

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI**  
**CORSO DI LAUREA IN SCIENZE E TECNICHE PSICOLOGICHE**

**TESI DI LAUREA**

**DINAMICHE DI GRUPPO E TEAM BUILDING**

*Drum Circle: ritmo per le organizzazioni*

**DOCENTE Relatore:** Dott.ssa Valeria Alliod

**Candidato:** Jacopo Burastero

Matricola N. 16D03859

**ANNO ACCADEMICO 2018-19**



# **INDICE**

## **INTRODUZIONE.**

### **CAPITOLO 1: Che cosa sono i gruppi?**

- 1.1 Definizione del concetto di gruppo.
- 1.2 Tassonomia dei gruppi.
- 1.3 Yalom e i fattori terapeutici.

### **CAPITOLO 2: Gruppi di lavoro e team building**

- 2.1 Teamwork.
- 2.2 Tassonomia dei gruppi di lavoro.
- 2.3 Il team building.
- 2.4 Classificazione di team-building.
- 2.5 Soft-skills.

### **CAPITOLO 3: Il Drum Circle**

- 3.1 Che cos'è.
- 3.2 Che cosa NON è.
- 3.3 I partecipanti.
- 3.4 A chi è rivolto.
- 3.5 Drum Circle in azienda (team building).

### **CAPITOLO 4: Due ricerche sul Drum Circle**

## **CONCLUSIONI.**

# INTRODUZIONE

Le esperienze gruppali caratterizzano fortemente e hanno sempre caratterizzato la vita di ogni persona, tanto che quest'ultima è sempre stata descritta dalle varie scienze come un essere sociale.

Lavorare in gruppo, o meglio in *team*, è un qualcosa di sempre più presente e funzionale per il mondo del lavoro di oggi ed è proprio così che la dimensione grupale sta entrando sempre più nelle realtà aziendali odierne e, in alcuni settori specifici, questa può fare la differenza, diventando fondamentale per il successo o l'insuccesso di un'azienda.

Questa tesi si propone di analizzare e presentare tre argomenti principali. Prima ancora del poter parlare di cosa significhi lavorare in gruppo può essere importante capire cosa siano i gruppi a livello teorico ed è per questo che il primo capitolo presenterà alcuni fra i più importanti autori (e le corrispettive teorie) che hanno caratterizzato o ancora caratterizzano il complesso studio dei gruppi.

Il secondo capitolo presenta invece cosa significhi lavorare in gruppo (*teamwork*) e come si formino gruppi di lavoro efficaci e produttivi per le realtà aziendali di oggi. Un gruppo di lavoro non nasce spontaneamente, ma attraverso un processo di attività costruttive e formative chiamato *team-building*. Questa attività (emersa negli Stati Uniti dagli anni '50) si focalizza sullo sviluppo delle competenze distintive di un'azienda cercando di creare un senso d'identità positiva su ogni componente del gruppo di lavoro, cercando anche di enfatizzare quelle che sono conosciute come *soft-skills* personali (di ogni partecipante).

Il terzo capitolo presenta e descrive una specifica attività (fra le tante possibili) di *team-building*: il *drum circle* (o cerchio di tamburi in italiano). L'interesse verso questa specifica attività ha colto la mia attenzione per scrivere questa tesi perché la conoscevo inizialmente solo come possibile attività presente nel campo della musicoterapia (ho frequentato infatti una scuola triennale di musicoterapia e mi sono diplomato ad Aprile 2019). Cercando di approfondire l'argomento, inizialmente solo per curiosità, ho poi scoperto che questa metodologia di lavoro si applica in numerosi contesti, non necessariamente di riabilitazione o sanitari, ma anche aziendali, campo di mio grande interesse, verso cui aspiro per il mio futuro lavorativo.

Il quarto ed ultimo capitolo presenta due ricerche pubblicate in America inerenti l'attività di Drum Circle. Nel campo della ricerca il Drum Circle ha ancora bisogno di essere approfondito e studiato in quanto non sono numerose le ricerche effettuate sulle sue applicazioni. La prima ricerca che ho riportato risale al Gennaio 2010 (una pubblicazione del Canadian Journal of Music Therapy) ed è uno studio qualitativo che ha coinvolto un gruppo di adolescenti a rischio in un progetto caratterizzato da attività di drum circle. Tutto ciò è al di fuori del campo organizzativo-aziendale di mio primo interesse per questa tesi ma può essere importante per sottolineare il contesto originale di prima provenienza e applicazione del drum circle: quello comunitario e/o sanitario volto a favorire il benessere dell'individuo.

La seconda ricerca presentata nell'ultimo capitolo è invece uno studio qualitativo e quantitativo, risalente ad Agosto 2014, sul Drum Circle come possibile attività di team building. L'obiettivo dello studio è stato quello di comparare due attività specifiche (il drum circle, e l'indagine di apprezzamento) per cercare di rilevarne una certa efficacia come intervento di team-building.

## **CAP. 1: CHE COSA SONO I GRUPPI?**

Etimologicamente la parola gruppo è di recente diffusione, ed in Italia lo si può trovare nei testi letterari solo a partire dal XVI secolo. Il termine *gruppo* (derivato dal germanico *kruppa*, massa arrotondata) aveva originariamente il significato di *nodo* ed è passato poi ad indicare un insieme di elementi distinti, ma riuniti in modo da comporre una totalità. Solo intorno alla metà del '700 il riferimento si è esteso dagli insiemi di cose agli insiemi (o riunioni) di individui.

L'interesse scientifico verso i gruppi (il loro studio e utilizzo) è stato caratterizzato da numerose resistenze, ambiguità e pregiudizi, riscontrabili nella storia delle discipline psicologiche. D. Anzieu e J. Y. Martin (1986) evidenziano come la resistenza epistemologica al concetto di *gruppo* proviene direttamente dalla resistenza dell'uomo contemporaneo verso la vita di gruppo, spesso percepita come un limite per la propria individualità. Una certa ambiguità nasce dal fatto che, se da un certo punto di vista il gruppo può essere una risorsa positiva e offrire così un certo aiuto assumendo la funzione di "contenitore" di aspettative, bisogni e desideri, dall'altro possono essere vissuti in maniera minacciosa e i rapporti interpersonali all'interno dei gruppi possono così essere percepiti come pressioni imprigionanti. I contributi di importanti studiosi (tra cui W. Bion, K. Lewin, S. H. Foulkes, seppur appartenenti a diverse correnti di pensiero nel campo di studi della Psicologia) hanno aiutato molto il superamento delle ambiguità e delle resistenze, evidenziando la natura profondamente sociale dell'uomo e permettendo di "*considerare il gruppo come straordinario strumento di sviluppo e trasformazione degli individui, spazio mentale e fisico in cui la convivenza con gli altri consente di soddisfare bisogni soggettivi e plurali e di valorizzare la propria autenticità nell'incontro con la diversità*"<sup>1</sup>.

### **1.1 Definizione del concetto di gruppo**

Che cos'è un gruppo? Un gruppo può essere definito come un insieme di individui caratterizzato da:

- Un destino comune (K. Lewin, 1948)
- Un'interazione faccia a faccia (R. Bales, 1950)

---

<sup>1</sup> DI MARIA Franco, FALGARES G, *Elementi di Psicologia dei gruppi*, McGraw Hill, 2005, Milano

- Una struttura sociale (M. Sherif, 1969)

Teoricamente parlando quindi pare non si possa fornire una definizione univoca. Può così essere utile cercare di espandere la definizione di questo concetto così complesso grazie a numerosi studiosi di questo campo che hanno cercato di approfondire e sviluppare la semplice definizione che si riferisce ad un “insieme di individui”:

- ➔ Un gruppo esiste quando due o più individui si definiscono come membri della stessa *categoria sociale* (H. Tajfel, 1981)
- ➔ E' possibile parlare di gruppo solo nella misura in cui esistono degli *outgroup* (persone che non gli appartengono, gruppi esterni, estranei, diversi...); e quando la sua esistenza (del gruppo) è riconosciuta da almeno un'altra persona (R. Brown, 2005; estende la definizione di Tajfel).

Da un punto di vista descrittivo, si può definire ciò che è un **gruppo psicologico** (percezione individuale, soggettiva e significativa):

- E' un gruppo di riferimento (non semplicemente un gruppo di appartenenza), soggettivamente importante nel determinare il soggettivo comportamento, atteggiamento e le proprie emozioni;
- I suoi membri si confrontano per valutare se stessi, le proprie abilità, opinioni...
- Da esso derivano le regole, i criteri e le credenze relative a comportamenti appropriati (norme);

Fra i contributi più importanti riguardanti lo studio dei gruppi, si possono sicuramente evidenziare quelli di K. Lewin e W. Bion.

Kurt Lewin (1936) psicologo tedesco, pioniere della psicologia sociale, pone l'accento sul concetto di *entità peculiare* del gruppo, considerandolo come un “*qualcosa in più – qualcosa di diverso dalla semplice somma delle singole parti. Ciò che costituisce l'essenza del gruppo non è la somiglianza o la diversità tra i suoi membri, ma la loro interdipendenza. Ciò significa che un cambiamento di uno stato, di una parte o frazione qualsiasi, interessa lo stato di tutte le altre*”<sup>2</sup>. L'elaborazione teorica di questo autore fa riferimento alla sua **Teoria del Campo** (riferimento molto importante anche per altri autori che hanno studiato i *gruppi*) e alla relativa teoria dinamica della personalità.

---

<sup>2</sup> LEWIN Kurt, *La teoria, la ricerca, l'intervento*, a cura di F. P. Colucci, il Mulino, 2005, Bologna.

Secondo la *teoria del campo*, i fenomeni psicologici sono analizzabili in quanto avvengono in un “campo psicologico”, che comprende motivazioni, bisogni, risorse, obiettivi, norme, azioni di un individuo e che ne caratterizzano le sue *inter-relazioni* con l’ambiente. Su questa premessa teorica Lewin concepisce la sua teoria “dinamica” della personalità perché in continuo mutamento rispetto al *campo psicologico* in cui si trova. La persona viene così considerata sempre in relazione alla situazione (o *campo*) di cui fa parte:  $C = f(PA)$ . Il comportamento è funzione della persona e dell’ambiente. La reale essenza di un gruppo, da questo punto di vista, riguarda così l’interdipendenza dei suoi membri che caratterizza una **totalità dinamica** e dunque, un cambiamento di una parte, influenza e modifica un’altra parte, e quindi l’insieme.

**Wilfred Bion** (1961), psicoanalista britannico, vede il gruppo (*esperienziale*) in un’ottica dinamica di cooperazione e fiducia, definendolo “*un insieme di persone che si trovano allo stesso grado di regressione per effetto delle rinunce che derivano dal contatto di ciascuno con la vita affettiva del gruppo. All’interno del gruppo gli individui cooperano attraverso le capacità di ciascuno; la cooperazione è basata sulla fiducia reciproca*”. Se alla base degli studi sui gruppi di K. Lewin c’è la teoria del campo, in questo caso, per W. Bion, si può dire ci siano gli **assunti di base**, che rappresentano la manifestazione delle regressioni che avvengono nei gruppi da lui studiati ed approfonditi. Gli assunti di base del gruppo e le relative emozioni collegate, consistono in modalità comportamentali arcaiche, per questo definite regressive, originate dalla situazione stessa del gruppo e che quindi non risiedono nei singoli individui e rappresentano manifestazioni del gruppo stesso. W. Bion individua tre assunti base dei gruppi: quello di *dipendenza*, di *accoppiamento* e quello di *attacco-fuga*.

Altri punti di vista alla base dello studio dei gruppi che penso possano essere importanti da riportare sono quelli di R. B. Cattell (1951) e P. Amerio (1982). Il primo (psicologo britannico) associa al *gruppo* la finalità di appagamento dei bisogni, definendolo come: “*un aggregato di organismi in cui l’esistenza di tutti è utilizzata per la soddisfazione dei bisogni di ognuno*”. P. Amerio, invece, riporta una concezione psicosociale del gruppo: “*Il gruppo è il luogo per eccellenza nel quale si articolano e si integrano le due dimensioni di individualità e socialità*”.

