

|                                                                               |             |          |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|
| <b>Premessa. Questo libro nasce da un incontro</b>                            | <b>pag.</b> | <b>9</b> |
| <b>Introduzione</b>                                                           | »           | 13       |
| Oltre la performance: perché ripensare oggi l'assessment nelle organizzazioni | »           | 13       |
| La consulenza HR come ponte                                                   | »           | 15       |
| Il punto di partenza: l'assessment funziona, ma non basta                     | »           | 16       |
| La tesi: vedere non è comprendere                                             | »           | 17       |
| Un progetto più ampio: la persona nel lavoro oltre la misura                  | »           | 18       |
| Tre domande a cui questo libro si propone di rispondere                       | »           | 20       |
| La cerniera concettuale: atteggiamenti ed emozioni                            | »           | 21       |
| La struttura del libro                                                        | »           | 22       |
| A chi è rivolto questo libro e il patto che chiediamo                         | »           | 24       |

## **Parte 1 – Che cosa fa l'assessment**

|                                                                      |   |    |
|----------------------------------------------------------------------|---|----|
| <b>1. Dalla guerra all'azienda: perché nasce l'assessment center</b> | » | 27 |
| Le origini militari: il bisogno di un metodo robusto                 | » | 28 |
| Il passaggio al management: la Management Progress Study di AT&T     | » | 29 |
| Cosa rende valido un assessment center: i requisiti essenziali       | » | 31 |

|                                                                                           |      |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|
| I modelli di competenza: perché l'assessment diventa naturale in azienda                  | pag. | 32 |
| Cosa abbiamo guadagnato: osservabilità, comparabilità, qualità del <i>feedback</i>        | »    | 34 |
| La prima soglia critica: vedere bene non è spiegare                                       | »    | 36 |
| <b>2. Che cosa valuta oggi l'assessment: competenze, ruolo, reputazione</b>               | »    | 38 |
| Tre usi, tre logiche: performance, potenziale, sviluppo                                   | »    | 39 |
| La struttura interna dei modelli di competenza: ciò che vedono e ciò che non vedono       | »    | 40 |
| Come l'assessment rende osservabili le competenze: la logica della simulazione            | »    | 42 |
| Performance e potenziale: la difficile predizione del futuro                              | »    | 43 |
| Dalla performance alla reputazione: il paradigma socioanalitico                           | »    | 46 |
| Il rischio della reificazione: quando il profilo diventa la persona                       | »    | 46 |
| Tratto, fase, contesto: la distinzione che nell'assessment si fatica a fare               | »    | 47 |
| La governance dell'assessment: servizio o strumento di potere                             | »    | 48 |
| Equità procedurale e percezione di giustizia: l'esperienza del partecipante               | »    | 49 |
| L'assessment come evento di conoscenza: oltre il punteggio                                | »    | 49 |
| <b>3. Vedere senza comprendere: confini epistemologici, rischi d'uso e responsabilità</b> | »    | 51 |
| Che cos'è la validità: un'inferenza, non un timbro                                        | »    | 52 |
| Il punto critico: validità di costruito e <i>exercise effects</i>                         | »    | 54 |
| Stabilità e transizioni: il problema strutturale della predizione                         | »    | 55 |
| Cinque forme di abuso: un inventario delle distorsioni più comuni                         | »    | 56 |

|                                                                  |         |
|------------------------------------------------------------------|---------|
| La restituzione: il momento in cui il metodo incontra la persona | pag. 58 |
| La responsabilità del consulente: tra rigore e cura              | » 60    |
| Il confine epistemologico principale: la modificabilità          | » 61    |
| La cerniera concettuale: atteggiamenti, emozioni, origini        | » 62    |
| La domanda che rimane aperta: verso la Parte 2                   | » 64    |

## Parte 2 – Oltre i comportamenti attesi

|                                                                      |       |
|----------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>4. Dalla personalità al comportamento</b>                         | » 69  |
| Il modello che tutti usiamo e la sua genealogia                      | » 70  |
| Una struttura che non cambia                                         | » 74  |
| Senza storia, senza contesto                                         | » 75  |
| Personalità normale e patologica: le due facce dello stesso problema | » 79  |
| Il <i>feedback</i> post-assessment e il problema del cambiamento     | » 80  |
| Vedere correttamente ciò che accade                                  | » 83  |
| Cosa fa la differenza tra un assessment e un buon assessment         | » 84  |
| <b>5. Gli atteggiamenti: un passo avanti e un rischio</b>            | » 87  |
| Il contesto intellettuale: una psicologia in cerca di metodo         | » 89  |
| La prima via: lo studio della black box comportamentista             | » 91  |
| La seconda via: gli atteggiamenti come costrutto intermedio          | » 94  |
| La sistemazione di Allport: prontezza, esperienza, emozione          | » 95  |
| La storia della misurazione: da Thurstone a Likert                   | » 98  |
| Perché gli atteggiamenti sembrano la risposta                        | » 101 |
| Il rischio: quando l'atteggiamento torna ad essere una struttura     | » 103 |
| La domanda rimasta senza risposta                                    | » 105 |

### **Parte 3 – Il contributo di un assessment fenomenologico: prime perlustrazioni**

|                                                                                        |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>6. Ciò che il profilo non può dire</b>                                              | <b>pag. 111</b>  |
| Alle radici del problema                                                               | » 111            |
| Un cammino già percorso                                                                | » 113            |
| La traiettoria di Arciero: una critica che viene da dentro                             | » 115            |
| Il prendere forma dell'esperienza                                                      | » 119            |
| Dal profilo all'indizio                                                                | » 122            |
| <br><b>7. Dal protocollo al metodo: la promessa strategica dell'assessment</b>         | <br><b>» 125</b> |
| La forma protocollare dell'assessment                                                  | » 126            |
| Il consulente davanti al protocollo                                                    | » 128            |
| Assessment e metodo indicativo-formale                                                 | » 130            |
| Gli strumenti non scompaiono                                                           | » 132            |
| Dal dato all'indizio                                                                   | » 133            |
| Accedere alla traiettoria                                                              | » 134            |
| Tra cultura organizzativa e traiettorie di vita: a monte di una dicotomia irrealistica | » 136            |
| Il colloquio come atto metodologico                                                    | » 137            |
| Restituire per decidere meglio                                                         | » 139            |
| La promessa strategica dell'assessment                                                 | » 141            |
| <br><b>Epilogo. Prendere sul serio l'assessment</b>                                    | <br><b>» 143</b> |
| Il costo di una lettura insufficiente                                                  | » 144            |
| La funzione del metodo                                                                 | » 145            |
| Una consulenza utile perché più responsabile                                           | » 146            |
| Oltre l'assessment                                                                     | » 147            |
| Una promessa da custodire                                                              | » 148            |
| <br><b>Bibliografia</b>                                                                | <br><b>» 149</b> |