



*TURISMO e Psicologia*  
Rivista interdisciplinare di studi, ricerche e formazione

**NUOVE PROFESSIONI MANAGERIALI E TURISMO INTERGENERAZIONALE: PERCORSI  
FORMATIVI E *COUNSELLING***

*Antonietta Albanese*  
Università degli Studi di Milano<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ARIPT FoR P (Associazione Ricerche interdisciplinari Formazione Ricerca Progettualità)  
antonietta.albanese@unimi.it



---

**PADOVA UNIVERSITY PRESS**

## **NUOVE PROFESSIONI MANAGERIALI E TURISMO INTERGENERAZIONALE: PERCORSI FORMATIVI E *COUNSELLING***

### **RIASSUNTO:**

Nuovi profili professionali manageriali nel settore ambiente e turismo hanno richiesto percorsi formativi post-laurea in “Politica ed Economia dell'ambiente” (Master interfacoltà con FSE dell'Università degli Studi di Milano e Corso di perfezionamento interfacoltà negli anni 1999-2011 e, nel 2014- 2015, il Master on line-off line per “Manager in Ambiente e Turismo intergenerazionale”, attivato dall'ARIPF FoRP, Associazione Ricerche interdisciplinari- Formazione Ricerca Progettazione).

Vengono presentate in sintesi le principali ricerche sul potenziale manageriale che hanno guidato i docenti universitari nell'impostazione dei percorsi formativi interdisciplinari.

La modalità on line-off line del Master “Manager in Ambiente e turismo intergenerazionale” e lo stage di settimane di turismo intergenerazionale secondo il modello studiato nelle ricerche-sperimentazioni sin dal 1999 e attivo in diverse realtà italiane forniscono una nuova professionalità: il manager del turismo intergenerazionale, che attiva interazioni e comunicazione tra gruppi generazionali distanti e reti istituzionali tra Enti pubblici e privati, Associazioni, scuole.

Lo stage sul campo e il continuo monitoraggio delle risorse umane e delle reti istituzionali presenti nel territorio ove viene realizzata la settimana di vacanza forniscono, cioè, conoscenze e competenze professionali ai fini della progettazione di nuove settimane di vacanza intergenerazionale, oggetto di una tesina di Master.

Si evidenzia la fondamentale importanza del lavoro di counseling nel percorso formativo post-laurea e della circolarità ricerca-formazione- progettualità attivata dall'ARIPF FoRP.

**Parole chiave:** manager, risorse umane, turismo intergenerazionale.

## **NEW MANAGERIAL PROFESSIONS AND INTERGENERATIONAL TOURISM: EDUCATIONAL ITINERARIES AND CONSUELING**

### **ABSTRACT:**

New professional and managerial profiles in the environment and tourism area required post degree educational itineraries in “Policy and Economy of the environment”(FSE Master course of the University of Milan and interfaculty improvement course in the 1999-2011 and in the 2014-15 the on line-off linea Master “Manager in Environment and intergenerational tourism “ activated by ARIPF ForP, Interdisciplinary research association - Education Research Development Briefly the main researches on the managerial potential are introduced, resources who led university teachers to plan educational interdisciplinary itineraries.

The on line-off lineof the Master “Manager in environment and intergenerational tourism” and the intergenerational tourism weekly stage according to the example studied in the experimentation research since 1999 and active in different Italian realities gives a new professionalism: the intergenerational tourism manager, who activates interactions and communication between detached generational group and institutional nets between public and private bodies, associations, schools.

**Keywords:** manager, human resources, intergenerational tourism

## 1. Dalle ricerche ai percorsi formativi post laurea

Nelle ricerche da noi svolte negli anni 2002-2012 sulle nuove strategie di orientamento al post-laurea e *counselling* presso l'Università di Milano, Dipartimento di studi sociali e politici, abbiamo assunto la definizione di orientamento quale “processo continuato”, come – peraltro – evidenziato sin dal 1966 a Bruxelles, presso la sede della C.E.E, da alcuni esperti in orientamento dei paesi del MEC partecipanti ad un Convegno sul tema.

