

IL COLLOQUIO DI RESTITUZIONE

1) Valutazione, previsione, sviluppo.

Il colloquio di restituzione è un colloquio nel quale la persona interessata viene a sapere l'esito o il risultato di una diagnosi, di una misurazione o di una valutazione, che la riguarda.

Ciò può accadere a valle di un test, di una qualsivoglia prova effettuata per conoscere una qualche dimensione del soggetto in questione.

Tale restituzione viene fatta per diversi motivi: perché il soggetto ne ha diritto, o ne ha bisogno, o più propriamente perché può essergli utile per orientare le proprie scelte e i propri comportamenti.

Si tratta dunque di un colloquio che ha una funzione soprattutto di orientamento

Alle radici dell'orientamento sta l'imprevedibilità del futuro: l'incertezza, del proprio avvenire, individuale e sociale, suscita ansia e viene vissuta dalle diverse persone con maggiore o minore fiducia nella possibilità di realizzare un proprio progetto di vita. Il sentimento di autonomia (di pensiero, di giudizio, di azione) si intreccia col sentimento di dipendenza e di ineluttabilità; il futuro è uno dei casi del possibile ed a volte crediamo di poter controllare, o almeno anticipare mentalmente, il corso degli eventi.

Fa parte dell'esperienza di ciascuno l'essersi trovato almeno qualche volta nella posizione di chi vorrebbe ricevere un aiuto o un consiglio per orientare le proprie scelte, e qualche altra volta nella posizione di chi cerca di dare consiglio e supporto, aiutando un interlocutore che lo richiede. Si tratta di una funzione di orientamento, nel senso più lato del termine.

In un senso più specifico, l'orientamento è un lavoro che si avvale di tecniche e di competenze adeguate a facilitare i processi di analisi e di decisione

(Arcuri, 1996), e che può essere svolto con persone intenzionate a gestire consapevolmente i problemi che riguardano il proprio futuro. Si tratta di una funzione professionale esercitata esplicitamente e formalmente dal ruolo di “orientatore” e che qualifica almeno in parte anche altri ruoli quali quello di tutor, di coach, di consulente, di formatore. Si tratta dei diversi ruoli di servizio che - in modo più oppure meno direttivo, con enfasi sui contenuti oppure sui processi - si rivolgono alla persona sia nella sua dimensione individuale-privata, sia nella sua dimensione sociale-lavorativa.

Ciò riguarda non solo i giovani nel periodo scolastico o immediatamente pre-lavorativo (il cosiddetto orientamento scolastico-professionale) ma anche gli adulti lungo tutto l’arco di tempo della vita. Anzi, proprio nelle organizzazioni di lavoro vengono effettuati diversi tipi di intervento volti a favorire i processi di analisi e di decisione che impegnano gli individui rispetto al proprio futuro (Bellotto, Zago, 1996). Ad esempio, gli interventi di formazione specialistica e manageriale costituiscono per i partecipanti anche una opportunità di chiarimento e approfondimento circa il proprio sviluppo di ruolo e di carriera. Spesso, una qualche funzione di orientamento è insita anche nei processi di reclutamento, di selezione e di inserimento lavorativo, nella valutazione delle prestazioni ed in particolare nella valutazione del potenziale effettuata tramite assessment center, o secondo altre modalità (Majer, 1991; Levati, Saraò, 1993; Borgogni, 1996). Anche l’outplacement può essere inteso come un servizio di orientamento, offerto ad adulti in difficoltà personale ed organizzativa che intendono ripensare e riprogettare realisticamente il proprio ruolo lavorativo.

Le attività di orientamento, rivolte sia ai giovani che agli adulti, poggiano sui fondamenti teorici e metodologici che si sono costituiti nell’ambito delle scienze umane (in particolare nell’ambito delle discipline psicologiche) e che sono evoluti nel corso degli ultimi decenni focalizzando via via gli aspetti attitudinali, motivazionali, psicometrici, clinico-dinamici (Gemelli, 1947; Super, 1964; Scarpellini, 1972).

Resta il fatto che, spesso, chi svolge tale attività si avvale dell'esito di una qualche prova, o test, o diagnosi, o procedura di valutazione per migliorare il servizio fornito, cioè per riuscire ad essere di effettivo aiuto.

E quindi effettua anche il cosiddetto "colloquio di restituzione": un colloquio nel quale comunica al soggetto l'esito della o delle prove precedentemente effettuate e facilita l'utilizzo che l'interessato può fare del feedback ricevuto in funzione delle proprie scelte e del proprio futuro.

