

UNIVERSITÀ LUISS GUIDO CARLI – ROMA  
Facoltà di Economia  
Corso di Laurea in Economia e Management



DA ABRAHAM MASLOW A CHIP CONLEY: I PRINCIPI  
DELLA PSICOLOGIA COMPORTAMENTALE  
APPLICATI AL MARKETING

Relatore:  
Profess. Maria Giovanna DEVETAG

Tesi di Laurea di:  
Alessandro ATZORI  
Matricola n. 251571

Anno Accademico 2022-2023

## RINGRAZIAMENTI

Prima di procedere con la trattazione, vorrei dedicare qualche riga a tutti coloro che mi sono stati vicini in questo percorso di crescita personale e professionale.

In primis, un ringraziamento speciale ai miei genitori che mi hanno sostenuto in ogni momento senza mai chiedere nulla in cambio e mi hanno dato la forza di continuare a percorrere la mia strada anche quando sembrava insormontabile.

Un grazie di cuore a Ivana per le parole sagge e piene di amore che mi ha sempre regalato.

Ringrazio Gabriele, Aly, Giulio, Francesco e Giorgio per i momenti condivisi insieme e il supporto che mi hanno dato nelle vittorie e nelle sconfitte, senza aver mai dimenticato di vivere questa vita.

Un ringraziamento generale va' a tutte le persone che mi sono state vicine in questi anni che non ho potuto citare ed anche a quelle che non ci sono state, le quali mi hanno fatto superare molti dei miei limiti che pensavo invalicabili.

Infine vorrei dedicare questo traguardo a me stesso, citando questa frase che ho molto a cuore "Fino a quando le Montagne voleranno come Foglie".

# INDICE

## INTRODUZIONE

### I. CAPITOLO I: IL CONCETTO DI «PERSONALITÀ» NELLA PSICOLOGIA AMERICANA DEL XX SECOLO

- 1.1. Il quadro storico di riferimento
- 1.2. Henry Murray: «Explorations in personality»
- 1.3. Abraham Maslow e la sua «Piramide»
- 1.4. Frederick Herzberg: «Fattori igienici e fattori motivanti»

### II. CAPITOLO II: I BENI E LA PERSONA

- 2.1. La classificazione dei beni
- 2.2. La Felicità
- 2.3. Ombre sulla Piramide
  - 2.3.1. *Il consumismo*
  - 2.3.2. *Il «feticismo» delle merci*
  - 2.3.3. *Le merci come «false necessità?»*

### III. CAPITOLO III: APPLICAZIONI DELLA TEORIA DI MASLOW NEL SETTORE DELL'OSPITALITÀ CALIFORNIANA

- 3.1. Chip Conley: la persona e il personaggio
- 3.2. L'industria americana dell'ospitalità, da *Joie de Vivre* ad *Airbnb*. Rendere tangibile la piramide
  - 3.2.1. *La piramide del Dipendente*
  - 3.2.2. *La piramide del Cliente.*
  - 3.2.3. *La piramide dell'Investitore*
- 3.3. Maslow ed Airbnb

## CONCLUSIONI

## INTRODUZIONE

La presente tesi di laurea si propone di ricostruire il pensiero di tre esponenti della psicologia clinica e comportamentale statunitense dell'inizio del '900 che hanno lasciato un segno indelebile nella storia del pensiero moderno con le proprie teorie: Henry Murray, Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

Costoro hanno focalizzato le proprie ricerche studiando la teoria dei bisogni umani e le ragioni intrinseche agli stessi e le modalità con cui questi possono essere adattati nelle esperienze di vita quotidiane, anche di carattere economico.

Il presente lavoro infatti, nello specifico, andrà ad esaminare come la maggior parte delle strategie di marketing e di comunicazione dei beni di consumo siano impregnate delle teorie psico-filosofiche-sociali degli studiosi oggetto della presente indagine.

Al riguardo, questo mio studio presterà particolare attenzione all'opera di Maslow: si ricostruirà il percorso che ha portato la sua «Piramide dei Bisogni» a diventare un elemento imprescindibile (sia teorico sia pratico) di ogni strategia di marketing e comunicazione contemporanea.

Questa impostazione verrà avvalorata sia mediante un tentativo di sintesi delle teorie che catalogano i beni (materiali od immateriali) attraverso i quali si tende a soddisfare i «*bisogni umani*» in perenne evoluzione sia tramite l'analisi di casi studio nel settore dell'ospitalità - quello di *Joy de Vivre* e di *Airbnb* - espressioni di una concreta applicazione delle teorie di Maslow.

Sarà infine grazie allo studio di questi due casi che sarà possibile comprendere come il marketing contemporaneo altro non è che il terreno ideale per un approccio multi-sistemico di analisi della psicologia comportamentale in grado di evidenziare (in maniera economicamente proficua) la natura intrinseca dell'essere umano.

# CAPITOLO I: IL CONCETTO DI «PERSONALITÀ» NELLA PSICOLOGIA AMERICANA DEL XX SECOLO

## 1.1. Il quadro storico di riferimento

La nascita della psicologia della personalità nella dottrina scientifica statunitense può convenzionalmente fissarsi nel 1937, quando vengono pubblicate due opere fondamentali: «Personality. A psychological interpretation» di Gordon Allport (1897 - 1967)<sup>1</sup> e, «Psychology of personality» di Ross Stagner (1909 – 1997)<sup>2</sup>.

Dalle opere di Allport e Stagner si sviluppa la corrente di pensiero americana, la quale si distacca<sup>3</sup> dalla dottrina nata un secolo prima in Europa la quale inizia progressivamente ad abbandonare dalla psichiatria lo studio dei caratteri abnormi o socialmente pericolosi, concentrando invece le proprie attenzioni a concetti base della personalità «normale», sia nei suoi tratti generali, comuni quindi a tutti gli uomini, sia nelle caratteristiche proprie di ciascun individuo.

È sempre in questi anni che gli psicologici d'oltreoceano abbandonano progressivamente il termine carattere - che risulta limitato da una venatura di moralismo - e quello di temperamento, il quale invece appare troppo legato al concetto di riduzionismo psicologico. La personalità, invece, è una struttura multifattoriale fatta di esperienze, pulsioni, bisogni, aspirazioni, incrocio fra

---

<sup>1</sup> Allport è il padre della psicologia dei tratti di personalità, comuni e personali, legati inscindibilmente e tali da determinare che non possano sussistere due personalità identiche. Rimangono fondamentali anche i suoi studi sul pregiudizio misurati attraverso la c.d. Scala di Allport.

<sup>2</sup> Stagner pubblicò, fra l'altro, nel 1958, un articolo, «The gullibility of personal managers», in cui descrive con sottile ironia le resistenze dell'industria a sfruttare a dovere gli strumenti di valutazione psicologica e la tendenza dei responsabili delle risorse umane a ritenersi autosufficienti nella valutazione dei profili dei dipendenti.

<sup>3</sup> Per un'interessante comparazione fra l'approccio americano alla teoria della personalità e la visione europea della stessa si veda: G. Lombardo e R. Foschi, The concept of personality in the 19th century french and 20th century american psychology, in History of psychology, 2003, p. 123 ss. .

passato, presente e futuro, corretta ed incanalata dalle strutture sociali ed idonea a condurre il singolo a confrontarsi con le esigenze collettive. Esigenze che sono anzitutto misurabili scientificamente e nascono su un terreno militare prima ancora che economico.

Già in costanza di mobilitazione per la I Guerra Mondiale risultava infatti essenziale disporre di studi e test che consentissero il più funzionale impiego possibile delle risorse umane coinvolte. La società americana degli anni '30, con il tumultuoso rinascere del capitalismo dopo la drammatica crisi del 1929, offriva il terreno ideale per quegli studi che fossero diretti a rispondere al bisogno di gestire e controllare le capacità produttive attraverso chiavi di interpretazione che consentissero al singolo di rendere al massimo in ambito lavorativo, soddisfacendo i propri bisogni materiali o immateriali e contribuendo così ad alimentare ciclo della produzione<sup>4</sup>.

Nel 1938 il quadro di studio si completò con l'opera di Henry Murray «Explorations in personality» che, per la sua capacità di influenza e sopravvivenza anche nei decenni successivi, merita un approfondimento a parte.

## **1.2. Henry Murray: «Explorations in personality»**

Lo psicologo statunitense Henry Murray (1893 - 1988) ha elaborato una teoria generale dei bisogni umani, sistematizzando i vari processi che legano i comportamenti degli individui agli sforzi per realizzare aspirazioni e spinte di crescita.

Murray crebbe nell'ambiente agiato dell'alta borghesia newyorkese dell'epoca, con interessi cosmopoliti e lunghi viaggi in Europa al seguito dei genitori.

Ciò nonostante una inclinazione caratteriale verso la melanconia, il confronto con alcuni parenti affetti da problematiche psichiche ed i postumi di un'operazione agli

---

<sup>4</sup>Per un'interessante comparazione fra l'approccio americano alla teoria della personalità e la visione europea della stessa cfr Giovanni Lombardo & Renato Foschi, "The concept of personality in the 19th century french and 20th century american psychology" in "History of psychology", 2003.

occhi che ne limitò il campo visivo lo portarono ad osservare il mondo nonché a condurre le sue ricerche scientifiche con un misto di disillusione e depressione.

Di base Murray era uno storico, poi passato agli studi di medicina e di psicologia clinica perché affascinato dalla lettura del libro di Carl Jung «Tipi Psicologici»<sup>5</sup>, scoperto nel 1923. L'influenza di Jung sul pensiero di Murray fu profonda e radicale anche a seguito di una serie di sedute psicoanalitiche cui il professore tedesco sottopose il suo estimatore americano a Zurigo.

Fu quindi da una base junghiana, poi corretta e modificata, che Murray trasse i principi della sua teoria della personalità costruita su quattro principi cardine<sup>6</sup>:

- a) è la fisiologia cerebrale a determinare la personalità degli individui, tanto che alcune droghe in grado di alterare quella fisiologia modificano di conseguenza anche gli atteggiamenti della personalità;
- b) ciascun individuo cerca di ridurre gli stati di tensione, ma una situazione di liberazione totale da questi non è mai conseguibile. In un certo senso, anzi, l'individuo genera forme di tensione per avere la soddisfazione di ridurle;
- c) la personalità non è statica, ma cresce e si modifica in continuazione;
- d) l'unicità esclusiva di ogni singola personalità non esclude che possano esserci elementi comuni e aggregati fra personalità diverse.

Murray divide il concetto di personalità nelle tre categorie dell'«id», «superego» e «ego», utilizzando la terminologia propria di Freud, ma con diverso approccio.

Come per Freud<sup>7</sup> l'«id» contiene le pulsioni basiche dell'individuo, non solo quelle di primordialità e lussuria, bensì anche quelle riferite ad un approccio empatico e commiserevole con gli altri esseri umani. Qui è evidente l'influsso delle teorie junghiane sulla elaborazione di Murray.

---

<sup>5</sup> Classico della psicoanalisi del 900' pubblicato in tedesco nel 1921 con cui Carl Jung costruisce la sua teoria sui tipi psicologici generali in contrapposizione al modello unitario freudiano.

<sup>6</sup> Cfr. Murray Henry Alexander in enciclopedia Treccani; vedi anche voce bisogni Treccani.

<sup>7</sup> A partire da l'io e l'es del 1922 nonché nella elaborazione precedente contenuta in Totem e tabù del 1912.

L' «*id*» non ha un'influenza fissa e misurabile su ogni individuo, ma la sua “forza” cambia da soggetto a soggetto.

Il «*superego*» è l'introyezione nella psiche, a partire dall'infanzia, dei modelli comportamentali stabiliti, nel tempo e nello spazio, dalle varie società umane e dai singoli (genitori, educatori, autorità) che li trasmettono ai cittadini.

A differenza di Freud, che riteneva concluso l'imprinting psicologico all'età di cinque anni, in Murray il «*superego*» si evolve e muta con l'età e le esperienze, purtroppo anche con il rischio sistemi costruiti su disvalori possano generare atteggiamenti di patologia generale negli individui perfino in età adulta.

L' «*ego*» è la parte razionale che governa le personalità e indirizza gli impulsi dell'id. Anzi, per Murray l'«*ego*» non ha soltanto una funzione di freno, può altresì aumentare le propensioni empatiche dell'«*id*» ed, in certo qual modo, agisce da arbitro fra le tensioni opposte fra «*id*» e «*superego*» che possono generarsi su comportamenti concreti.

Date queste impostazioni di base, il contributo di Murray nella ricerca sulle personalità diviene fondamentale quando si elabora una teoria dei bisogni che determina le azioni umane. Un bisogno è il conglomerato di spinte neurologiche e di approcci psicologici che può essere interno od esterno all'individuo, determinato dall'ambiente o creato artificialmente.

Dalla necessità, autentica o costruita, di soddisfare un bisogno emerge sempre una tensione che le società organizzate cercano di contenere e soddisfare attraverso oggetti, materiali o immateriali, che annullino lo stato di tensione.

Le ricerche sul campo di Murray lo portarono a formulare (1938)<sup>8</sup> categorie di

---

<sup>8</sup> H. Murray, *Explorations in Personality: A Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age*, Oxford University Press, 1938.

bisogni, come nella tabella a seguire.

Nel corso della vita non tutti i soggetti proverranno tutti i bisogni catalogati e alcuni sono complementari rispetto ad altri.

La Tabella dei Bisogni:

Abasement	To submit passively to external force.
Achievement	To accomplish something difficult. To master, manipulate, or organize physical objects, human beings, or ideas.
Affiliation	To draw near and enjoyably cooperate or reciprocate with an allied other who resembles one or who.
Aggression	To overcome opposition forcefully.
Autonomy	To get free, shake off restraint, or break out of confinement.
Counteraction	To master or make up for a failure by restriving.
Defendance	To defend the self against assault, criticism and blame.
Deference	To admire and support a superior other.
Dominance	To control one's environment.
Exhibition	To make an impression. To be seen and heard.

Harmavoidance	To avoid pain, physical injury, illness and death.
Infavoidance	To avoid humiliation.
Nurturance	To give sympathy to and gratify the needs of a helpless other.
Order	To put things in order. To achieve cleanliness and organization.
Play	To act for fun, without further purpose.
Rejection	To exclude, abandon, expel, or remain indifferent to an inferior other.
Sentience	To seek and enjoy sensuous impressions.
Sex	To form and further an erotic relationship.
Succorance	To be nursed, supported, sustained, surrounded, protected and loved.
Understanding	To be inclined to analyze events and to generalize. To discuss and argue and to emphasize reason and logic.

Tabella 1

I bisogni sopra riassunti possono distinguersi in primari e secondari.

I primari attengono strettamente alle necessità fisiche dell'esistere umano: mangiare, bere, ripararsi dal freddo, esplicitare attività sessuale. I bisogni secondari, non perché siano di minore importanza rispetto ai primi, ma, in quanto li seguono dopo aver soddisfatto le necessità «vitali» hanno un impatto sulla soddisfazione

psicologica del singolo individuo. In questo senso sono definiti da Murray come «psicogeni».

Possiamo raggrupparli in macro aree come a seguire: a) «bisogni di potere»<sup>9</sup>; b) «bisogni di possesso»<sup>10</sup>; c) «bisogni di ambizione»<sup>11</sup>; d) «bisogni di informazione»<sup>12</sup>.

Quanto sopra esposto non deve lasciar intendere che le categorizzazioni di Murray abbiano un esclusivo valore accademico.

Infatti le sue intuizioni scientifiche furono concretizzate durante la Seconda guerra mondiale dall'OSS statunitense<sup>13</sup>, antesignano dell'odierna CIA, che utilizzò i metodi dello scienziato per realizzare un programma di valutazione e selezione di sabotatori da inviare oltre le linee nemiche.

---

<sup>9</sup> Questi bisogni si connettono con i concetti di indipendenza e autonomia, quindi libertà da controlli esterni sulla propria persona e sulla volontà di controllare gli altri. Ai bisogni di potere sono collegati i bisogni complementari o antitetici ai primi: il bisogno di aggressione, cioè di imporsi sugli altri con la forza fisica o mentale; quello, opposto, ovvero il «bisogno di sottovalutazione» di se stessi ed infine il «bisogno di deferenza», ovvero il bisogno di rapportarsi ad un capo cui obbedire e dal quale farsi guidare.

<sup>10</sup> Questo tipo di bisogni, invece, si basano sul possesso di beni, sulla loro conservazione, sulla loro ricerca, sulla loro sostituibilità o meno. Questa categoria è quindi centrale per la presente esposizione, poiché in via ordinaria stiamo valutando il caso in cui i beni stessi vengano acquistati dal soggetto e non ottenuti con violenza o inganno.

<sup>11</sup> Questa categoria di bisogni riguarda la necessità che ogni individuo ha di realizzare le proprie ambizioni o propensioni. Non solo, generalmente, una volta raggiunti gli obiettivi prefissati, ognuno di noi, cerca anche il riconoscimento sociale di quanto ottenuto. Quindi la soddisfazione non è astratta dalla valutazione degli altri. In sintesi «il bisogno di ambizione» è il ruolo svolto dal successo che ognuno di noi ha ottenuto nel contesto sociale concreto preso a modello di riferimento.

<sup>12</sup> Infine per Murray l'uomo ha un innato istinto a conoscere gli altri e l'ambiente che lo ospita. Non solo, chiunque è anche portato a condividere con i suoi simili quanto appreso nonché a costruire relazioni che intersechino e migliorino conoscenze comuni.

<sup>13</sup> Acronimo per Office of Strategic Services, istituito nel 1942 dal presidente americano Franklin Delano Roosevelt per la raccolta di intelligence militare durante la Seconda guerra mondiale. Nel 1945 è stato disciolto e trasformato nell'attuale CIA- Central Intelligence Agency

In particolare Murray elaborò un gioco di ruolo particolarmente sofisticato atto a testare le capacità manageriali dei candidati ai quali veniva dato l'incarico di realizzare un ponte mobile senza altri strumenti. Gli stessi però potevano contare su un gruppo di supporto composto da soggetti, con i relativi materiali a loro disposizione. All'interno del gruppo erano posti due elementi costantemente oppositivi con lo scopo di far fallire gli sforzi del candidato.

