



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LA COMPATIBILITÀ NELLA SELEZIONE DEL
PERSONALE: LA SCELTA DELL'ATLETA.**

**STAFF SELECTION COMPATIBILITY:
THE CHOICE OF THE PLAYER.**

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:

Riccardo Maria Steconi

Anno Accademico 2018/2019

INDICE:

INTRODUZIONE	4
---------------------------	---

CAPITOLO 1. La teoria della compatibilità nella selezione

1.1 Definizione di selezione	5
1.2 Selezione come eliminazione o come orientamento	6
1.3 La selezione come processo	9
1.4 Selezione e compatibilità	10
1.5 Base teorica della compatibilità	11
1.6 Multilevel fit	12
1.7 Person-Vocation fit	13
1.8 Person-Job fit	14
1.9 Person-Group fit e Person-Supervisor fit	16
1.10 Person-Organization fit	18
1.11 Supplies-Values fit	28

CAPITOLO 2. La selezione dell'atleta nella pallavolo femminile	
2.1 L'origine del processo di qualificazione	31
2.2 I principi strutturali del processo di qualificazione	32
2.3 La selezione a livello provinciale	35
2.4 La selezione a livello regionale	37
2.5 La selezione a livello nazionale	39
2.6 La compatibilità nella selezione dell'atleta	41
CONCLUSIONI	49
BIBLIOGRAFIA	51

INTRODUZIONE

In tale elaborato, in qualità di allenatore di primo livello giovanile, tratterò l'argomento della compatibilità nella selezione delle risorse umane andando poi a rapportarla con la selezione delle atlete nella pallavolo femminile giovanile.

Nel primo capitolo verranno trattate le teorie che ruotano intorno alla compatibilità, partendo da una definizione generale di selezione e arrivando poi a definire la compatibilità nello specifico descrivendo i multilevel fit che la compongono e che sono fondamentali per poterla analizzare nel miglior modo possibile.

Nel secondo capitolo si passerà a definire quelli che sono i processi di qualificazione nella pallavolo femminile giovanile, presentando le dovute differenze tra i metodi di selezione in ambito Provinciale, Regionale e Nazionale e le relative figure professionali che operano in questo settore, per poi fare un'analisi conclusiva sulla compatibilità in questo ambito.

1.TEORIA DELLA COMPATIBILITÀ NELLA SELEZIONE

1.1 Definizione di selezione

La selezione consiste nell'individuare le qualità ed i requisiti necessari per svolgere determinati compiti; nell'identificare e misurare le qualità attuali e potenziali, le caratteristiche della personalità, gli interessi e le aspirazioni degli individui presi in esame.

Infine, consiste nello scegliere individui che possiedono tali qualità e caratteristiche così da permettere loro di svolgere i compiti assegnati al fine di raggiungere una propria soddisfazione personale (e quella del datore di lavoro).

La selezione si fonda cioè sul concetto che qualsiasi lavoro, per essere svolto al meglio, richiede il possesso di un insieme di qualità, caratteristiche, interessi e aspirazioni.

Compito della selezione è dunque operare un raffronto, un controllo sia qualitativo che quantitativo delle capacità, attitudini, caratteristiche fisiche e psicologiche di una persona prefigurata in relazione alle esigenze di ogni singola mansione.¹

¹ZERILLI A. *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale* di Franco angeli editore, Milano, 1966, pp.203

La selezione dunque può essere considerata attraverso due punti di vista: uno concettuale e uno tecnico.

Dal punto di vista concettuale, essa consiste nella scelta di un soggetto per una mansione nella quale si prevede che le sue capacità trovino la migliore utilizzazione; dal punto di vista tecnico, consiste invece nella individuazione e misurazione delle qualità e caratteristiche del soggetto a fronte dei requisiti delle mansioni.

In conclusione, unendo queste due definizioni, si può dire che la selezione del personale è il processo volto a stabilire, mediante l'impiego di tecniche appropriate, quali tra più persone sono idonee a svolgere il lavoro a cui sono state avviate con soddisfazione sia propria che dell'organizzazione in cui sono state immesse.²

1.2 Selezione come eliminazione o come orientamento

Ci si pone dunque di fronte ad un interrogativo.

Fare selezione vuol dire cercare l'uomo adatto per il posto adatto oppure scegliere il lavoro che più si addice ad un dato individuo?

Nel primo caso, il processo di scelta è centrato esclusivamente sullo specifico lavoro per cui i candidati vengono esaminati.

²ZERILLI A. *op. cit.* pag. 204

Esso si propone di accertare e di misurare le qualità e le caratteristiche degli individui in modo da eliminare quelli che non possiedono tutti i requisiti richiesti nel grado desiderato per quel determinato lavoro.

In questo modo, più che scelta dei migliori, la selezione viene intesa soprattutto come eliminazione degli inadatti.

La selezione del personale così concepita si rivela utile quando i candidati sono molti rispetto alle esigenze dell'azienda; essa presenta però lo svantaggio, un'eccessiva rigidità, in quanto è incentrata su un particolare lavoro, arrivando così ad eliminare tutti i candidati che non possiedono nella misura richiesta le qualità e le caratteristiche indispensabili per svolgerlo.

Vengono così scartate persone che riuscirebbero molto bene in un altro lavoro, che invece vengono il più delle volte perdute definitivamente poiché è difficile che ripresentino la propria candidatura alla stessa azienda.³

Il secondo caso sembra evitare questi inconvenienti: esso porta ad intendere la ricerca dell'uomo adatto come la scelta del lavoro che più si addice alle qualità e caratteristiche di un dato individuo.

Il processo di scelta viene ad essere centrato sull'individuo e mira ad accentrare quali compiti il candidato è in grado di svolgere con successo e con personale soddisfazione a motivo delle sue qualità e caratteristiche e del loro grado.

³ZERILLI A. *op. cit.* pag. 205

La selezione qui viene intesa non come eliminazione degli inadatti, bensì come assegnazione ad ogni individuo delle mansioni in cui si prevede la migliore utilizzazione delle sue competenze e la sua maggiore soddisfazione.

Una selezione del personale concepita in questo modo comporta uno studio molto più approfondito e completo dei candidati e si rivela utile sia quando i candidati di valore scarseggiano rispetto alle esigenze dell'azienda, sia per assicurare in qualsiasi momento successivo la migliore utilizzazione del personale dell'azienda.

Questa impostazione del processo produttivo, pur avendo un carattere essenzialmente orientativo, non va confusa con l'orientamento professionale definito da Luigi Meschieri come *“un intervento di servizio sociale, curato da Centri specializzati, che offre chiarificazioni e consigli per la scelta dell'attività lavorativa da intraprendere, in conformità delle caratteristiche personali del soggetto”*⁴.

Anche se ha luogo al di fuori delle strutture aziendali, l'orientamento professionale ha una notevole utilità per la selezione; esso infatti evita che i soggetti si orientino verso lavori per cui non sono adatti e di conseguenza facilita la selezione.⁵

⁴ Luigi Meschieri, *caratteristiche, problemi e risultati dell'orientamento professionale*, Roma, Atena, 1961

⁵ZERILLI A. *op. cit.* pp.205-207

1.3 La selezione come processo

La selezione del personale è un processo a carattere permanente; essa non consiste e non si esaurisce nel compimento di un determinato atto, quale ad esempio l'assunzione del candidato, ma investe il soggetto per tutto il tempo della sua appartenenza all'azienda.

La selezione è al contempo accertamento/misura di una data situazione individuale in atto e predizione della buona riuscita futura: è per tale ragione una diagnosi per il presente ed una prognosi per il futuro.

Nel corso del tempo le caratteristiche ed il contenuto delle mansioni possono mutare per l'evolversi stesso della situazione aziendale mutando in ogni caso le qualità e caratteristiche degli individui.

Per assicurare costantemente l'equilibrio tra i requisiti della mansione e le qualità del soggetto, la selezione deve dunque operare in permanenza attraverso un continuo e costante raffronto e controllo dei dati, ed un susseguente adeguamento della situazione.⁶

⁶⁶ZERILLI A. *op. cit.* pp.208-209

1.4 Selezione e compatibilità

In base alle precedenti riflessioni, possiamo affermare che fare selezione non significa scegliere i migliori ma capire gli altri per individuare i punti di compatibilità con l'organizzazione e le loro possibilità di sviluppo e crescita.

Un'analisi di compatibilità può essere complessa e difficile ma in genere è molto utile nella scelta di nuovi collaboratori.

Questa compatibilità si divide in: compatibilità statica e compatibilità dinamica.

