Assessment Fenomenologico:

Un'introduzione



Dario Bussolin
Luca Milanese
Vittorio Conti

FrancoAngeli

un'idea editoriale di
desmo
shape your rise

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

---

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Assessment Fenomenologico:
Un'introduzione

Dario Bussolin
Luca Milanese
Vittorio Conti

FrancoAngeli

un'idea editoriale di
desmo®
shape your rise

ISBN E-Book: 9788835199014

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito *www.francoangeli.it.*

Gli eventuali link attivi e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link attivi e QR code ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

L'autore dichiara che, nella fase di stesura del presente volume, ha utilizzato strumenti di IA generativa esclusivamente per la revisione linguistica e l'ottimizzazione stilistica. Il controllo finale dei contenuti e la responsabilità scientifica dell'opera restano integralmente a carico dell'autore.

Indice

Premessa. Questo libro nasce da un incontro pag. 9

Introduzione » 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

1. Dalla guerra all'azienda: perché nasce l'assessment center » 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 *feedback* » 34
La prima soglia critica: vedere bene non è spiegare » 36

2. Che cosa valuta oggi l'assessment: competenze, ruolo, reputazione » 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

3. Vedere senza comprendere: confini epistemologici, rischi d'uso e responsabilità » 51
Che cos'è la validità: un'inferenza, non un timbro » 52
Il punto critico: validità di costrutto e *exercise effects* » 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

4. Dalla personalità al comportamento » 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 *feedback* 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

5. Gli atteggiamenti: un passo avanti e un rischio » 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

6. Ciò che il profilo non può dire pag. 111
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

7. Dal protocollo al metodo: la promessa strategica dell'assessment » 125
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 irreale » 136
Il colloquio come atto metodologico » 137
Restituire per decidere meglio » 139
La promessa strategica dell'assessment » 141

Epilogo. Prendere sul serio l'assessment » 143
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

Bibliografia » 149

Premessa.
Questo libro nasce da un incontro

Non nel senso generico del termine, ma nel senso preciso che gli abbiamo dato nel corso di queste pagine: un incontro in cui due soggetti portano ciascuno la propria storia, il proprio modo di guardare, e scoprono che quelle traiettorie non solo si avvicinano, ma si cercano.

Da un lato c'è desmo®, società di Recruitment e Human Capital con sedi a Milano e Verona, il cui nome deriva dal greco *desmós*, legame, connessione, e che di quel nome ha fatto una dichiarazione d'intenti prima ancora che un logo: desmo® nasce dalla convinzione che il mercato del lavoro possa essere un luogo più meritocratico, accessibile e umano, e che il modo per riuscirci sia rimettere le persone al centro, non come risorsa da ottimizzare, ma come soggetti portatori di una storia, di un potenziale, di una direzione. La divisione Human Capital di desmo® lavora su assessment, sviluppo manageriale, people strategy e *wellbeing* con un team multidisciplinare composto da consulenti strategici, psicologi del lavoro e psicoterapeuti. Il suo approccio è sartoriale per vocazione: nessun pacchetto predefinito, ma soluzioni co-progettate a partire dall'ascolto dei contesti specifici. Un rigore scientifico che non rinuncia alla cura, una competenza organizzativa che non dimentica la persona.

Dall'altro lato c'è PFA - Psicoterapia Fenomenologica Applicata, centro di formazione e psicoterapia ad indirizzo fenomenologico che nasce in diretta continuità con l'Istituto IPRA, da decenni impegnato nello studio, nella ricerca empirica e nella formazione favorendo il dialogo tra fenomenologia ermeneutica, medicina, psi-

cologia e neuroscienze. PFA porta in campo un metodo di comprensione dell'esperienza umana che va oltre i protocolli: ascolta ogni persona nella sua unicità, ne accompagna la traiettoria, ne sostiene la capacità di prendersi cura di sé. I terapeuti di PFA sono formati secondo una visione in cui il senso non si attribuisce, ma si genera conformemente all'esperienza stessa, attraverso le tonalità emotive, la storia incarnata, il rapporto vivo con il proprio corpo e con il proprio tempo. PFA opera in ambito clinico, formativo e, con crescente convinzione, organizzativo, portando questo stesso metodo nei contesti in cui le persone trascorrono una parte significativa della loro vita: i luoghi di lavoro.

