



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia

Applicata

Corso di laurea Magistrale in Psicologia Sociale, Del Lavoro e della Comunicazione

Tesi di laurea Magistrale

MUSICOTERAPIA IN AMBITO AZIENDALE

MUSIC THERAPY IN COMPANY

Relatrice/Relatore

Prof.ssa Michela Lenzi

Laureando:

Carlo Tregambe

Matricola: **2153079**

Anno Accademico 2025/2026

INTRODUZIONE	1
1 MUSICA, MUSICOTERAPIA E PSICOLOGIA	3
1.1 L'ELEMENTO SONORO-MUSICALE COME PONTE INTERDISCIPLINARE	3
1.2 DEFINIZIONI DI MUSICOTERAPIA	5
1.3 I MODELLI MUSICOTERAPICI FONDATI SU TEORIE PSICOLOGICHE	7
1.3.1 <i>il modello psicodinamico-relazionale</i>	7
1.3.2 <i>il modello analitico</i>	10
1.3.3 <i>il modello cognitivo-comportamentale</i>	14
1.3.4 <i>La guided imagery and music (GIM)</i>	16
1.4 MUSICOTERAPIA E NEUROSCIENZE	17
1.5 MUSICOTERAPIA E LAVORO IN GRUPPO	20
1.6 AMBITI APPLICATIVI	23
2 I BENEFICI DELLA MUSICOTERAPIA IN AMBITO LAVORATIVO E ORGANIZZATIVO	28
2.1 PROCESSI D'INFLUENZA E TECNICHE	28
2.1.1 <i>l'espressione di sé</i>	28
2.1.2 <i>la regolazione delle emozioni</i>	30
2.1.3 <i>il dialogo sonoro-musicale come strumento comunicativo e di crescita personale-gruppale</i>	33
2.1.4 <i>l'immaginazione guidata e le tecniche di rilassamento come strumenti d'introspezione e gestione dello stress</i>	35
2.1.5 <i>l'uso della voce come strumento di benessere espressivo e comunicativo</i>	37
2.1.6 <i>il ritmo e la forza del gruppo</i>	38
2.2 LA MUSICOTERAPIA NEL CONTESTO LAVORATIVO: LE TIPOLOGIE D'INTERVENTO	40
2.2.1 <i>interventi di prevenzione basati sulla musicoterapia</i>	40
2.2.1.1 <i>musicoterapia e gestione dello stress lavorativo</i>	42
2.2.1.2 <i>musicoterapia e prevenzione e riduzione del burnout</i>	46
2.2.1.3 <i>il miglioramento delle prestazioni lavorative attraverso la musicoterapia</i>	47

2.2.2	<i>interventi di promozione del benessere</i>	50
2.2.2.1	musicoterapia ed empowerment	50
2.2.2.2	musicoterapia e formazione aziendale	55
2.2.2.3	musicoterapia, musica e team building	62
3	POSSIBILI IMPLICAZIONI PRATICHE	66
3.1	UN PERCORSO DI MUSICOTERAPIA RECETTIVA PER LA RIDUZIONE DELLO STRESS E PREVENZIONE DEL BURNOUT IN AZIENDA	66
3.2	UN PERCORSO DI EMPOWERMENT TRAMITE IL SONGWRITING	71
3.3	UN LABORATORIO ESPERIENZIALE DI EMBODIED LEARNING CON LA MUSICA PER LA FORMAZIONE AZIENDALE	75
4	CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI PER LA RICERCA FUTURA	79
	BIBLIOGRAFIA	83
	SITOGRAFIA	90

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questa tesi, per la sua natura bibliografica e narrativa, è quello di gettare un ponte teorico/scientifico, con proposte di applicazioni pratiche attraverso ipotesi di percorsi strutturati di musicoterapia in azienda, fra la disciplina musicoterapica ed alcuni campi inerenti alla psicologia del lavoro. Essendo la musicoterapia una disciplina che, in alcuni suoi modelli, si riferisce a teorie psicologiche ben definite (psicodinamico-relazionale, cognitivo-comportamentale, psicanalitica) risulta plausibile, dal punto di vista teorico-pratico, applicare la musicoterapia in azienda attraverso le competenze dello psicologo del lavoro, formato in musicoterapia, per promuovere il benessere organizzativo con differenti obiettivi e modalità. Il capitolo 1 della tesi si occupa di descrivere i principali modelli musicoterapici sulla base delle teorie psicologiche che li sostengono.

Il capitolo 2 descrive i benefici della musicoterapia in ambito aziendale. La prima parte del capitolo presenta i processi d'influenza e le tecniche musicoterapiche efficaci in azienda. Vengono descritte l'espressione di sé e la regolazione delle emozioni come meccanismi di benessere; l'uso del dialogo sonoro-musicale ed il suo ruolo nell'espressione e nella regolazione delle emozioni; l'utilizzo della voce come strumento espressivo e comunicativo; il ruolo del ritmo nelle dinamiche di gruppo. Nella seconda parte del capitolo 2 vengono presentati gli ambiti applicativi emersi durante la revisione della letteratura scientifica, suddivisi in due categorie: interventi di prevenzione ed interventi di promozione del benessere. Per quanto riguarda il primo ambito, che presenta il maggior corpus di studi, l'attenzione si rivolge soprattutto alla gestione dello stress e del burnout, oltre che al miglioramento delle prestazioni lavorative. Per quanto riguarda il secondo ambito, che viene affrontato con un corpus di studi minore e quindi con più elementi teorici, si toccano gli argomenti dell'empowerment, della formazione e del team building.

Il capitolo 3 presente alcune possibili applicazioni pratiche, con la descrizione, per quanto possibile dettagliata, di percorsi e laboratori di musicoterapia in azienda. Si tratta di percorsi selezionati sulla base dell'efficacia dimostrata nella letteratura scientifica in ambito aziendale e clinico, e sulla base delle potenzialità delle tecniche musicoterapiche nell'applicazione in campo aziendale. Si descrive un percorso di musicoterapia recettiva per la riduzione dello stress, un percorso di empowerment tramite la tecnica del songwriting, un laboratorio esperienziale di embodied learning per la formazione aziendale.

1 MUSICA, MUSICOTERAPIA E PSICOLOGIA

1.1 L'ELEMENTO SONORO-MUSICALE COME PONTE INTERDISCIPLINARE

La musica, a prescindere dal valore artistico, è spesso considerata solamente nel suo ruolo d'intrattenimento o come sottofondo per altre attività: in questo senso si configura come un'esperienza sostanzialmente superficiale, non collegata all'introspezione o alla conoscenza di sé. Questa considerazione, alla luce di innumerevoli e rigorosi studi in ambito psicologico, neuroscientifico e musicoterapico, può essere senza dubbio smentita (Manarolo & Petrella, 2020). In questo senso può essere d'aiuto considerare la musica secondo una definizione che ne amplia il senso dal punto di vista fisico-percettivo-psicologico: musica come elemento sonoro-musicale. In questa definizione, tipica del campo musicoterapico di stampo psicodinamico (Postacchini et al., 2014), si possono più facilmente ricomprendere tutte le componenti psicologiche, cognitive, neuropsicologiche che la sola parola "musica", con la sua accezione artistica e d'intrattenimento nel senso comune, spesso non riesce a contenere. L'elemento sonoro-musicale ha differenti peculiarità: esiste una sensibilità prenatale e una predisposizione neonatale verso il suono e gli elementi pre/protomusicali in senso percettivo e comunicativo; è parte costituente del binomio corpo/mente, ponendosi come mediatore fra una dimensione corporea e una dimensione mentale; si rivolge al rapporto con il nostro mondo emotivo (Manarolo & Petrella, 2020). Possiamo utilizzare il concetto di elemento sonoro-musicale come base comune fra le discipline musicali, musicoterapiche e psicologiche. In questa trattazione, quindi, intendiamo utilizzare la parola "musica" in questa accezione, che rimanda alle peculiarità dell'elemento sonoro-musicale.

Rimanendo in ambito di terreno comune, ma sul versante cognitivo, una nuova branca del sapere psicologico si sta facendo strada negli ultimi anni: la psicologia della

musica. Il rapporto fra musica e mente, i modelli cognitivi di percezione ed elaborazione della musica, il rapporto fra musica ed emozioni, le neuroscienze cognitive della musica: questi sono i macrotemi di maggior interesse in questo ambito (Schön et al., 2018). Lo sviluppo di questi temi è stato possibile grazie alla nuova comprensione dei processi di percezione e produzione musicale derivati dallo studio dei funzionamenti cerebrali sottostanti. La musica si è rivelata così interessante perché si tratta di un ambito che coinvolge processi sovramodali (ossia che si pongono ad un livello di elaborazione superiore rispetto alle singole modalità sensoriali) e multisensoriali nel funzionamento del nostro cervello, a prescindere dalle singole aree coinvolte: suonare assieme ad altre persone o leggere uno spartito musicale sono azioni che prevedono una complessa interazione fra sistema uditivo, visivo e motorio (Schön et al., 2018).

Dal punto di vista fisiologico è invece importante sottolineare come l'elemento sonoro musicale accompagni l'essere umano fin da prima della propria nascita: il feto comincia a sentire i suoni già nel secondo trimestre di gravidanza e risponde coerentemente a suoni e rumori a partire dall'ottavo mese. La sensibilità alla prosodia (la linea melodica che caratterizza il parlato) permette di utilizzare il tono della voce ed il suo profilo melodico, i respiri e le pause come strumenti comunicativi nella relazione madre-bambino. In questo senso, l'elemento sonoro-musicale può diventare uno degli strumenti fondamentali per lo sviluppo del mondo interpersonale del bambino, anche e soprattutto nella generazione dei sensi del Sé, che caratterizzano i primi stati mentali (Stern, 1992).

Dal punto di vista neurofisiologico, psicologico e sensoriale l'attività musicale ha diversi effetti benefici (Proverbio, 2019):

- Promuove la neuroplasticità e aumenta la connettività (fibre bianche), producendo sinaptogenesi
- Facilita la comunicazione e l'espressione emotiva
- Induce il movimento e la danza stimolando la corteccia motoria e i gangli della base
- Migliora l'acquisizione del linguaggio (per esempio nelle persone dislessiche o sorde congenite)

- Fornisce una forte stimolazione sensoriale (per esempio negli autistici o nei non vedenti)
- Riduce il dolore, dando conforto (per esempio nei pazienti oncologici o depressi e nel lutto)
- Crea un senso di appartenenza, induce comportamento prosociale, rafforza la coesione
- Induce sonno nel bambino, è rilassante nell'adulto, può rallentare l'EEG
- È piacevole in quanto stimola il centro del piacere, il sistema dopaminergico, e produce endorfine e oppioidi

Considerate le caratteristiche, le sovrapposizioni multidisciplinari e gli effetti positivi riscontrati, non sorprende che l'elemento sonoro musicale e, più in generale, la musica nel suo essere, siano stati, fin dalla nascita dell'essere umano, oggetto di esperienze, sperimentazioni, studi e applicazioni pratiche in ambito terapeutico e della promozione del benessere.

1.2 DEFINIZIONI DI MUSICOTERAPIA

L'Organizzazione Mondiale della Sanità definisce "Salute" come "stato di benessere fisico, psicologico e sociale, non caratterizzato dalla semplice assenza di malattia, ma dall'equilibrio delle diverse componenti dell'individuo stesso". Le arti terapie, ambito nel quale la musicoterapia si muove, adottano questa definizione, coinvolgendo l'individuo nella sua globalità, e possono interagire su questi diversi piani e ristabilire un armonico equilibrio.

Secondo Bruscia la musicoterapia è un processo con uno scopo terapeutico definito, in cui si aiuta il paziente a migliorare, mantenere o recuperare uno stato di benessere utilizzando le relazioni che si sviluppano tramite l'esperienza musicale (K. E. Bruscia, 2011).

L'American Music Therapy Association (AMTA) ha dato la seguente definizione: "La musicoterapia è l'uso clinico degli interventi musicali per raggiungere obiettivi individualizzati all'interno di una relazione terapeutica da parte di professionisti accreditati che hanno compiuto un programma di musicoterapia riconosciuto" (AMTA, 2005).

La musicoterapia, quindi, è una disciplina che utilizza il canale sonoro-musicale in ambito preventivo, riabilitativo e terapeutico, ponendosi in posizione complementare rispetto alle terapie più utilizzate, con l'obiettivo di stimolare canali di comunicazione con il proprio sé e con il mondo esterno. Nella definizione di Postacchini la musicoterapia è concepita come una prassi preventiva, riabilitativa o terapeutica al cui interno l'elemento sonoro musicale costituisce un parametro relazionale non verbale, base per costruire una relazione terapeutica in situazioni di handicap neuropsichico (Manarolo & Petrella, 2020). Rimanendo all'interno degli approcci derivanti dalle scienze sociali, ma con un focus che si sposta volutamente dalle definizioni "convenzionali", afferenti soprattutto all'ambito clinico, l'approccio della Community Music Therapy vuole sottolineare l'importanza dell'ambiente e del contesto allargato nel quale il musicoterapeuta lavora. Secondo quanto ipotizzato dal "modello convenzionale", principalmente di stampo clinico, la musica è vista come un fenomeno sostanzialmente interiore, riferito a rappresentazioni di stati mentali, sentimenti e modelli relazionali, che si traduce verso l'esterno come uno strumento espressivo, proiettivo o contenitivo. L'approccio della Community Music Therapy, invece, parte dalla considerazione "ecologica" della musica, e sostiene che la musicoterapia dovrebbe lavorare allo stesso modo in cui la musica lavora dal punto di vista sia individuale che sociale. La pratica del musicoterapeuta, quindi, non dovrebbe limitarsi al mondo interiore, ma anche rivolgersi verso l'esterno, alla ricerca della partecipazione e della connessione dell'intera comunità (Caneva et al., 2018).