Sulla base di queste (ed altre) numerose prospettive F. Di Maria e G. Falgares (2005) hanno elaborato una propria definizione: “*Chiamiamo gruppo un costrutto della mente,*

*un'organizzazione mentale, un operatore psichico, un sentimento di appartenenza, un'emozione e insieme un complesso reticolo di inter-relazioni psichiche tra persone che comunicano tra loro, da osservare da un punto di vista cognitivo e fenomenologico. Gruppo è nodo, groviglio, pluralità”.*

Secondo altri punti di vista (R. Carli, R. Paniccia, 1988) che hanno la **relazione sociale** come oggetto d'interesse esclusivo: *“i gruppi non esistono, sono **modalità di funzionamento della relazione sociale**, un fenomeno originato dai modi in cui viene sperimentata, pensata e strutturata la relazione sociale [...]. Ne deriva che ciò che avviene nei gruppi non è in funzione di un'entità gruppo supposta esistente, bensì del modo in cui gli attori sociali agiscono e/o gestiscono le loro relazioni organizzative ed istituzionali”*<sup>3</sup>.

## **1.2 Tassonomia dei gruppi**

A seconda delle diverse elaborazioni concettuali inerenti allo studio dei gruppi sono state sviluppate differenti classificazioni.

Cronologicamente è possibile ricordare la descrizione del sociologo americano C. H. Cooley che, nei primi del '900, definisce e distingue per primo **Gruppi Primari e Secondari**. Secondo questa classificazione, i *Gruppi Primari*, sono gruppi composti da un piccolo numero di individui legati da intense relazioni affettive e caratterizzati da legami personali intimi volti a favorire il senso di appartenenza (facilitato dalla coesione del gruppo – tanto più ci sarà coesione, tanto più questa tenderà a generare gratificazione); di questa categoria ne fanno ad esempio parte la famiglia, i gruppi di amici e i gruppi religiosi. Le intense relazioni affettive mantengono il legame fra i componenti di questo tipo di gruppi anche nei casi in cui non ci sia compresenza fisica, stimolando interiormente un senso del “Noi”.

I *gruppi secondari* si distinguono dai precedenti poiché le relazioni che li caratterizzano sono perlopiù indirette e formali e la dimensione emotiva è funzionale al raggiungimento di un obiettivo specifico. Fanno parte di questa categoria, variabile numericamente, enti economici, scolastici, politici, amministrativi...

---

<sup>3</sup> CARLI Renzo, PANICCIA R., LANCIA F., *Il gruppo in Psicologia clinica*, NIS, 1988, Roma

Più in particolare, C. H. Cooley (1909) arricchisce la sua classificazione definendo il **Gruppo Interno** e il **Gruppo Esterno**, il **Gruppo Naturale** e il **Gruppo Sperimentale**, il **Gruppo Formale** e il **Gruppo Informale**. Il *Gruppo Interno* e il *Gruppo Esterno* indicano rispettivamente il gruppo di cui la persona è parte e in cui s'identifica, e quello a cui l'individuo non appartiene e verso il quale può nutrire sentimenti di avversione, disapprovazione o timore, tali da indurlo ad adottare strategie di evitamento. In ambito psicoanalitico, i concetti di gruppo interno e gruppo esterno assumono una valenza differente sulla base della quale il gruppo interno è quello che ciascun individuo porta con sé in base alla sua storia personale (gruppo interiorizzato), mentre il gruppo esterno è quello in cui ci si trova a vivere e a confrontarsi nel qui e ora.

Il *Gruppo Naturale* rappresenta il gruppo in cui l'individuo nasce, mentre il *Gruppo Sperimentale* è quello che si costituisce con lo scopo di raggiungere un obiettivo.

Il *Gruppo Formale* e quello *Informale* vengono invece definiti in riferimento al “grado di strutturazione” delle relazioni interne e degli obiettivi e degli obiettivi da perseguire; il primo è più strutturato e regolato al suo interno da norme molto precise che i vari componenti sono obbligati ad accettare (pena l'esclusione da essi).

L'istituto scolastico, ad esempio, costituisce un gruppo formale, con le sue regole, i suoi orari, i suoi programmi. I gruppi informali, invece, non sono regolati da norme specifiche, ma queste vengono proposte nel tempo, al momento del bisogno, quando i membri di questi gruppi, trovandosi ad interagire, vogliono cercare di regolare e migliorare la vita interna del gruppo stesso per ottimizzare il suo funzionamento (con la successiva possibilità di modificare le regole con facilità). Anche all'interno del gruppo formale è chiaramente possibile modificare le regole, ma questa operazione solitamente non è semplice e richiede tempi lunghi.

Un'altra classificazione sistematizzata è quella elaborata da D. Anzieu e J.Y. Martin nel 1986, che distinguono il Gruppo, sia primario che secondario, rispetto ad altri fenomeni gruppali quali la **Massa**, la **Folla**, il **Raggruppamento**, la **Banda**, il **Piccolo Gruppo** e il **Gruppo Allargato**.

La *Massa* rappresenta il numero più grande di individui non riunibili fisicamente in uno stesso luogo; come possono esserlo le mode, le correnti di pensiero, l'opinione pubblica...

La *Folla* consiste in una moltitudine di persone presenti contemporaneamente in uno stesso luogo, che non condividono nessuna progettualità o intenzionalità; con un grado di strutturazione molto debole e breve, variabile da minuti a giorni; essa è relazionalmente unita da un “*contagio emotivo*” senza una reale consapevolezza degli scopi a cui tendere.

Il *Raggruppamento* richiama un insieme di persone che si incontrano periodicamente e si riuniscono con l’obiettivo di perseguire un interesse comune attraverso forme di rappresentanza (ad esempio circoli, confraternite, associazioni, società). Il grado di strutturazione qui è medio e può avere una durata che va da settimane a mesi; la relazione tra i membri è superficiale e l’azione comune fra loro risulta spesso limitata e passiva.

La definizione di *Banda* invece è inerente ad un numero definito di persone che si aggregano e formano un gruppo in base a qualche somiglianza. Questo è caratterizzato da un forte senso di appartenenza e distinzione verso l’esterno, con una debole strutturazione, una durata variabile da ore a mesi, e un piccolo numero di componenti, la banda ha una modalità relazionale comune ai membri che la compongono, come la “ricerca dei simili”. Se si definiscono degli obiettivi e dei valori, tutto ciò può evolvere verso un certo grado di stabilità e durevolezza.

Il *Piccolo Gruppo* è composto da un numero ristretto di persone, massimo dodici, che hanno un obiettivo in comune e sono strettamente interdipendenti. Il grado di strutturazione è elevato, la durata è variabile da tre giorni ad anni e vi è inoltre un’elevata consapevolezza degli scopi. Il *Gruppo Allargato* è infine un gruppo composto da 25-50 individui, riuniti per esprimersi su di un tema comune; non essendoci possibilità di intimità relazionale, spesso sopravviene nei membri una sensazione di pressione e minaccia.

Fatte queste distinzioni, si può definire come *Organizzazione* l’insieme di individui e risorse che attraverso un’articolazione di funzioni e ruoli condividono un obiettivo da conseguire; comprendendo pertanto sia gruppi primari, sia gruppi secondari. Il grado di strutturazione è in questo caso molto elevato e la durata risulta variabile da mesi ad anni. Il numero di membri è medio-elevato, la loro relazione è fondata sulle funzioni da svolgere e la loro azione è pianificata e sistematizzata.

Il bisogno di classificare i diversi tipi di gruppi per chiarire le differenze tra un gruppo ed un altro è stata la motivazione che ha spinto F. Di Maria e G. Falgares (2005) ad una

sistematizzazione esaustiva in funzione degli *obiettivi* che i gruppi si pongono, non prima però di aver esplicitato le *variabili psicosociali* che orientano il *lavoro di gruppo* e che sono:

- **Origine:** i gruppi possono nascere in modo spontaneo o organizzato.
- **Obiettivi:** rispetto agli obiettivi è importante sottolineare la distinzione fra gruppi **autocentrati** e gruppi **eterocentrati**. I gruppi autocentrati hanno come obiettivo principale quello di aiuto alla persona, con un focus principale sui sentimenti e sull'approccio affettivo con il quale si affrontano le esperienze personali; di questi fanno ad esempio parte lo psicodramma, i gruppi di sostegno, di counselling o di prevenzione. I gruppi eterocentrati sono gruppi di lavoro, di ricerca, d'informazione, focus group; hanno l'obiettivo di mettere in comune competenze e pareri del team di lavoro. In questo caso viene maggiormente implicata la sfera cognitiva legata alla realtà, opposta a quella più emozionale ed introspettiva dei gruppi autocentrati.
- **Tipo di relazione interna e dimensione:** qui si distinguono gruppi primari e secondari.
- **Durata:** i gruppi possono essere temporanei, a termine, o duraturi nel tempo.
- **Composizione:** gruppi eterogenei o omogenei.
- **Rapporto con l'organizzazione:** distinzione di gruppi formali e informali.

Per quanto riguarda gli obiettivi gli autori elaborano una specifica classificazione dei gruppi:

- **Gruppo di discussione:** promuove il confronto rispetto ad una tematica (o un'esperienza). A seconda dell'argomento e dei risultati da raggiungere il numero di incontri può essere variabile.
- **Gruppo di decisione:** finalizzato a scelte operative e decisioni in funzione dei risultati; in questo caso il numero di incontri è limitato e perciò è richiesta una buona dose di negoziazione.
- **Gruppo d'informazione:** mira a fornire e ricevere informazioni su di un tema specifico. Sono gruppi eterocentrati per il coinvolgimento limitato dei partecipanti, che si limitano ad offrire e ricevere chiarimenti.

- **Gruppo di osservazione:** tende all'osservazione del funzionamento e delle dinamiche relazionali di gruppi già esistenti, cercando di cogliere anche i vissuti individuali.
- **Gruppo di orientamento:** mira all'autoesplorazione dei membri attraverso l'evocazione delle aspettative e delle motivazioni di ciascuno, con lo scopo di rendere il più possibile consapevoli le proprie competenze, per poi operare delle scelte responsabili.
- **Gruppo di sostegno e psicoterapia:** si propone di fornire supporto ai propri membri attraverso la discussione il confronto, la consapevolezza individuale e collettiva dei disagi di cui ciascuno è portatore (per soggetti in situazioni di fragilità sociale o stress che perdura nel tempo), a fini di supporto e/o cambiamento.
- **Gruppo di ricerca:** è finalizzato alla conoscenza, lo studio e l'interpretazione di situazioni d'interesse del piccolo gruppo di lavoro.
- **Gruppo di prevenzione:** stimola l'attivazione ed il recupero di potenzialità individuali, elaborando ipotesi di progettazione e programmazione di rilevanza sociale.
- **Gruppo di educazione al benessere:** si propone di sviluppare la dimensione culturale e creativa dei propri membri, in spazi ludici e ricreativi, ma anche sanitari o educativi (ad es. educazione alla salute).

### **1.3 I. Yalom e i fattori terapeutici**

Da un punto di vista più prettamente clinico, può essere importante evidenziare gli studi di I. Yalom e collaboratori (1968) che, ancora oggi, sono di grande importanza per il campo delle dinamiche dei gruppi e dei fattori terapeutici connessi ad esse.

Per Yalom il gruppo è “un'arena dove i partecipanti interagiscono liberamente gli uni con gli altri”, con l'obiettivo di raggiungere un cambiamento.

Questo autore evidenzia e definisce 11 fattori terapeutici, validi per tutti i tipi di gruppo, che caratterizzano le interazioni di esperienze umane e che conducono al cambiamento (*curative factors*, 1968). Questo significa che, a prescindere dall'orientamento di base, alcune funzioni sono presenti in qualsiasi gruppo. Questi fattori sono definibili come costrutti soggettivi in grado d'identificare alcuni degli aspetti che possono favorire e produrre un cambiamento all'interno di un campo gruppale. Tale classificazione, seppur

non recente, resta ad oggi una delle più importanti e riconosciute modalità d'identificazione delle funzioni terapeutiche dei gruppi.

Uno degli assunti più importanti è che l'interazione interpersonale sia cruciale nel promuovere cambiamento all'interno dei gruppi<sup>4</sup>.