L'incontro tra queste due realtà non è stato casuale. Ha risposto a una domanda condivisa: è possibile portare nel mondo delle organizzazioni la qualità di sguardo che la tradizione fenomenologica ha sviluppato nel contesto clinico? È possibile che la consulenza HR e la psicoterapia, invece di parlare lingue diverse e guardarsi da lontano, imparino a contaminarsi, non per diventare la stessa cosa, ma per restituire alle persone, nei momenti in cui vengono valutate, accompagnate, una presenza più autentica e più utile? Questa domanda è il motore del progetto che con questo libro prende avvio.

Non si tratta di una collana manualistica, né di una raccolta di buone pratiche. È un progetto di ricerca e sviluppo messo per iscritto: il tentativo di documentare, con rigore e con onestà, cosa succede quando due tradizioni si frequentano davvero, si mettono in discussione reciprocamente, e provano a costruire qualcosa che nessuna delle due avrebbe potuto costruire da sola. I volumi che seguiranno muoveranno a partire da domande che stiamo ancora esplorando: come l'approccio fenomenologico può contribuire a ripensare i processi di valutazione e selezione, come si costruisce un'identità professionale solida in contesti organizzativi instabili, cosa significa promuovere la sicurezza psicologica non come indicatore da misurare ma come condizione da generare, in quale modo la clinica può sostenere le persone nelle transizioni che il lavoro inevitabilmente apre. Sono territori in fase di analisi, di studio, di ricerca condivisa: non abbiamo risposte definitive, e sarebbe disonesto fingerlo. Eppure, abbiamo domande precise, un metodo per affrontarle, e la convinzione che valga la pena farlo insieme.

Il lavoro che state leggendo è il primo di questa serie. Non si tratta di un volume esaustivo né di un punto di arrivo. È un primo affondo su un territorio che intendiamo continuare a esplorare. Lo abbiamo scritto come si scrive qualcosa che si vuole capire davvero, non solo comunicare. E lo abbiamo scritto insieme, che è già, di per sé, una forma di risposta alla domanda da cui siamo partiti.

Ringraziamo desmo® e PFA – Psicoterapia Fenomenologica Applicata per aver creduto in questo progetto prima ancora che prendesse forma definitiva, per aver sostenuto il tempo e la libertà necessari a farlo bene, e per aver scelto di mettere le persone, non i prodotti, non i format, non le certificazioni, al centro di questa avventura editoriale.

In un mercato che spesso confonde la velocità con la qualità, questa scelta non è scontata.

Ed è, a nostro avviso, già un posizionamento.

Introduzione

Oltre la performance: perché ripensare oggi l'assessment nelle organizzazioni

Il colloquio di restituzione è arrivato a metà. Sul tavolo c'è un report di trentadue pagine, scritto bene, ricco di osservazioni comportamentali ancorate a esercizi e dinamiche specifiche, con un profilo coerente su più dimensioni. L'assessment è stato condotto seguendo ogni requisito: job analysis preliminare, simulazioni progettate sul ruolo, valutatori formati, integrazione disciplinata delle osservazioni. Il processo ha funzionato. E adesso la persona davanti al consulente sta leggendo le prime pagine del report, e la prima cosa che fa è difendersi. Non lo fa in modo aggressivo. Dice che alcune delle cose che emergono, come la difficoltà a prendere posizione sotto pressione e la tendenza a rimandare le decisioni nei momenti critici, sono il risultato di quanto accaduto negli ultimi mesi. C'è stato un conflitto con il suo responsabile, un periodo di tensione che lo ha in qualche misura inibito. «Non riuscivo a decidere perché avevo paura delle conseguenze», dice, «Non è come sono normalmente». Il consulente annuisce, nota, non interrompe. La spiegazione è plausibile, potrebbe essere vera. Il contesto effettivamente conta, e i conflitti con un superiore condizionano davvero il comportamento quotidiano. Poi accade qualcosa di più sottile, dopo qualche minuto, mentre il consulente sta ancora illustrando una seconda area del profilo, la persona cambia registro, «Sì, me lo aspettavo», dice. Poi ancora: «Capisco cosa devo fare». La conversazione comincia a