### **1.3. Abraham Maslow e la sua «Piramide»**

Abraham Maslow (1908 - 1970) era nato in una famiglia di ebrei ucraini trasferitisi a New York alla fine del XIX secolo alla ricerca di fortuna nel "nuovo mondo". Maslow crebbe in un ambiente familiare particolarmente complesso, con padre alcolizzato, madre affetta da patologie mentali e vari fratelli di cui, come primo gemito, prendersi cura. Nonostante questo, anche grazie all'aiuto di altri familiari, riuscì ad iscriversi all'Università iniziando un percorso un po' particolare, che lo portò prima a studiare giurisprudenza a New York, poi agraria a Cornell (Ithaca, Stato di New York), approdando infine al Dipartimento di psicologia della Università del Wisconsin.

Da quel momento lo studioso americano iniziò una complessa produzione scientifica che approfondiva gli aspetti della psicologia comportamentale nelle relazioni sesso e potere, nonché gli interessi antropologici riguardanti cultura e tradizioni dei nativi americani. Negli anni '30 ed inizio '40, Maslow sviluppò poi un sodalizio scientifico con Alfred Adler<sup>14</sup> da cui assimilò concetti fondamentali riguardanti i bisogni umani e la necessità di ogni sistema democratico di implementare i valori della equità e dei diritti fondamentali come occasioni di avanzamento anche economico della società.

Nella storia del pensiero psicologico Maslow ha un posto di assoluto rilievo per la

---

<sup>14</sup> Alfred Adler (1870 – 1937), psichiatra e psicoterapeuta austriaco di origini ebraiche, nel 1934 si era definitivamente trasferito negli Stati Uniti, ove aveva svolto varie conferenze accademiche anche in precedenza, per sfuggire alle persecuzioni antisemite naziste.

sua “Teoria dei bisogni gerarchizzati”, sistematizzata nel noto libro pubblicato nel 1954 e dal titolo «Motivation and Personality».

Maslow giunse alla elaborazione scientifica di questa sua particolare teoria attingendo ad una serie di studi precedenti di scienze sociali e psicologiche riferibili prevalentemente a Goldstein<sup>15</sup>, Freud<sup>16</sup>, Fromm<sup>17</sup> e Horney<sup>18</sup>.

Curiosamente le acquisizioni relative al concetto di bisogno, naturalmente proiettabili in ambito economico, rimasero patrimonio scientifico esclusivo della psicologia clinica fino agli anni ‘60 del ‘900, quando negli Stati Uniti iniziò ad essere utilizzata anche nel settore del business<sup>19</sup>. Da allora la teoria di Maslow, e quella che ne rappresenta l’espressione visuale, la famosa Piramide, sono diventati una delle più citate e popolari costruzioni scientifiche<sup>20</sup>.

È interessante notare come Maslow fosse scienziato sul campo che partendo da osservazioni casistiche fin dal 1943 aveva iniziato a strutturare le linee concettuali, poi confluite nel saggio del 1954, che peraltro, rimase sempre una sorta di opera in progress tanto che lo Studioso continuò ad aggiornarlo ed integrarlo fino alla morte improvvisa per infarto nel 1970.

---

<sup>15</sup> Kurt Goldstein (1878 - 1965), psichiatra tedesco pioniere della neuropsicologia. Maslow fu influenzato dal suo classico lavoro “L’Organismo”: un approccio olistico alla biologia derivato dai dati patologici dell’uomo, 1939.

<sup>16</sup> Sigmund Freud (1856 - 1939), neurologo austriaco, padre della moderna psicanalisi, colpì Maslow con la sua opera classica “L’Ego e l’ID”, 1923.

<sup>17</sup> Erich Fromm (1900 - 1980), psicologo e filosofo tedesco, influenzò Maslow soprattutto con la sua opera “Fuga dalla Libertà”, 1941.

<sup>18</sup> Karen Horney (1885 - 1952), psichiatra tedesca, influenzò Maslow soprattutto con la sua opera “Nuove Strade nella psicoanalisi”, 1939.

<sup>19</sup> Richard Steers&Lyman Porter, “Motivation and Work Behavior”, New York, 1979.

<sup>20</sup> Una semplice ricerca sul motore web Google Scholar riporta che “Motivazione e personalità”, ad esempio, è richiamata in oltre 9000 citazioni da articoli accademici.

La Piramide, frutto di questo costante lavoro di aggiornamento e rielaborazione della teoria dei bisogni, è strutturata come nell'immagine qui riproposta:

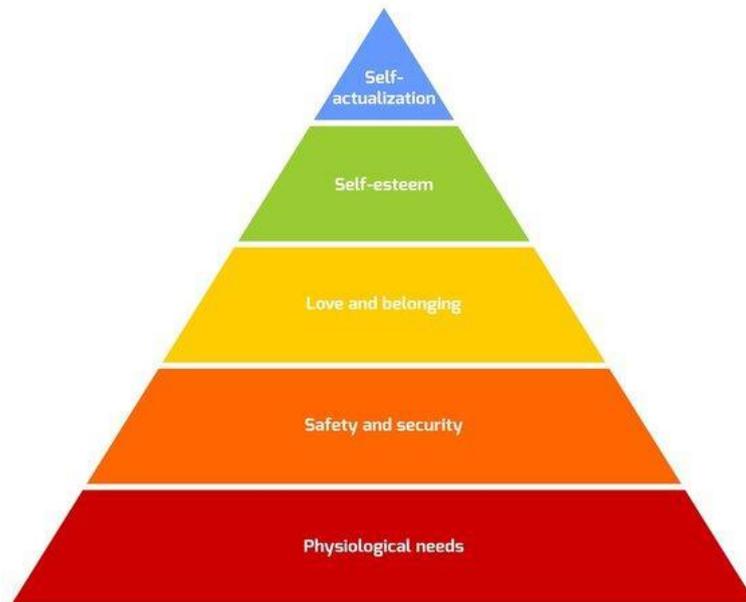


Immagine 1

Sono quindi individuati cinque livelli di bisogno, sintetizzabili in:

- a. primari
- b. di sicurezza
- c. di appartenenza
- d. di stima
- e. di autorealizzazione

In scala ascendente i bisogni sono semplici o complessi e, soprattutto, sono gerarchizzati ossia l'ascesa ad un bisogno superiore non può avvenire prima di aver soddisfatto le necessità poste dal bisogno inferiore.

La semplicità del bisogno non contraddice affatto la circostanza che si tratti di bisogni ineludibili, proprio perché costituiscono il presupposto sul quale poter anche solo concettualizzare bisogni successivi, in un certo senso più raffinati.

Fra i bisogni primari, ad esempio, Maslow cita la fame, la sete, il bisogno di ripararsi dalle intemperie con vestiti adatti alle varie tipologie climatiche, ma anche esigenze più complesse come il soddisfacimento del desiderio sessuale e il bisogno di allontanare da se il dolore, nella forma immediata delle malattie e in quella concettuale del decadimento fisico e della morte. Nel suo pensiero sono indicati come «*deficiency needs*», il soggetto li considera cioè scontati fino al momento in cui può esplicarli, salvo riconoscerne l'essenzialità in caso di loro mancanza.

Per certi versi il concetto di Maslow sui «*deficiency needs*» può quindi considerarsi una rielaborazione pratica della citazione latina «*primum vivere deinde philosophari*» tradizionalmente attribuita al filosofo inglese Thomas Hobbes (1588 - 1679).

È opportuno notare che per Maslow il bisogno, oltre a costituire una urgenza in se, determina o viene determinato anche dal comportamento con cui di fatto costituisce una coppia inscindibile.

Ed i comportamenti, per lo psicologo americano, a loro volta possono essere altamente motivati o scarsamente motivati od anche per nulla motivati, se non irrazionali. Non di rado motivazioni, comportamenti e bisogni si interfacciano in un insieme multifattoriale.

Ad esempio, un soggetto può mangiare perché il cibo costituisce effettivamente un suo bisogno primario in uno specifico momento, ma può anche farlo per paura, solitudine, soddisfazione concettuale piuttosto che forma fisica, moda etc.

Anche i bisogni di secondo livello, quelli di sicurezza, possono essere declinati in sottocategorie multiple. A bisogni di sicurezza fisica in senso stretto, come assicurare la propria integrità da attacchi esterni e garantire la salute del proprio organismo, si aggiungono bisogni di sicurezza che proiettano l'individuo in un contesto differenziato. Diviene quindi essenziale essere sicuri anche nelle relazioni

che riguardano oggetti utili - esempio tipico il denaro, luoghi, la propria abitazione - o mezzi che consentono lo spostamento spaziale, i trasporti.

La classica definizione di Aristotele dell'uomo come animale sociale viene ripresa nella terza classe di bisogni individuata da Maslow, bisogni che si riferiscono quindi al contesto collettivo in cui ogni essere umano è calato. Sono funzioni e necessità connesse ai rapporti familiari, cellule base della società, ai gruppi di appartenenza che si stabiliscono nel corso della vita, alla partecipazione nelle forme più diverse, al sentire generale di una nazione o Stato.

Perché tuttavia questa classe di bisogni possa in concreto realizzarsi, per Maslow diviene essenziale che la stessa sia legata da interdipendenza funzionale con i bisogni di stima. La stima è un concetto primariamente economico che attiene ad esempio al valore di un oggetto o di un bene immobile, in date condizioni di tempo e spazio.

In psicologia, però, la stima e l'autostima sono piuttosto correlate al concetto di opinione: opinione che un soggetto ha di sé stesso attraverso un esame, reale o falsato del proprio essere, o di come lo stesso viene percepito nei rapporti con gli altri individui che compongono il suo reticolo relazionale.

Maslow distingue una stima di livello superiore, che possiamo ricomprendere nell'autostima, da una stima di livello inferiore.

Entrambe si legano al concetto astratto di rispetto. Nel primo caso rispetto verso sé stessi, attraverso una autovalutazione positiva che si esplica in sentimenti come la fiducia e la consapevolezza. Nel secondo il rispetto è atteso da parte dei terzi, con riconoscimento di quello che possiamo sintetizzare nelle idee di reputazione, status sociale, inclusione, etc.

Al vertice della Piramide, infine, troviamo l'autorealizzazione, uno stato di fatto che potremmo sintetizzare nell'immagine «*hombre vertical*», espressione tipica della cultura latino-americana di cui la enciclopedia Treccani fornisce la seguente

definizione «uomo fermo e deciso caratterizzato da un'alta rettitudine morale.» Maslow, per elaborare un modello che rispondesse all'ultimo livello della sua Piramide, sfruttò vari esempi di personaggi storici, prevalentemente americani, da Abraham Lincoln al filosofo William James (1842 - 1910), fondatore della scuola filosofica del pragmatismo<sup>21</sup>, da cui trarre una serie di caratteristiche base su cui costruire un tipo antropologico ideale.

Si tratta sostanzialmente di soggetti capaci di distinguere il vero dal falso, di tenere un atteggiamento corretto, propositivo ed ottimista con sé stessi e con gli altri, di non piegarsi alle mode, ma di saper al tempo stesso riconoscere le innovazioni necessarie per essere portati a vivere una umanità integrale.

La particolarità del pensiero di Maslow è però data dal fatto che lo psicologo americano non si limita a questi modelli storici, ma vi inserisce un suo modello quotidiano, richiamando, ad esempio, le figure di due suoi mentori scientifici degli anni della formazione.

In un articolo pubblicato nel 1950, «Self – actualizing people: a study of psychological health», infatti, cita come modelli ideali di autorealizzazione i contemporanei Ruth Benedict<sup>22</sup> e Max Wertheimer<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Movimento filosofico sorto negli Stati Uniti a fine del 1800 che concepisce il pensiero non come contemplazione di una verità prestabilita o semplice ricezione di dati di fatto provenienti dalla realtà bensì come un processo di intervento attivo sulla storia collettiva e individuale. Il suo più importante esponente è il filosofo John Dewey (1859-1952)

<sup>22</sup> Ruth Benedict (1887 - 1948), antropologa statunitense, autrice di studi fondamentali sulle culture delle popolazioni nativo-amicane e sul Giappone. Sua la definizione di “cultura della vergogna” contrapposta all'occidentale “cultura della colpa” elaborata nel classico libro “Il Crisantemo e la Spada”, 1946.

<sup>23</sup> Max Wertheimer (1880 - 1943), psicologo cecoslovacco, rifugiatosi negli anni '30 negli Stati Uniti per sfuggire alle persecuzioni naziste, padre della psicologia della Gestalt, ovvero della rappresentazione.

Tutto questo complesso interagire di relazioni, bisogni, aspirazioni e realizzazioni ha una caratteristica del tutto dinamica e, in un certo senso, infinita poiché l'uomo è «a perpetually wanting animal [...] once his desire is satisfied, another one pops up to take its place»<sup>24</sup>.

Quindi i bisogni sono strettamente correlati agli impulsi che non necessariamente devono assumere la connotazione di comportamenti violenti o patologici non gestibili dal soggetto, ma attraverso la categoria concettuale delle meta-necessità possono, e anzi debbono, nell'affinamento della crescita psicologica dell'individuo, rispondere a ciò che effettivamente serve per raggiungere la felicità, attraverso una serie di valori provocati appunto da impulsi positivi.

In questa ricostruzione scientifica appaiono i caratteri di fondo del pensiero di Maslow, la sua fiducia nelle potenzialità dell'uomo e la ragionevole consapevolezza che la soddisfazione dei bisogni attraverso sentimenti o beni non costituisce affatto una alienazione capitalista o l'asservimento all'infinita coazione a ripetere sulla base di falsi bisogni.

#### **1.4. Frederick Herzberg: «Fattori igienici e fattori motivanti»**

Frederick Herzberg (1923 – 2000) è uno psicologo statunitense di origine lituana, il quale, con i suoi studi condotti fra gli anni '60 e '70, ha posto le basi per le teorie motivazionali e di direzione aziendale. Nello specifico rimangono classici gli studi effettuati nel 1959 su un campione di 200 professionisti dell'area industriale di Pittsburgh in Pennsylvania, scelti fra ingegneri e addetti alla amministrazione ed alla logistica aziendale, finalizzati a comprendere le situazioni di fatto che li avevano portati a percepire attività lavorativa esplicita come fonte di soddisfazione o di insoddisfazione.

Da questa base di ricerca Herzberg elaborerà una serie di sviluppi scientifici

---

<sup>24</sup> Maslow A. in "A theory of human motivation", 1943.

confluiti nella sua “teoria dei fattori igienico-motivanti o teoria dei due fattori”, poi ricondotta e semplificata nel volume del 1968 «One more time, how do you motivate employees», un best seller assoluto della letteratura per la gestione delle risorse umane.

Questi studi sono interessanti per la nostra concettualizzazione odierna perché riprendono il pensiero di Maslow e lo diversificano su linee specificatamente destinate alla soddisfazione dell'individuo nel circuito produttivo con conseguenti risultati positivi sia per il lavoratore sia per il datore di lavoro. Il lavoro, infatti, soddisfa una pluralità di bisogni di cui la retribuzione o il salario fisso rappresentano, in fondo, solo un elemento, per quanto centrale.

È vero, infatti, che tramite il denaro ottenuto in cambio di una prestazione lavorativa si possono acquisire beni e servizi necessari utili o addirittura superflui rispetto alle esigenze essenziali di vita quotidiana. Però il lavoro, o meglio il lavorare, significa anche essere parte di un gruppo, costruire relazioni interpersonali che allontanano dalla alienazione della solitudine, poter contribuire al raggiungimento di uno scopo collettivo che necessariamente gratifica anche bisogni individuali. Questo è altrettanto vero rispetto all'autostima che il lavoro produce in ordine alle convinzioni più intime del soggetto e al riconoscimento del suo status sociale.

La motivazione è quindi prima di tutto un *motus* verso un obiettivo che nasce da un bisogno e si concreta in azioni specifiche che permettano di chiudere in maniera funzionale il processo innescato.

Un processo non occasionale o irrazionale, ma strutturato nel tempo, pur considerando possibili intervalli voluti o causati da fattori esterni, è improntato ad un progetto di ascesa verso posizioni migliori rispetto a quelle di partenza.

Per Herzberg la motivazione si muove su due fattori paralleli: i fattori igienici e i fattori motivanti. Egli usa il termine igienico in senso propriamente medico, quali fattori che rimuovono i pericoli connessi all'ambiente in cui il soggetto è inserito.

Il principio base del fattore di igiene è quindi superare, o attenuare, le condizioni di afflizione derivanti dal contesto. Ovviamente nel contesto vi sono infinite occasioni di pena e i fattori di igiene hanno una durata di breve termine, sono ciclici per la loro stessa natura e non sono mai risolutivi, riproponendosi le problematiche ad ogni step temporale successivo. In sostanza la loro presenza non è di per sé motivante, ma la loro assenza produce malcontento, demotivazione e rabbia.

Volendo esemplificare, secondo Herzberg rientrano in questa categoria fattoriale le condizioni di lavoro in senso stretto (salario, orario, ferie, trattamento pensionistico), le relazioni che si creano nel contesto di lavoro con superiori, inferiori e pari grado, lo status che il lavoro produce di riflesso sulla vita personale e sociale di ognuno.

I fattori motivanti, invece, sono in grado di spostare un livello acquisito verso situazioni di maggior pregio psicologico per il soggetto, con conseguenti ricadute positive anche sulla organizzazione generale del lavoro. In questa categoria figurano le opportunità di carriera, il riconoscimento professionale, il contenuto nuovo e coinvolgente del lavoro proposto.

Di conseguenza, quei soggetti connessi ai livelli inferiori della Piramide di Maslow troveranno soddisfazione ed appagamento in una buona retribuzione salariale, luoghi di lavoro sicuri e funzionali, corrette relazioni interpersonali.

Quanti invece sono mossi verso i gradi superiori della Piramide, e nello specifico dalla autorealizzazione, potranno effettivamente soddisfare il bisogno solo attraverso il compiuto riconoscimento personale e aziendale nella gestione delle responsabilità affidate.