La compatibilità statica è quella che riguarda le fasi di selezione e corrisponde al collimare delle caratteristiche del candidato e le caratteristiche del profilo che l'azienda sta cercando.

La compatibilità dinamica, invece, fa riferimento alle fasi successive riguardanti l'inserimento del candidato ed essa corrisponde alla adattabilità delle caratteristiche di quest'ultimo ad eventuali cambiamenti dell'azienda.

Queste due tipologie di compatibilità devono essere entrambe presenti, poiché essa non deve né essere troppo rigida né troppo flessibile per trovare una compatibilità forte ma comunque in grado di adattarsi.

La compatibilità tra le connotazioni identitarie della persona e la cultura delle aziende sono ancor di più fattori di successo quando i cambiamenti organizzativi sono frequenti, i riposizionamenti strategici usuali e le innovazioni tecnologiche pervasive.

Questi fattori influenzano le scelte selettive ed esprimono la necessità di una multidimensionalità da parte della diagnosi.

1.5 Base teorica della Compatibilità

Il riferimento alla base del rapporto tra individuo e ambiente rimanda ai modelli interazionisti di stampo *Lewiniano*⁷, i quali ipotizzano come la funzione dell'ambiente possa influenzare i comportamenti dei soggetti tra loro ed in rapporto alle variabili di contesto.

Questo modello internazionalista postula che l'interazione tra l'individuo e l'ambiente possa influenzare la condotta del primo.

Le teorie Lewiniane sono per questo la base interpretativa del setting individuo-lavoro e individuo-organizzazione.

Negli ultimi anni si è progressivamente configurata una nuova e più focalizzata attenzione alla selezione sulla base di una più precisa definizione di tale rapporto.

Alcuni autori, come Kristof, Zimmermann e Johnson hanno progressivamente configurato un'utile classificazione del rapporto tra la persona ed il job, il gruppo

⁷Lewin, K. (1935). *The conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces*. Durham (N.C.). Duke University Press.

di lavoro, i supervisori ed infine, come fattore più profondo e complesso, il rapporto con l'organizzazione.

1.6 Multilevel fit

Il livello di interazione tra i possibili candidati e il posto di lavoro si presenta quindi come una configurazione complessa dove concorrono diversi livelli di fit (*multilevel fit*)⁸ : Person-Vocation fit (P-V fit), Person-Job fit (P-J fit), Person-Group fit (P-G fit), Person-Supervisor fit (P-S fit) e infine Person-Organization fit (P-O fit) che acquista una posizione centrale.

L'acquisizione di una risorsa dovrebbe ipotizzare una valutazione contestuale dei singoli fit, che a quel punto potrebbero configurarsi come generanti effetti complementari, neutrali o contraddittori così definibili:

- a) “effetti complementari” laddove l'interazione è sinonima, complementare o concomitante;
- b) “effetti neutrali” se i diversi aspetti sono considerati ortogonali e indipendenti;
- c) “effetti contraddittori” laddove al soggetto sono richiesti per es. alti livelli di autonomia di pensiero per realizzare un progetto innovativo (P-J Fit) in un contesto organizzativo conformista e tradizionalista (P-O Fit).

⁸Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job fit in employee selection: a review of the literature, Hosaka Keidai Ronshu,54

La necessità di una mediazione o comunque di una attenta analisi in questa direzione è certamente fondamentale.

Nei paragrafi successivi, sarà dunque possibile effettuare una precisa descrizione dei principali fit fondamentali per un'analisi di compatibilità, basata sulla classificazione di Kristof, ripresa successivamente da tutti gli altri autori.

1.7 Person-Vocation fit

Il primo Fit che prenderemo in analisi è il P-V poiché l'orientamento professionale e la psicologia vocazionale sono stati i primi tentativi di coniugare gli interessi delle persone per una specifica attività professionale.⁹

Le teorie di adattamento al lavoro ricercano una corrispondenza tra la personalità dell'individuo e l'ambiente di lavoro.¹⁰

Donald Super, famoso psicologo, parla del rapporto individuo-professione secondo il quale attitudini, personalità, bisogni, interessi e concetto di sé, inducono alla possibilità di esercitare una professione piuttosto che un'altra.

⁹Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*, Houghton-Mifflin, Boston.

¹⁰Dawis, R.N. (1996). *Theory of work adjustment and person-environment-correspondent counselling*. In Brown, D., Brooks, L., *Career Choice and Development*. Jossey-Bass, San Francisco.

Nella sua opera si percepisce la centralità che hanno i valori definiti come le qualità che le persone cercano nelle attività in cui si impegnano o gli scopi che perseguono; mentre gli interessi sono attività o oggetti in cui le persone ricercano i valori.

La dimensione dell'identità vocazionale, associata al concetto del sé professionale delle persone, permette loro di potersi realizzare nella condizione lavorativa e assume anche un particolare interesse nella attività di valutazione predittiva.¹¹

1.8 Person-Job fit

Il secondo fit analizzato è il P-J, che pur essendo molto importante perde la sua centralità a discapito del P-O fit, poiché fattori come la compatibilità con la cultura aziendale o con i valori professionali diventano sempre più discriminanti.

Il P-J fit ha rappresentato il tema storico dominante degli albori della psicologia del lavoro e di tutte le epoche successive connotabili come organizzazioni taylorfordiste.

L'attitudine ad un certo tipo di lavoro è stato l'oggetto della gran parte delle ricerche scientifiche e delle pratiche applicative dei laboratori di psicologia o di psicotecnica.

¹¹Super, D.E., Savichkas, M.L., & Super, C.M. (1994). "The life – span, life space approach to career". In Brown, D., Brooks, L. ET AL., Career choice and development. Jossey – Bass, San Francisco, 121-178.

L'applicazione fordista consente la definizione della parcellizzazione funzionale e la precisa definizione dei job a qualunque livello organizzativo.

L'organizzazione è la razionalizzazione dei processi di lavoro intesa come studio rigoroso e ingegneristico di tutte le variabili "ruotate" alla ricerca della massima performance e compatibilità psico-fisica delle persone; è la relazione tra domande-abilità nella quale le conoscenze, le skills di una persona sono commisurate alle richieste del job.

Successivamente verrà delineata la seconda grande area del P-J fit, che è data da come le necessità, i desideri o le preferenze dell'individuo, incrociano il job, il rapporto tra needs-supplies o needs-values.¹²

Alla loro base vi sono le teorie dell'adattamento al lavoro del benessere lavorativo e della soddisfazione; il dissestamento tra questi due livelli apre ovviamente la necessità di ristabilire un continuo equilibrio tra aspettative, le quali si modificano nel tempo alla luce delle nuove consapevolezza e informazioni che l'individuo viene ad avere, e le esigenze delle organizzazioni di modificare sempre più spesso gli specifici jobs di riferimento.

¹²Edwards, JR. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, 6,283-357. London: Wiley.

Il fit persona-lavoro comporta la misurazione di quelle che vengono chiamate informazioni concrete sull' idoneità del candidato per le attività necessarie per lo svolgimento efficace di un determinato lavoro.

Gli aspetti difficili del P-J fit riguardano le abilità specifiche di un candidato, i livelli di conoscenza su argomenti specifici e le capacità cognitive.

Nella maggior parte dei casi, il P-J fit, include anche misure più facili come l'esame dei tratti della personalità di un candidato rispetto a requisiti di lavoro specifici; tuttavia, la personalità si trova un pò in un terra di nessuno quando si tratta di definirne la forma, poiché essa può fornire informazioni importanti anche per il fit persona-organizzazione.

1.9 Person-Group fit e Person-Supervisor fit

Più marginali, sono poi il P-G fit e il P-S fit che definiscono i rapporti tra i leader ed i collaboratori, tra capi progetto e member e tra member e member.

Anche in questo caso, la compatibilità del soggetto con il gruppo di lavoro appare comunque correlata al contesto organizzativo¹³ e l'efficacia dei team è dipendente

¹³Hackman, J.R. (Ed.) (1990). Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork. San Francisco: Jossey-Bass.

dai supporti tangibili e intangibili forniti dal sistema più ampio nel quale è inserito.¹⁴

Al team infatti non dovrebbero mancare risorse, informazioni, possibilità decisionali che sono parzialmente bloccate in contesti autoritari o in strutture fortemente gerarchiche con la conseguenza di inibire le autonomie del gruppo.