I fattori terapeutici identificati da I. Yalom sono i seguenti:

1. Infusione della speranza. La speranza è necessaria per motivare i partecipanti al percorso di gruppo e di cambiamento e costituisce il prerequisito affinché possano attivarsi anche gli altri fattori terapeutici. Rispetto a questo fattore si può portare ad esempio come spesso i membri stessi del gruppo offrano testimonianze spontanee che fungono da stimolo quando nel gruppo entrano nuovi membri. La fiducia nel poter cambiare è di per sé la condizione per poter trasformare ciò che si ritiene importante.
2. Universalità (uguaglianza, appartenenza: riconoscere che per alcune cose “siamo tutti sulla stessa barca”). Molti partecipanti intraprendono un percorso di gruppo con la triste convinzione di essere senza eguali, di avere essi soli certi problemi, pensieri, impulsi e fantasie inaccettabili. Poter fare esperienza che alcune dimensioni della vita accomunano consente di sentirsi parte di un insieme più ampio e favorisce il senso di appartenenza, diminuendo il senso di solitudine.
3. Informazione-guida. Il gruppo può favorire una sorta di apprendimento rispetto al funzionamento psichico e al significato delle dinamiche relazionali, ma anche rispetto a informazioni specifiche relative a ciò per cui il gruppo si costituisce e si riunisce. Ad esempio, in numerosi gruppi vengono scambiate informazioni rispetto a specifiche strategie, percorsi di cura o formativi, reti comunitarie o professionali. Questo fattore comprende così dunque istruzioni didattiche e consigli (suggerimenti offerti dal conduttore e/o dai partecipanti).
4. Altruismo. Spesso le persone accettano più volentieri osservazioni da un altro membro del gruppo, più che dal conduttore. I partecipanti al gruppo sperimentano

---

<sup>4</sup> YALOM Irvin, LESZCZ M., *Teoria e pratica della psicoterapia di gruppo*, 5ed, Bollati Boringhieri, 2008, Torino.

l'importante vissuto di essere non solo bisognosi, ma anche competenti e in grado di soddisfare richieste altrui, attraverso i loro suggerimenti. Il fornire aiuto, suggerimenti, conforto, sono esperienze che possono incrementare il benessere, l'autostima e l'autoefficacia.

5. Ricapitolazione correttiva del gruppo primario familiare. La maggioranza delle persone che iniziano un percorso gruppale di tipo psicoterapeutico hanno in comune esperienze di profonda insoddisfazione rispetto al loro primo e più importante gruppo: la famiglia d'origine. È inevitabile che prima o poi i partecipanti interagiscano con il conduttore e con gli altri membri del gruppo secondo i modi e i modelli con cui un tempo interagivano coi genitori e i fratelli. Il gruppo può così essere un'occasione in cui possono ripresentarsi i conflitti familiari e possono essere rivissuti in modo trasformativo perché in quel contesto su di essi ci si può lavorare.
6. Socializzazione. Lavorare in gruppo consente di acquisire, affinare e sviluppare abilità sociali sempre più complesse nell'apprendere a sintonizzarsi con il processo di gruppo, essere utilmente ricettivi verso gli altri, apprendere nuove modalità di risoluzione dei conflitti, senza giudizi impulsivi e con maggiori capacità di sperimentare ed esprimere un'adeguata empatia.
7. Comportamento imitativo. I conduttori influenzano gli stili comunicativi del gruppo che guidano, modellando certi comportamenti importanti ed utili per il lavoro con altri. Il processo imitativo nei gruppi è diffuso e riguarda sia il conduttore, sia gli altri membri del gruppo.
8. Apprendimento interpersonale. Fattore ampio e complesso che mette in risalto "l'essere sociale" dell'uomo ed ispirato alla teoria interpersonale dello psichiatra H. S. Sullivan (1940) che sostiene che la personalità sia il prodotto dell'interazione con altri esseri umani significativi. Il bisogno dell'essere umano di essere legato ad altri sarebbe fondamentale come qualsiasi altra esigenza biologica. Questo fattore è strettamente legato allo *sviluppo sociale*, poiché il

gruppo terapeutico, come qualsiasi altra associazione di gruppo, viene inteso come “microcosmo sociale”, una rappresentazione delle dinamiche sociali sia efficaci, che disfunzionali. Secondo I. Yalom, il disagio psicologico non può prescindere dal rapporto con la società: esso trae origine e si manifesta nelle relazioni disfunzionali e grazie al fattore interpersonale è poi possibile instaurare rapporti funzionali e gratificanti. I componenti di un gruppo attraversano diversi stadi, i quali rappresentano un vero e proprio apprendimento, in termini di psicologia cognitiva: una qualsiasi modifica stabile del comportamento indotta dall’esperienza. Il punto di partenza è la presa di coscienza, la **consapevolezza** dell’esistenza dei propri comportamenti sociali inadeguati e della possibilità di poterli cambiare. Si segue con la **valutazione** della reazione che hanno gli altri componenti del gruppo verso il proprio comportamento e si giunge infine al vero e proprio **apprendimento**, cambiando l’atteggiamento disfunzionale attraverso la sperimentazione nel gruppo e verificandolo successivamente all’esterno, nella società. L’apprendimento interpersonale consente, quindi, d’individuare le diverse problematiche e limiti di ogni componente del gruppo, ma anche di conoscerne le potenzialità e le risorse spesso ancora nascoste e utili per il cambiamento ricercato.

9. Coesione di gruppo. Una buona coesione è un elemento indispensabile per ottenere esiti positivi da un percorso gruppale ed è una condizione necessaria per permettere lo sviluppo e l’efficacia degli altri fattori. Lavorare sulla coesione gruppale consiste nel favorire lo sviluppo di un senso di appartenenza potendo condividere affettivamente il proprio punto di vista con gli altri membri e sentirsi accettati senza essere giudicati. I gruppi più coesi sono così caratterizzati da maggior accettazione, empatia, intimità e comprensione; permettono anche l’espressione di aggressività e l’attraversamento dei conflitti che vengono affrontati traendone un beneficio costruttivo. Oltre ad essere espressione del sostegno reciproco e del tono emotivo del gruppo, la coesione rappresenta la possibilità di aprirsi liberamente tra i membri. Infine, è correlata positivamente ad una frequenza costante agli incontri e ad un minor abbandono del gruppo.

10. Catarsi. Questo fattore è spesso connesso al livello di coesione del gruppo e comporta l'espressione sincera da parte dei membri del gruppo dei propri sentimenti e pensieri più intimi ed autentici. La catarsi può funzionare nella misura in cui l'espressione delle emozioni viene vissuta come esperienza emotiva correttiva (trasformativa) e non solo di "scarico" emotivo.
  
11. Fattori esistenziali. Con questi fattori si fa riferimento a questioni personali su cui la persona è costretta prima o poi a riflettere durante l'esperienza di gruppo. Si tratta di solitudine, morte, sofferenza, senso della vita, responsabilità, incostanza dell'esistenza e delle implicazioni che tutto ciò può avere sulla condotta di vita. Ad esempio: riconoscere che per quanta intimità si possa raggiungere con altre persone, si deve saper affrontare la vita da soli; apprendere che bisogna assumersi la responsabilità definitiva del modo in cui si vive la propria vita, indipendentemente dal sostegno che si può ricevere da altri.

## CAP. 2: GRUPPI DI LAVORO E TEAM BUILDING

Dopo aver cercato di riportare alcuni fra i principi più importanti che stanno alla base dello studio dei gruppi, le loro principali classificazioni e distinzioni, vorrei allargare il focus di questo mio elaborato sullo studio e le teorie inerenti alla formazione, “la costruzione” e lo sviluppo del gruppo come “strumento” per un lavoro efficace.

### 2.1 Teamwork

Con il termine *teamwork* (letteralmente, in italiano “lavoro di squadra”) ci si riferisce all’abilità di un gruppo di lavorare bene insieme per completare un’attività nel modo più efficiente possibile. Oltre alla presenza di un buon grado di strutturazione, ci troviamo così in questi casi spesso in situazioni caratterizzate da un alto (e necessario) livello di quelle variabili psicosociali che possono, in qualità differenti, appartenere anche a qualsiasi altro gruppo, come *l’interdipendenza*, la *fiducia* e la *coesione*.

L’abilità di *teamwork* è presente in qualsiasi contesto in cui un gruppo di persone lavora insieme per raggiungere un obiettivo comune<sup>5</sup>. Questi contesti possono includere, ad esempio, lo sport, le aziende e le industrie (contesto formale), il sistema sanitario, quello scolastico (si pensi per esempio ad un gruppo di compagni di classe che devono sviluppare ed esporre un progetto). In ognuno di questi casi, il livello di “lavoro di squadra” può variare da basso, a intermedio, fino ad essere molto elevato, a seconda della quantità e qualità di comunicazione, fiducia, interazione e collaborazione presente fra i membri del team.

Nell’ambito del teamwork, un’importante distinzione da tenere a mente è quella fra “gruppo” e “team” dato che queste due parole non sempre coincidono. Infatti, secondo J.R. Katzenbach e D.K. Smith (consulenti manageriali, 1999), un team è un “*numero limitato di persone aventi capacità complementari, impegnate per uno scopo comune, per il raggiungimento degli obiettivi e che condividono un approccio simile*”. A causa dell’alta frequenza di conflitti gerarchici e rapporti interpersonali instabili, molti gruppi non arrivano mai a configurarsi come veri e propri team<sup>6</sup>. Per questo motivo, J. R. Katzenbach e D.K. Smith hanno riscontrato che i team dovrebbero essere composti da un

---

<sup>5</sup> FOGLIO Antonio, *Lavoro e gioco di squadra*, Franco Angeli Edizioni, 2010, Milano

<sup>6</sup> KATZENBACH J.R. e SMITH D.K., “*The wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*”, New York: HarperBusiness, 1999, pag. 45.

numero che vari dai 2 ai 25 componenti, ma quelli più efficaci sembra non raggiungano i 10 membri.

Nel contesto lavorativo la dimensione del gruppo ha acquisito nel tempo sempre più importanza. La capacità di lavorare in team è una caratteristica sempre più importante che oggi viene spesso richiesta al candidato che si affaccia al mondo del lavoro.

La vita lavorativa degli individui è quindi sempre più spesso caratterizzata da attività specifiche di gruppo ed i manager sono dunque sempre più chiamati a saperne comprendere le dinamiche per poter sfruttare al meglio i vantaggi che ne derivano.

In un contesto caratterizzato da un sempre maggiore livello di fusioni di aziende (acquisizioni o incorporazioni) è aumentata l'esigenza di trasformare gli ambienti di lavoro in modo da renderli più partecipativi, attraverso strutture che vanno oltre le unità specialistiche ed i gruppi gerarchici. Ogni componente del team ha quindi uno stesso obiettivo e collabora con gli altri per raggiungerlo<sup>7</sup>.

La nuova tendenza che prende corpo in molte tipologie di organizzazioni è così quella di coinvolgere direttamente i dipendenti nei processi decisionali attraverso maggiori responsabilità, alti livelli di delega, eliminazioni di ruoli gerarchici e costituzione di team di lavoro, con la conseguenza che gli individui ed i gruppi a cui essi appartengono acquisiscono maggiori responsabilità e compiti che riguardano ogni aspetto del lavoro nell'ambito dell'organizzazione stessa.

Un esempio di un'azienda che ad oggi cerca di applicare concretamente tutto ciò è Nestlé (questo loro attuale modus-operandi mi è stato presentato da Gianluca Doderò, responsabile del settore risorse umane nell'azienda svizzera, durante una lezione del corso di Selezione del Personale che ho frequentato presso l'università di Padova).

All'interno di un team di lavoro non sempre valori e opinioni sono condivisi. Nonostante ciò sono molte le organizzazioni impegnate nello sviluppo di quei fattori indispensabili alla formazione di gruppi, attraverso la proposta di corsi di formazione, la valorizzazione dell'importanza del ruolo che il gruppo riveste, così da soddisfare anche i bisogni di sicurezza e appartenenza.

---

<sup>7</sup> KREITNER R., KINICKI A., *Comportamento Organizzativo*, Apogeo Education, 2013, Milano.

Avere obiettivi comuni è una delle principali ragioni della Formazione di gruppi, nonché uno dei requisiti basilari. Questi possono richiedere l'esercizio coordinato e cooperativo di un'attività fisica o la condivisione o il confronto di idee, conoscenze ed esperienze, o anche soddisfare bisogni emotivi (R. Kreitner, 2013).

## **2.2 Tassonomia dei gruppi di lavoro**

Nella più specifica accezione di team intesa da J.R. Katzenbach e D.K. Smith (1999), si possono riconoscere diverse tipologie di gruppi a seconda delle diverse "sfide" (*goal*) a cui sono chiamati a rispondere. Dalla comprensione di tale differenziazione si può decidere per un team piuttosto che un altro proprio per le sue caratteristiche di base, più o meno idonee a uno specifico incarico. Per questo, alcuni ricercatori hanno studiato un metodo che distingue i team per tipologie in base proprio allo scopo ad essi associato. Si può così distinguere tra *team di supporto*, *di produzione*, *di progetto* e *d'azione*.

