

*Corso di Laurea in Informatica
Startup d'Impresa e Modelli di Business*

DISPENSE PARTE 1

L'Imprenditore

A.A. 2023 - 2024

Prof. Paolo Loreto

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Contenuti Dispense Parte 1

- ✓ **L'Imprenditore**
- ✓ **La personalità e il Modello Big Five**
- ✓ **La Motivazione**

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Corso di Laurea in Informatica

L'Imprenditore

A.A. 2023 - 2024

Prof. Paolo Loreto

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Evoluzione del percorso imprenditoriale

La letteratura scientifica da tempo dedica ampio spazio
alla figura del **soggetto imprenditoriale**, ai suoi
caratteri ed alle condizioni ambientali che lo inducono
ad avviare un nuovo progetto d'impresa.

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto

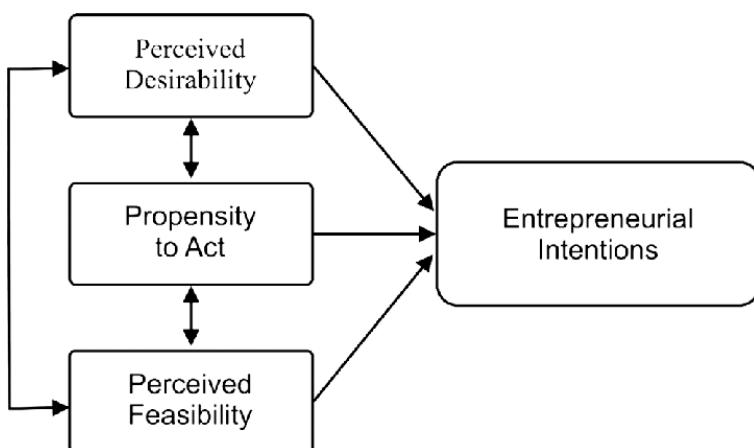


Università
di Catania

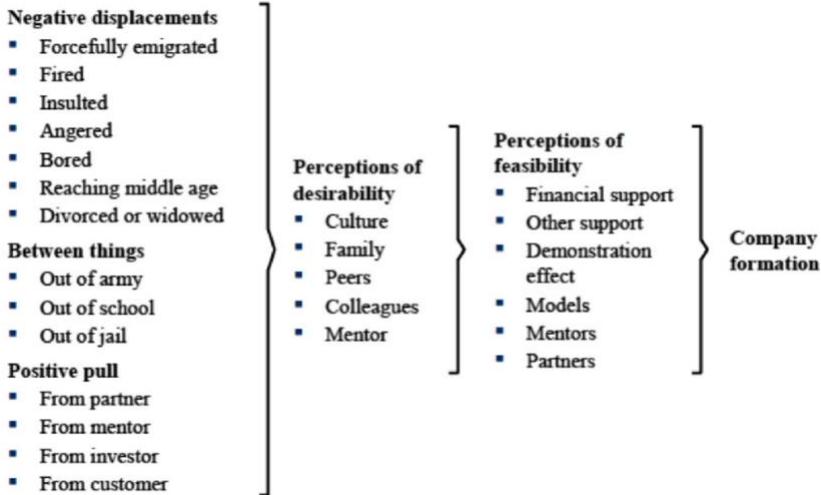
Il modello di Shapero e Sokol

- Secondo il modello di Shapero, studioso dei processi di generazione dell'evento imprenditoriale, nel percorso di nascita di una nuova impresa sono determinanti la **“percezione di desiderabilità”** e la **“percezione di fattibilità”** dell'evento imprenditoriale.
- Quando si congiungono questi due elementi, da un lato, il **desiderio di un individuo di avviare una nuova impresa** e, dall'altro, la sua **convinzione personale che tale percorso sia veramente praticabile** e non mero sogno utopistico, è in quel momento che nella mente del futuro imprenditore prende vita il **percorso di genesi che porterà alla nascita della startup.**

Il modello di Shapero e Sokol



Il modello di Shapero e Sokol

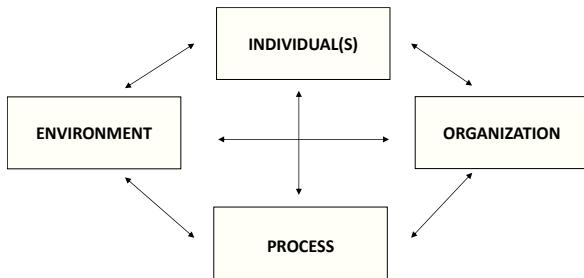


Il processo creativo

- La scelta di avviare una startup rappresenta un **percorso complesso**, condizionato e condizionabile da molti fattori, in grado di riscrivere la storia personale del soggetto e il suo modello comportamentale.
- Una parte importante delle analisi dedicate ad esplorare il processo che conduce alla nascita è stata negli anni rivolta allo **studio dell'individuo** e, in modo più specifico, ai suoi **tratti psicologici**, alla sua **personalità**, ai **bisogni** ed ai **fattori motivazionali** che lo spingono.

Il modello di Gartner

- Secondo **Gartner** (1985), il processo creativo di una nuova impresa è una Gestalt, cioè una totalità strutturata, con una natura complessa e interattiva rappresentabile attraverso quattro dimensioni: **Individuo, Organizzazione, Processo e Ambiente**.



Il modello di Gartner

- Il modello di Gartner sottolinea la **natura coevolutiva, multidimensionale e complessa** del fenomeno della nascita di una nuova impresa.
- Pensare al processo di startup attraverso contemporaneamente le **quattro dimensioni** consente di chiarire le caratteristiche dell'atto creativo.
- Si tratta di un fenomeno coevolutivo, multidimensionale e complesso perché **tutte le variabili interagiscono tra loro e mutualisticamente si condizionano** e modificano se stesse dinamicamente nel tempo.

Le 4 dimensioni del modello di Gartner

- 1. INDIVIDUO:** la prima dimensione di analisi è diretta a descrivere le **caratteristiche personali e psicologiche**, le **motivazioni**, le **esperienze**, le **skills**, le **competenze**.
- 2. AMBIENTE:** la seconda dimensione si focalizza sulle **condizioni ambientali** che influenzano l'agire imprenditoriale, sull'**ecosistema** che favorisce o inibisce l'evento creativo, sulla **disponibilità di risorse tangibili e intangibili** e sugli **interventi**, anche di politiche industriali, diretti a rimuovere ostacoli e barriere ai processi di genesi della nuova impresa.

Le 4 dimensioni del modello di Gartner

- 3. ORGANIZZAZIONE:** si intende fare riferimento sia al **team di persone** che affiancano il futuro imprenditore nel processo di attivazione della startup, sia all'**insieme delle strategie** che si pongono in essere con riferimento alla natura ed alle caratteristiche della startup, al sistema ambientale di riferimento, al set di risorse di cui dispone.
- 4. PROCESSO:** è la sequenza dinamica delle **azioni** intraprese dal soggetto per creare la nuova impresa. Si articola in **differenti attività tipiche** del percorso imprenditoriale che porta alla nascita della startup.

Attività tipiche del processo imprenditoriale

- ✓ L'imprenditore **individua l'opportunità di business** (vuoto di offerta);
- ✓ L'imprenditore **attiva, ricerca e raccoglie le risorse**;
- ✓ L'imprenditore **crea il mercato** per i nuovi prodotti e/o servizi;
- ✓ L'imprenditore **mette in azione e organizza** il processo produttivo;
- ✓ L'imprenditore **costruisce** l'organizzazione;
- ✓ L'imprenditore **risponde alle istanze sociali** ed a quelle istituzionali.

L'imprenditore

- ✓ L'imprenditorialità è fondamentalmente un fatto umano e le **caratteristiche personali dell'imprenditore** sono considerati i fattori più rilevanti per la buona riuscita del progetto imprenditoriale.
- ✓ Gli **individui** sono determinanti per il successo o l'insuccesso di qualsiasi attività e rappresentano **l'essenza e la fonte del vantaggio competitivo**.
- ✓ Il modo più efficace per cominciare ad interpretare i processi di genesi di una nuova impresa è **rivolgersi all'attenzione sulla figura dell'imprenditore**.
- ✓ Gli **obiettivi** dell'individuo, le sue **esperienze**, la sua **personalità**, il **talento**, le sue **relazioni**, la **capacità di apprendimento** hanno un impatto decisivo per il successo della startup.

L'imprenditorialità

- ✓ Comunemente, con il termine imprenditorialità si fa riferimento al **processo di avvio di una nuova impresa e all'attività dell'imprenditore**.
- ✓ In tutto il mondo, imprenditorialità oggi si traduce con il termine **entrepreneurship**, mentre **entrepreneur** è l'imprenditore.
- ✓ Questo vocabolo, di origine francese, risale al secolo XVIII e deriva dal verbo **"entreprendre"**, che significa "prendere nelle proprie mani".
- ✓ Si può definire **entrepreneurship** quel processo mentale ed operativo messo in moto dall'imprenditore attraverso cui **percepire e cogliere le opportunità del mercato, gestire rischio ed incertezza e implementare visioni, trasformandoli in progetti organizzati**.

Le caratteristiche dell'imprenditore

- ✓ **Entrepreneurial spirit**
- ✓ **Intentio imprenditoriale**
- ✓ **Locus of control interno**
- ✓ **Famiglia di origine (copioni familiari) e reputation**

→ **Copione della startup**

L'intentio imprenditoriale

- ✓ L'approccio imprenditoriale enfatizza il ruolo del **entrepreneurial spirit** nella progettazione creativa della startup.
- ✓ Nei modelli teorici e nelle ricerche recenti sull'imprenditorialità, un accento fondamentale è stato posto sul concetto di "**intenzione**" quale catalizzatore dell'intero percorso di genesi della nuova iniziativa.
- ✓ L'**intentio** indica l'atto conoscitivo con cui il soggetto tende verso un oggetto e riguarda quella ampia gamma di stati mentali che consentono la **traduzione di un'idea in azione**.
- ✓ L'intenzione può essere definita come una **disposizione mentale che orienta l'attenzione di un individuo verso un particolare percorso e il raggiungimento di un dato risultato**. In questo caso l'intenzione risulta essere il fattore che conduce direttamente all'attuazione del comportamento programmato quale **planned behaviour**.

