



# Turismo empatico

Per rispondere alle esigenze del cliente bisogna innanzi tutto comprenderne le emozioni. L'empatia, innata e sviluppata adeguatamente, rappresenta la vera competenza fondamentale per chi lavora nel turismo **di Barbara Ainis**



Saper leggere le emozioni dell'altro vuol dire avere lo strumento più importante per entrare in sintonia con lui

**È** un termine sempre più usato e, talvolta, abusato. È la dote simbolo del riscatto dell'uomo sulla macchina e del riaffermarsi di un nuovo umanesimo. Eppure parlare di empatia non è semplice: si rischia di scendere nella banalità e di non far comprendere la profondità e le implicazioni scientifiche che sostengono la rilevanza di questo strumento, perlopiù inconsapevole, con il quale gestiamo (bene o male) le nostre relazioni, anche in ambito lavorativo. Ma partiamo da un esempio tratto dal mondo dello sport. Tutti possiamo immaginare come debba essere importante nel rapporto allenatore-atleta la capacità di instaurare una relazione fortemente sinergica: l'allenatore deve saper assumere la prospettiva dell'atleta, costruire con lui un rapporto fiduciario, basato sul riconoscimento e la comprensione profonda dei

suoi stati emozionali, e infine deve essere capace di rispondere in maniera coerente ed efficace per portarlo al successo nella prova. Per raggiungere questo scopo, il buon allenatore sa sfruttare l'elemento comunicativo del corpo e della gestualità, raccogliendone i segnali che possono risultare davvero utili per instaurare questa sintonia. Tutto questo (ma non solo) è empatia e, quando non c'è, i risultati scarseggiano, anche in presenza di un grande campione. In un certo senso, nel turismo, chi accoglie ha il compito di condurre l'ospite al traguardo della soddisfazione, deve comprenderne le emozioni, che magari si porta dietro dalla sua vita quotidiana, e deve rispondere in maniera adeguata per offrire il sollievo di una esperienza rigenerante, quale può e deve essere quella del viaggio. In altre parole chi ospita deve, innan-

zitutto, saper essere empatico, non solo per entrare in sintonia immediata con il viaggiatore, ma anche per comprenderne le esigenze mutevoli e adeguate nel tempo ad esse la propria offerta.

### La sostenibilità dell'empatia

«L'albergo è un luogo empatico dove situazioni prendono forma e cambiano, come avviene nella vita vera», ci ha detto **Thomas Bialas**, futurologo e autore del recente libro "Il mio futuro è sostenibile. Manuale per l'albergatore empatico". Il testo di Bialas mette insieme due termini fondamentali nel mondo odierno dell'accoglienza: sostenibilità ed empatia. Se di primo acchito possono sembrare concetti separati l'uno dall'altro, scopriamo invece la loro profonda (e proficua) interconnessione. «La sostenibilità per le imprese si focalizza sempre sull'azione, ma mantiene un approccio molto freddo, arido e poco umano, con un fondo di moralismo e quasi di approccio punitivo. Al contrario la sostenibilità è sì azione ma anche relazione. Ci si deve domandare: cos'è sostenibile per il cliente, cosa è accettabile? L'esigenza della persona è la prima sostenibilità di cui tenere conto e in questo l'empatia diventa l'attività principale dell'albergatore e di tutto il personale. Se non ci si dispone all'ascolto delle persone, non si riescono a cogliere le loro reali esigenze e il mutare della realtà. E quindi non si riesce a predisporre davvero al futuro. Il futuro è sostenibile, ma la sostenibilità è partecipazione: non basta sostenere l'ambiente, ma è necessario condividere questo valore con l'ospite. Ed è importante farlo in modo positivo, non attraverso negazioni o facendolo sentire inadeguato e colpevole. La colazione, ad esempio, deve essere sostenibile per l'ambiente e le persone, ma innanzitutto lo deve essere per il benessere personale dell'ospite. Al centro dell'ospitalità c'è il benessere e, poi, questo benessere deve dimostrare di avere anche conseguenze positive sull'ambiente. La vita alberghiera diventa veramente sostenibile quando sostiene il cambiamento delle persone e quando rispecchia la vita vera. Per farlo bisogna sapersi mettere nei panni degli ospiti e comprenderli. Questo significa empatia». Quello che Bialas ci dice e che leggiamo