Il manager degli anni 2000 è un elaboratore di informazioni che sa utilizzare gli amplificatori della conoscenza (Neisser, 1967; Bartlett, 1958; Bruner, 1976); è un decisore esperto, che parte dalla propria storia e sa valorizzare competenze professionali, lo stile comunicativo e decisionale – personale e di gruppo – monitorando costantemente la propria relazione nel gruppo e le dinamiche interattive e decisionali del gruppo di lavoro (Nota et al, 2014).

È, in sintesi, un esperto in *problem solving* che trasforma le conoscenze in competenze professionali e progettualità, attivando risorse umane e relazioni intra-gruppi e inter-gruppi, in una riflessione continua sulla relazione mondo del lavoro-società, a livello nazionale e internazionale.

## 2. Nuovi profili professionali manageriali

Il percorso formativo che consente il raggiungimento di tale obiettivo è davvero articolato e complesso e richiede il costante supporto di tutor ed esperti in *counselling*.

Autovalutarsi significa conoscere le proprie risorse e attivare una continua riflessione dell'Io sul Me. In riferimento alla teoria del Sé (Mead, 1934) ricordiamo che il Sé è la sintesi tra Io e Me. L'Io osserva il Me, in un continuo adeguamento delle proprie risorse alle reali possibilità di espansione futura e di progettazione, in un percorso che tende a realizzare uno dei tanti Sé possibili.

È in gioco, dunque, l'interazione tra il mondo psicologico e motivazionale dei giovani e il mondo del lavoro, in cui il percorso di identità del giovane, la capacità progettuale e di manutenzione valoriale nelle professioni manageriali sono fondamentali.

I dati di ricerca (Albanese & Togni, 2003) evidenziano rilevanti bisogni di formazione relativi alle capacità di negoziazione e di progetto, con particolare riferimento alla gestione dei conflitti, delle negoziazioni e delle decisioni di gruppo. Si osservano discrepanze tra sé reale, sé ideale, sé del dovere (per tutti i soggetti considerati, a prescindere dalla Facoltà di provenienza e dall'area geografica di appartenenza); questo dato è stato analizzato come bisogno di attività di *career counselling* rivolta a favorire un maggior equilibrio tra le diverse dimensioni del sé, ai fini di un'efficace progettualità professionale.

## 3. Orientamento e *counselling* per le nuove professioni manageriali

Il lavoro di *counselling*, per un anno di Master, è molto utile per chiarire la motivazione e consentire il passaggio da una motivazione generale a una motivazione alla specializzazione professionale. È il passaggio, come indicato, da un mondo variegato di sé possibili a un più definito ventaglio di possibilità che chiarisce le progettualità future. I soggetti seguiti con un *counselling* costante definiscono i propri interessi professionali e, conseguentemente, le proprie progettualità.

Il *counsellor* “accompagna” il corsista nell'acquisizione di un equilibrio tra Sé passato, Sé presente per meglio individuare il Sé futuro. L'identità professionale, infatti, sottende un'identità personale e sociale acquisita lentamente e faticosamente nel tempo; è il frutto di una costruzione di equilibrio tra sé passato, presente e futuro. Una coerenza tra il proprio passato e il proprio presente apre la strada alla padronanza, alla consapevolezza di sé in cambiamento e comporta una sensazione di controllo di sé in rapporto all'ambiente, con conseguente benessere psicofisico e chiarezza di un Sé futuro caratterizzato da un lavoro gratificante. Il *counsellor* sostiene il corsista in questo delicato lavoro soprattutto nei momenti più difficili dello stage, come avremo modo di approfondire più avanti.

Una volta definita la gamma dei Sé possibili da poter sviluppare con adeguati percorsi, si opera una

sceita e, conseguentemente, una rinuncia. Decidere è creare una gerarchia dei propri desideri, rinunciare ad alcuni di essi per concentrarsi su altri. La progettualità, infatti, è la capacità di abbandonare la dimensione presente a favore della capacità di pensare e costruire in una dimensione futura; la progettualità guida l'azione evitando la dispersione di risorse ed energie, consente di superare le difficoltà del presente dislocando l'identità nel tempo e nello spazio, trasformando il bisogno in desiderio, l'idea in progetto e percorso.