La musicoterapia, a partire dagli anni '50 fino ad oggi, si è affermata soprattutto negli ambiti delle scienze sociali, scegliendo come focus i contenuti emotivi e comportamentali del paziente inserito all'interno di un determinato ambiente. Con l'avvento delle nuove scoperte e degli studi riguardanti le neuroscienze, si è sviluppata una nuova definizione di musicoterapia, collegata al modello della Neurologic Music Therapy (NMT), che ha portato verso la considerazione dell'elemento sonoro musicale come stimolo in grado d'influenzare

le basi neurofisiologiche delle funzioni cognitive e motorie. In questo senso il cambio di prospettiva si è spinto verso i principi della medicina evidence-based e della riabilitazione neurocognitiva. La NMT è definita come l'applicazione terapeutica della musica a disfunzioni, di tipo affettivo, sensoriale, linguistico e motorio, dovute a patologie o traumi del sistema nervoso umano, basata su modelli neuroscientifici di percezione e produzione musicale e sull'influenza della musica sui cambiamenti in funzioni non musicali del cervello e del comportamento. Le tecniche di trattamento sono standardizzate nella terminologia e nell'applicazione, sono basate sulla ricerca scientifica e indirizzate verso obiettivi terapeutici non musicali: ogni intervento musicale deve essere preceduto da una specifica valutazione, che porti a considerare come quell'intervento possa migliorare in modo misurabile l'obiettivo terapeutico. Rispetto agli altri approcci musicoterapici la NMT si caratterizza per un approccio di tipo tecnico-applicativo, piuttosto che psicologico-relazionale-sociale: si tratta infatti di un modello basato principalmente su studi scientifici di tipo neurologico e su tecniche specifiche per specifici deficit funzionali, come per esempio la Rhythmic Auditory Stimulation, utilizzata per il recupero della capacità di camminare in paziente colpiti da ictus, Parkinson, infarto, sclerosi multipla, etc. (Thaut & Hoemberg, 2014).

1.3 I MODELLI MUSICOTERAPICI FONDATI SU TEORIE PSICOLOGICHE

1.3.1 IL MODELLO PSICODINAMICO-RELAZIONALE

Per comprendere appieno l'approccio musicoterapico psicomotorio relazionale, con particolare riferimento alla teoria delle sintonizzazioni affettive, è necessario introdurre il concetto di musicoterapia attivo-improvvisativa: si tratta una prassi musicoterapica nella quale il paziente è direttamente coinvolto nella produzione sonoro- musicale e questa produzione avviene in un contesto di massima libertà espressiva, dove la produzione del paziente viene accolta come base per co-creare il dialogo sonoro-musicale. In senso

pratico, la musica viene utilizzata con strumenti musicali di semplice utilizzo, in senso comunicativo ed espressivo, favorendo la naturale capacità comunicativa ed espressiva dell'utente, all'interno di un contesto non giudicante, con attenzione al processo e non al risultato musicale. L'approccio psicodinamico relazionale si riferisce parallelamente ad una metodologia operativa musicoterapica e ad una teoria psicologica. La prima, proveniente dal pensiero del medico, psicoterapeuta e musicoterapeuta Rolando Benenzon (2005), creatore del modello Benenzon (uno dei 5 modelli di musicoterapia riconosciuti nel panorama scientifico mondiale) vede la musicoterapia come disciplina attiva ed interattiva nei confronti dell'utente, all'interno di un contesto non verbale, non giudicante, con lo scopo di creare ponti fra realtà esterna e mondo interno dell'individuo (Benenzon et al., 2005). La seconda fa riferimento al pensiero ad approccio psicodinamico dello psicologo dell'età evolutiva Daniel Stern (1992), che sottolinea l'importanza della relazione intersoggettiva nella vita interiore fra bambino e madre. La relazione si instaura grazie allo sviluppo delle abilità interpersonali del bambino: compartecipazione di attenzione, intenzioni ed affetti. Questi tre momenti si svolgono in un contesto non verbale e possono quindi essere estesi all'interno della relazione sonoro-musicale fra paziente e musicoterapeuta. Il coinvolgimento sul piano dell'attenzione e la compartecipazione delle intenzioni gettano la base per la compartecipazione degli stati affettivi: la condivisione di un'emozione, favorita dall'elemento sonoro-musicale, costituisce il perno della relazione. Nel caso in cui le esperienze emotive soggettive entrino a far parte del campo intersoggettivo si può quindi parlare di sintonizzazioni affettive. Il termine sintonizzazione è accostabile ad altri termini, come rispecchiamento, risposta empatica, imitazione, che indicano una variazione ed una corrispondenza degli stati interni delle persone coinvolte nella relazione (Stern, 1992). I contributi di cui sopra sono stati integrati da Pierluigi Postacchini (2014), psichiatra e supervisore in ambito musicoterapico che, partendo dal modello musicoterapico Benenzon, ha inserito i concetti di armonizzazione, integrazione e sintonizzazione derivanti dalla teoria

psicologica di Stern. L'obiettivo dell'intervento musicoterapico è che la persona giunga ad una progressiva armonizzazione della propria personalità, un processo evolutivo realizzato attraverso l'integrazione delle capacità sensoriali e motorie del paziente all'interno della sua organizzazione mentale, ottenuto attraverso una relazione terapeuta-utente fondata sulle sintonizzazioni affettive, che vengono favorite dall'elemento sonoro-musicale (Postacchini et al., 2014). Nell'osservazione e nell'interazione non verbale musicoterapica vengono anche tenute in considerazione le forme dinamiche vitali, elementi descrittivi che mettono in relazione l'evoluzione di un comportamento attraverso le variabili tempo e intensità, e possono essere comprese tramite aggettivi quali esplosivo, in espansione, strisciante, rilassato, contratto, rigido, saltellante etc. Le forme vitali descrivono quindi il modo in cui si modifica l'intensità di un comportamento durante il tempo. Gli aggettivi che descrivono le forme vitali, secondo Stern, hanno le seguenti caratteristiche: "Si situano, per così dire, fra le pieghe dell'esperienza, rappresentando il vissuto di una forza in movimento con un certo profilo temporale e un certo senso di vitalità e direzionalità. Sono legati più alla forma che al contenuto. Riguardano il 'come', la maniera e lo stile, più che il 'cosa' o il perché" (Stern, 2011, p. 10)

Un posto importante nel processo terapeutico è riservato alla co-costruzione dei processi interni e relazionali, favorita dalla capacità di autoregolazione del paziente e di co-regolazione emotiva (regolazione interattiva) della diade terapeutica. In questo senso è importante, per il musicoterapeuta come per l'analista, saper leggere le comunicazioni non verbali insite nei propri comportamenti e in quelle del paziente: esse sono importanti perché si verificano nel momento presente della matrice interattiva, e possiedono un particolare senso di vitalità e immediatezza. Inoltre, assumono importanza i tre principi di salienza di rappresentazione e interiorizzazione osservati nella prima infanzia, che spiegano come la mente si organizza nell'interazione e delineano la possibilità di azione anche in ambito clinico, seguendo i seguenti principi:

1. regolazione attesa
2. di rottura e riparazione
3. dei momenti affettivi intensi

Il principio di regolazione attesa si riferisce alla regolazione reciproca, ossia alla possibilità di predire il comportamento di ciascuno dei partner in base a quello dell'altro. Ne sono un esempio il rispecchiamento facciale, l'organizzazione spaziale dell'interazione, il timing interpersonale. Il principio di rottura e riparazione, invece di riflettere ciò che prevedibile nell'interazione, organizza i modelli d'interazione in base alle violazioni delle aspettative e agli sforzi per riparare queste rotture. Il principio dei momenti affettivi intensi sottolinea l'importanza che questi momenti possono avere nell'organizzazione della psiche, delle percezioni e dei ricordi. Essi possono essere presenti sia nella vita di tutti i giorni che in momenti peculiari dell'esperienza, come singoli eventi particolarmente positive o negativi (Beebe & Lachmann, 2009).

1.3.2 IL MODELLO ANALITICO

La musicoterapia analitica venne fondata all'inizio degli anni Settanta dalla violinista inglese Mary Prestley che, dopo un'analisi personale, sviluppò una specifica teoria che integrasse musicoterapia e pensiero psicoanalitico, con particolare riferimento all'approccio di Jung. La musicoterapia analitica consiste nell'utilizzo simbolico dell'improvvisazione musicale all'interno della relazione paziente-terapeuta, uno strumento creativo con il quale esplorare la vita interiore del paziente, innescando un processo di crescita e di autoconsapevolezza. Il fenomeno del transfert può essere così compreso attraverso l'analisi delle forme espressive emerse durante le sedute di musicoterapia. Questo modello, essendo fortemente connotato in senso psicoterapeutico, richiede un'adeguata formazione psicoterapica o analitica da parte del musicoterapeuta. Le fasi dell'intervento sono quattro. La prima, l'identificazione di un problema, o area d'indagine, consiste nel concordare con l'utente una tematica sulla quale sia possibile lavorare in senso positivo all'interno delle

sedute. La seconda, la definizione dei ruoli improvvisativi del paziente e del musicoterapeuta, è necessariamente collegata alla definizione del problema e serve per dare una forma relazionale e tematica alla parte musicale improvvisativa. La terza fase, l'improvvisazione del tema, è il cuore dell'approccio analitico, nonché la fase musicoterapica in senso più stretto: tramite l'espressione con il mezzo musicale il tema viene presentato, messo in gioco, espresso dalla coppia terapeutica. La quarta fase, la discussione dell'esperienza improvvisativa, ha lo scopo di favorire la mentalizzazione e la concettualizzazione di quanto successo nella fase d'improvvisazione.

Il musicoterapeuta cerca di collegare la musica improvvisata alle dinamiche intra-interpersonali del paziente, alla sua storia emotiva anche attraverso un processo verbale, e il colloquio può sfociare in una nuova improvvisazione libera o relativa al tema emerso. Di seguito alcune tecniche impiegate da Priestley: comunicazione somatica, usata quando le emozioni del paziente si manifestano attraverso sintomi fisici; comunicazione non verbale, usata quando le parole non sono sufficienti per comunicare efficacemente col paziente; tecnica della separazione, utilizzata per esplorare ed integrare diverse polarità esperienziali in modo tale da permettere di approfondirle una ad una; prove di realtà, quando il paziente improvvisa sul tema della realizzazione di un cambiamento esistenziale e gli è richiesto di concentrarsi sugli ostacoli interiori che incontra, come la rabbia o la paura del rifiuto.

Per questo modello, dal momento che è prevista una restituzione verbale a conclusione delle improvvisazioni per portare a un livello conscio i movimenti interiori generali nelle sedute, l'accesso al linguaggio è considerato un prerequisito fondamentale (Manarolo & Petrella, 2020).

Rimanendo in ambito analitico di approccio Junghiano, Kroecker (2019) ha elaborato la visione dell'Archetypical Music Psychotherapy, un processo teorico ed operativo che comprende l'accesso, l'amplificazione e l'integrazione di materiale inconscio attraverso mezzi musicali. Questo processo prende forma attraverso sei principi fondamentali. Il primo

principio ci dice che la percezione è un atto creativo, e senza percezione la musica non esiste. Senza il filtro percettivo messo in atto dalla mente umana, l'organizzazione dei suoni in musica potrebbe non avere un senso, e quindi perdere il suo significato artistico-espressivo. Il secondo principio illustra come allentare l'attaccamento alla padronanza può liberare l'espressività: da un punto di vista simbolico, le innovazioni spontanee minacciano gli indottrinamenti socialmente costruiti. La tecnica in musica, e la sua struttura, quindi, possono essere messe in secondo piano a favore del puro fluire delle emozioni. Il terzo principio ci dice che l'improvvisazione è lo stato interiore manifestato in forma esteriore. La musica è quindi metafora in movimento: minimi cambiamenti nella velocità e nel volume della produzione sonora musicale possono portare ad espressività molto differenti fra di loro. Tutto questo si realizza principalmente in forma inconscia, e può identificare tratti definiti di una persona. Il quarto principio vede il suono come un'immagine, che può rappresentare un'occhiata sulla totalità. La musica può quindi essere considerata nel senso metaforico della sineddoche, una parte per il tutto, ed entra a far parte dell'architettura acustica della psiche, rappresentandone la struttura. Il quinto principio considera l'immaginazione attiva, che può essere effettuata tramite immagini musicali. Il discorso musicale senza vincoli, quindi in un contesto attivo-improvvisativo dove la tecnica e la struttura vengono meno, può dare voce alla psiche sotto forma di immagini. Il sesto principio considera come inserire aspetti irrilevanti in una costellazione di eventi significativi possa portare ad integrazione: la musica viene considerata come un regno psicoide in attesa di essere reso manifesto. Si tratterebbe quindi di favorire la creazione di collegamenti mentali attraverso l'improvvisazione sonoro-musicale, che arricchisce di particolari il senso già predeterminato sulla quale si basa.