Il potere dell'intenzione

- ✓ Il **potere dell'intenzione** è elevatissimo: se l'individuo desidera intensamente realizzare un progetto, questa forza trascina e lo rende fattibile. Individuo e intenzione sono intimamente legati e il potere dell'intenzione **ispira e guida tutto il percorso**.
- ✓ L'intenzione è una combinazione tra la volontà di agire e la consapevolezza che controlla il nesso causa-effetto generato dalle azioni.
- ✓ L'intenzione è **la spinta al futuro** e assume la regia del **processo creativo della startup**.
- ✓ Le **intenzioni del fondatore** determinano la forma e la direzione dell'impresa nella sua fase iniziale, una sorta di **imprinting**.
- ✓ Il conseguente successo di una startup, lo sviluppo, la crescita, la sopravvivenza e l'eventuale cambiamento **si basano su queste intenzioni** che possono essere successivamente modificate, elaborate, incluse o trasformate.

Il locus of control

- ✓ Il **locus of control** rappresenta la convinzione degli individui che quanto loro accade sia controllabile attraverso i propri sforzi.
- ✓ Il locus of control è una dimensione della personalità che influenza l'opinione dell'individuo circa la localizzazione dei fattori (interni ed esterni) che determinano il suo comportamento.
- ✓ Una persona convinta che i risultati dei propri comportamenti siano controllati o controllabili da altri, piuttosto che da se stesso possiede un elevato **locus of control esterno**; al contrario chi dimostra capacità di autonomia e consapevolezza delle proprie responsabilità si caratterizza, invece, per un **locus of control interno**.

Il locus of control interno

- ✓ I soggetti con un **locus of control interno** hanno **bisogno di indipendenza** e, quindi, di essere protagonisti del processo decisionale e consapevoli della propria capacità di condizionare l'ambiente esterno. Hanno **fiducia in se stessi** e non perdono tempo, né energia, a manipolare o tentare di modificare gli altri. Non hanno paura di pensare a loro modo e di usare le proprie convinzioni. Senza sensi di colpa si godono i propri successi e senza invidia partecipano ai successi degli altri.
- ✓ Tutti gli studi sull'imprenditorialità hanno affermato che **gli individui che guidano un'impresa tendono a caratterizzarsi per un marcato locus of control interno** che, insieme alla propensione al rischio e alla tolleranza per l'ambiguità, rappresentano gli attributi tipici del profilo imprenditoriale.
- ✓ In particolare, è stato dimostrato che **il locus of control è un valido predittore**, non solo dell'intenzione, ma anche del **successo imprenditoriale**.

La famiglia di origine

- ✓ La famiglia rappresenta il ponte tra l'individuo e l'ambiente, esercita una **funzione cruciale nei processi di sviluppo della personalità** e si ritrova in una posizione delicatissima al confine tra individuo e ambiente.
- ✓ Gli studi sulle famiglie di provenienza e su alcune variabili relative al contesto familiare e relazionale-affettivo mettono in evidenza in modo marcato **l'incidenza del background familiare sull'orientamento imprenditoriale degli individui**.
- ✓ La percezione di desiderabilità e lo sviluppo dell'intento imprenditoriale sono **fortemente condizionate dall'esposizione dell'individuo alle esperienze imprenditoriali degli altri membri della famiglia**, o delle persone che intrattengono relazioni stabili con il nucleo familiare di origine.
- ✓ La famiglia rappresenta una delle **tre cruciali "F", Family, Friends and Fool** che sostengono con fiducia, finanziariamente ed emotivamente, le startup nei processi iniziali.

La famiglia e la reputazione

- ✓ La famiglia fornisce un contributo significativo in termini di **reputation**.
- ✓ La reputazione della famiglia fondatrice è il principale intangibile asset dell'impresa familiare in tutte le fasi del suo ciclo di vita e il **buon nome del fondatore** viene conferito ad una nuova impresa sin dalla fase di startup.
- ✓ Le valutazioni degli investitori sull'affidabilità del piano d'impresa sono **fortemente condizionate** dalla **qualità e dall'affidabilità dei componenti del team** del nuovo progetto imprenditoriale e quasi sempre fanno riferimento al buon nome della famiglia di origine.

I copioni familiari

- La **famiglia di origine** è risolutiva nel determinare condizioni ambientali favorevoli o ostili alla decisione di un soggetto di avviare una nuova impresa.
- L'analisi delle spinte provenienti dalla famiglia di origine, oltre ad evidenziare caratteristiche genetiche e background ambientale, consente di ricostruire alcune delle **motivazioni di fondo** che spingono alla decisione di avvio di un progetto imprenditoriale.
- Il concetto di **copione** si rivela particolarmente utile per spiegare le motivazioni di fondo della nascita di una startup. La formazione del copione, e la sua reiterazione nel tempo, proviene da bisogni arcaici insoddisfatti dell'imprenditore che tendono ad essere riproposti nella vita adulta come sostituti di bisogni più evoluti.

Il copione dei fondatori

- I **copioni di vita dei fondatori** tendono ad essere replicati all'interno della startup, determinando così copioni organizzativi che, a loro volta, alimentano intenzionalità soggettive e copioni individuali.
- L'impresa è il luogo dove l'imprenditore e i suoi bisogni, cioè la sua fame di stimoli, di posizione e di struttura possono essere alimentati.
- La startup rappresenta, infatti, un palcoscenico per una rappresentazione amplificata del **“processo copionale”** del fondatore.
- Il copione del fondatore, o dei fondatori se sono più di uno, **condiziona significativamente le strategie** ed i percorsi organizzativi che la nuova azienda tende ad adottare.

Il copione aziendale

- Il copione aziendale può essere definito come il **piano di vita inconscio della startup** ed è al di fuori della consapevolezza della struttura.
- E' **fortemente influenzato dal fondatore** e rinforzato dal contesto (tecnologico, competitivo, finanziario, legislativo, sociale) in cui opera la startup, dal team e dai manager che guidano l'organizzazione e giustificato dagli eventi successivi.
- Il copione aziendale influenza tanto la definizione di **aspetti organizzativi, strutturali, procedurali e tecnologici della startup**, quanto la sua ideologia, intesa come l'insieme di convinzioni circa il funzionamento del settore, del mercato, dell'economia e del contesto sociale.

Il copione della startup

- Gli elementi fondamentali che concorrono a definire il contenuto del **copione della startup** sono l'idea di lavoro, l'idea del tempo, l'idea di risorsa umana, l'idea di denaro:
 - L'**idea di lavoro** determina le variabili che motivano gli individui, l'impegno dedicato alle attività, la coscienziosità, la rilevanza della creatività, dell'autonomia, del lavoro di gruppo.
 - L'**idea del tempo** influisce sulla personale produttività ed efficienza e sulla capacità di costruzione di percorsi di sostenibilità futura e di cambiamento.
 - L'**idea di risorsa umana** riguarda il rispetto degli altri, la capacità di investire nella propria crescita professionale e personale, la valorizzazione della capacità di apprendimento, il senso di appartenenza.
 - L'**idea di denaro** influisce sulla capacità di elaborare strategie personali e aziendali, dove le risorse finanziarie e il profitto vengono interpretate o nella loro accezione di obiettivo e di finalità utilitaristica, o nel loro corretto, dal punto di vista manageriale, significato di strumento di sostenibilità per la creazione di valore economico e sociale.

Il fondatore e la Startup Success Proactive

Idea di lavoro: orientamento al risultato	Il fondatore è responsabile, autonomo, creativo ed innovatore I suoi comportamenti sono diretti, coerenti e empatici E' orientato al risultato di lungo termine ed è capace di controllare gli effetti	Nella startup vengono valorizzati efficacia e creatività La startup presenta una struttura lean, piatta e flessibile: non sono rilevanti i ruoli, ma le persone
Idea del tempo: risorsa preziosa	Il fondatore è orientato al rispetto della tempistica e non intende sprecare tempo Si organizza attraverso attività coerenti e realizzabili Sa usare e godere del suo tempo	Nella startup il tempo è concepito come una risorsa preziosa per raggiungere gli obiettivi individuali, del team e dell'organizzazione Le attività vengono strutturate ed organizzate in modo flessibile, costruttivo e gratificante attraverso attività La startup produce energia creativa e impara a contrastare stress ed entropia
Idea di Risorsa Umana: risorsa di valore e con grandi potenzialità	Il fondatore crede nel collaborazione e nella logica win-win. Ha voglia di mettersi in gioco, punta sull'apprendimento ed impara dagli errori Il fondatore è empatico, trascinatore e coinvolgente Rispetta gli altri e sa che crescerà lui, se cresceranno le persone accanto a lui Le sue decisioni sono riferite al "qui ed ora", quindi su dati di realtà e non su modelli copionali	Il Team collabora e partecipa emotivamente allo sviluppo ed è capace di costruire solide partnership La startup è orientata al problem solving e learning by doing Il Team è coeso, con un forte senso di appartenenza e sfida Il Team sa, apprende, cambia e migliora Il Team opera nel "qui ed ora", consapevole e responsabile della realtà interna e competitiva.
Idea di denaro: energia da valorizzare	Il fondatore ottiene gratificazione attraverso il processo di crescita e considera il denaro come mezzo, non come fine Comprende i bisogni del cliente e sa come produrre valore Sa che il denaro speso rappresenta un investimento, invece che un costo Investe nella logica dell'efficacia e dell'efficienza	La startup sa condividere la sua mission all'esterno e considera il profitto come mezzo e non come fine Sa creare valore aggiunto per i clienti che con la nuova business idea si sentono compresi e curati Investe nella formazione delle RU, tecnologie innovative e attrezzature di qualità Si preoccupa del raggiungimento dell'equilibrio finanziario ed economico e si controllano i KPI più critici

