



TURISMO e Psicologia
Rivista interdisciplinare di studi, ricerche e formazione

**IN VIAGGIO VERSO LA PROFESSIONE TURISTICA.
COMPETENZE TRASVERSALI DI SUCCESSO TRA DOMANDA E OFFERTA**

*Massimo Bustreo**
Valeria Micheletto
Luca Quaratino

Università IULM

*Donatella Fiorentino***

Teseo Marketing Research

* massimo.bustreo@iulm.it, v.micheletto@gmail.com, luca.quaratino@iulm.it

** d.fiorentino@teseo-research.it



PADOVA UNIVERSITY PRESS

IN VIAGGIO VERSO LA PROFESSIONE TURISTICA. COMPETENZE TRASVERSALI DI SUCCESSO TRA DOMANDA E OFFERTA

RIASSUNTO:

Le proposte formative proprie a differenti livelli d'istruzione e rivolte al mercato del turismo sono oggi sempre più articolate e diversificate. Tuttavia rimane ancora molto da fare per migliorare e valorizzare le competenze *soft*: leadership, imprenditorialità, gestione delle emozioni, public speaking. Partendo da Boyatzis (1982) circa la competenza come comportamento determinante i risultati professionali e considerata la prestazione individuale misurabile secondo quanto segnalato da Kaneklin *et al.* (2006), lo studio parte dai risultati di una metodologia d'indagine specifica (Bustreo e Russo, 2015) e coinvolge studenti diplomandi in diversi corsi di Master turistici e professionisti operanti nel settore. L'obiettivo è quello, da un lato, di identificare qual è la consapevolezza rispetto alle proprie competenze trasversali di successo (CTS) possedute da giovani formandi inseriti in un percorso educativo di formazione avanzata; dall'altro, di raccogliere le proiezioni verbalizzate da un gruppo di professionisti operanti nel settore rispetto alle CTS ricercate nelle proprie attività d'inserimento professionale. I risultati dell'indagine permettono di mettere adeguatamente in luce quali siano le aree in sovrapposizione e quali siano disallineate tra le richieste professionali e le competenze dichiarate. Ovvero: cosa offre la formazione del settore e cosa chiede il mercato per essere oggi abili professionisti del turismo?

Parole chiave: competenze trasversali di successo (CTS), management turistico, alta formazione

TOWARDS TOURIST PROFESSION. SOFT SKILLS AS INTERSECTION BETWEEN SUPPLY AND DEMAND

ABSTRACT:

Tourism managers' employment and entrepreneurial activity are relevant topics nowadays. The university curricula in this field have become extensive and well-structured on different levels. They are mainly focusing on hard skills, while Soft Skills - like leadership, entrepreneurship, emotion management, public speaking, time management and so on – must also be learned, improved, enhanced. Starting from Boyatzis (1982) who valued competence as determining valid professional results and considered that individual performance should be measurable and comparable through numerical evaluation and according to what was stated by Kaneklin *et al.* (2006), the current research develops from a specific investigation methodology (Bustreo e Russo, 2015) and involves a group of graduating students in different higher education courses in the tourism area and a group of tourism professionals. The objectives are, on the one side, identifying students' awareness of their own successful cross-competences (SSC) in advanced education; on the other side, singling out the cross skills a group of professionals operating in the field basically require when interviewing a candidate. The survey allows to comprehend better what are the overlapping areas and what areas are not, between professional demand and declared students' competences. That is, what does education in the field offer and what does the market require to be competent and able tourism professionals today?

Keywords: soft Skills, tourism management, higher education

*Non ciò che ci viene dato,
ma la capacità di valorizzare al meglio ciò che abbiamo è
ciò che distingue una persona dall'altra.*
Nelson Mandela

1. Gli itinerari formativi tra competenze d'aula e aspettative del mondo del lavoro

Il mondo dell'alta formazione è oggi in un periodo di transizione che coinvolge differenti settori, diversi livelli e molti contesti socioculturali. E questo avviene sotto la spinta degli effetti della globalizzazione, del mutamento valoriale insito nel post-capitalismo, dell'avvento degli accessi di massa, della conoscenza portatile e del cambiamento nelle relazioni tra i turisti e i professionisti del turismo (Kehm, 2009).

Cosa offre la formazione del settore e cosa chiede il mercato per essere oggi abili professionisti del turismo? E quindi, di cosa ha bisogno un giovane manager del settore turistico oggi? Di talento, passione, conoscenze specifiche, competenze tecniche. E anche di abilità nella gestione di sé stesso, delle relazioni interpersonali, della comunicazione efficace, della valorizzazione dell'empatia quale strumento di sostenibilità delle relazioni professionali. In «un mondo in rapido mutamento» – come si legge ovunque oggi, e come se fino a ieri questo fosse rimasto immobile ad attenderci – oggi, come sempre, il ruolo svolto dai protagonisti della formazione disciplinare e professionale è centrale nel processo di educazione e di preparazione al mondo del lavoro. Ed è centrale parimenti nel compito di contribuire a formare e a consolidare l'identità dei nuovi professionisti del turismo.

L'identità e il suo sviluppo sono, infatti, frutto di un'interazione sociale, di relazioni interpersonali e di una gestione responsabile dell'intelligenza emotiva. Tali dimensioni, articolate e complesse, non possono esser dedotte a margine di un percorso professionalizzante che privilegi, esclusivamente o quasi, saperi e competenze tecniche. Lo sviluppo dell'identità di un professionista va accompagnata in modo dedicato durante i percorsi di apprendimento e formazione che permettano ai giovani studenti e studiosi di emergere e di confermarsi all'interno di personali progetti professionali guidati dai principi dell'innovazione e della competitività. Sono questo tipo di progetti che possono adeguatamente valorizzare capacità organizzative, responsabilità e abilità strategiche (non solo tecniche e professionali, ma soprattutto relazionali, trasversali e comunicative) in primo luogo personali e quindi professionali.