Questi principi fondamentali sono considerati come livelli di comprensione che esistono simultaneamente, permettendo ai simboli musicali di rimanere vivi e attivi, senza essere categorizzati in funzione dell'orientamento del processo analitico (Kroecker, 2019).

Nella sua trattazione riguardo a musica, coscienza e stati alterati Aldridge (2006) sottolinea come il raggiungimento di un buon stato di coscienza di sé sia centrale nelle attività umane, e sia un'attività che possa essere svolta sia in senso personale, come auto-coscienza, che in senso di mutua attività, di performance che porta alla conoscenza degli altri. In quest'ottica la pratica di musica e coscienza può essere intesa come una potente via per trovare un equilibrio fra mondo esterno e mondo interno. La stessa musica è stata utilizzata in varie forme per raggiungere cambiamenti nello stato di coscienza. Questo può essere un modo per costruire attivamente il senso personale tramite una performance: quando facciamo musica siamo all'interno di un ciclo dinamico di attività, fatto di produzione ed ascolto simultanei. Fare musica assieme è un modo attivo per promuovere un cambiamento di coscienza in ambito intersoggettivo (Aldridge & Fachner, 2006).

Cattich (2023) si sposta sul versante recettivo della musicoterapia recettiva analitica (MRA), descrivendo l'importanza dell'ascolto musicale come terapia. In questo approccio l'utente riceve una stimolazione sonora, che può essere un semplice suono oppure uno o più brani musicali. Questa stimolazione porta ad un'attivazione che prevede più fasi: una suggestione sensoriale più o meno complessa, il coinvolgimento del sistema nervoso centrale, l'entrata in gioco del sistema mente/corpo nella sua interezza. La riflessione di Cattich si sofferma sul concetto di ascolto come processo attivo. Prima dell'avvento delle neuroscienze, infatti, la fruizione della musica era intesa in senso passivo, e gli approcci musicoterapici si dividevano in attivo e passivo, definizioni ora ritenute inadeguate. Il nuovo termine *recettivo*, infatti, comprende il ruolo della fruizione musicale come meccanismo attivo da parte dell'individuo, che agisce sulla parte percettiva e sulle strutture cerebrali superiori. La MRA, a partire dall'ascolto individuale, trova il suo senso nell'importanza accordata alla condivisione del clima affettivo che la musica evoca negli ascoltatori, e la sua funzione principale risiede nella possibilità che offre di esplorare la sfera affettiva dell'utente, che lascia emergere in modo indiretto e rapido diverse istanze psichiche emotive,

coinvolgendo allo stesso tempo i correlati cognitivi implicati in maniera preriiflessiva (inizialmente non consapevole, con poca partecipazione delle funzioni logico-razionali).

1.3.3 IL MODELLO COGNITIVO-COMPORTAMENTALE

La musicoterapia comportamentale (BMT) è stata sviluppata principalmente negli Stati Uniti e costituisce tuttora uno dei metodi più diffusi d'intervento. La BMT prevede l'uso della musica come stimolo/rinforzo per modificare/migliorare i comportamenti adattivi ed estinguere quelli disadattivi. Questo approccio mira quindi alla modificazione di specifici comportamenti e/o allo sviluppo di determinate abilità cognitive. Il modello prevede le strategie tipiche del comportamentismo: rinforzo positivo, rinforzo negativo, esposizione, estinzione, desensibilizzazione, tecniche di rilassamento (Manarolo & Petrella, 2020). Alcune caratteristiche dell'approccio comportamentale al cambiamento in ambito psicologico sono, secondo Martin e Pear (2000), le seguenti: i problemi vengono visti come comportamenti misurabili e l'uso dei cambiamenti misurati come migliore possibile indice del grado di risoluzione del problema; le procedure e tecniche di trattamento sono modi per produrre un cambiamento positivo nell'ambiente dell'individuo con lo scopo di aiutarlo a funzionare in modo più completo nella società; le tecniche sono derivate dalla ricerca di base e applicata in psicologia dell'apprendimento e sui principi di condizionamento operante e pavloviano.

La differenza fondamentale con gli approcci di stampo psicodinamico/psicoanalitico è il rapporto della musica con la vita interiore della persona. Nel caso dell'approccio comportamentale questo rapporto non è significativo, anche se non viene esclusa la possibilità che l'elemento sonoro-musicale influenzi la vita interiore. L'importanza della musica rimane nella sua funzione come variabile indipendente che agisce su variabili dipendenti (in particolare il comportamento del paziente). Le principali funzioni svolte dall'elemento sonoro-musicale possono quindi essere quattro. Può fungere da stimolo,

ossia da elemento che entra nel campo percettivo dell'utente con lo scopo di provocare una reazione. Può costituire la struttura che organizza la dimensione temporale ed il movimento corporeo: pensiamo alla creazione di un sottofondo musicale che posso fungere da contenimento o da supporto per l'innescio e la modulazione del movimento (vedi la tecnica della Rhythmic Auditory Stimulation nell'approccio NMT). Può essere il centro di attenzione verso il quale converge, per esempio, lo sguardo del paziente. Può costituire un rinforzo nel processo di condizionamento che porta ad un cambiamento positivo, per esempio la riduzione di tic nervosi tramite la somministrazione e l'interruzione dell'ascolto di stimoli musicali (Benenzon et al., 2005).

Va inoltre considerato come il termine comportamento debba essere visto in senso ampio, comprendendo differenti categorie: comportamento fisiologico, motorio, psicologico, emotivo (Manarolo & Petrella, 2020).

Secondo lo studio di Ugwuanyi et al. (2020) l'approccio musicale e musicoterapico di stampo comportamentale può essere utilizzato come supporto e rinforzo di un programma di terapia cognitivo comportamentale (CBT), con particolare riferimento alla riduzione dell'ansia in studenti universitari. In questo caso l'attività ha previsto la fusione dei tradizionali gruppi di terapia cognitivo comportamentale con attività musicali-musicoterapiche come songwriting, ascolto critico di materiale musicale, uso attivo di strumenti musicali, l'uso del ritmo come abilità cognitiva e l'utilizzo della musica come contenuto di riferimento per le discussioni gruppali (Ugwuanyi et al., 2020).

L'uso del ritmo come strumento terapeutico in senso comportamentale è sottolineato da Faulkner (2017) nel modello Rhythm2Recovery, con particolare riferimento alla ripetizione ed all'apprendimento. L'importanza della ripetuta osservazione, effettuata dal paziente verso il terapeuta, verso se stesso e verso il gruppo, e della pratica messa in atto durante gli incontri, sarebbe fondamentale nell'apprendimento di nuovi comportamenti, grazie al meccanismo di auto-correzione che s'instaura nel paziente attraverso il feedback

derivante dalla performance ritmica messa in atto. Lo stimolo ripetitivo dei tamburi elicitava livelli crescenti di focus e attenzione e, quando accoppiato con obiettivi d'apprendimento, può migliorare il livello di risposta e portare al miglioramento delle prestazioni (Faulkner, 2017).

1.3.4 LA GUIDED IMAGERY AND MUSIC (GIM)

Esistono diversi modelli di musicoterapia recettiva, che hanno tutti come punto di partenza l'ascolto attivo della musica. Il modello più diffuso e riconosciuto a livello internazionale è sicuramente il metodo Bonny (2002), meglio conosciuto come *Guided Imagery and Music (GIM)*. La fondatrice del modello, Helen Lindquist Bonny, afferma che il metodo GIM è un processo nel quale le immagini, insieme ai simboli, alle emozioni, alle riflessioni sulla vita passata e futura, alle sensazioni, alle metafore ed alle esperienze, vengono evocate durante l'ascolto musicale. Si tratta di un processo olistico, umanistico e transpersonale, un approccio profondo alla musica in cui specifici programmi di musica classica vengono adoperati per generare uno svelamento delle esperienze interiori. Si tratta, come per il metodo analitico e la MRA, di una tecnica ricettiva che prevede l'utilizzo del verbale, esplora le potenzialità immaginative ed evocative della musica e induce risposte affettive. Una sessione di GIM dura da 90 a 120 minuti e si compone delle seguenti fasi:

1. Una fase di rilassamento e d'individuazione di un tema su cui lavorare. L'inizio delle sedute comprende una conversazione preliminare, un rilassamento psicofisico guidato e la concentrazione su un'immagine importante per il paziente
2. Il processo immaginativo. La musica viene selezionata in modo tale da favorire una profonda esperienza emotiva e successivamente il reintegro. Una volta iniziato l'ascolto il musicoterapeuta guida, incoraggia, conforta ed esplora attivamente il processo immaginativo del paziente
3. L'integrazione dell'esperienza. Il musicoterapeuta aiuta il paziente a riemergere dallo stato regressivo e a riferire stati d'animo, emozioni, riflessioni (Manarolo & Petrella, 2020)

La stessa Bonny concepisce la GIM all'interno dell'utilizzo della musica come strumento per raggiungere stati alterati di coscienza, stati che possano aumentare il livello

di consapevolezza attraverso un percorso di regressione e recupero di informazioni nei livelli preconscious ed inconscio descritti nella prima topica freudiana. Ecco alcuni stati alterati di coscienza menzionati da Bonny: creatività, sogni, memorie, fantasie, immaginazione, regressione, estasi. La musica è uno dei mezzi preferiti per ottenere questi stati alterati di coscienza a causa del suo essere multidimensionale, che favorisce l'aggancio di diversi livelli di coscienza simultaneamente o in sequenza. Il raggiungimento di questi stati è possibile anche a livello individuale, ma va considerato come spesso le persone ascoltino la musica come se fosse un oggetto fisico, solo con le orecchie e con la mente, non all'interno del corpo. Per ottenere questo, è necessaria un'induzione da parte di un terapeuta. Secondo Bonny la musica può essere vista come un ascensore, che porta al rilassamento e all'apertura verso nuovi piani, permettendo di esplorare nuovi e differenti livelli di consapevolezza. Bonny ha elaborato 18 specifici programmi musicali, nel periodo 1973-1989, che costituiscono la base della pratica GIM. I programmi sono tematici, contengono specifici brani di musica classica e sono indirizzati a obiettivi terapeutici.

1.4 MUSICOTERAPIA E NEUROSCIENZE

Con l'avvento delle nuove tecniche di indagine del cervello, definite neuroimaging, lo studio del funzionamento cerebrale nei confronti dello stimolo musicale si è approfondito, e ha fornito evidenze riguardo a ciò che ha, comunque, sempre interessato la specie umana, ossia l'utilizzo della musica a scopo ludico, artistico, comunicativo, terapeutico. Dal punto di vista neuroscientifico, con particolare valenza terapeutico-riabilitativa, la specificità dell'elemento sonoro-musicale può essere sintetizzata nei seguenti punti. La pratica musicale implementa diverse aree corticali e sottocorticali, che implicano pianificazione, esecuzione e controllo della motricità, integrano informazioni sensoriali multimodali, sono coinvolte nel sistema motivazionale e nel movimento (Proverbio, 2019). La musica induce un'ampia attivazione corticale, che potrebbe favorire cambiamenti strutturali e funzionali

neuroplastici simili a quelli osservati nei musicisti, inoltre attiva il sistema parasimpatico e inibisce il simpatico, svolgendo un effetto calmante, e determina una riduzione del cortisolo ematico e un'inibizione delle reazioni di stress cardiovascolare. L'esperienza musicale, se soggettivamente significativa, coinvolge il sistema limbico e la memoria emotiva, sollecitando il circuito motivazione-gratificazione e l'attivazione delle funzioni memoria, attenzione, umore, motivazione, funzioni esecutive. Viene rilasciata dopamina in modo proporzionale all'intensità dell'esperienza emotiva. Ascoltare e fare musica può inoltre attivare una preziosa sinergia emisferica, coinvolgendo processi globali (emisfero destro) e analitici (emisfero sinistro) contemporaneamente. Inoltre, le funzioni cognitive-motorie della dimensione musicale sono in parte condivise dal linguaggio (Manarolo & Petrella, 2020). Infine, fare musica insieme potrebbe agire direttamente sulla sincronizzazione cerebrale, processo sovraordinato che potrebbe migliorare la funzionalità corticale intesa come rete di connessioni: i musicisti possono suonare assieme grazie alla sincronizzazione della loro attività cerebrale (Schön et al., 2018).

Uno degli elementi che sono più coinvolti nell'esercizio, nell'apprendimento musicale e nella pratica musicoterapica è la plasticità cerebrale, intesa la capacità neuronale di creare nuove connessioni, sia dal punto di vista funzionale che da quello strutturale: i cambiamenti neurofisiologici necessari per la pratica musicale possono riguardare il rafforzamento di sinapsi già esistenti, la formazione di nuove sinapsi o lo sfruttamento di parti cerebrali, precedentemente non utilizzate, durante l'esecuzione musicale (Proverbio, 2019).