Il clima generale è una variabile correlata e l'organizzazione può o meno favorire un contesto nel quale il lavoro di team possa essere utile e valutato.¹⁵

Contributi recenti hanno dimostrato che i gruppi composti da membri con KSAo (Job Know-ledge, Skills, Abilities quali numerica, spaziale, cognitiva e altre caratteristiche quali estroversione, socievolezza, altri elementi di personalità) eterogenee risultano più efficaci di quelli con KSAo omogenei.¹⁶

Lo studio del rapporto tra individuo ed individuo evidenzia come le persone preferiscono lavorare quando esiste un certo livello di affiliazione oppure, in taluni casi, con quelle complementari a sé, rispetto a quelle simili; più in generale gli individui preferiscono lavorare con coloro che li fanno sentire sé stessi.¹⁷

¹⁴Allen, N.J., & West, M.A (2005). Selection for Teams. In Anderson, N., Evers, A., Smith-Vskuijl, O., The Blackwell handbook of personnel selection. (Cap. 22). Oxford.

¹⁵Schein, E.H. (1999). Culture d'impresa, trad.it. Raffaello Cortina, Milano 2000.

¹⁶Shaw, JB. (2004). The development and analysis of a measure of group faultlines. *Organizational Research Methods*,7(1),66-114.

¹⁷Tett, R. P., & Murphy, P. J. (2002). Personality and situations in co-worker preference: Similarity and complementarity in worker compatibility. *Journal of Business and Psychology*,17(2),223–243.

Anche in questo caso lo sfondo organizzativo e culturale appare un fattore decisivo per determinare le caratteristiche della relazione diadica tra supervisor e persona. Il fattore critico di questo fit può essere più precisamente osservato in rapporto alla congruenza di valori tra leader e collaboratore, similarità di personalità tra supervisore e subordinato e di congruenza di fini-obiettivi (goals) tra manager ed impiegati.¹⁸

1.10 Person-Organization fit

Il P-O fit si può definire come la compatibilità tra l'individuo e l'organizzazione, considerata nella sua interezza.

Questa compatibilità è stata analizzata, negli anni, attraverso una progressiva attenzione prima incentrata su alcuni aspetti oggettivi e di percezione e, in seguito, verso una maggiore centralità dei tratti di personalità e dei valori.¹⁹

Si può fare una prima distinzione tra un fit soggettivo e oggettivo, mentre una seconda si riferisce ad un fit supplementare e ad uno complementare.²⁰

¹⁸Kristof-Brown, A.L., Zimmermann, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342.

¹⁹Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

²⁰Kristof-Brown, A.L., Zimmermann, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342.

Il primo aspetto riguarda il rapporto tra le competenze che il soggetto ha rispetto a quelle messe in campo dall'organizzazione per raggiungere gli scopi e realizzare i bisogni: il fit soggettivo o percepito (perceived fit) si riferisce alla percezione che l'individuo ha delle competenze che mette a disposizione dell'organizzazione ed al contempo delle risorse che quest'ultima gli fornisce in cambio, mentre il fit oggettivo o reale (actual fit) è libero da distorsioni di giudizio, poichè garantito da misure indirette frutto di osservazioni e codifiche intergiudiche.²¹

Nel caso di fit supplementare o complementare si rimanda invece a situazioni nelle quali le persone da acquisire hanno caratteristiche già presenti nell'organizzazione oppure sono portatrici di nuove competenze: nel primo caso sono persone che ripropongono ruoli che già caratterizzano le organizzazioni e sono finalizzati al rimpiazzo di professionalità esistenti o per sviluppare ulteriormente il sistema organizzativo nella sua competenza distintiva.

Si parla invece di fit complementare quando le persone selezionate o scelte aggiungono qualcosa all'ambiente preesistente²²; in questo caso la professionalità o le caratteristiche da acquisire non appartengono all'organizzazione e implicano quindi un qualche progetto di cambiamento, di evoluzione o di ipotetiche nuove

²¹Kristof-Brown, A. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person- job fit and person – organization fit. *Personnel Psychology*, 53 (3), 643-671.

²²Muchinsky, P.M., & Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence. Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behaviour*, 31, 268-27.

esigenze del sistema organizzativo, realizzabile solo attraverso una nuova complementarità di contributi.

La compatibilità del fit è certamente uno degli aspetti di assoluta criticità del cambiamento ed è comunque valutabile solo posteriormente quando l'organizzazione dimostra concretamente le positive conseguenze delle nuove integrazioni e le persone sono soddisfatte e produttive.²³

L'assunto più generale e diffuso è che gli individui che saranno di maggiore successo nelle organizzazioni sono quelli che hanno maggiormente in comune alcune caratteristiche di personalità.²⁴

Quello che è apparso chiaro anche nelle realtà professionalmente evolute è la intercambiabilità nell'uso e nella percezione tra la personalità e i valori, i quali “differiscono su diversi livelli.

I valori sono definiti come credenze stabili circa modi di condotta che sono personalmente preferibili”.

I valori sono ritenuti “quello che le persone credono essere importante” (Schwartz, 1994)²⁵ e quindi quali aspirazioni e quali scopi le persone perseguono.

²³Judge, T.A., & Kristof-Brown, A.L. (2004). Personality, interactional psychology, and person- organization fit. In B. Schneider & B. Smith, Personality and organizations, Mahwah, NJ: Erlbaum.

²⁴Ryan, A.M., Kristof-Brown, A. (2003). Focusing on Personality in Person-Organization Fit Research. In M.R. Barrick & A.M. Ryan, Personality and work (pp. 262-288). San Francisco: Jossey-Bass.

²⁵Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*,50(4),19-45.

I tratti di personalità sono “che cosa alle persone piace” o la tendenza a mostrare nuclei di pensiero, sentimenti ed azioni; i valori sono aspirazioni mentre i tratti di personalità sono relativi a come una persona preferisce agire o lottare per perseguire i propri scopi.

Una seconda distinzione tra personalità e valori è che, sebbene entrambi siano considerati stabili, i tratti di personalità sono considerati essere definitivi; i valori, invece, sono influenzabili da un confronto con il sé, dai mutamenti sociali e dalle influenze di nuovi ambienti.

Una terza distinzione è relativa all’osservabilità: i valori possono essere meno osservabili della personalità e quindi i giudizi dei recruiters vengono più facilmente fatti sulla personalità.²⁶

Alcuni autori influenti come Chatman, O’Reilly, Chatman & Caldwell, Schneider, Goldstein & Smith hanno dimostrato che, se i valori delle persone sono contigui con quelli dell’organizzazione, c’è una correlazione positiva con la soddisfazione individuale, il commitment, il contenimento del turnover e la qualità della performance.

La teoria del fit persona-organizzazione ha assunto particolare importanza negli ultimi anni per quanto riguarda la psicologia del lavoro e dell’organizzazione,

²⁶Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*,67(3),294-311.

poiché molto utile per predire esiti individuali, comportamenti organizzativi, stress e benessere organizzativo in modo da gestire al meglio le risorse umane.

Il fit tra individuo e contesto organizzativo è sempre stato al centro degli studi di psicologia applicata (Edward, Kristof, Schneider), i quali intendono questo termine come il processo di reciproco adattamento tra individuo ed organizzazione che segue immediatamente l'ingresso del primo nell'organizzazione.²⁷

Vi è poi un altro filone, quello della socializzazione lavorativa (Depolo), che vede l'incontro concreto col lavoro come una tappa di un processo più ampio e complesso che si estende nel tempo e che comprende diverse agenzie di socializzazione: la famiglia, la scuola, gli amici, i media.

Questi influenzano significativamente, sia prima che dopo l'ingresso effettivo nel mondo del lavoro, le modalità con le quali il soggetto diventa professionalmente competente e si rappresenta nel contesto lavorativo.²⁸

Quindi la socializzazione del lavoro può essere vista come una forma di interazione fra il soggetto con le sue risorse e i suoi progetti di vita ed il contesto organizzativo; perché il soggetto si confronta attivamente con l'ambiente, individua e sceglie le modalità di interazione più adeguate a seconda delle situazioni e quelle che meglio

²⁷Edwards, J. (1991). Person- job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. In C. Cooper e I. Robertson (a cura di), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 283-357). Chichester England, John Wiley e Sons.

²⁸Depolo, M. (a cura di). (1998). *L'ingresso nel mondo del lavoro*. Roma: Carocci

corrispondono alla sua immagine di sé al fine di realizzare i propri obiettivi e sentirsi inserito in modo soddisfacente all'interno del tessuto sociale.

Sarchielli, nel suo libro sulla socializzazione del lavoro, ha identificato e distinto una serie di tappe nella socializzazione lavorativa: anticipatoria, ingresso, assegnazione dei compiti, uscita.²⁹

Le fasi che si legano al fit che ci interessa sono le prime due, quella pre-lavorativa e quella di ingresso: la prima, riguarda quella fase durante la quale il soggetto si crea un'immagine ed una precisa aspettativa circa il mondo del lavoro ed il posto che desidererebbe occupare, questa è la fase più delicata; la seconda fase è quella dell'ingresso vero e proprio e si riferisce alla concreta scelta occupazionale, perciò anche all'impatto del soggetto non soltanto con l'organizzazione pratica del lavoro ma anche e soprattutto con il contesto sociale tipico di ciascuna professione.