La progettualità richiede una serie di competenze tra loro integrate, nonché abilità cognitive e relazionali e buone competenze sociali che vanno sempre sviluppate e monitorate. Il difficile lavoro di equilibrio tra motivazione, competenze e progettazione può avanzare solo se supportato da percorsi formativi e *counselling* adeguati e costanti. Il supporto del *counselling* durante il percorso formativo, infatti, evita la *fuga nell'incoerenza* e, all'estremo opposto, la *rigida coerenza*, due possibili comportamenti che non consentono di procedere nella sutura tra passato e presente.

Questi comportamenti sono stati studiati nelle nostre ricerche quali comportamenti generati da forte discrepanza tra il Sé reale e il Sé ideale: nel primo caso, la *fuga nell'incoerenza*, negare la coerenza con il proprio passato rende instabile il progetto professionale. L'identità e i rapporti tendono a frammentarsi, i progetti si moltiplicano e non vengono mai portati a termine. La decisione è evitata o frettolosamente accelerata per evitare insicurezza e vuoto.

Al contrario, la *rigida coerenza* tra Sé passato e Sé futuro significa evitare la proiezione di sé nell'ignoto, bloccando l'emergere della motivazione ed ignorando le possibili prospettive personali e lavorative... In questa *difesa dall'ignoto* diventa dominante l'esigenza di un rigido *continuum* tra esperienze passate e presenti. Emerge, così, lo stile normativo e valutativo, forse per confermare ciò che si sa e si è, senza aprirsi alla lettura delle situazioni e all'ascolto degli altri. La decisione, in questo caso, genera ansia e l'irrigidirsi nelle radici del passato non favorisce il cambiamento e la crescita, con conseguente grave senso di frustrazione.

Il *counsellor* attiva nei due casi una più efficace adesione del Sé reale al Sé ideale: attraverso le attività di gruppo, ben monitorate, i processi cognitivi e relazionali vengono attivati in relazione all'altro e alla situazione.

Con queste modalità il Master di secondo livello con FSE e il Corso di perfezionamento interfacoltà in "Politica ed Economia dell'ambiente" dell'Università degli Studi di Milano hanno formato negli anni 1999-2011 il manager in "Ambiente e sicurezza" e il manager in "Ambiente e turismo".

#### **4. Counselling e profilo professionale del "Manager in ambiente e turismo intergenerazionale".**

Innovativi profili professionali manageriali sono stati indicati da ricerche svolte sin dal 1984 dal Comitato scientifico nazionale interdisciplinare "Psicologia del turismo", trasformatosi nel 1999 in Associazione di Ricerche interdisciplinari Psicologia del Turismo (Aript), ridenominata ARIPT. FoR P (Formazione Progettualità). In queste ricerche si è individuato il ruolo dell'operatore turistico quale operatore culturale per un turismo di qualità; si è approfondito il tema della relazione turismo-ambiente e si sono realizzate ricerche interdisciplinari sul tema del turismo sostenibile, del turismo sociale, del turismo per la valorizzazione dei beni culturali. Dal 1999, in collaborazione con il Laboratorio Incontri Generazionali dell'Università di Milano, si sono attivate, inoltre, ricerche-sperimentazioni di turismo intergenerazionale, un'innovativa forma di turismo che favorisce l'interazione e la comunicazione tra giovani e anziani. Attraverso queste ricerche si è individuato un nuovo profilo professionale: il *manager del turismo intergenerazionale*, un project manager in grado di progettare settimane di vacanze tra giovani e anziani, in località il cui territorio risulta essere interessante per storia, accoglienza, tradizioni (Albanese & Maeran, 2007; Albanese & Bocci, 2011). In questa sede va evidenziato che il nuovo profilo professionale del *Manager del turismo intergenerazionale* emerge da ricerche e sperimentazioni nazionali che hanno attivato reti istituzionali e collaborazione tra Comuni, Associazioni, Scuole, Università, "socializzando le istituzioni attraverso la socializzazione delle generazioni" (Albanese, 2000a; Albanese, 2000b).