La frase del giorno

1. *Impara a fare bene il tuo lavoro; fatti la reputazione di genio creativo!*
2. *Circondati di collaboratori validi*
3. *Lascia portare avanti il lavoro a loro!*

Corso di Laurea in Informatica

La personalità e il Modello Big Five

A.A. 2023 - 2024

Prof. Paolo Loreto

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Le caratteristiche dei soggetti

- Le *caratteristiche distinte* degli individui
 - ✓ Le conoscenze
 - ✓ L'apprendimento
 - ✓ Gli atteggiamenti
 - ✓ Le percezioni
 - ✓ I giudizi
 - ✓ La personalità

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



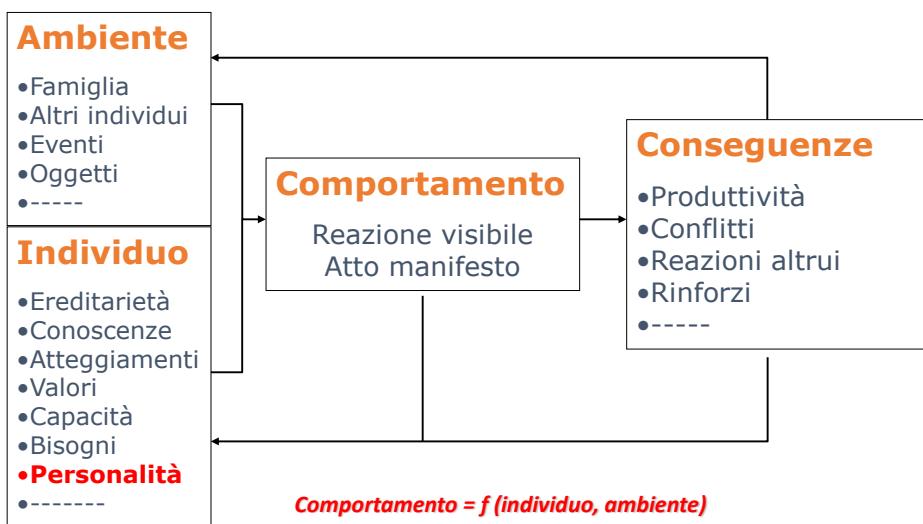
Università
di Catania

Le cause dei comportamenti organizzativi



... IL COMPORTAMENTO È PLURIDETERMINATO

Un modello di base



Conoscere le cause del comportamento consente di ...

CONOSCERE SE STESSI



- Identificare le proprie caratteristiche
- Capire il proprio stile di gestione
- Prendere consapevolezza dello stile di relazione

Per modificare il modo di gestire il contesto, i collaboratori, le relazioni

GESTIRE IL COLLABORATORE



- Identificare i contesti e le attività più congruenti
- Anticipare difficoltà e opportunità
- Utilizzare diverse strategie per motivare

Per consentire la "messa alla prova" e monitorare i risultati

La personalità

Deriva dalla parola “*persona*”, la maschera del teatro classico che l’attore portava sul volto



Cicerone la definì come “l’aspetto e la dignità di un essere umano”

La personalità - Definizione

Insieme relativamente stabile delle **caratteristiche psicologiche** di una persona, ossia un modello duraturo di **caratteristiche** che definiscono l'unicità di una persona e che influenzano il modo con cui essa **interagisce** con gli **altri** e con **l'ambiente**



È un **sistema** organizzato **dinamico e complesso** che dà coerenza e continuità nel tempo alla persona

Tratto di personalità

- Particolare tendenza individuale, relativamente **stabile e duratura**, a reagire a livello comportamentale in un determinato modo.
- Rappresentano gli aspetti **meno modificabili** dell'individuo.



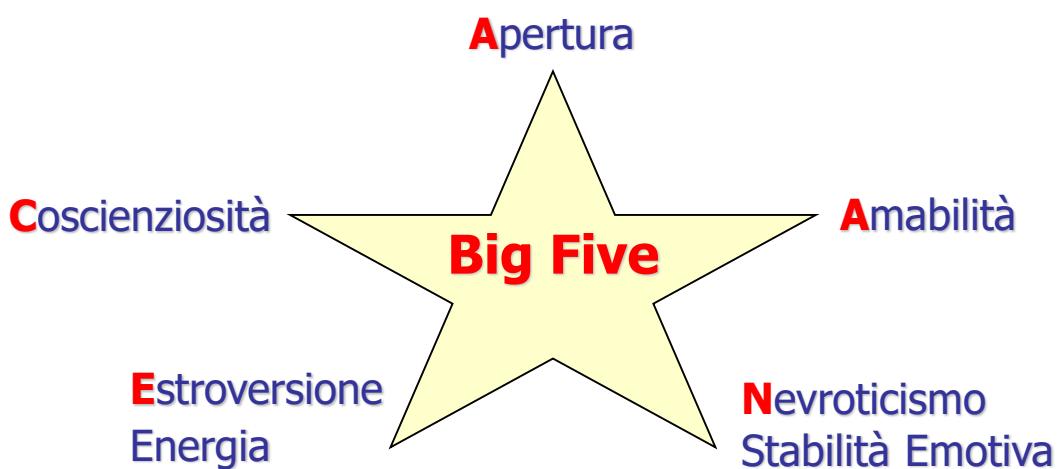
La **personalità** è la determinante più stabile e predittiva del comportamento.

I Big Five

Per ricostruire i profili di personalità dovete andare **A.C.E.N.A.** con le persone.....

- **A** pertura
- **C** oscienziosità
- **E** stroversione
- **N** evroticismo
- **A** mabilità

Un modello per la descrizione della personalità il Big Five: i 5 tratti della personalità



Modello Big Five

Punteggi Altì	Tratti	Punteggi Bassi
Curioso, creativo, originale, ricco di immaginazione	Apertura Livello di tolleranza ed esplorazione del nuovo	Conformista, non creativo, non analitico, con i piedi per terra
Organizzato, affidabile, autodisciplinato, ordinato	Coscenziosità Grado di organizzazione a svolgere il compito con zelo	Inaffidabile, pigro, trascurato, negligente, privo di scopi
Socievole, attivo, loquace, ottimista	Estroversione Qualità e intensità rapporti interpersonali	Riservato, sobrio, distaccato, chiuso
Preoccupato, nervoso, emotivo, insicuro	Nevroticismo Adattamento all'instabilità emotiva	Calmo, rilassato, sicuro, soddisfatto
Gentile, animo buono, disponibile, leale	Amabilità Orientamento interpersonale	Cinico, rude, sospettoso, irritabile, non collaborativo

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

IL Big Five Questionnaire (BFQ)

- ➡ E' STATO CREATO AD HOC PER IL CONTESTO ITALIANO
- ➡ HA TROVATO AMPIO RISCONTRO POSITIVO NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI DOVE E' STATO IMPIEGATO: **selezione del personale, orientamento, assessment center, pianificazione e sviluppo carriere, formazione**
- ➡ E' DI FACILE E RAPIDA COMPILEZIONE
- ➡ FORNISCE UN PROFILO DI PERSONALITÀ DI FACILE LETTURA ED IMMEDIATAMENTE CONFRONTABILE SIA CON IL PROFILO IDEALE PREDISPOSTO PER LA POSIZIONE SIA CON IL PROFILO EMERSO DAGLI ALTRI STRUMENTI "BIG FIVE"
- ➡ E' STATO VALIDATO SU UN GRUPPO DI OLTRE 15.000 SOGGETTI, DEI QUALI OLTRE 6.000 IN CONDIZIONI DI VALUTAZIONE

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Il BFQ: caratteristiche

- Fornisce una “**bussola**” per orientare lo studio delle differenze individuali all’interno di una struttura di riferimento condivisa, rappresentando una cornice di riferimento per la **valutazione e descrizione della personalità**.
- Un numero crescente di risultati empirici testimonia il legame tra **Big Five** e correlati comportamentali in differenti ambiti applicativi come:
 - ❑ La psicologia organizzativa e del lavoro
 - ❑ La psicologia dell’educazione
 - ❑ La medicina comportamentale
 - ❑ La psicologia clinica



Il BFQ: caratteristiche

- Utilizza lo **stesso linguaggio** che le persone usano nella vita quotidiana, fornendo un lessico (cioè un insieme condiviso di termini) che può facilitare l’accordo tra i differenti valutatori e ridurre la variabilità dei loro giudizi → si utilizzano **item semplici**, con termini familiari immediatamente comprensibili.
- In totale il BFQ si compone di **132 affermazioni** rispetto alle quali il soggetto esprime il suo grado di accordo su una scala da 1 (massimo accordo) a 5 (massimo disaccordo).
- Ognuno dei cinque fattori prevede 24 affermazioni: 12 per ogni sottodimensione, 6 formulate in senso positivo rispetto alla denominazione della scala e 6 in senso negativo.
- Da alcuni anni è stato sviluppato anche il **BFQ-2**, simile al BFQ ma con qualche domanda in più (134)

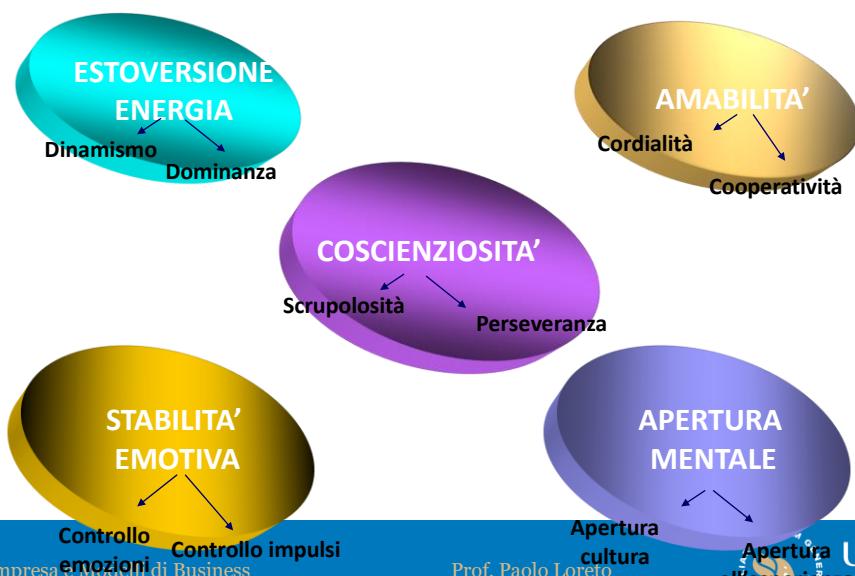


Il BFQ: caratteristiche

- I candidati a volte provano a **manipolare le risposte**.
- La **scala Lie** costituisce una misura della tendenza a fornire un profilo di sé falsatamente "positivo" o "negativo" e si compone di 12 affermazioni.
- Gli studi empirici dimostrano che i tentativi di falsificazione sono più frequenti per i tratti della **coscienza** e della **stabilità emotiva/neuroticismo**, che di solito vengono rilevati attraverso domande più trasparenti.
- Pertanto si può affermare che i test della personalità sono **più utili per scartare i candidati con punteggi inferiori** piuttosto che per prendere la decisione finale tra coloro che hanno ottenuto valori elevati.