Questo è un momento difficile per entrambi i poli del rapporto, eppure la letteratura scientifica e professionale non sembra fornire risultati di ricerche in merito, né linee guida per l'azione: il colloquio di diagnosi, di valutazione, o comunque finalizzato ad una qualche conoscenza dell'interlocutore risulta molto più studiato di quello di restituzione. A questo proposito, tutto sembra affidato all'intelligenza ed all'esperienza, il che è una buona cosa, ma forse è opportuno delineare alcuni aspetti di questa peculiare situazione in modo che l'autonomia di chi effettua un colloquio di restituzione possa essere più matura e più consapevole.

Da ricerche effettuate presso grandi aziende per verificare se e quanto i risultati delle prove di valutazione (selezione, assessment center) abbiano un valore predittivo sulla successiva performance lavorativa, risulta che tale valore è generalmente piuttosto basso (Bormann, Hanson, Hedge, 1997) tale da mettere in dubbio l'opportunità di effettuare costose e complesse misurazioni con lo scopo di prevedere i comportamenti futuri. Forse ciò dipende da carenze degli strumenti o delle procedure di misurazione, o forse il comportamento umano non è poi così predeterminato da come uno "è" o dalle caratteristiche che uno "ha": è l'esito dell'interazione tra molteplici fattori, interni ed esterni al soggetto, in un gioco cui partecipano anche l'autonomia di giudizio, il caso, i valori e gli scopi che il contesto culturale indica al soggetto (Bellotto, 1997).

A prescindere dal valore predittivo delle misure e delle prove, è stato comunque rilevato (Engellbrecht, Fischer, 1995) che il loro utilizzo da parte dei

soggetti interessati stimola, facilita ed implementa lo sviluppo personale e professionale. Venire a conoscere più di prima e meglio di prima alcuni aspetti di sé, dei propri limiti e delle proprie risorse, sostiene il processo di empowerment e consente di assumere comportamenti più adeguati alla costruzione di un personale progetto di benessere. Il confronto tra i risultati delle prove e la propria autopercezione - confronto mediato attraverso un interlocutore professionale - costituisce quindi una preziosa opportunità per il soggetto: un momento più o meno frustrante, più o meno gratificante, ma comunque utile se gestito con intelligenza.

Mentre l'eventuale valore predittivo dei risultati delle prove dipende soprattutto dalla bontà degli strumenti, il loro valore di sviluppo dipende soprattutto dalla modalità del loro utilizzo, a partire dal colloquio di restituzione.

2) Informazione e comunicazione

Conviene distinguere nettamente tra due differenti modi di intendere il colloquio di restituzione: un primo modo (congruente con un approccio di impronta oggettivista o cognitivo-comportamentale) secondo il quale si tratta di un processo di informazione, ed un secondo modo (congruente con un approccio di impronta soggettivista o clinico-sociale) secondo il quale si tratta di un processo di comunicazione.

Tale distinzione si fonda proprio sulla dicotomia tra i due termini - informazione e comunicazione - che spesso, invece, vengono adottati quasi come sinonimi, con effetti confusivi.

E' diffuso un assunto, che trae origine da considerazioni di natura illuministica e meccanicistica, secondo cui la comunicazione interpersonale è un processo di informazione mediante il quale si trasmette un messaggio da un essere umano ad un altro: uno scambio di contenuti tra due o più soggetti che si stabilisce nel momento in cui qualcuno dice qualcosa a qualcun altro. In questo

senso, comunicare significa trasferire un'informazione da una persona in ruolo di trasmittente ad un'altra in ruolo di ricevente. L'attenzione è posta su "cosa" viene trasmesso, sul mezzo (verbale, non verbale) utilizzato unilateralmente, sulla codifica del messaggio da parte della trasmittente e sulla decodifica da parte della ricevente, sul feedback e sugli effetti oggettivamente riscontrabili della comunicazione così intesa. Adottando un tale assunto, esplicitamente o implicitamente, al fine di considerare il colloquio di restituzione, il focus della questione consisterebbe nell'analisi di "cosa" dire o non dire, di come trasmettere il messaggio affinché la ricevente lo comprenda chiaramente, di come controllare gli effetti dell'informazione trasmessa.

E' tuttavia possibile ed opportuno assumere un'altra e diversa concezione di comunicazione, e di conseguenza formulare ben differenti considerazioni per quanto riguarda il colloquio di restituzione.