Questa fondamentale capacità del cervello permette, in età adulta, di adattarsi a stimoli ambientali, ad esigenze di prestazione e a modalità di ritenzione dell'informazione. Un ulteriore meccanismo fondamentale, che governa l'interazione fra più musicisti, è quello dei neuroni specchio, che spiegano come sia possibile la coordinazione fra un gruppo di musicisti sia dal punto di vista della temporizzazione che dell'espressione. I neuroni specchio sono alla base della capacità di comprensione di stati d'animo, credenze ed

intenzioni degli altri e concorrono alla formazione, sul versante vista empatico, della Teoria della Mente (o mentalizzazione), un insieme di abilità cognitive che supportano i processi di autoconsapevolezza del sé e la consapevolezza che l'altro possiede una mente costituita da pensieri, emozioni, credenze, desideri, proprio come la nostra (Proverbio, 2019). In questa direzione, un ulteriore processo importante è quello di *entrainment*, ossia un meccanismo neurale di sincronizzazione alla pulsazione (*neural entrainment to the beat*) che permette al cervello di sincronizzarsi con la stimolazione acustica esterna, nel senso di maggiore o minore attivazione cerebrale misurata tramite EEG. Questa sincronizzazione è alla base del principio per cui le musiche rilassanti (ad esempio le ninne nanne) favoriscono il sonno, mentre le musiche attivanti (ad esempio la techno in discoteca) tengono svegli. Inoltre, l'ascolto di musica ritmata può attivare un impulso motorio di sincronizzazione ritmica, stimolando direttamente i centri di controllo del movimento: ne risulta il famoso tamburellamento (tapping) o il comportamento di tenere il tempo con il piede (Proverbio, 2019). Sia i neuroni specchio che l'entrainment sono meccanismi che, oltre a spiegare dal punto di vista neurologico la competenza musicale innata dell'essere umano, possono illustrare il funzionamento delle dinamiche all'interno di un gruppo di persone che interagisce con strumenti musicali, sia questo un'orchestra, un gruppo di animazione musicale o un gruppo di musicoterapia. Il leader del gruppo diventa un punto di riferimento percettivo: un direttore d'orchestra esagera i propri movimenti per permettere agli orchestrali di comprendere e anticipare, in una frazione di secondo, le proprie intenzioni. I direttori d'orchestra, nonostante provino forti emozioni mentre immaginano il proseguo di un brano, riescono a modellare coscientemente la produzione di musica non ancora suonata, e ne preparano le premesse (Proverbio, 2019).

1.5 MUSICOTERAPIA E LAVORO IN GRUPPO

Dal punto di vista clinico e della ricerca un approccio individuale alla musicoterapia è spesso ritenuto privilegiato: la possibilità di creare, gestire, valutare e riproporre, con cadenza regolare, percorsi individuali permette di concentrarsi al meglio sul paziente, sulle sue necessità e di costruire una relazione terapeutica efficace. Ciononostante, quasi tutti gli approcci musicoterapici menzionati in precedenza prevedono la possibilità di applicare le tecniche a gruppi di piccole/medie dimensioni (6-10 pazienti Manarolo & Petrella, 2020). Secondo un approccio clinico stringente, la gestione di progetti che comprendono gruppi più grandi può sicuramente contenere aspetti terapeutici, ma generalmente si tratta di progetti in ambito preventivo (per esempio laboratori espressivo musicali con bambini, anziani sani, disabili, persone normodotate) oppure di animazione musicale (per esempio drum circle, laboratori di percussioni, di vocalità, body percussion). Gardstrom (2007) sintetizza le differenze fra improvvisazione e il drum circle, che possono essere paradigmatiche di una differenza tecnica fra un approccio musicoterapico e l'animazione musicale, effettuando una comparazione su differenti punti. Per quanto riguarda lo scopo, l'improvvisazione è orientata verso la crescita e lo sviluppo di domini funzionali, ed è basata sulla valutazione e pianificazione individuale, mentre il drum circle è orientato verso scopi sociali e ricreativi e non viene basato su una formale pianificazione. Per quanto riguarda i materiali, l'improvvisazione utilizza tutti gli strumenti possibili, la voce, i suoni del corpo, mentre il drum circle di basa soprattutto su tamburi e strumenti a percussione. Per quanto riguarda i processi, l'improvvisazione prevede processi intrapersonali e interpersonali, strutturati e non, formati sulla base di scopi terapeutici e documentati, mentre il drum circle prevede processi principalmente interpersonali, molto strutturati, basati su scopi sociali e ricreativi e solitamente non documentati. Per quanto riguarda i ruoli e le relazioni, nell'improvvisazione solitamente i clienti hanno disabilità, malattie o bisogni speciali, i gruppi sono tipicamente

omogenei, il facilitatore è un musicoterapeuta professionista e si cerca di stabilire relazioni con il singolo partecipante, utilizzando tecniche sulla base di scopi terapeutici, mentre nel drum circle i clienti non sono necessariamente portatori di problematiche, i partecipanti sono eterogenei, il facilitatore non è tipicamente un musicoterapeuta professionista, si comporta in modo direttivo e non stabilisce relazioni con il singolo partecipante. Per quanto riguarda i risultati, l'improvvisazione si basa su obiettivi individuali e collettivi valutati periodicamente, ed il prodotto musicale può non essere esteticamente piacevole, mentre il drum circle si basa sul raggiungere un senso di comunità e felicità, valutato in modo non formale, tramite un prodotto musicale esteticamente piacevole (Gardstrom, 2007).

Con l'aumentare del numero di partecipanti aumenta anche la necessità, da parte del conduttore, di instaurare un rapporto più direttivo e meno approfondito, e questo può influenzare la qualità del lavoro, soprattutto dal punto di vista relazionale. Va considerato come, in ambito lavorativo/organizzativo, ha sicuramente più senso lavorare con piccoli/medi gruppi rispetto agli incontri individuali. Questo, infatti, permette di coinvolgere direttamente le equipe e/o i sottogruppi di lavoro che sono già presenti all'interno degli organigrammi aziendali, con la possibilità di agire direttamente con gruppi già formati su dinamiche più definite. Un percorso individuale potrebbe invece essere proposto nel caso di un grave disagio di un singolo lavoratore per alleviare la sua sofferenza psicologica (un periodo di stress acuto, una situazione di burnout, casi di mobbing, eccetera). I vantaggi dell'uso della musica nei gruppi terapeutici, secondo Plach, che utilizza un modello di musicoterapia costruito sullo sviluppo e sull'analisi di temi che il gruppo vuole o deve esplorare dal punto di vista musicale e verbale (mutuato in parte dal Theme Centered Interactional Model di Ruth Cohn), sono essenzialmente quattro: evocare emozioni, fornire un veicolo per l'espressione, stimolare la verbalizzazione, offrire un punto di partenza comune per la discussione e il lavoro personale su di sé (Plach, 1996).

Nell'analizzare il ruolo del musicoterapeuta all'interno dei contesti organizzativi, a prescindere dal tipo di attività musicoterapica svolta, ma con un approccio inerente alla Community Music Therapy, Pavlicevic (2003) sottolinea la necessità di tenere costantemente in considerazione la Teoria dei Sistemi sviluppata da Kurt Lewin (1951). La maggior parte delle organizzazioni può essere vista come un complesso sistema di gruppi e sottogruppi interconnessi fra di loro. La gestione di un gruppo di musicoterapia all'interno di un'organizzazione non può quindi essere considerata a compartimento stagno: è necessario sviluppare una consapevolezza ed una rete di relazione che permetta di comprendere come il gruppo si interconnette alle altre componenti dell'organizzazione. Oltre a questo, viene indicata come fondamentale la conoscenza di overt e covert mission, vision e valori (Pavlicevic, 2003). Se per mission s'intende lo scopo principale che un'azienda vuole raggiungere, per mission overt s'intende quella parte visibile all'esterno, mentre per mission covert s'intende quella parte non visibile. Per vision possiamo intendere la proiezione futura dell'azienda, il punto di riferimento nel futuro che può mostrare il cammino nel presente. Dal punto di vista psicodinamico Richard e Davies (2022) utilizzano una metafora musicale per spiegare l'importanza del gruppo in musicoterapia. Che sia un accordo, una frase melodica, un ritmo, una pausa, tutto ciò che riguarda il singolo elemento dell'espressione musicale acquisisce senso all'interno del contesto nel quale è riposto. Allo stesso modo, il significato di ciò che accade all'interno di un gruppo, sia dal punto di vista individuale che da quello del gruppo stesso, risiede nelle interrelazioni fra i vari elementi. Fuori di metafora, durante un'attività musicoterapica gruppale di tipo attivo improvvisativo le relazioni e i sentimenti che possono favorire il cambiamento possono essere "suonate fuori" (*Played out* nel testo originale) e il significato potenziale degli agiti individuali può essere considerato e compreso. Questo può permettere lo sviluppo di una sensibilità per i sentimenti e i bisogni degli altri (Richards & Davies, 2002).

1.6 AMBITI APPLICATIVI

Nella tabella seguente vengono riassunti i principali ambiti applicativi della musicoterapia secondo la classificazione di Benenzon et al., suddivisi in ambito preventivo, riabilitativo e terapeutico. Per quanto riguarda l'applicazione musicale e musicoterapica nel contesto organizzativo e aziendale ci si può collocare su due direttrici principali, che verranno analizzate nel capitolo successivo: l'ambito della prevenzione e l'ambito della promozione del benessere.

Tabella 1. Principali ambiti applicativi della musicoterapia (Benenzon et al., 2005)

Destinatari	Finalità
AMBITO PREVENTIVO	
Donne in stato di gravidanza	Migliore percezione del proprio corpo. Migliore rapporto con la propria voce. Potenziamento della comunicazione diretta e della relazione con il bambino.
Bambini in primissima infanzia	Scoprire le potenzialità del linguaggio sonoro-musicale. Utilizzare il linguaggio non verbale come forma alternativa per esprimere il proprio mondo emozionale. Favorire l'integrazione all'interno del gruppo.
Bambini che frequentano i primi anni di scuola	Migliorare la qualità delle relazioni nel gruppo. Aiutarli a esprimere il loro mondo interiore, le loro emozioni e i loro sentimenti. Stimolare e rafforzare i fattori che contribuiscono all'apprendimento.
Formazione di genitori e insegnanti	Dedicarsi ai figli in modo più sereno, autentico e costruttivo. Facilitare la costruzione di nuove tipologie relazionali.
AMBITO RIABILITATIVO	
Disturbi della comunicazione	Migliore percezione delle potenzialità del proprio corpo. Miglioramento nelle prestazioni motorie. Incremento della stima di sé. Aumento della fiducia nelle proprie possibilità. Potenziamento delle capacità comunicative globali. Miglioramento delle capacità attentive ed espressivo-linguistiche. Incremento dell'attenzione alla realtà sonora circostante.
Disabilità motorie con danno cerebrale	Incremento del controllo motorio. Riduzione dei movimenti stereotipati. Incremento del desiderio di comunicazione ed espressione di sé.
Ritardo mentale e demenze	Normalizzare la sfera emotiva. Ridurre l'ansia. Aumentare l'autostima. Aiutare ad accettare il proprio deficit. Scaricare

Destinatari	Finalità
	l'aggressività. Aumentare il proprio livello di energia nelle relazioni sociali. Migliorare l'espressività globale.
Stati comatosi	Accelerare il processo di guarigione. Migliorare la qualità della vita. Creare nuovi canali di comunicazione. Rinforzare la pulsione di vita.
Stati oncologici e terminali	Vivere un'esperienza come degna e gratificante. Affrontare le crisi depressive. Attenuare gli effetti del dolore. Affrontare nella maniera più serena possibile il tema della morte.
AMBITO TERAPEUTICO	
Disturbi generalizzati dello sviluppo	Ridurre stereotipie e manierismi. Costruire un nuovo canale di comunicazione. Acquisire capacità negli scambi interattivi. Aumento dei tempi di attenzione.
Disturbo da deficit di attenzione e iperattività	Riduzione dei comportamenti aggressivi. Rispetto dei tempi e degli spazi altrui. Tolleranza alle frustrazioni. Manifestazione di comportamenti sociali.
Disturbi correlati a sostanze	Riconoscimento ed espressione delle proprie emozioni fondamentali. Incrementare la stima di sé. Eliminare i comportamenti di dipendenza.
Disturbi psicotici	Sviluppare una crescente aderenza alla realtà. Attivazione e sviluppo di schemi psicomotori. Differenziazione e modulazione della propria espressività emozionale. Maggiore capacità di collaborazione. Miglioramento delle capacità relazionali. Riconoscimento e accettazione degli altri. Riduzione dei momenti di pseudo-assenza. Contenimento degli acting out. Integrazione delle parti frammentate. Rinforzo delle parti sane.
Disturbi dell'umore	Maggiore fiducia nel mondo, negli altri, nel futuro e nelle proprie capacità. Crescita nella stima di sé.
Disturbi d'ansia	Miglioramenti a livello umorale. Consapevolezza del livello del proprio stato emotivo. Incremento nella fiducia di sé e delle proprie possibilità. Riduzione delle sensazioni di perdita di controllo.

