

---

**ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO**

Psicologo del Lavoro e Consulente di Management.

Psicologo Clinico e Psicoterapeuta.

Professore Straordinario t.d. Università Europea di Roma

Facoltà di Psicologia.

## **La tecnica proiettiva di Hans Zulliger nella selezione psicologica delle risorse umane**

### **Le tecniche proiettive**

#### **Perché, quando e come utilizzarle nella selezione delle risorse umane**

*I test proiettivi sono sottoutilizzati, mentre sarebbero utili per valutazioni sufficientemente profonde e dunque affidabili della personalità,*

*come succede in ambiti clinici e processuali, nelle forze armate e di sicurezza.*

Il Test di Zulliger fa parte di quell'ampio comparto di test cosiddetti "proiettivi" che negli ultimi tempi sono fortemente sotto-utilizzati nel mondo del lavoro e producono spesso delle reazioni di scetticismo o timore nei committenti.

La prima domanda è, quindi, perché utilizzare tali prove. La risposta è semplice: soltanto con i test proiettivi - e semiproiettivi come, ad esempio, i test delle frasi da completare - è possibile andare oltre le difese del soggetto e giungere ad una valutazione della dinamica della personalità sufficientemente profonda e, pertanto, sufficientemente affidabile.

Del resto, è questo il motivo per il quale le tecniche proiettive sono molto utilizzate in ambito di consulenze e perizie psicologiche e psichiatriche nei tribunali civili e penali, e nell'ambiente delle forze armate e di sicurezza.

---

*Devono essere impiegati all'interno (e al termine) di iter selettivi compositi e sistematici*

*vanno somministrati solo da psicologi qualificati.*

*Tali prove possono sia offrire un profilo di valutazione autonomo, sia integrare il profilo di assessment, componendo così un report completo.*

*Zulliger ha rappresentato in modo completo l'ideale figura dello psicologo.*

Allorché, in selezione psicologica delle risorse umane, si vuole tendere a valutare capacità quali l'equilibrio mentale, la stabilità emotiva, l'affidabilità del soggetto, la maturità globale e, non per ultimo, l'eventuale presenza di tratti psicopatologici, è necessario rivolgersi (anche) all'uso dei metodi proiettivi.

Naturalmente tali test non sono una panacea e devono essere impiegati a ragion veduta, finalizzandone l'inserimento nell'iter selettivo. Essendo prove sofisticate che richiedono anche un certo tempo non tanto di somministrazione (lo Zulliger Test applicato in gruppo o individualmente è assai rapido) quanto di decodificazione e elaborazione, esse generalmente vanno posizionate nella fase finale degli iter selettivi. In tal modo, le tecniche proiettive sono somministrate a numeri ristretti di candidati sui quali si vuole raggiungere un elevato grado di certezza circa la loro "idoneità psichica".

Tutte le prove proiettive possono essere utilizzate soltanto da psicologi qualificati e qualunque altro utilizzo deve essere ritenuto abusivo. In parallelo, le tecniche proiettive, consentendo una diagnosi psicologica del soggetto in profondità, possono essere normalmente impiegate negli iter selettivi, vale a dire con candidati esterni all'impresa, i quali non hanno ancora sottoscritto una forma contrattuale di impiego.

Tali due accortezze, unitamente al principio del segreto professionale cui è tenuto lo psicologo che applica i test proiettivi - come qualunque altro genere di prova di assessment - garantisce sia il candidato, sia il committente, da ogni genere di eventuali, futuri problemi.

Pertanto, circa il "come" utilizzare le tecniche proiettive è necessario seguire alcune *indicazioni di base* (profilo professionale e competenza del diagnosta, inserimento temporale nell'iter selettivo, utilizzazione con soggetti esterni all'organizzazione) senza trascurare che tali prove possono sia offrire un profilo di valutazione autonomo, sia integrare il profilo di assessment, componendo così un report completo per ogni candidato esaminato attraverso le consuete tecniche psicologico-organizzative (colloqui individuali, metodi di gruppo, test e questionari).

## **Lo Zulliger Test**

### **Uno sguardo di insieme**

Hans Zulliger (scomparso a Ittigen il 18 ottobre 1965, a 72 anni) è stato una personalità poliedrica: ricercatore, educatore, consigliere, valutatore, psicodiagnosta, testista, psicoterapeuta e psicoanalista. Credo che si possa affermare che egli ha rappresentato in modo completo l'ideale figura dello psicologo dedicato al bene dell'umanità, aperto alle sollecitazioni culturali, sociali, etiche e religiose, sensibile all'arte, ma legato ai valori semplici della terra.