Il turismo intergenerazionale è un'occasione di conoscenza, attraverso un'esperienza turistica, tra

partecipanti di diverse generazioni – non legati da vincoli di parentela –; qualora intervengano giovani e/o anziani di culture diverse, si può declinare in turismo intergenerazionale interculturale (Albanese & Bocci 2009, 2011). Si tratta di un'innovativa tipologia di turismo che prevede percorsi naturalistici e storico-culturali, oltre ad attività di fotografia digitale e laboratori informatici, in cui i ragazzi insegnano agli anziani l'uso del computer anche per la rielaborazione delle foto scattate durante le escursioni. I momenti del tempo libero e le serate svolte insieme per cineforum, attività teatrali e musicali, convivialità sono momenti molto importanti di aggregazione e interazione intergenerazionale e favoriscono la trasmissione valoriale e culturale tra gruppi sociali molto distanti tra loro. L'interazione privilegia il rapporto uno a uno tra anziano e giovane studente. Questa innovativa figura professionale richiede un continuo monitoraggio delle competenze e capacità di trasformazione degli apprendimenti in innovativa professionalità dell'operatore del turismo intergenerazionale. Il continuo monitoraggio e sostegno dal parte del *counsellor* facilita lo sviluppo dell'identità e chiarisce nuove progettualità. Si tratta, infatti, di anticipare le competenze che saranno necessarie in questa nuova professione che va via via configurandosi e trasformandosi in sintonia con il cambiamento dell'agire turistico.

Il *counsellor* sostiene il delicato *iter* di sviluppo di identità multiple favorendo l'interazione con altri professionisti, di diversa formazione e competenza (Ferrari & Soresi, 2013), e con i decisori che, gradualmente, vanno a definire nuovi ruoli e nuovi profili professionali... Il *counsellor* è, infatti, un attivatore di risorse, uno stimolatore degli atteggiamenti di curiosità e di adattamento a nuovi contesti e situazioni che richiedono di plasmare le competenze interdisciplinari acquisite.

Il *counsellor*, anche in questo caso, ha una formazione di base psicologica e sa, dunque, sostenere la maturazione della *self-efficacy* anche nei momenti di frustrazione o di grave competitività del corsista. Attraverso colloqui individuali e monitoraggio delle attività formative di gruppo il *counsellor* e il corsista, in sinergia, costruiscono un equilibrato *continuum* tra il Sé passato e il Sé presente del futuro manager, che tiene conto delle radici nel contesto familiare e sociale di appartenenza.

Il *counselling*, dunque, completa la formazione del futuro manager e favorisce la costruzione di un'identità professionale con capacità di adattamento e buona disposizione all'innovazione. Il *counsellor* aiuta ad individuare, anche attraverso le “storie di successo”, modalità efficaci di reazione alla frustrazione e di *problem solving*.

Lo stage, comunque, è il momento formativo/orientativo di maggior valenza: i colloqui pre-stage, i contatti con i responsabili aziendali e /o dell'Ente pubblico che accoglie lo stagista, i colloqui di *counselling* consentono un graduale avvicinamento alla realtà professionale e aiutano a chiarire il progetto, il caso di studio da approfondire nella tesi finale.

La collaborazione scientifica con il Centro universitario europeo di Ravello, con la Fondazione ENI “Enrico Mattei”, la Regione Lombardia, Assolombarda, Hp, ARIPT, ha consentito la realizzazione di Seminari specialistici monodisciplinari e multidisciplinari, *case study*, testimonianze a livello nazionale ed europeo particolarmente importanti.

Il Master per “Manager in ambiente e turismo intergenerazionale”, attivato nel 2015 dall'ARIPT FoR P nelle modalità on line e off line, è un efficace esempio di formazione/orientamento alla nuova professione manageriale, in cui il *counselling* è di particolare importanza.