Va considerato come questa tabella riporti solo alcuni esempi di possibili ambiti con rispettivi obiettivi. Alcuni esempi di obiettivi, inoltre, risultano trasversali e possono essere applicati in vari ambiti, come quello della promozione del benessere. Alcuni di questi obiettivi potrebbero essere i seguenti: riconoscimento ed espressione delle proprie emozioni, migliore percezione del proprio corpo, migliore rapporto con la propria voce, utilizzare il linguaggio non verbale come forma alternativa per esprimere le proprie emozioni, migliorare

la qualità delle relazioni in gruppo, incremento della stima di sé e della fiducia nelle proprie possibilità, potenziamento delle capacità comunicative globali, miglioramento della capacità attentive e comunicativo-linguistiche, consapevolezza del livello del proprio stato emotivo, maggiore fiducia negli altri, miglioramenti a livello umorale. Questi obiettivi possono afferire ad alcune macroaree, che verranno approfondite nel capitolo successivo: l'uso della musica come strumento di crescita personale, lo sviluppo della creatività, l'importanza della partecipazione, l'apprendimento tramite il corpo, l'engaged learning. Se allarghiamo il campo all'utilizzo della musica per la promozione del benessere, possiamo citare la review di Viola et al. (2023), che illustra il ruolo positivo della musica, secondo un'ottica biopsicosociale, per persone over 40, sia dal punto di vista dell'ascolto musicale che da quello della partecipazione attiva. Nonostante l'eterogeneità dei metodi utilizzati dagli studi selezionati la review mostra effetti positivi sia dal punto di vista cognitivo, in particolare l'attenzione, la memoria e le funzioni esecutive, che da quello psicosociale, con la diminuzione di ansia e depressione e il miglioramento della qualità della vita (Viola et al., 2023). La review di McCrary et al (2022) individua una correlazione positiva fra l'utilizzo della musica ed il costrutto Health-Related Quality of Life (HRQOL), un ampio concetto che può essere definito come la percezione, duratura nel tempo, di salute fisica e mentale da parte di un individuo o di un gruppo. Questo concetto sarebbe sovrapponibile con quello più generale di benessere. La musica avrebbe effetti positivi sulla componente psicologica di HRQOL, meno sulla parte fisica (elemento, questo, che si riscontra in comune con la review di Viola et al.). Va sottolineata, anche in questo caso, l'eterogeneità degli studi presi in considerazione (McCrary et al., 2022).

All'interno dell'ambito della promozione del benessere può essere compreso il caso delle Arts On Prescription (AOP), recente fenomeno che ha guadagnato visibilità come metodo per implementare una connessione fra individui e comunità tramite attività creative, con lo scopo principale di migliorare la salute ed il benessere generale. Secondo la recente

review di Jensen et al. (2024) le AOP ricadono nella cornice del Social Prescribing (SP), un meccanismo secondo il quale una figura sanitaria di base, come per esempio il medico di base, può indirizzare i propri assistiti verso attività artistiche *community based*, quali pittura, scultura, cucina, scrittura e musica. In questo modo si creerebbe un ponte, centrato sulla persona e basato sulla comunità, che colmerebbe il gap fra servizi clinici e non clinici. Attività di questo genere starebbero riscuotendo interesse sempre maggiore da parte degli attori politici e governativi, con l'aspettativa di ridurre l'impatto finanziario dei costi relativi alla salute, agendo su determinanti sociali, riducendo la solitudine e l'impatto delle disuguaglianze all'accesso alle cure (Jensen et al., 2024). Dal punto di vista dell'applicazione pratica, va notato come il modello delle Art on Prescription è differente da quello delle artiterapie e delle lezioni d'arte. Il focus è sul processo, sul gioco e sul rafforzamento della comunità sociale piuttosto che sul perseguimento di obiettivi terapeutici o sullo sviluppo di capacità in senso strettamente artistico. In questo senso il modello si avvicinerebbe a quello della Community Music Therapy e dell'animazione musicale, con una forte attenzione al ruolo della persona all'interno del contesto di riferimento. Va anche considerato che solitamente i facilitatori di AOP non sono formati né come terapisti né come insegnanti d'arte. Dal punto di vista qualitativo la review individua tre tipologie di benefici: sociali (connessione sociale, abilità sociali e interazioni migliorate, migliore social confidence, sviluppo di relazioni significative); psicologici (migliore self-confidence, migliore stima di sé e miglior senso di realizzazione); desiderio di miglioramento (capacità di pensare ad un futuro migliore). Dal punto di vista qualitativo sono stati constatati miglioramenti nel benessere, nella riduzione di sintomi ansiosi e depressivi e nelle capacità di resilienza, creatività, umore, senso di solitudine. Va segnalato anche come alcuni partecipanti abbiano riportato difficoltà nella gestione del setting sociale, con sensazioni di disconnessione e ansia sociale (questo dato fa riflettere sul modo in cui questi programmi vengano proposti e gestiti). Rimangono inoltre barriere e sfide da superare per le AOP, in particolare: il trasporto

dei partecipanti, soprattutto nei casi di fragilità; le maggiori difficoltà di individui con un minore livello di benessere (questo fa riflettere anche sull'opportunità di stabilire un livello d'inclusione-esclusione ragionato, opportunità che ovviamente si scontra con il concetto d'inclusività "a prescindere" che caratterizza questi progetti); il basso livello di engagement presente in alcuni progetti, dovuto anche allo scetticismo verso SP e la preferenza per la classica soluzione medica; una limitata rappresentanza demografica dei partecipanti (principalmente donne, anziane e bianche), la durata e la strutturazione dei programmi; la difficoltà di integrazione delle arti nei sistemi sanitari. A prescindere da queste barriere e limitazioni, e a fronte dei benefici enucleati, l'approccio AOP viene ritenuto valido e supportato per il miglioramento del benessere psicosociale.

2 I BENEFICI DELLA MUSICOTERAPIA IN AMBITO LAVORATIVO E ORGANIZZATIVO

2.1 PROCESSI D'INFLUENZA E TECNICHE

2.1.1 L'ESPRESSIONE DI SÉ

L'espressione di sé è uno dei principali elementi all'interno degli approcci delle arteterapie. Si tratta di un processo che porta qualcosa del proprio mondo interiore verso l'esterno, un movimento che viene ben illustrato dalle teorie psicanalitiche, contestualizzate in ambito musicoterapico da Benenzon (2005). Il concetto di pulsione, all'interno della prima topica freudiana, indica un processo psico-corporeo che fa tendere l'organismo verso una meta, e che può avere una spinta, una fonte, ed un oggetto. Durante lo svolgimento del suo percorso dinamico la pulsione può raggiungere uno stato finale di sublimazione, che rappresenta il meccanismo di difesa più maturo di tutti, in cui l'energia pulsionale si scarica in attività accettate dal punto di vista sociale. Queste avviene, in musicoterapia, attraverso l'agito (*acting out*), che indica la messa in atto di desideri, fantasie e pulsioni, e l'abreazione, intesa come una scarica emozionale che porterebbe alla catarsi, intesa come liberazione che evita la possibile manifestazione energetica in modalità patologiche (Benenzon et al., 2005). Entrambi questi meccanismi, per quanto possano essere legati alla sfera terapeutica di matrice analitica, sottolineano l'importanza dell'espressione di sé all'interno del contesto delle arteterapie e della musicoterapia, come strumento a favore del benessere dei soggetti coinvolti.

La musica fornirebbe quindi la possibilità di esprimere il proprio mondo interiore, in particolare ciò che non può essere detto con le parole. La pratica della musica, come quella della danza, costituisce una straordinaria occasione per fornire alle persone la possibilità di governare ed esprimere le proprie emozioni e sentimenti, che a loro volta indirizzano i comportamenti individuali e quelli sociali. Il linguaggio musicale, sia in contesti musicali che

musicoterapici, può arrivare, proprio grazie a questa capacità di porsi al di là delle parole, dove altri sistemi educativi, comunicativi e formativi non possono arrivare (Ballabio et al., 2010).

Per comprendere l'importanza dell'espressione delle emozioni, può essere utile capire da dove derivano nel particolare contesto musicoterapico. Juslin e Sloboda (2001) analizzano le sorgenti emotive in musicoterapia, evidenziando tre differenti categorie di connessioni. Le connessioni associative, che possono portare alla memoria di specifici eventi, luoghi, persone, esperienze significative del soggetto coinvolto. Le connessioni iconiche possono verificarsi fra caratteristiche della musica ed eventi o sentimenti esterni. Per esempio, una sequenza di suoni forti e veloci potrebbe ricordare un temporale sul mare, mentre l'improvvisazione tematica di un gruppo in musicoterapia in ambito oncologico potrebbe dare l'opportunità di canalizzare e modificare il livello di energia, per favorire il rilascio di livelli di tensione profonda. Le connessioni intrinseche possono essere osservate fra le emozioni provate dai soggetti coinvolti e la struttura superficiale e profonda della musica, sia negli approcci attivi che in quelli recettivi: si possono per esempio osservare le differenti emozioni evocate nei programmi della GIM (Juslin & Sloboda, 2001).

A proposito dell'espressione di sé, nell'approccio della Community Music Therapy viene sottolineata l'importanza della performance, sotto differenti punti di vista. La performance, secondo Aldridge, sarebbe un concetto fisiologico, oltre che sociologico e psicologico, e sarebbe strettamente collegata al concetto d'identità. La performance comincerebbe dunque con il nostro corpo, favorendo il processo di personificazione, attraverso l'espressione non verbale che accompagna la produzione musicale. L'etimologia della termine performance, "attraverso la forma", indicherebbe una terza visione: durante l'espressione di sé qualcosa viene trasformato, personalmente e socialmente. Si tratterebbe di un'esperienza riflessiva che mostra alle persone qualcosa su sé stessi e sulla società. Un'ultima sfaccettatura vede la performance come generazione del rispetto reciproco, che

fluisce durante la collaborazione musicale e diventa un esempio fondamentale di come il rispetto si possa tradurre in azione, tramite l'ascolto e la valorizzazione dello spazio dell'altro durante il proprio momento espressivo (Caneva et al., 2018). Si può notare quindi come l'espressione di sé, nonostante si riferisca primariamente ad un fenomeno riferito al soggetto, debba necessariamente avere una valenza su più piani: quello interiore, quello intersoggettivo e quello gruppale.

2.1.2 LA REGOLAZIONE DELLE EMOZIONI

Per regolazione delle emozioni si intende la capacità di gestire, controllare, monitorare e valutare le proprie emozioni, in un'ottica di adattamento all'ambiente circostante, anche nell'ottica di trovare una giusta distanza comunicativa con il proprio interlocutore. La regolazione delle emozioni costituisce un elemento fondamentale del sistema emotivo umano, e presenta specifiche caratteristiche a seconda delle componenti dell'esperienza emotiva coinvolte (fisiologica, espressivo motoria, cognitiva, motivazionale, soggettiva)(Manarolo & Petrella, 2020). Per quanto riguarda il rapporto fra musica ed emozioni, la struttura della forma musicale (con il suo gioco di sorprese e ripetizioni all'interno della composizione) può essere vista come strettamente legato all'espressione e alla regolazione delle emozioni e può essere inquadrato come una specie di forma dialogica fra esecutori e ascoltatori. Il rapporto fra sorpresa e ripetizione può essere visto come un meccanismo simile a quello di alcune delle tecniche attive di musicoterapia, che prevedono dialogo sonoro e sintonizzazione affettiva: il rispecchiamento dei vissuti emotivi del paziente da parte del terapeuta (e che prevede la ripetizione della produzione del paziente) può essere visto come l'elemento di una conversazione sonora che prevede la possibilità di regolare emozioni intense, e trasformarle gradualmente in pensieri creativi, che vadano poi a costituire un canale di comunicazione con il terapeuta. Regolare le emozioni attraverso la musica vorrebbe quindi dire, in sostanza, esplorare dei suoni familiari da dove partire per

raccontare in qualche modo una storia che abbia un senso dal punto di vista emotivo (Manarolo & Petrella, 2020).

Nella review di Peters et al (2024) riguardante il ruolo del musicking (“fare musica”, concetto che verrà approfondito nei prossimi paragrafi) nella regolazione delle emozioni, viene sostenuto il ruolo della musica nell’espressione e nell’attivazione delle emozioni, con lo specifico obiettivo di mantenere uno stato di arousal confortevole e di esplorare e regolare le emozioni. Le persone userebbero la musica (sia in modo attivo che in modo recettivo) per gestire e migliorare gli stati d’animo, e come strategia di coping per l’ansia e lo stress, oltre che creare atmosfere o ambienti desiderati. Questo sarebbe possibile perché la musica ha un impatto, come descritto in precedenza, sulle aree neurali implicate nel processamento delle emozioni (Peters et al., 2024).

