

Andrea Castiello d'Antonio, *L'assessment delle qualità manageriali e della leadership. La valutazione psicologica delle competenze nei ruoli di responsabilità organizzativa*. Milano: FrancoAngeli, 2013, pp. 384, €48,00

Il ponderoso volume si segnala per una panoramica pressoché esaustiva e certo documentatissima (come attesta l'imponente bibliografia, 45 pagine con oltre 1.200 titoli) delle modalità e tecniche di valutazione delle risorse umane per ruoli dirigenziali, in fase sia di assunzione sia di progressione di carriera. L'analisi è altresì la disamina critica – a tratti assai severa avverso *assessor* e società di consulenza stigma-

tizzati per una superficialità pari al clamore dell'autopromozione – sono condotte sulla base dell'esperienza ultratrentennale dell'Autore, come dipendente prima e consulente poi di varie organizzazioni di primaria importanza. Preceduti da due significativi capitoli – il quinto, riguardante “Il modello delle competenze manageriali” (che offre un'appassionata presentazione della spesso equivocata nozione di “competenza” di McClelland), e il sesto, su “Gli orizzonti teorici di riferimento” (ineludibili, dato lo stretto nesso tra metodi e tecniche di valutazione da una parte, e presupposti teorici dall'altra) – i capitoli centrali affrontano con ampio respiro rispettivamente le tre tipologie fondamentali di valutazione. E cioè: “Il colloquio individuale di diagnosi psicologica” (cap. 7); gli “*Assessment Center e Development Center*” (cap. 8); infine, in straordinaria sintesi, i “Test psicologici, questionari di personalità e tecniche proiettive” (cap. 9). Si rileva infine, specie negli ultimi capitoli (“Lo psicodiagnosta e l'*assessment* manageriale”, cap. 10, e “Conclusioni”, cap. 11), una forte preoccupazione etica circa il ruolo del valutatore: la sua responsabilità non solo verso il committente ma pure verso il valutando, la necessità poi di una sua continua e autocritica formazione. È preoccupazione basata più che su mere avvertenze di deontologia professionale, sul fatto che il valutatore è chiamato in causa nella sua stessa persona, nel corso di un'attività che è prima di *comprensione* che non di valutazione di colui che ha dinanzi.

Il presente volume riveste indubbio interesse pure in questa sede per l'*approccio clinico* che l'Autore perora come *leitmotiv* in tutta la sua esposizione. Per giustificarlo si avvale dell'opportuna distinzione tra clinica psicologica, riservata alla cura del disturbo mentale, e psicologia clinica, quale approccio globale, olistico alla persona, attento alle sue motivazioni cosce o meno, alle potenziali dinamiche di sviluppo. È approccio pertinente a un *assessment* che vada al di là del mero utilizzo delle sempre parziali “fotografie” fornite da tecniche di valutazione e da test (tanto meno validi, quanto più “meccanicamente” affidabili). In effetti, lungi dal rifiutare tecniche e test, di cui oggi è inflazionato l'*assessment*, l'Autore ritiene che essi siano utilizzabili nella misura in cui risultano funzionali in un'ottica multidimensionale, e non invece limitata allo specifico *job* per il quale il candidato è valutato. Di tutti questi momenti, vertice è il colloquio psicodiagnostico con un valutatore che sappia mettersi in gioco nella sua personale esperienza e capacità di sintesi – rifuggendo dall'automatismo di certe valutazioni computerizzate – nella sua disponibilità, poi, a cogliere empaticamente anche i lati “oscuri” del valutando. L'opportunità altresì di individuare in anticipo i tratti psicopatologici di chi è candidato all'assunzione di ruoli di elevata responsabilità – a evitare il rischio di compromettere la futura vita organizzativa dell'azienda – porta in definitiva l'Autore a configurare percorsi di *assessment* che si avvicinano alquanto alla prassi di ispirazione psicoanalitica. Ciò richiede dal lato dell'*assessor* un'impegnativa formazione – con competenze di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, di psicologia differenziale e della personalità, di psicopatologia e psicoterapia – e dal lato del committente la disponibilità a sobbarcarsi costi non piccoli per remunerare i lunghi tempi di consulenze che vadano in profondità. [Mauro Fornaro]