Si tratta di intendere la comunicazione interpersonale come un processo di accomunamento intersoggettivo, come un rapporto o una relazione tra soggetti che partecipano ad una situazione di scambio e di influenzamento reciproco. Già un'etimologia del termine comunicazione rimanda a "cum munus" e "cum moenia", come se originariamente si trattasse di uno "scambio di doni" (cum munus) "all'interno di mura comuni" (cum moenia), cioè di un mutuo condividere nell'ambito di una qualche riconosciuta comunanza di sentire. La relazione intersoggettiva tra i comunicanti non consiste nella trasmissione di informazioni da un polo all'altro, bensì in una attività congiunta di produzione di significati, svolta dagli interlocutori, che costituisce per così dire la preconditione del dialogo e dell'interazione. Così intesa, la comunicazione realizza la differenziazione e l'integrazione tra soggetti distinti, in una situazione percepita ed esperita come almeno parzialmente comune.

Adottando un tale assunto al fine di considerare il colloquio di restituzione, il focus della questione viene posto non su "cosa" viene trasmesso e su quanto ne consegue, bensì su "come" si pongono in rapporto i soggetti

comunicanti: si guarda alla soggettività più che all'oggettività, alla dimensione emotiva più che a quella cognitiva, alle intenzioni ed ai significati più che ai comportamenti ed ai dati.

Per chi conduce un colloquio di restituzione la questione diventa allora: quale relazione è opportuno instaurare tra sé ed il proprio interlocutore, e come, affinché il colloquio di restituzione sia funzionale agli obiettivi che entrambi i comunicanti intendono perseguire, produca cioè il risultato atteso.

3) Per una restituzione efficace

Il colloquio di restituzione ha lo scopo di rendere l'interlocutore più consapevole dei propri punti forti e punti deboli e quindi di consentirgli di individuare alcune linee guida per il proprio sviluppo. Operativamente, l'obiettivo consiste nel promuovere un utilizzo costruttivo, da parte dell'interlocutore, del feedback ricevuto, a fronte delle scelte che sta elaborando.

Si tratta dunque di trasformare una diagnosi in auto-diagnosi, in apprendimento su di sé e in decisioni coerenti con uno sviluppo realisticamente fondato sulle possibilità presenti nel proprio mondo interno, oltre che nel mondo esterno.

L'efficacia del colloquio di restituzione, cioè il fatto che esso raggiunga il proprio obiettivo, dipende da molti aspetti quali la percezione e l'accettazione del feedback da parte del soggetto interessato, la sua motivazione a tenerne conto. Tali aspetti a loro volta sono influenzati dalle caratteristiche del feedback, dalle caratteristiche sia di chi conduce il colloquio di restituzione sia dell'interlocutore e, soprattutto, dalla qualità della relazione che si instaura tra questi due poli del rapporto.

L'efficacia del colloquio di restituzione non poggia dunque automaticamente sulla oggettività del contenuto trasmesso, bensì sulla cura, da parte di chi conduce il colloquio, di molteplici aspetti metodologici. Tali aspetti sono riconducibili alla cura del setting ed alla cura della relazione.

L'efficacia del colloqui di restituzione - come di ogni altra relazione professionale - è condizionata anzitutto dalla chiarezza o meno del setting, cioè della cornice istituzionale ed organizzativa entro cui essa ha luogo.

L'azione tecnica di chi fornisce la restituzione si fonda su un contesto sociale (ad esempio, scolastico piuttosto che aziendale, o altro) che predefinisce in parte le aspettative tra i ruoli in gioco, lo spazio ed il tempo del rapporto, il significato da attribuire alla specifica situazione. Si tratta di aspetti culturali, normativi e procedurali, che sarebbe erroneo dare per scontati e per acquisiti sottovalutando la loro influenza sulla relazione.

In questo senso, la cura metodologica del colloquio di restituzione richiede a chi ne è responsabile di considerare, di negoziare e di definire una serie di accorgimenti relativi a quando il colloquio avviene (in tempo di lavoro o di studio, piuttosto che nel tempo libero) a quanto tempo esso debba/possa durare, a dove avviene (in un ambiente strutturalmente e funzionalmente adeguato, piuttosto che in un luogo di ripiego o connotato da altre finalità d'uso), ed altri accorgimenti ancora (Bellotto, 1989). Non si tratta di aspetti meramente organizzativi, in quanto concorrono ad istituire il significato soggettivamente attribuito, da ciascuno degli attori, al fatto che una persona richiede un servizio ed un'altra lo fornisce (Trentini e Maso, 1997).