chiudersi prima di essersi davvero aperta, non c'è più difesa, ma non c'è nemmeno curiosità. C'è una forma di sapere rapido, di conclusione anticipata, che ha l'effetto di cortocircuitare il processo prima che possa diventare effettivamente utile. Come se il feedback, invece di aprire uno spazio di riflessione, fosse stato assorbito (o neutralizzato) nel tempo di una risposta. Il consulente esce da quella stanza con il report in mano e quattro domande a cui il report non risponde. La prima: a chi è servito, davvero, questo assessment? Alla persona, all'organizzazione, o a entrambi ma solo in parte? La seconda: quei comportamenti, la difficoltà a decidere sotto pressione e la gestione cauta del conflitto, erano davvero il prodotto di una fase difficile con un superiore difficile, o erano qualcosa di più radicato che quella fase ha semplicemente reso apertamente manifesti? La terza: questa persona cambierà? Può cambiare? E se sì, con quale tipo di accompagnamento? La quarta, e forse la più inquietante: quella chiusura così rapida, quel "capisco (già) cosa devo fare", era davvero comprensione, o era il modo più efficiente per non doversi fermare davvero a fare i conti con qualcosa di scomodo? Queste domande non hanno risposta nel report. Non perché il report fosse fatto in modo errato ma perché sono domande di un ordine diverso. Riguardano l'origine dei comportamenti, non la loro descrizione. Riguardano il grado di radicamento di un certo modo di essere, non la sua misura. Più in generale, riguradano il senso che quei comportamenti assumono alla luce del momento di vita che la persona valutata sta attraversando, non la distanza da uno standard. Per rispondere a queste domande, non basta aumentare il numero di strumenti dello stesso tipo a nostra disposizione: serve un livello di lettura diverso.

Questo libro è un tentativo di costruirlo.

Quanto stiamo scrivendo nasce proprio da momenti come quello appena descritto. Non da una sterile critica all'assessment, che è uno strumento potente, ben fondato, capace di produrre osservazioni di qualità alta quando è progettato e condotto bene. Nasce dal confine che ogni buon assessment raggiunge: il confine tra vedere e comprendere. Tra descrivere uno stile e sapere da dove viene. Tra misurare quanto una persona si discosta da un profilo atteso e capire se quella distanza è modificabile, con quale lavoro, in quale orizzonte.

Siamo tre psicologi e psicoterapeuti: il primo approdato alla clinica attraverso la psicologia del lavoro, il secondo giunto al mondo organizzativo dalla psicologia clinica, il terzo portatore di una formazione accademica e clinica maturata nell'alveo dell'Istituto IPRA, dove insegna e ricerca nell'ambito della psicoterapia fenomenologica.

Un percorso speculare che ci ha resi testimoni e portatori di quella dualità che nasce dall'incontro tra l'esperienza terapeutica e quella aziendale. Ai fini del presente studio, questa combinazione non è casuale: è la condizione che ci ha permesso di stare contemporaneamente dentro il rigore dell'assessment e dentro la complessità dell'esperienza soggettiva, senza accontentarci di ciò che il comportamento mostra, senza per questo scivolare verso un approccio puramente clinico che travalichi i confini del contesto organizzativo. Il terreno che vogliamo esplorare è preciso: il livello degli atteggiamenti come predisposizioni ad agire, la cerniera tra comportamento visibile e disposizione emotiva soggiacente. Un livello che il professionista dell'assessment può abitare senza abbandonare il rigore, ma che richiede di alzare l'asticella di ciò che si pretende di capire.

La consulenza HR come ponte

Prima ancora di essere un libro sull'assessment, questo è un libro su una postura professionale. Pensiamo la consulenza HR come un ponte, non nel senso retorico in cui questa parola viene usata nelle presentazioni aziendali, ma nel senso tecnico e forse più impegnativo: un dispositivo che tiene insieme due sponde altrimenti separate da un vuoto che nessuna delle due potrebbe colmare da sola.

Da un lato, le organizzazioni portatrici di aspettative, obiettivi e vincoli: che devono assicurare continuità operativa, governare ruoli, coordinare responsabilità, sostenere performance e sostenibilità. Dall'altro, le persone cariche di unicità, storicità, desideri, vulnerabilità, bisogni di riconoscimento, benessere, crescita e soddisfazione: elementi non secondari, ma centrali per la qualità della vita lavorativa e, spesso, per la qualità stessa del contributo professionale. Il rischio più comune (e forse il meno visibile) è che uno dei due poli venga trattato come accessorio. Se prevale solo l'organizzazione,

la persona viene ridotta a prestazione. Se prevale solo la persona, l'organizzazione viene ridotta a contenitore di bisogni. Il "ponte" è un'altra cosa: è una forma di rigore che riconosce entrambi e non deve sacrificare nessuno dei due.