Secondo il pensiero di Postacchini (2014) il passaggio fra espressione di sé e regolazione delle emozioni presenta un salto ulteriore di qualità e complessità. Se l’espressione delle emozioni compete all’esperienza della sensazione e della percezione, la regolazione delle emozioni è invece pertinente all’area dell’elaborazione e della mentalizzazione: a ciò che è stato sentito può essere attribuito un significato simbolico. Questa concezione sottolineerebbe ancora una volta il legame corpo-mente, che viene esperito in modo sempre più mentale (simbolico) e sempre meno corporeo (sensoriale-percettivo) con il procedere dall’infanzia all’età adulta (Postacchini et al., 2014). In ottica psicoterapeutica, tendendo conto che il cambiamento dipenderebbe dalla capacità, da parte dei meccanismi di regolazione cerebrale, di ampliare lo spazio di tolleranza emozionale (inteso come spazio interiore all’interno del quale un’emozione può essere tollerata, spazio che definisce la capacità o meno di contenere l’emozione), la vera sfida per il paziente sarebbe la capacità di apprendere ad ottenere la padronanza sulle proprie sensazioni ed emozioni interne. Questo processo potrebbe essere favorito da alcune tipologie di opere d’arte, come la musica, che riesce ad articolare ciò che risulta inesprimibile a livello verbale,

favorendo la matrice emozionale della mente e permettendo un processo di consapevolezza di ciò che si prova durante l'esperienza artistico-terapeutica (Frattoni & Alessandrini, 2022). La capacità di regolare le emozioni è una caratteristica affine a quella competenza sentimentale descritta da Ballabio come la capacità specifica di riconoscere, gestire e modificare sentimenti ed emozioni in modo costruttivo, per arrivare a creare sentimenti sempre più positivi ed evoluti sia nel rapporto con sé che in quello con gli altri. Questo si verifica quando pensieri, intenzioni, atteggiamenti e comportamenti si allineano al lavoro di regolazione emotiva (Ballabio et al., 2010). La regolazione delle emozioni presenta inoltre caratteristiche differenti a seconda delle componenti dell'esperienza emotiva coinvolte (fisiologica, espressivo-motoria, cognitiva, motivazionale, soggettiva). Se si guarda, per esempio alle componenti cognitive e motivazionali, si può dire che la regolazione emotiva, effettuata tramite strategie di coping intese come reazione ad eventi stressanti, sia messa in atto per rimediare all'incoerenza di alcune spinte emotive, ed allo stress che questa provoca (Manarolo & Petrella, 2020). La regolazione emotiva può essere vista come un processo interattivo, che comprende una diade invece del singolo individuo. Beebe (2009), in una prospettiva psicodinamica clinica legata alla scuola dell'Infant Research (scuola che si è occupata di analizzare le interazioni precoci madre-bambino con lo scopo d'individuare modelli d'interazione e comunicazione poi applicati a livello clinico (Frattoni & Alessandrini, 2022)) ci parla di regolazione interattiva (concetto simile a quello di co-regolazione emotiva), processo attraverso il quale vengono co-costruiti i processi interni e relazionali del paziente attraverso l'espressione del proprio sé e dei propri stati interiori tramite la comunicazione non verbale all'interno dell'interazione diadica con il terapeuta (Beebe & Lachmann, 2009).

Allargando ulteriormente il campo dalla diade al gruppo, va notato come le emozioni siano intrinsecamente sociali: nonostante l'emozione accada effettivamente alla singola persona, sembra che la sua piena manifestazione richieda la presenza di altre persone. Oltre a questo, va considerato come le emozioni delle altre persone siano importanti fonti

d'informazione che possono influenzare il nostro comportamento: siamo istintivamente pronti a fare nostra l'emozione della persona che osserviamo. Si parla comunemente di emozioni come qualcosa di contagioso. Questo spiegherebbe, in senso adattivo, la capacità dell'essere umano di identificare, in modo efficace e poco dispendioso, quali sono le emozioni provate dagli altri. Questa capacità di riconoscimento si rifletterebbe anche nei confronti della musica: molti studi confermano che alcune combinazioni di emozioni generano alti livelli di acquiescenza fra gli ascoltatori. Questo succederebbe perché la musica crea un ambiente di riconoscimento emotivo particolarmente fluido, nel quale la distinzione fra l'attribuzione dell'emozione riconosciuta può avvenire verso di sé o verso un altro ente esterno (il compositore, il performer) in modo libero, senza costi psicologici o perdite di senso (Juslin & Sloboda, 2001).

2.1.3 IL DIALOGO SONORO-MUSICALE COME STRUMENTO COMUNICATIVO E DI CRESCITA PERSONALE-GRUPPALE

Se l'espressione di sé e la regolazione delle emozioni sono due meccanismi trasversali, condivisi da più forme d'arte, di terapia e di interazione sociale, il dialogo sonoro-musicale (dialogo S-M) si pone come strumento peculiare in ambito musicoterapico, strumento che permette di veicolare espressione di sé e regolazione delle emozioni in un percorso caratterizzato da obiettivi, modalità, orientamento al cambiamento. Il dialogo S-M è lo strumento principale utilizzato dalla musicoterapia attivo-improvvisativa. Si comprende il dialogo S-M comprendendo l'improvvisazione in musicoterapia e le sue caratteristiche: finalità, genere, interplay, temi. Le finalità riguardano lo stabilire un rapporto con il cliente, facilitare la sua espressività, rappresentare tramite il linguaggio S-M le specificità, le tematiche, le caratteristiche della relazione. Non esiste una finalità estetica in senso stretto. Non esiste un genere musicale precostituito dentro il quale interagire: musicoterapeuta e paziente costruiscono il loro genere nella loro interazione, definendo un territorio espressivo comune dotato di valenze e qualità simboliche. L'interplay, inteso come piena reciprocità

nell'interazione S-M, è un risultato da raggiungere nel percorso: il musicoterapeuta da voce alle istanze del paziente, ma nello stesso tempo le connota con il proprio stile. I temi sono l'espressione del tentativo di rappresentare le caratteristiche evidenti (e quelle percepite empaticamente) del cliente. Si può quindi dire che i temi improvvisativi in musicoterapia siano, in senso lato, i clienti stessi, con le loro ritmicità, posture, qualità della produzione S-M: il compito del musicoterapeuta è quello di cogliere un senso in tali aspetti, tramite un processo empatico che sperimenta le qualità emotive insite nella comunicazione espressa. Questo tipo d'improvvisazione può essere definita come improvvisazione clinica, e acquisisce un senso tramite osservazione e interpretazione del materiale emerso negli incontri, effettuate tramite specifici protocolli (Manarolo & Petrella, 2020). Wigram definisce l'improvvisazione clinica come "l'uso dell'improvvisazione musicale in un ambiente di fiducia e sostegno creato per andare incontro ai bisogni del paziente" (Wigram, 2004, p. 14). Lo stesso Wigram definisce l'applicazione clinica dell'improvvisazione ed il processo terapeutico con un acronimo, MUSIC (Wigram, 2004), rivolto principalmente al comportamento del musicoterapeuta, che ben si può applicare anche al di fuori dell'ambito strettamente clinico, in quanto va a toccare elementi sensibili anche per un percorso di autoconoscenza e di crescita personale in persone sane. M rappresenta la Motivazione: perché dovremmo fare musica insieme? Quali sono le reciproche aspettative? Quali sono le basi comuni e le regole che ci permettono di improvvisare? La U sta per Comprensione (*Understanding* in inglese), e risponde alla domanda: che cosa significa questa esperienza per noi? La comprensione reciproca del linguaggio corporeo, dell'espressione sonoro-musicale e dei comportamenti possono essere uno strumento importante per la conoscenza di sé. La S sta per sensibilità: se da un lato il terapeuta necessita la massima attenzione verso lo stile e l'approccio musicale del cliente, dall'altro lato nasce l'occasione per sviluppare una sensibilità verso l'ascolto di sé stessi e dell'altro. La I sta per integrazione, e si riferisce ad un processo di collegamento fra il terapeuta ed il cliente, integrando in

un'esperienza musicale condivisa le identità di entrambi, che permette al cliente di sentirsi rispecchiato e di prendere maggiore consapevolezza delle proprie caratteristiche personali ed espressive. La C sta per contenimento: se nel terapeuta è insito il ruolo di apertura e di accettazione dei sentimenti trasferiti e proiettati, al cliente viene fornito uno spazio ed un contesto nel quale poter lavorare sui propri sentimenti e bisogni. Queste caratteristiche dell'improvvisazione clinica possono essere trasferite dal contesto individuale a quello gruppale, tenendo conto di alcuni bisogni generali, che possono essere comuni a quasi tutti i clienti: sentirsi sicuri in un ambiente terapeutico tranquillo; entrare in uno spazio che favorisce l'espressione; formare una relazione attraverso la produzione musicale; avere a disposizione un mezzo che permetta di esplorare e sviluppare il proprio processo; esplorare i problemi della vita presente e passata (Wigram, 2004).

2.1.4 L'IMMAGINAZIONE GUIDATA E LE TECNICHE DI RILASSAMENTO COME STRUMENTI D'INTROSPEZIONE E GESTIONE DELLO STRESS

Perché si utilizza la visualizzazione congiunta alla musica? Secondo Wigram e Grocke (2007) questo abbinamento è utile per andare incontro ad una delle difficoltà più spesso riferite dai clienti durante i momenti di rilassamento, ossia la presenza di pensieri insistenti ed intrusivi. Includere una semplice visualizzazione all'interno del processo aiuta il cervello a focalizzarsi. Nel momento in cui il terapeuta dirige l'attenzione del cliente alla visualizzazione, e invita a guardare più profondamente dentro di essa, il campo visivo e mentale si restringe nella necessità del focus. Il focus, o centratura, è una parte necessaria del processo di rilassamento nei casi dove l'intento terapeutico sia di mantenere una mente tranquilla e pacifica. Inoltre, l'immaginazione potenzia il godimento estetico dell'ascolto musicale, divenendo importante per la nostra salute emotiva. Gli autori descrivono differenti tecniche immaginative, con differenti gradi di direttività da parte del terapeuta a seconda dell'utenza. In ambito lavorativo lo strumento più adeguato sembra essere la Group Music

Imagery. Questo strumento, a differenza delle Visualizations e del Direct Music Imaging, non prevede uno script guidato per la visualizzazione: il ruolo del cliente è quindi quello di generare, in autonomia, la propria immaginazione in risposta alla musica (Wigram & Grocke, 2007). La tecnica prevede un ruolo più attivo del terapeuta dopo l'ascolto musicale, nella discussione di gruppo riguardo all'immaginazione avvenuta.

L'immaginazione ed il rilassamento sono tecniche spesso utilizzate assieme per clienti adulti in differenti contesti, sia come tecniche terapeutiche indipendenti che all'interno di sessioni di musicoterapia. Il rilassamento è una componente importante di tecniche quali l'ascolto musicale, l'immaginazione attraverso la musica, la GIM. La capacità di rilassamento è una skill vitale per la salute mentale e fisica dei clienti. Nei setting gruppali, al di fuori dell'ambito strettamente terapeutico, l'unione di musica e rilassamento offre il miglioramento del benessere, un'esperienza condivisa e tranquilla per il gruppo, l'opportunità di imparare come rilassarsi in modo tale da poter usare questa tecnica a casa (Wigram & Grocke, 2007). Secondo lo studio di Yıldırım & Çiriş Yıldız (2022), condotto in ambito lavorativo per il miglioramento della salute psicofisica di infermiere durante la pandemia da Covid-19, l'unione delle pratiche di musicoterapia e mindfulness-based breathing riduce lo stress ed il work-related strain, migliorando il benessere psicologico. Lo studio sottolinea come la letteratura scientifica abbia individuato nella musica uno strumento importante per la regolazione delle emozioni, con conseguente riduzione di stress e ansia, il miglioramento della qualità del sonno, la riduzione della fatica ed il miglioramento del benessere generale. La musicoterapia può essere utilizzata per ridurre la reazione negativa allo stress sul lavoro e migliorare lo stato mentale, la performance, l'attenzione e la concentrazione. Va notato come in questo studio si utilizzi una concezione limitata di musicoterapia, più vicina all'ascolto musicale: nella metodologia dell'intervento è infatti preponderante l'utilizzo delle tecniche di respirazione, mentre la parte musicale si limita

all'ascolto, da parte dei partecipanti, di una leggera musica al pianoforte durante l'intera sessione di respirazione (Yıldırım & Çiriş Yıldız, 2022).

2.1.5 L'USO DELLA VOCE COME STRUMENTO DI BENESSERE ESPRESSIVO E COMUNICATIVO

Secondo la prospettiva psicanalitica di Laura Pigozzi (2016), psicanalista e musicoterapeuta, la voce umana non è solo uno strumento per parlare o per cantare, ma un'impronta che rivela qualcosa di ognuno, che racconta parte della nostra storia. Si potrebbe quindi provocatoriamente dire che la voce è l'inconscio: le caratteristiche peculiari, distintive per ogni individuo, ne favoriscono la manifestazione (Pigozzi, 2016). L'uso della voce, ed in particolare del canto, è stato ampiamente indagato nella letteratura scientifica. La psicologa psicoterapeuta Francesca Galvani (2019) ne riassume i benefici in cinque categorie: fisici, psicologici, sociali, educativi e musicali. Per quanto riguarda quelli fisici, si possono avere benefici respiratori, cardiaci, immunitari e neurologici (sviluppo e integrazione). I benefici psicologici riguardano la comunicazione intra-personale, quella interpersonale e la catarsi. I benefici sociali si riferiscono all'integrazione sociale, all'appartenenza di gruppo, alla comunicazione ed al senso di comunità. Se ci si riferisce al canto corale, invece, il focus si sposta ancora di più sul concetto di gruppo. I benefici citati, in questo senso, sono i seguenti: un senso di legame collettivo attraverso attività coordinate seguendo lo stesso impulso; la possibilità di contatto con altri che la pensano come te e lo sviluppo di amicizie di sostegno personale e rapporti di collaborazione costruttiva; la sensazione di contribuire ad un prodotto che è maggiore della somma delle sue parti; la sensazione di contribuire al benessere della comunità attraverso la performance pubblica (Galvani, 2019). L'identificazione di gruppo e la formazione di legami sociali vengono citate anche da Miell et al., portando l'esempio di una canzone aziendale specificatamente voluta dal senior management per la definizione della cultura aziendale (Miell et al., 2005). Una menzione particolare merita il rapporto fra canto e stress. Può trattarsi di un rapporto

ambivalente: se da una parte gli studi hanno verificato elementi positivi come il rilassamento fisico ed emozionale e la creazione di uno stato d'animo positivo, dall'altra parte cantare può essere vissuto come stressante ed ansiogeno, soprattutto quando il materiale cantato è difficile da padroneggiare e si deve affrontare la pressione di un'esecuzione pubblica. Si ipotizza quindi che il canto possa avere un effetto sia sull'eustress che sul distress (Galvani, 2019). Per quanto riguarda il setting di musicoterapia, la componente di distress viene modulata attraverso la creazione di un ambiente non giudicante e non performativo, oltre alla possibilità di esprimersi in modalità consone alla propria competenza musicale, anche innata.