Durante questa fase di ingresso, il soggetto impara in maniera concreta a diventare un lavoratore, mettendo alla prova non solo le competenze tecniche, quanto quelle trasversali del saper essere, relative alla socialità, alla flessibilità intesa come dinamicità e spirito di adattamento.

Diviene perciò rilevante il processo di reciproco adattamento, di incontro di attese e scambio tra le risorse offerte dal lavoratore e quelle messe a disposizione dall'organizzazione.

²⁹Sarchielli, G. (1978). *La socializzazione al lavoro*. Bologna: Il Mulino

L'origine del concetto di fit P-O deriva dal, già citato, interazionismo che, come precedentemente illustrato, considera il comportamento umano come funzione dell'interazione tra individuo e contesto.

Secondo questo presupposto, il variare del comportamento non è spiegato né dalle caratteristiche personali né da quelle contestuali, piuttosto è prodotto dalla loro interazione.

Partendo da questo concetto si possono distinguere due prospettive di analisi del fit: la prima, definita "fitting the person to the job", si focalizza sulla persona e cerca di comprendere come gli individui possano adattarsi alle ricerche del lavoro (programmi di selezione e di formazione professionale); la seconda prospettiva, definita "fitting the job to the person", è rispettivamente centrata sul lavoro, partendo perciò dal presupposto che la variabile saliente sia quella organizzativa (studi di ergonomia e work design).³⁰

Questa duplice prospettiva ha portato però a numerosi problemi, infatti la ricerca si è soffermata soprattutto sulla dimensione individuale (la P dell'equazione), mentre è rimasta poco indagata la dimensione organizzativa (la O dell'equazione).

Nasce quindi l'esigenza di mettere a fuoco alcune distinzioni nell'analisi del fit.

³⁰Furnham, A. (2001). Vocational preference and P-O fit: Reflections on Holland's theory of vocational choice. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 5- 29.

Una prima distinzione è quella che è stata già tratta in uno dei paragrafi precedenti, ossia quella del fit soggettivo e oggettivo³¹, così come la seconda distinzione, quella tra fit complementare e fit supplementare che emerge dalla definizione di fit elaborata da Kristof (1996): “*la compatibilità tra l’individuo e l’organizzazione che si manifesta nel momento in cui: (a) perlomeno uno dei due soggetti mette a disposizione dell’altro risorse in grado di soddisfare bisogni o raggiungere scopi, (b) entrambi condividono caratteristiche simili ritenute fondamentali o (c) si verificano entrambi i casi*” (pag. 4-5).³²

Una Terza distinzione, non ancora citata, è quella tra supplies-values fit e demands-abilities fit.

In questo caso il fit P-O viene analizzato attraverso due ottiche opposte: da un lato è l’esito dell’adattamento tra le configurazioni valorizzi degli individui e le risorse che l’organizzazione mette a disposizione per soddisfare tali esigenze (supplies-values fit) e dall’altro dell’adattamento tra le richieste dell’organizzazione e le abilità, competenze mostrate dagli individui per far fronte a queste (demands-abilities fit).³³

³¹French, J., Rodgers, W. e Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. In V. George, D. Coehlo, A. Hamburg, e J. Adams (a cura di), *Coping and Adaptation* (pp. 316-333). New York, Basic Books.

³²Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement and implications. *Personnel Psychology*. Pag. 4-5

³³Edwards J. e Rothbard, N. (1999). Work and family stress and well being: an examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 77, 85-129.

Perciò, mentre il concetto di “risorsa” analizza il fit prendendo in considerazione l’adattamento tra ciò che individuo ed organizzazione ritengono prioritario nella relazione lavorativa, il concetto di “richiesta” valuta il fit prendendo in esame lo scarto tra le richieste del lavoro e le abilità messe a disposizione per soddisfarle.

Se nel primo caso, ci si focalizza maggiormente sul versante cognitivo affettivo, ossia credenze, valori e atteggiamenti che guidano concretamente il comportamento organizzativo; nel secondo, invece, diventano salienti gli aspetti operativi, i contenuti ed i compiti del lavoro e le competenze per svolgerli.

In definitiva, superando le numerose proposte di categorizzazione delle dimensioni del fit, il tratto comune alla maggior parte degli studi è la consapevolezza della estrema dinamicità della relazione tra persona e contesto organizzativo, dal momento che gli individui così come le organizzazioni cambiano nel corso dell’arco di vita.³⁴

Naturalmente, è inevitabile che gli individui tendano ad adattarsi alle situazioni ed a cambiare anche in riferimento alle differenti tappe della socializzazione e della carriera; dopotutto sono numerose le modalità implicite (fiducia e delega) ed esplicite (mentoring, apprezzamenti, ecc.) attraverso le quali le organizzazioni

³⁴Dawis, R. e Lofquist, L. (1984). A psychological theory of work adjustment: An individual – differences model and its applications. Minneapolis: University of Minnesota Press.

tentano di dare forma ai comportamenti individuali in modo tale da renderli congruenti con i propri obiettivi.

Dunque, il fit può essere inteso come il risultato di un reciproco processo di attrazione-selezione-atrito (teoria A-S-A), che caratterizza l'ingresso e la successiva relazione tra individuo ed organizzazione: le persone sono attratte dalle organizzazioni che mostrano caratteristiche compatibili con le proprie e similmente queste selezionano persone che mostrano competenze ed abilità che possano adattarsi e rispondere ai propri valori ed obiettivi.³⁵

Il modello ASA rappresenta forse l'elemento più avanzato o forse più famoso per la comprensione del P-O fit³⁶.

Il modello che integra le teorie individuali ed organizzative presuppone che alcuni processi dinamici e tra loro connessi – di attrazione, selezione, attrito – determinino i tipi di persone che restano in una organizzazione; questi, a loro volta, definiscono la natura, i processi, e la cultura di quella organizzazione in ragione di uno scopo. Essi sono indotti dalle caratteristiche di personalità - inclusi valori e attitudini - dei fondatori e dei suoi primi colleghi. Il processo di attrazione contempla che le persone che vanno a lavorare in una organizzazione lo facciano sulla base di sentimenti di attrazione verso una organizzazione percepita come simile a sè.

³⁵Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437- 454.

³⁶Billsberry, J. (2007) Attracting for values: an empirical study of ASA's attraction proposition. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), pp. 132-149.

La successiva fase di attrito ipotizza che le persone che si sentono diverse da quel contesto entreranno in attrito con essa e se ne andranno.

1.11 Supplies-Values fit

Ora andremo ad analizzare nello specifico la prospettiva Supplies/Values, visto che i valori costituiscono una variabile individuale molto rilevante nell'ambito degli studi sul fit P-O.³⁷

I valori possono essere concepiti come sistemi di credenze durevoli circa ciò che è giusto o preferibile, comprendono preferenze, interessi, motivazioni, obiettivi e si traducono in atteggiamenti, giudizi e condotte.³⁸

Possiamo quindi affermare che la prospettiva Supplies/Values fit considera i valori professionali responsabili degli esiti della relazione P/O poiché mediatori del modo in cui gli individui considerano le risorse (supplies) messe a disposizione dall'organizzazione, ovvero quegli aspetti del contesto organizzativo che

³⁷Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 149- 169.

³⁸Rokeach, M. (1973). *The nature of work values*. New York: Free Press.

potenzialmente sono in grado di soddisfare i valori summenzionati a differenti livelli.³⁹

Pertanto, la relazione tra supplies organizzative ed esiti quali ad esempio la soddisfazione lavorativa varia in funzione della gerarchia dei valori professionali manifestata dagli individui.

Secondo Locke, la soddisfazione lavorativa come “uno stato emozionale piacevole derivante dalla percezione del proprio lavoro come in grado di soddisfare valori compatibili con i propri bisogni”.⁴⁰ Dunque, l’importanza giocata da un singolo aspetto del lavoro contribuisce a definire il grado soddisfazione lavorativa globale; in altre parole, se un aspetto è considerato relativamente poco importante a livello individuale, l’assenza o la scarsa presenza di questo nel proprio lavoro non inciderà sul grado di soddisfazione globale; diversamente, anche piccole variazioni nella presenza di un aspetto ritenuto particolarmente rilevante potranno influire sulla soddisfazione globale nei confronti del proprio lavoro.