### La mappa dell'empatia

L'empatia non è solo una qualità individuale e può essere messa a servizio di un team di lavoro, con l'obiettivo di migliorare l'offerta e l'esperienza. Qui entra in gioco la Empathy Map, uno strumento sviluppato da Dave Gray e utilizzato normalmente dai team di sviluppo per la valutazione di un prodotto in un approccio progettuale centrato sull'utente. Il concetto può essere adeguato anche a prodotti esperienziali, come quelli turistici, e la logica è estremamente semplice ed efficace. Si tratta di rappresentare un singolo utente o un gruppo di utenti, che identificano un segmento di clientela. Attorno a questa immagine (che serve per umanizzare il processo) si sviluppano delle sezioni, tendenzialmente quattro: Cosa dice? Cosa pensa? Cosa fa? Cosa prova? E qui entra in campo la capacità empatica del gruppo di lavoro che deve riempire materialmente (magari con post-it su una grande lavagna) le sezioni grazie alla propria capacità di ascolto del cliente e di immedesimazione con la sua esperienza. Al termine sarà ancora il gruppo a dover riassumere quel che emerge dalla mappa e trarre le conclusioni, che costituiranno il punto di partenza per raccogliere ipotesi riguardanti il continuo miglioramento dell'offerta, centrata sulla user experience.

nel suo libro è che la sostenibilità, diventata ormai non una scelta, ma una necessità e una priorità per l'albergatore, si trasforma in strumento di competitività solo se comunicata empaticamente e intesa empaticamente dal cliente. L'hotel sostenibile fa bene all'ambiente e fa bene agli affari se prima di tutto fa bene alle persone, se le fa sentire a proprio agio, comprese, ascoltate e coinvolte in scelte responsabili gradevoli e perfino divertenti. Comunque mai punitive.

### La piramide emotiva e nicchie empatiche

Non tutti siamo predisposti all'empatia allo stesso modo. C'è chi è molto empatico e riesce a comprendere istintivamente ogni emozione e ogni reazione della persona che ha di fronte e chi non ha così sviluppata questa dote. D'altronde un eccesso di empatia (iper-empatia) mette la persona a rischio di non saper porre una reale separazione tra il sentire altrui e il proprio, con conseguenze negative per sé, nelle relazioni e nella comunicazione. L'empatia è senz'altro una preziosa dote innata, ma si può imparare anche a coltivare e a padroneggiare, per arrivare non solo a sentire cosa prova l'altro, ma anche a saper offrire in risposta ciò di cui l'altro ha bisogno. In altre parole, rifacendoci alla piramide dei Sei aspetti essenziali dell'empatia di Karen McLaren, per passare dall'*istintivo contagio emotivo* al



«Il mio futuro è sostenibile. Manuale per l'albergatore empatico», Thomas Bialas, 2019



Non tutti hanno la stessa capacità innata empatica, ma si può anche imparare a comprendere le emozioni dell'altro e a saper compiere le scelte più adeguate

*coinvolgimento intuitivo*, l'abilità più elevata a livello empatico ossia quella di reagire con azioni utili. Tra la base e il vertice di questa piramide si passa per gli altri aspetti essenziali dell'empatia: *l'accuratezza empatica*, con cui si identificano e comprendono le emozioni (dipende dalla propria consapevolezza emotiva); *la regolazione emotiva*, con cui siamo in grado di gestire le emozioni nostre e altrui, senza esserne sopraffatti; *il cambio di prospettiva*, con cui ci si riesce a calare nella situazione dell'altro, e la *preoccupazione per gli altri*, che, se ben gestita, si

manifesta nella capacità di prendersi cura degli altri.