Il management turistico e la relazione con il turista e i suoi bisogni e desideri sono cambiati. Questo cambiamento coinvolge tanto le dimensioni sociali, culturali, economiche e professionali degli attori del mercato, quanto le strutture dei tradizionali modelli di formazione e le dimensioni complesse del successo personale e professionale. Il buon successo di un esito del percorso di formazione manageriale è così ancor più dipendente non solo dalle competenze tecniche acquisite ma anche e di più dalla capacità di organizzare se stesso e le proprie competenze per una migliore relazione con sé e con gli altri protagonisti del settore. In tal modo si garantisce la creazione d'innovazione e di crescita economica e culturale basata sulla conoscenza, un progresso e una diffusione del sapere, una promozione di nuove visioni e la genesi di nuovi approfondimenti culturali che sappiano trovare nei percorsi di preparazione a tale sfida il territorio più opportuno di formazione e crescita.

Il percorso che unisce i momenti della formazione dei giovani professionisti del turismo (scuole superiori, università, accademie etc.) con le richieste del mondo del lavoro nel settore turistico rappresenta quindi l'oggetto principale dell'indagine qui presentata. La consapevolezza di una collaborazione ancora insufficiente tra mondo della scuola e mondo del lavoro – ovvero, dell'importante scollamento tra ciò che il mercato professionale richiede e le competenze sviluppate durante il percorso formativo degli studenti di materie turistiche – ha stimolato l'esigenza di una riflessione sulle competenze trasversali di successo (CTS) così come vengono richieste dalla rete di soggetti che rappresentano la domanda del lavoro qualificato nel settore turistico (aziende, pubblica amministrazione, enti intermedi, operatori del terzo settore, associazioni di categoria, realtà

territoriali) e così come vengono autoriferite dai formandi avanzati in tale settore (studenti di corsi di laurea di primo livello, magistrale, master di primo e secondo livello).

Partendo dall'assunto che l'esito della formazione del management turistico sia il punto di partenza per valutare l'opportunità di un percorso formativo capace di prevedere, organizzare e migliorare la gestione dei fattori che aumentano l'attrattività di un territorio e l'ottima amministrazione delle sue risorse, ci si è qui chiesti in che modo le professioni turistiche, cui tali percorsi si rivolgono, si stiano modificando. E di conseguenza, quali competenze trasversali a sostegno delle conoscenze tecniche permettano oggi, e quindi in prospettiva futura, di raggiungere il successo e l'eccellenza all'interno di nuovi contesti professionali.

Ovvero: cosa offre la formazione del settore e cosa chiede il mercato per essere oggi abili professionisti del turismo?

2. Lo scenario complessivo e le direttrici del cambiamento su cui affaccia la formazione avanzata

Come scrisse Paul Valéry il problema dei nostri giorni è che il futuro non è più quello di una volta. E di conseguenza non ci sono più i tradizionali modelli di carriera né le dimensioni complesse del successo personale e professionale di chi conclude un percorso di alta scolarizzazione e formazione. Oggi, la strada per il successo futuro si definisce dall'intreccio di forze quali la qualificazione, la capacità di gestione dei processi di organizzazione propria e professionale, le abilità d'apprendimento efficace e creativo, le esperienze frammentarie ma non dispersive, la capacità empatica, l'autocontrollo, la gestione delle emozioni e soprattutto l'abilità nel Self Management.

La progettualità finalizzata alla formazione del professionista in ambito turistico è stata storicamente costruita in modo troppo autoreferenziale, guardando all'interno delle stesse istituzioni accademiche e formative, privilegiando più una prospettiva di "impostazione direttiva" dei contenuti e delle specializzazioni – in una direzione top-down – piuttosto che dei reali bisogni del territorio e degli operatori – in una direzione bottom-up. Tale distanza tra il mondo del lavoro e il mondo dell'accademia ha conseguentemente portato a una distanza reale tra le competenze richieste tra le qualità dei profili professionali nei settori del comparto turistico e le competenze acquisite dai diplomati a differenti livelli dei corsi di studio in management turistico.

Il settore turistico sta, infatti, cambiando verso nuove direzioni (Fig. 1.). L'evoluzione della domanda turistica che determina l'attuale e significativo impatto sui processi di rinnovamento delle professioni del turismo può essere sintetizzata nei seguenti punti:

- *evoluzione della domanda turistica*: la domanda è di provenienza non più e non solo domestica e standardizzata, bensì arricchita di motivazioni nuove e differenti rispetto al passato, alla luce di esigenze culturali e socioeconomiche in continua evoluzione, anche in forza di una sua destrutturazione e disintermediazione sempre più marcate;
- *diversificazione della domanda turistica*: la moltiplicazione dei profili sociologici dei turisti (giovani, anziani, famiglie, single e simili) determina la necessità di sviluppare competenze professionali in grado di analizzare i diversi segmenti potenziali e costruire offerte personalizzate rispetto alle esigenze specifiche;
- *mobilità su scala globale*: l'apertura a un mercato internazionale, per un paese a forte attrattività come l'Italia, produce l'esigenza di consolidare non solamente competenze di tipo linguistico, ma più in generale una sensibilità multiculturale diffusa a tutte le figure che operano nei diversi stadi della filiera;
- *sostenibilità sociale e ambientale*: in una società affluente e culturalmente tollerante, le motivazioni del turismo oggi sempre più sostengono tipologie di turismo piuttosto differenti (religioso, responsabile, sportivo e simili) che impongono la messa in campo di un insieme di professionalità – in parte nuove e soprattutto da integrare tra di loro – capaci di dare risposte soddisfacenti ai diversi segmenti di clientela;
- *integrazione dell'offerta*: attraverso il processo progressivo di disintermediazione degli operatori

tradizionali (soprattutto tour operator e agenzie, oramai costretti a ripensare profondamente il loro ruolo e posizionamento strategico), accelerato drammaticamente dalla diffusione delle nuove tecnologie, l'offerta si trova a contatto diretto con la massa variegata dei potenziali turisti: servono allora professionalità capaci di gestire con efficacia tale relazione polverizzata attraverso i nuovi canali web.

In tal senso si può affermare oggi che la domanda turistica si è resa più complessa e parte da profili psicosociali di turisti molto differenti e diversificati. E la stessa domanda è oggi diversamente "mediata" rispetto al passato: tra il turista e l'operatore tradizionale si sono interposti nuovi attori che influenzano la dinamica decisionale e ne sostengono lo svolgimento, quali le piattaforme sociali e servizi di condivisione di informazioni presenti nei canali web (app, social network, peer-to-peer). Di conseguenza, gli strumenti a supporto delle reti informative e comunicative, soprattutto on line, e quindi della decisione sono in primis tecnologici e condizionano sensibilmente la promozione e la gestione dei prodotti turistici. Le provenienze turistiche sono sempre maggiori, in un mercato internazionale di più facile accesso in cui è la sensibilità multiculturale a esser richiesta quale abilità competitiva. La globalizzazione del mercato turistico è sempre più ampia e concorrenziale, con la conseguente necessità di riconsiderare le priorità nell'offerta dei prodotti e dei servizi turistici e la non più garantita rendita di posizione, sociopsicologica e fisica, del proprio lavoro. Infine, le motivazioni da cui muovono i nuovi flussi turistici e secondo le quali nuove segmentazioni turistiche si affacciano sul mercato globale e locale sono differenti e, se non nuove, rinnovate: turismo culturale, sanitario (wellness, SPA e transiti medici o chirurgici), sportivo, religioso, congressuale, responsabile. Anche la sostenibilità, infatti, e le tematiche ambientali sono sempre più implicate nella costruzione di nuovi itinerari turistici, nel recupero e nella valorizzazione di un territorio, nella promozione di una risorsa o di un patrimonio culturale.

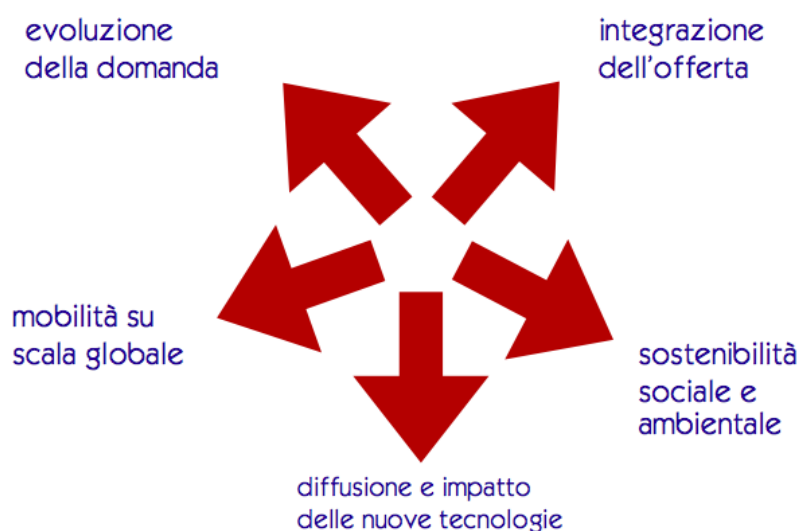


Fig. 1. Le direttrici del cambiamento.

Tale cambiamento è accompagnato da una trasformazione, necessaria e urgente, che coinvolga sia la formazione delle nuove professionalità oggi indispensabili per operare in modo competitivo nel mercato e in un'irrinunciabile integrazione di sistema (attraverso la costruzione di reti di operatori, pubblici e privati) sia la formazione e lo sviluppo di nuove competenze trasversali che rendano i nuovi professionisti esperti nell'ideare, progettare e organizzare un territorio e le proprie risorse al fine di valorizzarlo e renderlo attrattivo. Oggi è necessario promuovere una cultura dell'imprenditorialità e della promozione dei talenti che vada oltre la preparazione tecnicistica e settoriale, attraverso la costruzione di un'occasione reale di contatto e di confronto tra i mondi della

TURISMO E PSICOLOGIA, 9 (2), 2016

formazione e i mondi della professione.

