

## **La persona: un nucleo privilegiato per ripensare l'uomo nel sistema turistico**

di FRANCESCA ANGELINI\*

Il mondo del turismo ha cominciato a manifestare, negli ultimi anni, una serie di sfide decisamente interessanti e stimolanti per tutti coloro che operano nel settore turistico e anche per coloro che lo studiano.

Il rapporto tra domanda e offerta si sta modificando: sembra quasi di assistere alla riconquista, da parte della domanda, di una funzione di primo piano; essa non è più passiva, ed il turista non è più colui che accetta senza neanche giudicare le indicazioni date dal settore dell'offerta, e sancite dal sistema sociale, sulle località e sulle attività deputate a garantire la riuscita della vacanza.

Colui che si sposta, sia che rientri nella categoria del viaggiatore che in quella del turista – ma ciò non ha qui grande rilevanza – tende a determinare autonomamente il tipo di vacanza o il tipo di viaggio che egli andrà a realizzare; la propria creatività, intesa come ricerca interiore e quindi come determinazione autonoma dei fattori di spinta, sembra riaffermarsi in qualità di elemento primario.

Inoltre, il fatto che la personalizzazione stia prendendo il posto della massificazione e che il giudizio critico sostituisca la passività del godimento di una esperienza non possono che costituire un momento positivo, di crescita dell'individuo, di determinazione della propria personalità, anche se ciò, indubbiamente, potrebbe creare dei problemi di interpretazione per gli operatori del settore. Infatti, non è più possibile pensare di erogare un servizio secondo le regole che erano in vigore negli anni d'oro del turismo di massa. In

\* Centro Italiano di Studi Superiori sul Turismo e sulla Promozione Turistica - Assisi.

quel periodo al turista non si richiedeva assolutamente di emettere un giudizio e quindi di definire i profili della propria vacanza; al contrario, al turista era richiesto di frequentare certe località, in certi periodi dell'anno, con certe persone, cercando di accumulare più sensazioni possibili tanto da poterle poi manifestare al proprio rientro. Il momento dell'incontro tra azienda e cliente era sterile, vi era un semplice scambio di denaro a fronte di una soddisfazione dei bisogni fisici e psicologici.

Oggi, per poter rispondere con efficacia alla domanda turistica, è indispensabile ripensare tutto il sistema, non solo alla luce dei mutamenti che ci sono a livello di domanda, ma anche in considerazione delle mutate esigenze individuali nell'affermazione di se stessi nel mondo del lavoro.

Se è vero che la creatività assume un ruolo sempre più importante nella determinazione del fare vacanza, è altrettanto vero che essa dovrà assumere un ruolo ugualmente importante nel pensare, nello strutturare e nell'erogare i diversi servizi del sistema turistico. L'uomo, che è sempre stato il fulcro indispensabile del mondo del turismo, torna ad occupare il posto che gli compete, che più gli si addice: quello di protagonista attivo, dinamico, intelligente, creativo, sensibile e relazionale. In sostanza egli, nell'unità delle sue possibilità, passa ad assumere il ruolo di soggetto anziché di oggetto del proprio agire.

Inoltre, il settore dei servizi prevede, affinché l'erogazione del servizio possa avvenire, l'incontro tra due *persone*, l'una che rappresenta l'azienda, l'altra carica di bisogni e desideri da voler soddisfare. Senza tale incontro, tale relazione, il servizio non ha luogo. Per riuscire a ridisegnare il concetto di servizio bisogna dunque aver ben chiaro il suo momento centrale, quello della sua esaltazione, della sua realizzazione: l'incontro tra i due protagonisti. Ma chi sono questi protagonisti? Sono due persone e credo che il punto di partenza per avviare una revisione del concetto di servizio sia proprio un'ulteriore approfondimento del concetto di *persona*.

Il cliente è una persona; l'erogatore del servizio è una persona. Ma cosa significa essere *persona*, considerarsi ed essere considerate tali? Con il concetto di persona intendiamo l'uomo nella sua identità e totalità, che supera i limiti dell'individualismo per affermare invece la propria individualità in continua tensione nell'accettazione delle altre individualità e nel confrontarsi con esse nella determinazione della propria personalità.

Nel mondo del lavoro questa consapevolezza potrebbe portare a non indifferenti cambiamenti soprattutto là dove l'interazione e la relazione tra soggetti risulta sempre più importante non solo per la sopravvivenza economica dell'azienda, ma anche per il suo sviluppo verso il miglioramento. Può risul-

tare inutile la ristrutturazione dell'azienda, l'adozione di nuove tecnologie, l'applicazione di nuove tecniche o strumenti nella gestione e nella valorizzazione delle risorse umane se non si parte dalla considerazione, che a prima vista può sembrare banale, che ogni uomo che collabora al raggiungimento dell'obiettivo aziendale è una *persona*.

