

OSSERVATORIO TALENT

Il test di Hermann Rorschach nel mondo del lavoro

Condividi

Introduzione

Non è semplice parlare del Test di Rorschach nell'ambito della vita di lavoro: vi è da sempre un grande pregiudizio circa l'utilizzo dei test proiettivi e semiproiettivi nel mondo del lavoro, un pregiudizio che coinvolge naturalmente la Tecnica Rorschach in primis, ma anche tecniche come il Wartegg Test e lo Zulliger Test, e altre assai meno impegnative come è, ad esempio, il Test della Figura Umana, nonché approcci semiproiettivi rappresentati esemplificativamente dai test delle frasi da completare.

È vero che in letteratura non si reperiscono molti contributi su questa tematica specifica – vedi, ad esempio, il lavoro di Rieger (1949) sul valore aggiunto del Test di Rorschach nella selezione del personale e quello di Grant, Katkovsky e Bray del 1967 sull'uso delle tecniche proiettive nella valutazione del potenziale manageriale – ma a dir la verità il preconcetto e lo scetticismo che albergano in molti (un caso classico è rappresentato dalla critica di Wood, Nezworski, Lilienfeld e Garb, 2003) sembrano essere costituiti da una miscela di elementi: tra questi, il ritenere le tecniche proiettive non valide, il pensare che non si possa effettuare un esame considerato *invasivo* sulla persona nei contesti di lavoro, o il ritenere viceversa inutile impiegare strumenti così sofisticati.

Vi è, non per ultimo, la intrinseca difficoltà che pongono il Rorschach e la maggior parte dei test proiettivi (Castiello d'Antonio, 2009) vale a dire che per impiegare queste tecniche bisogna essere esperti e competenti nel campo specifico e saper collocare i risultati in un quadro teorico e applicativo molto più ampio della semplice *somministrazione* della prova.

La sottoutilizzazione delle tecniche proiettive

"L'uso del test per scopi diagnostici può dar luogo a critiche occasionali. Si potrebbe dire che la prova ridurrebbe la difficile arte della diagnosi a una tecnica meccanica... tale obiezione sarebbe insostenibile; per essere in grado di trarre delle conclusioni dalla valutazione di un così gran numero di fattori, è necessaria una pratica notevole con il pensiero psicologico e una grande esperienza con il test" (Rorschach, 1921, p. 86).

Considerata la generale indifferenza o addirittura l'avversione per l'assessment in profondità delle qualità soggettive nel mondo del lavoro (Castiello d'Antonio, 2013) – come se fosse ancora oggi possibile non considerare anche le dimensioni psicopatologiche di coloro che operano nei contesti organizzativi ed istituzionali – è dunque comprensibile il motivo globale per il quale tecniche di questo genere sono sotto-utilizzate.

Inoltre, come ben sappiamo, in Italia il testing psicologico è stato a suo tempo oggetto di forti contestazioni ideologiche e, successivamente, di banalizzazioni da rotocalco, e tali situazioni (cavalcate persino da colleghi psicologi professionisti e accademici) hanno gettato un'ombra sull'assessment psicologico mediante test. Come scriveva Luigi Meschieri (1977, p. 15) proprio a proposito della cultura della valutazione psicologica in senso ampio, "l'Italia non è il Paese ove fiorisce il culto di uno scientifico *'personality assessment'*", tanto che non lo si può neppure denominare, nella nostra lingua".

Circa i diversi (opposti) punti di vista sulla validità del Test di Rorschach – un tema che non si risolverà mai dato che poggia le basi su visioni dell'essere umano e della psicologia assai distanti fra loro – chi ritiene che non sia utilizzabile a causa dell'intrinseca inaffidabilità si dovrebbe almeno domandare come mai esso è normalmente utilizzato nei contesti militari, delle forze di sicurezza e giudiziari... A meno che non si voglia pensare che generali e magistrati siano tutti degli sprovveduti!