A volte non si riesce ad empatizzare con tutti e ci sono argomenti o interessi che permettono di sintonizzarsi e allinearsi meglio con le emozioni dell'altro. Ecco perché il turismo delle nicchie può trarre il maggior beneficio dall'empatia. L'albergatore empatico, come si legge ancora nel manuale di Bialas, può specializzarsi su una propria nicchia, così da mettere in scena in modo autentico la propria passione e arrivare ad una comprensione profonda di ciò che vuole il suo ospite. Vista la tendenza in continua crescita della ricerca di esperienze autentiche ed uniche da parte dei viaggiatori, questa scelta risulta sempre più seguita e garantisce un successo quasi assicurato. Sempre che si ragioni proprio in termini di empatia. Il turista di nicchia, infatti, pretende di essere profondamente compreso e si aspetta che tutta l'esperienza di viaggio sia rafforzata da incontri e relazioni empatiche.

## Allenare l'empatia

Empaticalab nasce come risposta al bisogno di relazionalità frustrato nei contesti professionali e non solo. Il metodo ha il proposito di coniugare gli aspetti scientifici (il prof. Rizzolati ne presiede il comitato scientifico) a quelli più applicativi per migliorare il benessere personale e le relazioni nei contesti organizzativi. «L'obiettivo è "allenarsi" all'empatia, partendo dalla consapevolezza di cosa accade nel nostro cervello e in quello della persona con la quale ci relazioniamo, oltre che le relative conseguenze fisiologiche e comportamentali», spiega **Elena Pattini**, psicologa e psicoterapeuta, coordinatore del comitato scientifico di Empaticalab, in un articolo tratto dal sito [www.empaticalab.it](http://www.empaticalab.it) «L'empatia è una metacompetenza che serve a tutti. Siamo tutti strutturalmente fatti per essere prossimi, l'empatia è una vocazione umana eticamente neutra, essere buoni o altruisti è un passaggio ulteriore. Se il contesto relazionale ci frustra, questi circuiti funzionano peggio ed è quindi su quel contesto che dobbiamo intervenire».

## La scienza dell'empatia

Per comprendere in cosa consista l'empatia è interessante dare uno sguardo alle sue basi fisiologiche. La scoperta più importante in merito la si deve al professor Giacomo Rizzolati e alla sua equipe dell'Università di Parma, che negli anni Novanta ha individuato e descritto la peculiare azione dei neuroni specchio. Si tratta di neuroni che si attivano in tre di-



stinte situazioni: quando una persona effettua una determinata azione o prova una determinata emozione (che corrisponde a una specifica mimica facciale); quando una persona osserva eseguire una azione o provare una emozione da parte di un altro individuo; oppure quando l'azione o l'emozione viene anche solo immaginata o udita. Questo sta ad indicare che questi neuroni (relazionati a precisi movimenti corporei) possiedono la straordinaria capacità di incarnare rappresentazioni astratte dell'azione e dell'emozione. In altre parole siamo in grado di comprendere le azioni degli altri perché il nostro cervello ci permette l'immedesimazione, perché i nostri neuroni reagiscono come se stessi compiendo noi stessi quell'azione (con una minore intensità, però che ci consente la distinzione tra il sé e l'altro). Di conseguenza siamo in grado di comprendere le emozioni degli altri, dal momento che, osservando la loro mimica facciale e la loro gestualità, è indotta in noi l'esperienza emotiva corrispondente. Addirittura pensare a un determinato movimento o a una determinata emozione produce in noi il medesimo risultato. Ma se questo è il funzionamento del cervello umano, allora perché ci sono persone più o meno empatiche? O che sono empatiche solo con alcuni (familiari, appartenenti al proprio gruppo) e per nulla con altri? Secondo gli studi del prof. Rizzolatti cultura e situazioni ambientali possono favorire o

inibire questa naturale tendenza alla relazione con gli altri per la quale l'uomo è programmato. A questo si deve aggiungere il background emozionale dell'osservatore (un umore depresso può condizionare il modo in cui percepiamo l'espressione delle emozioni nell'altro) e la valutazione del comportamento sociale altrui (la risposta al dolore dell'altro, ad esempio, dipende da quanto la persona sofferente si è comportata correttamente durante un'interazione precedente).

Dalla scienza alla pratica turistica. Tutti i colori delle emozioni sono preziosi messaggi per comprendere il cliente