In generale, si assiste a un processo di arricchimento del numero e della varietà di attività e servizi che compongono la filiera e questo urgente la questione dell'integrazione dei diversi attori dell'offerta, attraverso rapporti collaborativi e costruzione di reti. Tali spinte all'integrazione sembrano svilupparsi lungo tre assi principali:

- *integrazione orizzontale*: riguarda operatori che insistono sullo stesso settore di attività economica, come ad esempio i network di agenzie, ma anche le reti di piccole imprese che possono decidere di esternalizzare alcuni servizi trasversali (ad esempio, amministrativi o di pulizie): essa determina l'esigenza di competenze in grado di governare tali rapporti orizzontali, oltre che spazi per nuova imprenditorialità per gli outsourcer;
- *integrazione verticale*: in questo caso si tratta di operatori distribuiti in anelli diversi della filiera turistica che, attraverso processi parziali o totali di integrazione verticale, si attrezzano per affrontare meglio la competizione, vedendo nascere la necessità di disporre di competenze di governo di sistemi complessi;
- *integrazione di sistema*: è la forma più nuova e interessante e fa riferimento a un territorio/luogo rispetto al quale un insieme diversificato di operatori pubblici, privati e non-profit si mette in rete per valorizzarne le potenzialità complessive: qui si aprono spazi rilevanti per lo sviluppo di nuove professioni e competenze capaci di concepire, progettare, promuovere e governare un territorio in chiave di attrazione turistica.

La terza direttrice è rappresentata dalla diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione che stanno rivoluzionando il modo di promuovere, gestire e commercializzare i prodotti/servizi del turismo. Le implicazioni sono molteplici, tra queste: possibilità di promozione e comunicazione su scala mondiale; opportunità di entrare in contatto con luoghi tradizionalmente invisibili/irraggiungibili (si pensi ad esempio alle molte destinazioni nel "Sud del mondo"); possibilità di costruire relazioni continue con i clienti in una logica di "progettazione congiunta" dell'offerta. Più in generale dal punto di vista strategico, si stanno modificando le regole del gioco, gli assetti tradizionali di potere e stanno cadendo rendite di posizione tradizionali: in questo scenario rinnovato dal diffondersi delle nuove tecnologie si aprono pertanto opportunità interessanti anche per lo sviluppo di nuova imprenditorialità.

Un'ulteriore direttrice di evoluzione del settore è costituita dal processo di globalizzazione dei mercati che ha implicazioni su più versanti. In primo luogo, intensifica la concorrenza, indebolisce le rendite di posizione (di cui hanno beneficiato a lungo molte mete turistiche italiane) e sposta la competizione a un diverso livello, quello delle destinazioni e dei territori, generando la già richiamata spinta all'integrazione di sistema dell'offerta. In secondo luogo, amplia i mercati non solo di sbocco dei prodotti/servizi, ma anche del lavoro, portando al centro dell'attenzione profili professionali dotati di un solido bagaglio di competenze linguistiche e sensibilità multiculturali, ma anche altamente flessibili e pronti a cambiare spesso tempi e luogo di lavoro.

L'ultimo asse di trasformazione dell'ambito turistico è legato alla centralità crescente che le tematiche ambientali e, più in generale, della sostenibilità stanno acquisendo. A fronte di un'opinione pubblica sempre più consapevole e interessata all'impatto ambientale di qualsiasi attività produttiva, la filiera turistica, per sua natura intrinseca, ha la possibilità di giocare un "effetto moltiplicatore" notevole nel preservare le risorse naturali e i patrimoni culturali del pianeta. Questo si traduce nella possibilità di un posizionamento strategico distintivo per le istituzioni e le imprese del settore, interessate quindi ad acquisire professionalità in grado di gestire efficacemente gli impatti ambientali e farne un elemento di comunicazione verso il mercato. A puro titolo esemplificativo, nel modo del turismo congressuale, oggi sono in forte crescita i "green meeting", vale a dire eventi ecosostenibili e a basso impatto ambientale, in grado di fornire all'ente promotore una sensibile riduzione dei costi, oltre a un significativo beneficio d'immagine.

3. Quali professionisti?

Da tali osservazioni si muove la necessità di approfondire la composizione dei corsi di management turistico in forza tanto dei risultati oggettivi del percorso di formazione di un pensiero critico e di un apprendimento mirato alla professionalizzazione del sapere, quanto delle dimostrate competenze interdisciplinari e trasversali, spendibili nel mercato del lavoro e capaci di facilitare il successo personale e lavorativo. Tra queste oggi l'abilità a esser "manager di se stessi", professionisti capaci di muoversi con abilità, conoscenze e consapevolezza sia nel più ampio mercato del lavoro che all'interno delle più piccole, ma pregnanti, dinamiche aziendali nel proprio settore significa esser giovani professionisti capaci di comunicare nella "lingua dei datori di lavoro".

Al giovani formandi nel campo del turismo si chiede oggi di essere preparati, adeguatamente istruiti, multiculturalmente educati. Si chiede loro di saper ideare, progettare e promuovere la realizzazione di prodotti e servizi turistici facendo rete con gli altri operatori, partendo dalla segmentazione della domanda attuale e mirando alla valorizzazione dei patrimoni umani, culturali e ambientali, all'uso responsabile e sostenibile del territorio e delle sue risorse e alla valorizzazione dei fattori produttivi. Ma soprattutto si chiede loro di essere consapevoli delle competenze possedute e, quindi, di saperle esprimere e comunicare. È da tali premesse che è necessario muovere verso un'improrogabile transizione dei diplomati in discipline turistiche dal loro essere preparati ed educati verso una indispensabile valorizzazione professionale dei loro talenti e delle loro competenze trasversali di successo secondo linee guida scientificamente condivise e rigorose.