Il Rorschach nel mondo del lavoro

Sollecitati da motivi pratici, nel corso del tempo diversi psicologi si sono interessati all'applicazione delle tecniche proiettive in somministrazione di gruppo, tentativo che ha coinvolto anche il Test di Rorschach (si veda Harrower, 1952). Ma in tale ambito la forma di testing più conosciuta è quella creata dal collaboratore di Rorschach, Hans Zulliger, il cosiddetto *Z-Test* (Zulliger, 1948), spesso evocato come *il Rorschach per la selezione delle risorse umane*, presentato in origine per mezzo di tre diapositive e sviluppato successivamente anche con tavole (sempre in numero di tre) per la somministrazione individuale (Zulliger, 1962). Pur trattandosi di un test di grande interesse e di utilizzazione non soltanto organizzativa ma anche clinica e nel campo dell'orientamento (Carruba, Castiello d'Antonio, 2008; Castiello d'Antonio, 2012b), la *Tecnica Zulliger* oggi condivide con lo *Psicodiagnostico di Rorschach* una certa indifferenza da parte degli psicologi professionisti che tendono ad impiegare strumenti più semplici e, per così dire, di *pronto uso*, ignorando peraltro il valore e il significato della psicologia proiettiva nel suo complesso (v. Anzieu, 1965) – al proposito, ricordiamo che è stato Sigmund Freud (1895) a parlare per primo di *proiezione* nella *Minuta H* (in relazione alle psiconevrosi e, in specie, alla nevrosi d'angoscia), considerandola uno dei meccanismi di difesa dell'Io. Dalla fine dell'Ottocento, si giunge al contributo di Lawrence Kelso Frank che propose il termine di *projective methods* nel suo articolo del 1939 (a cui seguì l'importante opera del 1948).

Nell'impossibilità di ripercorrere l'affascinante storia del Test di Rorschach – si veda il numero monografico di *Rorschachiana* (Vol. 42, Issue 2, 2021) che celebra il centenario della nascita del test – e la vita del suo fondatore (Ellenberger, 1954), entrando nello specifico della sua utilizzazione nel mondo del lavoro, credo che le due aree in cui si possa ravvisare il suo principale impiego siano quelle della selezione psicologica di risorse esterne all'organizzazione (Castiello d'Antonio, 2007 e 2012a; Del Giudice, 2010) e del coaching psicologico-organizzativo, collocate nel più ampio contesto della gestione e sviluppo delle risorse umane (Carter, Daniels, Zickar, 2013; Kinsinger, 1966).

Alcune applicazioni specifiche

Circa la prima area di applicazione, cioè l'assessment delle risorse umane nelle organizzazioni (Castiello d'Antonio, 2020), va precisato che le tecniche proiettive possono essere utilizzate per la selezione dei candidati, cioè di soggetti esterni che partecipano agli iter di selezione, e non per la valutazione di risorse dipendenti dall'organizzazione. Confondere questi due ambiti conduce a un grave fraintendimento in base al quale molti, erroneamente, asseriscono che i test proiettivi non devono essere usati perché sarebbero contrari alle norme e alle leggi che tutelano la riservatezza di coloro che lavorano.

L'autore

Andrea Castiello d'Antonio

È psicologo e psicoterapeuta, già Professore Straordinario presso l'*Università Europea di Roma*, esercita attività libero-professionale nelle aree della psicoterapia, della psicologia clinica e della psicologia delle organizzazioni. Esperto di diagnosi psicologica e testing, si occupa di campi specifici come la psicologia militare e la psicologia dell'aviazione. Nell'area della psicologia del lavoro è consulente indipendente di *management*, gestione, formazione e sviluppo del capitale umano, svolge attività di *executive coaching* e orientamento professionale. Nell'area della psicologia clinica opera come psicoterapeuta in setting individuali e di coppia per mezzo di psicoterapie dinamiche brevi e a lungo termine, e svolge consulti e consulenze psicologiche. Cultore di storia della psicoanalisi ha scritto la prima biografia italiana su Karl Abraham (1981). Ha pubblicato un migliaio di recensioni, oltre 200 articoli scientifici e divulgativi, e 21 volumi. Tra i libri più recenti: *Il capitale umano nelle organizzazioni. Metodologie di valutazione e sviluppo della prestazione e del potenziale* (2020); *Conflitti. Come leggere e gestire i contrasti per vivere bene* (2019) scritto con Luciana d'Ambrosio Marri; *Interviste e colloqui nelle organizzazioni* (2015); *La selezione psicologica delle risorse umane* (2015); *Come quando e perché la formazione non funziona* (2014); *L'assessment delle qualità manageriali e della leadership* (2013); *La paura di volare* (2012).

