



**ARIELE**

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
DI PSICOSOCIOANALISI

**Master triennale in “*Counseling e Sviluppo Organizzativo*”  
4° edizione - 1° anno di corso**

# Il costrutto di ruolo

Fondamenti

Docente: Dario Forti

Milano, 23 maggio 2010



## Cos'è un costrutto?

Un costrutto, come la stessa radice semantica lascia intuire, è l'unità elementare di discriminazione attraverso la quale si attua il processo di costruzione. È una dimensione di senso, un asse di riferimento, un criterio fondamentale di valutazione che può essere esplicitamente formulato o implicitamente agito, verbalmente espresso o totalmente inarticolato, intellettivamente ragionato o vegetativamente sentito ma che, in ogni caso, permette di riconoscere due cose come simili e, allo stesso tempo, differenti da una terza. I costrutti sono le chiavi di lettura che rendono il mondo intelligibile: se non disponessimo di tali criteri di discriminazione, il fluire degli eventi ci apparirebbe indifferenziato e di conseguenza privo di significato.

(George A. Kelly, 1955)



# Il costrutto di ruolo

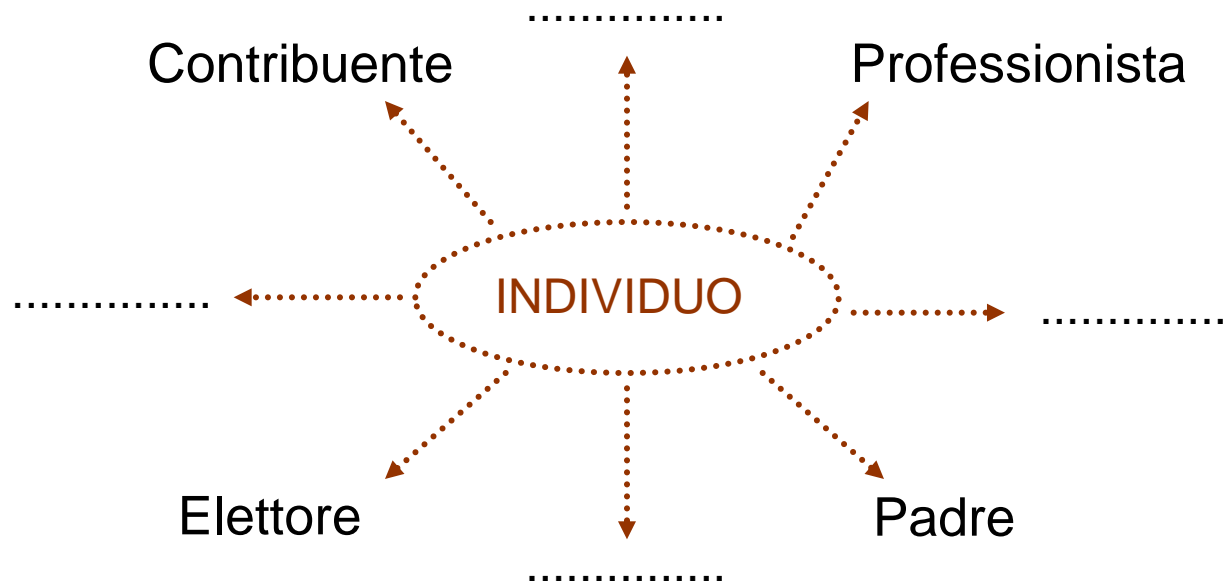
Ponte tra livello soggettivo e livello strutturale, tra differenziazione individuale e omogeneizzazione normativa



Specifico **luogo**  
all'interno del  
campo istituzionale

Tipo di **relazione** esistente  
tra i titolari di certe posizioni  
e quelli di altre posizioni  
appartenenti allo stesso  
campo istituzionale

## Il ruolo come personaggio



## Il ruolo tra necessità e libertà

I ruoli sociali sono posizioni “quasi-obiettive”, idonee a definizioni indipendenti dal singolo individuo.

Il contesto particolare non è determinato o mutato dagli individui ma dalla società.

Le aspettative di comportamento raccolte in ruoli presentano all’individuo una obbligatorietà cui non può sottrarsi.

L’individuo si innesta nella realtà sociale solo quando e in quanto accetta le prescrizioni della società, facendone un criterio determinante del proprio comportamento.