Questi professionisti non saranno quindi solo giovani esperti nelle aree di studio e di ricerca delle discipline turistiche che andranno a cercare (e a trovare, ci si augura nella più positiva prospettiva di uno sviluppo risolutivo della situazione attuale) un lavoro, quanto più abili professionisti che nell'inserimento del sempre più diffuso mercato del lavoro autonomo – imprenditoriale e consulenziale – siano capaci di promuovere al meglio le proprie competenze scientifiche in un contesto professionale in forte cambiamento. Le giovani leve del management turistico dovranno quindi avere l'occasione di migliorare le proprie abilità trasversali, la propria capacità di *self marketing* e l'autopromozione, le quali inevitabilmente richiedono specifiche competenze individuali e sociali sempre più spesso richieste all'interno del nuovo mondo del lavoro. Sono queste competenze trasversali – o *soft skill*, come ormai sono definite fin dalle ricerche scientifiche degli anni '50 del secolo scorso – le competenze di cui si occupa questa indagine. Queste sono denominate "trasversali" perché possono essere utilizzate in diversi ambiti e situazioni, e possono essere trasferite da una professione a un'altra e da un contesto di studio a uno professionale come bagaglio di risorse acquisite dal soggetto indipendentemente dalla professione specifica. Tuttavia, una più chiara ed esplicita consapevolezza del loro ruolo e della loro presenza nei profili dei giovani professionisti è ancora latitante tanto negli operatori del settore in fase di ricerca del personale specifico per le professionalità del turismo quanto nei giovani professionisti stessi.

E se le Soft Skills si definiscono nella nostra lingua «competenze *trasversali*» questo è motivato anche dall'esser riferite a una caratteristica delle abilità lavorative derivante dalla dinamica caratterizzante le attuali evoluzioni dei contesti professionali che richiedono abilità tecniche specifiche e settoriali (Hard Skills) come abilità trans-settoriali, proprie a capacità lavorative non professional-specifiche (Soft Skills). Sono competenze e abilità necessarie affinché ogni decisore agisca consapevolmente, con intelligenza emotiva e non solo razionale nei rapporti con gli altri e nelle dinamiche organizzative. Tra le Soft Skills più importanti troviamo il sapere lavorare in gruppo, il sapere comunicare efficacemente in pubblico, il sapere valorizzare in termini applicativi le proprie competenze, la conoscenza dei propri punti di forza personali e quelli di debolezza su cui intervenire, il sapere gestire, riconoscere e usare le proprie emozioni.

In tal senso si comprende come le competenze non siano caratterizzate unicamente da conoscenze tecniche, ma anche da motivazioni e valori che consentano al professionista di agire comportamenti atti sia a migliorare le capacità di adattamento al cambiamento e alle dinamiche sociali che lo caratterizzano che di facilitare l'inserimento e l'adattamento all'ambiente di lavoro in modo responsabile, flessibile e affidabile. La competenza diviene così multidimensionale: non ha mai una

dimensione di sola conoscenza o di semplice accumulo di sapere – o di saper fare – in modo dettagliato determinate procedure. La competenza è piuttosto una disposizione individuale che indirizza strategie, valori, motivazioni e atteggiamenti che, mobilitando il bagaglio di risorse complessive unite a curiosità e spirito d’iniziativa, concorrono alla messa in atto del comportamento più competente appunto. Il professionista deve sapere creare un networking agile ed efficace, deve saper ascoltare e gestire responsabilmente i differenti libelli della comunicazione interpersonale e professionale. Deve saper gestire al meglio il problem-solving sapendolo anticipare ancor meglio da un ottimo problem-setting.

Le competenze appartengono così al patrimonio flessibile del singolo individuo. Si sviluppano attraverso un apprendimento intellettuale ed esperienziale. Si apprendono in modo formale o informale, inconsapevole o intenzionale. Si migliorano con la pratica reiterata in esperienze strutturate, tanto più se accompagnate da momenti di riflessione sull’apprendimento stesso e in occasioni presenti fin dal percorso educativo di formazione alla professione.

Per tali ragioni i progetti di formazione dovrebbero essere pensati e costruiti per fornire ai formandi l’occasione per una riflessione sulle potenzialità personali, sulla capacità di autovalutarle e sui punti di debolezza riguardanti tali competenze, al fine di promuoverne in maniera formale ed istituzionalizzata, come ci si auspica, un percorso di sviluppo delle competenze trasversali individuali e sociali necessarie al successo professionale in un settore, quello turistico, in piena evoluzione. Non si tratta certo di riflessioni nuove e originali nel campo degli studi sull’efficacia professionale, ma di una loro integrazione programmatica nei percorsi di formazione dei giovani professionisti del settore.

4. Lo studio

È quindi in tal senso che l’indagine è partita interrogandosi sulla relazione tra un’occupazione efficace e la richiesta di auto-imprenditorialità dei professionisti nei settori turistici dimostrata da letteratura, studi e indagini precedenti (tra altri: Christou 1999 e Rodríguez-Antóna *et al.*, 2013) in cui alle nuove figure manageriali del mercato del turismo si contrappone una offerta formativa secondaria e universitaria a differenti livelli, sempre molto valida dal punto di vista tecnico-disciplinare ma ancora migliorabile per quanto riguarda lo sviluppo delle *competenze trasversali di successo (CTS)*.

Qui la competenza è studiata come comportamento determinante i risultati professionali e considerata quindi quale prestazione individuale misurabile e confrontabile attraverso valutazioni espresse con indicatori numerici, partendo dalla dichiarata consapevolezza di ciascun soggetto rispetto alle proprie CTS possedute e dalla dichiarata proiezione che professionisti del turismo verbalizzano quali abilità ricercate nei giovani formandi inseriti in un percorso educativo di formazione specifico.