Da tali premesse nasce la necessità di porre in sintonia le esigenze organizzative del lavoro aziendale con i fattori motivanti dei singoli, per realizzare una armonica interfaccia fra i primi e i secondi.

Per Herzberg ciò si può reimpostare ricorrendo ad alcuni presupposti teorici generali fra quali ricomprende:

- a. un aggiornamento continuo e progressivo del *need to know* aziendale destinato al singolo dipendente;
- b. un'accettazione di comportamenti che, pur innovativi o di rottura di schemi consolidati, consentano di cogliere le capacità "creative" del singolo;
- c. il riconoscimento progressivo di un grado maggiore di autonomia decisionale, anche non correlato con un aumento di livello professionale ove si riconoscano peculiari qualità al dipendente;
- d. la creazione di un clima di ascolto funzionale che sappia incanalare le energie positive verso il miglioramento degli standard delle performances.

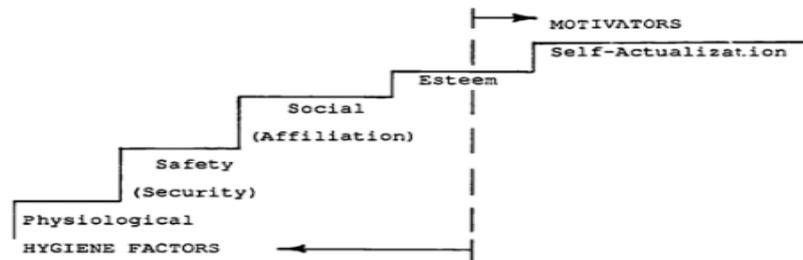
I fattori motivanti, però, scontano alcune limitazioni applicative derivanti innanzitutto dalla necessità di una predisposizione positiva, una volontà di crescita, potremmo dire, in capo al soggetto da motivare. Le risorse per realizzarsi devono comunque inserirsi in una architettura aziendale favorevole al recepimento e devono essere funzionali alla stessa. Probabilmente i loro effetti verranno dispiegati in concreto sul lungo periodo.

Al contrario i fattori di igiene sono più facili da programmare, misurare e in certo senso anche manipolare.

Per questo per un manager è più semplice concentrarsi sulla applicazione dei fattori di igiene, piuttosto che investire risorse di impegno nella gestione di componenti motivanti che per la loro natura soggettiva e psicologica risultano meno facili da dominare e più complesse da misurare in risultati tangibili.

Nella letteratura americana sono state condotte varie ricerche per trovare i punti di interconnessione fra le teorie di Maslow e Herzberg. Particolarmente felice appare

quella di Hersey e Blanchard<sup>25</sup> con l'immagine di una scala a gradini che rimodula la Piramide di Maslow come nello schema a seguire.



## Immagine 2

Secondo i due Autori, la teoria Maslow è utile a identificare i bisogni mentre quella di Herzberg fornisce una visione di profondità sugli obiettivi e sugli incentivi che tendono a soddisfare i bisogni<sup>26</sup>.

Possiamo aggiungere che entrambi gli autori trovano a loro volta punti di contatto con il pensiero scientifico di David McClelland (1917 - 1998), psicologo delle relazioni sociali, particolarmente noto appunto per i suoi studi sulla motivazione formalizzati nella "Teoria dei bisogni". Per McClelland i bisogni umani dipendono dai concetti di successo, affiliazione e potere. Si tratta di tre presupposti che potremmo definire ontologici e quindi universali, presenti in ogni epoca storica senza distinzione di luoghi e di tempo.

---

<sup>25</sup> Paul Hersey e Ken Blanchard, "The relationship between the motivation-hygiene theory and Maslow hierarchy of needs", 1982.

<sup>26</sup> Paul Hersey e Ken Blanchard, "The relationship between the motivation-hygiene theory and Maslow hierarchy of needs" pag. 59.

Gli stessi, però, vengono filtrati dalle esperienze individuali e possono combinarsi o prevalere in misura diversa da individuo a individuo. In estrema sintesi il bisogno di successo ( in inglese Needs of Achievement, in sigla N-Ach) caratterizza quei soggetti che hanno necessità di porsi obiettivi sfidanti con sempre maggior difficoltà nella realizzazione. Il successo tratto dalla sfida vinta non è necessariamente legato al denaro, ma può essere richiesto da una volontà di autostima o di stima riconosciuta nel contesto di riferimento<sup>27</sup>. In una organizzazione aziendale un soggetto con basso bisogno di successo tenderà a sottrarsi a compiti complessi per evitare il rischio di fallimenti, accontentandosi della raggiunta comfort zone.

Il bisogno di affiliazione (N-Affil - need of affiliation) è la necessità del singolo individuo di sentirsi parte di un gruppo o di un insieme all'interno del quale stabilire relazioni positive che da un lato lo gratifichino, dall'altro aumentino il livello di produttività della struttura.

Il bisogno di potere (N-Pow - need of power) è infine caratteristica psicologica di quelle personalità che hanno la spinta interiore al controllo e pianificazione dell'altro per raggiungere obiettivi complessi. Risulta intuitivo come questo bisogno rappresenti caratteristica positiva del manager aziendale, a condizione che il suo attualizzarsi concreto non superi la normale soglia dialettica, producendo fenomeni distorsivi come il mobbing o la frustrazione / prevaricazione delle aspettative dei dipendenti.

Queste tre categorie elaborate da McClelland si riflettono concretamente attraverso

---

<sup>27</sup> Si pensi in proposito a tutta la letteratura nelle fiabe nel quale il protagonista è costretto a sfidare un personaggio al fine sia di conoscere meglio sé stesso sia di ottenere il premio stabilito per la sfida da superare (ad esempio ottenere la mano della principessa tenuta prigioniera da una strega). Sul punto si veda V. Propp, *Morfologija skazki*, Leningrad, Akademia (trad. it. *Morfologia della fiaba*, Torino, Einaudi, 2000), passim.

l'utilizzo aziendale del test TAT "Thematic Apperception Test", già elaborato ed utilizzato da Murray, e che questi somministrò per la prima volta fra il 1956 e il 1960 al personale con funzioni direttive della AT&T (la maggiore compagnia telefonica statunitense)<sup>28</sup>.

Il test prevede la somministrazione al "paziente" di una serie di figure o immagini di molteplice interpretazione sui cui costruire una storia e spiegazioni della stessa. Una immagine classica del TAT, ad esempio, è quella in cui sono poste una accanto all'altra una giovane donna al culmine della sua bellezza con dietro di sé un'anziana pensierosa<sup>29</sup>.

Dalle risposte ricavate si possono tracciare dei profili psicologici interessanti per la giusta collocazione del candidato in ruoli aziendali confacenti alla sua personalità.

Ad esempio soggetti con prevalenza del bisogno di affiliazione raggiungono performances migliori in lavori di gruppo, ma non in posizioni di responsabilità manageriale. Ovviamente i tre bisogni possono in concreto combinarsi in proporzioni diverse nello stesso individuo e quindi è necessario valutare caso per caso la migliore delle risposdenze.

Da queste considerazioni in conclusione possiamo ritenere che ci sia una chiara interrelazione fra la teoria dei bisogni di Maslow, quella dei fattori igienico motivanti di Herzberg e quella dei bisogni di McClelland. Tutte, poi, in qualche modo attingono alle iniziali intuizioni di Murray sia sul piano teorico sia sull'utilizzo dei test di valutazione pratica dei presupposti fissati.

---

<sup>28</sup> Gli esiti furono poi essenziali per la scrittura del suo volume "The Achieving Society", 1961.

<sup>29</sup> Per uno sguardo di insieme sulla evoluzione del TAT e degli altri test psico-attitudinali cfr. R. Kaplan e D. Saccuzzo, "Psychological testing: principles, applications and issues", 2017, Cengage Learning.

I bisogni superiori della Piramide di Maslow servono per motivare gli individui e sono intrinseci per loro natura; allo stesso modo i fattori motivanti di Herzberg sono egualmente innati nell'individuo.

I bisogni inferiori di Maslow devono essere soddisfatti prima di poter accedere ai bisogni superiori e prima quindi che questi ultimi possano produrre i loro effetti motivazionali e, parallelamente, i fattori di igiene di Herzberg debbono essere realizzati preventivamente per impedire la disaffezione dal lavoro.

Concettualmente ciò porta a valutare paradossali gli sforzi del management concentrati solo o prevalentemente a rimuovere fattori igienici avversi, sperando che questo porti ad una produttività maggiore, mentre tali sforzi servono solo a ridurre le cause di disaffezione.

La motivazione, al contrario, si raggiungerà soddisfacendo l'area dei bisogni superiori, il vertice della Piramide di Maslow, che per loro natura però sono aggiuntivi, complessi da realizzare e necessitano di uno sforzo attuativo a lungo termine.

## **CAPITOLO II: I BENI E LA PERSONA**

### **2.1. La classificazione dei beni**

Nel capitolo precedente abbiamo analizzato tre autori che hanno determinato l'evoluzione della psicologia relazionale americana per giungere ad una definizione comune di bisogno. Ci soffermeremo ora sui beni economici come strumento per il soddisfacimento del bisogno e, in ultima istanza, per raggiungere quella condizione di felicità che per Maslow costituisce, nella autorealizzazione, il vertice della sua Piramide. Intendiamo qui i beni nel loro concetto più ampio, non solo oggetti, ma anche servizi, prestazioni e situazioni immateriali che comunque consentano di poter rispondere alla esigenza sostanziata nel bisogno e mossa dalla complessità e mutevolezza, nel tempo e nello spazio, della personalità umana.

In estrema sintesi il bene economico può essere definito come una res che produce direttamente il soddisfacimento di un bisogno o può essere utilizzata per produrre altri beni.

Sono beni economici in senso proprio solo quelle cose, realtà, oggetti che non siano disponibili in quantità illimitata e di conseguenza abbiano un prezzo pari a zero (il sole, l'aria). Anche un bene non economico può però produrre profitti come nel caso del sole quando la sua energia è catturata da impianti fotovoltaici. Un bene economico in senso proprio ha invece un'utilità intrinseca ed un prezzo di mercato, condizionato dalla sua quantità, dalla sua reperibilità tecnica (come nel caso di un metallo di complessa o facile estrazione) e geografica (ad esempio il petrolio che consente ad un cartello di Stati di fissare un prezzo medio cui tutti gli altri devono adeguarsi).

I beni possono ulteriormente suddividersi in beni di consumo e d'investimento. I primi appagano in modo diretto i bisogni di chi li acquista o ne entra in possesso

tramite permuta. E' la variabile tempo che ci permette di realizzare una ulteriore ripartizione convenzionale fra questi beni. Avremo così:

- a. beni non durevoli, il cui uso si realizza in prossimità dell'acquisto stesso (ad es. gli alimenti);
- b. beni semi durevoli, destinati a consumarsi convenzionalmente entro l'anno dall'acquisto (ad es. il vestiario);
- c. beni durevoli che hanno durata tendenziale pluriennale (ad es. un appartamento).

Un bene può poi essere funzionale alla produzione di altro da sé, come il grano, da cui ricavare la farina e quindi il pane; o i bachi da seta, da cui trarre il filato per poi confezionare abiti. Esistono i beni ad utilizzazione singola, che cioè si esauriscono in un solo atto, come una bevanda; o beni a consumo durevole, utilizzabili quindi più volte (un'automobile), beni succedanei, cioè beni che possono sostituire, sia pure con caratteristiche parzialmente dissimili, un altro bene, ad es. la margarina al posto del burro.

I beni di investimento sono quelli acquistati dalle imprese al fine di impiegarli nel processo produttivo per un periodo superiore all'anno.

I beni posso anche acquisire una forza ulteriore rispetto a modelli tecnicamente e strutturalmente uguali perché su di essi si proietta un plus, anche solo immaginario, determinato dal mercato. Sono i beni creativi di status sociale (una borsa firmata rispetto ad una priva di marchio). La loro particolarità non è legata all'utilità concreta, ma al segnale sociale che il loro possesso invia.

La disponibilità di accedere lecitamente ad un bene, quindi senza ricorso a violenza o inganno, è condizionata al reddito del singolo individuo e al prezzo di mercato del bene stesso.

I tre riferimenti (bene, reddito, prezzo) s'intersecano fra loro e vanno a posizionarsi e condizionare le scale dei bisogni. Una variazione di prezzo ha un effetto sempre incerto; un abbassamento, a dispetto delle speranze del produttore, potrebbe portare

anche ad un minor consumo del bene X nonostante la sua accresciuta economicità. All'inverso, per alcuni beni che possiamo definire beni di pregio o di posizione sociale, all'aumento del prezzo il consumo degli stessi può addirittura salire (automobili di lusso, gioielli). In contrasto vi sono dei beni, definibili di necessità basica, che vengono consumati comunque anche in diminuzione di reddito, mentre se il reddito sale il consumo di tali beni tendenzialmente decresce per essere sostituito da beni di maggiore qualità.

Un aspetto peculiare è dato dal c.d. Paradosso di Giffen, elaborato dall'economista Robert Giffen. Questi che partendo dall'esame della grande carestia che aveva colpito l'Irlanda nel 1845 notò come esistano alcuni beni, nel caso di specie le patate, che nonostante un costante aumento di prezzo, aumentavano nel loro consumo<sup>30</sup>. Chiaramente un bene di Giffen è prima di tutto un bene per il quale non esistano sostituti altrettanto a buon mercato e costituisca, per così dire, il male minore in una situazione di eccezionalità funzionale alla sopravvivenza.

Dopo aver concluso la trattazione dei bisogni umani possiamo ora domandarci come le merci si inseriscano in questo intricato quadro interiore, fatto di mancanze, tensioni e ricerca di soddisfazione. Va intanto precisato che con il termine merce si fa riferimento alla sua accezione più ampia, comprendente qualunque oggetto economico di scambio nel mercato; si vuole dunque includere nella definizione anche i servizi, merci immateriali, oltre che i beni fisici. Per fare questo dobbiamo prima di tutto richiamare un concetto, quello di felicità, sempre presente come aspirazione nella vita di ognuno, ma articolato e complesso quando lo si voglia trasportare nella sfera economica.

---

<sup>30</sup> Robert Giffen (1837 - 1910) è stato un economista e statistico scozzese, sostenitore del sistema aureo in cui la base monetaria è data da una quantità fissata di oro.

## 2.2. La Felicità

La felicità è misurabile? Può esistere un settore della ricerca economica che dimostri in maniera scientifica le relazioni fra bisogni, la loro soddisfazione tramite beni e la conseguente felicità individuale? Piuttosto che la ricchezza delle nazioni non si dovrebbe focalizzare la riflessione sulla scienza della pubblica felicità. Questo campo di studi che apparentemente sembra, come vedremo, iniziare negli anni '60 negli Stati Uniti, è in realtà sedimentato nella storia economica italiana fin dalle opere di Genovesi<sup>31</sup> e Verri<sup>32</sup>, costituendo un filone autoctono di ricerca contrapposto all'approccio dei Paesi protestanti.

Si deve, però, all'intuizione dello psicologo sociale Albert Cantril<sup>33</sup> il primo tentativo di misurazione della felicità intesa come autosoddisfacimento della propria vita.

Nel 1965 Cantril elaborò un questionario, proposto a soggetti di vari Stati, dagli USA alla Nigeria, in cui si chiedeva appunto all'interessato di valutare su una scala da 0 a 10 il proprio grado di felicità. In maniera del tutto inaspettata emerse che gli Stati Uniti, con un PIL pro capite più alto tra gli Stati del campione, si attestavano ad un indice di felicità del 6,6, mentre la media mondiale raggiungeva il 7,6<sup>34</sup>.

Lo studio di Cantril, per quanto importante, non provocò però un particolare dibattito fra gli economisti, fino al 1974, quando lo studioso californiano Richard

---

<sup>31</sup> Antonio Genovesi (1713 - 1769), sacerdote ed economista napoletano autore del classico "Lezioni di commercio ossia di Economia civile".

<sup>32</sup> Pietro Verri (1728 - 1797) illuminista milanese, fondatore della rivista *Il Caffè* e autore del trattato "Meditazioni sull'economia politica".

<sup>33</sup> Albert Hadley Cantril (1906 - 1969). Sono celebri i suoi studi sulla psicologia delle masse e le capacità manipolatorie dei media. Cantril cercò per primo di dare una spiegazione scientifica alla incontrollata onda di panico che aveva attraversato gli Usa nel 1938 a seguito della trasmissione radiofonica CBS che ventilava un possibile attacco marziano alla terra.

<sup>34</sup> Vedasi "The pattern of human concerns", 1965.

Easterlin<sup>35</sup> riprese il concetto base che aveva mosso la teoria di Cantril, integrandolo in una prospettiva più propriamente economica e limandone alcune incongruenze.

Uno dei limiti principali dei punteggi di Cantril, infatti, è quello di attribuire lo stesso peso, ad esempio, a un 6 espresso in un Paese povero rispetto a quello espresso in un Paese ricco, nel presupposto che esistessero degli archetipi validi a livello universale. Easterlin, invece, nota come la felicità, nei Paesi con un livello reddituale più elevato, oltre una soglia determinata non produce più incrementi a livello individuale. L'economia del Capitale, insomma, sembra aver raggiunto un livello di saturazione, non tanto in termini di produzione di merci o ricchezza, ma di soddisfazione che le stesse possono effettivamente produrre a livello soggettivo.

Se ritorniamo a Maslow, e quindi postuliamo una equivalenza tra grado di felicità e livello dei bisogni soddisfatti, possiamo ritenere che l'acquisizione delle merci permetta la soddisfazione solo fino ai livelli iniziali della Piramide. Ciò spiega la proporzionalità reddito-felicità entro la suddetta soglia, ma non consente di soddisfare gli ultimi livelli che per definizione garantirebbero la massima felicità umana.