Un setting adeguato ad un colloquio di restituzione richiede, oltre che una sufficiente chiarezza degli scopi, dei ruoli e degli aspetti organizzativi che definiscono il contesto, anche la condivisione di alcuni assunti circa la persona per la quale il colloquio viene effettuato. In particolare si assume che tale persona:

- possa sviluppare le proprie capacità;
- sia abbastanza forte per considerare i propri limiti che sono stati individuati;
- intenda elaborare scelte adeguate per il proprio futuro.

Ferma restando l'influenza del contesto, dei contenuti trattati, delle caratteristiche personali e di ruolo degli attori, il risultato del colloquio di restituzione è funzione anche e soprattutto della relazione che si instaura tra chi conduce il colloquio e il suo interlocutore. La questione diventa allora: come rendere tale relazione funzionale agli obiettivi della restituzione. Può essere di aiuto, a questo proposito, l'ampia letteratura psicologica, anche italiana, sul tema del colloquio (Trentini, 1980, Castiello D'Antonio, 1994; Lis, Venuti De Zordo, 1995; Trentini, 1995; Pombeni, 1996; Giovannini, 1998; Montesarchio, 1998; ed altri.).

Nella fattispecie, la cura della relazione può essere ricondotta a cinque aspetti basilari indicabili come segue: conoscenza reciproca, legittimazione intersoggettiva, collusione e collisione, centratura sul compito, contenimento ed ascolto.

a) *Conoscenza reciproca*

Il colloquio di restituzione consente di diminuire - secondo il classico modello della Jo-Hary Window (Luft, 1969) - l'area "cieca" dell'interlocutore, cioè l'area di aspetti che lo riguardano e che sono noti a chi conduce il colloquio, ma che nel contempo sono ancora ignoti al soggetto interessato. E ricevere un feedback circa la propria area cieca da parte di uno sconosciuto - quale è un orientatore che non si sia in qualche modo aperto e manifestato - assume facilmente una valenza di intrusione e di ambiguità che ostacola l'accoglimento dei contenuti, specie se delicati e critici.

L'interazione tra i comunicanti è infatti più efficace se ciascuno di essi ha messo in comune con l'altro una serie di informazioni su di sé: sulla propria identità, sul proprio ruolo, sulle proprie intenzioni ed aspettative. La situazione interattiva è facilitata se tale "apertura" già precede il colloquio di restituzione, altrimenti conviene che la prima parte del tempo a disposizione venga dedicata ad instaurare almeno un minimo di conoscenza e disponibilità reciproca. Ciò è una

condizione necessaria, anche se non sufficiente, all'instaurarsi della fiducia, cioè di una relazione che risulti rassicurante quando il soggetto riceve una conferma della propria immagine di sé, e stimolante quando emergono invece elementi inattesi, sorprendenti.

Un aspetto non secondario della conoscenza reciproca è anche la verifica di una sufficiente motivazione "intrinseca", in entrambi i poli del rapporto, ad affrontare il colloquio in questione. Ove infatti si rilevasse che tale motivazione è carente - ad esempio quando uno qualsiasi dei due interlocutori è lì "per forza" o per ottemperare ad una prescrizione ricevuta - sarebbe poco realistico effettuare un colloquio propriamente detto: potrebbe aver luogo tutt'al più un'intervista o comunque un tipo di interazione inadeguata a conseguire gli obiettivi propri di un colloquio di restituzione.

b) *Legittimazione intersoggettiva.*

Il "poter" condurre un colloquio di restituzione può essere inteso sia nel senso dell'inglese *can* (essere effettivamente/tecnicamente capace di) sia nel senso del *may* (avere l'autorizzazione, il permesso di). Si tratta di due aspetti importanti e distinti tra loro, non confondibili anche se opportunamente integrabili: la possibilità nel senso dell'abilità a fare presuppone, per realizzarsi, la possibilità nel senso dell'autorizzazione o della legittimazione ad operare.

Infatti, se il ruolo di orientatore non viene riconosciuto, legittimato, autorizzato dall'interlocutore, esso ha difficoltà ad essere esercitato. Ciò non solo per motivi etico-deontologici (mancando il consenso dell'interessato) ma anche per motivi tecnici, venendo a mancare in questo caso la motivazione intrinseca che sola consente ad un colloquio propriamente detto di sussistere.

In carenza di legittimazione intersoggettiva, la persona che riceve il feedback si sente in balia di un potere coercitivo, autocratico, minacciante ed è presumibile che il contenuto della restituzione non venga accolto ed al limite nemmeno compreso. Così si instaura, anziché una relazione complementare

basata sul riconoscimento delle differenze di potere e di ruolo tra i comunicanti, una relazione simmetrica, di tipo competitivo, in cui qualcuno deve vincere e qualcuno deve perdere.