Il BFQ: dimensioni e sottodimensioni



ESTROVERSIONE/ENERGIA: dinamismo e dominanza

DINAMISMO (Di)

Tendenza ad avere comportamenti **energici**, mostrare **attivismo**; essere dotati di **facilità di parola**, avere la capacità di **entusiasmarsi a nuovi progetti**.



Esempi di item

“Mi sembra di essere una persona attiva e vigorosa”.
“Non sono una persona loquace”.

“In ogni discussione non esito ad intervenire per esprimere la mia opinione”.

ESTROVERSIONE/ENERGIA: dinamismo e dominanza

DOMINANZA (Do)

Tendenza ad **imporsi** sugli altri, a far **prevale**re la propria opinione; desiderio di **primeggiare**, **ricercare la leadership**, **influenzare** le opinioni e i comportamenti altrui.



Esempi di item

“Generalmente tendo ad impormi piuttosto che accondiscendere”

“Sono sempre sicuro di me stesso”

“Nelle riunioni non mi preoccupo in modo particolare di attrarre l’attenzione”

AMABILITÀ: cooperatività e cordialità

COOPERATIVITÀ (Cp)

Desiderio di **comprendere** gli altri; capacità di **immedesimarsi** e sapersi calare nei panni delle altre persone; comprende la disponibilità a collaborare con gli altri **cooperando** e mostrando **fiducia**.



Esempi di item

“Se necessario non mi tiro indietro dal dare un aiuto a sconosciuti”

“So come venire incontro alle esigenze altrui”

“Sono convinto che si ottengono risultati migliori cooperando piuttosto che mettendosi in competizione”

AMABILITÀ: cooperatività e cordialità

CORDIALITÀ (Co)

Essere **gentili, affabili, fiduciosi nei confronti** del prossimo; **aperti** ai rapporti interpersonali, riuscendo gradevoli agli altri.



Esempi di item

“Ritengo che in ogni persona ci sia qualcosa di buono”

“Generalmente ho fiducia negli altri e nelle loro intenzioni”

“Di solito ho un atteggiamento cordiale anche con persone per le quali provo una certa antipatia”

COSCIENZIOSITA': scrupolosità e perseveranza

SCRUPOLOSIÀ (Sc)

Essere ordinati, precisi, cauti, attenti ai particolari, affidabili nella cura dei dettagli; organizzati e orientati a seguire un metodo.



Esempi di item

“Prima di consegnare un lavoro dedico molto tempo alla sua revisione”

“Non mi piace fare le cose ragionandoci troppo sopra”

“Di solito curo ogni cosa nei minimi particolari”

COSCIENZIOSITA': scrupolosità e perseveranza

PERSEVERANZA (Pe)

Persistenza, tenacia nel raggiungimento degli obiettivi, nell'esecuzione dei propri compiti; le persone perseveranti generalmente sono in grado di portare a termine gli impegni assunti.



Esempi di item

“Porto fino in fondo le decisioni che ho preso”

“Quando qualcosa blocca i miei progetti non insisto a persegui- li e ne intraprendo altri”

“Insisto nel continuare un lavoro che ho programmato sino a quando non raggiungo il risultato che mi sono prefissato”

STABILITA' EMOTIVA / NEVROTICISMO: controllo emozioni e controllo impulsi

CONTROLLO DELLE EMOZIONI (Ce)

Caratterizza le persone capaci di **dominare le proprie emozioni**, che non si lasciano impressionare facilmente, **non** hanno comportamenti **ansiosi**, non sono facilmente **vulnerabili**, non sono **suscettibili**.

Esempi di item

“Di solito non mi capita di reagire in maniera esagerata anche a forti emozioni”

“Non mi capita spesso di sentirmi teso”

“Di solito non cambio umore improvvisamente”



STABILITA' EMOTIVA / NEVROTICISMO: controllo emozioni e controllo impulsi

CONTROLLO DEGLI IMPULSI (Ci)

È la capacità di **evitare gesti incontrollati** in situazione di stress; caratterizza le persone che non si **arrabbiano facilmente** e sanno controllare il proprio comportamento anche in situazioni di emergenza.

Esempi di item

“Di solito non perdo la calma”

“Non è facile che qualcosa o qualcuno mi faccia perdere la pazienza”

“Non sono solito reagire alle provocazioni”



APERTURA MENTALE: apertura all'esperienza e apertura alla cultura



APERTURA ALLA CULTURA (Ac)

È il desiderio di tenersi **informati** su tutto, la volontà di **acquisire nuove conoscenze**, soprattutto teoriche; caratterizza le persone a cui piace **leggere, curiose**, che seguono con interesse gli avvenimenti di attualità e che sono sempre aggiornate.

Esempi di item

“Mi piace tenermi informato anche di argomenti che sono distanti dai miei ambiti di competenza”

“Mi piace molto vedere i programmi di informazione culturale e/o scientifica”

“Non dedico molto tempo alla lettura”

APERTURA MENTALE: apertura all'esperienza e apertura alla cultura

APERTURA ALL'ESPERIENZA (Ae)

È la capacità di **rapportarsi a punti di vista diversi dal proprio**; comprende l'interesse per le **novità**, la curiosità per gli **stili di vita**, le idee, i valori e le culture diverse dalla propria.

Esempi di item

“Ogni novità mi affascina”



“Cerco sempre di vedere le cose da angolature differenti”

“Trovo molto interessante frequentare ambienti con persone di diversa provenienza o stili di vita”

IL TEST

BIG FIVE

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

SOMMINISTRAZIONE: durante il test

Come dare le istruzioni:

- sollecitare a rispondere in **modo spontaneo e sincero**;
- ricordare che **non ci sono risposte giuste o sbagliate**;
- raccomandare ai candidati di rispondere **a tutti gli item**.

**1: Assolutamente vero 2: Abbastanza vero 3: né vero né falso
4: Abbastanza falso 5: Assolutamente falso**

ATTENZIONE

Se mancano più di 15 risposte il test non è valido.



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Il Test BIG FIVE completo

1	Mi sembra di essere una persona attiva e vigorosa	25	Tendo a decidere con rapidità
2	Non i piace fare le cose ragionandoci troppo sopra	26	Prima di prendere eventuali iniziative, prendo tempo nel valutare le possibili conseguenze
3	Tendo a farmi esageratamente coinvolgere quando qualcuno mi racconta i suoi guai	27	Non credo di essere una persona ansiosa
4	Non sono particolarmente preoccupato delle conseguenze che le mie azioni possono avere sugli altri	28	Di fronte alle disgrazie dei miei amici mi capita di non capire come comportarmi
5	Sono sempre informato su quello che accade nel mondo	29	Ho una memoria di ferro
6	Non ho mai detto una bugia	30	Sono sempre stato assolutamente sicuro delle mie azioni
7	Non mi piacciono quelle attività in cui è necessario impegnarsi allo spasimo	31	Nel lavoro non do particolare importanza a rendere meglio di altri
8	Tendo ad essere molto riflessivo	32	Non i piace vivere in maniera troppo metodica e ordinata
9	Non mi capita spesso di sentirmi teso	33	Mi sento vulnerabile alle critiche altrui
10	Capisco quando la gente ha bisogno del mio aiuto	34	Se necessario non mi tiro indietro dal dare aiuto a sconosciuti
11	Non ricordo con facilità i lunghi numeri telefonici	35	Le situazioni in continua trasformazione non esercitano su di me alcun fascino
12	Sono sempre andato completamente d'accordo con tutti	36	Non ho mai disubbidito agli ordini ricevuti, neppure da piccolo
13	Generalmente tendo ad impormi piuttosto che accondiscendere	37	Non mi piacciono quelle attività in cui è necessario spostarsi e muoversi continuamente
14	Di fronte a grossi ostacoli non conviene insistere nel proseguire i propri obiettivi	38	Non credo che sia il caso di applicarsi oltre il limite delle proprie forze, anche se vi è una scadenza da rispettare
15	Sono piuttosto suscettibile	39	Sono disposto ad impiegarmi a fondo pur di primeggiare
16	Non è necessario comportarsi maniera cordiale con tutti	40	Non mi astengo dal criticare gli altri, specie quando se lo meritano
17	Non sono molto attratto da situazioni nuove e inattese	41	Ritengo che non vi siano dei valori o delle usanze validi in "eterno"
18	Ho sempre risolto immediatamente ogni problema	42	Nell'affrontare un problema non è produttivo tenere in considerazione molti punti di vista differenti
19	Non mi piacciono gli ambienti di lavoro in cui c'è molta competizione	43	In genere non mi irrito anche in situazioni in cui avrei motivi validi per farlo
20	Porto fino in fondo le decisioni che ho preso	44	In ogni circostanza mi è facile ammettere di aver sbagliato
21	Non è facile che qualcosa o qualcuno mi faccia perdere la pazienza	45	Quando sono irritato faccio trasparire il mio malumore
22	Mi piace mescolarmi alla gente	46	Metto in atto ciò che ho deciso anche se questo comporta un impegno imprevisto
23	Ogni novità mi affascina	47	Non perdo tempo nell'acquisire conoscenze che non sono strettamente attinenti al mio campo di interesse
24	Non mi sono mai impaurito di fronte ad un pericolo, anche se molto grave	48	So quasi sempre come venire in conto alle esigenze altrui