Il concetto è ben sintetizzato anche nel pensiero dell'economista Robert H. Frank<sup>36</sup> il quale scrive: «L'evidenza empirica ci suggerisce che se usiamo un aumento del nostro reddito semplicemente per comprare case più grandi e auto più costose, non ci ritroveremo dopo questi acquisti più felici di prima». Al contrario se spendiamo l'aumento di reddito in beni non vistosi<sup>37</sup>, come liberarsi da lunghi spostamenti per

---

<sup>35</sup> Richard Easterlin (1926) si è anche interessato di demografia, elaborando fra il 1961 e il 1973 le sue "Hypothesis" che mettono in correlazione l'aumento della fertilità con quello del reddito per giustificare il boom di nascite nelle società occidentali del XX secolo.

<sup>36</sup> Robert H. Frank (1945) in "What price the moral high ground? Ethical dilemmas in competitive environments".

<sup>37</sup> Categoria concettuale definibile solo in negativo rispetto ai c.d. beni di Veble, ovvero quei beni o servizi che, trasmettendo un'ipotetica condizione di status sociale accresciuto, contraddicono la legge della domanda e dell'offerta e quindi aumentano nel consumo all'aumento di prezzo.

un lavoro e dedichiamo più tempo agli amici, ai viaggi, ad attività interessanti, «allora la vita diverrà più sana e felice.»

Lo sviluppo del pensiero di Easterlin raggiunge poi il suo culmine concettuale nella elaborazione del famoso paradosso. L'economista notò, infatti, che incrociando i dati di un questionario sulla felicità (da infelice a molto felice) con il reddito dei soggetti che avevano risposto si potevano trarre almeno tre linee interpretative:

- a. esiste una correlazione positiva fra reddito percepito e grado di felicità espresso;
- b. il benessere soggettivo, però, non è correlato solo al reddito, ma invece rappresenta uno status multifattoriale dove incidono elementi come l'età, la salute, le relazioni sociali ed affettive;
- c. ad un aumento progressivo del reddito la connessione reddito - grado di felicità tende progressivamente ad affievolirsi fino a scomparire.

Ancora più interessante diviene il quadro quando si voglia studiare l'evoluzione temporale dello stato di felicità di uno Stato con il variare dei decenni. Ad esempio il Giappone esaminato nel periodo 1958 -1987, ha subito una quintuplicazione del PIL rispetto alla fine della Seconda guerra mondiale. Quindi secondo la teoria economica classica si sarebbe dovuto produrre un rilevante aumento anche del benessere soggettivo, il che non è avvenuto<sup>38</sup>.

Perché? Ci sono spiegazioni scientifiche che permettano di disvelare il paradosso? Una metafora abbastanza funzionale allo scopo è quella del *treadmill*, il *tapis roulant* è infatti la più espressiva del meccanismo che si cela dietro al paradosso. Sul tappeto corriamo restando però sempre nello stesso punto perché il tappeto

---

Thostein Veble (1857 – 1929), sociologo americano, è autore del classico “The theory of the leisure class”, 1889.

<sup>38</sup> Cfr. Bruno Cheli, “Il paradosso della felicità: quando e perché la crescita economica non giova al benessere”, in *Statistica & società*, 2013, pag. 7.

stesso si muove in direzione opposta alla nostra.

Così anche la felicità in presenza di un incremento di reddito viene riportata al suo livello di partenza dall'aumento, uguale e contrario, dei livelli di consumo indotti. Questa dinamica richiama la teoria *set point theory of happiness*, secondo cui ciascuno tende a mantenere nella sua intera esistenza un livello di felicità che dipende da caratteristiche innate, dalla cultura e dal contesto di riferimento. Ogni scostamento da questo valore viene con il tempo attenuato. Un concetto riproposto da Daniel Kahneman<sup>39</sup>, a cui si deve un autorevole spiegazione del paradosso della felicità. Egli individuò due diversi effetti rullo: il rullo edonico e il rullo delle aspirazioni.

Il primo consiste nella naturale predisposizione dell'uomo all'adattamento al mutare delle circostanze cui non si sottrae l'aumento del tenore di vita. L'incremento di felicità si produce dunque nel breve termine, ma successivamente l'effetto svanisce e si ritorna al punto di partenza. L'aumento dipende quindi da un effetto novità e viene cancellato dalla assuefazione. Durante i primi giorni dall'acquisto di un nuovo modello di computer chiunque sarà affascinato dall'incremento di prestazioni, dalla grafica migliore e così via.

Poi però prime tali suggestioni lasceranno il passo alla routine di utilizzo. Il secondo effetto rullo, quello delle aspirazioni, si fonda invece sul confine soggettivo tra risultati soddisfacenti e insoddisfacenti. Con l'aumento del reddito aumentano anche le pretese per un consumo considerato soddisfacente.

L'agire combinato dei due effetti separa la felicità personale dalla qualità delle merci possedute e genera insoddisfazione. Oltretutto poiché l'uomo è

---

<sup>39</sup> Daniel Kahneman (1934), premio Nobel per l'economia nel 2002 per aver integrato risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, elaborando la teoria delle decisioni in condizioni di incertezza. Sul paradosso di Easterlin, in particolare, D. Kahneman, "The sad tale of the aspiration treadmill", 2008.

essenzialmente un animale sociale, il livello di felicità non si misura esclusivamente in rapporto al singolo, ma è sempre un'azione di comparazione con gli altri, quindi nel confronto con lo standard di consumo in una determinata fascia sociale. Perciò un incremento di reddito da solo potrebbe essere addirittura controproducente se i soggetti con cui il nostro attore si confronta attorno godessero contemporaneamente di un incremento reddituale più alto.

## **2.3. Ombre sulla Piramide**

### ***2.3.1. Il consumismo***

Abbiamo cercato in precedenza di chiarire cosa sia un bisogno, ma se approfondiamo la ricerca e introduciamo la variabile rappresentata dal concetto di desiderio siamo in grado di comprendere assai meglio le relazioni fra gli uomini e gli oggetti, o merci, che possono produrre felicità o, all'inverso, generare frustrazioni. In questo modo appare evidente come la comunicazione commerciale possa essere considerata lo strumento per creare o estrarre dal subconscio sensazioni non definite che possono anche anticipare ontologicamente i bisogni e trasformarle in relazioni necessarie con le merci sotto la fattispecie del desiderio.

Da qui la nascita del consumismo, fenomeno in genere sottoposto ad un preconcetto di negatività, sul quale incidono in modo evidente posizioni aprioristiche di carattere filosofico o teologico (emblematica al riguardo la famosa metafora di San Basilio Magno - 330-370 d.c. - del denaro quale sterco del diavolo)<sup>40</sup>.

In realtà nel consumismo, che in maniera pedissequa e senza particolare acume si presenta quale de-spiritualizzazione dell'uomo e asservimento alle merci attraverso un processo infernale di lavoro finalizzato al solo aumento del reddito per disporre di denaro da investire nel compulsivo acquisto di beni, opera una notevole forza non materiale che conduce attraverso l'acquisto dei beni vistosi ad ottenere benefici

---

<sup>40</sup> Per una completa ricostruzione storica cfr Jacques Le Goff "Lo sterco del diavolo: il denaro nel medioevo", 2022.

di posizione. In questo senso sono benefici di natura propriamente immateriale a valorizzare tramite l'impatto estrinseco le merci che si intendono portare al consumo di mercato. In diversi termini, i valori materialistici sono orientati al riconoscimento del valore dei beni materiali non solo e non tanto nell'enfatizzazione dei loro elementi intrinseci e funzionali, come il gusto di un biscotto o la fragranza di un profumo, quanto più alla loro supposta capacità di soddisfare le sfere più elevate dei bisogni umani, quasi un tramite spirituale per raggiungere il vertice della Piramide di Maslow.

### ***2.3.2. Il "feticismo" delle merci***

Secondo il pensiero di Karl Marx una merce ha un valore d'uso funzionale alla soddisfazione di bisogni umani. Il grado di impatto sul bisogno / bisogni dipenderà in concreto dalle specifiche tecniche e dalle qualità della stessa. La stessa merce ha però anche un valore di scambio che le consente di essere scambiata in un sistema di relazioni o di mercato sia con altre merci sia con il denaro, equivalente generale di tutte le merci.

Questa dicotomia tra valore d'uso e di scambio è speculare infatti a quella tra lavoro concreto - che tiene conto della qualità e della quantità delle energie necessarie per portare a compimento una specifica mansione- e lavoro in senso astratto che, invece, considera solamente il valore economico della prestazione. In una società come quella capitalistica, che vede il netto prevalere del valore di scambio delle merci che le rende di fatto eguali in quanto fungibili, si affermerà di conseguenza anche l'uguaglianza sociale del lavoro. Tutti i lavori sono uguali in quanto riconducibili all'astratto lavoro umano.

Quest'ultimo, per definizione scardinato dallo specifico prodotto realizzato, ha necessità di oggettivarsi in un valore indipendente dall'utilità, un valore cioè estraneo alla corporeità della merce, ovvero nel denaro. La merce, quindi, separata dalla sua corporeità diviene un feticcio, un oggetto dal valore comunemente

riconosciuto, ma di fatto illusorio.

Il pensiero di Marx è ovviamente molto più complesso di quanto ora esplicitato, ma dalla sua teoria generale è interessante poter estrarre almeno un concetto che rimbalza in un duplice aspetto nel settore del marketing e soddisfazione dei bisogni. Come osserva Alfonso Maria Iacono<sup>41</sup>, Marx trae lo spunto iniziale della sua teoria sul feticismo delle merci dalla lettura di un classico dell'antropologia culturale come "Du cult des dieux fetiches" (1760) del filosofo illuminista francese Charles De Brosses, probabilmente letto in una traduzione tedesca datata 1785.

In sostanza Marx esporta in economia un concetto proprio degli studi antropologici sulle civiltà primitive cercando di dimostrare come gli uomini contemporanei proiettino sulle merci lo stesso valore, sacrale, che i primitivi riconoscono ai feticci od idoli. Non a caso fetiches è parola portoghese utilizzata per indicare elementi sacri di popolazioni africane colonizzate.

Appare di straordinario interesse per comprendere come le posizioni culturali di partenza possano mutare radicalmente l'approccio alla realtà, l'osservazione che Marx fa nel suo scritto politico giovanile sui furti di legna in Renania (1842). Scrive, infatti, riprendendo De Brosses, che "i Cubani ritenevano come l'oro fosse per gli invasori spagnoli un feticcio".

È evidente l'implicazione profonda che questo rovesciamento di prospettiva comporta: il bene non è più un oggetto idoneo a soddisfare il bisogno, ma il bene, o il suo strumento usuale ed accettato di scambio, ovvero l'oro, diventa da semplice realtà materiale l'incorporatore di qualità superiori, atte a creare o soddisfare bisogni. Altrettanto interessante appare come lo stesso Marx sia costretto a ricorrere, per individuare una società immune dal feticismo delle merci, a quattro esempi che difettano però sul piano storico: l'isola di Robinson Crusoe (elemento

---

<sup>41</sup> Alfonso Maria Iacono, "Sul concetto di Feticismo in Marx", Studi Storici, anno XXIV, nr. 34.

tratto dalla letteratura e non dalla vita reale) ; la servitù della gleba e la società agricola patriarcale tedesca del medioevo (dove la storia esiste, ma si è conclusa ) e la società degli uomini liberi, ovvero il comunismo che, nella sua pura essenza marxiana, rappresenta ad oggi un fenomeno rientrante nella categoria della utopie. La realtà, invece, ci riporta inevitabilmente a Maslow, ai suoi bisogni e agli strumenti, neutri, complessi, parziali, artificiali o naturali, che le società elaborano per soddisfarli.

### ***2.3.3. Le merci come «false necessità?»***

La critica di Marx nei confronti dei paradossi e delle deviazioni proprie della società capitalista viene esasperata da studiosi come Marcuse<sup>42</sup> che per primo struttura in forma organica la teoria dei falsi bisogni. Scrive il filosofo che «è possibile distinguere fra bisogni veri e bisogni falsi: i bisogni falsi sono quelli che vengono sovrapposti all'individuo da parte di interessi sociali particolari cui preme la sua repressione; sono i bisogni che perpetuano la fatica, l'aggressività, la miseria e l'ingiustizia [...] Può essere che l'individuo trovi estremo piacere nel soddisfarli [...] il risultato è una euforia nel mezzo dell'infelicità [...] (Pertanto) la maggior parte dei bisogni che oggi prevalgono come il comportarsi e consumare in accordo con gli annunci pubblicitari appartengono alla categoria dei falsi bisogni<sup>43</sup>.»

Come si vede una condanna radicale, anche perché Marcuse ricomprende nel

---

<sup>42</sup> Herbert Marcuse (1898 - 1979), filosofo tedesco, ha elaborato una riflessione che, partendo da Hegel, combina i concetti marxiani di alienazione e quelli freudiani di repressione in una critica sistemica della società neocapitalista americana, paese dove Marcuse visse ed insegnò. Qui interessa soprattutto il suo libro "L'Uomo a una dimensione" del 1964, per il suo intrinseco pessimismo che vede le libertà individuali limitate e ridotte a simulacro all'interno di un sistema di apparente benessere diffuso.

<sup>43</sup> Herbert Marcuse, "L'uomo a una dimensione. L'ideologia della società industriale avanzata", edizione italiana, Einaudi 1999, pag. 19.

concetto di falso bisogno una sfera talmente ampia di desideri e bisogni, di fatto non circoscrivibile entro un confine dato. Quindi non solo quello che potremmo imputare al consumismo, ma anche le condizioni generali che formano di fatto il benessere degli uomini.

La logica sottostante a questa impostazione concettuale determina una sconfessione del presupposto marxiano per il quale al progressivo depauperamento del proletariato sarebbe stata affidata una prospettiva rivoluzionaria che conduce alla società degli uomini liberi. In realtà il sistema capitalista si è dimostrato straordinariamente duttile e capace di incrementare la produzione di merci accessibili anche agli strati sociali con reddito inferiore. Questo, per paradosso, porta però ad un abbandono della prospettiva rivoluzionaria e alla costruzione di gabbie di bisogni che depotenziano le masse e le incasellano in un circuito di perpetuazione di dominio dell'uomo sull'uomo attraverso un labirinto di bisogni veri, falsi, autentici e inautentici, tutti confusi in un orizzonte indecifrabile. Il presupposto teorico di Marcuse è chiaro, ma le conseguenze concrete risultano devastanti perché in quest'ottica ogni miglioramento economico viene letto come depotenziamento di una rivoluzione che assume carattere del tutto irrealistico.

La soddisfazione dei bisogni vitali, alla base della Piramide, è sicuramente un criterio universale, come, a seguire, lo sono quelli della riduzione della fatica del lavoro e della eliminazione della povertà, ma i successivi indici ricadono in parametri propriamente storici e variabili rispetto ai luoghi ed agli standard di sviluppo e non possono essere valutati rimandando a presupposti astratti guidati da un'unica matrice ideologica.

## **CAPITOLO III: APPLICAZIONI DELLA TEORIA DI MASLOW NEL SETTORE DELL'OSPITALITÀ CALIFORNIANA**

### **3.1. Chip Conley: la persona e il personaggio**

Chip Conley è una figura di assoluto rilievo nell'industria dell'ospitalità americana contemporanea e non solo. La sua è la biografia molto particolare di un imprenditore con master in business administration a Stanford, ma anche con una propensione verso gli studi di psicologia sociale, gli interventi filantropici nella comunità di riferimento e un tocco post hippie/new age.

E' anche autore e conferenziere di enorme successo negli USA, con libri sul marketing e la gestione delle risorse umane<sup>44</sup> sempre contraddistinti da uno stile irriverente e un sottile filo di autoironia.

Conley, nato nel 1960 ad Orange<sup>45</sup> (California), è stato capace di cavalcare l'onda dell'economia dot-com e resistere alla grande depressione seguita all'attentato alle Torri Gemelle dell'11 settembre 2001 con conseguenze disastrose sull'industria americana dell'ospitalità. E' anche un estimatore del pensiero di Maslow, che ha cercato di sistematizzare in un libro di enorme successo commerciale, «Peak – how great companies get their mojo from Maslow» pubblicato in prima edizione nel 2007 e più volte ristampato ed

---

<sup>44</sup> Fra le opere di maggior rilievo si ricordano qui “The Rebel Rules: Daring To Be Yourself in Business” (2001) e “Emotional Equations” (2018)

<sup>45</sup> Capitale dell'omonima Contea californiana entrata nell'immaginario collettivo grazie alla serie televisiva O.C. trasmessa in America da Fox Channel fra il 2003 ed il 2007.

arricchito<sup>46</sup>. Per rendersi conto della caratura dell'autore si può ricorrere a quanto da lui scritto nella presentazione del libro ora citato: «Ho deciso di scrivere *Peak* perché mi ha permesso di combinare i miei tre più grandi interessi: la scrittura, la psicologia ed il business<sup>47</sup>.» Ancor più indicativo, però, è il racconto del suo rapporto con Maslow, non a caso scelto come inizio della prima parte del volume sotto l'indicazione «Maslow and me».

Nel 1987, a soli 26 anni, Conley aveva fondato la sua compagnia di gestione di boutique hotels, chiamata non a caso *Joie de Vivre*, nell'area della baia di San Francisco, probabilmente la migliore come capacità attrattiva di turisti dopo Manhattan. Nel capitolo *Chip* descrive la situazione ottimale in cui la sua compagnia, responsabile della proprietà o gestione, diretta o indiretta, di 50 alberghi di lusso, ciascuno con un differente stile di approccio e clientela specifica, si trovava immediatamente prima del disastro umano e finanziario provocato dall'11 settembre. Fatturati alle stelle, un libro, “*Rebel rules*”, nella classifica dei più venduti d'America e addirittura la menzione da parte di *USA Today* fra i 14 Americani di maggior influenza insieme a Julia Roberts (attrice) e Michael Eisner (amministratore delegato della Disney)<sup>48</sup>.

All'improvviso, sull'onda dell'attentato di Al-Qaida, tutto ciò inizia a crollare e Conley riassume il suo sgomento in una semplice constatazione: «In che modo rispondi ad un giornalista che ti chiede come ci si sente ad essere il più vulnerabile hotelier in America?<sup>49</sup>»

Come spesso accade in ogni saga americana la risposta arrivò in modo quasi mistico ed improvviso, durante il vagabondare fra gli scaffali di una libreria di San Francisco, finendo dritti al settore riservato alla psicologia. Conley

---

<sup>46</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007

<sup>47</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.21.