Tuttavia, benché il singolo individuo debba accettare quei modelli di comportamento che la società ha predisposto per lui in quanto titolare di determinate posizioni, egli conserva sempre un margine di libertà e autonomia. La costrittività del ruolo rinvia comunque all’autonomia del singolo. La rigidità dei condizionamenti sociali implica la flessibilità propria della libertà individuale.



## Il ruolo tra necessità e libertà

Ogni ente 'is bound', è in quanto elemento della catena: *chiude* se stesso e l'altro da sé.

Tutti 'svolgono' la catena delle azioni, chi come Orazio, chi come guerriero, chi come cortigiano. E chi, lo vedremo, come vittima. Ma su tutte queste *personae* si abbatte una luce sinistra non appena un 'prigioniero', 'risvegliandosi' non importa come, s'interroga sul nesso tra la libertà di decidere che per sé rivendica e la necessaria 'obbedienza' all'universo dei fatti e dei nessi che per ogni lato ci condiziona e determina.

Riconosco che la mia libertà nulla ha a che vedere con incondizionatezza, ma penso tuttavia che una 'perfetta' conoscenza della mia 'prigione' possa fondare il mio agire.

L'esistenza storica sa che il passato comunque ci parla, e tuttavia essa agisce per 'liberarsene', per affermare valori che 'sovvertano' quelli ereditati."

(Cacciari, 2009)



# La prospettiva psico-sociologica: il ruolo come sistema di aspettative

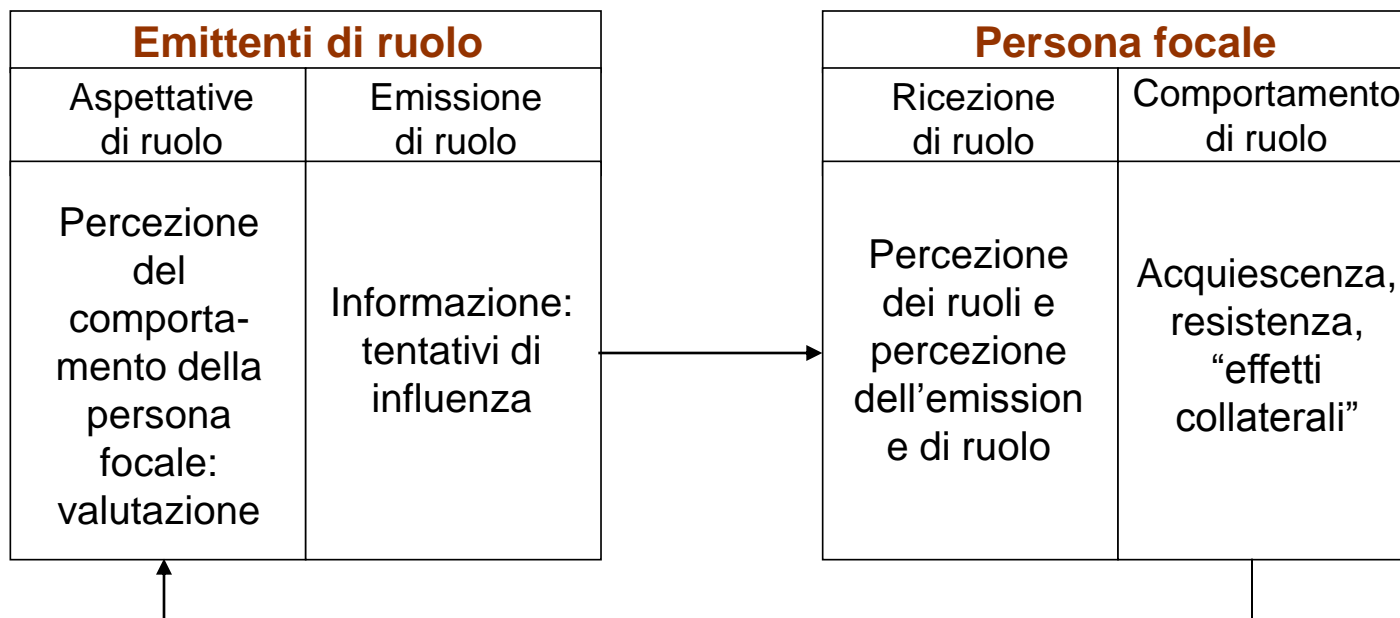
## Il ruolo come fenomeno di interazione sociale

I comportamenti di ruolo sono il risultato di un processo relazionale in cui convivono e si influenzano reciprocamente attese istituzionali, volontà, bisogni, competenze comunicative e percettive dei soggetti individuali e istituzionali che ricoprono posizioni diverse nel campo istituzionale.

