

di E. Wenger, ha preso radice intorno alla fine degli anni '90 e che nel nostro Paese ha avuto una sua diffusione recentemente attraverso la ricerca e la scrittura pionieristica di M. Lipari e G. Scaratti. La nostra rivista in questa rubrica (vedi For n. 70) ha dato ampio risalto ai due libri di Wenger pubblicati in edizione italiana e ha contribuito a nutrire il dibattito che su questo importante costrutto si sta sviluppando all'interno dei practitioner e degli addetti ai lavori. Il breve libro collettaneo scritto e curato da Giuditta Alessandrini, attraverso sette agili capitoli – apprendimento e conoscenza, il costrutto della comunità di pratica, le dimensioni formative, network learning e formazione, comunità di pratiche e scuole, comunità di pratiche e prassi formative, esperienze di comunità di pratica – è un'occasione utile di ripresa del costrutto di Wenger, diventato un punto di riferimento classico all'interno della cultura contemporanea che ha nell'apprendimento continuo un rimando inevitabile e insostituibile. Un utile glossario arricchisce il volume che, se non sostituisce la lettura dei lavori di Wenger, è un riferimento operativo e di rinvio anche per una consultazione quotidiana.

Paola Carruba, Andrea Castiello d'Antonio, *Zulliger Test. La tecnica proiettiva di Hans Zulliger nella diagnosi di personalità. Caratteristiche, dati normativi e applicazioni*, FrancoAngeli Milano, 2008, pp. 240, € 25,00

Questo agile volume si rivolge a professionisti psicologi e psichiatri con l'intento di fornire informazioni relative alla pratica di somministrazione, screening e let-

tura dei risultati di una prova proiettiva psicodiagnostica, quale lo Zulliger Test dell'omonimo autore, sia nella sua versione individuale che di gruppo.

Il pregio del volume consta proprio nella possibilità che offre di comprendere il valore del reattivo nella diagnosi di personalità contribuendo sia a chiarire quali siano gli ambiti in cui è possibile utilizzarlo, sia quali siano i vantaggi specifici connessi ad un suo utilizzo nei diversi contesti di applicazione (scolastico, di orientamento, clinico, organizzativo, militare, di counselling e giuridico). Tutto ciò rafforzato da un orientamento estremamente pragmatico che supporta lo specialista con indicazioni circa le modalità di somministrazione del reattivo, di sua siglatura e di lettura dei risultati corredati di dati normativi riferiti alla popolazione italiana.

Un testo che riesce ad essere, pertanto, un valido manuale operativo sia per gli specialisti che hanno dimestichezza con le prove proiettive di personalità, e che magari utilizzano proprio lo Zulliger Test da tempo, sia per i professionisti che vogliono avvicinarsi a tali strumenti avendo consapevolezza di quali sono i suoi punti di forza, ma anche gli elementi di complessità che li caratterizzano.

La cifra stilistica dei due autori, estremamente lineare e fruibile, rende il testo assolutamente adatto anche alle esigenze degli studenti dei corsi di Laurea in Psicologia e dei master di specializzazione i quali volessero approfondire la conoscenza di alcuni strumenti diagnostici, sia per finalità di assessment, sia per finalità di orientamento. È bene notare che la Tecnica di Zulliger, come ogni altro test psicologico di genere proiettivo, può essere utilizzata soltanto da psicologi, con un'adeguata preparazione nel

settore specifico (lettura e interpretazione dei test proiettivi e conoscenza delle maggiori scuole di pensiero relative allo Psicodiagnostico di Rorschach).

Il testo, dopo una breve introduzione affronta i riferimenti teorici di base quali le teorie proiettive, nonché lo strumento proiettivo per eccellenza, ovvero il *test delle macchie* di Hermann Rorschach, del quale lo Zulliger Test è stato troppo a lungo e a torto considerato una sorta di versione abbreviata. Il capitolo successivo si dedica alla vita ed alle opere dell'autore dello Zulliger Test, poco noto in Italia sia per quanto attiene la sua ricca e particolare vita professionale sia per quanto riguarda la sua ampia produzione bibliografica. Degno di nota è l'impegno profuso nel raccogliere testi, oggi per lo più introvabili, riassumerli e commentarli restituendo il sorprendente senso della loro attualità, contribuendo inoltre a far capire in quale clima culturale lo Zulliger Test è stato ideato ed utilizzato in origine (a questo scopo si presta la stessa *fotografia* di Zulliger, posta all'inizio del libro, che può essere considerato un vero regalo degli autori vista la estrema difficoltà del suo reperimento). I successivi tre capitoli costituiscono l'impalcatura "operativa" del testo con le indicazioni relative al come si utilizza, sia individualmente che collettivamente, ai dati normativi ed alle esemplificazioni di lettura e stesura di referti in due diversi contesti di applicazione (organizzativo e clinico).

Il libro si conclude con un confronto critico, estremamente interessante, tra il test di Rorschach e di Zulliger corredato di ipotesi di lavoro per il futuro; segue una riflessione circa le competenze necessarie all'utilizzo di una prova proiettiva, nonché la descrizione di una metodologia di stesura del report psicodiagnostico.