<sup>48</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.3.

<sup>49</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.4.

ritrovò un libro di Maslow, «Toward a Psychology of Being», che aveva letto, ma mai approfondito, qua e là negli anni del college, perché «nel mezzo di una crisi che mi stava sfidando nel profondo», ogni parola di Maslow e della sua gerarchia dei valori assumeva un significato assolutamente preciso. «Quando chiami la tua compagnia con un nome francese difficile da pronunciare, devi avere motivazioni diverse da quelle del tipico laureato a Stanford in business<sup>50</sup>.» E quale è la motivazione vera che spinse Conley a scegliere il settore della ospitalità di boutique hotels? Rendere le persone felici e di conseguenza raggiungere per sé stesso il picco della Piramide di Maslow ovvero «Joie de Vivre era il mio modo di self-actualization<sup>51</sup>.» Il che, a ben vedere, è perfettamente coerente con il pensiero di Maslow<sup>52</sup>.

Proprio da questa frase nasce un esempio di concreto utilizzo delle teorie di Maslow. La Delta Force, unità di élite dell'esercito americano trasformò infatti il concetto di cui sopra in “sii tutto ciò che puoi essere”, utilizzandolo come slogan principale per la propria campagna di reclutamento dei futuri commandos.

In fondo questo innato senso dell'ottimismo di Maslow, questo guardare al futuro degli uomini piuttosto che al loro passato, il distaccarsi da esperimenti scientifici alla Burrhus Skinner<sup>53</sup> e dal comportamento in laboratorio dei suoi topolini bianchi, rappresenta la chiave di modernità precipua di Maslow. Basandoci sulla sua gerarchia dei bisogni possiamo quindi ritenere con sufficiente certezza scientifica che le imprese che vogliono raggiungere il

---

<sup>50</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.6.

<sup>51</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.6.

<sup>52</sup> “Un musicista deve essere un musicista, un pittore deve dipingere, un poeta deve scrivere, se questo è quello che fa sentire questi individui in pace con sé stessi. Ciò che un uomo può essere, deve essere. Questo è quello che chiamiamo self-actualization”, in sintesi “diventare tutto ciò che un soggetto è capace di diventare” Maslow A., “The Farther Reaches of Human Nature”.

<sup>53</sup> Psicologo statunitense (1904 - 1990) fondatore della analisi sperimentale del comportamento. I suoi esperimenti sugli animali, in parte anticipati dall'opera del medico russo Ivan Pavlov, hanno portato alla formalizzazione sistemica del concetto di riflesso condizionato e di condizionamento operante.

vertice della Piramide devono anch'esse, come i singoli individui, focalizzarsi sugli aspetti immateriali e le aspirazioni, piuttosto che limitarsi ai bisogni iniziali che semplicemente sostengono una base proiettata per definizione ad ascendere.

Ancor prima di Conley questo concetto era stato capito ed applicato da Rich Teerlink<sup>54</sup>, ex presidente della nota casa motociclistica americana Harley Davidson durante il periodo a cavallo fra il 1980 ed il 1990, quando la sua compagnia lottava per sopravvivere nei confronti del maggior successo che le aziende motociclistiche giapponesi stavano avendo in quel decennio. Anche Teerlink aveva studiato Maslow all'Università del Wisconsin ed era intimamente convinto che le motivazioni interiori dei suoi dipendenti dovessero collegarsi in un reticolato strettissimo con le necessità e le priorità della Harley. Conley dal canto suo è, però, riuscito a creare un approccio sistemico alle teorie di Maslow che cercheremo di scandagliare nei paragrafi a seguire. Intanto possiamo estrarre dal titolo del suo libro, già più volte citato, due concetti che aiutano a capire la filosofia di base del suo approccio al business.

Peak è il titolo ben traducibile con il nostro picco, inteso quale vertice, pinnacolo, cuspide, e di che cosa? Per Conley “le esperienze di picco sono momenti trascendentali quando ogni cosa sembra incastrarsi perfettamente. Sono molto difficili da catturare<sup>55</sup>”.

Pensieri non dissimili da quelli di Maslow che al proposito scriveva: “Sono momenti di estasi che non puoi comprare, non puoi dare per acquisiti per sempre, non puoi neppure cercare...ma puoi costruire le condizioni per cui si realizzino<sup>56</sup>”. Come semplice conseguenza Conley iniziò a credere fermamente che il creare - o almeno predisporre le basi più accurate perché

---

<sup>54</sup> Il pensiero manageriale di Teerlink è perfettamente riassunto nel titolo della sua opera “More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson (2000), Harvard Business School Pr editore.

<sup>55</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.9.

<sup>56</sup> Maslow A., “The Farther Reaches of Human Nature”.

ciò accadesse - “condizioni di picco” per la sua clientela a Joie de Vivre, conducesse a performances di picco anche per la compagnia da lui gestita.

L'altra parola chiave nascosta nel titolo del saggio è *mojo*, termine slang associato al concetto di incantesimo. Per l'autore è l'ingrediente segreto che dona vitalità e competitività ad un'impresa e come tale è al tempo stesso essenziale, ma sfuggibile, difficile da catalogare, da controllare e da mantenere.

Ancora una annotazione per chiudere e definire la complessa personalità di Conley. Nel 1987, all'inizio del progetto Joie de Vivre, quando la catena contava in realtà un solo primo albergo, il Phoenix, in un difficile sobborgo di San Francisco, Conley ebbe come ospite un ormai anziano Timothy Leary<sup>57</sup>, il famoso professore di Harvard entrato a fare parte della cultura pop degli anni '60 per la sua fiera opposizione alla guerra in Vietnam e per l'adozione degli acidi lisergici quali strumenti di “espansione della mente”.

In una conversazione fra i due, mentre Conley esprimeva la stranezza del suo passaggio da Stanford alla gestione di un piccolo, bizzarro albergo, Leary rispose: “Hai scelto la strada della self-actualization e, basandomi sul rapporto che vedo che hai con il tuo staff, sembra che tu crei self-actualization anche nei confronti delle persone accanto a te”<sup>58</sup>.

Neanche a sottolinearlo, Leary e Maslow avevano entrambi insegnato psicologia a Boston negli anni '60 e si stimavano reciprocamente, dimostrando così che anche personalità apparentemente molto lontane possono trovare un punto di contatto su concetti fondanti.

---

<sup>57</sup> 1920-1996. Psicologo, scrittore, icona di un'epoca, fu definito dal Presidente Richard Nixon come “l'uomo più pericoloso d'America”.

<sup>58</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.18

### 3.2. L'industria americana dell'ospitalità, da Joie de Vivre ad Airbnb. Rendere tangibile la piramide

Come Maslow, che da scienziato cercò immediatamente di trasferire nel concreto le sue teorie, anche Conley, al di là delle intuizioni generali, ha poi attualizzato gli insegnamenti accademici nel suo percorso professionale del settore dell'ospitalità. Per fare ciò ha elaborato una teoria di tripartizione della originaria Piramide di Maslow, creando le Piramidi del dipendente, del cliente e dell'investitore, come nelle rappresentazioni grafiche a seguire.

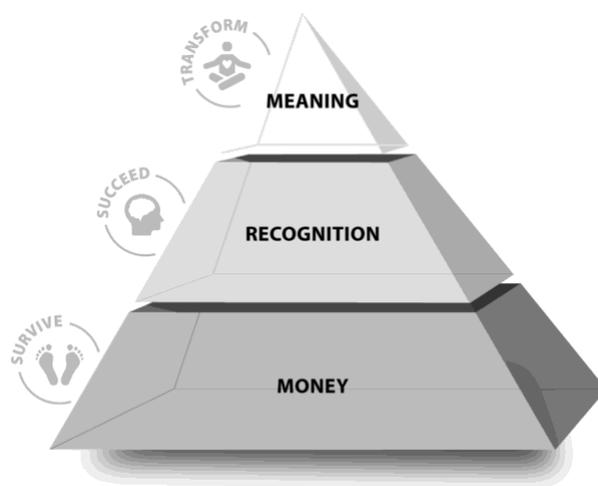


Immagine 3

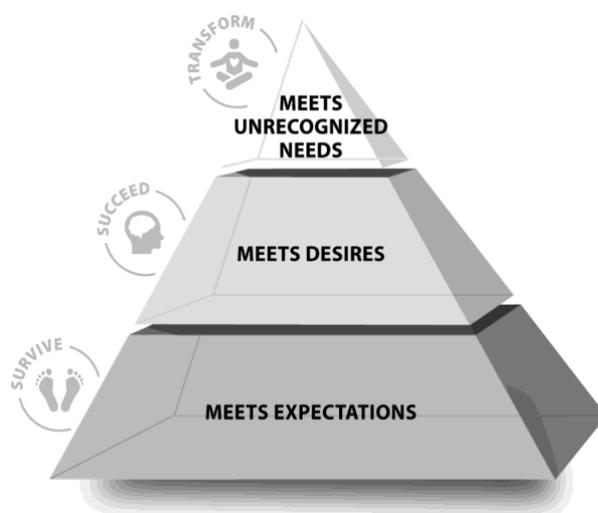


Immagine 4

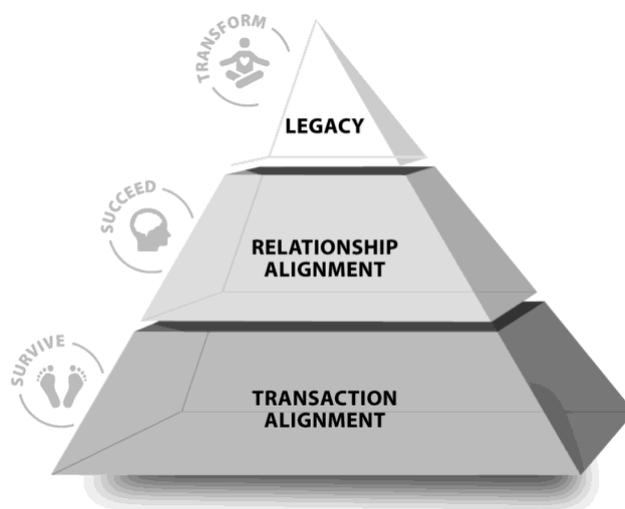


Immagine 5

Tutte e tre i modelli sono legati da un fattore comune individuato nella relationship true<sup>59</sup>, che possiamo liberamente tradurre come verità relazionale o verità determinata dalle relazioni. Se alla base di ogni piramide rimane il fattore “denaro”, dato che, per citare Zaglar, “il denaro non è la cosa più importante nella vita, ma è ragionevolmente identico all’ossigeno nella scala dei beni che si debbono comunque avere”<sup>60</sup>, che può essere espresso in varie forme di dazione che producono diversi modelli motivazionali.

Il salario o gli straordinari sono la sua manifestazione più semplice ed immediata, ma nel concetto di beneficio proprio di una particolare azienda si trova la chiave per creare gli step successivi di lealtà e ispirazione. Un esempio di Peak, o livello di vertice delle tre Piramidi, è rappresentato da una frase di Frederick W. Smith, presidente di FedEx: «Pensavamo di vendere un servizio di trasporto merci; in realtà vendiamo “peace of mind”<sup>61</sup>.»

Ma in concreto? Conley trova la chiave di molte delle sue domande in una

---

<sup>59</sup> Come ampiamente descritto da Conley in C. Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.13

<sup>60</sup> Zig Zaglar (1926 - 2012), scrittore e conferenziere motivazionista americano, è ricordato, fra l’altro, per il classico “See You at the Top” (1975).

<sup>61</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.38.

frase di J. MacGregor Burns<sup>62</sup> che, in un libro dedicato allo studio dei tipi di leadership, ne individua due come centrali: leader transactional ed il leader transforming. La maggior parte delle relazioni fra leader e seguaci, intesi qui come dipendenti, sono transactional, vale a dire il leader si rapporta al dipendente con un approccio squisitamente utilitaristico: do ut des (un compenso per una attività). Il leader transforming, invece, sa invece soddisfare i bisogni più elevati, creando una relazione reciproca e di trasformazione che può «mutare i seguaci in leader e i leader in agenti morali<sup>63</sup>.»

Da questo quadro Conley desume che il leader transactional è quello che si muove alla base delle Piramidi, mentre il leader transforming è quello che conduce sé stesso e gli altri al vertice della Piramide stessa. Quindi i cinque livelli della Piramide di Maslow (fisiologici, di sicurezza, di appartenenza sociale, di stima, di auto-realizzazione) rappresentano in realtà i tre stadi dell'essere umano: alla base la sopravvivenza (survive); successivamente l'aver successo nelle nostre relazioni sociali e nella nostra stima (succeed); infine l'apice che consente di trasformare noi stessi e le nostre relazioni con gli altri (transform).

Per la società i tre livelli possono essere schematizzati con altrettanti esempi. Si pensi ad una società concentrata sui bisogni basici della gestione aziendale (che rimandano al primo e secondo livello della Piramide di Maslow), questa potrebbe ritenere opportuno tagliare il suo party annuale per risparmiare in tempi di crisi, limitandosi ad un risultato meno pregevole nel breve periodo. Un ulteriore esempio può essere fornito analizzando il secondo stadio (terzo e quarto livello della Piramide) che risulta essere quello comune alla maggior parte delle società, in quanto garantisce un senso di appagamento, anche parzialmente duraturo, ma in realtà non esplora tutte le possibilità di evoluzione dell'essere umano ancora implicite.

Infine, il terzo stadio (Peak), è quello che dovette affrontare proprio Joie de

---

<sup>62</sup> 1918 - 2014, è uno storico americano autore del fondamentale saggio "Leadership" (1978).

<sup>63</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.195

Vivere per sopravvivere alla peggiore crisi alberghiera sperimentata dal mercato USA, ovvero sia reinventarsi circa il bene venduto, cambiare il rapporto con i propri clienti per uscire dalla sopravvivenza quindi raggiungere un nuovo apice: si tratta di una rivoluzione-evoluzione che riguarda sia il prodotto sia il management aziendale.

Si ritiene ora necessario focalizzare l'attenzione nello specifico pensiero di Conley riguardo alle tre Piramidi.

### *3.2.1. La piramide del Dipendente*

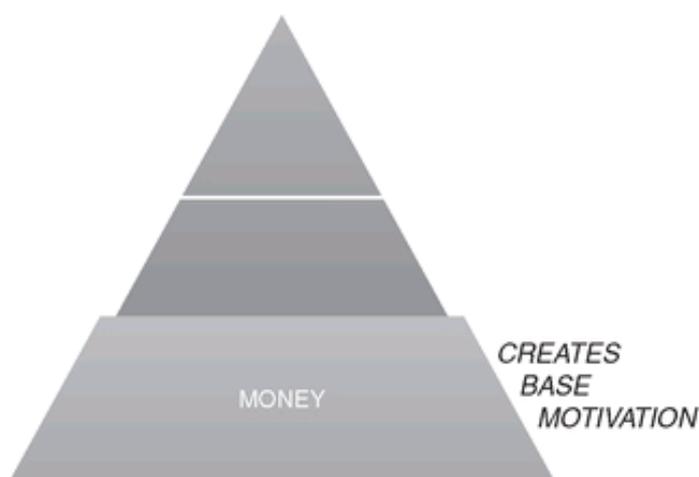


Immagine 6

Come precedentemente scritto, molte delle elaborazioni teoriche di Conley nascono dalla necessità di affrontare una situazione di crisi determinata da un evento imprevedibile (l'attentato alle Torri Gemelle) che aveva inciso in maniera radicale sulla mobilità interna americana per gli inevitabili riflessi psicologici, aggravata dal crollo delle economie virtuali e dalla concentrazione dei vari alberghi gestiti nell'area della baia di San Francisco. Di fronte ad uno schema così complesso il primo fattore è mantenere la compattezza interna e la fidelizzazione del proprio personale dipendente, partendo dalla base della Piramide (il denaro e/o le sue evoluzioni in benefit), non rinunciando però ad una visione a lungo termine che possa già presupporre il da farsi al momento del superamento dello stato di crisi emergenziale.

Una soluzione semplice avrebbe potuto essere quella del taglio dei costi, senza badare alla natura motivazionale di alcuni di questi ed alla riduzione generalizzata dei salari. Conley invece percorre una strada diversa, in linea col pensiero di Maslow. Il congelamento o i tagli vanno effettuati sui livelli apicali della dirigenza, lasciando invece intatto il potere di acquisto del personale “in trincea” (fattorini, addetti al ricevimento, alle pulizie delle camere, etc.) che di fatto rappresentano il biglietto da visita della società e il fattore iniziale di soddisfazione/insoddisfazione del cliente.

Sempre ragionando in tempi di crisi - ma il discorso a maggior conto vale per una fase economica di ascesa - non va mai sottovalutato il valore motivazionale dei benefit, spesso non così incidenti sulle spese di una società così come si sarebbe portati a credere. Conley pone l'esempio della società di biotecnologie Genentech, indicata nel 2006 dalla rivista Fortune come la migliore società per cui lavorare negli USA, un colosso apparentemente molto lontano da Joie de Vivre ed in grado di offrire ai suoi dipendenti benefit inarrivabili per una compagnia medio-piccola. Eppure, alcuni di questi, forse i migliori, erano “more Volkswagen than Rolls”, come la birra alla spina gratis ogni venerdì sera presso il quartier generale della società.

Altro esempio interessante è quello rappresentato dalla Liderman, la più grande compagnia privata di sicurezza operante in Sud America, un'azienda quindi che svolge un'attività complessa in un terreno di azione sottoposto a molteplici variabili negative (criminalità organizzata, corruzione, paghe relativamente basse, scarsa considerazione o appeal nei confronti della opinione pubblica). Tutti questi gap sono stati progressivamente attenuati tramite una risposta concreta a bisogni di base e superiori espressi dalla Piramide di Maslow. Così per il denaro si è provveduto ad anticipare i pagamenti al 12 e 28 di ogni mese per dare ai dipendenti la sensazione di essere retribuiti prima della concorrenza. E' stato creato un programma radiofonico specifico per gli addetti ai turni di notte che ben presto è divenuto popolare in tutto il Continente latino-americano, trasmettendo in positivo l'immagine e i valori della Liderman. Sono state ideate iniziative come “a pranzo con il tuo boss”, in cui un sovrintendente di zona si univa a tavola

con i dipendenti e le loro famiglie.