L'assessment è uno dei luoghi in cui questo ponte può essere costruito o distrutto. Costruito, quando la valutazione diventa comprensione e orientamento. Distrutto, quando diventa etichetta, strumento di legittimazione, semplificazione travestita da precisione. La differenza tra questi due esiti non è solo tecnica: è epistemologica ed etica. Ed è la ragione per cui questo libro esiste.

Il punto di partenza: l'assessment funziona, ma non basta

Assumiamo una posizione netta: l'assessment, quando è progettato e condotto bene, funziona. In senso tecnico e operativo. Permette di osservare comportamenti attesi rispetto a variabili di interesse organizzativo e di formulare inferenze ragionevoli sull'agire in ruolo (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2015; Thornton & Rupp, 2006). La logica predittiva classica è nota: se un ruolo comporta determinate sfide, si costruiscono esercizi e dinamiche che rendono osservabili le risposte; in condizioni sfidanti, le persone ricorrono a strategie note e familiari, consolidate nel tempo. Da qui la plausibilità predittiva: se le sfide future sono simili a quelle simulate, le risposte osservate sono informative.

La diffusione dell'assessment è inoltre intrecciata a un altro movimento storico: la crescente centralità dei "modelli di competenze" nel linguaggio delle organizzazioni. Il *competency modeling*, nelle sue formulazioni più influenti, ha reso esplicita l'idea che tra ruolo e prestazione si giochi un repertorio osservabile di comportamenti, traducibile in descrittori e indicatori valutativi (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993). Questo impianto ha contribuito a rendere l'assessment un dispositivo naturale per la gestione dei talenti, perché offre un ponte operativo tra attese di ruolo, osservazione e decisione. In Italia, questa impostazione ha trovato una tradizione professionale ricca e attenta, sia sul versante metodologico (Levati & Saraò, 1993; Levati

& Mariani, 2004) sia su quello applicativo e gestionale (Cocco, 2002; Cocco & Gallo, 2008). La ricerca più recente ha inoltre aggiornato la comprensione dei criteri che rendono un sistema di selezione valido ed efficace nel contesto contemporaneo, mostrando come la combinazione di predittori multipli rimanga la strategia più robusta (Sackett, Zhang, Berry, & Lievens, 2023).

Il problema emerge quando la promessa del metodo viene estesa oltre il suo dominio: quando la descrizione del comportamento viene trattata come spiegazione della sua origine; quando la previsione probabilistica viene trasformata in definizione della persona; quando la valutazione diventa un modo implicito di stabilizzare identità e destino professionale. Quando questa riduzione accade, si produce una doppia perdita. Da un lato, l'organizzazione, perché la predittività diventa fragile proprio dove conta di più: nelle discontinuità, quando si verifica un cambiamento di potere, vincoli, posta in gioco e qualità delle relazioni. Ma una medesima perdita si riscontra anche per la persona, perché la valutazione smette di essere occasione di comprensione e diventa atto di definizione: un'etichetta che rischia di irrigidire possibilità invece di aprirle.

La tesi: vedere non è comprendere

La tesi che orienta tutto il libro è semplice nella sua formulazione ma impegnativa nelle sue conseguenze:

L'assessment coglie correttamente i comportamenti, ma fatica a coglierne l'origine e il senso per la persona che li attua; per questo non può stimare con chiarezza la modificabilità degli stili osservati né orientare in modo robusto l'intervento successivo.

La domanda decisiva, soprattutto nelle transizioni e nello sviluppo, riguarda il "da dove": che cosa genera quel modo di agire? Quanto è radicato? C'è da sempre? A quali condizioni risponde? Può forse essere modificato? Si potrebbe volgere in altro? Che cosa è allenabile come competenza e che cosa richiede un lavoro diverso? Questa distinzione, tra valutazione descrittiva, che osserva e classifica, e indagine comprendente, che coglie ciò che sostiene e produce l'agire osservato, è la cerniera concettuale del volume.