I "*team di supporto*" si utilizzano per aumentare le informazioni utili per i manager per svolgere i propri incarichi. Sono caratterizzati da basso grado di specializzazione (conoscenza generale dovuta all'esperienza e alla capacità di problem solving) e basso grado di coordinamento con altri team (alto livello di indipendenza).

I "*team di produzione*" sono responsabili dell'attività aziendale quotidiana. Questa richiede una formazione minima per quanto riguarda i lavori di routine e ciò spiega il basso grado di specializzazione che li caratterizza. Il grado di coordinamento deve essere invece alto tra i team.

I "*team di progetto*" rispondono all'esigenza creativa di problem-solving necessaria all'esecuzione di progetti. Questa attività richiede un alto grado di specializzazione tecnica e, poiché si basa sul raggiungimento di risultati specifici, ha durata limitata al raggiungimento di tali risultati e il tempo stesso ha importanza fondamentale. Spesso si utilizzano *team interfunzionali* allo scopo di unire il lavoro e le conoscenze degli specialisti in diversi settori (ad es. marketing e finanza...).

Infine, i "*team d'azione*" sono caratterizzati sia da un alto grado di specializzazione, sia di coordinamento intergruppi (alta interdipendenza fra team; bassa indipendenza). La loro principale caratteristica consiste nel dover dar prova, su richiesta, di una *performance* eccellente.

Quello che contraddistingue questo tipo di suddivisione tra tipologie di team è la dinamicità: queste possono evolvere da una tipologia all'altra o anche essere l'una il risultato dell'altra.

### **2.3 Il team building**

Il team building è quell'attività (o processo) tramite cui si cerca di formare un team efficace ed efficiente, la cui buona cooperazione tra i membri può portare ad un risultato superiore rispetto a quello che potrebbero ottenere se lavorassero individualmente.

Negli ultimi anni si sta diffondendo sempre di più la pratica di lavorare in team abbandonando le vecchie organizzazioni tradizionali fatte di ruoli, responsabilità e canali di comunicazione rigidi e definiti che sembrano rappresentare un ostacolo a questo modo emergente di lavorare.

Per “trasformare” i “semplici” gruppi in veri e propri *team*, c'è bisogno di attività di “*team building*” efficaci. Questa espressione fa riferimento ad attività che comprendono tecniche di apprendimento sperimentale utilizzate per il miglioramento del funzionamento dei gruppi di lavoro che puntano in modo particolare su una maggiore cooperazione, una migliore comunicazione e un minor conflitto interno disfunzionale. Per quanto riguarda la metodologia di lavoro viene privilegiato l'apprendimento attivo e vengono valorizzate le modalità di lavoro più che il lavoro in sé.

Con il termine “tecniche di apprendimento sperimentale” s'intendono, ad esempio, giochi di ruolo (utili nella gestione dei conflitti), esercizi di fiducia, giochi competitivi (ad esempio, la metafora del rugby) e attività creative.

Quando si parla di team building, se non si è informati (o lo si è poco a riguardo), si tende ad associarlo a contesti aziendali o comunque molto formali, ma queste attività possono in realtà essere trasportate con la stessa grande importanza in altri ambiti, come quello di formazione e quello educativo (nelle scuole per esempio). Aldilà dei contesti applicativi è sempre importante porre attenzione all'organizzazione affinché l'intervento sia ben delineato e strutturato (con una certa costanza e per un certo periodo di tempo). Per questa ragione non potrà mai infatti ad esempio essere considerato team building un singolo incontro messo in atto con un certo gruppo a fini di presentazione (e nel quale magari si è fatto qualche tipo di simulazione dell'attività con *role-playing*); in sostanza, per far sì che un'attività sia considerabile team building è necessario del tempo.

Formalmente, tra i principali obiettivi del team building si possono distinguere (A. Foglio, 2010):

1. Stimolare l'acquisizione e lo sviluppo di *soft-skills* (per esempio creatività e comunicazione);
2. Formazione di un team che sviluppi una buona interdipendenza;
3. Rimozione di eventuali intoppi al raggiungimento del risultato;
4. Analisi del percorso realizzato;
5. Incrementare la conoscenza tra i membri del team;
6. Migliorare collaborazione tra i membri del gruppo;
7. Creare rapporti di fiducia e stima reciproca;
8. Fornire ai membri l'idea di essere parte di una squadra.

Da questi obiettivi derivano alcuni benefici rilevati che può essere importante sottolineare (A. Foglio, 2010):

1. Valorizzazione dei singoli e crescita professionale;
2. Spirito di gruppo;
3. Migliori relazioni interpersonali. Il modo in cui i membri di un team si relazionano tra loro ha un importante impatto sul loro rendimento;
4. Condivisione di compiti e responsabilità: ciascuno occupa il ruolo che meglio sa svolgere con le proprie competenze;
5. Sinergia: è il principale beneficio, grazie al quale il gruppo riesce ad essere più efficace del singolo individuo;
6. Utile e costruttivo scambio d'informazioni; i membri del team possono scambiarsi informazioni utili, idee, esperienze...

#### **2.4 Classificazione di team-building**

Le numerose attività effettuabili come team-building si possono suddividere secondo alcune categorie principali: giochi di squadra, dove le attività spesso sono esclusivamente ludiche (come può essere una caccia al tesoro) o attività per il benessere, per formare il team attraverso la soddisfazione e il piacere dei singoli, con il contatto, la comunicazione, l'empatia. E' molto importante distinguere il team-building "*formativo e costruttivo*" da quello prevalentemente "*ludico*"; nel primo caso il fine è la consapevolezza nei partecipanti dell'avvenuto cambiamento, nel secondo caso il fine è l'esperienza in sé, che

ha come obiettivo quello di far divertire il gruppo e accrescere la sensazione di appartenere ad un team<sup>8</sup>.

Anche il setting dove si svolgono le attività può variare tra indoor (al chiuso) e outdoor (all'aperto). Nel primo caso vengono spesso proposte delle discussioni o dei giochi di ruolo che possano rappresentare, ad esempio, simulazioni di tematiche o situazioni legate all'azienda (*business game*). All'aperto è di tipico utilizzo la metafora sportiva, con giochi di squadra dai quali si può apprendere da situazioni reali ma non tipiche-familiari per i partecipanti, affrontando sfide e difficoltà concrete. Per rendere poi tutto ciò *formativo* ogni esperienza dev'essere seguita da momenti di riflessione in cui si esprimono i sentimenti e le emozioni vissute nella prova. Tutto ciò può aiutare gli individui a collegare l'esperienza di team-building con la propria realtà aziendale, facendo una concettualizzazione dei contenuti.

Fra le innumerevoli attività possibili, quelle più facilmente e comunemente utilizzate si possono considerare i pranzi (o le cene) aziendali, (o ancora, gite ed escursioni) dove si cerca di migliorare nella maniera più semplice fra tutte importanti qualità necessarie all'interno di un team come comunicazione e relazione, imparando a conoscere i propri colleghi in contesto di vita lontano da quello di lavoro. "Facilmente" utilizzate queste attività, soprattutto dal punto di vista dei ridotti tempi necessari per essere pianificate ed anche i ridotti costi economici rispetto alle altre attività di team-building.

### **2.5 Soft-skills** ("competenze trasversali")

Nell'epoca moderna una cosa che il mercato del lavoro tende a valorizzare e ricercare sempre di più sono le soft-skills individuali. Queste, sono molto più delle "semplici" abilità (*hard skills*) e competenze di un individuo (solitamente facilmente quantificabili e misurabili). Un'abilità è la capacità di imparare a svolgere un compito con risultati predeterminati entro un determinato periodo di tempo e/o un determinato dispendio di energie.

Per quanto riguarda le soft-skills, invece, è più complicato fornire una definizione univoca e specifica data la loro maggiore complessità. Le soft skills possono essere considerate una combinazione della propria autostima, dei vari tratti di personalità, delle capacità d'interazione sociale, di comunicazione, di problem solving, delle proprie abitudini

---

<sup>8</sup> BOTTALLO E., MARASCHI E., *Innovare la formazione aziendale*, Consulman, 2012, Torino.

personali che, nel loro complesso, vanno ad implementare e completare le hard skills di una persona in uno specifico contesto, lavorativo e non. Più semplicemente, si possono definire come importanti caratteristiche personali che, in qualsiasi contesto, influenzano il modo in cui facciamo fronte di volta in volta alle richieste dell'ambiente in cui ci troviamo (AlmaLaurea.it, 2019).

Una determinata soft skill può essere considerata tale in un certo contesto, e non esserlo in un altro; in base a questo, ciò che può essere riconosciuto come una soft skill è molto variabile. Ad esempio, formarsi sulla sensibilizzazione interculturale potrebbe essere utile (come semplice approfondimento e interesse personale) per un chimico, ma è assolutamente necessario per la gestione di risorse umane in società costituite da numerose culture diverse<sup>9</sup>.

Le soft skills sono fortemente connesse con il comportamento e le capacità relazionali delle persone e sono importanti perché, di solito, la vita lavorativa include numerose dinamiche relazionali insieme ad altre persone. I rapporti di lavoro non sono così facili come sembrano e bisogna perciò avere i mezzi giusti per aumentare il loro effetto positivo e limitare i rischi e gli ostacoli che potrebbero verificarsi<sup>10</sup>.

Inoltre, a causa di un mercato del lavoro che, per molti versi, sta diventando sempre più competitivo e complesso, è sempre più necessario per chi offre un lavoro porre molta attenzione alle soft skills individuali dei candidati. Questo perché, per avere successo in tale ambiente di lavoro moderno, in candidati devono portare con sé un “*vantaggio competitivo*” che li possa distinguere gli uni dagli altri seppur possedendo qualifiche e capacità (hard skills) simili (B. Schultz, 2008). Questo vantaggio competitivo viene ricercato attraverso un'attenta valutazione critica delle soft skills personali.

Fra le principali soft skills è possibile distinguere (AlmaLaurea.it, 2019):

- Autonomia: capacità di svolgere i compiti assegnati facendo ricorso alle proprie risorse, senza il costante bisogno di una supervisione;
- Autostima: fiducia in se stessi, consapevolezza del proprio valore;

---

<sup>9</sup> SCHULZ B., *The Importance of Soft Skills: Education Beyond academic knowledge*, *Journal of Language and Communication*, June 2008.

<sup>10</sup> ARONSON E., WILSON, T. D., AKERT R. M., & SOMMERS S. R., *Social psychology*, 2015, New York.

- Resistenza allo stress: capacità di reagire positivamente alla pressione dell'ambiente esterno (es. pressione lavorativa), mantenendo il controllo, rimanendo focalizzati sulle priorità, senza trasferire su altri le proprie tensioni;
- Capacità di pianificare e organizzare;
- Apprendere in maniera continuativa: riconoscere le proprie lacune ed aree di miglioramento, attivandosi per acquisire e migliorare le proprie conoscenze e competenze;
- Comunicazione: capacità di trasmettere e condividere in modo chiaro e sintetico idee ed informazioni con tutti i propri interlocutori, sapendoli anche ascoltare e sapendo confrontarsi con loro in maniera efficace;
- Creatività e problem solving: processo cognitivo che, identificando priorità e criticità di una certa situazione, permette d'individuare le possibili migliori soluzioni ai problemi;
- Team work (lavoro di squadra): disponibilità a lavorare e collaborare con gli altri, avendo il desiderio di costruire relazioni positive tese al raggiungimento di uno scopo comune;
- Leadership: capacità, all'interno di un gruppo, di condurre, motivare e trascinare gli altri verso mete ed obiettivi ambiziosi, creando (e gestendo) consenso e fiducia.

## CAP. 3: IL DRUM CIRCLE

In questo capitolo conclusivo descriverò uno degli innumerevoli percorsi che è possibile progettare come attività di team building per un'organizzazione: il drum circle, in italiano “cerchio ritmico”.