La domanda che ha guidato tale indagine, tutt’ora in corso di svolgimento e di cui qui si presentano i primi risultati, è la seguente: cosa offre la formazione del settore e cosa chiede il mercato per essere oggi abili professionisti del turismo?

Per iniziare a rispondere a tale domanda è stato utilizzato uno strumento di misurazione delle CTS dedicato al target specifico dell’alta formazione nel momento del passaggio al mondo delle imprese e delle aziende. Lo strumento è il questionario SSS-JS_20 creato da Bustreo, Jabes, Sciangula e Russo (Russo e Bustreo, 2015). Lo strumento misura due macro-dimensioni (individuale e sociale) e 11 fattori (*leadership, capacità organizzativa, autocontrollo, socialità, autostima, impegno, empatia, assertività, adattamento, influenza sociale e disponibilità emotiva*) attraverso una scala Likert a 5 punti.

Lo strumento è stato somministrato on line a un campione di 64 soggetti (70,3% donne e 29,7% uomini), di questi un gruppo è composto da 36 operatori turistici (età media = 41 anni) e un gruppo è composto da 28 studenti (età media = 24 anni).

Del gruppo degli operatori turistici, il 30,6% svolge la propria attività nel settore da 1-5 anni, il 22,2% da 6-10 anni, l’11,1% da 11-15 anni, l’8,3% da 16-20 anni e il 27,8% da più di 20 anni. Nello

stesso campione, il 45,7% ha meno di 10 collaboratori, il 20% ha 11-20 collaboratori, il 5,7% tra 21 e 30 e il 28,6% ne ha più di 30.

Del gruppo di studenti, il 50% ha una laurea di primo livello, il 7,1% una laurea magistrale, il 35,7% un master di primo livello e il 7,1% un master di secondo livello.

Al campione di professionisti è stato quindi chiesto per ogni affermazione del questionario di rispondere come piacerebbe rispondesse loro un/a ragazzo/a che ha appena concluso gli studi nel settore turistico e si offre per una collaborazione professionale. Al campione di studenti è stato chiesto di rispondere secondo il proprio grado di accordo relativamente a ogni item.

Qui di seguito (Figg. 2 e 3) sono presentati i primi risultati emersi.

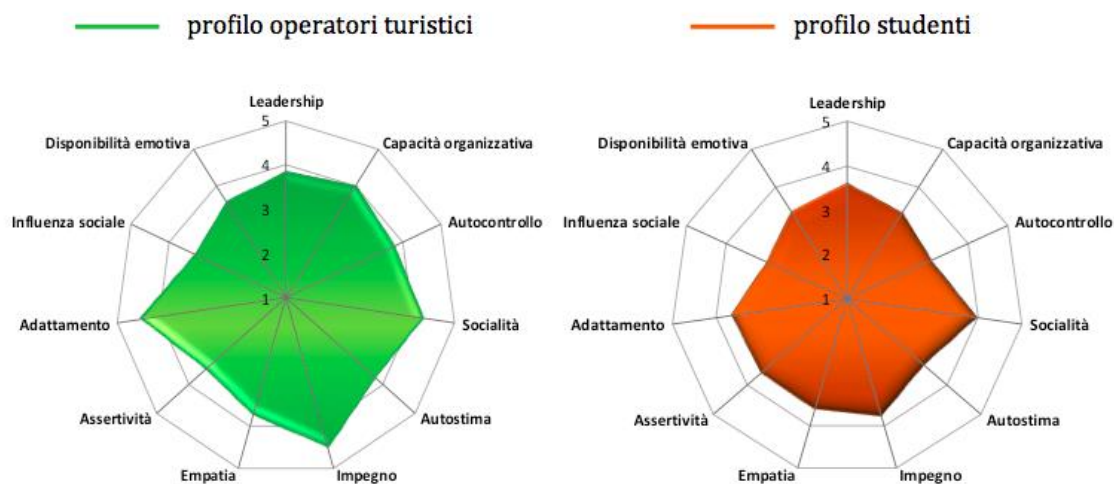


Fig. 2. I profili emergenti del campione dei professionisti e di quello degli studenti.