L'enorme vantaggio dell'impiego del Test di Rorschach, dei test proiettivi, unitamente ad altre prove selettive e, sempre, al colloquio individuale (Castiello d'Antonio, 2015) sta naturalmente nella possibilità di penetrare in profondità nella psicologia del candidato onde evitare di inserire soggetti portatori di disfunzioni comportamentali e psicopatologie (soprattutto se candidati a posizioni di responsabilità).

"L'assessment diagnostico è più significativo quando è basato su una molteplicità di dati clinici, sviluppando e riorganizzando l'informazione ricevuta attraverso differenti procedure psicologiche di indagine: dati anamnestici, colloqui, test cognitivi, test proiettivi e così via" (Chabert, 2020, p. 7). Questo è, del resto, il motivo per il quale si impiegano anche i questionari di personalità aventi le scale di controllo, come il PAI – Personality Assessment Inventory e l'MMPI-2 – Minnesota Multiphasic Personality Inventory, mentre altri questionari o self-report privi di controllo sono sostanzialmente inutili dal punto di vista valutativo (ma le risposte a questi test possono essere usate come input per domande nelle interviste di selezione).

Il secondo comparto in cui è possibile utilizzare tecniche proiettive e semiproiettive è quello della relazione riservata e protetta tipica del coaching, o executive coaching (Castiello d'Antonio, 2018), condotto naturalmente dallo psicologo professionista il quale impiega questi test con il consenso esplicito del coachee (non è raro che il coachee solleciti apertamente l'utilizzo di prove testologiche che possano gettare maggiore luce sulle proprie qualità soggettive). Per estensione tali prove possono essere impiegate in attività di counseling psicologico-organizzativo, nell'outplacement, nella consulenza di carriera, nell'orientamento professionale, e così via, differenziando di volta in volta il posizionamento del cliente, se interno o esterno alle organizzazioni e istituzioni, e il tipo di rapporto professionale che si crea, se diretto con il cliente, o mediato dal committente.

In tutti i casi è bene sottolineare che l'utilizzo del Test di Rorschach, delle tecniche proiettive e dei questionari di personalità che indagano le dimensioni profonde e/o psicopatologiche dell'essere umano è condotto nell'ambito del rigoroso rispetto del segreto professionale, elemento che garantisce che al committente (nel caso della situazione triangolare *professionista-committente-cliente*) nulla sia rivelato del soggetto esaminato che esuli dall'obiettivo dell'assessment psicologico-organizzativo.

Il Test di Rorschach e le tecniche proiettive sono troppo importanti per essere lasciate allo sbando di pregiudizi, ignoranza e prese di posizioni scientiste!