### **3.1 Drum Circle: che cos'è**

Un Drum Circle, o meglio, un *Community Drum Circle* (1980), per utilizzare le parole di uno dei suoi principali fondatori ed esportatori nel mondo, Arthur Hull (percussionista statunitense), è un coinvolgente evento ritmico musicale dedicato alla coesione di gruppo. Un Drum Circle è un piacevole evento alla portata di tutti i membri di un qualsiasi gruppo, in cui le persone rafforzano a vicenda la capacità di essere presenti nella propria vita, celebrando la comunità attraverso ritmo e musica. Il ritmo è un linguaggio universale facilmente approcciabile da tutti, compreso il più piccolo bambino; è così dunque che un evento libero, ritmico, “*rumoroso, divertente, familiare*” (A. Hull) ed interattivo come il Drum Circle cerca di porre tutti i partecipanti allo stesso livello e renderli più vicini gli uni agli altri <sup>11</sup>.

Può così dunque essere considerato un'attività di apprendimento esperienziale efficace in tutte quelle dinamiche di gruppo in cui il bisogno di empatia, stima reciproca e motivazione siano aspetti essenziali.

Fattori chiave su cui si lavora e su cui i partecipanti tendono a sperimentare benefici sono:

- Autostima ed espressione di sé
- Attenzione e capacità di ascolto
- Creatività
- Coordinazione
- Cooperazione e fiducia (in se stessi e negli altri)
- Coesione di gruppo
- Motivazione (personale e del gruppo verso uno scopo comune)
- Interazione sociale (amicizia, divertimento)
- Benessere e rilassamento (riduzione dello stress)
- Musicalità e ritmicità

---

<sup>11</sup> HULL Arthur, *Drum Circle Spirit: Facilitating Human Potential Through Rhythm*, 1998.

### **3.2 Drum Circle: che cosa NON è** (Arthur Hull, 1998)

- Non è una lezione di musica.
- Non è uno spettacolo in cui gli studenti si siedono come a teatro di fronte ad un palco ad osservare un musicista di alto profilo che dimostra ed insegna metodi tradizionali per suonare certe percussioni.
- Non è l'uso di ritmi appartenenti a specifiche culture.
- Non richiede una specifica formazione musicale professionale.

### **3.3 I partecipanti**

Non bisogna essere musicisti o percussionisti professionisti per partecipare, in quanto chiunque è libero di poter far parte di questa esperienza. Ciascuno ha qualcosa da offrire al cerchio, ed ognuno è benvenuto. L'universalità del ritmo, espressa su tamburi e percussioni, passa attraverso qualsiasi barriera di età, sesso, religione, provenienza e cultura, alla ricerca di una certa armonia e sintonia fra i partecipanti.



Figura 1: strumentazione tipica di un Community Drum Circle.

### **3.4 A chi è rivolto**

Il grande carattere di apertura e libertà che caratterizza il Drum Circle, lo porta ad essere anche ampiamente multi-contestuale. Infatti, un Drum Circle, può essere applicato in una vasta gamma di contesti, dal più formale all'informale. Fin dalle origini (presso l'Università di Santa Cruz, in California, 1980) Arthur Hull, fondando la società *Village Music Circle* ha proposto e guidato (*facilitato*) esperienze di Drum Circle a molte varietà di gruppi in giro per il mondo (dagli Stati Uniti, all'Asia, all'Europa...) che vanno dai direttori di multinazionali, agli adolescenti a rischio, con l'obiettivo di superare barriere culturali individuali usando il ritmo come strumento di aggregazione, cercando di migliorare la coesione e l'interazione sociale all'interno del gruppo con cui si lavora.

Ancora oggi, Hull continua a portare i suoi eventi in giro per il mondo, anche formando e sviluppando la nuova e crescente professione del Facilitatore (chi coordina e guida il gruppo, il cerchio) di Drum Circle. In Italia la formazione, e le esperienze di Drum Circle sono riconosciute dal MIUR, Ministero dell'Istruzione e della Ricerca. Nel 2017, è stato fondato *Village Music Cricles Global*, un team internazionale di Trainer e facilitatori che insegnano e applicano il metodo di Arthur Hull in tutto il mondo.

I numerosi settori dove possono dunque esserci esperienze di Drum Circle sono:

- Aziende (team building)
- Scuole, licei, università (educazione, formazione)
- Strutture sanitarie (per anziani o adolescenti a rischio per esempio)
- Gruppi di crescita personale
- Feste, fiere (animazione, gioco e divertimento)

### **3.5 Drum Circle in azienda (team building)**



Figura 2: sessione di un Drum Circle per un team building.

Anche in Italia, il Drum Circle è ultimamente sempre più noto, prezioso, e riconosciuto, per chi si occupa di formazione e team building aziendale. Questa metodologia di lavoro comporta un basso investimento in termini di tempo impiegato ed ha una grande efficacia sugli obiettivi che vengono prefissati (ad esempio, migliorare il lavoro di squadra). I partecipanti in poco tempo possono diventare più consapevoli dell'appartenenza ad un gruppo e del valore del loro apporto individuale all'attività del gruppo stesso.

Caratteristiche chiave, individuali e gruppali, su cui si lavora di più in questo contesto sono:

- Migliorare le qualità di leadership
- Fondare, sviluppare e consolidare i gruppi (teamwork)
- Facilitare i passaggi e le trasformazioni all'interno delle organizzazioni (innovazioni, cambiamento della struttura organizzativa)
- Favorire spirito di gruppo, motivazione, cooperazione e ascolto
- Ridurre lo stress sul lavoro
- Migliorare le capacità di problem solving e la creatività attraverso l'utilizzo delle risorse individuali e del gruppo.

### **3.6 Il metodo: com'è, come funziona**

Una sessione di Drum Circle può durare dai 45 minuti, fino ad anche 80-90 minuti, pause comprese. I partecipanti si siedono in cerchio e iniziano a suonare con l'aiuto di un Facilitatore che guida e coordina i partecipanti grazie ad alcuni giochi di ruolo in cui non devono esserci il timore del giudizio e l'ansia di voler o dover essere sempre più bravi in quanto, come già detto, non c'è bisogno di alcun prerequisito (musicale o meno) per potervi partecipare. Dopo alcune decine di minuti, il gruppo è già in grado d'improvvisare alcuni ritmi in autonomia evidenziando fin da subito un certo grado d'interazione fra i suoi componenti. Oltre agli strumenti a disposizione, è possibile utilizzare anche la propria voce con canti o vocalizzi.

Imparare a suonare (proposte ritmiche) attorno ad un certo tempo (*beat*) aiuta a sviluppare capacità di ascolto e di cooperazione, rivelando come l'unicità dell'individuo sia una componente di estremo valore all'interno della sinergia di un gruppo; un cerchio ritmico fornisce così un luogo di divertimento e di rassicurazione allo stesso tempo.

Uno dei giochi più comunemente e facilmente proposti è "*follow the river*" che consiste nel chiedere ad uno qualsiasi dei partecipanti che se la sente (altrimenti può iniziare il Facilitatore) di cominciare a suonare un ritmo qualunque, anche il più semplice e banale che gli possa venire in mente, dopodiché, a turno uno alla volta, gli altri partecipanti dovranno unirsi a quel ritmo occupando gli spazi vuoti lasciati da quel semplice *beat* di partenza. Sarà così che, con il passare del tempo, si aggiungeranno uno alla volta sempre più ritmi e si arriverà ad un coinvolgente evento ritmico al quale partecipano tutti i

membri del gruppo. Questo ritmo non ha regole definite a priori e, a seconda delle proposte che si aggireranno man mano, potrà continuare ad essere semplicissimo fino alla fine, oppure potrà diventare molto articolato e complesso fino a raggiungere infine, una conclusione di gruppo coordinata dal facilitatore.

Questo “*finire insieme*” ha un significato particolare: conduce gli individui ad una percezione condivisa di bello, di piacevole e gratificante. Il valore aggiunto, mai abbastanza sottolineato della regolazione reciproca tra percussionisti, è non solo la compatibilità istantanea tra stili cognitivi diversi, stili corporei, dinamiche tensivo-distensive, ma l'implicita e corale tensione verso la realizzazione di un costrutto estetico e il senso di pienezza e di unità percepito<sup>12</sup>. Con la musica e l'improvvisazione si respira un certo senso di libertà assoluta, in realtà solo apparente, perché le nostre conoscenze implicite (gli ascolti metabolizzati nel tempo) influenzano il nostro agire. Il bello però, è che c'è l'altro con il quale ci confrontiamo, e lì siamo stimolati ad andare oltre, a imitare e poi variare in un gioco di rispecchiamenti e deviazioni che rappresentano null'altro se non un percorso di ricerca delle reciproche identità tramite un confronto intersoggettivo. Alla fine, ci si conosce meglio e si prova gratitudine verso l'altro perché ci ha dato questa opportunità, prima ancora di conoscersi veramente.

---

<sup>12</sup> CHANGEUX J-P., *Il bello, il buono, il vero. Un nuovo approccio neuronale*, Cortina, 2013, Milano.

## **CAP. 4: DUE RICERCHE SUL DRUM CIRCLE**

In questo capitolo conclusivo presenterò due ricerche recenti in merito all'attività del Drum Circle; le ricerche attualmente a disposizione non sono molte ma su questo argomento sta crescendo l'interesse nell'attuale campo della ricerca, specialmente quello americano.

**4.1 Progetto Drum Circle: uno studio qualitativo con adolescenti a rischio in un contesto scolastico** (Shelley Snow PhD & Miranda D'Amico PhD, *Canadian Journal of Music Therapy*, January 2010).

Seppur non pienamente inerente all'interesse principale della mia tesi (ovvero l'applicazione del Drum Circle come team-building in contesti aziendali) penso possa essere comunque utile presentare questa ricerca in quanto descrive i principali benefici che può comportare tale attività nel campo di applicazione originario per questa attività (riabilitazione e benessere della persona).

Il contesto di questa ricerca è quello scolastico e l'attività era volta a scopi riabilitativi-educativi per adolescenti a rischio. Alcuni dei benefici qui riscontrati possono essere universalmente riconosciuti e ritrovabili così anche in altri contesti, come nel team-building per le aziende. Potrebbe essere il caso, ad esempio, della maggior coesione di gruppo, di un miglior ascolto o del maggior interesse mostrato dai partecipanti verso gli obiettivi del proprio gruppo di appartenenza.

### **4.1.a Durata, contesto e partecipanti**

Questo studio è stato condotto in un periodo di 12 settimane, caratterizzate da una seduta a settimana (60 minuti l'una), con 10 studenti (4 ragazze e 6 ragazzi, età 16-17) di un piccolo liceo canadese. I partecipanti avevano diversi problemi legati alle proprie famiglie di appartenenza (come genitori dipendenti da droghe, o assenza totale dei genitori).

### **4.1.b Procedura**

Il conduttore (facilitatore) del gruppo è stato un ricercatore e musicoterapeuta professionista, Bruno Roy. Prima di tutto, c'è stato un gruppo di presentazione per informare gli studenti rispetto a cosa si sarebbe fatto nelle 12 sessioni a venire. In primis, è stata mostrata una breve sessione di drum circle, dopodiché sono stati consegnati e richiesti i consensi informati per la partecipazione degli studenti. Ogni sessione è stata inclusa come parte di una giornata regolare di scuola (come fossero lezioni a cui era

richiesta una regolare presenza); non si davano voti e il tutto è stato chiamato “Progetto Drum Circle”.

L’inizio di ogni sessione consisteva nell’insegnare ogni settimana nuove tecniche base per le percussioni coinvolte (djembe africani). Queste venivano messe in pratica attraverso una fase di riscaldamento iniziale (warm-ups) in cui ognuno suonava il proprio djembe dopodiché venivano man mano introdotti nuovi ritmi. Con il progresso del gruppo ogni partecipante veniva poi incoraggiato a cercare di proporre nuovi ritmi personali.

Una delle parti di maggior successo era quella che richiedeva a due partecipanti di uscire dall’aula per andare a creare uno o due ritmi che avrebbero poi dovuto insegnare a tutti gli altri componenti del gruppo-classe una volta rientrati.

Un altro momento importante era quello del “round robin” (una delle tecniche più comuni, già presentata anche nel capitolo precedente, al paragrafo 3.4 con il nome di “follow the river”). Questa parte coinvolgeva ogni partecipante; veniva chiesto a ognuno di proporre un ritmo personale uno alla volta, e ogni ritmo doveva cercare di fondersi con il contributo ritmico precedente. Dopodiché, i partecipanti smettevano di suonare (sempre uno alla volta) per concludere questa parte di Drum Circle.