Per instaurare una relazione adeguata al compito, è quindi opportuno che chi conduce il colloquio verifichi se e quanto il proprio ruolo è legittimato, non solo formalmente e giuridicamente nel rapporto con la committenza, ma anche, informalmente e soggettivamente, nel rapporto con il proprio interlocutore diretto.

c) *Collusione e collisione.*

Il disagio insito nel colloquio di restituzione è tale per entrambi i poli del rapporto: sia per chi conduce il colloquio, che sente la difficoltà di dover gestire contenuti anche frustranti, sia per l'interlocutore, che sente il pericolo di subire una ferita narcisistica, un duro colpo alla propria autostima, o altro ancora. Da entrambe le parti non ci si sente sicuri né di sé né dell'altro, né di come andrà il colloquio: per porre rimedio a tale pervasiva insicurezza può accadere che si instauri un tipo di relazione più facile da avviare e gestire, meno pericolosa, ma fuorviante. Tale fenomenologia può essere ricondotta a due modalità, denominabili rispettivamente collusione e collisione.

Nel primo caso, cioè nella modalità collusiva, è come se si istituisse una sorta di patto di non aggressione reciproca tra i due poli del rapporto, una sorta di opzione irenista tale per cui entrambi cercano di compiacersi e di gratificarsi a vicenda: l'uno (il conduttore) omette o minimizza i contenuti sgradevoli, ad esempio disconfermandoli con la comunicazione non verbale o banalizzandoli, l'altro (l'interlocutore) si mostra interessato e superficialmente disponibile. L'accettazione reciproca si fonda su una relazione per così dire seduttiva, di mutuo aiuto nell'esonersi da un compito difficile.

La collusione può consistere anche nella "elusione", cioè in un'intesa tra i comunicanti facilitata da un atteggiamento evasivo, dal fatto che ciò di cui si

parla è altro rispetto a quanto sarebbe richiesto dal compito. La digressione, la destrutturazione dei contenuti, l'assunzione della non direttività come alibi per il proprio disimpegno, consentono ad entrambi di evitare la fatica ed il rischio.

Nel secondo caso invece, cioè nella modalità denominata collisione, i comunicanti, che preferiscono (più o meno consapevolmente) sottrarsi al coinvolgimento effettivo ed affettivo nel lavoro che c'è da fare, effettuano una sorta di superficiale aggressione: aggredire ed essere aggrediti è più facile che rapportarsi, lo scontro è meno impegnativo del dialogo. Così l'orientatore tende a comportarsi in modo duro, freddo, burocratico, e l'interlocutore interagisce in modo contrapposto con il silenzio, la critica, il rifiuto.

Le due modalità suddette, più che un rimedio, costituiscono un palliativo che serve solo, e provvisoriamente, a diminuire la difficoltà soggettiva del lavoro che i due attori hanno da compiere insieme. Aver cura della relazione significa invece contenere i propri bisogni di rassicurazione e prevenire così che si instaurino fuorvianti dinamiche collusive o collisive, a discapito del compito da portare a termine.

d) *Centratura sul compito.*

La cura della relazione si effettua anche mantenendo la centratura sul compito, garantendo cioè che il colloquio in atto non assuma significati altri, diversi rispetto a quello istituzionalmente convenuto.

Occorre dunque mantenere l'obiettivo del colloquio chiaro, per quanto possibile condiviso, evitando di trattare contenuti e di assumere atteggiamenti che possano essere percepiti dall'interlocutore come non pertinenti rispetto all'obiettivo da perseguire. In particolare, il compito specifico della restituzione richiede al conduttore di essere estremamente cauto nelle domande (non è in corso un'inchiesta o un interrogatorio), cauto nelle interpretazioni (perché farle? Chi le ha richieste?), cauto nei consigli (non si tratta di un colloquio di assistenza

o di problem solving), cauto nei giudizi (non è un colloquio pedagogico o di valutazione).

Il formulare domande, interpretazioni, consigli o giudizi, induce infatti nell'interlocutore sentimenti di dipendenza ed instaura una relazione - rassicurante o frustrante che sia - non congruente con il compito di analizzare insieme i risultati e di sostenere il soggetto nel suo autonomo processo decisionale.

