



# *TURISMO e Psicologia*

Rivista interdisciplinare di studi, ricerche e formazione

**NUOVI TURISMI PER NUOVI TURISTI. NUOVE SFIDE PER LA FORMAZIONE.**

*Massimo Bustreo*  
*Valeria Micheletto*  
Università IULM, Milano



---

**PADOVA UNIVERSITY PRESS**

## **NUOVI TURISMI PER NUOVI TURISTI. NUOVE SFIDE PER LA FORMAZIONE.**

### **RIASSUNTO**

L'evoluzione del mercato del turismo risponde ai macro-cambiamenti di tipo economico, sociale e ambientale e si riflette nella richiesta di figure professionali adeguate. Di conseguenza, si ritrova nella necessità di preparare i professionisti del turismo e lavorare sulle competenze fin dalla loro formazione (Boyatzis, 1982 e 2008). Considerata l'industria del turismo quale attività caratteristica del mondo postmoderno (Sheldon, Fesenmaier e Tribe, 2011), si focalizza qui l'attenzione sulle macrostrutture del cambiamento che lo identificano come caratterizzante un'epoca (Quaratino, 2013) e, quindi, su quell'insieme di Competenze Trasversali di Successo (CTS) che sono le leve della facilitazione e della riuscita di tale cambiamento (Bustreo *et al.*, 2018).

Il lavoro si è basato su una specifica metodologia di ricerca (Bustreo e Russo, 2012; Russo e Bustreo, 2015) con lo scopo di identificare la consapevolezza di professionisti e studenti circa le proprie CTS rispetto a quanto approfondito in percorsi formativi specifici e a quanto richiesto dal mercato turistico ed è stato presentato alla recente conferenza di Bergamo del 16 dicembre 2017 «Turismo intergenerazionale per una nuova managerialità e sostenibilità. Dall'esperienza alla progettualità 2018» con l'intento di affermare la centralità delle CTS come fattori chiave per creare un adeguato nuovo profilo di management turistico.

*Parole chiave:* management turistico, competenze trasversali, alta formazione, apprendimento

## **NEW TOURISM FOR NEW TOURISTS. THE NEW CHALLENGE FOR EDUCATION TRAINING.**

### **ABSTRACT**

The genuine evolution that tourism market is undergoing today, as a response to the economic, social and environmental changes happening in the present century, evidence a need for adequate professional figures and the importance to develop the right competences for tourism professionals starting from their university years (Boyatzis, 1982 e 2008).

Considering the tourism industry which is an hallmark activity of the postmodern world (Sheldon, Fesenmaier, & Tribe, 2011), the present paper focuses first on a macro structure of the consistent changes that are happening nowadays in the tourism industry (Quaratino, 2013) and secondly, by taking into account Soft Skills (Bustreo *et al.*, 2018), it tries to comprehend which of these skills can be considered as determining factors, in the perception of tourism operators or of higher education tourism students to create a valid tourism professional.

As well as it was presented at Bergamo Conference of 2017, 16th December «Turismo intergenerazionale per una nuova managerialità e sostenibilità. Dall'esperienza alla progettualità 2018», this paper develops from a specific investigation methodology (Bustreo & Russo, 2012; Russo & Bustreo, 2015) and from previous studies by the authors involving tourism professionals and graduating students in different higher education courses in the tourism area. The aims are identifying students' awareness of their own successful cross-competences (SCC) in a path of advanced education and gathering the projections by a group of professionals operating in the field about the SCC looked for when interviewing a candidate.

*Keywords:* tourism management, soft skills, higher education, learning

*«y cuando llegue el día del último viaje,  
y esté a partir la nave que nunca ha de tornar,  
me encontraréis a bordo, ligero de equipaje,  
casi desnudo como los hijos de la mar»*

A. Machado (1912)

Oggi il mercato del turismo vive una profonda rivoluzione. I turisti sono cambiati, e di conseguenza sono mutati i loro modi di vivere il turismo. Tale cambiamento si riflette nella richiesta di figure professionali adeguate che sappiano non solo cogliere tale cambiamento ma anche rispondere in maniera coerente alle nuove richieste provenienti dagli stessi. Si manifesta, quindi, la necessità di formare in maniera completa i professionisti del turismo fin dal periodo universitario, lavorando tanto sulle competenze tecniche quanto su quelle trasversali (Bustreo *et al.*, 2015; Bustreo *et al.*, 2016). Oggi è infatti 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.