Bibliografia

- Anzieu D. (1965), *I metodi proiettivi*. SEI, Torino, 1967.
- Carruba P., Castiello d'Antonio A. (2008), *Zulliger Test. La Tecnica di Hans Zulliger nella diagnosi di personalità. Caratteristiche, dati normativi e applicazioni*. FrancoAngeli, Milano.
- Castiello d'Antonio A. (2007), *La selezione psicologica delle risorse umane. Metodi di gruppo, test e questionari*. FrancoAngeli, Milano.
- Castiello d'Antonio A. (2009), Il Rorschach e le tecniche proiettive. *Giornale Italiano di Psicologia*, 4, 959-977.
- Castiello d'Antonio A. (2012a) Test proiettivi nel mondo del lavoro. *Psicologia Contemporanea*, 234, 76-80.
- Castiello d'Antonio A. (2012b), La tecnica proiettiva di Hans Zulliger nella selezione psicologica delle risorse umane. *Personale e Lavoro*, 541, 15-21.
- Castiello d'Antonio A. (2013), *L'assessment delle qualità manageriali e della leadership. La valutazione psicologica delle competenze nei ruoli di responsabilità organizzativa*. FrancoAngeli, Milano.
- Castiello d'Antonio A. (2015), *Interviste e colloqui nelle organizzazioni. Metodi per un dialogo efficace nei contesti organizzativi e istituzionali*. Raffaello Cortina, Milano.
- Castiello d'Antonio A. (2018), Coaching Psychology and Positive Psychology in Work and Organizational Psychology. *The Psychologist-Manager Journal*, 21, 2, 130-150.
- Castiello d'Antonio, A. (2020), *Il capitale umano nelle organizzazioni. Metodologie di valutazione e sviluppo della prestazione e del potenziale*. Hogrefe, Firenze.
- Chabert C. (2020), Projective methods in clinical psychopathology. In: B. Verdon, C. Azoulay (Edited by), *Psychoanalysis and Projective Methods in Personality Assessment. The French School*. Hogrefe, Göttingen, 2020 (pp. 3-18).
- Del Giudice M. J. (2010) What Might This Be? Rediscovering the Rorschach as a Tool for Personnel Selection in Organizations. *Journal of Personality Assessment*, 92, 1, 78-89.
- Ellenberger, H. (1954), The Life and work of Hermann Rorschach (1884-1922). *Bulletin of the Menninger Clinic*, XVIII, 5, 173-219.
- Frank L. K. (1939), Projective Methods for the Study of Personality. *Journal of Psychology*, 8, 389-413.
- Frank L.K. (1948), *Projective Methods*. Thomas, Springfield.
- Freud S. (1895), Minuta H. Minute teoriche per Wilhelm Fliess (1892-1897). In: *Le origini della psicoanalisi. Lettere a W. Fliess, abbozzi e appunti*. (a cura di: M. Bonaparte, A. Freud, E. Kris), Boringhieri, Torino, 1961. (anche in: OSF, Vol. II, Boringhieri, Torino, 1972).
- Grant D.L., Katkovsky W., Bray D.W. (1967), Contributions of Projective Techniques to Assessment of Managerial Potential. *Journal of Applied Psychology*, 51, 3, 226-232.
- Harrower M. R. (1952), Tecniche di gruppo per il test di Rorschach. In: L. E. Abt, L. Bellak, *La psicologia proiettiva*. Longanesi, Milano, 1967.
- Kinslinger H. J. (1966), Application of Projective Techniques in Personnel Psychology since 1940. *Personnel Psychology*, 66, 134-150.
- Meschieri L. (1977), Presentazione. In Semeonoff B. (a cura), *Metodi di valutazione della personalità*. Boringhieri, Torino, 1966.
- Nathan T. Carter, Michael A. Daniels, Michael J. Zickar. (2013) Projective testing: Historical foundations and uses for human resources management. *Human Resource Management Review* 23, 3, 205-218.
- Rieger, A. F. (1949). The Rorschach test in industrial selection. *Journal of Applied Psychology*, 33, 6, 569-571.
- Rorschach H. (1921), *Psicodiagnostica*. Kappa, Roma, 1981.
- Wood J. M., Nezworski M. T., Lilienfeld S. O., Garb H. N. (2003), *What's Wrong with the Rorschach?* Jossey-Bass, San Francisco.



QI - Questioni e idee in psicologia è un progetto Hogrefe Editore

© 2012 • All Rights reserved

Hogrefe Editore Srl • V.le A. Gramsci 42 • 50132 Firenze, Italia • Tel.: +39 055 5320680 • info@hogrefe.it • www.hogrefe.it

CF/P.IVA: 06267580485 • REA: FI – 614260 • Capitale sociale € 10.000,00 interamente versato