Il compito richiede piuttosto che i risultati delle precedenti prove o valutazioni vengano messi in comune con calma, procedendo per singoli punti o dimensioni, lasciando all'interlocutore il tempo necessario per accogliere e per elaborare - cognitivamente ed emozionalmente - i contenuti sui quali verte il dialogo.

Ciò è facilitato se il tempo a disposizione per il colloquio di restituzione (normalmente circa un'ora) viene articolato in una pre-definita sequenza di fasi quali, ad esempio:

- una prima fase di riscaldamento e di condivisione della situazione;
- una seconda fase di feedback (confronto tra l'auto-percezione del soggetto ed i risultati delle rilevazioni effettuate);
- una terza fase di elaborazione comune dei punti di miglioramento e delle principali indicazioni emerse;
- una quarta fase di avvio di un utilizzo autonomo, da parte del soggetto, della restituzione in corso;
- una quinta ed ultima fase di conclusione che può prevedere anche l'espressione, da parte del soggetto, delle sue percezioni e valutazioni nei confronti del colloquio di restituzione effettuato.

e) *Contenimento ed ascolto.*

Per consentire all'interlocutore di meglio comprendere ed utilizzare la restituzione, occorre bonificare la situazione dall'eccesso di ansie che talora

pervadono l'interlocutore stesso e che inducono all'adozione di fuorvianti misure di sicurezza o meccanismi difensivi.

Chi conduce il colloquio dovrebbe svolgere anche questa funzione di detensione o di alleggerimento delle ansie (normalmente di tipo depressivo o di tipo persecutorio) che possono ostacolare il compito di lavoro; egli dovrebbe cioè farsi carico delle preoccupazioni che emozionalmente opprimono l'interlocutore e gli impediscono in tutto o in parte di procedere mentalmente e razionalmente.

Ciò comporta la capacità di tollerare l'ansia sia propria che altrui, di contenere dentro di sé l'imprevedibilità ed il rischio insiti nel colloquio. Metaforicamente, si tratta di far da parafulmine o da "bidone delle immondizie"; operativamente, si tratta di comunicare calma, congruentemente a livello verbale e non verbale (tonalità, cinesi, postura ecc.).

L'atteggiamento di ascolto e di comprensione (nel senso di empatia) è quello che meglio corrisponde a questa funzione con il silenzio, con le pause di riflessione, con la conferma o con la riformulazione di quanto espresso dall'interlocutore. Ciò facilita la comunicazione delle percezioni e dei vissuti circa i contenuti della restituzione, fa sentire al soggetto che il suo punto di vista - anche qualora non condiviso - viene compreso ed ha un senso, gli fa constatare che la relazione in atto può essere un punto di appoggio e di sostegno per la costruzione dei propri pensieri e delle proprie scelte autonome.

Il conduttore capace di contenimento ed ascolto non ha la soddisfazione di apparire molto efficiente e brillante: ha quella di essere a sua volta un interlocutore con il quale si può instaurare una relazione costruttiva e proficua, non ansiogena.

4) Alcuni errori nello stile di conduzione

Come indicato nei due paragrafi precedenti, per mantenere la navigazione del colloquio di restituzione lungo la propria rotta, i pericoli da evitare sono da un

lato di natura organizzativa (contesto, setting, ruoli) e dall'altro lato di natura relazionale.

In particolare questi ultimi possono essere ricondotti ad alcuni modelli o stili di comportamento che talora l'orientatore è indotto ad assumere, anche al di là delle proprie intenzioni. Ciò può accadere per superficialità, o per stanchezza, o per propria inclinazione, ma si risolve in un deficit più o meno ampio di professionalità.

Convieni qui proporre una sorta di tipologia che descrive, in forma sintetica e parzialmente scherzosa, tre di tali stili: si può così evitare di incorrere nei pericoli individuati e si può anche sorridere dei propri errori quando umanamente si manifestano.

a) *Il "Dogmatico"*.

Da tempo ormai la cultura occidentale ha rinunciato all'idea di "verità" assoluta, certa, incontrovertibile, definitiva. Dispone tutt'al più, oltre che di opinioni più o meno condivise, di verità scientifiche che per loro natura vengono considerate relative, provvisorie, falsificabili, probabilistiche.

Se la valutazione o la diagnosi effettuata e restituita all'interlocutore non potesse, in linea di principio, essere confutata, si tratterebbe di una verità di fede, non di una verità scientifica. Di ciò pare non consapevole chi riferisce il risultato fornito da uno strumento di misura come se ciò fosse la verità, anziché essere "solo", più modestamente, una verità scientifica.