Secondo i dati diffusi dal *Rapporto dell'Osservatorio sul mercato del lavoro del turismo in Italia* (2017) il settore del commercio legato al turismo ha occupato oltre 4,5 milioni di lavoratori (più dell'intera industria manifatturiera) che sono rappresentati in gran parte da una popolazione giovane (quasi il 70% dei dipendenti ha meno di quarant'anni e il 44% meno di 30). Questi giovani esprimono la necessità di poter inserirsi in tale panorama professionale trasformato, vivo e mutante.

In un settore che presenta evidenti segni di rapida evoluzione e crescita non solo il mercato richiede figure altamente specializzate con preparazione e formazione adeguate e profili caratterizzati da competenze legate alla gestione dei "nuovi" strumenti di comunicazione e di lavoro (web, social media, revenue manager, pricing manager...), ma anche da competenze relazionali e organizzative (nuove iniziative imprenditoriali, self marketing e simili).

Nell'evidenza delle tendenze che confermano come stia cambiando il turismo oggi, durante l'intervento alla conferenza di Bergamo del 16 dicembre 2017 «Turismo intergenerazionale per una nuova managerialità e sostenibilità. Dall'esperienza alla progettualità 2018» – dal quale nasce il presente contributo – è stata offerta un'occasione per dare uno sguardo a quali prospettive occupazionali possono aprire le nuove sfide del futuro. Si è guardato a figure altamente specializzate in grado di possedere – perché formate proprio in tal senso – capacità di analisi e di lettura critica del territorio, conoscenze legate alla capacità di carico dell'ambiente e delle comunità interessate (Bustreo 2014), abilità nella creazione di nuovi modelli di sviluppo che sappiano superare le logiche dello sfruttamento e dei modelli di consumo tradizionali e quindi di abilità organizzative e comunicative.

Tra le principali prospettive occupazionali riportate in tale sede, la prima è l'attenzione al turismo ambientale, sostenibile e responsabile. Oggi grandi masse di persone si muovono con obiettivi turistici e tali movimenti possono determinare conseguenze sociali e ambientali nei territori e negli habitat più delicati. Una risposta al problema si chiama *turismo sostenibile* e si basa su elementi come la sostenibilità – nel senso già approfondito in precedenza nelle pagine di questa rivista (Bustreo, 2014) – dei flussi a lungo termine dal punto di vista ecologico. Tale capacità di farsi carico degli onori e degli oneri turistici coinvolge quindi aspetti quali l'equità dei trattamenti sul piano economico e sociale, una migliore e più strategica interazione tra industria del turismo, comunità locali e viaggiatori, l'educazione alla responsabilità dei viaggiatori nella relazione con la popolazione locale e all'attenzione alla gestione delle risorse. Solo se così affrontata, fin dalle occasioni educative e formative, la sostenibilità può portare a quella auspicata – più che realizzata – grande opportunità creativa per ripensare lo sviluppo di nuove figure professionali.

Un'ulteriore prospettiva occupazionale riguarda il *turismo esperienziale*, ossia quel modello di comportamento turistico che risponde a bisogni emozionali, spesso inconsapevoli ma agiti nelle scelte delle destinazioni come nei livelli di richiesta implicita di risposta degli interlocutori incontrati durante l'esperienza, legato più alla narrazione del territorio che a interessi oggettivi dei destinatari.

Ne sono un chiaro esempio gli itinerari legati alle arti di architettura, fotografia, musica, pittura, per arrivare a luoghi ed eventi che offrono situazioni di enogastronomia o di itinerari salutisti e simili in cui privilegiare la tematizzazione e l'estrema personalizzazione dei percorsi di viaggio in cui il cliente possa vivere passioni ed esperienze da condividere.

Molto vicino al precedente è il *turismo culturale*. Questo, soprattutto in un paese come l'Italia, è ancora e sempre più necessariamente una sfida impegnativa che potrebbe, nei suoi sviluppi, offrire opportunità, innovazione e occasioni di crescita economica e professionale. L'economia della cultura così come il turismo culturale sono territori strategici per la crescita e lo sviluppo del paese che attualmente sta sempre più perdendo posizioni competitive a livello internazionale, anche e soprattutto sul fronte della rivoluzione digitale. Tale rivoluzione ha generato e continua a generare nuovi target di fruitori: gli *Always Connected Consumers*. Ha comportato la necessaria riconsiderazione di alcuni consumi delle tradizionali attività culturali: dagli eventi legati alle *performance* artistiche alle visite museali interattive e simili. Ha fatto emergere la necessità (e per ora non ancora la realizzazione diffusa e programmata) quelle attività legate alla cultura di un territorio: artigianato, design, moda, industria alimentare e gastronomica. Ha mostrato come il bisogno di prendersi cura della comunicazione sia una necessità mai superata e anzi arricchita di nuovi stimoli e occasioni d'integrazione tra industria della comunicazione e mercato dell'audiovisivo: un esempio tra tutti, il cineturismo.