Tutti questi esempi rimandano alla teoria di Herzberg<sup>64</sup> dato che, alla fine, mentre una paga non congrua può provocare demotivazione o disaffezione, la soddisfazione derivante dal denaro è prevalentemente un fattore igienico e non motivante. Anzi in una società ormai post capitalista, almeno per gli standard occidentali, il valore davvero importante è divenuto il tempo e quindi la possibilità di offrire ai propri dipendenti dei periodi liberi e retribuiti durante l'anno oltre le ferie così come stabilite a livello contrattuale. A Joie de Vivre, ad esempio, era garantito ad ogni dipendente un mese sabbatico retribuito ogni tre anni di lavoro continuativo.

Se dunque “il salario è un diritto”, “l'apprezzamento è un dono”<sup>65</sup>.

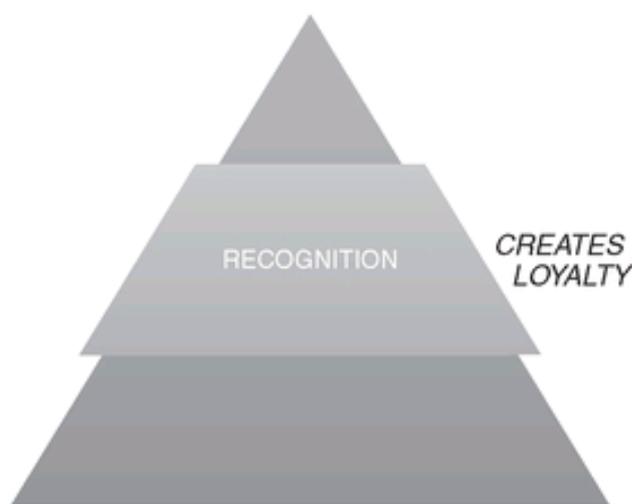


Immagine 7

Saliamo allora al secondo livello della Piramide del dipendente dove la stima crea un riconoscimento (succeeded) e determina lealtà nei confronti della propria compagnia. Conley cercava qualcosa, un'immagine, una canzone, un riferimento culturale che permettesse ai vari dipendenti di Joie de Vivre di

---

<sup>64</sup> Vedasi cap I, 1.4.

<sup>65</sup> Rosabeth M. Kanter, Professore ad Harvard, autrice, fra gli altri, di “Men and Women of the Corporation” (1977; in C. Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.61.

identificarsi e riconoscersi nella loro società. Qualcosa di semplice e potente al tempo stesso.

L'idea nasce dall'applicazione di un classico americano della letteratura per l'infanzia, "The Little Engine that Could"<sup>66</sup> ai processi aziendali. Nella storia una locomotiva un po' affaticata riesce, contro tutte le aspettative, a raggiungere la vetta di una montagna per portare i regali ai bambini del posto. Il refrain che la accompagna in ogni difficoltà o contro ogni delusione è "I think I can, I think I can, I think I can"<sup>67</sup>. Questo era il motto perfetto per una compagnia decisa a sfidare in un segmento di mercato così ben definito colossi come Hilton, ma in metafora è anche un ottimo impulso per la gran parte dei suoi lavoratori. Conley sottolinea che i dipendenti di Joie, per molta parte, erano soggetti di origine ispanica, forzati a raggiungere il "sogno americano" per sfuggire a miserevoli condizioni di partenza. Come poteva farcela la compagnia, anche loro potevano riuscire ad integrarsi in una società nuova, altamente competitiva, superando le barriere del linguaggio e del pregiudizio etnico.

La gratificazione degli sforzi passa per Conley dalla costruzione di una "cultura del riconoscimento aziendale", grazie alla quale il dipendente sia in grado di riconoscersi nella "missione" dell'azienda e trovi soddisfazione nel farne parte al di là dei livelli gerarchici e/o di mansioni.

Nel raggiungimento effettivo e non di facciata dell'obiettivo aziendale, ciò che conta è sempre il "fattore umano". Conley è assai preciso al riguardo: "Il mantra della tua compagnia deve essere questo. Connettersi sempre di persona con la tua gente"<sup>68</sup>. Ascoltare le esigenze, le aspirazioni, le domande dei dipendenti e non semplicemente limitarsi ad un generico "ben fatto" è la chiave ultima del successo aziendale. Conley cita un esempio tratto dal libro

---

<sup>66</sup> Pubblicato nel 1930 da Arnold Munk, editore americano di origini ungheresi, con lo pseudonimo di Watty Piper.

<sup>67</sup> Come riferimento sonoro, si pensi a livello nazionale, alla canzone popolare "il treno lungo lungo", apprezzata e cantata da generazioni di bambini.

<sup>68</sup> C. Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.69.

di Jody Hoffer Gittel,<sup>69</sup> “The Southwest Airlines Way”<sup>70</sup>, per descrivere un gioco di ruolo di profonda concretezza operativa. Un membro del team, bendato, deve gettare una pallina dentro un cestino della spazzatura. In un caso avrà accanto un soggetto istruito a non dire nulla; nel secondo, un soggetto istruito a dire semplicemente “ben fatto” o “provaci ancora”; nel terzo, una persona che fornisce informazioni su dove effettivamente è posizionato il cestino. Neanche a sottolinearlo, nel terzo caso si arriva più facilmente al raggiungimento dell’obiettivo.

Le occasioni di riconoscimento possono essere informali o formali. Nel primo caso, ad esempio, si può pensare a portare uno stagista particolarmente brillante in visita presso il direttore generale per gratificarne gli sforzi oppure a inviare un presente floreale ai familiari di un dipendente costretto a lunghi turni extra orario di servizio per concludere in tempo un progetto, gratificando così sia l’interessato che il suo nucleo relazionale. Nel caso dei riconoscimenti formali, come ad esempio il party annuale dell’azienda, invece, bisogna sempre tenere presente il rischio della routine che potrebbe minare gli effetti di stima e consolidamento. Quindi bisogna escludere la prevedibilità, rinnovarsi, cercare sempre nuove prospettive anche quando si racconta una vecchia storia. Creare una cultura del riconoscimento significa in fondo “avere dipendenti più felici, un minor turnover ed una maggiore produttività”<sup>71</sup>.

Come nelle relazioni personali l’accento va posto su ciò che unisce, piuttosto che su quanto divide ed i rilievi positivi devono sempre superare quelli negativi. Poiché se l’azienda «è interessata a rimarcare gli errori piuttosto che celebrare i risultati positivi ottenuti», si crea inevitabilmente una “high divorce rate company.»

---

<sup>69</sup> Professore universitario alla Brandeis University, Boston Massachusetts

<sup>70</sup> “Using the Power of Relationships to Achieve High Performance” (2003). Analisi della ristrutturazione di una compagnia aerea statunitense gravata da milioni di passivo e trasformata in una eccellenza.

<sup>71</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.75.

Chiariti questi presupposti siamo ora in grado di salire sull'ultimo livello della Piramide.

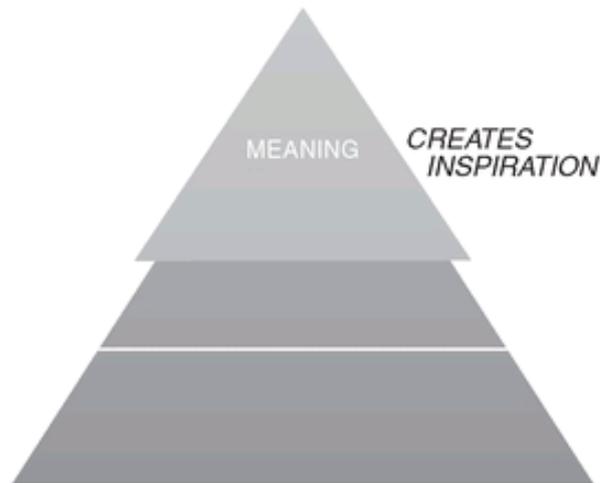


Immagine 8

Abbiamo parlato di motivazioni e di come motivare il personale dipendente, ma per Conley e Maslow la strada non si ferma, almeno non per tutti, a questo livello di soddisfazione e positività. La chiave, filosofica prima ancora che psicologica, è the meaning of life ovvero con le parole di Jim Collins<sup>72</sup> «raggiungere il più profondo livello di soddisfazione: capire che il tuo breve tempo su questa terra è stato ben speso ed ha significato qualcosa<sup>73</sup>.» Una prima risposta per Conley viene dalla diretta comparazione fra i sostantivi motivazione ed ispirazione. Motivazione è ciò che fornisce un motivo per fare qualcosa, per comportarsi in un certo modo, una forza che fa uscire da una situazione precedente, statica o dinamica, e avanza l'individuo ad uno step successivo (palese il richiamo al verbo to move, muoversi).

Ispirazione ha invece piuttosto una radice latina, da spiritus e il conseguente verbo spirare, che può assumere anche un significato teologico: “Lo Spirito scese su di loro” (Atti degli Apostoli). Da qui per Conley inizia il cammino finale verso il vertice della Piramide, il lavoro come una “vocazione” e il modo per realizzare sé stessi lungo il cammino della vita. Vi sono ovviamente facili obiezioni a questo modo di intendere le cose, che partono proprio dall'analisi quotidiana di quei soggetti costretti ad una attività marginale e

---

<sup>72</sup> Professore a Stanford, classe 1958, è fra i più noti consulenti aziendali statunitensi

<sup>73</sup> “Good to Great: Why some companies make the leap and others don't” (2001).

faticosa, anche in senso propriamente fisico. Peak richiama l'esempio dei facchini e delle donne delle pulizie, ma anche un rimando culturale ad un libro scritto da Matthew Fox<sup>74</sup>, "The Reinvention of work"<sup>75</sup>. Se è vero che ogni lavoro contiene un quantum di fatica, la differenza profonda fra un lavoro ed un altro sta nella percezione che il lavoratore ha del significato delle azioni che compie per sé stesso, per il complesso aziendale in cui opera, per la comunità dei clienti. Non a caso, aggiunge Fox, l'ideogramma cinese mandarino per indicare il business si traduce letteralmente come "significato della vita".

Il che è perfettamente coerente con il nuovo significato che il concetto di tempo ha assunto per le nuove generazioni di lavoratori. Da un lato c'è la percezione di un valore del tutto nuovo del tempo libero, le aspirazioni verso una settimana lavorativa di quattro giorni, la delocalizzazione del luogo fisico di lavoro accentuata dagli effetti della pandemia Covid<sup>76</sup>.

Dall'altro, però, il lavoro ha raggiunto un ruolo di ancor maggior rilievo nelle nostre vite, a volte compensando quel sentimento di vuoto relazionale determinato dal venir meno di strutture collettive tradizionali come le famiglie, le comunità religiose, il quartiere in senso umano prima ancora che fisico. In modo complesso ed asimmetrico, quindi, oggi il lavoro assume caratteristiche diversissime che possono passare da fattore di alienazione ad elemento di realizzazione fino al punto di trasformazione individuale e collettiva. Su queste basi Conley evidenzia il carattere specifico di alcune aziende che portano in sé stesse e nella condivisione dei propri dipendenti la formula della trasformazione. Quello che l'autore indica come mantra, che possiamo anche tradurre con slogan, intimamente partecipato, però, e non solo meccanicamente declinato, che identifica l'azienda X in maniera diretta ed inequivoca. Per Apple, ad esempio, il mantra è "Think different", quindi

---

<sup>74</sup> Nato in Wisconsin nel 1940, ex sacerdote cattolico appartenente all'ordine dei Domenicani è attualmente sacerdote della Chiesa episcopale americana. Ha scritto decine di libri di argomento etico, storico e religioso, riscuotendo un enorme successo mondiale.

<sup>75</sup> The Reinvention of work: "New Vision of Livelihood for Our Time" (1994).

<sup>76</sup> Cfr. articolo del Sole 24 ore del 14 aprile 2021 per una visione generale delle problematiche sopra evidenziate.

chi acquista un prodotto informatico non si limita ad ottenere uno strumento di lavoro o di svago, ma contribuisce a formulare una visione differente del mondo.

Per Airbnb il mantra è “Belong anywhere” con un chiaro sotteso filosofico che supera di molto un semplice servizio di “affittacamere”<sup>77</sup>.

Per Joie de Vivre il mantra era, invece, “Create Joy”, impegno che veniva declinato in azioni ed oggetti con questo marchio. Oltre a ciò Joie de Vivre aveva realizzato un programma di interventi finalizzati a coinvolgere il suo personale in iniziative filantropiche, con la distribuzione di più di un milione di dollari all’anno in favore di enti no profit ed NGO della California; creazione di classi e corsi di aggiornamento specifici per il personale madrelingua spagnolo; inclusione nei raduni annuali dei vari manager di albergo anche del personale esecutivo (baristi, cameriere, facchini) per creare un clima di effettiva famiglia lavorativa e cogliere spunti di miglioramento che si sarebbero comunque persi ove le riunioni fossero state limitate solo al management strategico.

### 3.2.2. La Piramide del Cliente



Immagine 9

---

<sup>77</sup> In Italia merita di essere citata l’esperienza dell’imprenditore Brunello Cucinelli, qualificato come fautore di un capitalismo umanistico. Nell’esperienza imprenditoriale di Cucinelli i giovani e la dignità del lavoro sono elementi centrali di un neo-rinascimento legato al concetto “la bellezza salverà il mondo” e originato da un’idea geniale che lo condusse per primo negli anni 70’ a colorare il cashmere, creando una linea di filati prima sconosciuta.

Conley apre le sue riflessioni su questa seconda Piramide con un presupposto illuminante, “creare soddisfazione”. Viene da chiedersi, come? E in relazione a quali bisogni della scala di Maslow?

Per una catena alberghiera la risposta si trova nella domanda: “Che cosa si aspetta un cliente dalla sua esperienza alberghiera?”<sup>78</sup> Aspettative tanto a livello conscio che inconscio. In questo caso è compito proprio dell’azienda intercettare e far emergere, in maniera quasi maieutica, i desideri che conducono al vertice della Piramide e della autorealizzazione (per il cliente finale). Per fare questo, tuttavia, ogni azienda deve evitare la trappola di limitarsi a soddisfare la base della Piramide stessa che porta alla grande contraddizione evidenziata già negli anni ‘60 da Theodore Levitt<sup>79</sup> nel famoso articolo “Marketing Myopia” in merito alla crisi della rete ferroviaria americana. “Le ragioni per cui una crescita aziendale è in pericolo, si rallenta o si ferma del tutto, non derivano da una saturazione del mercato. Il problema deriva da un fallimento manageriale. Le ferrovie sono oggi in declino non perché il loro mercato è stato occupato da altri (macchine, camion, aerei e perfino telefoni), ma perché non è stato occupato dalle ferrovie stesse. Esse si sono fatti sottrarre clienti perché hanno pensato di essere nel mercato delle ferrovie, piuttosto che in quello dei trasporti tout court”<sup>80</sup>.

Questa mancanza di visione e di proiezione verso i bisogni dei clienti spiega anche alcuni apparenti paradossi innovativi che Conley registra con lucidità. “Perché AT&T<sup>81</sup> non ha creato i telefoni cellulari? Perché Hilton non ha creato Airbnb?”<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.102.

<sup>79</sup> (1925-2006). Economista americano, professore ad Harvard, ha introdotto per primo il concetto di globalizzazione in economia.

<sup>80</sup> In Harvard Business Review, Luglio 1960.

<sup>81</sup> La più grande rete telefonica fissa statunitense.

<sup>82</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.101.

La risposta sta nella mancanza di visione a lungo termine che frequentemente colpisce le imprese, specie quelle in difficoltà. Per citare Maslow, “se l’unico strumento che possiedi è un martello, tutto inizia ad assomigliare ad un chiodo”<sup>83</sup> oppure con le parole di David Ogilvy<sup>84</sup>, “la maggior parte delle compagnie utilizzano i loro uffici studi e analisi come un ubriaco utilizza un lampione, per sostenersi, non per essere illuminato”<sup>85</sup>.

La figura a seguire mostra una applicazione nel settore alberghiero della teoria dei bisogni di Maslow.

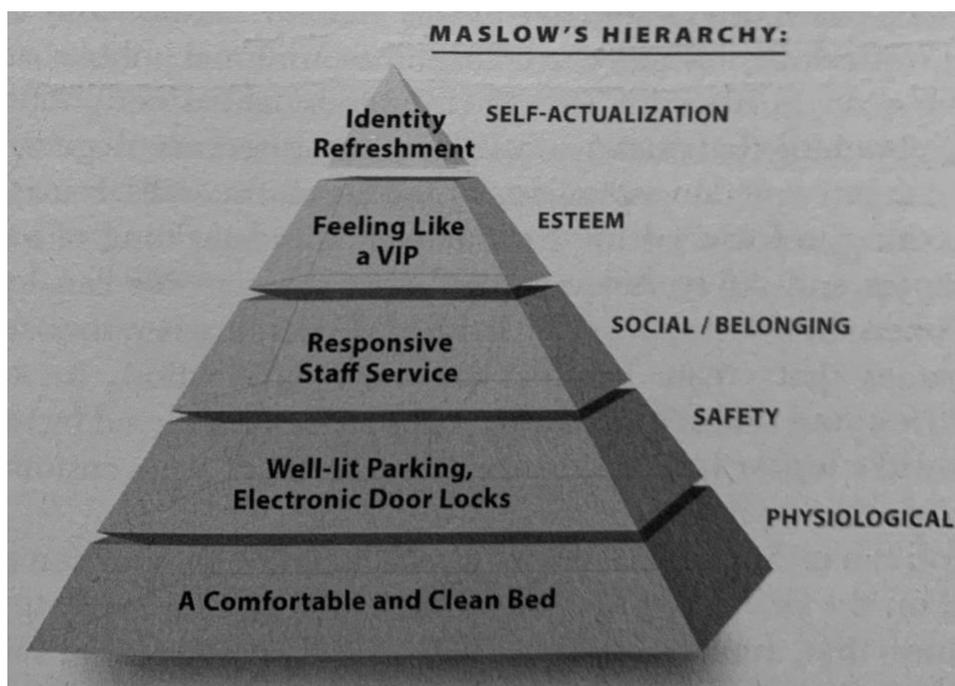


Immagine 10

Le necessità alla base, come sempre, sono quelle direttamente tangibili; il livello superiore richiede invece una connessione con le aspettative espresse o inesprese del cliente cosicché una reazione di disappunto al servizio offerto può ben tradursi nel risultato di aspettative mal gestite dal punto di vista manageriale.