Il dogmatico confonde i dati con la realtà, per lui le cose "sono" così, ne è certo (e chi non accetta la verità è in errore o in malafede), ignora che ciò che i dati forniscono sono buone rappresentazioni di aspetti della realtà, mappe utili per descrivere, modi efficaci di porre e risolvere i problemi.

Questo tipo di personaggio si riconosce dall'uso costante del verbo "essere" e dal fatto che non si avvale di espressioni quali "appare, risulta, si manifesta" (oltre che "mi sembra, suppongo, penso") e simili.

b) *Il “postino”*.

Comunicare ad una persona contenuti anche sgradevoli che la riguardano, suscitare forse frustrazione ed aggressività, non è un'esperienza gradevole. Il detto “ambasciatore non porta pena” si addice al conduttore che emozionalmente si chiama fuori dal gioco, assumendo una posizione di “terza parte”, neutrale ed ininfluenza rispetto alle due tra cui c'è il problema: l'esito della prova e chi lo riceve.

Tale posizione, tendenzialmente asettica e burocratica, consente a chi la assume di lavarsene le mani (tipo Ponzio Pilato) rispetto alle valutazioni emerse e rispetto all'uso che l'interessato può farne. Anziché “tradurre” l'esito della prova nel linguaggio dell'interlocutore - accompagnandolo cognitivamente ed emozionalmente nella comprensione dei dati in oggetto - il “postino” si limita a consegnare notizie che non lo riguardano, delle quali certamente non è responsabile e dal cui contenuto comunque si dissocia.

Un errore di segno opposto sarebbe, per il conduttore, quello di identificarsi eccessivamente con lo strumento utilizzato, facendosi acriticamente portavoce dei dati forniti anziché considerarli un oggetto esterno rispetto alla relazione tra sé e l'interlocutore.

Ma altro è considerare i dati qualcosa di esterno, che accomuna i poli del rapporto in un'analisi congiunta, altro è considerare i dati come un qualcosa di estraneo a sé, da riferire ad un soggetto considerato egli stesso un estraneo, un mero destinatario.

c) *Lo “psicantropo”*.

Come il licantropo è un uomo che nelle notti di luna piena assume sembianze e comportamenti di lupo cattivo, lo psicantropo è un tipo che, disponendo di materiale diagnostico, si trasforma nello stereotipo dello psicologo selvaggio. I dati gli servono allora per confermare quello che già sapeva, per

avallare i suoi pregiudizi e soprattutto per farne occasione di interpretazioni arbitrarie, di spiegazioni infondate, di analisi solipsistiche.

Lo psicanthropo adotta linguaggi tratti dalla psicologia clinica, dalla sociologia e dal senso comune, forse allo scopo di stupire l'interlocutore con la profondità del sapere e con l'originalità delle sue intuizioni. O forse solo allo scopo di piacersi e di confermare a sé stesso il proprio elevato livello culturale ed intellettuale. Il risultato che normalmente produce, invece, è quello di apparire saccente e di indurre l'interlocutore ad allentare o a sospendere la relazione.

Può accadere che uno psicologo, un insegnante o un responsabile del personale, assumano occasionalmente sembianze di psicanthropo, ed il colloquio di restituzione può costituire un momento particolarmente propizio, come una notte di luna piena. Conviene invece che il conduttore mantenga sembianze umane, usando ragionevolmente i dati di cui dispone nell'ambito di una comunicazione prudente e rispettosa.

5) Per concludere.

Consolidate abitudini possono indurre ad adottare - anche solo implicitamente, per analogia con altri ruoli professionali - una logica di tipo medico (diagnosi, prognosi, prescrizione) che induce ad un uso valutativo e predittivo delle rilevazioni psicometriche, congruente con una concezione informativa, direttiva e sostanzialmente eteronoma dell'orientamento.

E' invece possibile ed opportuno adottare una logica di tipo psico-sociale che fonda la conoscenza sulla relazione tra i comunicanti, avvalendosi anche dell'esito di rilevazioni psicometriche per fornire all'interlocutore ulteriori occasioni di scelta consapevole e di autonomo sviluppo.

L'efficacia del colloquio di restituzione richiede che chi lo effettua sia competente non solo nei contenuti specifici cui riferirsi (conosca quindi bene gli strumenti di misura che sono stati utilizzati ed il valore scientifico dei dati forniti)

ma anche nella gestione dei molteplici aspetti della situazione: organizzativi, relazionali, personali.