Direttamente connessa agli sviluppi dell'innovazione digitale c'è naturalmente la linea di lavori del *Laboratorio per il Turismo Digitale*, l'iniziativa del MiBACT Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo che aveva proprio il compito di attuare una strategia digitale per il turismo con l'obiettivo di definire e favorire l'attuazione della strategia digitale per il turismo in Italia. «un impegno comune per lo sviluppo della digitalizzazione nella promozione turistica italiana, per elaborare progettualità e definire le azioni per l'attuazione del Piano Strategico del Turismo 2017-2022<sup>1</sup> sui temi del turismo digitale». E oggi, dove siamo?

Come già anticipato in un precedente contributo sempre in questa rivista (Bustreo *et al.*, 2016) il settore turistico si sta muovendo quindi secondo precise direzioni: una domanda turistica più complessa che parte da profili psicosociali di turisti molto differenti e diversificati; una domanda oggi molto più "mediata" da intermediari (anche all'interno di dinamiche di disintermediazione) che influenzano la dinamica decisionale e ne sostengono lo svolgimento, quali le piattaforme sociali e i servizi di condivisione di informazioni presenti nei canali web; presenza di strumenti on line a supporto delle reti informative e comunicative e che condizionano sensibilmente la promozione e la gestione dei prodotti turistici e la relativa architettura decisionale; un cambiamento delle provenienze turistiche che, in un mercato sempre più internazionale e di più facile accesso, è la sensibilità multiculturale a esser richiesta quale abilità competitiva; una globalizzazione del mercato turistico 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 socioeconomica del proprio lavoro; nuove o più articolate motivazioni da cui muovono i nuovi flussi turistici, secondo le quali nuove segmentazioni turistiche si affacciano sul mercato globale e locale sono differenti e, se non nuove, rinnovate (turismo culturale, sanitario, sportivo, religioso, congressuale, responsabile, ecosostenibile, enogastronomico); un'attenzione alla sostenibilità e alle tematiche ambientali, 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 e nella preparazione dedicata dei nuovi professionisti del mercato del turismo.

In tal senso – ed è bene ribadirlo – tale cambiamento deve infatti esser 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 attraverso le 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.

I tradizionali modelli di carriera e le dimensioni complesse del successo personale e professionale di

---

<sup>1</sup> [www.turismo.beniculturali.it/home-piano-strategico-del-turismo](http://www.turismo.beniculturali.it/home-piano-strategico-del-turismo).

chi conclude un percorso di alta formazione (Smither *et al.*, 2005; McCauley *et al.*, 1998) sono coinvolti e associati in questa evoluzione. Anche in virtù del fatto che oggi, la strada per il successo futuro (Boyatzis, 1982) 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 (Bustreo & Russo, 2012; Russo & Bustreo, 2015). Tali abilità rientrano in quelle che vengono chiamate *competenze trasversali di successo* (CTS).

Accanto al mutamento del contesto professionale, è presente anche una transazione nei progetti di alta formazione. Questa è influenzata dalla globalizzazione e dall'accesso di massa, dalla conoscenza portatile e dalle mutevoli relazioni tra turisti e professionisti del turismo, tra gli altri. Il ruolo svolto dai protagonisti della formazione disciplinare e professionale è quindi oggi, più di sempre, centrale nel processo di educazione e di preparazione al mondo del lavoro al di là delle competenze tecniche (Kehm, 2006; 2009).

Nella pratica educativa, le competenze sono spesso categorizzate in settori specifici e tecnici – le *Hard Skills* – o in settori trasversali – le *Soft Skills* – (Meijer *et al.*, 2001) e quest'ultime solitamente ricevono un livello inferiore di attenzione nella costruzione dei programmi curriculari. La consapevolezza e padronanza delle competenze trasversali attraverso un uso responsabile dell'intelligenza emotiva sono invece centrali nella formazione e nel potenziamento dell'identità dei nuovi professionisti, anche nel mondo del turismo (Sursock e Smidt, 2010). Le competenze di cui ci siamo occupati in questo intervento sono infatti “trasversali” perché possono essere trasferite da un contesto di studio a uno professionale come bagaglio di risorse acquisite dal soggetto indipendentemente dalla professione specifica.