2.1.6 IL RITMO E LA FORZA DEL GRUPPO

Il ritmo può essere definito come l'organizzazione regolare di suoni e intervalli all'interno di una porzione di tempo, che si ripete in un ciclo. È strettamente legato alla corporeità, alla danza, alla gestualità utilizzata per produrre il suono ed al gesto evocato dalla forma ritmica. All'interno di un'esperienza musicale con il ritmo, che possa essere una seduta di musicoterapia attiva o un laboratorio di percussioni, si crea un canale di comunicazione che agisce direttamente sugli stati emotivi, sviluppando la capacità di trasformare quelli negativi in positivi: la libera espressione permette di superare l'inibizione; la varietà di spunti forniti dal terapeuta facilita la gestione della confusione; l'orientamento dell'attenzione si rivolge all'esterno e non solo verso il sé; il viaggio creativo permette l'apertura a nuove visioni ed idee (Borghini & Navone, 2019).

Il musicista e psicoterapeuta Robert Fridman individua numerosi benefici psicologici del ritmo: un senso di potere personale; la capacità del ritmo di riportarci nel qui-ed-ora, con conseguente diminuzione di ruminazione e rimuginio; l'opportunità, per chi reprime le proprie emozioni, di esprimerle in modo totale. Queste caratteristiche sarebbero anche alla base della capacità delle percussioni di intervenire nello stress management, unite al fatto

che, solitamente, i sentimenti legati al suonare assieme sono di tipo positivo (divertimento, condivisione, unione) e poco spazio viene lasciato allo stress. Inoltre la riduzione dello stress avverrebbe soprattutto grazie alla creazione di uno stato interiore di pace, che avviene tramite la diminuzione della continua produzione verbale nella mente (Friedman, 2000).

Il ritmo assume un ruolo chiave anche nel modello Rhythm2Recovery (R2R), ideato dallo psicologo Simon Faulkner, tramite integrazione di tecniche terapeutiche esperienziali con elementi ispirati da Cognitive Behavioural Therapy (CBT), Acceptance and Commitment Therapy (ACT) e Positive Psychology (PP) (Faulkner, 2017). Nonostante le evidenti influenze di questi approcci provenienti dalle terapie cognitive-comportamentali di terza ondata, la differenza principale è il peso riservato al ruolo dei pensieri nell'influenzare il comportamento: il ritmo lavora molto di più sulle aree primitive del cervello, quali il sistema limbico ed il tronco encefalico. Si tratta quindi di modello che privilegia l'espressione delle emozioni all'interno di un contesto non verbale (il ruolo del linguaggio è ridotto). È un approccio prevalentemente psico-sociale, che esplora l'interazione della psicologia individuale con l'ambiente sociale. Un elemento cognitivo-comportamentale importante è l'uso della ripetizione ritmica come rinforzo per l'apprendimento, mentre l'utilizzo della pratica della mindfulness abbinata all'accompagnamento della pulsazione ritmica delinea un elemento chiave della ACT. Il termine "Recovery", inteso come il supportare le persone nel miglioramento della qualità della vita di tutti i giorni, si collega ai principi della PP: benessere e soddisfazione di vita, riduzione di emozioni negative, focus sullo sviluppo e l'applicazione di forze individuali nelle difficoltà quotidiane.

Gli elementi chiave del modello R2R sono 8. Il primo, la sicurezza, si riferisce alla creazione di un ambiente terapeutico sicuro ed enfatizza l'importanza della sicurezza nella vita di tutti i giorni e di relazioni sane. Il secondo, i valori, identifica l'obiettivo di aiutare le persone a identificare cosa realmente importa ed a trovare una direzione per indirizzare il comportamento. Il terzo, l'appartenenza, vede la musica come strumento per trovare

accettazione sociale e community engagement. Il quarto, la self-awareness, insiste sulla riflessione riguardo ai nostri pensieri, sentimenti e comportamenti. Il quinto, responsabilità personale e sociale, si riferisce al prendere controllo delle nostre vite ed al lavorare in modo positivo con gli altri. Il sesto, le relazioni positive, incita ad esercitare le skill relazionali necessarie per sviluppare relazioni supportive, salutari e rispettose. Il settimo, la regolazione delle emozioni, vede la musica come uno strumento che, attraverso la variazione di tempo e volume, impatta le funzioni di regolazione del cervello ed assiste allo sviluppo di skills di regolazione. L'ottavo, l'altruismo, si riferisce ad esercizi ed attività che possano promuovere comportamento di supporto reciproco.

2.2 LA MUSICOTERAPIA NEL CONTESTO LAVORATIVO: LE TIPOLOGIE D'INTERVENTO

2.2.1 INTERVENTI DI PREVENZIONE BASATI SULLA MUSICOTERAPIA

In ambito aziendale la legislazione italiana ed europea (D.lgs 81/08, accordo europeo sullo stress sul lavoro del 2004) stabilisce l'obbligo di valutare tutti i rischi per la sicurezza dei lavoratori. Si invita esplicitamente a mettere in atto specifiche misure per prevenire, eliminare o ridurre i rischi per i lavoratori. Nell'ambito del rischio stress lavoro correlato, e in quello più ampio dei pericoli di natura psicosociale, è necessario un processo di valutazione, che porti alla luce l'associazione fra questi pericoli e le conseguenze per la salute e la sicurezza derivanti dall'esposizione ad essi. Questa valutazione è il primo passo verso gli interventi di prevenzione, e prevede un'accurata analisi del contesto e del contenuto del lavoro in merito a ciò che potrebbe causare danno alle persone.

Gli interventi di prevenzione, in sanità, secondo le definizioni offerte dalla AULSS Veneto e da Keyes et al., sono un complesso di misure utili a prevenire la comparsa, la diffusione, la progressione di malattie, oltre all'evitare l'insorgenza di danni irreversibili quando la patologia è già presente. Gli interventi di prevenzione si possono dividere in

prevenzione primaria, secondaria e terziaria. La prevenzione primaria è la forma principale di prevenzione: comprende tutti gli interventi destinati ad ostacolare l'insorgenza di patologie, combattendo cause e fattori predisponenti. Spesso l'intervento di prevenzione è di tipo comportamentale, mirando a cambiare abitudini e comportamenti scorretti. La prevenzione secondaria ha come obiettivo l'individuazione precoce di soggetti malati, o di popolazioni ad alto rischio, con lo scopo di guarire o di impedire l'insorgenza e la progressione della patologia. La prevenzione terziaria è rivolta a ridurre la gravità e le complicanze della patologia in essere, e spesso sconfina nella terapia. In questo ambito s'inserisce anche la gestione di deficit conseguenti ad uno stato patologico o disfunzionale (Keyes et al., 2026).

Gli interventi di prevenzione, secondo De Carlo et. al (2014) nel particolare ambito della valutazione dello stress lavoro-correlato, che analizzeremo nei prossimi paragrafi, si sovrappongono in parte a quelle definite in ambito strettamente sociosanitario. Per prevenzione primaria s'intende l'adozione di tutte le precauzioni necessarie per evitare l'insorgenza del danno stesso. Si tratta qui di interventi che agiscono sulle variabili organizzative, quali clima, cultura, carico di lavoro, stili di leadership, conflittualità, supporto organizzativo, efficacia collettiva. Per prevenzione secondaria, secondo la visione degli autori in questo particolare ambito, s'intende la valutazione del rischio diretta anche alla sfera delle caratteristiche e risorse personali del lavoratore, con obiettivo il rafforzamento di queste risorse, in modo tale che possano essere utili per fronteggiare al meglio la vita personale ed organizzativa. Queste risorse possono essere strategie di coping, self efficacy, resilienza, speranza, ottimismo, mindfulness (in questo caso definita come stato recettivo della mente un cui l'attenzione è rivolta a ciò che sta accadendo nel presente), affettività positiva e negativa, etc. Per prevenzione terziaria s'intende la possibilità d'intervenire direttamente sui primi segnali di malessere del lavoratore, con il fine di sostenere e migliorare la sua salute, con interventi di stampo più clinico (De Carlo et al., 2014). Queste

tre tipologie di prevenzione sono correlate fra di loro, ed un intervento può toccare una o più di queste tipologie contemporaneamente. Un percorso di musicoterapia, a prescindere dai metodi e dalle tecniche utilizzate, grazie agli effetti positivi che possono essere apportati sia a livello individuale che a livello gruppale, può inserirsi come strumento per lavorare, in ambito aziendale, sulla prevenzione dei rischi, in particolar modo quello relativo allo stress lavoro-correlato.

2.2.1.1 MUSICOTERAPIA E GESTIONE DELLO STRESS LAVORATIVO

Il concetto di stress lavorativo è legato alla percezione di un sostanziale sbilanciamento tra la domanda proveniente dall'ambiente e la possibilità di risposta da parte dell'individuo. Gioca quindi un ruolo decisivo il vissuto, da parte del singolo, di possedere o meno risorse per fronteggiare adeguatamente questo stress. I modelli psicologici dello stress si possono dividere in due tipologie. Mentre quelli interazionali, focalizzati sul rapporto fra variabili oggettive individuali e ambientali, sono meno inclini a considerare le variabili interiori (per esempio le strategie di coping, la gestione delle emozioni, etc.), quelli transazionali descrivono lo stress come parte di un sistema complesso e dinamico di transazioni fra persona ed il suo ambiente (Maeran & Boccato, 2016). La prospettiva interazionale sarebbe quindi incentrata sulle caratteristiche strutturali dell'interazione persona/ambiente lavorativo, mentre quella transazionale si riferisce soprattutto ai meccanismi psicologici che sono alla base dell'interazione (De Carlo et al., 2014). Va considerato inoltre il ruolo dell'attivazione emozionale: l'attivazione di una risposta multi-ormonale nello stress non sarebbe data dalla semplice esposizione allo stressor, di tipo fisico o psicosociale che sia, ma sarebbe specificatamente innescata dalla reazione emozionale indotta dagli stimoli stessi (De Carlo et al., 2014).

Il ruolo della musicoterapia come strumento per fronteggiare lo stress lavoro-correlato è sostenuto dalla letteratura scientifica, in particolare nel settore della salute. Secondo la review narrativa di Raglio et al., incentrata sul ruolo della musica sul posto di

lavoro, l'utilizzo della musica può entrare direttamente nel campo della medicina occupazionale, con aree d'interesse come i fattori psicologici, la comunicazione, la riabilitazione e la performance cognitiva e lavorativa. La crescita delle malattie correlate allo stress rappresenta una delle sfide attuali per la medicina occupazionale, e programmi di musicoterapia o di ascolto musicale possono essere efficaci come misure preventive in differenti popolazioni di lavoratori (Raglio et al., 2020). L'RCT di Beck et al., avente come oggetto l'uso della GIM come strategia di coping per lo stress lavoro-correlato, ha individuato benefici significativi in lavoratori assenti per malattia dovuta a stress continuativo, in particolare sul benessere, i disturbi dell'umore, il distress fisico e le concentrazioni di cortisolo (Beck et al., 2015). Va sottolineato come in questo caso si possa parlare di un ambito più vicino a quello clinico, che potrebbe afferire alla prevenzione terziaria. L'RCT di Raglio et al., riguardante l'ascolto quotidiano di musica per la riduzione dello stress lavoro-correlato, ha individuato come efficaci sia l'ascolto di musica preferita e familiare, sia l'utilizzo di musica prodotta con l'uso d'intelligenza artificiale, con logica terapeutica, attraverso l'algoritmo Melomics Health (Raglio et al., 2019).

La review di Colin et al. (2023) ha mostrato come interventi di musicoterapia e di Music Medicine (definita come un'applicazione non strettamente musicoterapica, condotta da parte di un non specialista in musicoterapia, che consiste in ascolto di musica preregistrata o dal vivo, oppure in attività di canto/utilizzo di strumenti musicali) possono essere utili per la riduzione di stress, carico mentale, ansia, rischio di burnout e sintomi psicosomatici. Considerata l'importanza dell'attivazione emozionale nello stress, va sottolineato il fatto che la musica modula l'attività di aree del cervello cruciali per l'elaborazione delle emozioni (amigdala, nucleo accumbens, ipotalamo, ippocampo, insula, corteccia cingolata e corteccia orbitofrontale) e interagisce con varie vie neurali ed endocrine, con un effetto complessivo significativo sulla riduzione dello stress sia dal punto di vista psicologico che da quello fisiologico. Dal punto di vista neurochimico, la musica ha

mostrato la capacità di modulare l'asse ormonale HPA (ipotalamo, ipofisi, surrene), uno dei meccanismi più critici per restituire l'omeostasi sregolata dallo stress. Questi meccanismi sono confermati dallo studio dei biomarcatori dell'asse HPA, del sistema nervoso simpatico e del sistema immunitario (Colin et al., 2023). Questi effetti possono essere particolarmente importanti per chi, come i lavoratori della salute, deve fronteggiare stressors emozionali peculiari come la sofferenza dei pazienti, lo stress dei caregivers e della famiglia, la morte. Va anche tenuto in considerazione il fatto che un certo numero di stressors occupazionali vengono condivisi con le altre professioni: questo rende la musicoterapia uno strumento versatile che può essere applicato in molti ambiti (Colin et al., 2023).