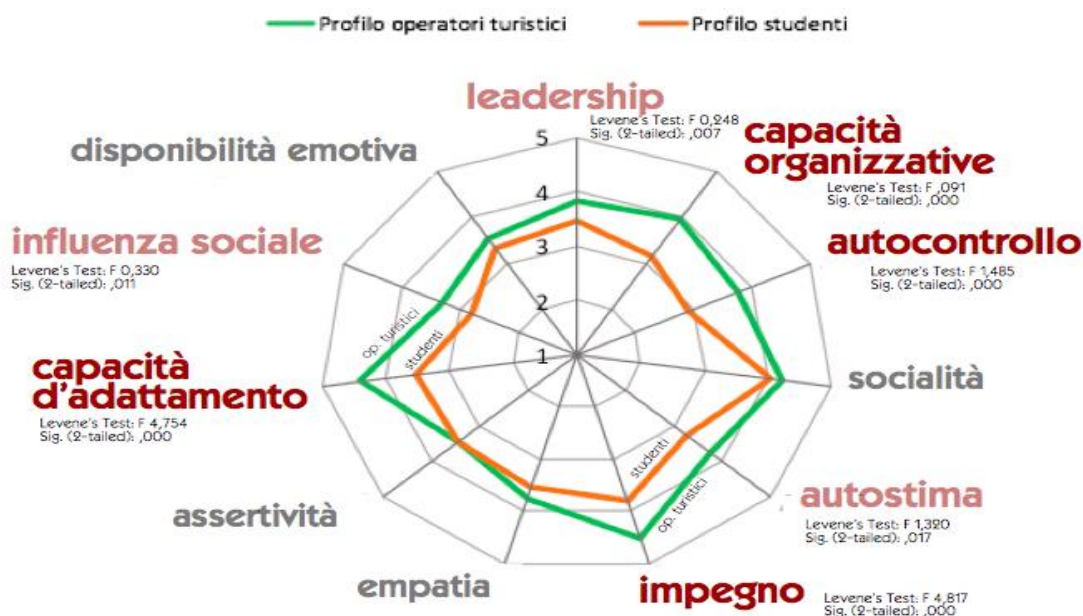


Fig. 3. Comparazione dei due profili emergenti (in grassetto i fattori che emergono come maggiormente significativi).

Nello studio qui presentato, questo confronto può avere così un triplice obiettivo: per lo studente, uno stimolo alla riflessione rispetto alle proprie aree di miglioramento; per il professionista, un elemento informativo rispetto al profilo richiesto e al ruolo da ricoprire; per il sistema formativo, un riscontro delle dimensioni relative alla CTS da migliorare.

La percezione dell'importanza delle Soft Skills così come emerge da una dichiarata autoconsapevolezza da parte degli studenti risulta generalmente inferiore rispetto a quella degli operatori così come competenze ricercate nei giovani professionisti del settore. In effetti, le medie di ognuno degli 11 fattori esaminati sono tendenzialmente più basse per gli studenti. Questo potrebbe essere attribuito semplicemente al fatto che un giovane che frequenta un corso di master del settore turistico tende a essere molto concentrato sulle hard skills, e non avendo ad oggi avuto occasione di svolgere attività pratiche sul campo non ha acquisito l'esperienza necessaria per migliorare le proprie abilità trasversali, come pure quella che consentirebbe di rendersi conto dell'importanza di tali abilità.

Tra i fattori misurati possiamo distinguere una macro dimensione individuale includente *autocontrollo*, *autostima*, *impegno*, *capacità di adattamento* e *assertività* e una macro dimensione sociale con le skills che emergono solo nella relazione del singolo con il mondo esterno come *leadership*, *capacità organizzative*, *socialità*, *empatia*, *influenza sociale*, *disponibilità emotiva* (Russo e Bustreo, 2015). Risulta interessante notare come gli scostamenti più grandi tra studenti e operatori si evidenziano nelle skills personali e meno in quelle relazionali, portando a supporre che o da un lato gli studenti intendano le professioni del turismo come legate a un ambito relazionale oppure che ritengano la capacità di porsi in relazione con altri nel modo più corretto più valida in termini professionali rispetto a caratteristiche come impegno, autocontrollo, autostima e simili.

Di rilievo è inoltre sottolineare come nei singoli fattori esistano degli item che si rivelano particolarmente in contrasto tra studenti e professionisti del settore. È da questi aspetti che bisognerà partire per risolvere incongruenze e creare figure professionali con competenze trasversali di successo come il mercato richiede.

Alla luce del test di Levene sulla omoschedasticità, abbiamo preso in considerazione quelle skills che evidenziano dei risultati significativi. Nella dimensione individuale emerge come l'autocontrollo sia fortemente richiesto e considerato indispensabile dagli operatori specialmente in situazioni di stress mentre per quanto riguarda l'autostima gli operatori mettono in evidenza la sensazione di avere a che fare con giovani che manifestano situazioni di personale insoddisfazione e pongono l'accento sul fatto che l'impegno specie in termini di organizzazione, programmazione e chiusura dei lavori in corso dovrebbe essere prioritario. Gli studenti ridanno un'importanza abbastanza limitata alla propria capacità di adattarsi ai cambiamenti e alle nuove situazioni o a modificare le abitudini precedentemente acquisite, mentre invece questi aspetti sono basilari, secondo gli esperti di settore, per la formazione di nuovi operatori efficaci e professionali.

Nella macro dimensione sociale, gli operatori tendono ad attribuire a coloro che stanno preparandosi per entrare nel settore, meno personalità e capacità di leadership rispetto a quanto gli stessi studenti ritengano di avere e questo si evidenzia dal loro punto di vista anche nelle difficoltà nelle gestioni delle situazioni di conflitto. Da qui si evince come i nuovi operatori del settore dovrebbero inoltre essere in grado di fornire feedback e di condurre riunioni di gruppo ed anche questi aspetti secondo i professionisti sono dei punti fondamentali che costituiscono parte integrante delle abilità necessarie. Ci si aspetta dagli studenti anche una notevole capacità di esercitare influenza sociale e di fare cambiare idea nello svolgimento del proprio lavoro.

Non risultano invece significativi (le varianze non variano in maniera equanime) i fattori socialità, empatia, assertività e disponibilità emotiva.

Conclusioni

Cosa offre la formazione del settore e cosa chiede il mercato per essere oggi abili professionisti del turismo?

Oggi è necessario promuovere una cultura dell'imprenditorialità e della promozione dei talenti che vada oltre la preparazione tecnicistica e settoriale, attraverso la costruzione di un'occasione reale di contatto e di confronto tra i mondi della formazione e i mondi della professione. I professionisti del settore turistico è necessario che siano giovani che abbiano prima di tutto una consapevolezza dell'imprescindibilità delle CTS per un'evoluzione professionale di successo, che ricollochino capacità di adattamento e impegno come fattori di primaria importanza nel proprio processo di formazione e che manifestino maggiore autostima – ovvero che siano formati in tal senso – una migliore capacità nel saper organizzarsi e organizzare il lavoro, un maggiore sensibilità nella gestione delle emozioni, abilità nel persuadere e orientare alle scelte e che sappiano influenzare gli altri e motivare al cambiamento .