Ciò non toglie che la semplice soddisfazione del cliente crei in automatico un

---

<sup>83</sup> Maslow A., “The Psychology of Science: a Reconnaissance” (1969).

<sup>84</sup> 1911-1999. Pubblicitario inglese ideatore del concetto di brand image.

<sup>85</sup> “Branding on the Beach”, sul sito web ContraBrand.

sentimento di fedeltà all'azienda di riferimento. Un esempio in tal senso è dato dal rapido declino di Blockbuster all'apparire sul mercato di Netflix. Negli anni '90 i livelli di soddisfazione degli utenti Blockbuster erano di assoluto gradimento del prodotto cassetta o dvd offerto in noleggio dai vari negozi della catena. L'idea innovativa di Netflix, cui non aveva pensato nessun executive di Blockbuster, annebbiato dai risultati positivi a breve termine, è stata quella di considerare i film o l'audiovisivo in genere come un'esperienza prettamente personale ed intima del cliente, con conseguente necessità di offrire palinsesti quanto più diversificati possibili. Ma altri due fattori si sono rivelati essenziali per il successo di Netflix. Nelle parole del suo fondatore Reed Hastings<sup>86</sup>, "il vantaggio di non dover salire in macchina per ottenere il tuo film" e le penali esorbitanti che Blockbuster imponeva ai clienti in caso di ritardo nella riconsegna del video noleggiato. Sempre Reed, al New York Times ha raccontato di aver accumulato un penale di 40 dollari per essersi letteralmente dimenticato di riportare un'audio cassetta, aggiungendo una considerazione apparentemente semplice, ma dirimente: "Avrei dovuto mettere a rischio il mio matrimonio per una penale?" Il modello giusto, invece, era quello delle palestre, "paghi 40 dollari al mese e puoi allenarti quando e come vuoi"<sup>87</sup>.

Abbiamo accennato all'entrare nei bisogni non ancora riconosciuti dei clienti per raggiungere il vertice della Piramide di Maslow in una relazione simbiotica cliente – impresa e determinare un fenomeno che Conley definisce di "evangelizzazione".

In questo stadio il cliente diventa "apostolo" dei prodotti o dei servizi che acquista e si trasforma di fatto in "an unpaid sales force to spread the gospel"<sup>88</sup>. E' il classico caso del merchandising delle squadre di calcio nei confronti dei loro tifosi, con annessi tutti i servizi di hospitality collegati allo stadio ed alla partita, tanto più vero quando si analizzano squadre con chiara proiezione sul mercato globale del tifo come Manchester United, Inter o PSG.

---

<sup>86</sup> 1960, imprenditore e filantropo statunitense. È autore del best-seller "L'unica regola è che non ci sono regole". Netflix e la cultura della "reinvenzione" (2020)

<sup>87</sup> Articolo del 17 dicembre 2006 di Amy Zipkin.

<sup>88</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.137.

In ambito statunitense Conley propone questa immagine che visualizza sui concetti di Maslow la innovativa linea di approccio scelta dai distributori fisici (negozi) dei prodotti Apple.

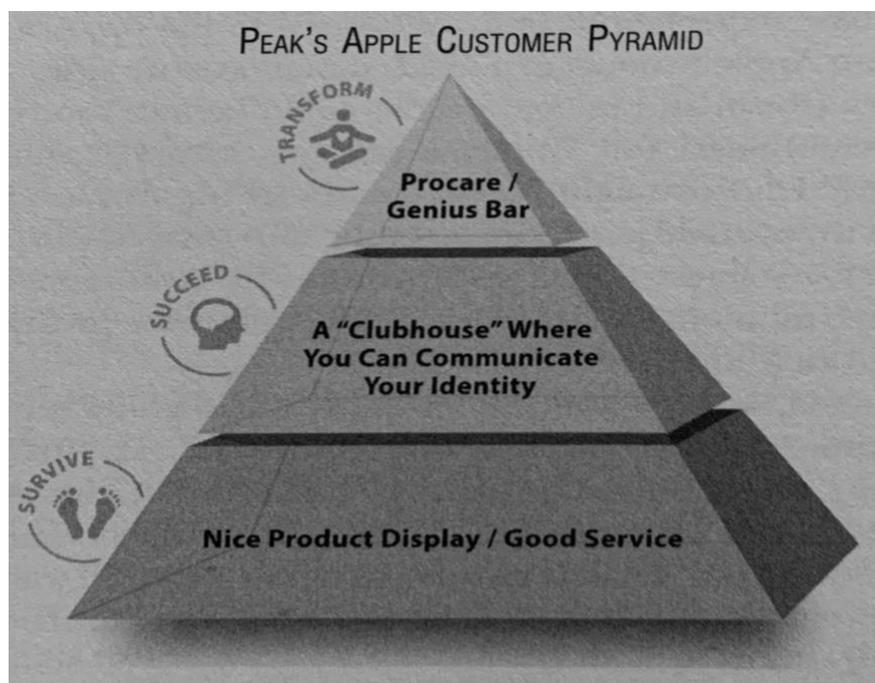


Immagine 11

Il concetto strategico della Apple "Think different" è stato infatti implementato a livello tattico, sul territorio, da Ron Johnson, ex senior vice president di Apple con delega ai retail stores worldwide.

Generalmente i negozi che vendono prodotti che si comprano in maniera non frequente (come un'automobile o un computer) sono situati in zone semi-centrali dei centri urbani, anche per ridurre i canoni di affitto. Apple invece segue un'impostazione opposta, ponendo i suoi rivenditori al centro delle città, con show-room lussuosamente arredati, personale specializzato, giovane ed empatico, free internet, possibilità di provare e scegliere fra i vari prodotti in un'atmosfera di "complice amicizia".

E' un approccio derivato da un sondaggio effettuato da Johnson fra amici e soggetti interni ad Apple cui era stato chiesto di individuare le loro "ultimate service experience". La stragrande maggioranza aveva citato un'esperienza alberghiera. Per questo al picco della Piramide che vediamo raffigurata ci

sono il Genius bar che, come una sorta di elegante bar d'albergo offre, non alcolici, ma consigli pratici attraverso cui i clienti Apple possono ottenere il massimo dai loro prodotti; ma anche il programma Procure che garantisce per 99 dollari all'anno altri benefits esclusivi, come lezioni personalizzate di informatica. Ovviamente in questo modo i clienti condotti al vertice della Piramide diventano non solo i maggiori acquirenti del singolo negozio, ma propagandisti entusiasti di tutta la gamma Apple.

### 3.2.3. *La Piramide dell'Investitore*

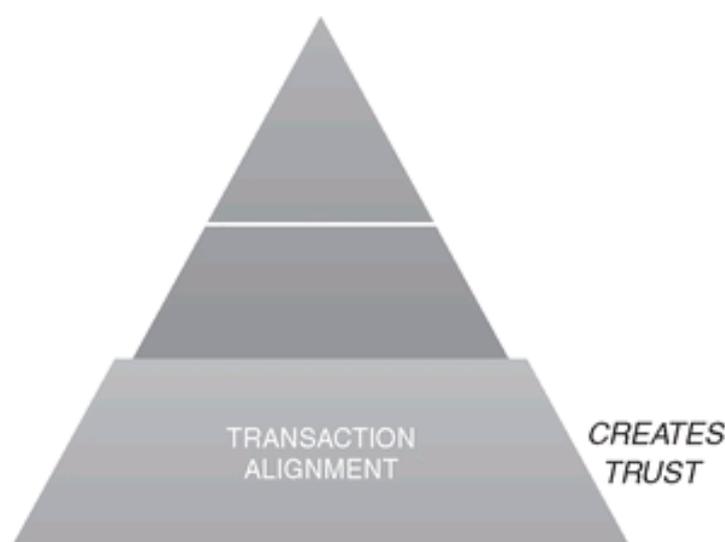


Immagine 12

La grande maggioranza delle imprese dipende per l'inizio, start up, o l'espansione del business, dal contributo di investitori esterni, persone fisiche, altre società, fondi disposti a credere nelle potenzialità di un prodotto, un'idea o un servizio e assumersi, almeno parzialmente, il conseguente rischio d'impresa.

Mentre sembra agevole poter traslare le impostazioni scientifiche di Maslow sulla Piramide dei dipendenti e dei clienti, passando agli investitori il discorso sembra farsi molto più complesso. Conley riporta molti commenti ricevuti durante i suoi speeches, sintetizzabili nel seguente concetto: "Gli investitori non agiscono come esseri umani; semplicemente cercano di trarre il massimo

indice di redditività dal capitale investito (ROI-Return On Investment)”<sup>89</sup>. L’assunto è, almeno in parte, semplificadorio e ingannevole. Anche gli investitori sono umani, non semplici robot, e accanto a motivazioni propriamente economiche operano livelli ulteriori di interconnessione, etici, solidali, filantropici. Il punto primario del rapporto fra investitore e impresa di riferimento, la base della nostra Piramide, è “l’allineamento commerciale” che genera fiducia. Come osserva Conley con efficace metafora, “senza fiducia reciproca la vostra Piramide tenderà ad assomigliare assai di più alla Torre di Pisa”<sup>90</sup>.

La finanza comportamentale<sup>91</sup> ha dimostrato del resto come l’agire degli investitori, lungi dall’essere scientificamente asettico, è influenzato da una serie di parametri, anche irrazionali, primo fra tutti la paura.

In questo senso il rapporto di fiducia tra impresa ed investitore costituisce la calcestruzzo della Piramide, l’equivalente dei concetti di sicurezza e protezione per le altre tipologie di base della scala dei bisogni. Accanto alla fiducia c’è un “allineamento commerciale” (“transaction alignment” secondo Conley) che garantisce almeno due aspetti fondamentali nel rapporto impresa/investitore: una effettiva comunanza del risultato reciproco che si intende ricavare da un determinato progetto finanziabile; la certezza di un arco temporale medio/lungo che permetta di superare quelle criticità che dovessero presentarsi nel breve periodo.

Per Conley in fondo ciò che ogni investitore cerca è la “peace of mind” che deriva da un ragionevole sensazione che i propri intendimenti siano in asse con gli obiettivi della start up e, quindi, il ROI possa ragionevolmente considerarsi possibile. In altre parole, come ricordava uno slogan di

---

<sup>89</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.163.

<sup>90</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.163.

<sup>91</sup> Si veda per tutti il classico “Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk”, pubblicato nel 1979 dagli psicologi comportamentali israeliani Amos Tversky e Daniel Kahneman, quest’ ultimo insignito nel 2002 del premio Nobel per l’economia “per aver integrato nella scienza economica risultati della ricerca psicologica, con specifico riferimento al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni di incertezza”.

produttori californiani di formaggio, “happy cows make great cheese”<sup>92</sup>.

Il successivo step della nostra Piramide porta ad una trasformazione del rapporto fra imprese ed investitore da commerciale a relazionale, con la creazione di un sentimento reciproco di confidenza.

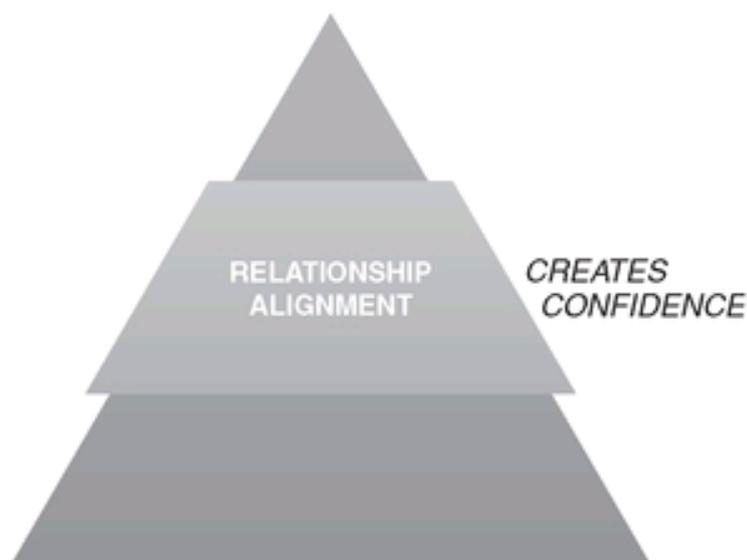


Immagine 13

Una semplificazione dei livelli della Piramide dell’investitore potrebbe portare a credere che il livello base possa essere un ritorno sufficiente dell’investimento effettuato, il livello intermedio un ritorno importante e il vertice un incremento economico di gran lunga superiore alle ragionevoli aspettative. In realtà questo approccio puramente finanziario ignora l’impostazione di Maslow e rimanda allo stereotipo dell’investitore quale una sorta di robot concentrato unicamente sui profitti. La relazione umana consente invece di creare un rapporto emozionale con gli investitori e risulta essere essenziale nei periodi di crisi. Conley ricorda come a seguito della crisi del settore alberghiero del 2002, per la prima volta, dopo anni di profitti, dovette dare ai suoi investitori il quadro di una situazione di recessione con gravi perdite, impossibilità di redistribuire utili e prospettive alquanto incerte

---

<sup>92</sup>C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007 pag. 165. Lo slogan, creato dall’agenzia pubblicitaria Deutsch LA, fu lanciato nel 2000 attraverso un massiccio uso di spot televisivi per un investimento di circa 33 milioni di dollari, riscuotendo un successo enorme e lo status di main sponsor nelle edizioni 2004 e 2005 del Super Bowl.

per il futuro. Ovviamente per la maggior parte degli investitori che avevano assistito al cattivo andamento del mercato, questa non sarebbe stata una novità; eppure una cattiva comunicazione del dato fattuale avrebbe potuto produrre conseguenze peggiori. Così l'azienda Joie de Vivre scelse una comunicazione di impatto: dati che fotografavano con lucidità i rischi del momento e, quale regalo per ciascun investitore, una maglietta personalizzata con su stampato "San Francisco Hotels 2002. The Sky is falling" e sul retro "Joie de Vivre Hospitality, Strong enough to restore the Sky!".

Comunicazione indubbiamente efficace, ma supportata dalla precedente relazione di secondo livello della Piramide costruita negli anni con la certezza che "i nostri investitori stavano prima di tutto investendo in una relazione, non in uno specifico asset o in un particolare timing di mercato". Come rispose un investitore a Conley: "Mi hai dimostrato come la tua compagnia non sia stata abbattuta e rimanga creativa, anche quando dovete comunicare cattive notizie"<sup>93</sup>.

Siamo ora giunti al vertice della Piramide in cui troviamo il concetto di legacy (eredità), ovvero sia l'operatività economica capace di creare l'orgoglio di possedere qualcosa, di far parte di una storia da scrivere e da tramandare come lascito agli altri ed al pianeta.

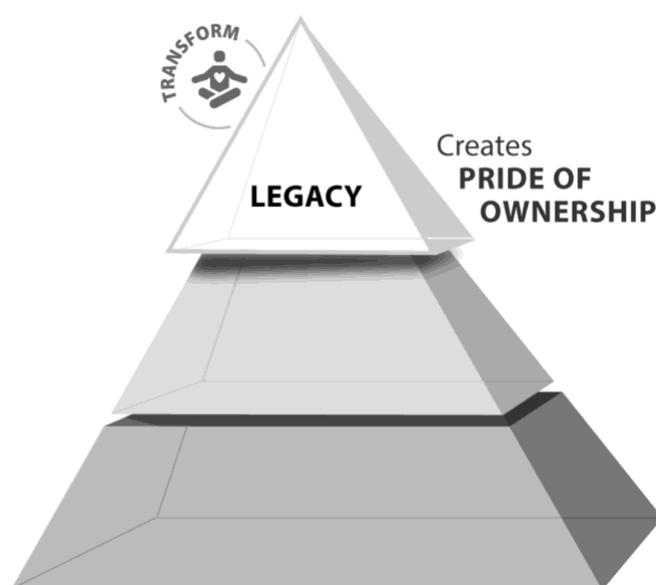


Immagine 14

---

<sup>93</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.183.

Questa impostazione che poggia sulle teorie di Maslow mostra come i seguenti parametri di opinione comune siano tendenzialmente errati: il denaro è il primo motivo di motivazione per i dipendenti, i clienti rimangono fedeli in rapporto al loro grado di soddisfazione circa il prodotto comprato ed il servizio ricevuto ed, infine, gli investitori sono interessati esclusivamente al ritorno, con il relativo margine di guadagno. In realtà i tre bisogni precedenti sono semplicemente il livello base della Piramide ed ignorano i bisogni relazionali superiori. Per questo ciò che l'investitore cerca nel suo "Picco" non è tanto il denaro ma, appunto, la legacy.

Per richiamare Maslow, sempre più investitori scelgono di investire in qualcosa che sia conforme alla loro visione del mondo e dei rapporti interpersonali. In questo livello, tramite l'investimento si cerca una self-actualization. Ovviamente la natura stessa della Piramide impone che il vertice sia più piccolo rispetto alla base, ma l'impatto finanziario dei cd. SRI (Social Responsible Investments) non costituisce affatto un aspetto marginale dell'economia. Anzi! Dai dati riportati da Conley, negli USA gli SRI rappresentavano nel 2017 una quota superiore all'8% di tutti gli investimenti effettuati, per un valore di oltre 2 trilioni di dollari.

Un dato importante, applicabile inoltre a qualsiasi contesto iniziale di impostazione politica, etica o religiosa.