Il conduttore (e/o il co-conduttore) incoraggiavano i partecipanti verso diversi obiettivi:

- esprimere la loro creatività per il gruppo
- imparare tecniche e ritmi base di percussioni (djembe in questo caso)
- sentirsi bene per i propri sforzi e contributi per il gruppo
- prendere rischi e provare cose nuove (come essere leader del gruppo conducendo certi momenti del Drum Circle)
- rispettarci l’un l’altro
- ascoltarsi e supportarsi
- divertirsi

#### **4.1.c Raccolta dati**

I dati sono stati raccolti in 3 modi:

- 1) Sei delle dodici sessioni sono state videoregistrate da un video-maker professionista, per poi essere sottoposte ad un’analisi verbale e musicale da parte del musicoterapeuta co-conduttore (co-facilitatore). Un ricercatore di psicologia

dell'educazione con vasta esperienza nell'osservare gruppi di musicoterapia ha poi riesaminato alcune porzioni dei video per valutare l'accuratezza dei dati raccolti. La procedura per analizzare le registrazioni è stata la seguente: per ogni video sono stati inizialmente scritti i principali comportamenti osservabili, sia da parte dei partecipanti sia dei facilitatori (espressioni musicali, comportamenti, e interazioni verbali tra i partecipanti e dei partecipanti con i facilitatori). Queste descrizioni sono state poi adatte e riunite in categorie e temi che le potessero raggruppare in maniera sistematica.

- 2) Sono state scritte osservazioni di ogni sessione da parte di diversi (uno per ogni sessione) ricercatori di psicologia dell'educazione, ognuno avente esperienza passata nell'osservazione di gruppi di musicoterapia. Questi dati sono stati poi a loro volta suddivisi in categorie da un altro ricercatore con la stessa esperienza.
- 3) Subito dopo la sessione finale, sono stati somministrati dei questionari ai partecipanti del gruppo. Agli studenti è stato detto che se preferivano avrebbero potuto rimanere anonimi ma, con sorpresa dei ricercatori, la maggior parte di loro scrisse il proprio nome in cima al foglio, probabilmente perché volevano far sapere apertamente come si sentivano rispetto al gruppo e, inoltre, questo potrebbe aver sottolineato come i partecipanti dessero seriamente importanza al progetto.

#### **4.1.d Risultati**

Le immagini presentate qui sotto descrivono la rielaborazione della compilazione dei questionari in termini (per le prime tre parti) di medie dei punteggi degli item di risposta.

1 - strongly disagree  
2 - somewhat disagree  
3 - not sure  
4 - somewhat agree  
5 - strongly agree

Statement	Median
1. I enjoyed this group.	4.7
2. I learned some basic drumming skills.	4.5
3. The class was taught well.	4.5
4. I was encouraged to express my creativity.	4.5
5. I learned something about myself in this group.	3.4
6. This group helped me.	3.9
7. I was afraid to stand out in this group.	2.7
8. I felt supported by my peers in this group.	3.8
9. I was afraid of being criticized by my peers.	2.5
10. I enjoyed doing solos.	3.3
11. I feel better about myself after being in this group.	4.1

Please check any of the following that the group may have helped you with:

[Categories of response]	Number of responses
stress	5
anger	5
frustration	2
depression	2
insecurity	3
difficulty concentrating	2
low energy	3
lack of motivation	5

If any of the following applies to you, please check:

#### **The drumming group helped me to feel:**

[Categories of response]	Number of responses
better about myself	1
happier	3
more energetic	1
more motivated	1
better able to concentrate or focus	1
less hostile	2
more open	7
more confident	5
calmer	3

#### **Individual Comments From the Questionnaires:**

"It lessened my hyper-ness and enabled me to be calmer."

"It helped me be more creative and more confident."

"It helped me be more comfortable standing out in a group. It helped me relax and "beat" away my problems!"

"It helped me be a little more open."

"They made us feel like we were really good; always made us feel like we can do it. It made me feel like you can do anything."

"It helped me be happier because sometimes on the weekend I get angry when my football teams lose. I express my anger on the drum; it helps me forget."

In uno studio qualitativo, le “voci” dei partecipanti sono molto importanti. Un paio di risposte nella parte a scelta multipla del questionario sorprese molto i ricercatori.

Gli item di risposta consistevano erano numeri da 1 a 5 e questi rappresentavano il seguente pensiero del partecipante: 1 = fortemente in disaccordo, 2 = piuttosto in disaccordo, 3= non sono sicuro, 4 = piuttosto d'accordo, 5 = molto d'accordo

Sette di dieci studenti hanno riportato che si sono sentiti piuttosto supportati dai loro pari (quesito numero 8). Le aspettative dei ricercatori erano opposte e prevedevano che più persone, al contrario, non si sarebbero sentite supportate dati i numerosi commenti critici reciproci ascoltati nel gruppo. I ricercatori furono sorpresi anche rispetto alle risposte date al quesito 9 (“Ero spaventato di essere criticato dai miei compagni”); le attese prevedevano più studenti spaventati rispetto al poter essere giudicati, invece, ci sono state due risposte “fortemente in disaccordo” e quattro “piuttosto in disaccordo”. Inoltre, sette dei dieci studenti hanno anche risposto “molto d'accordo” (in quattro) e “piuttosto d'accordo” (in tre) rispetto all'item che indagava se ci si sentiva meglio rispetto a se stessi come parte del gruppo; questo è stato un feedback gratificante per i ricercatori.

Rispetto alla seconda parte del questionario, dove gli studenti dovevano segnare con delle spunte alcuni aspetti verso cui gli studenti potevano sentirsi più o meno aiutati dal gruppo, i ricercatori sono rimasti sorpresi rispetto al fatto che “mancanza di motivazione” è stata valutata alla pari di “stress” e “rabbia” (ricevendo 5 spunte) come qualcosa rispetto cui gli studenti si sono sentiti aiutati, e questo non è un riscontro comune nelle ricerche con questo tipo di popolazione (adolescenti a rischio). Questa è un'informazione importante, perché se un'attività di Drum Circle potesse aumentare la motivazione dei partecipanti in un contesto scolastico questo, potenzialmente, potrebbe diminuire i livelli di assenteismo ed aumentare la performance accademica.

In un contesto aziendale, penso che la diminuzione di assenteismo porterebbe i partecipanti ad essere più concentrati e interessati verso l'obiettivo del gruppo di lavoro (e tutto ciò renderebbe molto positiva l'attività di team-building).

Di altro interesse ci sono state alcune risposte date nella terza parte del questionario, dove si doveva sempre rispondere con delle spunte rispetto ad alcuni item che indagavano sul fatto se il gruppo avesse fatto provare sensazioni o sentimenti particolari ai partecipanti. “Più aperto” ha ricevuto la maggioranza delle spunte (7) e questo non era mai stato

riportato nella letteratura di ricerche con adolescenza a rischio. Al secondo posto, con 5 spunte, c'è stato il sentirsi “più sicuri di sé”.

La quarta (e conclusiva) parte del questionario è stata fatta per commenti liberi e individuali non obbligatori. Questa è stata così compilata da sei di dieci studenti:

- 1) “Ha diminuito il mio essere iperattivo, consentendomi di essere più tranquillo”
- 2) “Mi ha aiutato ad essere più creativo e più sicuro di me”
- 3) “Mi ha aiutato ad essere più a mio agio come parte di un gruppo. Mi ha aiutato a rilassarmi e scacciare via i miei problemi personali”
- 4) “Mi ha aiutato ad essere un po' più aperto”
- 5) “Mi ha fatto sentire come se potessi fare qualsiasi cosa. Ci hanno fatto sentire molto bene; come se potessimo sempre farcela”
- 6) “Mi ha aiutato ad essere più felice perché a volte mi arrabbio quando la mia squadra di football perde. Esprimo la mia rabbia sul tamburo, mi aiuta a dimenticare”.

#### **4.1.e Conclusioni**

La maggior parte degli studenti ha riportato che dopo il “Progetto Drum Circle” si sentivano meglio rispetto a se stessi, e che il gruppo li ha aiutati a sentirsi più aperti. La metà degli studenti ha inoltre riportato che il gruppo potrebbe averli aiutati con numerosi tratti personali quali stress, rabbia, motivazione ed autostima.

I temi emersi dalle videoregistrazioni hanno identificato alcuni cambiamenti nel tempo rispetto alla categoria descritta come “abilità musicali” dai ricercatori musicoterapeuti e fra questi ci sono stati una riscontrata maggior durata delle proposte ritmiche, una ridotta esitazione, maggior creatività, un aumento di assertività (farsi valere e accettare, guidando il gruppo verso alcune proposte ritmiche) ed un aumento della partecipazione.

Per la stessa categoria, dalle osservazioni scritte sono emersi i seguenti risultati: aumento di interesse, di autostima ed una maggior durata delle proposte musicali.

Non si possono fare generalizzazioni da uno studio qualitativo, ma queste conclusioni, secondo gli autori, posso aiutare e guidare il focus di studi futuri necessari. Sulla base dell'analisi dei dati raccolti da questo studio le raccomandazioni per future ricerche quantitative con adolescenti a rischio sono di includere misure per valutare la riduzione dello stress, la gestione e riduzione della rabbia e misure per cambiamenti di autostima,

motivazione e “apertura”. Uno studio quantitativo simile è stato completato (B. Bittman, et al., 2009) con una popolazione di adolescenti delinquenti che potrebbe essere considerato un inizio importante per futuri studi.

Gli autori concludono infine con alcune raccomandazioni basate sulla loro esperienza personale:

- Consigliano un focus sul cercare di creare e suonare ritmi attraverso la creatività personale, ed espressa dal gruppo, cercando di non concentrarsi solo sui ritmi insegnati dal conduttore o co-conduttore del gruppo. Questo a causa della difficoltà riscontrata da alcuni studenti nell’imparare anche i ritmi più semplici.
- Consigliamo l’utilizzo di una più vasta selezione di percussioni semplici (non solo djembe). Durante questo progetto, erano state introdotte piccole percussioni in un paio di sessioni, ma una più ampia inclusione di queste potrebbe essere di grande aiuto per chi è stato più volte in difficoltà a suonare i tamburi djembe. (L’inclusione di una più vasta gamma di strumenti a percussione, e non solo djembe, è già presente e caratterizza sempre le sessioni di Drum Circle come attività di team building).
- Infine viene sottolineato di porre attenzione al contesto di applicazione. Nel caso di questa ricerca gli autori hanno proposto una raccomandazione per i musicoterapeuti che hanno partecipato come osservatori: ciò che potrebbe funzionare in un setting clinico, non è detto funzioni allo stesso modo in un setting scolastico ed è importante quindi cercare di armonizzare un approccio con la cultura e il contesto in cui questo viene applicato.

#### **4.2 Il Drum Circle come intervento di team building: un progetto di ricerca presentato alla scuola di Business e Management dell'Università Pepperdine, California (Jason J. Stubbers, Agosto 2014).**

Obiettivo di questa ricerca è stato quello di valutare l'efficacia del Drum Circle come intervento di team-building e, per fare ciò, il ricercatore ne ha paragonato i risultati con quelli di un altro intervento molto più comune (in America, non in Italia) di team-building, l'indagine di apprezzamento, un metodo strutturato per la gestione del cambiamento organizzativo. Obiettivo secondario, ma altrettanto importante di questo studio, è stato quello di aggiungere nuovi risultati e informazioni alla piccola letteratura di ricerche che implicano il Drum Circle come intervento di team-building. Esempi possono essere lo studio di S. Snow e M. D'Amico (2010) che suggerisce la presenza di diversi effetti terapeutici derivanti dal Drum Circle o lo studio di B. Bittman et al. (2004) che riscontrarono effetti positivi del Drum Circle rispetto alla riduzione di burnout e al miglioramento dello stato d'animo degli individui. Ulteriori studi di ricerca devono essere svolti rispetto all'impatto e l'efficacia di un intervento di Drum Circle come team-building.

B. Kelm (2005) ha definito l'indagine di apprezzamento come “la ricerca del meglio nelle persone, nelle loro organizzazioni e nel lavoro che le circondano. E' un approccio di positività rivolta verso la ricerca di un cambiamento”. Il fondamento teorico di questo approccio è che ogni azienda ha qualcosa che funziona bene, che è efficace e che gli garantisce il successo. Tutto ciò vuole superare l'approccio tradizionale (ancora oggi spesso presente) del “bicchiere mezzo vuoto”, cioè analizzare ciò che non funziona come vorremmo, ciò che ci manca, evidenziando soprattutto le lacune, le debolezze, le incapacità.