L'approfondimento dei temi quali: ambiente e turismo sostenibile; turismo termale, salute, invecchiamento; interculturalità e turismo intergenerazionale; turismo e comunicazione intergenerazionale; e lo stage, realizzato nelle settimane di vacanza intergenerazionale, formano il nuovo *manager del turismo intergenerazionale*. Lo stage favorisce apprendimenti interattivi e la conoscenza del territorio, nonché la rilevazione delle reti istituzionali e informali che consentono un'innovativa forma di turismo (Comune, Regione, Associazioni, Pro loco, CAI, Auser, scuole...). Lo stage fornisce dati di osservazione sul campo delle relazioni tra persone di diversa generazione, tra piccoli gruppi di giovani e anziani, tra adolescente e anziano, in un'interazione di coppia; questi dati forniscono stimoli a nuove progettualità nell'ambito del modello.

Il *counsellor*, in questa esperienza formativa, attiva risorse e chiarisce “proiezioni” nel futuro del corsista; è uno psicologo formatosi attraverso ricerche-esperienze di turismo intergenerazionale per tre anni, mostrando particolari doti nell'analisi della storia del soggetto da “orientare”. Questo gli consente di fornire energia e chiarezza nel lavoro di orientamento e di *emotional support*. Il corsista,

così supportato, consolida le competenze acquisite e la capacità di individuare nuove modalità di realizzazione del progetto di turismo intergenerazionale; promuove un turismo sostenibile, capace di agire nella cultura del luogo e della comunità ospitante.

La consolidata capacità manageriale potrà, allora, amplificare e promuovere una nuova forma di turismo di qualità nel territorio nazionale, contribuendo al graduale passaggio “dalla società del benessere al benessere della società” (Albanese, 2000b), come auspicato già dal 1990 nei Convegni promossi dal Comitato scientifico interdisciplinare “Psicologia del turismo”.