Per fare questo è ancora troppo evidente l'insufficiente cooperazione tra organizzazioni del settore pubblico e imprese private nel campo della ricerca e l'insufficiente cultura dello scambio e della valorizzazione reciproca che nei processi di interazione e di collaborazione tra i due settori, anche in termini di trasferimento di conoscenze e di sviluppo di competenze intersettoriali, oggi manca.

Il successo di una professionalità svolta al meglio oggi più di sempre si definisce infatti dall'intreccio di forze quali l'apprendimento, la qualificazione specifica e profonda, l'impatto della significatività del percorso costruito in modo continuativo, la capacità di gestione dei processi di organizzazione propria e professionale, le abilità di rinforzare continuamente ruoli d'apprendimento efficaci e creativi, la composizione di esperienze necessariamente frammentarie ma non per questo dispersive, la sensibilità personale a vivere empaticamente e a dare un senso alle esperienze, pregresse e in itinere, e la difficile quanto affinabile attitudine di improvvisare di fronte a situazioni impreviste o imprevedibili. Abilità che possono essere insegnate, apprese, elaborate e migliorate in un percorso continuo di crescita personale e professionale.

Si sta lavorando in tale direzione e progressi sono stati compiuti nell'inserimento d'interventi formativi mirati alla conoscenza e alla pratica delle competenze trasversali di successo, ma il più deve ancora esser fatto al fine di incorporare lo sviluppo delle CTS nella formazione istituzionale attraverso lo sviluppo delle competenze relazionali ed emotive, dell'imprenditorialità, del self-marketing, contribuendo in modo innovativo alla promessa di cambiamento di cui oggi il mondo della formazione ha davvero bisogno, perché il viaggio è lungo ma come ogni viaggio vale la pena percorrerlo in modo responsabile e consapevole.

BIBLIOGRAFIA

- Ayoun, B., Johnson, M.K., Vanhyfte, M. e O'Neill, M. (2010). A Comparison Study of U.S. and non-U.S. Education Internationalization Practices of Hospitality and Tourism Programs. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 10(4), pp. 335-361
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: J. Wiley & Sons
- Bustreo, M. (2013). *Ricerca e valutazione delle competenze tra accademia e impresa. Analisi di un caso, relazione alla Giornata di studio Turismo e Psicologia. Tra continuità e innovazione: sfide attuali e future per le professioni turistiche*. Università degli Studi di Padova, 24 ottobre
- Bustreo, M. (2015). *I talenti nell'alta formazione*. In V. Russo e M. Bustreo (a cura di), *Self Marketing per le professioni. Un percorso formativo per i talenti dell'alta formazione*. Milano: FrancoAngeli, pp. 23-53
- Bustreo, M. e Micheletto, V. (2015). *In viaggio verso i consumi turistici. Le competenze trasversali nel mercato del lavoro tra domanda e offerta*. In *Il counselling e l'orientamento in Italia e in Europa. Formazione, ricerche, programmi, criticità e prospettive*. Programma e abstract del XV Congresso della Società Italiana di Orientamento SIO, Padova 1-3 ottobre
- Bustreo, M., Micheletto, V. e Fiorentino, D. (2015). *Nuove professioni manageriali nel settore turistico. Le competenze trasversali nel mercato del lavoro tra domanda e offerta*. In *Turismo intergenerazionale tra comunicazione e sostenibilità: dall'esperienza alla progettualità 2016*. Relazione su invito al convegno ARIPT-FoRP, Bergamo, 12 dicembre
- Bustreo, M. e Russo, V. (2012). Competenze per il successo. *Le nuove frontiere della scuola*, 30, pp. 21-34
- Bynum Boley, B. (2011). Sustainability in Hospitality and Tourism Education: Towards an Integrated Curriculum. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 23(4), pp. 22-30
- Christou, E. (1999). Hospitality management education in Greece: overview and qualitative assessment. *Tourism Management*, 20(6), 683-691
- Chuang, N.-K., Goh, B. K., Stout, B. L. e Dellmann-Jenkin, M. (2007). Hospitality undergraduate students' career choices and factors influencing commitment to the profession. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 19(4), pp. 28-37
- Franco, M. e Tappatà, L. (2007). *Intelligenza socio-emotiva. Cos'è, come si misura, come svilupparla*. Roma: Carocci
- Goetz, M. e Rossi, A. (2011). *Creare offerte turistiche vincenti con Tourist Experience Design*. Milano: Hoepli
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books
- Kehm, B.M. (2009). *University rankings, diversity and the new landscape of higher*. Rotterdam: Sense Publishers
- Rodríguez-Antóna, J.M., Alonso-Almeidab, M.d.M., Andradac, L.R. e Celemín Pedroche, M. (2013). Are university tourism programmes preparing the professionals the tourist industry needs? A longitudinal study. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 12(1), 25-35
- Russo, V. e Bustreo, M. (a cura di) (2015). *Self Marketing per le professioni. Un percorso formativo per i talenti dell'alta formazione*. Milano: FrancoAngeli
- Wang, J., Ayres, H. e Huyton, J. (2010). Is Tourism Education Meeting the Needs of the Tourism Industry? An Australian case study. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(1), 8-14