Analizzando i casi di successo, le evidenze della validità dell'indagine di apprezzamento o letteralmente “indagine elogiativa”, sono molte e concordi: un'azienda sottoposta alle aggressioni del suo ambiente (come la perdita di clienti, di quote di mercato, etc...) ha molte più possibilità di uscire dal suo problema se può poggiare sulla positività ricercata nei suoi collaboratori. Più invece s'insiste, e ci si sintonizza, sui punti di debolezza, più si genera stress, ansia, e più si limita così la capacità dell'azienda nel “bloccare le sue risorse di guarigione”, come creatività, flessibilità e cambiamento<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> PRIVITELLO Stella, *Dirigere l'Azienda: "Appreciative Inquiry, l'approccio positivo che funziona"*, Aprile 2017

Sia per il Drum Circle, che per l'indagine di apprezzamento, si sono misurate le seguenti caratteristiche fondamentali per l'efficacia di un team: collaborazione, fiducia, interazione, comunicazione, creatività, impegno e riconoscimento.

#### **4.2.a Durata, contesto e partecipanti**

La ricerca è stata svolta presso “The Boys & Girls Clubs” di Long Beach California, a sud di Los Angeles. Lo scopo principale di questa organizzazione è quello di “consentire a tutti i bambini e adolescenti, specialmente chi ha più bisogno di noi, di raggiungere il loro pieno potenziale come cittadini rispettosi, responsabili e produttivi”<sup>14</sup>.

In tutto ci sono stati 24 partecipanti (direttori e responsabili, variabili per età, genere, etnia ed anni di lavoro con l'organizzazione) suddivisi in due gruppi per un unico singolo incontro di 90 minuti: 13 persone hanno partecipato al workshop dell'indagine di apprezzamento mentre le altre 11 hanno composto il gruppo che ha partecipato al workshop del Drum Circle condotto da Alex Spurkel, un facilitatore professionista che ha utilizzato il “Protocollo Empowerment” (B. Bittman et al., 2006).

#### **4.2.b Procedura**

Ad ogni partecipante sono stati somministrati questionari per valutare l'efficacia di un team in tre momenti specifici: prima del workshop, subito dopo, e un mese dopo. Per l'elaborazione dei questionari somministrati il ricercatore ha svolto una revisione dello studio “Cinque Disfunzioni di un Team” (P. Lencioni, 2002) considerandolo un'ottima base di partenza per poter effettuare una valida ricerca sull'efficacia dei team.

#### **4.2.c Raccolta dati**

I dati raccolti avevano come oggetto quello di verificare la valutazione dei singoli partecipanti rispetto a quanto fossero efficienti come team in termini di comunicazione, impegno, creatività, interazione, collaborazione e fiducia. Per fare ciò, si è andati a chiedere di esprimere ai partecipanti il loro livello di accordo (o meno) con gli item-affermazioni (con scala Likert) che caratterizzavano il questionario somministrato. I valori per le risposte possibili nei questionari erano numeri da 1 (fortemente in disaccordo) a 5 (molto d'accordo).

---

<sup>14</sup> Bgdublb.org, *Boys & Girls Clubs of Long Beach, official website* (consultato 13 Febbraio 2020)

Gli item dei questionari utilizzati sono stati tratti da misure valide e riconosciute quali il “Rilevatore di gruppi” (B. Tuckman, 2001), il “Questionario per lo sviluppo di un team”, il “Questionario di maturità di un team” (G. W. Dyer et al., 2007) e il “Questionario sull’efficacia di un team” (L. Goodstein & J. Pfeiffer, 1985). Il ricercatore ha deciso di utilizzare queste valide misure in quanto tali specifici questionari presi in considerazione hanno fornito importanti quesiti che hanno potuto essere facilmente adattati per misurare specifici elementi del team-building.

IBM SPSS è stato il software usato per tutte le misure quantitative effettuate. Per verificare se i punteggi dati dalle risposte dei due gruppi ai tempi T1 (prima del workshop) e T2 (subito dopo il workshop e poi a un mese di distanza) differissero in media, con un livello di significatività statistica del 95% stabilito con un alfa di .05, è stato utilizzato lo strumento del t-test a campioni indipendenti (o t-test di Student).

I 9 item che caratterizzavano il questionario somministrato subito prima e subito dopo il workshop sono stati i seguenti:

- 1) Lavoriamo bene insieme come gruppo.
- 2) Penso che noi ci fidiamo l’uno dell’altro.
- 3) C’è il desiderio di prendere rischi e provare cose nuove per rendere il gruppo migliore.
- 4) C’è il desiderio di essere onesti l’uno con l’altro.
- 5) I membri del gruppo non sono spaventati dall’essere aperti e sinceri nelle loro discussioni.
- 6) Tendiamo ad approcciare i nostri problemi e i nostri progetti con creatività.
- 7) Le persone s’impegnano chiaramente per il gruppo.
- 8) Le persone fanno quanto il loro lavoro contribuisca all’obiettivo del gruppo.
- 9) I membri vengono riconosciuti all’interno del gruppo per i loro singoli contributi.

In aggiunta alla somministrazione del questionario precedentemente presentato, sono state poste ai partecipanti alcune domande aperte per implementare questa ricerca con dati qualitativi. Per quanto riguarda il questionario somministrato prima del workshop, questo è stato accompagnato da una scheda che presentava la seguente domanda aperta: “Quali sono i tre risultati più importanti che desideri raggiungere alla fine del workshop

di oggi?”. Subito dopo il workshop, i partecipanti hanno poi risposto ad una seconda domanda aperta, che accompagnava il secondo questionario, e la domanda era la seguente: “Vi preghiamo di lasciarci i vostri commenti personali in merito a se sono state raggiunte o meno le vostre aspettative precedenti. Se sì, come?”.

Ad un mese di distanza, lo stesso questionario, somministrato per la terza volta, è stato accompagnato da 5 domande aperte:

- 1) In che modo l’attività a cui ha partecipato ha reso il team più efficace?
- 2) In che modo l’attività ha rafforzato la sua relazione con i membri del team?
- 3) In che modo l’attività ha sviluppato la sua capacità di essere un membro migliore per il team?
- 4) Quali sono i tre momenti migliori che hanno risuonato in lei durante l’attività e perché?
- 5) Quali spunti non-verbali, se ce ne sono stati, l’hanno portata a credere che l’attività stesse formando il team efficacemente?

Per quanto riguarda il questionario somministrato ad un mese di distanza dal workshop, questo è stato distribuito per via telematica e, questo è stato completato da tutti i partecipanti (11) al workshop del drum circle, ma non da tutti i partecipanti al workshop dell’indagine di apprezzamento (hanno risposto solo 9 di 13 partecipanti).

#### **4.2.d Risultati**

Confrontando i risultati dei questionari somministrati per entrambi gli interventi (Drum Circle e Indagine di apprezzamento) il riscontro principale per quanto riguarda il questionario compilato prima del workshop è stato che per due delle nove domande (la numero 6 e la numero 7) si è rilevata una differenza statisticamente significativa. Negli altri casi invece non si sono rilevate differenze significative nelle percezioni dei partecipanti rispetto ai loro gruppi prima del workshop. Dai questionari somministrati subito dopo il workshop non è emersa alcuna differenza statisticamente significativa fra le medie delle risposte.

Le tabelle presentate di seguito sono i risultati elaborati dal t-test a campioni indipendenti (mediante SPSS) per quanto riguarda i questionari somministrati ai due gruppi prima del workshop e subito dopo il workshop.

**Table 2. Mean and Standard Deviation of Questions by Intervention and Timing**

Variable	Intervention	N	M <sup>a</sup>	SD	t <sup>b</sup>	p <sup>b</sup>
Q1. We work together well as a group.						
Pre-Workshop	Drum Circle	11	3.18	.751	1.691	.105
	Appreciative Inquiry	13	2.62	.870		
Immediate Post-Workshop	Drum Circle	11	3.55	.522	.028	.978
	Appreciative Inquiry	13	3.54	.660		
Q2. I think we trust one another.						
Pre-Workshop	Drum Circle	11	2.73	.786	1.256	.222
	Appreciative Inquiry	13	2.23	1.092		
Immediate Post-Workshop	Drum Circle	11	3.45	.688	.546	.591
	Appreciative Inquiry	13	3.31	.630		
Q3. People are willing to take risks and try new things to make the group better.						
Pre-Workshop	Drum Circle	11	2.64	.505	1.391	.178
	Appreciative Inquiry	13	2.31	.630		
Immediate Post-Workshop	Drum Circle	11	3.27	.467	.433	.669
	Appreciative Inquiry	13	3.15	.801		
Q4. People are willing to be themselves with each other.						
Pre-Workshop	Drum Circle	11	2.55	.522	.692	.496
	Appreciative Inquiry	13	2.31	1.032		
Immediate Post-Workshop	Drum Circle	11	3.00	.775	-.823	.419
	Appreciative Inquiry	13	3.23	.599		

**Table 2 (Continued)**

Variable	Intervention	N	M <sup>a</sup>	SD	t <sup>b</sup>	p <sup>b</sup>
Q5. Members are not afraid of being open and frank in their discussions.						
Pre-Workshop	Drum Circle	11	2.82	.874	1.647	.114
	Appreciative Inquiry	13	2.15	1.068		
Immediate Post-Workshop	Drum Circle	11	2.82	.405	-1.676	.108
	Appreciative Inquiry	13	3.23	.725		
Q6. We tend to approach our issues and projects creatively.						
Pre-Workshop	Drum Circle	11	3.09	.701	2.133	.044
	Appreciative Inquiry	13	2.31	1.032		
Immediate Post-Workshop	Drum Circle	11	3.18	.405	-1.075	.294
	Appreciative Inquiry	13	3.46	.776		
Q7. People are clearly committed to the group.						
Pre-Workshop	Drum Circle	11	3.09	.701	2.336	.029
	Appreciative Inquiry	13	2.38	.768		
Immediate Post-Workshop	Drum Circle	11	3.27	.647	-.421	.678
	Appreciative Inquiry	13	3.38	.650		
Q8. People know how their work contributes to the goals of the group.						
Pre-Workshop	Drum Circle	11	2.64	.809	.061	.952
	Appreciative Inquiry	13	2.62	.870		
Immediate Post-Workshop	Drum Circle	11	3.45	.522	-.028	.978
	Appreciative Inquiry	13	3.46	.660		

Nella tabella riportata qui sopra si può notare come la significatività statistica sia stata riscontrata solo per le domande Q6 e Q7 (colonna più a destra) e solo per il test somministrato prima del workshop.

**Table 2 (Continued)**

Variable	Intervention	N	M <sup>a</sup>	SD	t <sup>b</sup>	p <sup>b</sup>
Q9. Members are recognized within the group for their contributions.						
Pre-Workshop	Drum Circle	11	2.27	1.009	1.080	.292
	Appreciative Inquiry	13	1.77	1.235		
Immediate Post-Workshop	Drum Circle	11	3.18	.405	-.447	.659
	Appreciative Inquiry	13	3.31	.855		

Independent sample t-test.

<sup>a</sup> 1 = strongly disagree; 2 = disagree; 3 = neutral; 4 = agree; 5 = strongly agree.

<sup>b</sup> Equal variances assumed.

Nemmeno dalla somministrazione avvenuta quattro settimane dopo il workshop sono emerse differenze statisticamente significative. Qui il ricercatore ne sottolinea il contrasto con i risultati al questionario somministrato prima del workshop dove per due item (domanda 6 – relativa alla creatività - e 7 – impegno -) si era riscontrata significatività statistica.

Per quanto riguarda il Drum Circle, i principali temi emersi, verso cui analizzando i primi due questionari somministrati (pre- e post- workshop) c'erano delle aspettative di miglioramento da parte dei partecipanti sono stati *comunicazione* e *teamwork*. Questi stessi risultati sono poi emersi dall'elaborazione dei dati relativi ai questionari presentati a quattro settimane di distanza, con l'aggiunta di un possibile miglioramento della *fiducia* tra i membri del team. *Fiducia*, *teamwork* e *comunicazione* sono stati anche tre temi principali (su quattro) emersi dalle aspettative dei partecipanti al workshop dell'indagine di apprezzamento (il quarto tema emerso era un'aspettativa legata all'*elaborazione di strategie*).