---

*Si ha conoscenza di molte applicazioni della prova (es. in campo militare) che però non hanno dato adito ad adeguate pubblicazioni.*

*La stessa cosa può essere avvenuta nel mondo del lavoro.*

*Sue applicazioni a individui*

*e ad altri possibili ambiti.*

*Confronto con il test di Rorschach.*

*Lo sviluppo del test*

---

Vi sarebbe molto lavoro da poter svolgere sulla Tecnica di Zulliger, ma anche - per così dire - "intorno" ad essa. È evidente che in Italia si ha la necessità di socializzare le esperienze professionali e di ricerca, nonché i risultati che si ottengono da esse.

Tale questione appare abbastanza critica in quanto circa lo Zulliger Test - per rimanere all'oggetto specifico di questo contributo, ma il discorso sarebbe assai più ampio - si ha conoscenza di molteplici applicazioni della prova - ad esempio in campo militare - che, però, per una serie di motivi, non hanno dato adito ad adeguate pubblicazioni.

È plausibile che il Test di Zulliger sia stato applicato negli ultimi decenni, nel nostro Paese, soprattutto o quasi esclusivamente nella sua forma di gruppo, e per fini selettivi, nel mondo del lavoro. Tali applicazioni hanno di certo coinvolto campioni diversi ed ambiti differenti: sarebbe quindi molto utile confrontare le modalità applicative specifiche ed i risultati ottenuti, anche effettuando analisi in parallelo attraverso l'elaborazione dei dati supportata da differenti sistemi di siglatura ed interpretazione.

Una seconda pista di ricerca è quella che vede il Test di Zulliger applicato individualmente, recuperando in tale ottica una dimensione "clinica" che può in parte essere trascurata nelle applicazioni di gruppo. Chi scrive ha avuto modo di effettuare numerose applicazioni individuali nel corso dei decenni, in ambito organizzativo, in selezione del personale.

Ma anche in tal caso, lo stimolo alla ricerca dovrebbe essere proprio indirizzato verso le applicazioni nei tre grandi settori della psicologia applicata - clinico, organizzativo ed educativo - senza dimenticare che il Test di Zulliger può dare un contributo non secondario anche nei settori della psicologia giuridica e penitenziaria. Lo stesso Zulliger applicò estesamente il suo test in ambito peritale-giuridico, così come all'età evolutiva, nell'ambito delle consultazioni psicologiche e cliniche con bambini ed adolescenti: pertanto, anche in tal caso, non si farebbe altro che proseguire sulla strada tracciata dallo stesso autore del test.

Troppo spesso il Test di Zulliger è stato considerato come un sostituto semplificato e velocizzato del Rorschach, banalizzandone la portata che - pur se naturalmente non equiparabile a quello del Rorschach e delle sue forme parallele - ha un significato qualitativo del tutto a sé stante.

### **Lo sviluppo**

È solo dopo la Seconda Guerra Mondiale che appaiono le opere basilari di Hans Zulliger sulle applicazioni in gruppo della tecnica a fini di selezione del personale: nel 1948 e successivamente nel 1959 sono pubblicate le due edizioni che trattano il

---

*e la sua sperimentazione.*

*Origini del test nelle sue due forme,*

*di gruppo  
(1942-1948)*

*e individuale.*

*Il test di Rorschach*

*e la "semplificazione" di  
Zulliger.*

Zulliger Test in somministrazione collettiva, mentre nel 1954 - e successivamente nel 1962 - sono apparse le due edizioni del volume sullo Zulliger Test proposto con le classiche tre tavole, per la somministrazione individuale.

Nei quindici anni circa che separano la prima dalla quarta pubblicazione, Zulliger continuò ad applicare non solo il suo test, ma anche molti altri test diagnostici di genere proiettivo, portando avanti l'esperienza clinica, scientifica, professionale ed applicativa maturata nel corso del suo lavoro non meno che sulla base del suo rapporto di collaborazione con Rorschach e con Behn-Eschenburg.

I volumi sopra indicati furono pubblicati in Germania e successivamente negli U.S.A.: ciò permise alla Tecnica di Zulliger (nelle forme individuale e di gruppo) di ottenere una visibilità internazionale al di fuori dell'Europa, ambito nel quale era già diffusa soprattutto negli ambienti scientifici in cui la lingua tedesca era normalmente conosciuta.

La nascita delle due forme del test (di gruppo ed individuale) è stata descritta dallo stesso Zulliger e riprodotta nelle presentazioni e prefazioni ai suoi volumi in lingua tedesca ed inglese. La *forma collettiva* con la quale nasce il test - meglio sarebbe definirla *di gruppo* - precede dunque di molti anni quella individuale: essa fu ideata nel 1942, ma la pubblicazione dei materiali giunse solo sei anni dopo, nel 1948 e furono motivi eminentemente pratici a consentire la nascita dello *Zulliger Group Test* nell'ambito del servizio di psicologia delle forze armate svizzere, finalizzato alla scelta e selezione dei candidati.