³⁹Taris, R. e Feij, J. (2001). Longitudinal examination of the relationship between supplies-value fit and work outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 52-80.

⁴⁰Locke, E. (1976). Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. Dunnette (a cura di), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1342) . Chicago, Rand McNally.

Tuttavia, se da un lato numerosi autori hanno trovato che gli individui ricercano contesti lavorativi in grado di soddisfare la propria gerarchia di valori pochi hanno esaminato come i valori professionali si traducano in reali occasioni di lavoro.⁴¹

Questa relazione non è affatto automatica e trovare un impiego che corrisponda ai propri valori non conduce immediatamente alla realizzazione del fit, poiché un ruolo rilevante lo giocano anche i tratti personali, dalle caratteristiche dell'organizzazione, del lavoro o del gruppo di lavoro, così come fattori esterni quali le condizioni del mercato del lavoro o altre variabili socio-economiche.

Certo è però che quanto più le caratteristiche del lavoro incontrano le caratteristiche dell'individuo, le sue attese e le sue credenze tanto più probabilmente l'individuo si sentirà legato all'organizzazione e tanto più sarà soddisfatto della propria appartenenza e del proprio lavoro; di conseguenza, diminuiranno le possibilità che si sviluppino intenzioni di lasciare l'organizzazione.

⁴¹Judge, T. e Cable, D. (1997). Applicant personality, organizational culture and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50 (2), 359-394.

2. LA SELEZIONE DELL'ATLETA NELLA PALLAVOLO FEMMINILE

2.1 L'origine del processo di qualificazione.

Il processo di qualificazione, attualmente adottato dal settore femminile, è frutto di 10 anni di studio e di monitoraggio dati condotti con una struttura stabile, che ha potuto operare in modo continuativo.

Grazie a questi 10 anni è stato possibile sintetizzare una serie di strategie funzionali per la selezione del talento.

Il talento richiede un processo adeguato di identificazione, un programma di sviluppo e promozione e una strategia pianificata con cui costruire una serie di tempestive opportunità di crescita agonistica.

I metodi adottati nel corso degli anni, per il riconoscimento degli indicatori del talento, hanno contribuito a migliorare le proposte operative a tutti i livelli, dal primo momento di qualificazione, nella selezione provinciale, all'ultimo anno dell'attività internazionale giovanile.

Il risultato è il riconoscimento e la condivisione delle linee guida operative per coloro che di tale processo selettivo sono i principali attori, ossia i Selezionatori Provinciali e Regionali.⁴²

2.2 I principi strutturali del processo di qualificazione.

Primo dei principi strutturali del processo di qualificazione è la definizione dei parametri tecnico-motori indicatori di prospettiva di alto livello svolti dalla giocatrice durante il gioco.

Sono state rivelate alcune caratteristiche esecutive nei movimenti di base che potessero evidenziare attitudini capaci di velocizzare i processi successivi di qualificazione; queste caratteristiche sono strettamente collegate al concetto di anticipazione motoria che per il pallavolista è l'aspetto fondamentale attraverso cui appare possibile la risoluzione della percezione ed interpretazione delle traiettorie in arrivo, contemporaneamente alla gestione di quelle in uscita, solo attraverso un tocco della palla istantaneo.

Le funzioni che sono risultate attendibili per la formulazione di ipotesi sul talento nella pallavolo, nell'età in cui avviene la selezione, sono l'alzata, la ricezione del

⁴² MENCARELLI M. *La metodologia per l'identificazione, selezione e promozione del talento. La pallavolo femminile giovanile dal 2007 al 2014*. Calzetti Mariucci editori. Ferrera di Torgiano (PG). 2017. pp. 7-9

servizio e l'attacco in schiacciata; quindi i colpi che hanno una maggiore richiesta di precisione esecutiva e al tempo stesso, di risultato nel controllo della palla, essendo frutto di maestria tecnico-coordinativa.

Un altro concetto importante è poi quello dell'anticipazione situazionale, che a differenza dell'anticipazione motoria (la quale si sviluppa attraverso strutture coordinative nell'età scolare), si forma attraverso l'allenamento percettivo della tecnica e l'allenamento delle dinamiche di gioco e consente lo sviluppo e la qualificazione di attitudini tecnico-motorie correlate all'ipotesi di talento.⁴³

Gli obiettivi del processo selettivo, nelle prime fasi, possono essere sintetizzati nei seguenti passaggi:

- a. identificazione delle atlete in possesso di parametri antropometrici superiori alla media.
- b. previsione del talento attraverso l'analisi della motricità di base correlata alla sensibilità nei tocchi di palla alla ricerca della massima precisione, alla rapidità di movimento nella gestualità volta alla ricerca di potenza e velocità di esecuzione e allo stiffness del piede (rigidità funzionale del piede)
- c. conferma delle previsioni del talento tramite il monitoraggio della velocità di stabilizzazione dei processi di apprendimento e dei progressi, indagando il tempo tra approccio della nuova tecnica ed esecuzione corretta, tempo tra

⁴³ MENCARELLI M. *op. cit.* pp. 24-26

utilizzo corretto negli esercizi ed utilizzo corretto in gara e, infine, tempo di consolidamento in gara.⁴⁴

Il secondo principio riguarda gli obiettivi del programma di qualificazione, i quali possono essere di ordine: tecnico-sportivo (riferiti alla competizione), formativo (promozione e sviluppo del talento) e promozionale (divulgazione della pallavolo).

Il terzo principio strutturale fa riferimento alla struttura del processo di qualificazione che si suddivide in tre percorsi che confluiscono nell'attività internazionale della categoria pre-juniores.

Due sono percorsi periferici e riguardano la qualificazione provinciale e regionale, uno è quello centrale per la qualificazione alle competizioni internazionali (Progetto Club Italia).

L'ultimo principio della qualificazione riguarda le figure professionali che la compongono; questo sono il selezionatore provinciale, regionale e nazionale.

Il selezionatore provinciale e anche quello regionale hanno una doppia funzione, sia quella di selezionatori che quella di tecnici, mentre i selezionatori nazionali hanno il compito esclusivo di monitoraggio delle atlete classificate come talenti e la definizione dei processi finalizzati all'individuazioni di quest'ultimi.⁴⁵

⁴⁴ MENCARELLI M. *op. cit.* pp.27-28

⁴⁵ MENCARELLI M. *op. cit.* pag. 40

2.3 La selezione a livello provinciale.

Questo tipo di selezione si focalizza sulla fascia di età delle categorie dell'Under 14, poiché è una fascia di età più stabile sul piano auxologico.⁴⁶

In questo livello di attività, gli obiettivi promozionali rappresentano il valore dominante insieme ad un progetto di raccolta dati per identificare le giocatrici a cui proporre un cammino formativo differenziato.

I criteri di selezione delle atlete, in questa fase, dovranno essere in riferimento ad almeno una delle seguenti caratteristiche: capacità di gioco (sostenuta da personalità e controllo motorio) e parametri antropometrici superiori alla media del gruppo identificativo.⁴⁷

Per quanto riguarda la figura professionale, ossia il selezionatore provinciale, egli ha competenza in una fascia di livello circoscritta al fine di qualificare al meglio l'osservazione dei campionati di pertinenza e ottimizzare al massimo la raccolta dei dati, per evidenziare i parametri oggettivabili in questa fascia di età.

Il suo ruolo è determinante per avviare il percorso formativo; difficilmente, infatti, una giocatrice sfuggita alle sue registrazioni avrà poi la possibilità di essere vista in altro modo.

⁴⁶ *Auxologico*: da Auxologia (Settore della biologia e della medicina che studia i fenomeni, i fattori e le leggi dell'accrescimento).

⁴⁷ MENCARELLI M. *op. cit.* pag.43

Il selezionatore Provinciale si occupa di: identificare le atlete che emergono dalle categorie di riferimento, creare un ampio database di giocatrici attraverso la visione di numerose realtà sportive e di partite della categoria di competenza, suddividere e classificare le atlete in tipologie, qualificarle e preparare la propria rappresentativa per competere al torneo Trofeo delle Provincie.

Tale figura deve essere caratterizzata da un profilo di adeguata esperienza in tema di valutazione (capacità di sintetizzare pochi indicatori altamente predettivi), contraddistinta da significativa credibilità etica e professionale riconosciuta.⁴⁸

L'attività della selezione provinciale si può sviluppare nel corso dell'intera stagione agonistica e trova il suo compimento nel Trofeo delle Provincie, 12 giocatrici andranno a costituire un gruppo-squadra per competere contro selezioni di altre provincie per garantire opportunità di selezione approfondite.