Ben amministrare le interazioni sociali o meglio gestire le relazioni interpersonali come risultato di un utilizzo responsabile dell'intelligenza emotiva (Goleman, 1998) è qualcosa che andrebbe maggiormente preso in considerazione nei contesti accademici e fatto diventar parte dei percorsi di apprendimento indipendentemente dal proprio specifico settore disciplinare e professionale.

Per questo lo sviluppo dell'identità di un professionista va oggi accompagnata da percorsi dedicati. Tra i temi di apprendimento e formazione tali percorsi devono includere quelle abilità trasversali che permettono a studenti e studiosi di emergere e di confermarsi all'interno di progetti guidati dai principi dell'innovazione e della competitività (Lemoine, 2002). Questi progetti possono valorizzare le capacità organizzative, le abilità strategiche e le responsabilità, in primo luogo personali e quindi professionali. Abilità soprattutto relazionali, emotive e comunicative che si realizzano nell'attività professionale (Cammis e Thionville, 2000). La competenza è, infatti, multidimensionale: non ha mai una dimensione di sola conoscenza o di sapere o saper fare determinate procedure. Le competenze richieste sono una disposizione individuale che indirizza strategie, che identifica valori, motivazioni e atteggiamenti e che concorre alla messa in atto del comportamento competente (Guasti, 2001).

Le competenze appartengono al patrimonio flessibile del singolo individuo. Questo si sviluppa attraverso un apprendimento intellettuale ed esperienziale. Le competenze si apprendono in modo formale o informale, inconsapevole o intenzionale, con la pratica reiterata in esperienze strutturate tanto più se accompagnate da momenti di riflessione sull'apprendimento stesso. Infatti, la comprensione intellettuale è un processo sì necessario per apprendere, ma non sufficiente a garantire un miglioramento nello svolgimento della professione. Questo esige una forte riorganizzazione di prassi cognitive, di emozioni e di comportamenti acquisiti oltre le competenze specialistiche.

Il management turistico e la relazione con il turista e i suoi bisogni e desideri sono cambiati (UNWTO, 2009). Questo cambiamento ha coinvolto tanto le dimensioni sociali, culturali, economiche e professionali degli attori del mercato (Rodríguez-Antón, *et al.*, 2013; Briggs, *et al.*, 2007; Kim *et al.*, 2007), quanto le strutture dei tradizionali modelli di formazione e le dimensioni complesse del successo personale e professionale (Brennan *et al.*, 2008). Il successo del percorso di formazione manageriale è dipendente non solo dalle competenze tecniche acquisite ma anche, e di più, dalla capacità del formando di organizzare se stesso e le stesse competenze per una migliore

relazione con sé e con gli altri protagonisti del settore (Dale e McCarthy, 2006). In tal modo si garantisce la creazione d'innovazione e di crescita economica e culturale basata sulla conoscenza.

È in tale prospettiva che i percorsi educativi avrebbero tutta la necessità di evolvere i propri programmi specifici basati su competenze tecniche e settoriali verso una attenta e integrata valutazione di percorsi di apprendimento centrati sulle CTS, al fine di far fronte nel modo più opportuno alle sfide offerte dal mercato turistico oggi (Baum e Odgers, 2001; Sigala e Baum, 2003; Rodríguez-Antón, *et al.*, 2013).

I nuovi panorami su cui affaccia la formazione avanzata devono considerare oggi, accanto alla qualificazione specialistica, un necessario intreccio di attenzioni quali le capacità di gestione dei processi di organizzazione – propria e professionale – quanto le abilità comunicative e relazionali.

Da tali considerazioni emerge in modo sempre attuale, e quindi ora più improrogabile, la necessità di lavorare sul piano dell'offerta formativa dei corsi di management turistico con l'obiettivo di valorizzazione delle competenze interdisciplinari e trasversali spendibili nel mercato del lavoro e capaci di facilitare il successo personale e professionale dei giovani professionisti del turismo. A questi si chiede di essere preparati, adeguatamente istruiti, multiculturalmente educati. Si chiede loro di saper creare, progettare, organizzare 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, da loro il mercato si aspetta che siano consapevoli delle competenze possedute e, quindi, che le sappiano comunicare in modo efficace.