Senza di essa, la consulenza HR oscilla tra tecnicismo, punteggi senza comprensione, e un impressionismo fatto di intuizioni senza metodo. Il nostro intento è generare un nuovo spazio operativo fatto di un rigore più esigente ma anche più attento, capace di includere profondità e responsabilità.

Un progetto più ampio: la persona nel lavoro oltre la misura

Questo libro è l'istantanea di un pensiero in movimento. Non vuole offrire risposte definitive, perché la domanda stessa che lo attraversa non ne ammette: come si fa a lavorare davvero con le persone, senza ridurle a ciò che si può misurare, osservare, catalogare?

Il terreno scelto non è casuale: è l'assessment, lo strumento principe con cui le organizzazioni guardano e rischiano di incasellare chi le abita. Con queste pagine vorremmo metterne a nudo i limiti strutturali e tentare di aprire uno spazio di riflessione diverso.

La domanda che ci guida non è nuova. Ci sono tradizioni di pensiero che l'hanno posta con grande rigore e grande coraggio. Yves Clot, psicologo del lavoro francese, ha costruito negli ultimi decenni un'intera scuola di pensiero (la "clinica dell'attività") a partire da un'osservazione semplice e perturbante: ciò che un lavoratore realizza nel corso della sua attività è sempre soltanto una parte ridottissima di ciò che avrebbe potuto fare. Le azioni non compiute, le scelte sospese, i pensieri che non trovano realizzazione (Clot, 2006), tutto questo non è un residuo inerte: è parte dell'attività, ne costituisce una delle dimensioni centrali. Persiste, cerca vie di realizzazione, e quando quelle vie vengono sistematicamente bloccate, il lavoratore non si limita a performare peggio: perde il senso di ciò che fa, si distacca, si ammala.

Ciò che Clot chiama "attività impedita" è ciò che le organizzazioni, nel loro assetto attuale, tendono a ignorare sistematicamente. Non per malafede ma per eccesso di fiducia negli strumenti di osservazione disponibili. Si misura la performance, si valutano le competenze, si costruiscono profili, si definiscono aspettative di ruolo. Ma tutto questo (per quanto preciso e rigoroso) cattura

ciò che la persona fa, non ciò che la persona è in grado di essere. Cattura l'attività realizzata, non l'attività reale nel senso più pieno. E lo scarto tra le due non è un dato secondario: è il luogo dove si gioca la salute professionale, la motivazione, il senso stesso del lavoro.

Il rischio che vogliamo nominare è quello dell'alienazione, nel senso più preciso del termine e non come slogan ideologico, ma come processo psicologico descrivibile: quando una persona viene sistematicamente ridotta a ciò che produce, misurata attraverso standard di performance che non lasciano spazio alla sua specificità, valutata con strumenti che osservano i comportamenti ma non ne comprendono l'origine e il senso, quella persona tende a distaccarsi dal proprio lavoro. Non sempre in modo drammatico e visibile ma anzi spesso in modo silenzioso, graduale, quasi impercettibile. Ciò che rimane è il comportamento prescritto, il ruolo svolto, la prestazione al limite della sufficienza. Ma l'energia, la creatività, la partecipazione autentica si ritirano. La capacità della persona di agire nel proprio ambito professionale in un modo che sente come pieno e significativo, il "potere d'azione" direbbe Clot, si contrae.

L'assessment, nel suo formato attuale, non è la causa di questo rischio, ma può contribuire ad accelerarlo o ad attenuarlo, a seconda di come viene progettato, condotto e restituito. Può essere uno strumento che esaspera la riduzione, classificando la persona, stabilizzando il suo profilo, consegnandola a un'etichetta che l'organizzazione porterà con sé per anni. Oppure può essere uno strumento che apre una conversazione, che usa l'osservazione comportamentale come punto di partenza per avvicinarsi a ciò che la genera, per comprendere il grado di radicamento degli stili osservati e per orientare un intervento che parta dalla radice effettiva di ciò che si osserva.

Questo libro propone di compiere questo secondo movimento. Non come utopia professionale, ma come proposta metodologica concreta, fondata su tradizioni teoriche solide e su anni di pratica sul campo. Il progetto complessivo di cui fa parte è quello di costruire un approccio fenomenologico alla consulenza HR: un modo di stare nel rapporto tra persone e organizzazioni che sappia leggere i comportamenti e le tonalità emotive, che riconosca la storia della persona