Lo strumento principale per questa fase è la raccolta dei dati che scaturiscono dalla misurazione e dal monitoraggio dinamico: componente della crescita strutturale (parametri antropometrici e di forza), componente prestativa (capacità di salto) e componente posturale.⁴⁹

⁴⁸MENCARELLI M. *op. cit.* pp. 46-47

⁴⁹MENCARELLI M. *op. cit.* pag. 48

2.4 La selezione a livello regionale.

Questa fase di qualificazione, riferita alla fascia Under 15, è la tappa più complessa e quindi risulta meno promozionale e più selettiva.

I criteri di selezione adottati devono tenere conto anche della componente agonistica che consente il monitoraggio dell'evoluzione tecnico-tattica di quelle giocatrici non in possesso di indicatori di talento ma efficaci nella competizione sportiva molto precocemente.

Si aggiungono in questa fase della ricerca anche indicatori tecnico-coordinativi del talento in riferimento ad un ruolo specifico.

L'attività regionale ha il compito di monitorare le atlete Under 15, tramite l'osservazione dei campionati U-14 e U-16, e con ciò anche la costruzione dei presupposti per la competizione in occasione del Trofeo delle Regioni (manifestazione di eccellenza regionale).⁵⁰

Il monitoraggio svolto in questo contesto prevede: la visione di almeno un appuntamento delle selezioni provinciali della regione, visione del Trofeo delle Province con raccolta dati inerenti alle capacità di gioco delle giocatrici, monitoraggio del campionato U-14 per le fasi regionali e U-16 per l'intero svolgimento e infine coordinare una rete di segnalazioni di eventuali giocatrici.⁵¹

⁵⁰MENCARELLI M. *op. cit.* pag.65

⁵¹MENCARELLI M. *op. cit.* pag.66

Il selezionatore regionale ha un ruolo fondamentale negli ingranaggi del processo delle atlete, in quanto è la figura di collegamento tra Direzione Tecnica Nazionale per il giovanile e il territorio.

Ha il compito di supervisionare l'attività dei contesti provinciali, uniformandone i criteri selettivi e definendo a sua volta i percorsi di sviluppo tecnico sulla base delle direttive nazionali.

A ciò si aggiunge naturalmente la funzione di selezione e qualificazione delle atlete e gli viene richiesto, inoltre, un programma di controllo delle giocatrici che hanno fatto parte della Rappresentativa Regionale nella stagione precedente.

Tale programma è funzionale alla segnalazione di eventuali progressi particolarmente rilevante di alcune giocatrici, eventuali cambi di ruolo e alla segnalazione di giocatrici neo-tesserate.

Dato il suo ruolo egli dovrà essere un riferimento sia per il territorio che per la Direzione Nazionale, pertanto la stabilità del tecnico chiamato a coprire quel ruolo sarà uno degli elementi fondamentali, cui si aggiunge la necessità di una figura con comprovata esperienza alla guida di squadre partecipanti a campionati nazionali (giovanili e seniores), in possesso di conoscenze tecniche e metodologiche in ambito giovanile e formativo, riconosciuta dal territorio come figura di oggettiva professionalità, morale ed etica.⁵²

⁵²MENCARELLI M. *op. cit.* pag. 68

2.5 La selezione a livello nazionale.

L'attività organizzata a livello nazionale dell'Area Tecnica acquista un valore più selettivo, di qualificazione di un campione di giocatrici relativamente ristretto ed è composta da 5 livelli di qualificazione.

Il primo è rappresentato dal Regional Day: in questo caso è la struttura tecnica regionale che determina le scelte, salvo giocatrici già presenti nelle banche dati.

Il secondo livello è rappresentato dalla partecipazione ad uno o più stage di selezione nazionale, organizzati dalla FIPAV.

Il terzo livello di qualificazione è rappresentato dalla convocazione in un gruppo allargato di Squadra Nazionale Pre-Juniores.

Il quarto è rappresentato dall'iscrizione alla lista delle giocatrici che viene presentata in vista della partecipazione ad una manifestazione giovanile di primo livello.

Il quinto e ultimo livello di qualificazione è rappresentato dalla convocazione nel gruppo di 12 giocatrici partecipanti ad una manifestazione internazionale giovanile.

L'attività centrale di qualificazione si pone come obiettivo quello di uniformare i criteri selettivi che ogni regione mette in atto sulla base di qualità e caratteristiche che il movimento esprime sul rispettivo territorio, in maniera eterogenea e oggettiva per tutte le regioni.

Ovviamente c'è anche poi l'obiettivo agonistico di presenziare le manifestazioni internazionali giovanili.⁵³

Il gruppo dei Selezionatori Nazionali, composto da cinque tecnici, viene definito sulla base di riconosciute competenze; devono essere figure federali non incaricate a tempo pieno che lavoreranno in forte simbiosi per rendere le definizioni dei criteri selettivi e delle valutazioni il più oggettivo e uniforme possibile.

I Selezionatori, oltre a presenziare ai principali momenti di competizione giovanile, gestiscono operativamente tutti i Regional Day sul territorio e presenziano tutti gli stage nazionali.

Le competenze del nucleo dei Selezionatori Nazionali riguardano principalmente:

- a. il monitoraggio delle fasce di età (dall'U-14, all'U-18) per lo studio e la comprensione dei modelli prestativi delle competizioni giovanili.
- b. il monitoraggio del territorio in funzione dell'elaborazione di strategie qualificanti nel rispetto dell'eterogeneità metodologica e strutturale esistente.
- c. la divulgazione delle indicazioni tecniche necessarie a definire oggettivamente e uniformemente i principi ideologici.
- d. l'identificazione dei principi di programmazione dei percorsi formativi individuali e della specializzazione definitiva dal ruolo.

⁵³MENCARELLI M. *op. cit.* pag. 101

- e. l'identificazione dei principi di programmazione dei percorsi formativi del talento (identificazione, promozione e sviluppo del talento).
- f. la selezione per il Progetto Club Italia e l'inserimento nel programma di qualificazione internazionale.

Infine, il selezionatore nazionale deve rispondere al seguente profilo: deve conoscere la pallavolo di livello nazionale ed interazione giovanile, deve manifestare ampia conoscenza delle realtà sportive del proprio territorio, deve manifestare conoscenza dei modelli prestativi e deve evidenziare una spiccata disposizione alla formazione del giocatore piuttosto che allo sviluppo della competitività della squadra.⁵⁴

2.6 La compatibilità nella selezione dell'atleta

In base a quanto emerso dall'analisi svolta nei precedenti paragrafi si può affermare che la compatibilità potrebbe essere un elemento estremamente importante anche nella selezione delle atlete.

Si potrebbero, secondo tale assunto, unire questi due mondi e portare l'analisi dei multilevel fit all'interno dell'ambito pallavolistico.

⁵⁴MENCARELLI M. *op. cit.* pp.102-103

Il primo fit trattato, Person-Vocation, trova facilmente una posizione in tale ambiente; fondamentale è, infatti, la “vocazione” dell’atleta per il suddetto sport che gli permetta di impegnarsi nell’attività agonistica in maniera completa e con meno fatica.

Ciò si può desumere dal significato stesso della parola vocazione, ossia “la disposizione d'animo che induce l'uomo a determinate scelte nell'ambito dei possibili stati di vita”; è, perciò, importante analizzare tale predisposizione nell’atleta per poter effettuare una selezione che produca un effetto duraturo, capita molto spesso che giovani atlete promettenti lascino lo sport perché si sentono sovrastate dall’attività agonistica trovandosi in mancanza dei giusti stimoli motivazionali.

Julio Velasco (allenatore di pallavolo e dirigente sportivo argentino, attuale direttore tecnico del settore giovanile della FIPAV) in un'intervista ha dichiarato in che cosa consiste la motivazione: “Fare ciò che piace. Di conseguenza, quando si costruiscono le squadre, bisogna scegliere gente a cui piace quel ruolo. In ogni modo è possibile migliorare le condizioni di lavoro, l'ambiente, concedere gratificazioni, al fine di rendere più soddisfatti di ciò che si svolge. In questo gli americani sono dei maestri, per quanto li riguarda: meglio si vive, più si rende. In

Italia c'è un disinteresse assoluto per questi argomenti. Un buon allenatore deve cercare di mettere, se può, un giocatore nel posto in cui sa che gli piace stare.”⁵⁵

Passando al Person-Job fit, questo sembra quasi non aver bisogno della spiegazione dei punti di congiunzione con il settore sportivo, essendo appunto l'attitudine ad un certo tipo di lavoro e soffermandosi su quelle che sono le abilità specifiche di un candidato, però volendo andare nello specifico nella pallavolo questo fit di compatibilità potrebbe essere molto utile per l'analisi e la scelta del ruolo giusto per l'atleta (attaccante-ricettore, palleggiatore, centrale, libero, opposto), scelta fondamentale per potergli permettere di sfruttare al meglio le proprie capacità ed avere massima efficacia all'interno della squadra.