Partendo dalla consapevolezza di tali competenze e dagli studi ed esperienze che hanno proposto un loro inserimento in progetti di alta formazione (Russo e Bustreo, 2015) si ribadisce qui come sia necessario muovere verso una transizione dei percorsi formativi delle discipline turistiche dal loro essere centrati su competenze tecniche e settoriali verso una indispensabile valorizzazione professionale dei talenti e delle competenze trasversali di successo dei giovani professionisti, secondo linee guida condivise e rigorose. Solo così sarà possibile dare la possibilità a giovani esperti nelle aree di studio e di ricerca delle proprie discipline di divenire quegli abili professionisti che nell'inserimento del sempre più diffuso mercato del lavoro autonomo – imprenditoriale e consulenziale – lo stesso chiede che siano capaci di promuovere al meglio le proprie competenze tecniche e scientifiche in un contesto professionale in forte cambiamento. L'attenzione alla costruzione e all'erogazione di corsi di alta formazione – così come di formazione di secondo livello – permetterebbe così di offrire alle giovani leve del management turistico la più opportuna occasione di confrontarsi con le proprie capacità di *self marketing* e di autopromozione che inevitabilmente richiedono specifiche competenze trasversali, individuali e sociali, sempre più esplicitamente richieste all'interno del nuovo mondo del lavoro. Come ricordato nell'incontro di Bergamo, solo una più chiara ed esplicita consapevolezza del ruolo e della presenza di tali competenze nei profili dei giovani professionisti permetterà a questi ultimi di potersi presentare in modo più collocato e specifico alle richieste di nuove professionalità del turismo.

Ecco che la maggiore consapevolezza delle motivazioni e dei valori consente al professionista di agire comportamenti atti sia a migliorare le capacità di adattamento al cambiamento e alle dinamiche sociali che lo caratterizzano, sia di facilitare l'inserimento e l'adattamento all'ambiente di lavoro in modo responsabile, flessibile e affidabile. Come scritto in precedenza «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 di 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. Il professionista deve sapere creare un networking agile ed efficace, deve saper ascoltare e gestire responsabilmente i differenti livelli della comunicazione interpersonale e professionale. Deve saper gestire al meglio il problem-solving sapendolo anticipare ancor meglio da un ottimo problem-setting» (Bustreo, Micheletto, Quarantino e Fiorentino, 2016).

Un'integrazione programmatica nei percorsi di formazione dei giovani professionisti del settore di

tali competenze, il rinforzo delle stesse attraverso un apprendimento intellettuale ed esperienziale – in modo formale o informale, inconsapevole o intenzionale – e il miglioramento ottenuto con la pratica reiterata in esperienze strutturate e presenti fin dal percorso educativo di formazione alla professione permetterebbe quindi di formare quei professionisti che il mercato richiede oggi per essere abili professionisti del turismo.

Alla domanda dei nuovi turismi a sostegno della valorizzazione di luoghi e territori, vicini e lontani è opportuno rispondere con un percorso educativo che porti il giovane professionista a conoscere il territorio, a saperlo valorizzare partendo dalla sua collocazione dedicata; alla domanda di ruoli legati all'utilizzo dei nuovi media in chiave promozionale e di comunicazione è necessario rispondere con un professionista che abbia una stabilità emotiva, che sappia organizzarsi e organizzare il lavoro; alla domanda di nuove professioni orientate a sviluppare creativamente la sostenibilità si deve rispondere con la capacità affinata dell'utilizzo dell'arte in modo persuasivo, delle proprie capacità decisionali che partano dalla migliore abilità nel problem setting prima ancora che nel problem solving; alla domanda di professioni di "product design" centrate su integrazione e innovazione dell'offerta si risponda con la capacità di motivare al cambiamento, di facilitare le scelte creative e la capacità di saper influenzare gli altri.

Oggi una cultura dell'imprenditorialità e della promozione dei talenti che vada oltre la preparazione tecnicistica e settoriale è necessaria. Per poter lavorare con i nuovi turismi e i nuovi turisti i professionisti del settore devono necessariamente essere formati per avere una migliore capacità nel saper organizzarsi e organizzare il lavoro, una maggiore sensibilità nella gestione delle emozioni, dell'autostima, un'abilità nel persuadere e orientare alle scelte, per saper accompagnare gli interlocutori e motivare al cambiamento. Intreccio di esperienze, apprendimento dedicato, profonda qualificazione specifica, capacità di gestione dei processi di organizzazione propria e professionale, abilità di rinforzare continuamente ruoli d'apprendimento efficaci e creativi, composizione di esperienze differenti, sensibilità personale a vivere empaticamente e a dare un senso alle esperienze, pregresse e in itinere: queste sono le capacità che possono garantire il successo di una professionalità svolta al meglio oggi. Risposte che possono essere preparate, formate, educate affinché le domande dei nuovi turismi e dei nuovi turisti non ne restino prive.