(Katz-Kahn, 1968)



## L'episodio di ruolo



# La prospettiva psico-socioanalitica

## Ruolo

Contesto sociale del comportamento individuale  
Un nodo della rete sociale delle relazione tra ruoli

## Rete sociale

L'ordine in cui i ruoli si dispongono l'uno rispetto all'altro

## Struttura sociale

Particolare modello di relazione tra ruoli all'interno della rete sociale  
Definire un ruolo organizzativo significa stabilirne i confini esterni,  
intesi come limiti prescritti

(Jaques, 1976)



# La prospettiva psico-socioanalitica

## Limiti prescritti

- ✓ le leggi, i contratti, i regolamenti
- ✓ le conoscenze e le capacità tecniche necessarie all'esercizio del ruolo
- ✓ gli strumenti e le tecnologie disponibili
- ✓ le procedure, i controlli, i resoconti da produrre
- ✓ le politiche e le strategie cui ispirarsi
- ✓ le mansioni, i compiti, i risultati attesi

indipendentemente dal fatto che siano descritti e dichiarati formalmente o anche solo agiti ed espressi informalmente dall'organizzazione.



# La prospettiva psico-sociologica: il ruolo come esercizio di discrezionalità

## Autonomia

In un ruolo il “tempo-raggio di discrezionalità” (*time-span of discretion*) è il *periodo più lungo* che può passare prima che il capo diretto (o l'organizzazione nel suo complesso) abbia la sicurezza che il collaboratore che ricopre quel determinato ruolo non ha esercitato la propria discrezionalità in un modo che va contro le attese dell'organizzazione.

Ed è la misura dell'*estensione più ampia* dell'impatto di tale esercizio di discrezionalità.

Di fatto quindi coincide con il grado di *autonomia* di quel ruolo.



# La prospettiva psico-socioanalitica

## Ambivalenza del ruolo

La dimensione prescritta del ruolo è al tempo stesso motivo di *sicurezza* (cosa posso/non posso fare, devo/non devo fare) e di *vincolo* (non sono libero di usare tutte le mie capacità).

Lo stesso vale per la dimensione di discrezionalità, che è insieme fonte di *preoccupazione* (posso sentirmi inadeguato e posso temere di sbagliare) e di *soddisfazione* (sono libero di scegliere, i risultati dipendono dalle mie capacità).



# La prospettiva psico-socioanalitica

## Compito primario

Azione che dà senso all'esistenza di un ruolo o della stessa organizzazione. L'intera struttura organizzativa prende forma intorno all'effettivo compito primario da presidiare.

Il venir meno dell'attenzione al compito primario mette a repentaglio la sopravvivenza stessa del ruolo, o addirittura dell'organizzazione nel suo complesso.

Il compito primario è la principale fonte di **ansia** nell'esercizio del ruolo e, conseguentemente, di adozione di **difese psicologiche** quali l'evitamento degli impegni, il rinvio immotivato delle decisioni, la ricerca di capri espiatori, l'innescare di conflitti pretestuosi, e di ogni tipo di strategia fondata sulla deresponsabilizzazione.

***L'attenzione al compito primario è il principale indicatore del prevalere di un utilizzo funzionale oppure difensivo del ruolo***



# La prospettiva organizzativa

## Il ruolo come fattore di connessione organizzativa

La funzione che ogni individuo, all'interno di ruoli operativi, specialistici o manageriali, è chiamato a svolgere per garantire il funzionamento dell'organizzazione consiste essenzialmente in un'azione di connessione tra parti e/o livelli dell'organizzazione stessa.