Strumento essenziale per tale scelta sono gli indicatori qualitativi, relativi ad ogni singolo ruolo, ossia quegli elementi che possono essere valutati, per la diagnosi del talento in un ruolo specifico, già in giovane età e in forma attendibile grazie al livello di prestazione o di stabilità prestativa con cui si manifestano nella finalizzazione alle situazioni di gioco.⁵⁶

Per ognuno dei ruoli si possono analizzare gli indicatori tecnico-coordinativi del talento, intesi come quegli elementi che qualificano un gesto tecnico nel massimo livello sportivo, definendo i gesti chiave per ogni ruolo e le attitudini motorie

⁵⁵ VELASCO J. intervista fatta da *Stage Up - Il primo sito italiano di Sport Business*

⁵⁶MENCARELLI M. *op. cit.* pp.69

attinenti le tecniche nella prospettiva di sviluppo del ruolo (tecniche specialistiche), ossia quegli aspetti che qualificano il gesto nell'ambito situazionale.

Per quanto riguarda il Person-Group fit, anche questo può essere un ottimo spunto di analisi della compatibilità nella selezione della pallavolo.

Essendo uno sport di squadra, il teamwork è un punto fondamentale su cui tutti gli allenatori si soffermano, anche perché in un incontro di pallavolo, il campo d'intervento dell'allenatore è limitato, per tale ragione quest'ultimo deve fare l'essenziale del suo lavoro prima che la squadra entri nel terreno di gioco.

Citando ancora Velasco, per lui gruppo e squadra non sono la stessa cosa e non vanno confusi: "Il gruppo è l'elemento alla base della squadra. Il gruppo si forma svolgendo un'attività in comune: ad esempio, una classe scolastica. Nel gruppo l'individuo ha dei ruoli, ma non ben delineati, attribuitigli spontaneamente dagli altri componenti. Inoltre non c'è un unico leader, perché viene scelto a seconda dell'attività svolta. Il gruppo è un'entità propria: ciò significa che la sua caratteristica non deriva dalla somma delle caratteristiche degli individui che compongono il gruppo, ma bisogna ricercarla nelle dinamiche che si creano al suo interno. È necessario verificare come ciascun individuo funziona nel gruppo e non come è fatto, se ha talento, oppure se ha un certo carattere, o se è coerente ad un certo metodo di lavoro. Nella squadra, invece, i ruoli, che devono essere ben definiti. In

funzione del tipo di gioco che si vuole fare, della tattica che si intende applicare.”⁵⁷, la squadra perciò deve avere un obiettivo chiaro e un gioco ben delineato e conosciuto da tutti; questo ,per Velasco, “Significa che la metodologia, lo stile di lavoro e di gioco, devono essere chiari a tutti, e non soltanto al capo.”⁵⁸

Maurizia Cacciatori, ex palleggiatrice del Perugia (attualmente commentatrice e formatrice), ha dichiarato: “E’ impossibile che la squadra vinca solo grazie al singolo. Io non sarei mai stata la miglior palleggiatrice di un mondiale se non avessi avuto la compagna che riceveva bene, l’attaccante che mi dava la percentuale di palla perfetta; è statisticamente impossibile che il talento possa risolvere. Puoi risolvere una partita ma non vinci un campionato. [...] se vuoi raggiungere un obiettivo, ti devi mettere a disposizione della squadra e fare un percorso che da solo è più difficile se non impossibile, ma quantomeno inutile e molto più faticoso.”⁵⁹

Per questi motivi è importante anche un’analisi di compatibilità sul team.

Andando avanti troviamo il Person-Supervisor fit, che in questo caso possiamo definire come fit atleta-allenatore.

I giovani atleti vedono nell’allenatore una figura di riferimento da cui si aspettano considerazione: sentire che qualcuno crede in loro e si dedica a loro con dedizione

⁵⁷ VELASCO J. *op.cit.*

⁵⁸ VELASCO J. *op.cit.*

⁵⁹ CACCIATORI M. *Lavorare in gruppo o vincere in squadra?* Intervista rilasciata da Senzafiltro, Notizie Dentro il lavoro. 2016

nonostante alcuni fallimenti può essere un fattore dell'ambiente esterno altamente motivante; viceversa, percepire disattenzione nei propri confronti porta a delusione e perdita di fiducia nell'atleta relativamente alle proprie capacità.

Ogni atleta è diverso dall'altro, quindi un solo stile comunicativo centrato sulla personalità dell'allenatore non può andare bene per tutti.

Occorre che l'allenatore abbia la consapevolezza di questo meccanismo e che si sappia adattare a chi ha di fronte; inoltre, se le parole comunicano qualcosa che non è supportato da coerenza nell'atteggiamento generale, il messaggio non passa.

Bisogna fare poi riferimento alle differenze tra modo di condurre un gruppo di maschi e uno di femmine, perché maschi e femmine hanno modi diversi di processare le informazioni e di vivere quanto accade, quindi l'allenatore deve essere consapevole di tale diversificazione, e di come vanno motivati e trattati in modo diverso, tenendo conto delle esigenze di ognuno.⁶⁰

In riferimento a questa analisi di compatibilità in particolare penso che il lavoro di selezione in questo caso riguardi la società che deve assumere l'allenatore piuttosto che la scelta dell'atleta, poiché la compatibilità tra allenatore e atleta non deve influenzare la selezione di quest'ultimo ma è l'allenatore che deve attuare un lavoro su sé stesso per poter essere meglio compatibile con gli atleti e quindi la squadra, non viceversa.

⁶⁰ RASO B. *Coaching LAB 2016*

L'ultimo dei principali multilevel fit, il Person-Organization, si interseca con più difficoltà con il mondo della pallavolo poiché può essere paragonato ad un rapporto atleta-società sportiva che, pur essendo importante che i ragazzi si trovino bene con le rispettive società che gestiscono le squadre, assume un rilievo decisamente minore la prospettiva di compatibilità tra di esse, soprattutto dal punto di vista della selezione dell'atleta.

Difficilmente una società sportiva attuerà uno studio di compatibilità con le atlete per selezionarle, riguardo la coincidenza dei loro valori e della loro personalità, quanto più potrebbe chiedere alle atlete il rispetto di linee guida, morali ed etiche, istituite in delle norme comportamentali per quanto riguarda la condotta.

Capita di frequente, infatti, che le società sportive stabiliscano all'inizio di un rapporto con l'atleta (e con la famiglia) un regolamento da seguire, contenente: regolamento per le presenze/assenze, abbigliamento, per la sicurezza personale, per l'utilizzo di spazi e attrezzature comuni, etico-sociale.

Fondamentale poi è il rispetto delle "10 regole dello Sport":

1. Avere rispetto di sé stessi
2. Rispettare le regole di gioco
3. Rispettare i compagni di squadra
4. Rispettare l'allenatore e i dirigenti
5. Rispettare gli avversari e le decisioni arbitrali
6. Formare uno spirito di squadra per concorrere ad un obiettivo comune

7. Non tenere comportamenti scorretti
8. Mantenere sempre un comportamento e un linguaggio educato
9. Non fare e non farsi violenza
10. Rispettare le strutture e le attrezzature ⁶¹

In questo caso la compatibilità la possiamo trovare in quelle situazioni in cui un atleta (la cosiddetta “testacalda”) non dovesse rispettare tali norme, arrivando tardi, presentandosi con bracciali, orologi o a capelli sciolti, allontanandosi dalla palestra senza autorizzazione e tutte le dieci regole dello sport; in questo caso può capitare, dopo aver provato varie misure correttive che non portano esiti positivi, che il suddetto atleta venga allontanato dalla società.

In sintesi più che un’analisi di compatibilità Atleta-Società fatta durante la fase di selezione, assume una rilevanza maggiore nel corso del rapporto con l’atleta durante la sua permanenza all’interno della società.

⁶¹ DORIA A. *A.S.D. Tivoli Sez. Pallavolo*. 2018

CONCLUSIONE

A conclusione di questo mio elaborato ho voluto portare due realtà che mi appassionano in modo significativo e analizzarne dunque i loro punti di contatto.

La prima realtà è quella della gestione e organizzazione delle risorse umane ove mi sono soffermato sulla componente della selezione per poi concentrarmi più nello specifico sulla compatibilità, elemento imprescindibile per un'analisi sul reclutamento.