## BIBLIOGRAFIA

- Ajzen, J. (1988). *Attitudes, personality and behavior*. Milton Keynes, Open University Press.
- Albanese, A. (2000a). *Linguaggi informatici e comunicazione intergenerazionale*. CUEM, Milano.
- Albanese, a. (2000b). *Viaggiare per conoscersi: dall'identità all'identità sociale*. In P. G. Gabassi e M. Togni (a cura di), *Viaggiare per conoscersi* (pp. 1-11). CUEM, Milano.
- Albanese, A. (2007). *Identità e transizione: aspetti psico-sociali*. In A. Albanese e R. Maeran, *Viaggiare bene per vivere meglio*. Atti del XIII Congresso del Comitato Scientifico Nazionale "Psicologia e turismo" - II Congresso Nazionale A.R.I.P.T. *Turismo e psicologia. Rivista Interdisciplinare di Studi e Ricerche e Formazione*, 0, 33-36.
- Albanese, A. & Bocci, E. (2009). *Turismo intergenerazionale ed educazione ambientale tra ricerca e sperimentazione*. Atti del XIII Congresso del Comitato Scientifico Nazionale "Psicologia e turismo" - IV Congresso Nazionale A.R.I.P.T., *Turismo e psicologia. Rivista Interdisciplinare di Studi e Ricerche e Formazione*, 2, 117-155.
- Albanese, A. & Bocci, E. (2011). *Ricerche e sperimentazioni intergenerazionali e interculturali per un turismo sociale di qualità*. Atti del XIV Congresso del Comitato Scientifico Nazionale "Psicologia e turismo" - V Congresso Nazionale A.R.I.P.T., *Turismo e psicologia. Rivista Interdisciplinare di Studi e Ricerche e Formazione*, 1, 15-30. ([www.turismoepsicologia.padovauniversitypress.it](http://www.turismoepsicologia.padovauniversitypress.it)).
- Albanese, A. & Corna Pellegrini, G. (1999). *Turismo di gruppo e formazione degli operatori*. CUEM, Milano.
- Albanese, A., Cristini, C., Porro, A. (a cura di) (2010). *Il viaggio verso la saggezza. Come imparare a invecchiare*. Franco Angeli, Milano.
- Albanese, A. & Cristini, C. (2007). *Psicologia del turismo: prospettive future. Un percorso di ricerca-formazione nazionale interdisciplinare*. Franco Angeli, Milano.
- Albanese, A. & Togni, M. (2002). *Psicologia ambientale e risorse umane: modelli formativi nel post-laurea, Abstract del secondo Congresso nazionale di Psicologia Ambientale*. CNR, Università La Sapienza, Roma.
- Albanese, A. & Togni, M. (2003). *Nuove strategie di orientamento al post-laurea*. CUEM, Milano.
- Bartlett, F. C. (1958). *Thinking: an experimental and social study*. Basic Books, New York (trad. it. *Il pensiero. Ricerche sperimentali e aspetti sociali*, Franco Angeli, Milano).
- Becher, H. & Mc Call, M. (1990). *Symbolic interaction and cultural interaction*. University of Chicaco Press.
- Bion, W. R. (1972). *Apprendere dall'esperienza*. Ed. Armando, Roma.
- Bruner, J. S. (1976). *Psicologia della conoscenza. Percezione e pensiero*. Armando Editore, Roma.
- Capozza, D. (a cura di) (1995). *La teoria dell'identità sociale. Verifiche e applicazioni nelle aziende*. Patron ed., Bologna.
- C.E.E. (1967, 1968, 1969). *Relazione annuale sulle attività di orientamento, professionale nella Comunità*. Bruxelles.
- Ferrari, L. & Soresi, S. (2013). *Crisi economica e orientamento. Il punto di vista degli operatori*. GIPO – Giornale Italiano di Psicologia dell'Orientamento, 13 (3), 37-47.
- Frey, M. (1995). *Il management ambientale. Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto di impresa ambiente*. Franco Angeli, Milano.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics*. Harper & Row, New York.
- Lewin, K. (1968). *Sociologia dei gruppi*. Einaudi, Torino.
- Lewin, K., (1972). *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*. Il Mulino, Bologna.
- Markus, H. (1977). Self schemata and processin information about the self. *Journal of Personality ans Social Psychology*, 35 (2), 63.80.
- Markus H. & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954-969.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press, Chicago (trad. it. *Mente, Sé e Società*, Firenze, Giunti, 1966).
- Mucchielli, R. (1987). *Apprendere il counselling*. Centro Studi M. H. Erickson, Trento.
- Maeran, R. (1996). *Turismo e comunicazione*. Logos, Padova.

- Maeran, R. & Novello, C. (1991). *Tourist. Psicologia e turismo*. CLUEP, Padova.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive psychology*. Appleton, New York (trad. it. *Psicologia cognitiva*, Giunti Martello, Firenze, 1976).
- Nota, L. & Soresi, S. (2000). *Interessi e scelte. Come si evolvono e si rilevano le preferenze professionali*. O.S., Firenze.
- Nota, L., Soresi S., Ferrari, L., Ginevra, M. C. (2014). Vocational designing and career counselling in Europe: Challenges and new horizons. *European Psychologist*, 19 (4), 248-259.
- Pearce, P. L. (1993). *Fundamentals of tourist motivation*. In D.G. Pearce e R. W. Butler (a cura di), *Tourism Research* (pp. 113-134). Routledge, London.
- Rivera Mosquera, E., Dowd, E. T., Mitchell-Blanks, M. (2007). Prevention activities in professional psychology: A reaction to the prevention guidelines. *The counselling Psychologist*, 35, 586-593.
- Sarchielli, G. (2014). "Ho bisogno di aiuto..." Come rispondere alle crescenti esigenze di *counselling*. *Psicologia contemporanea*, 74-75.
- Sherif, M. (1972). *L'interazione sociale*. Il Mulino, Bologna.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press, Londra.
- Tajfel, H. (1985). *Gruppi umani e categorie sociali*. Il Mulino, Bologna.