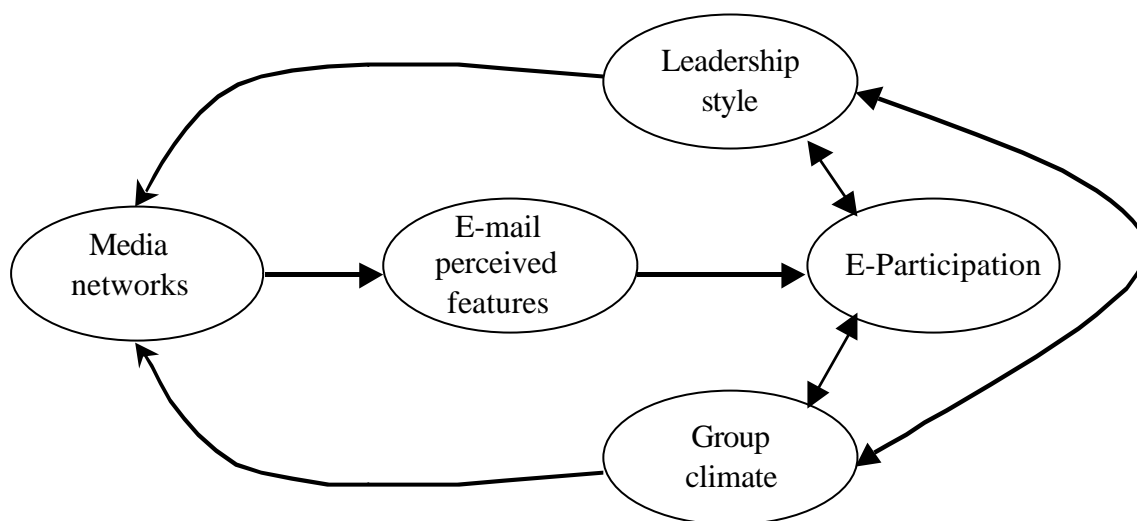
Coerentemente con il contesto descritto, nell'Ufficio Uno l'e-mail non è considerata capace di ridurre le distanze gerarchiche mentre negli altri due Uffici il dato è più elevato. L'e-mail cioè non è capace di disinibire o ridurre la percezione della differenza di status laddove questa differenza è alta. Nell'Ufficio Due invece l'e-mail è anche considerata utile per aumentare la raggiungibilità delle persone e la raccolta di informazioni necessarie per le decisioni. Nell'Ufficio Tre questo dato è meno limpido in quanto la percezione più rilevante riguarda solo la raggiungibilità delle persone (fig.7).

Infine tra le varie attività che hanno un ruolo nella PD, l'influenza sui propri superiori e la richiesta di spiegazioni o consigli ai propri superiori è perseguita via e-mail solo nell'Ufficio Due. Tutte le attività di PD rivolte ai pari grado sono perseguite via e-mail sempre nell'Ufficio Due mentre negli altri Uffici l'e-mail è usata solo per proporre nuove idee e descrivere proposte complesse.

Questi risultati vanno chiaramente contro le ipotesi dell'Imperativo Tecnologico in quanto notiamo che l'e-mail – intesa come mezzo per aumentare la PD - è usata meno laddove la PD è bassa e usata di più laddove è più alta.

Coerentemente con l'approccio Emergente riteniamo quindi fondamentale l'influenza del contesto delle comunicazioni.

Uno schema “Emergente” da questa analisi che potrà essere valutato meglio in una successiva ricerca – basata su un campione statisticamente rilevante - è quello raffigurato in figura 8



*Fig. 1 – Un modello Emergente dell’influenza dell’e-mail sulla partecipazione alle decisioni*

Laddove i network dei diversi media presentano strutture simili a quella del network attivato dall’e-mail allora è più probabile che il contesto sociale si ripresenti invariato via e-mail. Le persone in sostanza comunicano con gli stessi attori con diversi mezzi. Questo rende irrilevante l’ipotesi determinista di riduzione degli indicatori sociali attraverso l’e-mail, con tutto quel che ne segue in termini di PD: a questo punto manca cioè il presupposto per la presunta disinibizione nel proporre nuove idee e la equalizzazione delle differenze di status.

I media network influenzano le percezioni sulle capacità della tecnologia ad attivare la PD. Più queste percezioni concordano nel fatto che l’e-mail è in grado di aumentare la PD più essa verrà attivata anche via e-mail. Infine la PD attraverso l’e-mail (e-

participation) è direttamente funzione della PD verticale (leadership style) e orizzontale (group climate).

Lo schema in fig. 8 in questo studio non è stato validato tramite correlazioni statistiche, data l'esiguità del campione. Quello che però si vuole sottolineare è la possibilità (e necessità) del rifiuto del determinismo dell'Imperativo Tecnologico suggerita da questo schema. Riteniamo infatti che già i dati qui presentati indichino in via preliminare come la tecnologia, da sola, non sia in grado di influenzare in una direzione piuttosto che in un'altra il comportamento di chi la adotta. Non si spiegherebbero infatti le disparità di risultati tra organizzazioni che adottano le stesse tecnologie o addirittura le disparità – come appurato in questo studio - tra unità della stessa organizzazione. Dell'e-mail, come di ogni altro mezzo di comunicazione, è importante quindi misurare non tanto la “capienza” nel “trasportare” le relazioni sociali quanto come viene percepita e usata nella dinamica delle relazioni sociali.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Barrow J. C., 1977, "The variables of Leadership: a review and conceptual framework", in *Academy of Management Review*, vol. 2, n° 2

Biggiero L., 1999, "The Need for Participation in the Post-fordist Age", in Schruijer S. (ed.) *Multi-organizational Partnerships and Cooperative Strategy*. (pp. 75-80). Dutch UP.