Una compatibilità composta da moltissimi elementi divisi in livelli che vanno analizzati singolarmente per una buona selezione: compatibilità a livello di motivazione, compatibilità con le mansioni che gli verranno assegnate, con il gruppo con cui lavorerà, con il proprio superiore e infine con l'organizzazione stessa e con i valori di essa.

La seconda realtà concerne la pallavolo, di cui ho analizzato il funzionamento e le modalità della qualificazione delle atlete per la ricerca e la selezione del talento, definendo gli strumenti principali per effettuare tale pratica, le figure professionali che la compongono.

Ho portato in analisi anche le rispettive differenze tra la selezione a livello provinciale, regionale e infine nazionale.

Quello di cui mi sono occupato poi nella parte finale è stato trattare i cinque multilevel fit della compatibilità inseriti in quella che è la selezione nella pallavolo piuttosto che in ambito lavorativo-aziendale.

Da questa analisi finale ho potuto trarre e notare i numerosi punti di contatto tra questi due mondi e di come questi possano interagire fra loro, mischiarsi e migliorarsi reciprocamente.

Spesso infatti la pallavolo, o altre attività sportive, vengono prese come esempio dalle aziende per lavorare su tematiche e/o capacità (le c.d soft skills) come la leadership o il teamwork; lo stesso Julio Velasco ha realizzato in merito molti workshop all'interno di alcune società.

Infine, in base anche a quanto esposto nel mio elaborato, spero sia possibile porre in essere il contrario, ovvero portare le conoscenze degli studi sulle risorse umane a vantaggio dell'attività sportiva (e della pallavolo, come in questo caso).

BIBLIOGRAFIA

- ZERILLI A. *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale* di Franco angeli editore, Milano, 1966, pp. 201-209
- MESCHIERI L. *Caratteristiche, problemi e risultati dell'orientamento professionale*, Roma, Atena, 1961
- LEWIN, K. *The conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces*, Durham (N.C.), Duke University Press, 1935
- SEKIGUCHI, T. *Person-Organization Fit and Person-Job fit in employee selection: a review of the literature*, Hosaka Keidai Ronshu. 2004
- PARSONS, F. *Choosing a vocation*, Houghton-Mifflin, Boston. 1909
- DAWIS, R.N. *Theory of work adjustment and person-environment-correspondent counselling*. In Brown, D., Brooks, L., *Career Choice and Development*. Jossey-Bass, San Francisco. 1996
- KRISTOF, A.L. *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. 1996 , pp. 1-49
- SUPER, D.E., SAVICHKAS, M.L., & SUPER, C.M. *The life – span, life space approach to career*. In Brown, D., Brooks, L. ET AL., *Career choice and development*. Jossey – Bass, San Francisco, 1994, pp.121-178.

- KRISTOF-BROWN, A.L., ZIMMERMANN, R.D., & JOHNSON, E.C. *Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit.* 2005
- KRISTOF-BROWN, A. *Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job fit and person – organization fit.* *Personnel Psychology*, 53 (3), 2000, pp. 643-671.
- MUCHINSKY, P.M., & MONAHAN, C.J. *What is person-environment congruence. Supplementary versus complementary models of fit.* 1987
- SCHEIN, E.H. *Culture d'impresa, trad.it.* Raffaello Cortina, Milano 2000.
- EDWARDS, J. *Person- job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique.* In C. Cooper e I. Robertson (a cura di), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1991, pp.283-357.
- SHAW, JB. *The development and analysis of a measure of group faultlines.* *Organizational Research Methods*,7(1), 2004, pp.66-114.
- TETT, R. P., & MURPHY, P. J. *Personality and situations in co-worker preference: Similarity and complementarity in worker compatibility.* *Journal of Business and Psychology*,17(2), 2002, pp.223–243.
- JUDGE, T.A., & KRISTOF-BROWN A.L. *Personality, interactional psychology, and person- organization fit.* In B. Schneider & B. Smith, *Personality and organizations*, Mahwah, NJ: Erlbaum. 2004.

- RYAN, A.M., KRISTOF-BROWN A. *Focusing on Personality in Person-Organization Fit Research*. In M.R. Barrick & A.M. Ryan, *Personality and work*. San Francisco: Jossey-Bass. 2003, pp.262-288.
- SCHWARTZ S. H. *Are there universal aspects in the structure and contents of human values?* *Journal of Social Issues*,50(4), 1994, pp.19-45.
- CABLE, D.M., & JUDGE, T.A. *Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry*. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes* ,67(3), 1996, pp.294-311.
- DEPOLO, M. *L'ingresso nel mondo del lavoro*. Roma, Carocci, 1998
- SARCHIELLI, G. *La socializzazione al lavoro*. Bologna: Il Mulino, 1978.
- HACKMAN, J.R. (Ed.) *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass. 1990.
- ALLEN, N.J., & WEST, M.A *Selection for Teams*. In Anderson, N., Evers, A., Smith-Vskuijl, O., *The Blackwell handbook of personnel selection*. (Cap. 22). Oxford, 2005.
- FURNHAM, A. *Vocational preference and P-O fit: Reflections on Holland's theory of vocational choice*. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 2001, pp. 5- 29.

- FRENCH, J., RODGERS, W. e COBB, S. *Adjustment as person-environment fit*. In V. George, D. Coehlo, A. Hamburg, e J. Adams (a cura di), *Coping and Adaptation*, New York, Basic Books, 1974, pp. 316-333.
- EDWARDS J. e ROTHBARD, N. *Work and family stress and well being: an examination of person-environment fit in the work and family domains*. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 77, 1999, pp.85-129.
- DAWIS, R. e LOFQUIST, L. *A psychological theory of work adjustment: An individual – differences model and its applications*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.
- SCHNEIDER, B. *The people make the place*. *Personnel Psychology*, 40, 1987, pp. 437- 454.
- BILLSBERRY, J. *Attracting for values: an empirical study of ASA's attraction proposition*. 2007.
- *Journal of Managerial Psychology*,22(2), pp.132-149.
- FINEGAN, J. *The impact of person and organizational values on organizational commitment*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 2000, pp. 149- 169.
- ROKEACH, M. *The nature of work values*. New York: Free Press, 1973.

- ELIZUR, D. e SAGIE, A., *Facets of personal values: A structural analysis of life and work values*. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 1999, pp. 73-87.
- SELMER, J. e DE LEON, C. *Parent cultural control through organizational acculturation : MCN employees learning new work values in foreign business subsidiaries*. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 1996, pp.557-572.
- ROE, R. e ESTER, A. *Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective*. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 1999, pp.1-21.
- GINZBERG, E., GINSBURG, S.W., AXELROD, S. e HERMA, J.L. *Occupational choice*. New York: Columbia University Press, 1951.
- TARIS, R. e FEIJ, J. *Longitudinal examination of the relationship between supplies-value fit and work outcomes*. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 2001, pp. 52-80.
- LOCKE, E. *Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. Dunnette (a cura di), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Rand McNally, 1976, pp.1297-1349.
- JUDGE, T. e CABLE, D. *Applicant personality, organizational culture and organization attraction*. *Personnel Psychology*, 50 (2), 1997, pp. 359-394.

- BUCKLEY, M., FEDOR, D., VERES, J., WIESE, D. e CARRAHER, S. *Investigating new comer expectations and job-related outcomes*. Journal of Applied Psychology, 83,1998, pp. 452-461.
- PERVIN, L. *Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit*. Psychological Bulletin, 69(1), 1968, pp. 56-68.
- FRITZSCHE, B., POWELL, A. e HOFFMAN, R. *Person-environment congruence as a predictor of customer service performance*. Journal of Vocational Behaviour, 54, 1999, pp. 59- 70.
- CALIGIURI, P., PHILLIPS, J., LAZAROVA, M., TARIQUE, I. e BURGI, P. (2001). *The theory of met expectations applied to expatriate adjustment. The role of cross-cultural training*. International Journal of Human Resource Management, 12 (3), 2001, pp. 35
- MENCARELLI M. *La metodologia per l'identificazione, selezione e promozione del talento. La pallavolo femminile giovanile dal 2007 al 2014*. Calzetti Mariucci editori. Ferrera di Torgiano (PG). 2017. pp.7-103
- VELASCO J. intervista fatta da *Stage Up - Il primo sito italiano di Sport Business*
- CACCIATORI M. *Lavorare in gruppo o vincere in squadra?* Intervista rilasciata da Senzafiltro, Notizie Dentro il lavoro. 2016

- RASO B. *Coaching LAB. 2016*
- DORIA A. *A.S.D. Tivoli Sez. Pallavolo. 2018*