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



49	Continuo a portare avanti le attività intraprese anche quando i risultati iniziali sembrano negativi	73	Se ritengo di avere ragione mi preoccupo di convincere gli altri del mio punto di vista, anche se ciò può costare tempo ed energia
50	Non mi capita spesso di sentirmi solo e triste	74	Di solito non tendo a fidarmi eccessivamente del mio prossimo
51	Non mi piace fare più attività contemporaneamente	75	Diffidamente desisto da un'attività che ho intrapreso
52	Di solito ho un atteggiamento cordiale anche con persone per le quali provo una certa antipatia	76	Di solito non perdo la calma
53	Spesso sono del tutto assorbito dai miei impegni e dalle mie attività	77	Non dedico molto tempo alla lettura
54	Quando qualcosa blocca i miei progetti non insisto a perseguiarli e ne intraprorendo altri	78	Non sono solito conversare con eventuali compagni di viaggio
55	Non mi interessano i programmi televisivi troppo "impegnativi"	79	A volte sono stato scrupoloso da poter apparire noioso
56	Sono una persona che va sempre in cerca di nuove esperienze	80	Mi sono sempre comportato in maniera totalmente disininteressata
57	Mi dà molto fastidio il disordine	81	Non ho difficoltà a controllare i miei sentimenti
58	Non sono solito reagire in maniera impulsiva	82	Non sono mai stato un perfezionista
59	Trovo sempre validi argomenti per sostenere i miei motivi e persuadere gli altri della loro validità	83	In diverse circostanze mi è capitato di comportarmi in modo impulsivo
60	Mi piace tenermi informato anche di argomenti che sono distanti dai miei ambiti di competenza	84	Non mi è mai capitato di alzare la voce o di litigare con qualcuno
61	Non do molta importanza a mettere in mostra le mie capacità	85	È inutile impegnarsi ad oltranza perché la perfezione non si raggiunge mai
62	Il mio umore è soggetto a frequenti oscillazioni	86	Tengo in grande considerazione il punto di vista dei miei colleghi
63	A volte mi capita di arrabbiarmi per cose di poco conto	87	Le scienze mi hanno sempre appassionato
64	Non concedo facilmente un prestito anche a persone che conosco bene	88	Mi confido volentieri con gli altri
65	Non mi piacciono le comitive numerose	89	Di solito non mi capita di reagire in maniera esagerata anche a forti emozioni
66	Di solito non organizzo la mia vita fin nei minimi particolari	90	Non credo che conoscere la storia serva a tanto
67	Non mi hanno mai interessato i modi di vita e i costumi di altri popoli	91	Non sono solito reagire alle provocazioni
68	Non esito a dire ciò che penso	92	Non c'è nessuna cosa che io abbia fatto, che avrei potuto fare meglio
69	Spesso mi capita di essere agitato	93	Ritengo che ogni persona ci sia qualcosa di buono
70	In genere non è il caso di mostrarsi sensibili alle difficoltà altrui	94	Mi risulta facile parlare con persone che non conosco
71	Nelle riunioni non mi preoccupo in modo particolare di attrarre l'attenzione	95	Non credo che esistano possibilità di convincere gli altri quando non la pensano come noi
72	Credo che un problema possa essere risolto in modi molto diversi	96	Se fallisco in un compito, continuo a riprovarmi finché non riesco

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



97	Sono sempre stato affascinato dalle culture molto diverse dalla mia
98	Mi capita spesso di sentirmi nervoso
99	Non sono una persona loquace
100	Non è molto produttivo adeguarsi alle esigenze dei propri colleghi, se ciò comporta un rallentamento dei propri ritmi
101	Ho sempre capito immediatamente ogni cosa che ho letto
102	Sono sempre sicuro di me stesso
103	Non capisco cosa spinga le persone a comportarsi in maniera diversa dalla media
104	Mi infastidisce molto essere disturbato mentre sto facendo qualcosa che mi interessa
105	Mi piace molto vedere i programmi di informazione culturale e/o scientifica
106	Prima di consegnare un lavoro dedico molto tempo alla sua revisione
107	Se le cose non vanno subito per il verso giusto, non insisto più di tanto
108	Se è necessario non esito a dire agli altri di pensare ai loro affari
109	Se una mia attività può risultare sgradita a qualcuno, sicuramente vi rinuncio
110	Quando un lavoro è terminato non sto a rivedere ogni minimo dettaglio
111	Sono convinto che si ottengono risultati migliori cooperando piuttosto che mettendosi in competizione
112	Preferisco leggere piuttosto che fare un'attività sportiva
113	Non ho mai criticato nessuno
114	Affronto ogni mia esperienza con grande entusiasmo
115	Sono soddisfatto solo quando vedo i risultati di ciò che avevo programmato
116	Quando vengo criticato non riesco a trattenermi dal chiedere delle giustificazioni
117	Non si ottiene nulla nella vita senza essere competitivi
118	Cerco sempre di vedere ogni cosa da angolature differenti
119	Anche in situazioni estremamente difficili, non perdo il controllo
120	A volte anche piccole difficoltà hanno il potere di farmi preoccupare
121	Generalmente non mi comporto in maniera espansiva con estranei
122	Di solito non cambia umore improvvisamente
123	Non mi piacciono le attività che comportano del rischio
124	Non ho mai provato molto interesse per le materie scientifiche e/o filosofiche
125	Quando comincio a fare qualcosa, non so mai se la poterò a compimento
126	Generalmente ho fiducia negli altri e nelle loro intenzioni
127	Ho provato sempre simpatia nei confronti di ogni persona che ho conosciuto
128	Con certe persone non bisogna essere troppo tolleranti
129	Di solito curo ogni cosa nei minimi particolari
130	Non è lavorando in gruppo che si realizzano in modo migliore le proprie competenze
131	Non vado in cerca di una soluzione nuova a quei problemi per i quali ne è già disponibile una efficace
132	Non credo che sia utile perdere tempo nel controllare più volte quello che si è fatto

I PROFILI “CRITICI”: come identificarli e come gestirli

Le persone a volte possono avere la tendenza a dare, in modo non sempre consapevole, un’immagine di sé più positiva (o negativa), dando **risposte socialmente desiderabili**.



- Per questa ragione diventa fondamentale:
 - **Sottolineare** che trattandosi di un test di personalità, **non esistono risposte giuste o sbagliate** ma solamente risposte che meglio ci descrivono. In questo modo la compilazione del test acquista una connotazione meno valutativa, diminuendo la probabilità che il soggetto fornisca un’immagine di sé falsata;
 - **Utilizzare test** scientificamente **validati** che utilizzano una **scala LIE** per identificare la tendenza ad alterare le risposte.

LA SCALA LIE: Lie egoistic e Lie moralistic

La **scala Lie** evidenzia la tendenza del candidato a fornire un profilo di sé falsamente positivo o negativo.

Prevede **due sottoscale**:

Lie egoistic (“Superuomo”) (misura la tendenza ad attribuire a se stessi qualità positive associate allo status sociale e intellettuale)

“Ho sempre risolto immediatamente ogni problema che mi si è presentato”

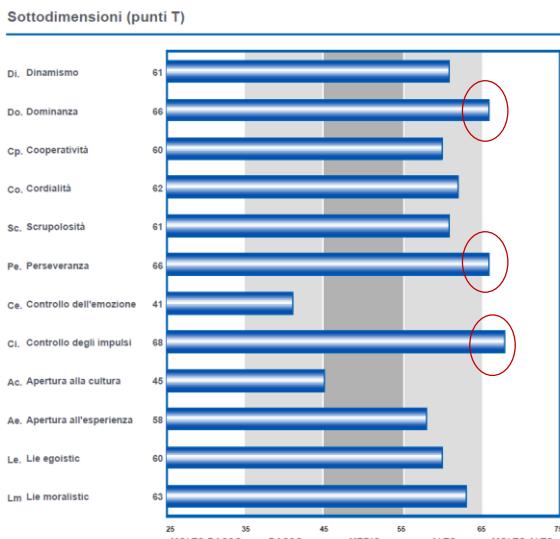
Lie moralistic (“Santo”) (misura la tendenza ad attribuire a se stessi qualità moralmente desiderabili)

“Non ho mai detto una bugia”

I PROFILI “CRITICI”: come identificarli e come gestirli

- Un profilo critico presenta **punteggi molto elevati** (superiori a 65 punti T) non solo nella **scala Lie** ma anche in altre scale del BFQ.
- Se un profilo presenta **3 o più punteggi superiori a 65** punti T in almeno tre scale principali del BFQ, o in tre sottodimensioni relative a tre diverse dimensioni principali, **oltre al punteggio alto nella scala L, il risultato al test potrebbe essere critico**.
- Definire il report “critico” equivale a dire che i **punteggi** che la persona ha ottenuto nelle varie dimensioni e sottodimensioni sono **sovrastimati** rispetto al profilo reale.

Un esempio di profilo critico



Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Perché non provate ad effettuare il test completo del Big Five sulla Personalità e vedete che cosa ne viene fuori?

Utilizzate i seguenti link:

<https://bigfive-test.com/it> *in italiano*

<http://www.outofservice.com/bigfive/> *in inglese*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Corso di Laurea in Informatica

La motivazione

A.A. 2023 - 2024

Prof. Paolo Loreto

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Le motivazioni dei soggetti

Tre persone erano al lavoro in un cantiere edile. Avevano il medesimo compito, ma quando fu loro chiesto quale fosse il loro lavoro, le risposte furono diverse.