Dalla valutazione dei dati qualitativi relativi ai primi due questionari per i partecipanti al Drum Circle sono emersi tre temi principali verso cui si voleva lavorare: *ascoltarsi*, *“sentirsi un team”* e *divertirsi*. Dal terzo questionario, sono poi emersi tre temi aggiuntivi: *creatività*, *fiducia* e *abilità di comunicazione*.

Dalla valutazione dei dati qualitativi relativi ai primi due questionari per i partecipanti all'indagine di apprezzamento sono emersi tre temi principali verso cui si voleva lavorare:

*comunicazione aperta, “gruppo versus individuo” e nuove strategie.* Dal terzo questionario, sono poi emersi gli stessi temi con l’aggiunta di: *teamwork* e “*condividere lo stesso obiettivo*”.

#### **4.2.e Conclusioni**

Per concludere, il ricercatore suggerisce con il suo studio che sia il Drum Circle, sia l’indagine di apprezzamento possono essere considerati come validi interventi di team-building, in particolare, per lavorare sulle aree di *comunicazione, fiducia e teamwork.*

Per quanto riguarda invece le specifiche aree di *ascolto e creatività* questo studio indica che l’utilizzo del Drum Circle come intervento di team building può essere considerato più efficace rispetto all’indagine di apprezzamento. Questo molto probabilmente perché ascolto e creatività sono elementi che di per sé caratterizzano esperienze musicali.

Uno degli elementi di un drum circle che può ben impattare su *ascolto e creatività* è “l’ascolto incrociato” di ogni partecipante che richiede che i membri del gruppo cerchino di rimanere allo stesso *tempo*, inventando e proponendo ritmi l’uno per l’altro. Un gruppo così pensato può proporre ritmi in base agli stili di *comunicazione* dei suoi membri e quest’ultimi possono anche influenzare aspetti importanti per un team, quali *fiducia e interrelazione.*

Se un team-building ha invece come obiettivo quello di lavorare su dinamiche legate alle aree di *strategia* e di “*gruppo versus individuo*”, questo studio suggerisce che l’intervento tramite l’indagine di apprezzamento potrebbe essere più appropriato.

Nonostante ci siano notoriamente numerosi metodi per fare musica, sia singolarmente, sia in gruppo, il Drum Circle può offrire un metodo specifico per far sentire i partecipanti in un ambiente sicuro, divertente e da esplorare. Fra le ricerche del passato revisionate per questo studio, legate a come forme di musica e/o ritmo possano avere un impatto anche in contesti aziendali, l’autore evidenzia quella di S. Moore e collaboratori (2006) che conclusero che: “Il Drum Circle può offrire un ambiente dove si può creare complesse e risonanti situazioni per esplorare alcuni dei principali temi associati alle dinamiche organizzative e di teamwork”.

L’autore della ricerca evidenzia infine 5 limiti che hanno caratterizzato il suo studio:

- 1) Periodo di lavoro troppo breve dedicato ai due workshop.

- 2) Il ricercatore non sa quanto di ciò che si è riscontrato possa essere effettivamente associato ad un effetto degli interventi-workshop. Ad esempio, non è stato possibile confrontare l'impatto degli interventi con quello di cambiamenti naturali. Sarebbe stato necessario un gruppo di controllo (questa assenza evidenzia un forte limite per questo studio).
- 3) Tutti i dati sono stati raccolti sottoforma di self-report.
- 4) Solo nove di tredici partecipanti al workshop dell'indagine di apprezzamento hanno completato il questionario ricevuto a quattro settimane di distanza.
- 5) Per la raccolta e valutazione di più dati, sarebbe stato di beneficio per lo studio un questionario aggiuntivo, somministrato a due settimane di distanza dopo il workshop.

## CONCLUSIONI

Ogni esperienza musicale, che è caratterizzata da armonia, melodia, timbri e ritmo lascia un certo segno speciale nelle persone, sia che esse la vivano da sole, come singoli, o in gruppo; permette di far vivere agli individui forme di relazione intersoggettiva dove diverse dimensioni dell'esistenza entrano in gioco: cognizione, corporeità, vita emotiva ed affettiva.

Ognuno di questi aspetti è presente anche in un contesto d'improvvisazione musicale come quello del Drum Circle, attività in cui libertà, divertimento e non-giudizio sono elementi centrali che cercano di favorire uno spirito di gruppo positivo e le relazioni fra gli individui che lo compongono. Se questi aspetti possono essere considerati di grande importanza e aiuto per la vita sociale di ogni individuo, potranno altrettanto esserlo nel suo contesto lavorativo, dove le relazioni intersoggettive di un *team* possono avere un grande peso sul suo livello di *performance* che guiderà il gruppo verso il completamento dell'obiettivo prefissato (*goal*, missione aziendale).

Con il coinvolgimento di aspetti quali corporeità, cognizione, vita emotiva e affettiva all'interno di esperienze di Drum Circle penso possa infine ipotizzarsi una possibile attivazione di alcuni di quei *fattori di gruppo* proposti da I. Yalom (presentati nel primo capitolo) ancora oggi di fondamentale importanza negli studi e le Teorie legate ai gruppi.

- In primis, l'*universalità* è fondamentale e centrale in ogni esperienza di Drum Circle. Ogni partecipante parte dallo stesso livello e senza pregiudizi. Sia esso un musicista professionista, o una persona senza esperienza musicale, si andrà a cercare e creare un ritmo che si possa adattare a tutti, ponendoci "sulla stessa barca" per favorire un senso di appartenenza al gruppo.
- La *coesione di gruppo* è un altro fattore importante molto ricercato dalle esperienze di Drum Circle; è di fondamentale importanza per ottenere esiti positivi da percorsi gruppali e per consentire lo sviluppo degli altri fattori. Può svilupparsi fin da subito, dalla ricerca di un ritmo comune esente da giudizi altrui, che consente ad ogni partecipante di comunicare ed entrare in contatto con l'altro, esprimendo il proprio mondo affettivo o personale punto di vista, incidendo anche sull'ascolto, l'attenzione, la comprensione reciproca e l'empatia. La coesione è

parte integrante del tono emotivo e del sostegno reciproco ricercato per migliorare le relazioni all'interno di un team, consentendo di conoscersi meglio.

- Un altro fattore che penso possa attivarsi nelle esperienze di Drum Circle è quello della *socializzazione*. All'interno di un team di lavoro, è sempre molto importante cercare di acquisire, sviluppare e/o affinare abilità sociali sempre più complesse, come essere in sintonia con il processo di gruppo e utilmente ricettivi verso gli altri, per consentire alle persone di lavorare meglio l'una con l'altra per raggiungere un obiettivo comune. In un cerchio di tamburi, questa sintonia e questo ascolto positivo si possono ricercare nell'improvvisazione ritmica, caratterizzata da un costante confronto fra i partecipanti che si mettono in gioco per la realizzazione di qualcosa di bello, di divertente, alla ricerca di quel senso di unità che potrà condurre ad un appagante conclusione collettiva, di gruppo, un "finire insieme", uniti, appartenenti ad una squadra.
- In questi momenti d'improvvisazione, caratterizzati da un confronto intersoggettivo dove i partecipanti vanno alla ricerca e alla scoperta delle reciproche identità, entrano in gioco dinamiche di imitazioni e variazioni, deviazioni e rispecchiamenti, ed è qui che può attivarsi anche il fattore del *comportamento imitativo*.
- Se con il team-building si cerca di lavorare in favore della *coesione* del gruppo questa esperienza potrà portare anche alla manifestazione di qualche forma di *catarsi*, essendo questa strettamente legata proprio al livello di tale *coesione*, aiutando poi ognuno ad esprimersi nella maniera più aperta, sincera e libera possibile (verbalmente o non, ritmicamente o musicalmente nel caso del Drum Circle). Queste qualità di "apertura" e libertà appartenenti alla *catarsi*, ed anche molto desiderate dalle attività di Drum Circle, avranno poi anche un importante impatto sui *fattori esistenziali* di ogni partecipante, ovvero quelle qualità che serviranno ad ognuno per cercare un proprio equilibrio personale, con se stessi, e all'interno del gruppo.

- Oltre che un semplice “strumento” di formazione il team-building può essere considerato anche uno strumento d’incentivazione e stimolazione. Farne parte facilita la possibilità che la semplice esperienza si trasformi in qualcosa di più, in apprendimento, tale da poter cambiare o influenzare per lungo tempo i comportamenti di ogni partecipante e avere così a sua volta un impatto sulla *performance* e l’efficacia del *team*. Dunque, è in questi termini, che si può ipotizzare l’attivazione e la presenza del complesso fattore dell’*apprendimento interpersonale*.

## **RINGRAZIAMENTI**

*Ringrazio molto la professoressa Alliod per l'aiuto e la pazienza nel seguirmi per la scrittura di questo mio elaborato. Grazie anche al professor Nuti, esperto nell'ambito musicale, che mi ha suggerito alcune bibliografie e alcuni suoi personali spunti per poter approfondire un po' di più il Drum Circle da un punto di vista musicale e psicologico.*

*Con il concludersi di questa tesi posso sottolineare che mi sono trovato molto bene nello svolgere il percorso triennale di Scienze e Tecniche Psicologiche presso l'Università della Valle d'Aosta, credo unica nel suo genere. In questi 3 anni lì sono riuscito in qualche modo a incrociare entrambe le mie più grandi passioni: la musica (dal frequentare il corso opzionale di Psicologia della Musica, fino all'elaborare questa tesi) e il cinema (grazie alla proposta di un corso extracurricolare delle professoressse Ferro e Cristofanelli che ringrazio molto per questo; un'iniziativa psico-cinematografica fantastica alla quale spero di riuscire a partecipare nuovamente in futuro).*

*Nella speranza che questa "psicosi" mondiale e pandemia dovuta al coronavirus finisca nel più breve tempo possibile.... Arrivederci*

*A presto,*

*Jacopo Burastero*

*22 Marzo 2020*

## **BIBLIOGRAFIA**

- ANZIEU D., MARTIN J.Y., *La dinamica dei piccoli gruppi*, Borla, 1990, Roma
- ARONSON E., WILSON T. D., AKERT R. M., & SOMMERS S. R., *Social psychology*, 2015, New York
- BOTTALLO E., MARASCHI E., *Innovare la formazione aziendale*, Consulman, 2012, Torino
- CARLI Renzo, PANICCIA R., LANCIA F., *Il gruppo in Psicologia clinica*, NIS, 1988, Roma
- CHANGEUX J-P., *Il bello, il buono, il vero. Un nuovo approccio neuronale*, Cortina, 2013, Milano
- DI MARIA Franco, FALGARES G., *Elementi di Psicologia dei gruppi*, McGraw Hill, 2005, Milano
- FOGLIO Antonio, *Lavoro e gioco di squadra*, Franco Angeli Edizioni, 2010, Milano
- HULL Arthur, *Drum Circle Spirit: Facilitating Human Potential Through Rhythm*, 1998
- KATZENBACH J.R. e SMITH D.K., *“The wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization”*, HarperBusiness, 1999, New York
- KREITNER Robert, KINICKI A., *Comportamento Organizzativo*, Apogeo Education, 2013, Milano
- LEWIN Kurt, *La teoria, la ricerca, l'intervento*, a cura di F. P. Colucci, il Mulino, 2005, Bologna
- PRIVITELLO Stella, *Dirigere l'Azienda*, articolo: *“Appreciative Inquiry, l'approccio positivo che funziona”*, Aprile 2017
- SCHULZ Bernd, *The Importance of Soft Skills: Education Beyond academic knowledge*, *Journal of Language and Communication*, June 2008
- YALOM Irvin, LESZCZ M., *Teoria e pratica della psicoterapia di gruppo*, 5ed, Bollati Boringhieri, 2008, Torino

## **SITOGRAFIA**

**[Bgdublb.org](http://Bgdublb.org)**, *Boys & Girls Clubs of Long Beach* (consultato 13 Febbraio 2020)

**Nel quarto capitolo ho presentato due ricerche in merito all'esperienza del Drum Circle:**

- 1) PhD Snow S., PhD D'Amico M., “Drum circle project: a qualitative study with at-risk youth in a school setting”, *Canadian Journal of Music Therapy*, 2010.
- 2) Stubbers J., “Drum Circles as a team building intervention”, *School of Business and Management*, Pepperdine University, California, August 2014.