Ad un fondo investimenti, ad esempio, di matrice prettamente cattolica, chiamato a garantire ai propri investitori acquisti e partecipazioni coerenti con la dottrina della Chiesa, come Ave Maria Mutual Funds<sup>94</sup>, può naturalmente affiancarsi l'esperienza tendenzialmente "laica" di Amy Domini<sup>95</sup>, creatrice del Domini 400 Social Index<sup>96</sup>, uno stock market index costruito su precisi standard etici e di sostenibilità ambientale. Domini è stata inclusa nel 2005 dalla rivista Time fra le personalità più influenti del pianeta per avere espanso

---

<sup>94</sup> Fondato da Tom Monaghan (1937), creatore del franchising Domino's Pizza. Sull'uomo vedasi il libro di Leonard James "Living the Faith: a Life of Tom Monaghan" (2012).

<sup>95</sup> 1950, consulente finanziaria, è autrice del libro "Making a Difference and Making Money" (2001).

<sup>96</sup> Lanciato nel 1990.

il concetto di SRI ed aver dimostrato come dagli investimenti eticamente sostenibili potessero comunque derivare profitti, cosicché “investire seguendo il tuo cuore non significhi necessariamente alleggerire il tuo portafoglio”<sup>97</sup>

### 3.3. Maslow ed Airbnb

Airbnb è un'idea di semplicità strabiliante ed è la risposta concreta ad un'economia in cambiamento che passa dal presupposto di possesso a quello di scambio, la “sharing economy”. Determinata dalla grande crisi economica del 2008, con il crollo di Lehman Brothers e la bolla devastante costituita dai mutui subprime, la sharing economy fissa il suo interesse su concetti come riuso, accesso e condivisione piuttosto che proprietà, soprattutto in un'ottica di sostenibilità ambientale globale<sup>98</sup>.

E' una condizione economica favorita da diversi fattori a cominciare dallo sviluppo della rete internet ed ha trovato applicazione in svariati settori (giusto per citarne uno, Uber per i trasporti). Come Joie de Vivre, nasce in California, nel 2007, da una intuizione di due neo-laureati statunitensi in grafica e belle arti alla Rhode Island School of Design, Brian Chesky<sup>99</sup> e Joe Gebbia, decisero di affittare alcune stanze del loro appartamento a San Francisco per brevi periodi e con rotazione di ospiti<sup>100</sup>, facendo leva sulla necessità di soggiorno per brevi periodi molto comune negli Usa e sulla volontà di offrire un servizio diverso rispetto alla tradizionale ospitalità di alberghi o motel. Fondamentale fu sfruttare la rete, realizzando un sito web dedicato grazie alle conoscenze di un terzo amico, ingegnere informatico, Nathan Blecharczyk.

---

<sup>97</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.191.

<sup>98</sup> Fra i molti studi che hanno inquadrato scientificamente il fenomeno risulta tuttora classico quello di Klaus Schwab, fondatore del World Economic Forum, “La quarta rivoluzione industriale” (2016).

<sup>99</sup> Amministratore delegato dell'azienda.

<sup>100</sup> “Arredando” le stanze con materassi ad aria compressa, da qui il nome della società.

In questo modo nasceva un modello di ospitalità “peer to peer” capace di intrecciare le necessità dei proprietari degli appartamenti da porre in affitto (hosts) e degli ospiti (guests). Il rapporto fra queste due categorie può essere determinato semplicemente da motivi economici, incamerare un corrispettivo di denaro, ottenere un prezzo migliore rispetto alle strutture tradizionali, oppure ragioni “sociali”, come far parte di una comunità che scambia alloggi tendenzialmente ovunque nel mondo con possibilità di entrare in contatto con culture e persone diverse. Prima di raggiungere lo stato attuale, Airbnb ha attraversato varie fasi, anche particolarmente critiche, comprese un’idea di quotazione in borsa maturata nel 2020 proprio alla vigilia della crisi nel mondo dei viaggi innescata dal Coronavirus. Apparentemente le esperienze di Joie de Vivre e Airbnb sembrano piuttosto lontane fra loro, a parte un’iniziale comunanza geografica, trattandosi di concetti ben diversi di ospitalità. A maggior ragione le indicazioni di Maslow, proprie di un periodo storico ormai lontano grazie ad un’esponenziale crescita informatica di cui Airbnb è uno dei principali fruitori. Eppure non è così. Quello che è servito ad una azienda di nicchia vale anche per un colosso on line. E’ lo stesso Conley a spiegarci l’affascinante ponte culturale che lega la sua rilettura di Maslow alle idee operative di Airbnb.

Nel marzo del 2013 Conley venne contattato da Chesky che aveva letto “Peak” nella sua prima edizione del 2007 ed era rimasto fascinato dall’idea di applicare le tesi di Maslow ad Airbnb per “democratizzare l’ospitalità”. All’epoca Airbnb era ancora lontana da diventare il colosso di oggi (che al presente offre più possibilità di alloggio di quelle disponibili dal combinato delle tre principali catene alberghiere statunitensi Marriott, Hilton e Intercontinental), ma Conley colse subito l’opportunità offertagli diventando, come da titolo ufficiale, “Hospitality guru” e poi “Head of global hospitality and strategy” della compagnia. E’ interessante notare come Conley, da consulente part time sia diventato parte integrante del processo di strutturazione ed espansione di Airbnb, partendo dalle buone pratiche apprese con Joie de Vivre nella concretizzazione della teoria dei bisogni di Maslow. Tutto ciò è stato possibile perché Chesky, nelle stesse parole di Conley, è una di quelle rare persone che Maslow chiama “Peakers”, soggetti cioè capaci di provocare cambiamenti ed esperienze di picco in sé stessi, negli altri e nella

società. Come Einstein ed Eleanor Roosevelt, sono individui “che si pongono come modelli comportamentali per gli altri”<sup>101</sup>. Questa descrizione di Chesky appare al proposito particolarmente eloquente: “La sua prospettiva visionaria di fare della compagnia il super brand dei viaggi è unita ad una abilità straordinaria che gli consente di partecipare attivamente ad un meeting fissato per apportare piccole, ma significative modifiche all’app di prenotazione on line di Airbnb”<sup>102</sup>.

Solo un ulteriore breve accenno al percorso di integrazione di idee che Conley ha portato in Airbnb, partendo dalla sua precedente esperienza in Joie de Vivre.

Nelle pagine precedenti è stato dimostrato come le imprese abbiano, o almeno debbano tendenzialmente avere, una cultura aziendale che le differenzi dalle altre, così come ogni individuo ha una propria personalità che lo rende unico. La costruzione di una cultura aziendale condivisa, come del resto la sua conservazione ed evoluzione, similmente a quanto fatto con Joie de Vivre, garantisce una unicità di intenti che si traduce in maggiore flessibilità operativa, contrazione delle spese e tendenziale incremento degli utili.

Quando Peter Thiel<sup>103</sup> finanziò con 150 milioni di dollari l’evoluzione di Airbnb il suo messaggio più importante fu: “Non distruggete la vostra cultura di base”<sup>104</sup>. Un messaggio preso sul serio da Conley, che ha portato nell’azienda tutto il suo fervore comunitario e di integrazione del personale nei meccanismi operativi, e dallo stesso Chesky, che nei suoi biglietti da visita aggiunge al titolo di presidente del consiglio di amministrazione quello di “Head of community”.

---

<sup>101</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag 191.

<sup>102</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.223.

<sup>103</sup> 1967, imprenditore americano di origini tedesche, laureato in filosofia a Stanford, multimiliardario, è cofondatore di PayPal e fra i primi investitori a credere nelle potenzialità economiche di Facebook.

<sup>104</sup> In “Slate”, maggio 2014. “Slate” è una prestigiosa rivista americana di economia, politica ed arte.

Tutto ciò crea di fatto le condizioni per realizzare quanto prefigurato da Maslow: “Puoi preparare le condizioni che rendano le esperienze di picco più facili da realizzarsi o puoi, in maniera perversa, distruggerle in modo che diventino impossibili”<sup>105</sup>. Esistono così “tre grandi strade con cui affrontare il business: avere un lavoro, una carriera o una vocazione. Quando si vive una vocazione, una chiamata, la stessa trasmette al soggetto energia, mentre un semplice lavoro monotono tende a svuotare di personalità il lavoratore. Le grandi imprese sono tali perché creano per i loro dipendenti le condizioni favorevoli per realizzare le loro vocazioni”<sup>106</sup>.

---

<sup>105</sup> Maslow A., “Toward a Psychology of Being”, 1998.

<sup>106</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag.219.

## CONCLUSIONI

Nei precedenti capitoli abbiamo affrontato un breve percorso che partendo dalle intuizioni della psicologia comportamentale americana del '900 ci ha condotti ad una applicazione concreta in questo secolo nel settore alberghiero. Quanto dimostrato può essere replicabile anche in altri ambiti commerciali. Le iniziali intuizioni di Murray, la teoria dei fattori igienici e motivanti di Herzberg e, soprattutto, la Piramide di Maslow, si sono dimostrati in grado di essere plasmati ed adattati anche alle esigenze della sharing economy.

Concetti di fondo sono: il valore del fattore umano, della appartenenza e della cultura aziendale, dell'utilizzo di oggetti materiali o immateriali per soddisfare le esigenze sempre mutevoli ed in ascesa dei singoli individui. In questo, il marketing non è solo strumento di agevolazione nella vendita per massimizzare i profitti, ma diviene metodo di realizzazione di scale di valori sempre più complessi che conducono alle esperienze di "Peak" ben esposte da Conley e, in ultima istanza, consentono di trasformare sé stessi nei rapporti con gli altri e con il mondo. I bisogni conducono ad azioni e a soddisfazioni in scala proporzionale rispetto alle capacità individuali. Richiamando il libro dello psichiatra americano David Hawkins<sup>107</sup>, "Power vs force"<sup>108</sup>, possiamo giungere all'ultima scomposizione della Piramide di Maslow sui tre stadi dell'esistenza: avere (sopravvivenza), fare (riconoscimento), essere (autorealizzazione/trasformazione).

I bisogni di base sono tipici bisogni dell'avere, quei beni di cui abbiamo bisogno per ottenere sicurezza, soddisfazione, piacere o status sociale.

Soddisfatti questi bisogni e saliti al livello del fare, ciò che operiamo nella vita diventa espressione della nostra identità. Oltre si situa l'essere (la propria essenza) nel settore che si è scelto di perseguire. Così Conley con parole chiare e convincenti: "Ho passato i miei primi anni a focalizzarmi su quanto grande potessimo diventare e la mia definizione di successo si basava su quanti beni potessi comprare". Poi "sono salito dall'avere al fare,

---

<sup>107</sup> 1927-2012.

<sup>108</sup> "Power vs Force: the Hidden Determinants of Human Behaviour", 1994.

focalizzandomi sul mio ruolo di CEO e gratificandomi della stima connessa e di come la gente mi percepisse in quel ruolo”. Infine “sono andato oltre i miei beni e il mio ruolo cosicché possa diventare una voce di cambiamento per come il mondo del business dovrebbe essere”<sup>109</sup>.

L'essenza del messaggio di Maslow è tutta qui e continua a suonare attuale a riprova di come idee positive possano trovare concreta applicazione in campi anche molto diversi da quelli in cui erano state inizialmente concepite.

---

<sup>109</sup> C.Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007, pag. 245.

## BIBLIOGRAFIA

### 1. Letteratura:

- A. Agostini, A. Di Mase, *B2B Marketing Revolution. Conquista il cuore, genera lead, domina il mercato*, Hoepli, Milano, 2019.
- Aristotele, *Etica nicomachea*, Bompiani, Torino, 2000.
- F. Babiloni, V. M. Meroni, R. Soranzo, *Neuroeconomia, Neuromarketing e processi decisionali*, Springer, New York, 2007
- S. Babu, T. P. Thalluri Vidyasagar, *Neuromarketing: is Campbell in soup?*, in *Journal of Marketing Management*, 2012, 2, p. 76-88;
- W. Batat, *Experiential marketing. Comportamento del consumatore, customer experience e le 7E del marketing mix esperienziale*, Franco Angeli Edizioni Digitali 2022;
- Z. Bauman, *Consumo, dunque sono*, Editori Laterza, Milano, 2010
- R. Belk e R.W. Pollay, *Images of Ourselves: The Good Life in Twentieth Century Advertising*, in *Journal of Consumer Research*, 1985, 1, p. 51-57.
- L. Bruni, *Economia e felicità*, voce Enciclopedia Treccani, 2009
- L. Bruni, S. Zamagni, *Economia civile: efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- H. Cantril, *The pattern of human concerns*, Rutgers University Press, New York, 1965
- A. Carrara, *Neuroeconomia e neuromarketing: emergenti prospettive neuroetiche tra dipendenza e antropologia*, in *Studia Bioethica*, 2016, 2, p. 28- 42.
- R. Cialdini, *Le armi della persuasione: come e perché si finisce col dire di sì*, Giunti, Torino, 2013
- V. Codeluppi, *Il potere del consumo. Viaggio nei processi di mercificazione della società*, Bollati Boringhieri, Torino, 2003;
- C. Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007;
- R. A. Easterlin, *Does economic growth improve the human lot?*, *Nations and Households in Economic Growth.*, in E. Paul, A. David e W. Reder Melvin (eds.), *Essays in Honor of Moses Abramovitz.*, New York, 1974.
- J. Fahy e D. Jobber, *Fondamenti di marketing*, Mc Graw Hill, Londra, 2019;

- R. Frank, *How not to buy happiness*, Daedalus Spring, New York, 2004;
- R. Frank, *Luxury Fever*, Free Press, New York, 1999
- F. Gallucci, *Neuromarketing*, Egea, Bologna, 2016;
- P. Genco e L. Penco, *La gestione strategica dell'impresa: Le strategie di corporate*, Giappichelli Editore, Torino, 2017
- S. Godin, *La mucca viola*, ROI Edizioni, Milano, 2021;
- E. Gummesson, *Marketing relazionale*, Hoepli, Torino, 2002;
- F. Herzberg, *One more time: How do you Motivate Employees*, in *Harvard Business Review*, 1987, 10-11, p. 5-16.
- F. Herzberg, *The Motivation to Work*, Wiley, New York, 1959;
- F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, Worldpub, Cleveland, 1966;
- D. Kahneman, *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano, 2012;
- Uma R. Karmarkar, B. Knutson e B. Shiv, *Cost Conscious? The Neural and Behavioral Impact of Prime Primacy on Decision-Making*, in *Journal of Marketing Research*, 2015, 4, p. 467 - 487.
- C. Lasch, *La cultura del narcisismo. L'individuo in fuga dal sociale in un'età di disillusioni collettive*, Bompiani, Milano, 2001;
- G. Lombardi e R. Foschi, *The concept of personality in the 19th century french and 20th century american psychology*, in *History of psychology*, 2003, 2, p. 123-142;
- R. Layard, *Felicità. La nuova scienza del benessere comune*, Rizzoli, Milano, 2005;
- G. Marbach, *L'efficacia della pubblicità: investimenti, valutazioni, risultati*, Isedi, Torino, 2000;
- M.R. Marcone, *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione*, Giappichelli Editore, Torino, 2017
- A. H. Maslow, *Farther reaches of human nature*, Wiley, New York, 1971
- A. H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Armando Mondadori Editore, Milano, 1973;
- Maslow A.H., *On management*, Wiley, New York, 1965
- Maslow A.H., *Verso una psicologia dell'essere*, Astrolabio, Bologna, 1962
- MC Leod S. A., *Maslow's Hierarchy of Needs*, in *Simply Psychology*, 2020
- M. Molteni, *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2004;
- H.A. Murray, *Explorations in Personality: A Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age*, Oxford University Press, Oxford, 1938.
- J. Nyameh, *Application of the Maslow's Hierarchy of Need Theory: Impacts*

*and Implications*, in *International Journal of Business and Management Invention*, 2013, 3, p. 39-35.

M. Osemeke, *Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and MC Clelland's Theory of Needs*, in *Funai Journal of Accounting Business and Finance*, 2017, 1, p. 161-173.

Z. Ozguner e M. Ozguner, *A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory*, in *International Journal of Business and Social Science*, 2014, 7, p. 207-215.

V. Packard, *I persuasori occulti*, Einaudi, Torino 2005

M. Rojas, *The Economics of Happiness: How The Easterlin Paradox Transformed Our Understanding of Well-being and Progress*, Springer, New York, 2019;

M. Schudson, *Advertising, the uneasy persuasion: its dubious impact on American society*, Routledge, New York, 1984.

Scitovsky T., *The joyless economy. An inquiry into human satisfaction and consumer dissatisfaction*, New York, 1976

E.S. Shneidman, *Endeavors in Psychology: Selections from the Personology of Henry A. Murray*, Harper Collins, London, 1981

A. Smith, *La ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino, 1996

S. Traini, *Semiotica della comunicazione pubblicitaria*, Bompiani, Torino, 2008, p. 55-57.

## **2. Immagini e Tabelle:**

Immagine 1: Piramide di Maslow, tratta dal sito [www.depositpothos.com](http://www.depositpothos.com)

Immagine 2: The relationship Between the motivation-Hygiene Theory and Maslow's Hierarchy of Needs, in Hersey and Blanchard, 1982 ,pag. 60

Immagine 3: C. Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007; pag.37.

Immagine 4: Chip Conley, *"The Customer Pyramid"*, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007; pag.38

Immagine 5: Chip Conley, *"The Investor Pyramid"*, *Peak, How Great*

*Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007; pag.39.

Immagine 6: C. Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007; pag.45.

Immagine 7. C. Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007; pag.61.

Immagine 8: C. Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007; , pag.77.

Immagine 9: C. Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007; pag.97.

Immagine 10: Chip Conley, “*Hotel Customer Hierarchy of Needs*”, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007; , pag.103.

Immagine 11: Chip Conley, “*Peak’s Apple Customer Pyramid*”, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007; pag.140.

Immagine 12: C. Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007; pag.159.

Immagine 13:C. Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007; pag.175.

Immagine 14: C. Conley, *Peak, How Great Companies get their Mojo from Maslow*, San Francisco Jossey Bass, San Francisco, 2007; pag.187.

Tabella 1: “Murray’s lists of needs”,[www.doccity.com](http://www.doccity.com), Henry Murray: *Personology, Study Guides, Projects, Research for Personality Psychology*, pag.188.