"*Spacco pietre*" rispose il primo.

"*Mi guadagno da vivere*" rispose il secondo.

"*Partecipo alla costruzione di una cattedrale*" disse il terzo.



Peter Schultz

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Esercitazione sulla Motivazione Caso studio

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Che ingrati !

Il capo progetto stava riportando al Direttore Generale le sue perplessità sulla motivazione del team "Insomma, continuo a pensare a quella volta che il morale del team era proprio basso e la produttività del progetto ne risentiva. E non si trattava neanche di un progetto nuovo e sfidante: tutti sapevano bene che cosa fare ed era la quarta volta che lavoravano insieme. Ho cominciato a fare i miei sondaggi, soprattutto rispetto a due opinion leader.

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Che ingrati !

Apparentemente la causa era legata alla mancanza di attrezzature e di spazi dedicati alle attività di progetto. Ognuno lavorava prevalentemente nel suo ufficio, e qualche volta si riusciva a “rubare” la sala riunioni. Non c’era un personal computer di progetto e alla fine le riunioni si facevano nell’ufficio più grande di qualche membro del team.

Beh, mi è toccato chiedere un extra-budget e con l’aiuto dello sponsor ci sono riuscito.

Che ingrati !

Gli ho fatto avere *open space* dedicato, due computer, di cui uno portatile, tre stampanti di cui una a colori e due pacchetti di software freschi freschi.

Che cosa volevano di più?

Eppure, dopo i primi entusiasmi, calma piatta!

Ancora adesso non riesco a spiegarmelo”.

Perché i membri del gruppo non sono entusiasti?

Riuscite a dare una spiegazione?

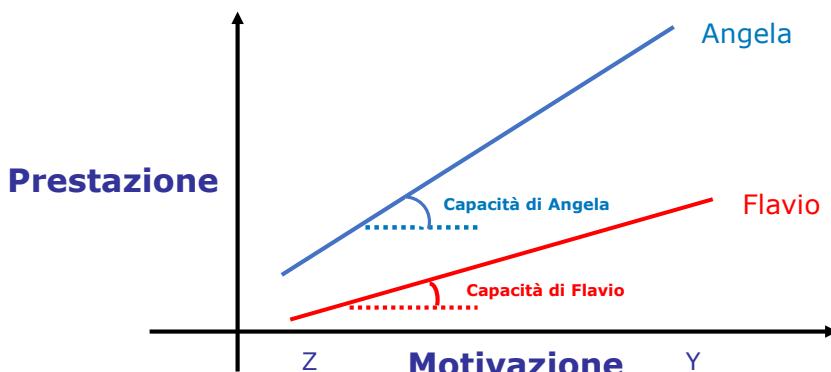
Motivare gli Altri

- La **motivazione** è il fattore interno che dà energia, attiva, muove e dirige i nostri comportamenti verso la realizzazione di obiettivi specifici che soddisfano i nostri bisogni
- *I migliori risultati si ottengono quando le persone sono motivate*
- *Alcuni manager pensano che le persone dovrebbero essere automaticamente motivate dal solo fatto di lavorare ed appartenere all'organizzazione; raramente funziona così*
- *Ogni persona è diversa e risponde differentemente agli stimoli motivazionali; motivare gli altri può comportare un approccio diverso da persona a persona*

La motivazione

- **MOTIVAZIONE:** dal latino “**movere**”; quindi incorpora un senso di movimento che porta ad agire in un determinato modo.
- Rappresenta l’insieme dei fattori o “**motivi**” che stanno alla base del comportamento, lo sollecitano e lo orientano in determinate direzioni (movimento)
- In generale tutti i comportamenti sono motivati, cioè presuppongono un **motivo (bisogno)** che spinge all’azione (moto ad agire) e perseguono un piano
- L’idea associata la tema della motivazione è quella dell’**obiettivo**, della meta e del **traguardo da raggiungere**, che spinge ad agire in un determinato modo.

Motivazione, capacità e prestazione



$$\text{Prestazione} = f(\text{Motivazione} \times \text{Capacità})$$

... in un dato contesto ...

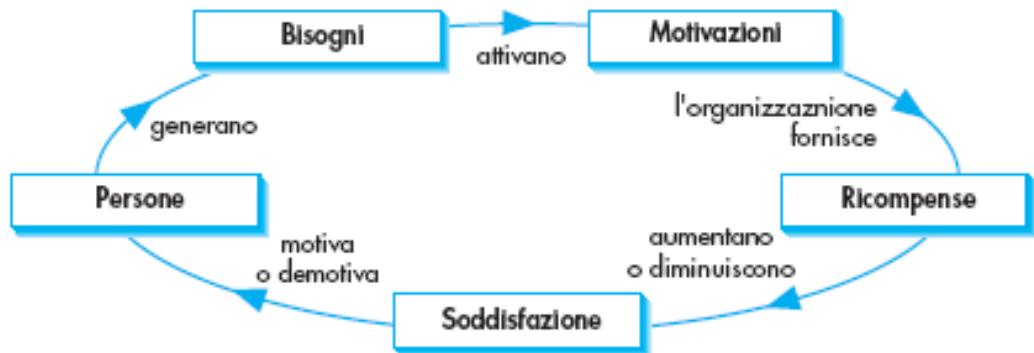
La motivazione



*Forse non eravamo
i più forti, ma
sicuramente
eravamo i più
motivati.*

Marcello Lippi

I contenuti della motivazione



Le teorie sulla motivazione

Insieme dei **motivi** che ci spingono ad agire, che sono in relazione a diversi obiettivi e interessi e che sono guidati da processi cognitivi ed emotivi

Teorie motivazionali

Teorie del **contenuto**

Quali sono gli elementi che influenzano la motivazione?
Cosa motiva gli individui?

Maslow / Alderfer / Herzberg / McClelland

Teorie del **processo**

Quali sono i processi sottostanti la motivazione?
Come si esplicano?

Rinforzi / Goal Setting / Giustizia Organizzativa

La gerarchia dei bisogni (Maslow)

La motivazione

La scala dei bisogni (A. Maslow)

Le motivazioni degli individui si ordinano secondo una "gerarchia" di bisogni



La motivazione è determinata dal bisogno di livello più basso che opera in quel particolare momento, il quale, appena soddisfatto perde la sua forza di motivazione e viene automaticamente sostituito da un bisogno di livello più alto

La motivazione

Quindi:

Un bisogno regolarmente e continuamente soddisfatto cessa di essere motivante

Un bisogno non appare come motivante se non sono soddisfatti bisogni di livello inferiore

Soddisfatto un bisogno ne nasce un altro, di ordine superiore, fino all'autorealizzazione

La motivazione

Fattori igienici e fattori motivanti (F. Herzberg)

Fattori igienici (il contesto ambientale in cui si svolge il lavoro)

Necessari per mantenere un ragionevole livello di soddisfazione

Non sufficienti per un'alta motivazione

Se assenti, producono frustrazione

Fattori motivanti (il contenuto del lavoro)

Producono alta soddisfazione e motivazione

Se assenti, producono minor insoddisfazione che non quelli igienici

La motivazione

Fattori igienici e fattori motivanti (F. Herzberg)

Fattori motivanti

- Realizzazione
- Riconoscimento
- Lavoro in sé
- Responsabilità
- Avanzamento
- Sviluppo

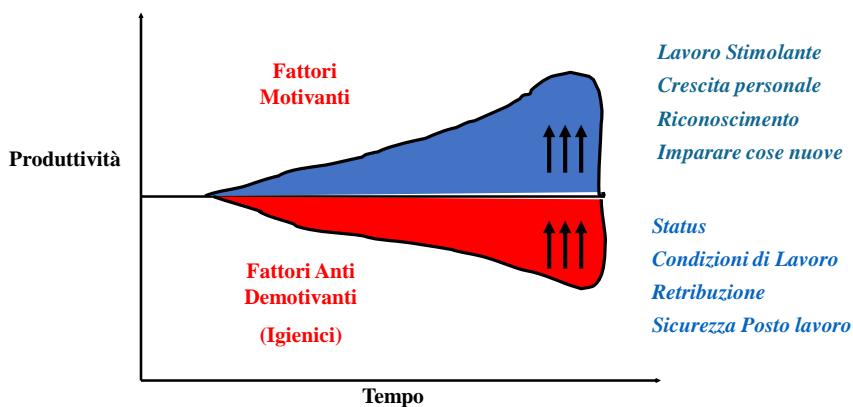
Fattori igienici

- Politica aziendale
- Supervisione dei capi
- Condizioni di lavoro
- Relazioni interpersonali
- Salario o stipendio
- Altri

Fattori duali (Hertzberg)

	Fattori Igienici	Fattori Motivanti
Assenti	Creano insoddisfazione e frustrazione	Riducono la soddisfazione
Presenti	Riducono l'insoddisfazione	Creano alta soddisfazione e motivazione

Fattori Motivazionali

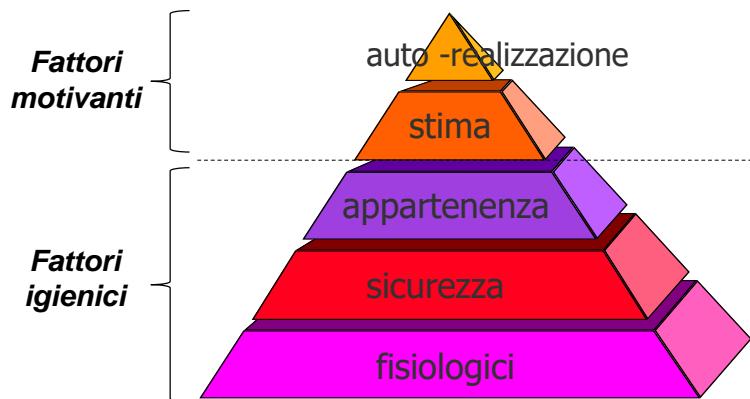


I Fattori Motivanti contribuiscono ad aumentare la produttività nel tempo

I Fattori Anti-Demotivanti (Igienici) contribuiscono a non far diminuire la produttività nel tempo (Motivation-maintenance theory – Herzberg)