Considerare il cliente una persona significa valutare il confronto con i suoi bisogni e desideri, sempre mutevoli, come un momento di crescita individuale ed aziendale. Considerare persone i propri collaboratori significa avere la consapevolezza di poter contare su un potenziale inesauribile per intraprendere il difficile cammino verso il miglioramento continuo e quindi verso l'eccellenza. Tale inesauribilità viene dalla valutazione positiva che si attribuisce alla dimensione soggettiva dell'uomo intesa come componente primaria e caratterizzante la persona. L'uomo è dinamismo ed è per questo portato per sua natura a crescere, a produrre intellettualmente nel confronto con gli altri, vista la sua infinita e indispensabile capacità relazionale. A livello aziendale questo significa che chi guida la struttura deve creare le condizioni per cui tale produzione possa avere luogo e quindi si possa parlare di creatività come ricerca continua di soluzioni alternative alle varie situazioni, non necessariamente problematiche, che si presentano.

Ci sembra quindi che se il concetto di *gestione* del personale debba essere decisamente superato, si debba andare anche al di là dell'idea di *valorizzazione* delle risorse umane, per affermare invece un nuovo *personalismo aziendale* come unica via per l'azienda per potersi distinguere all'interno di un mercato che assume sempre più nettamente le caratteristiche di un mondo dove solo i migliori vanno avanti. Con quello che chiamiamo *personalismo aziendale* si vuole sostituire, in sostanza, il concetto di fattore umano o di risorsa umana con quello di *persona* su cui l'azienda può contare e puntare per vincere le sfide che essa si trova ad affrontare. Se tale immagine comincia a far breccia nella cultura individuale e poi in quella aziendale, gli strumenti ed i meccanismi che regolano il funzionamento della vita interna dell'organizzazione, quali la selezione, l'addestramento, la formazione, la valutazione e la comunicazione, potranno essere vissuti come momenti irrinunciabili nel processo di crescita e di sviluppo individuale ed aziendale.

La selezione non verrà più pensata solo come momento valutativo delle capacità tecniche o dell'esperienze già vissute, ma come incontro per verificare se esistono le condizioni perché si possa avviare positivamente la necessaria interazione.

L'addestramento non sarà più vissuto come il punto più elevato di crescita

professionale che l'azienda può offrire al collaboratore, ma solo come il punto di partenza per i successivi processi formativi.

La formazione, quindi, costituirà un indispensabile momento di apprendimento, di riflessione, di elaborazione e di crescita culturale e professionale. Non sarà più percepita come un'imposizione della moda, ma come reale possibilità per l'azienda di mantenere sempre viva la dinamicità che le è indispensabile per competere sul mercato.

La valutazione, inoltre, anziché essere vissuta come esclusiva applicazione del sistema premio-punente, sarà interpretata come un momento di verifica sia delle prestazioni che delle capacità delle persone, oltre che del contesto relazionale in cui queste lavorano.

La comunicazione, infine, troverà la sua massima realizzazione: non sarà più intesa come un semplice impartire direttive, ma verrà eletta a strumento primario per la crescita dell'individuo nel reciproco confronto.

Accettare il personalismo aziendale non significa voler attuare un'opera ritenuta socialmente buona, ma agire in prospettiva per il futuro economico dell'azienda. Oggi gli operatori turistici per potersi affermare come imprenditori non possono più accontentarsi di far sopravvivere la propria azienda, ma devono impegnarsi ad imporla sul mercato come la migliore. L'unico mezzo attraverso il quale può essere possibile raggiungere tale obiettivo è un recupero del senso e del significato del nostro essere, con le potenzialità e le possibilità che rendono autentica la persona all'interno del proprio universo culturale prima che aziendale.

Da qui discende, come logica conseguenza, il ritenere la propria azienda un'organizzazione il cui dinamismo è dato dall'interazione delle creatività e delle propensioni delle persone che ne fanno parte. Solo gli uomini possono percepire, in base all'esperienza, alla sensibilità, alla riflessione, quali sono le esigenze, le necessità di altri uomini, il loro grado di soddisfazione o d'insoddisfazione. Quindi solo la loro continua produzione mentale potrà alimentare il circolo virtuoso della trasformazione, della crescita e dell'affermazione dell'azienda sul mercato.