Borgatti S., Everett M., and Freeman L., 1992, *UCINET IV Version 1.0 User's Guide*. Columbia, SC: Analytic Technologies.

Contractor N. S., Seibold D. R. and Heller M. A., 1996, "Interactional Influence in the Structuring of Media Use in Groups. Influence in Members' Perceptions of Group Decision Support System Use", in *Human Communication Research*, vol. 22, n°4, pp. 451-481

Dachler P. H. and Wilpert B., 1978, "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: a Critical Evaluation", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, pp. 1-39

Daft R. L. and Lengel R. H., 1984, "Information Richness: a new approach to managerial behavior and organizational design", in *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, pp. 191-233

Dansereau F. and Markham S. E., 1987, "Superior-Subordinate Communication: Multiple Levels of Analysis", in Jablin F.M., Putnam L.L., Roberts K.H. and Porter

L.W. (Eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. Sage

DeSanctis G. and Poole M.S., 1994, "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory", in *Organization Science*, vol. 5, n° 2, pp. 121-147

Dubrovsky V. J., Kiesler S., Sethna B. N., 1991, "The equalization phenomenon: status effects in computer-mediated and face-to-face decision-making groups", in *Human-Computer Interaction*, vol. 6, pp. 119-146

Fulk, J., Schmitz, . A., e Steinfield, C. W., 1990., "A social influence model of technology use", in J. Fulk e C. Steinfield (Eds.), *Organizations and communications technology*: 117-142. Newbury Park, CA: Sage.

Hinds P. and Kiesler S., 1995, "Communication across boundaries: work, structure, and use of communication technologies in a large organization", in *Organization Science*, vol. 6, n° 4, July-August

Jablin F. M, 1979, "Superior-subordinate communication: The state of the art", in *Psychological Bulletin*, vol. 86, 1201-1222

Locke E. A. and Schweiger D. M., 1979, "Participation in Decision-Making: one more look", in *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 265-339

Mantovani G., 1994, "Is Computer-Mediated-Communication Intrinsically Apt to Enhance Democracy in Organizations?", in *Human Relations*, vol. 47, n° 1 pp. 45-62



Manz C. C. and Sims H. P. Jr., 1987, "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 106-128

Markus M. L., 1994, "Finding a Happy Medium: Explaining the Negative Effects of Electronic Communication on Social Life at Work", in *ACM Transactions on Information Systems*, vol. 12, n° 2, April, pp. 119-149

Postmes T., Spears R. and Lea M., 1998, "Breaching or Building Social Boundaries?: SIDE-Effects of Computer-Mediated-Communication", in *Communication Research*, vol. 25, n° 6, December, pp. 689-715

Rogers P., 2001, "Group decision making via CMC" *Paper presented at the second Commorg Workshop*, Santorini, September, 4-7. Commorg deliverable 2.1.1.

Romm, C. T. & Pliskin, N., 1998, "Electronic mail as a coalition-building information technology", in *ACM Transactions on Information Systems* vol. 16, n° 1, pp. 82-100

Spears R., and Lea M., 1994, "Panacea or Panopticon? The hidden power in computer-mediated communication", in *Communication Research*, n. 21, pp. 427-459.

Spears R., Lea M. and Postmes T., 2000, "Social psychological theories of computer-mediated communication: social pain or social gain?", in Robinson P. and Giles H. (Eds.), *Handbook of language and Social Psychology* second edition, @@Publishers

Sproull L. and Kiesler S., 1986, "Reducing social context cues: electronic mail in organizational communication", in *Management Science*, vol. 32, n° 11, pp. 1492-1512

Sproull L. and Kiesler S., 1991, *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*. Cambridge, CA, MIT Press

Stewart G. L. and Manz C. C., 1995, "Leadership for Self-Managing Work teams: A Typology and Integrative Model", in *Human Relations*, vol. 48, n° 7, pp. 747-771

Tan B.C.Y., Wei K., Watson R. and Walczuch R. M., 1998, "Reducing status effects with computer-mediated communication: evidence from two distinct national cultures", in *Journal of Management Information Systems*, vol. 15, issue n°1, pp. 119-141

Wasserman S., and Faust K., 1994, *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.

Weisband S. P, Schneider S. K. and Connolly T., 1995, "Computer-mediated-communication and social information: status salience and status differences", in *Academy of Management Journal*, vol. 38, issue 4, august

Zack M. H. and McKenney J. L., 1995, "Social Context and Interaction in Ongoing Computer-supported Management Groups", in *Organization Science*, vol. 6, n° 4, July-August, pp. 394-422