Le teorie del contenuto

Piramide di Maslow – Fattori di Herzberg:



Maslow vs. Herzberg

Fattori Motivanti	Bisogni di autorealizzazione	Opportunità di ben meritare Lavoro interessante e creativo Opportunità di crescita personale Responsabilità Riconoscimento Avanzamento di carriera
	Bisogni di stima	Status Relazioni interpersonali con superiori colleghi subordinati Supervisione Politiche aziendali
Fattori Igienici o Anti-Demotivanti	Bisogni sociali di appartenenza	Sicurezza sul posto di lavoro Condizioni di lavoro Retribuzione Vita personale
	Bisogni di sicurezza	
	Bisogni fisiologici	

Achievement-Potere-Affiliazione (McClelland)

Ogni individuo presenta uno di questi fattori (**motives**) in maniera dominante:

✓ Achievement (successo-riuscita)

Bisogno di portare a termine ogni progetto con successo

✓ Potere

Bisogno di imporsi in modo personalizzato o socializzato all'attenzione altrui

✓ Affiliazione

Bisogno di socialità-appartenenza, bisogno di stringere relazioni con gli altri



Il fattore dominante guida il comportamento umano

Esercitazione per casa: Test di McClelland

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

FATTORI MOTIVAZIONALI DI MCCLELLAND
Considerate voi stessi e provate a osservarvi sulla base delle affermazioni che seguono utilizzando le seguenti scale di motivazione: A = non è vero; B = è vero, ma solo a volte; C = è spesso vero; D = è sempre vero.

1. mi da molta soddisfazione individuare obiettivi raggiungibili, ma un po' impegnativi e darmi da fare per A B C D
2. ragionare in tempi brevi e con buoni risultati A B C D
3. mi piace molto uscire con gli amici e il cibo mi fa festosa. Sono una persona molto attenta ai bisogni degli altri e mi piace fare in modo che mi sia intorno ci senta a proprio agio. A B C D
4. affronto le cose con meticolosità A B C D
5. sono una persona molto efficiente e i piace andare subito al sodo e farmi un'idea precisa dei problemi e di come affrontarli A B C D
6. mi di molto fastidio l'indecisa e non mi piace avere a che fare con persone troppo razionali e un po' fredde A B C D
7. mi piace assumere un ruolo di leadership, prendere in mano la situazione e decidere A B C D
8. mi da molta soddisfazione essere considerato una persona competente, seria, affidabile, e su cui poter contare perché faccio bene ciò di cui mi aspetto la massima A B C D
9. mi piace molto uscire con gli amici e il cibo mi fa festosa. Sono una persona molto attenta ai bisogni degli altri e mi piace fare in modo che mi sia intorno ci senta a proprio agio A B C D
10. mi piace molto rischiare, "osare", spingermi oltre i soliti traguardi, esplorare ed affrontare situazioni nuove A B C D
11. sono veloce nei farmi un'opinione di situazioni e persone, sono molto bravo a convincere gli altri della sua fondatezza A B C D
12. mi piace molto stare in compagnia e partire di questioni che non riguardano io, nella mia organizzazione, altro A B C D
13. mi piace molto stare in compagnia e partire di questioni che non riguardano io, nella mia organizzazione, altro A B C D
14. mi piace molto lo stato d'animo e il benessere delle persone con cui lavoro, vivo, etc... A B C D
15. quando c'è di assunzioni una responsabilità, prendere una decisione, svolgere un ruolo direttivo, mi piace molto A B C D
16. non mi lasco scappare un'occasione... sono sempre io che propone idee nuove, che coinvolge gli altri in A B C D
17. sono una persona molto determinata, ho un mio progetto di sviluppo personale e mi do molto da fare per realizzarlo A B C D
18. mi piace migliorare e per questo chiedo agli amici, colleghi, etc., di darmi feedback ogni volta che ciò è possibile A B C D
19. mi piace stare in moto, alla gara e corso avvenimenti eccezionali di successo A B C D
20. mi piace molto uscire con gli amici e il cibo mi fa festosa. Sono una persona molto attenta ai bisogni degli altri e mi piace fare in modo che mi sia intorno ci senta a proprio agio A B C D
21. sono un gran chiacchierone, riempio ogni momento di silenzio, perché il silenzio mi dà fastidio e io vado chiamare A B C D
22. mi piace molto riconoscere i miei meriti e i risultati che ho raggiunto A B C D
23. mi piace assumere il ruolo di portavoce del gruppo A B C D
24. mi piace molto degli obiettivi e periodicamente valutare a che punto sono arrivato nel raggiungere gli obiettivi A B C D
25. non mi piace assomigliare a chi qualcuno mi contrappone o mi supervisiona. Preferisco fare a modo mio ed essere autonome A B C D
26. mi piace molto rafforzare le idee con delle molte, molte, energie, per gli amici, i colleghi, mi faccio sempre in quattro A B C D
27. tendo a dominare le conversazioni con le mie opinioni e i miei punti di vista A B C D
28. mi piace molto uscire con gli amici e il cibo mi fa festosa. Sono una persona molto attenta ai bisogni degli altri A B C D
29. mi da molta soddisfazione imparare cose nuove, confrontarmi con problemi mai affrontati prima A B C D
30. sono molto comprensivo e mi metto facilmente nei panni di coloro che hanno avuto una fortuna e meno opportunità di me; mi piace fare cose che possono contribuire a migliorare la loro situazione A B C D

Trovate già il test di McClelland su Studium

Calcolate il punteggio attribuendo alle risposte i seguenti valori: A = 1 B = 4 C = 6 D = 10

Ripetete i punteggi nella seguente tabella e ottenerete il vostro orientamento prevalente

AF. ACHIEVEMENT	AF. POWER	AF. AFFILIATION	OTTO	AF. ACHIEVEMENT	AF. POWER	AF. AFFILIATION	OTTO	
Affermazione	Risposta	Punteggio	Affermazione	Risposta	Punteggio	Affermazione	Risposta	Punteggio
1.		2.			3.			
4.		6.			7.			
5.		13.			8.			
9.		14.			11.			
10.		19.			12.			
17.		20.			13.			
18.		21.			16.			
24.		26.			22.			
25.		28.			23.			
29.		30.			27.			
	Tot.				Tot.			

Startup d'Impresa e Modelli di Business



Università
di Catania

Goal setting

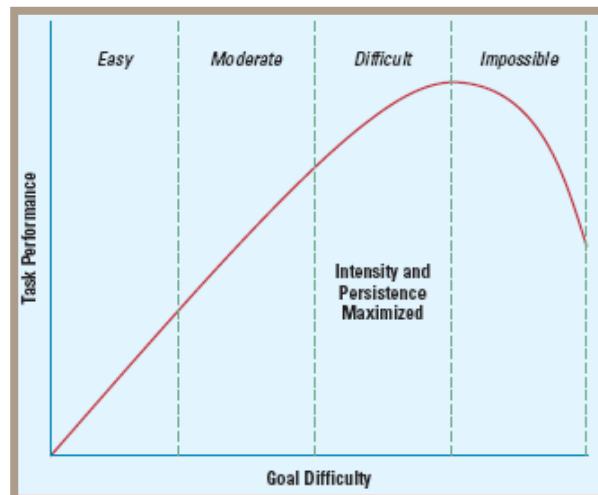
La prestazione è causata dall'**intenzione personale** a fornire quella prestazione, agendo

Intenzione di agire = Obiettivo



Le prestazioni migliori derivano dalla definizione di obiettivi chiari ed ambiziosi (ma non troppo)

Goal Difficulty and Task Performance



Discussioni in aula

sull'esercitazione

«Che Ingrati»

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Principali fattori di motivazione

- I **principali fattori** di motivazione al lavoro sono:

1. Lavoro stimolante
2. Completamento con successo dei compiti assegnati
3. Imparare nuove cose
4. Sviluppo e crescita personale
5. Autonomia e responsabilità
6. Ambiente di lavoro positivo
7.
12. Stipendio
14. Amicizia
15. Ricevere fringe benefits

**Attenzione
nell'individuare ed
agire sui Fattori
Motivanti**

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Comprendere gli Altri

- Normalmente, delle altre persone, noi sappiamo il **Cosa**:
 - Nome, Età, Stato civile, Residenza, Famiglia, Istruzione, Hobby, Cultura, etc.

Sono i Fatti!

- La motivazione, invece, è basata sul **Perché**:

- Sogni, Obiettivi, Aspirazioni, Preferenze, Desideri, Volontà, Paure, Timori, etc.

Sono i Valori!

Alcuni suggerimenti per Motivare

- ✓ **Comunicate** alle persone quello che per loro è importante
- ✓ **Ringraziate**, o date spesso la pacca sulla spalla
- ✓ Offrite **aiuto** e supporto agli altri
- ✓ Date il giusto livello di **autonomia** agli altri nello svolgere il proprio lavoro
- ✓ Cambiate spesso la **routine** dei lavori assegnati agli altri
- ✓ “**Sorprendete**” le persone assegnando lavori nuovi e stimolanti
- ✓ Mostrate **interesse** nelle crescite professionali degli altri; fornite una **visione di carriera**

Alcuni suggerimenti per Motivare

- ✓ Celebrate i **successi** ed il raggiungimento dei risultati
- ✓ Condividete i successi ed **analizzate insieme gli insuccessi**
- ✓ Trasformate gli insuccessi e le minacce in **opportunità di miglioramento**
- ✓ Utilizzate gli **obiettivi** per motivare; alle persone piace essere rapportati a determinati standard lavorativi e qualitativi
- ✓ Mostrate **rispetto**; siate capaci di parlare il loro linguaggio al loro livello
- ✓ **Delegate** e assegnate poteri il più possibile; alle persone piace **essere coinvolti** nell'individuazione degli obiettivi e nel determinare le linee di azione

La frase del giorno:

*Potete comprare il **tempo** di un uomo; potete comprare la sua **presenza** in un determinato luogo; potete persino comprare un certo numero di **prestazioni lavorative**, da svolgersi ad un ritmo prestabilito.*

*Non potete però comprare l'**entusiasmo**.*

*Non potete comprare l'**iniziativa**, né la **fedeltà**, e neppure la **devozione** del cuore, della mente, dell'anima dell'uomo.*

Perché sono cose che vi dovete guadagnare!