Inizialmente si era pensato di poter applicare i classici reattivi di Rorschach e di Behn-Rorschach ai candidati in selezione, ma i tempi delle somministrazioni individuali risultavano troppo estesi in relazione alla necessità di rapidità imposta dalla situazione bellica. Fu così sperimentata la possibilità di impiegare il test di Rorschach in forma collettiva, strada che si era ben presto rivelata poco percorribile visti, comunque, i tempi necessari alla sua somministrazione, alla correzione, alla lettura ed alla interpretazione dei risultati che, per quanto poco pianificabili, non potevano essere inferiori ai sessanta minuti per ciascun protocollo.

La ricerca di una strumentazione efficace per la selezione di gruppi costituiti da trenta-sessanta candidati, con particolare riguardo alla scelta degli ufficiali, si diresse dunque verso l'elaborazione di una prova nuova, sulla base di una rigorosa sperimentazione iniziale. Ed è da notare che, in anni successivi, lo stesso Zulliger segnalò l'utilità della sua tecnica nella *selezione industriale* - come in quei tempi era denominata l'odierna attività di assessment delle risorse umane nelle organizzazioni - portando così il suo test sul campo delle applicazioni della psicologia allo sviluppo organizzativo.

---

*Il processo di ideazione: le quattro*

*e sei macchie,*

*poi ridotte alle attuali tre.*

*La somministrazione a gruppi e individui fu testata e standardizzata su campioni di circa 800 e 1000 soggetti "normali"*

*e convalidata con i risultati del Rorschach.*

*Le tre tavole,*

*la prima acromatica e compatta nella quale si identificano tre porzioni, superiore, centrale e inferiore,*

*e due inferiori.*

---

Il processo di ideazione e di sviluppo dello Zulliger Test fu oltremodo complesso e richiese del tempo: Zulliger iniziò a sperimentare l'elaborazione di stimoli creati ex novo, selezionando quattro macchie da un primo gruppo di ben seicento immagini appositamente predisposte, e comparando i risultati ottenuti dai soggetti sperimentali con quelli del Rorschach e del Behn-Rorschach. A causa di alcuni risultati insoddisfacenti, altre quattrocento macchie vennero elaborate: venne così ad essere sperimentata una sorta di banca-dati composta da circa mille immagini! Dall'insieme di queste macchie furono individuate due macchie che erano specialmente in grado di stimolare le cinestesie. A questo punto si erano ottenute sei macchie valide, ma lo scopo della procedura doveva essere quello di una applicazione veloce, pur se corretta. Così, attraverso successivi esperimenti, vennero eliminate prima due e poi una terza macchia, fino a giungere alle tre macchie che oggi conosciamo.

La prova fu sperimentata e standardizzata su un campione di ottocento soggetti riconducibile, in coerenza con gli obiettivi originali per i quali il test fu creato, alla popolazione maschile adulta tra i venti ed i venticinque anni di età. Anche la forma individuale del test venne sperimentata da Zulliger su una popolazione ampia di soggetti normali - Zulliger parla di circa mille soggetti - e convalidata comparandone i risultati con le somministrazioni del Rorschach e del Behn-Rorschach, sottolineando che le tre tavole contengono in sostanza gli stessi elementi essenziali dei due più noti test proiettivi, ma evidenziando anche i diversi setting (individuale e di gruppo) in tutti i loro aspetti ed effetti.

### **La Tecnica: struttura e funzioni**

La struttura di base della Tecnica di Zulliger è semplice: la prima tavola è acromatica, la seconda è policroma e la terza è grigio-nera e rossa. La prima tavola suggerisce soprattutto interpretazioni di forma, la seconda di colore e la terza di movimento.

La *prima tavola* si presenta come figura gestalticamente compatta e presenta varie sporgenze sia superiori che inferiori; nell'insieme risultano facilmente identificabili tre grandi dettagli riconducibili ad una porzione superiore, una centrale ed una inferiore dell'immagine.

«Questa immagine è stata scelta sulla base di molti esperimenti come la più utile dal momento che garantisce molte possibili interpretazioni» (Zulliger).