Le considerazioni espresse nei punti precedenti promuovono la riflessione su tali aspetti e l'adozione, da parte di chi conduce il colloquio di restituzione, di alcuni accorgimenti operativi utili a migliorare la qualità del proprio lavoro.

Tali accorgimenti non possono essere precisati a mo' di istruzioni, e men che meno suggeriti a prescindere da quale sia il peculiare contesto lavorativo entro cui il colloquio avviene: altro è per esempio operare con una committenza scolastica, con giovani studenti in una organizzazione didattico-educativa, ed altro è operare con una committenza aziendale, con adulti, in una organizzazione economico-produttiva.

Inoltre le singole situazioni sono eterogenee a seconda della cultura locale, del ruolo formale di chi effettua la restituzione, delle caratteristiche personali degli attori in gioco. In taluni casi la situazione è resa più complessa dal fatto che i dati della restituzione vengono richiesti anche da altri, con oppure senza il consenso dell'interessato (ad esempio, dai genitori di uno studente, piuttosto che dalla direzione del personale dell'azienda presso cui l'adulto lavora), o dal fatto che la restituzione può non consistere in un colloquio a due, bensì in un colloquio "in" gruppo o "di" gruppo.

Se ogni realtà è dunque unica, irripetibile e peculiare, non c'è "il" modo migliore di comportarsi (la "one best way" di tayloristica memoria) da apprendere e da applicare. Tra i diversi possibili modi di comportarsi il migliore è contingente: quello ritenuto più idoneo allo scopo, sulla base di una continua analisi della situazione.

Per quanto concerne il colloquio di restituzione, compete a chi lo conduce esercitare la discrezionalità consentita all'interno dei confini che delimitano il proprio ruolo: considerare le alternative possibili, decidere come relazionarsi, tollerare l'incertezza insita nel fatto che l'esito del proprio lavoro non è del tutto prevedibile.

Riferimenti Bibliografici

- Arcuri L. 1996 , “Orientare alla scelta: l’analisi dei meccanismi di decisione”,
Quaderni di orientamento, 5, 6-8.
- Bellotto M., 1989, “Possibili opzioni operative per l’efficacia del colloquio”, in
G. Trentini (a cura), Teoria e prassi del colloquio e dell’intervista, NIS,
Roma.
- Bellotto M., Zago L. (a cura), 1996, Psicologi e orientamento. Nuove frontiere in
contesto organizzativo, Logos, Padova.
- Bellotto M. (a cura), 1997, valori e lavoro, Franco Angeli, Milano.
- Borgogni L. (a cura), 1996, Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle
organizzazioni, Franco Angeli, Milano.
- Bormann W.C., Hanson M.A., Hedge W., 1997, “Personnel Selection”, Annual
Review of Psychology, 48, 299-337.
- Castiello D’Antonio A., 1994, Interviste e colloqui in azienda, Raffaello Cortina,
Milano.
- Engellbrecht A.S., Fischer A.H., 1995, “ The Managerial Performance
Implications of a Developmental Assesment Center Process”, Human
Relations, 48,4, 387-405.
- Gemelli A., 1947, L’orientamento professionale dei giovani nelle scuole, Vita e
Pensiero, Milano.
- Giovannini D. (a cura), 1998, Colloquio psicologico e relazione interpersonale,
Carocci, Roma.
- Levati W., Saraò M.V., 1993, Assessment Center, Franco Angeli, Milano.
- Lis A., Venuti P., De Zordo M.R., 1995, Il colloquio come strumento
psicologico. Ricerca, diagnosi, terapia, Giunti, Firenze.
- Luft J. (1969), Psicologia e comunicazione, Isedi, Milano, 1975.
- Majer V., 1991, Valutazione del potenziale delle risorse umane, Editoriale Itaca,
Milano.

- Montesarchio G. (a cura), 1998, Colloquio da manuale, Giuffrè, Milano.
- Pombeni M., 1996, Il colloquio di orientamento, NIS, Roma.
- Scarpellini C., 1972, Orientamento della persona verso la professione, in L. Ancona (a cura) Nuove questioni di psicologia, La Scuola, Brescia.
- Super D.E., 1964, La psychologie des intérêts, P.U.F., Paris.
- Trentini G./a cura), 1980, Manuale del colloquio e dell'intervista, Isedi, Milano
- Trentini G. (a cura), 1995, Manuale del colloquio e dell'intervista, Utet Libreria, Torino.
- Trentini G., Maso A., 1997, "Il colloquio nei processi di valutazione delle risorse umane", Psicologia e Lavoro, XXVII, 106, 7-14.