## 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), 335-361
- Baum T.G. e Odgers P. (2001). Benchmarking best practice in hotel front office: The western European experience, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 2(3), 93-109
- Boyatzis R. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, New York: J. Wiley & Sons
- Brennan J., Enders J., Musselin C., Teichler U. e Valimaa J. (2008). *Higher Education Looking Forward: An Agenda for Future Research*. Strasburg: The European Science Foundation
- Briggs S., Sutherland J. e Drummond S. (2007). Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector, *Tourism Management*, 28(4), 1006-1019. doi: [10.1016/j.tourman.2006.08.015](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.08.015)
- 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. (2014). Navigo dunque so, no? Turismo sostenibile e comunicazione responsabile. *Turismo e psicologia*, 7(1): 75-85
- 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, 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., Micheletto V., Quarantino L. e Fiorentino D. (2018). The impact of successful cross-competencies on a career in tourism in Italy: the meeting point between the students' perceptions and the requirements for professionals. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, doi: <https://doi.org/10.1080/15313220.2018.1460652>
- Bustreo M., Micheletto V., Quarantino L. e Fiorentino D. (2016). In viaggio verso la professione turistica. *Turismo e psicologia*, 9(2): 15-25
- Bustreo M. e Russo V. (2012). Competenze per il successo. *Le nuove frontiere della scuola*. 30, 21-34
- Bynum Boley B. (2011). Sustainability in Hospitality and Tourism Education: Towards an Integrated Curriculum. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 23(4), 22-30
- Cammis J.C. e Thionville R. (2000). Le psychologue du travail face à la démarche compétence, *Psychologie du travail et des Organisations*. 6, 1-2
- 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
- Dale C. e McCarthy P. (2006). I like your style: The learning approaches of leisure, tourism and hospitality students studying generic modules, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 5(2), 49-58
- 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
- Guasti L. (2001). *Riorganizzazione e potenziamento dell'educazione degli adulti: competenze, teoria degli standards, modelli operative*. Bologna: MIUR-IRRE Emilia Romagna
- Kaneklin C., Scaratti G. e Bruno A. (2006). *La formazione universitaria: pratiche possibili*. Roma: Carocci
- Kehm B.M. (2006). *Doctoral Education in Europe and North America: A comparative analysis*, London: Portland Press Ltd.
- Kehm B.M. (2009). *University rankings, diversity and the new landscape of higher education*. Rotterdam: Sense Publishers
- Kim D., Lehtob X.Y. e Morrison A.M. (2007). Gender differences in online travel information search: Implications for marketing communications on the Internet, *Tourism Management*, 28, 423-433. doi: [10.1016/j.tourman.2006.04.001](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.04.001)
- Lemoine C. (2002). *Risorse per il bilancio di competenze*. Milano: FrancoAngeli
- McCaughey C.D., Moxley R.S. e Van Velsor E. (Eds.) (1998). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass
- Meijer J., Elshout-Mohr M. e van Hout-Wolters B.H.A.M. (2001). An instrument for the assessment of Cross-Curricular Skills. *Educational Research and Evaluation*, 7(1), 79-107
- Quarantino L. (2013). *Professioni e competenze emergenti nel turismo. Rapporto di ricerca 2013*. Pro manuscripto
- Rodríguez-Antón J.M., Alonso-Almeida M.d.M., Andradac L.R. e Celemin 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
- Sheldon P.J., Fesenmaier D.R., & Tribe J. (2011). The Tourism Education Futures Initiative (TEFI): Activating Change in Tourism Education. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 11(1), 2-23, doi: <http://dx.doi.org/10.1080/15313220.2011.548728>

- Sigala M. e Baum T.G. (2003). Trends and issues in tourism and hospitality higher education: Visioning the future. *Tourism and Hospitality Research*, 4(4), 367-376
- Smither J., London M. e Reilly R. (2005). Does performance improve following multi-source feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings, *Personnel Psychology*, 58, 33-66
- Sursock A. e Smidt H. (2010). *Trends 2010. A decade of change in European Higher Education*, Brussels: EUA Publications
- 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