La compattezza dell'immagine rende agevole la produzione di interpretazioni globali e basate su effetti chiaroscurali. Nella somministrazione individuale - come notato dallo stesso Zulliger - solo occasionalmente i soggetti girano e rigirano la tavola

---

*La seconda policroma in tre aree, una centrale (rossa) due laterali simmetriche (verdi) e due inferiori (marroni).*

*La terza bicromatica (rossa e nera con parti di grigio) articolata in tre aree, una con due macchie simmetriche nere, una centrale rossa, una con due macchie laterali simmetriche rosse.*

*In generale la prima tavola dà risposte globali, la seconda risposte colore, la terza risposte movimento.*

*Il test deve comunque essere utilizzato entro batterie complete (ma non troppo estese), con validazioni incrociate.*

fra le loro mani: il più delle volte, all'inizio della somministrazione, la tavola è tenuta in verticale, oppure girata in senso inverso, ma non ruotata in tutti i sensi.

La seconda tavola è policroma ed ha una struttura che si articola intorno a tre aree principali: un dettaglio rosso centrale (all'interno del quale è presente uno spazio intramaculare piuttosto rilevante), un dettaglio costituito da due macchie simmetriche verdi, laterali, e un dettaglio inferiore costituito da due macchie marroni.

«Le differenti macchie di colore sono simmetriche: ma esse sono chiaramente separate le une dalle altre e allo stesso tempo sono unite le une con le altre» (Zulliger).

Le tre aree non presentano punti di contatto tra loro e questo rende la struttura gestaltica della tavola piuttosto frammentata con conseguente difficoltà nella produzione di risposte globali.

La terza tavola è bicromatica, rossa e nera, con parti di grigio, e si articola intorno a tre aree principali. La prima è costituita da due macchie simmetriche nere, poco chiaroscurate, che richiamano figure umane spesso percepite in movimento, la seconda si riferisce ad una macchia rossa centrale, e la terza a due macchie laterali simmetriche di colore rosso. La struttura gestaltica dell'immagine si articola intorno ad un ampio spazio intramaculare centrale che rende la macchia non particolarmente compatta.

«Risulta più facile interpretare la terza tavola come un tutto rispetto alla Tavola II» (Zulliger), ma le differenti zone della macchia producono anche numerose risposte di dettaglio.

L'immagine, pertanto, consente, in estrema sintesi, di indagare i meccanismi di gestione della relazione interpersonale, nonché le capacità di adattamento del soggetto rispetto al contesto di riferimento.

«In generale, possiamo affermare:

- (a) che almeno una risposta globale sia data alla Tavola I;
- (b) che la Tavola II provochi risposte colore - in altre parole, risposte che includono il colore;
- (c) che la Tavola III è stata scelta in modo tale che il movimento sia sperimentato almeno in una risposta» (Zulliger).

Lo stesso Zulliger ha sempre sottolineato - in sintonia con le raccomandazioni di Rorschach in riferimento al suo *psicodiagnostico* - che il reattivo deve essere integrato con altre forme di esame psicologico e non può essere inteso come una prova da utilizzarsi da sola.

Nei suoi scritti si può infatti ripetutamente notare l'utilizzo che egli faceva di batterie complete di test psicologici, sia proiettivi, sia di intelligenza, andando quindi alla ricerca di conferme e di validazioni incrociate.

---

Ma egli ha anche consigliato di evitare l'utilizzo di batterie troppo estese di test (una dozzina o più), considerando che lo psicologo non può avere una competenza uniforme in così tante tipologie diverse di prove.

Le medesime raccomandazioni valgono per lo *Zulliger Individual Test*.

### **Riferimenti bibliografici essenziali**

Castiello d'Antonio A. (2006), *La selezione psicologica delle risorse umane. Metodi di gruppo, test e questionari*. FrancoAngeli, Milano.

Carruba P., Castiello d'Antonio A. (2008), *Zulliger Test. La tecnica proiettiva di Hans Zulliger nella diagnosi della personalità. Caratteristiche, dati normativi e applicazioni*. Milano: Franco Angeli.

Castiello d'Antonio A. (2009), *Il Rorschach e le tecniche proiettive*. *Giornale Italiano di Psicologia*, 4, 959-977.

Castiello d'Antonio A. (2009), *La forma delle macchie*. *Mente & Cervello*, 54, 42-49.

Lis A., Zennaro A. (1997), *Nuovi contributi allo studio del Test di Rorschach e dello Zulliger Test*. Padova: Domeneghini.

Rorschach H. (1921), *Psicodiagnostica*. Edizioni Kappa, Roma, 1981.

Ungaro U, Borrelli F. (2006), *Z-Test. Attualità ed importanza di un test proiettivo di facile uso*. Giovinazzo: Marianna.

Zulliger H. (1969), *The Zulliger Individual and Group Test*. Edited by Fritz Salomon. New York: International Universities Press.