Nella propria responsabilità di presidio di un "sotto-sistema organizzativo" (un reparto, un processo, un cliente, un sapere distintivo...), l'individuo nel ruolo garantisce:

- all'esterno del sotto-sistema (cioè all'organizzazione nel suo insieme) e
- all'interno del sotto-sistema (l'ambito proprio, ed eventualmente dei propri collaboratori)

il collegamento coerente tra:

- il lavoro e i risultati propri (ed eventualmente dei collaboratori) e
- il lavoro e i risultati di altri sotto-sistemi e dell'intero sistema



## Il ruolo come fattore di equilibrio organizzativo

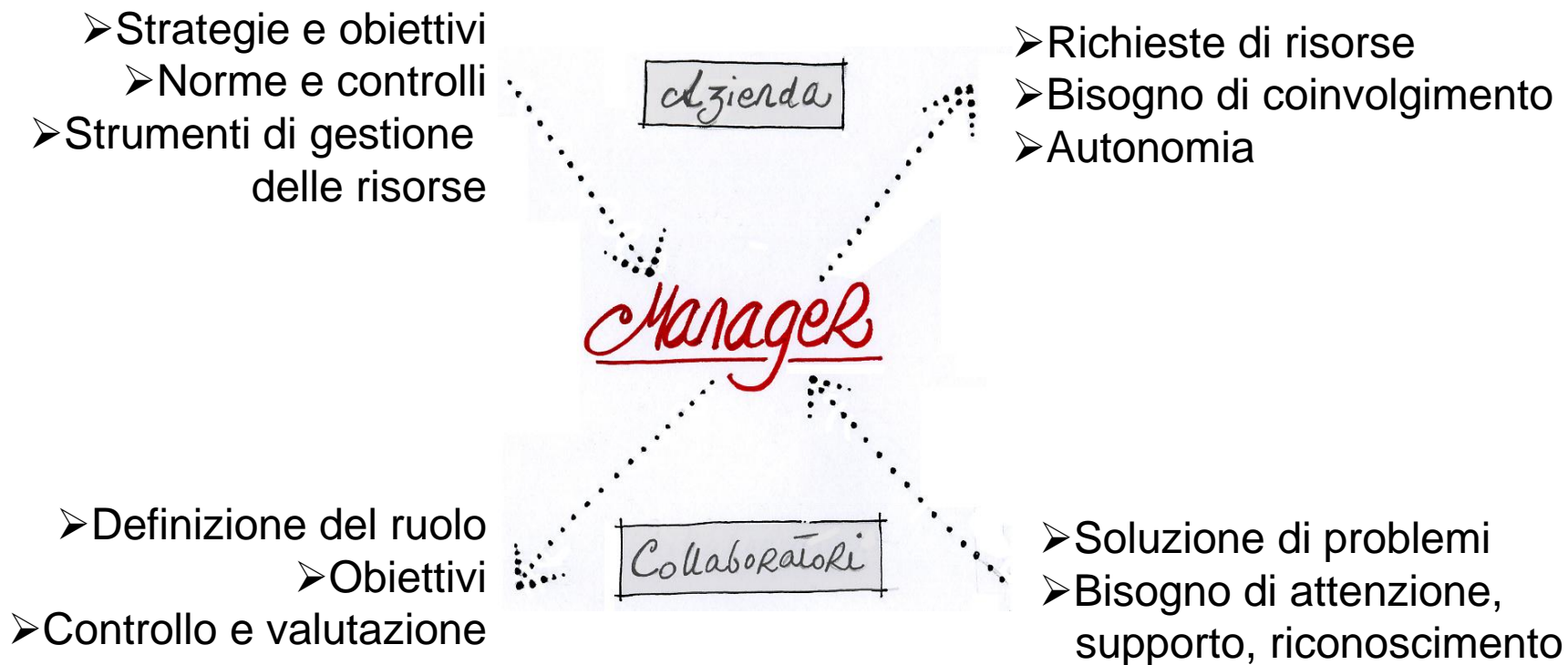
L'esercizio del ruolo (all'individuo portatore di responsabilità attribuitegli dall'organizzazione) si confronta con le funzioni fondamentali di un sistema o di un sotto-sistema:

- Presidio dei confini
- Conseguimento dei risultati
- Mantenimento e sviluppo delle risorse

nella ricerca del mix ottimale tra tali funzioni

# La prospettiva organizzativa

## Il ruolo come ponte fra le diverse attese organizzative (ad esempio nel ruolo manageriale)



# La prospettiva organizzativa

L'esercizio del ruolo come  
fattore di integrazione  
interna



# La prospettiva organizzativa

## L'esercizio del ruolo come fattore di crescita personale