Clarence Francis – General Foods

Esercitazione

Test di McClelland

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

FATTORI MOTIVAZIONALI DI MCCLELLAND
Considerate voi stessi e provate a osservarvi sulla base delle affermazioni che seguono utilizzando le seguenti scale di motivazione: A = non è vero; B = è vero, ma solo a volte; C = è spesso vero; D = è sempre vero.

1. mi da molta soddisfazione individuare obiettivi raggiungibili, ma un po' impegnativi e darmi da fare per A B C D
ragionevoli in tempi brevi e con buoni risultati
2. mi piace sentirmi in alto e il cui successo mi fa festosa. Sono una persona molto attenta ai bisogni A B C D
degli altri e mi piace fare in modo che mi sia intorno si senta a proprio agio.
3. mi piace sentirmi in alto e la competizione A B C D
affronto le cose con metodi
4. sono una persona molto efficiente e i piace andare subito al sodo e farmi un'idea precisa dei problemi e di A B C D
soluzioni
5. sono una persona molto efficiente e i piace andare subito al sodo e farmi un'idea precisa dei problemi e di A B C D
soluzioni
6. mi da molto fastidio l'indecisa e non mi piace avere a che fare con persone troppo razionali e un po' A B C D
freddi
7. mi piace assumere un ruolo di leadership, prendere in mano la situazione e decidere A B C D
8. mi da molta soddisfazione essere considerato una persona competente, seria, affidabile, e su cui poter A B C D
contare perché faccio bene ciò di cui mi aspetto la massima affidabilità
9. mi piace sentirmi in alto e il cui successo mi fa festosa. Sono una persona molto attenta ai bisogni A B C D
degli altri e mi piace raggiungere buoni risultati
10. mi piace molto rischiare, "osare", spingermi oltre i soliti traguardi, esplorare ed affrontare situazioni A B C D
nuove
11. sono veloce nel formarmi un'opinione di situazioni e persone, sono molto bravo a convincere gli altri della A B C D
sua fondatezza
12. mi piace molto stare in compagnia e partire di questioni che non riguardano lo studio o il lavoro; A B C D
stare con gli amici, discutere di argomenti relativi al nostro libero, alla famiglia, ecc.
13. mi piace sentirmi in alto e il benessere delle persone con cui lavora, vivo, etc... A B C D
14. mi preoccupa molto lo stato d'animo e il benessere delle persone con cui lavora, vivo, etc... A B C D
15. quando c'è di assunersi una responsabilità, prendere una decisione, svolgere un ruolo diretivo, mi A B C D
piace molto rischiare, "osare", spingermi oltre i soliti traguardi, esplorare ed affrontare situazioni
16. non mi lascia scappare un'occasione... sono sempre io che propone idee nuove, che coinvolge gli altri in A B C D
nuove avventure
17. sono una persona molto determinata, ho un mio progetto di sviluppo personale e mi do molto da fare per A B C D
realizzarlo
18. mi piace migliorare e per questo chiedo agli amici, colleghi, etc., di darmi feedback ogni volta che ciò è A B C D
possibile
19. mi piace stare in moto, alla gara e cerca avvincenti occasioni di successo A B C D
20. mi piace sentirmi in alto e il cui successo mi fa festosa e cerci di evitare in tutti i modi A B C D
21. sono un gran chiacchierone, riempio ogni momento di silenzio, perché il silenzio mi dà molto fastidio e io A B C D
vado dritto al punto
22. mi piace sentirmi in alto e riconoscimenti i miei meriti e i risultati che ho raggiunto A B C D
23. mi piace assumere il ruolo di portavoce del gruppo A B C D
24. mi piace sentirmi in alto e periodicamente valutato a che punto sono arrivato nel raggiungere A B C D
i miei obiettivi
25. mi piace sentirmi in alto e il benessere delle persone con cui lavora, vivo, etc... A B C D
26. non mi piace sentirmi in alto e quando qualcuno mi controlla e mi supervisiona. Preferisco fare a modo mio ed A B C D
essere autonomo
27. mi piace sentirmi in alto e dedicarmi molto tempo, molte energie, per gli amici, i colleghi, mi faccio A B C D
sempre in quattro
28. tendo a dominare le conversazioni con le mie opinioni e i punti di vista A B C D
29. mi piace sentirmi in alto e il benessere delle persone con cui lavora, vivo, etc... A B C D
30. mi da molta soddisfazione imparare cose nuove, confrontarmi con problemi mai affrontati prima A B C D
31. sono molto comprensivo e mi metto facilmente nei panni di coloro che hanno avuto una fortuna e meno A B C D
opportunità di me; mi piace fare cose che possono contribuire a migliorare la loro situazione

Calcolate il punteggio attribuendo alle risposte i seguenti valori: A = 1 B = 4 C = 6 D = 10

Riportate i punteggi nella seguente tabella e otterrete il vostro orientamento prevalente

FACTOR	Affiliazione	Punteggio	FACTOR	Affiliazione	Punteggio
1.	Risposta	2.	Aggressione	Risposta	3.
4.	Risposta	6.	Aggressione	Risposta	7.
5.	Risposta	13.	Aggressione	Risposta	8.
9.	Risposta	14.	Aggressione	Risposta	11.
10.	Risposta	19.	Aggressione	Risposta	12.
17.	Risposta	20.	Aggressione	Risposta	13.
18.	Risposta	21.	Aggressione	Risposta	16.
24.	Risposta	26.	Aggressione	Risposta	22.
25.	Risposta	28.	Aggressione	Risposta	23.
29.	Risposta	30.	Aggressione	Risposta	27.



Università
di Catania

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Achievement-Potere-Affiliazione (McClelland)

- **BISOGNO DI POTERE (NEED FOR POWER):** è il bisogno tipico dei politici e dei dirigenti: “riflette il bisogno di imporsi all’attenzione altrui, di stabilire, mantenere o ristabilire il proprio prestigio o potere”. Si può manifestare in varie modalità: persuasione, aggressività, controllo.
- **BISOGNO DI SUCCESSO (NEED FOR ACHIEVEMENT):** è il significato che una persona attribuisce alla realizzazione di un’intenzione, la cui intensità e significatività può derivare da esperienze positive (come quelle scolastiche o di primo impiego) che sono state particolarmente appaganti tanto da giustificare la continua ricerca del successo (nell’istruzione superiore o nel mondo del lavoro). Nonostante siano estremamente cruciali per la loro funzione, i membri del team orientati al successo potrebbero non essere adatti a ruoli di responsabilità, coordinamento o gestione del gruppo perché, invitando incessantemente i colleghi a focalizzarsi sul lavoro, potrebbero finire per frustrarli.
- **BISOGNO DI AFFILIAZIONE (NEED FOR AFFILIATION):** questo *motive* è collegato al bisogno di socialità/appartenenza e cioè al bisogno di interazione sociale e di stabilire, mantenere e promuovere relazioni affettive con altre persone.

Achievement-Potere-Affiliazione (McClelland)

- In ogni individuo sono presenti tutti questi bisogni, ma c’è sempre un **bisogno presente con maggiore intensità** rispetto agli altri.
- Sul piano applicativo, McClelland suggerisce quindi indirettamente la **collocazione ottimale del soggetto**, sulla base di determinate caratteristiche, così da permettere la realizzazione delle sue potenzialità e, al contempo, il raggiungimento degli obiettivi aziendali.



Test di McClelland

ANALISI DEI RISULTATI

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Achievement Need of Achievers

- ✓ Tendono ad **eccellere**
- ✓ Sentono il bisogno di “**fare la differenza**”
- ✓ Mostrano una elevata tendenza alla **competizione**
- ✓ Preferiscono compiti in cui contano le **abilità** piuttosto che la fortuna o il caso
- ✓ Necessitano di **continui feedback** su ciò che fanno per monitorare i loro progressi
- ✓ Preferiscono **lavorare da soli** o con altri *high-achievers*

Startup d'Impresa e Modelli di Business

Prof. Paolo Loreto



Università
di Catania

Il tipo di lavoro per i Need of Achievers

- Progetti *sfidanti* con *obiettivi difficili* ma raggiungibili
- Feedback *frequenti*
- Il denaro *non è* un elemento motivante
- Riescono in *attività imprenditoriali* o come venditori

Potere Need of Power

- Tendono ad esercitare una elevata *influenza* nei confronti degli interlocutori e dell'ambiente
- Manifestano la tendenza ad avere il *controllo della situazione*
- Ricercano la legittimazione mediante lo *status* e la *posizione*

Il tipo di lavoro per i Need of Power

- Dirigenti e manager di alto livello
- Le persone che aspirano al potere di tipo *personale* ricercano lavori in cui possono *dirigere* altre persone
- Le persone che aspirano al potere di tipo *sociale* prediligono occupazioni dove *guidare ed organizzare* gli altri con l'obiettivo di migliorare i risultati di tutti o dell'organizzazione in genere

Affiliazione Need of Affiliation

- Ricercano *relazioni armoniose e soddisfacenti* con gli altri e hanno il bisogno di farsi accettare dagli altri
- Hanno bisogno di far parte di un *gruppo* o di una *squadra*
- Tendono a *ridurre il conflitto*
- Cercano di conformarsi alle regole del *gruppo*

Il tipo di lavoro per i Need of Affiliation

- Lavoro in ambienti *cooperativi*
- Preferiscono professioni con un alto livello di *interazione personale*
 - Front-office
 - Assistenza ai clienti
- Il *clima di lavoro tranquillo* rappresenta uno dei fattori chiave nella scelta del lavoro

Fine Dispense
Parte 1
L'Imprenditore