Lo standard professionale, al quale fanno riferimento gli autori, si caratterizza per un certo rigore etico e professionale, ritenuto necessario sia per affrontare una prova proiettiva di personalità, sia per rimarcare il valore delle competenze distintive dello psicologo, troppo spesso “tradite” in ragione di un frettoloso, e per certi versi colpevole, empirismo.

Ma come può contribuire l'utilizzo della Tecnica di Zulliger al lavoro del formatore-consulente psicologo? Le applicazioni di questa tecnica possono trovare spazio soprattutto in due aree, in un caso come applicazione individuale e nell'altro come applicazione di gruppo. La prima area è quella del coaching. È noto che nella fase iniziale del processo di coaching è collocata la diagnosi della situazione del coachee, sia in termini organizzativi, di ruolo, di obiettivi, sia per ciò che attiene le proprie personali risorse, abilità e capacità. In tal senso, il coach-psicologo ha a disposizione un'ampia gamma di strumenti testologici che possono essere di supporto alle operazioni iniziali di assessment: tra questi la Tecnica di Zulliger può essere (ed è) uno degli strumenti da poter impiegare. Arricchendo così la fase di valutazione iniziale si ottiene un conseguente arricchimento del feedback e, quindi, della discussione globale del quadro di partenza. La seconda area vede il gruppo in formazione come ambiente nel quale impiegare una serie di strumenti di assessment (e self-assessment): tra i primi la Tecnica di Zulliger – applicata appunto in gruppo – offre spunti particolari e garantisce la riservatezza della restituzione attraverso il meccanismo tradizionale delle risposte scritte su format identificati da codici. In tal modo ciascun partecipante può usufruire di una “immagine di ritorno” completa

da discutere – se desidera – con lo psicologo-formatore in sede separata.

In senso più generale, in ogni forma di consulenza di sviluppo a carattere individuale può essere proficuamente applicato lo Zulliger Test che – essendo in ogni caso, molto meno impegnativo del Rorschach sia per il rispondente, sia per il consulente – offre indicazioni preziose perché più dettagliate e profonde.

Mario Barborini

G. Cepollaro, *Le competenze non sono cose. Lavoro, apprendimento gestione dei collaboratori*, Guerini e Associati, Milano, 2008, € 14,50

Uno dei maggiori meriti dell'emergere e dell'affermarsi nel dibattito italiano del concetto di *competenza* in molti ambiti del discorso pubblico (e non solo dunque tra gli esperti di formazione e di organizzazione) è quello di aver favorito la graduale presa di distanza (fino al definitivo congedo) da una nozione tanto spuria quanto ambigua che ha attraversato indenne la cultura della formazione e quella in uso nelle organizzazioni lungo l'intero arco di tempo compreso tra gli anni '70 e '80 del secolo scorso. Mi riferisco ad un termine, “professionalità”, utilizzato in modo del tutto acritico per descrivere le prestazioni lavorative: si tratta di una locuzione linguistica tutta italiana (non esiste in nessuna delle principali lingue occidentali) il cui successo è derivato da un lato dal fatto che essa allude alla nozione classica di *professione*; dall'altro al fatto che è la risultante dell'aggiunta alla radice *professional* del suffisso *ità* che, in questo caso, assume valenze evocative di qualità. Si tratta, in entrambi i casi,

di valenze allusive ed altamente simboliche che, quasi per postulato, non ammettono dubbi circa l'esistenza di una “qualità”, anche se la denotazione qualitativa alla quale si fa riferimento non è in grado di dire *in quali termini la qualità esista realmente*. Il superamento di questa stravagante interpretazione delle prestazioni lavorative e delle loro caratteristiche è stato possibile grazie alla ricezione e alla progressiva assunzione – prima tra gli studiosi ed i *practitioner* più avveduti e, successivamente, nei gerghi professionali diffusi – del concetto di *competenza* entrato nel dibattito italiano a partire dai primi anni '90 del secolo scorso nel quadro delle riflessioni e delle tendenze che hanno caratterizzato, anche da noi, l'emergere ed il consolidarsi di logiche e culture formative ed organizzative basate (a) sul superamento delle visioni meccanicistiche e di quelle organicistiche tipiche dei modelli della tradizione industrialista e (b) sul prevalere di interpretazioni dell'*organizing* orientate ad assumere la centralità delle conoscenze rese possibili dall'esperienza e dalla pratica degli attori organizzativi. Le nuove logiche d'azione organizzativa mentre da un lato mettono in crisi le forme basate sulla gerarchia e sul controllo burocratico, dall'altro tendono a privilegiare soluzioni che aiutino a fronteggiare l'incertezza, l'instabilità dell'ambiente, la frammentazione dei mercati e che mostrino di essere soluzioni capaci di sfruttare i vantaggi delle nuove tecnologie di produzione. Ecco allora prendere forma configurazioni organizzative basate sulla logica di rete, sul parziale appiattimento delle gerarchie, sulla comunicazione orizzontale, sul decentramento delle responsabilità, sull'adattamento reciproco orientato alla soluzione dal basso dei problemi