2.2.1.1.1 lo sviluppo della gestione e regolazione delle emozioni come competenza gestionale

La prevenzione dello stress lavoro-correlato passa anche, e soprattutto, dalla formazione manageriale. Secondo Donaldson-Fielder et al. (2012) è necessario sviluppare un sistema per promuovere quello che viene definito Comportamento Manageriale Positivo, una modalità gestionale che prevede quattro competenze di base: gestire le emozioni ed avere integrità; gestire e comunicare il lavoro esistente e quello futuro; gestione del singolo all'interno del team; comprensione/gestione delle situazioni difficili (Donaldson--Feilder et al., 2012). La prima competenza gestionale per il comportamento manageriale positivo si riferisce all'importanza della gestione emotiva da parte del manager: se un dirigente si comporta e decide in modo differente sulla base dei suoi stati emotivi o per essere sotto pressione, è improbabile che venga visto dai suoi dipendenti come dotato di alta integrità. Va inoltre considerato come gli individui con più alto grado gerarchico possano influenzare quelli con grado più basso, trasmettendo i propri stati d'animo. Diventa quindi fondamentale per i dirigenti il controllo e la regolazione delle emozioni, per non causare un impatto negativo sul benessere e sulla prestazione del team, con conseguenze come l'insoddisfazione lavorativa, l'intenzione di licenziarsi, comportamenti devianti e

conseguenze psicologiche come l'ansia, la depressione, il burnout e i disturbi psicosomatici. I comportamenti negativi, per esempio, possono essere il trasmettere lo stress ai dipendenti, comportarsi in modo aggressivo, andare in collera con i dipendenti, essere imprevedibili di umore. Alcuni esempi di comportamenti positivi, d'altro canto, possono essere il restare calmi quando si è stressati e l'allontanarsi quando ci si sente incapaci di controllare l'emozione. La competenza di gestione e regolazione delle emozioni può essere allenata e sviluppata all'interno di un percorso di musicoterapia dedicato ai manager, che può essere inteso, secondo la visione di prevenzione di De Carlo et al., come prevenzione primaria (formazione ai manager per il miglioramento della gestione del rapporto dei dipendenti), secondaria (sviluppo e rafforzamento di strategie di coping, in particolare focalizzate sulle emozioni, regolazione emotiva) e, nel caso di manager sottoposti a livello di stress eccessivo, terziaria. Il percorso potrebbe focalizzarsi sull'aumentare la consapevolezza del proprio vissuto emozionale, grazie a tecniche di ascolto corporeo e di ascolto musicale attivo, e sulla capacità di esprimere le emozioni in modo regolato e consoni, grazie a tecniche attivo-improvvisative di tipo interattivo-dialogico, anche tramite l'utilizzo della voce e del corpo come strumento di comunicazione.

2.2.1.1.2 La capacità di coinvolgimento empatico nella gestione del singolo all'interno del team

La competenza gestionale riferita alla gestione del singolo all'interno del team, fra le altre componenti (accessibilità personale, socievolezza) comprende il coinvolgimento empatico, da parte del leader, nei confronti degli altri membri del team. In campo professionale si parla molto di intelligenza emotiva, come la capacità di esprimere e capire il proprio ed altrui contenuto emozionale. Si tratterebbe di una matrice di abilità di coping, o un insieme di competenze di gestione e di leadership che possono essere apprese. Mentre l'intelligenza emotiva si riferisce alle proprie ed altrui emozioni, l'empatia si riferisce ai sentimenti degli altri, piuttosto che ai propri (Donaldson-Feilder et al., 2012). I

comportamenti positivi che possono essere messi in atto, per esempio, possono essere coinvolgere i dipendenti nelle discussioni, ascoltare quando i dipendenti chiedono aiuto, scoprire cosa motiva i dipendenti al lavoro, capire i punti di vista dei membri del team, chiedere ai membri come stanno, trattare tutti i membri del team allo stesso modo. Comportamenti negativi, invece, possono essere il ritenere (invece di controllare) che i dipendenti stiano bene, il rifiutare di credere che qualcuno sia stressato, il non essere sensibili verso le questioni personali dei dipendenti, il mantenere le distanze dai dipendenti (“noi e loro”). Anche questa competenza gestionale può essere allenata in un percorso di musicoterapia in ambito preventivo.

2.2.1.2 MUSICOTERAPIA E PREVENZIONE E RIDUZIONE DEL BURNOUT

Il termine burnout descrive una particolare sindrome che, negli anni '70, sembrava caratterizzare soprattutto i membri di istituzioni sociosanitarie. Il costrutto del burnout sta ad indicare una particolare forma di reazione allo stress lavorativo, tipica delle cosiddette professioni d'aiuto, ma generalizzabile ad oggi a tutte le professioni, caratterizzata da una serie di sintomi psicofisici e da atteggiamenti negativi nei confronti del lavoro. Le sue componenti possono essere considerate la fase finale di un processo difensivo-reattivo nei confronti di condizioni di lavoro non più vissute come soddisfacenti (Maeran & Boccato, 2016). Lo strumento principale per la misurazione del burnout, il Maslach Burnout Inventory (MBI) prevede tre principali dimensioni di manifestazione di disagio: esaurimento emotivo, depersonalizzazione, ridotta soddisfazione personale. Queste manifestazioni sarebbero dovute alle risposte individuali verso uno stress lavoro-correlato persistente e duraturo nel tempo. Come già visto per lo stress, musica e musicoterapia possono intervenire per la prevenzione e la riduzione del burnout, grazie a meccanismi psicologici, neurologici, immunologici ed endocrini. Lo studio di Andani et al. (2025) sottolinea il ruolo della musicoterapia tradizionale (in questo caso tecniche di ascolto standardizzate, in particolare riferite alla musica tradizionale indonesiana), utilizzata nel settore dei lavoratori della salute,

nell'influenzare positivamente i risultati all'MBI, le funzioni neurofisiologiche (misurate tramite Heart Rate Variability), i marcatori immunologici (in particolare FOXP₃ e IgA, due biomarcatori con ruolo antinfiammatorio) e quelli endocrini (beta-endorfine e cortisolo) (Andani et al., 2025). Secondo la review sistematica di Araujo et al. (2024) la musicoterapia e altre discipline (mindfulness, rilassamento e tecniche di respirazione, yoga, gruppi balint) sono efficaci nella prevenzione del burnout (Araújo et al., 2024). Molti studi sottolineano risultati simili, con sfumature differenti riguardo al tipo d'intervento musicale utilizzato e all'utenza: Recreational Music Making (insieme di attività musicali di gruppo, di tipo godibile e accessibile, che può fornire supporto sociale, miglioramento delle strategie di coping e creazione di legami) applicata a long-term care workers (Bittman et al., 2003); metodi recettivi per la riduzione degli aspetti depressivi del burnout somministrati a soggetti con diagnosi di burnout (Brandes et al., 2009); Uso di tecniche musicoterapiche abbinate ad interventi cognitivo-comportamentali per la riduzione di sintomi da burnout in insegnanti di scuole elementari (Cheek et al., 2003); l'uso di esperienze musicali recettive, composte da un musicoterapeuta certificato, anche in combinazione con interventi di mindfulness, per la gestione dello stress e il miglioramento della qualità di vita in operatori di hospice (Fiore, 2021); l'uso di ascolto musicale (Music Medicine) per la riduzione dello stress e del rischio di burnout negli staff di sala operatoria (Kacem et al., 2020); l'uso di ascolto musicale personalizzato come intervento per il burnout negli infermieri (Matthew et al., 2022).

2.2.1.3 IL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI LAVORATIVE ATTRAVERSO LA MUSICOTERAPIA

La review di Raglio (2019) illustra due tematiche principali in relazione all'utilizzo della musica sul posto di lavoro. Se da una parte ci sono gli studi riguardanti gli outcomes psicologici, (stress, burnout, soddisfazione lavorativa, lutto non elaborato, miglioramento dell'umore) dall'altra ci sono quelli riguardanti le performance lavorative. Spear ha studiato l'effetto della musica di sottofondo sulla performance lavorativa. Nonostante i risultati non

siano statisticamente significativi, lo studio ha mostrato come i partecipanti esposti a musica di sottofondo abbiano ottenuto risultati migliori in un test sull'attenzione e ricevuto punteggi più alti nella concentrazione, mentre i partecipanti nella condizione "silenzio" abbiano effettuato il maggior numero di errori (Speer, 2011). Huang e Shih hanno indagato l'effetto della musica di sottofondo sulla concentrazione dei lavoratori, partendo dal presupposto che la musica di sottofondo influenza il comportamento e l'attenzione umana, e dal fatto che gli studi precedenti mostrano risultati contraddittori. Gli autori concludono che l'attenzione sarebbe influenzata dai sentimenti del lavoratore verso la musica di sottofondo, piuttosto che dal tipo di musica scelto. La scelta di musica che piace o non piace al lavoratore può influenzare negativamente la sua attenzione (Huang & Shih, 2011). Andrebbe inoltre evitata musica con testo come background musicale, in quanto influenza negativamente attenzione e concentrazione (Shih et al., 2012). Secondo uno studio più recente, lo stesso Shih ha indagato la relazione tra la performance attentiva sul lavoro e le emozioni derivate dall'ascolto di musica di sottofondo, concludendo che la musica che fa sentire "amati" implica livelli di attenzione più elevati rispetto alla musica che evoca sentimenti di tristezza. I partecipanti allo studio che hanno riportato punteggi più alti nei test attentivi sono stati quelli che hanno riferito di essersi sentiti amati durante l'ascolto musicale: si tratta quindi di una correlazione fra l'emozione evocata dalla musica e la performance attentiva. (Shih et al., 2016). Lo studio di Lesiuk, invece parte da un presupposto differente, ossia l'utilizzo della musica preferita come strumento per migliorare l'umore e la performance in occupazioni ad impegno cognitivo elevato (sviluppatori di sistemi informatici). In questo caso non si tratta di background music, ma di ascolto musicale individualizzato (utilizzabile a piacimento sia per la durata, che per il momento d'ascolto, che per la raccolta di brani scelta) per minimo 30 minuti al giorno, nel corso di un progetto di tre settimane. I risultati hanno evidenziato un aumento dell'affettività positiva e una diminuzione dell'affettività negativa, mentre dal punto di vista della performance sono aumentati i punteggi di autovalutazione

cognitiva. L'autore sottolinea inoltre come il musicoterapeuta possa aiutare gli impiegati nella consapevolezza e nell'identificazione dei propri stati d'animo quotidiani, e assisterli nella scelta di musica individualizzata per il miglioramento del tono dell'umore e per raggiungere lo stato psicologico desiderato (Lesiuk, 2010).

L'applicazione del modello R2R, descritto nei paragrafi precedenti, con varie differenti popolazioni ha portato anche al lavoro con lo staff ed il management aziendale. I temi relazionali alla base di R2R possono avere una chiara applicazione sulle dinamiche interpersonali di un luogo di lavoro e sulla loro connessione con efficienza e produttività. La qualità, in senso lato, della musica che i membri di un team producono assieme può fornire indizi importanti riguardo alla loro capacità di lavorare assieme in modo costruttivo. La combinazione di ritmo e riflessione che caratterizza il modello R2R, rispetto ad un classico drum circle di animazione, utilizzato per promuovere connessione o come celebrazione, permette un esame più approfondito delle differenti tematiche che impattano la performance sul luogo di lavoro. Alcuni temi su cui è possibile lavorare sono la leadership, le dinamiche di potere, la comunicazione, il cambiamento, il lavoro di squadra, la vision e la creatività. Il tema del cambiamento organizzativo, per esempio, può essere sviscerato tramite un'attività che permetta allo staff di uscire dalla propria comfort zone, lontano delle tradizionali dinamiche di potere e influenza, in un campo da gioco nuovo e sconosciuto che permette di esplorare differenti modi di partecipazione. Il tema della comunicazione è altrettanto centrale, in riferimento alla stagnazione di routine improduttive che vengono mantenute solo per resistenza al cambiamento. Gli esercizi di comunicazione possono fornire un linguaggio che sottolinei l'importanza di semplicità, ripetizione, chiarezza e ascolto per una comunicazione efficace. Altro tema fondamentale è quello dei valori, spesso implicati in ambienti di lavoro tossici, dove i singoli lavoratori si sentono dissociati dal management, o i team di management sono diventati disfunzionali. Soprattutto nelle grandi aziende, dove la necessità di corporate governance ed accountability (l'assunzione di responsabilità) è

drasticamente aumentata, la dimensione del management è cresciuta in modo sproporzionato rispetto agli altri settori, con il rischio di perdere il contatto con gli strati inferiori dell'azienda. Questa disconnessione può essere messa in luce esplorando i valori, e in particolare esaminando le discrepanze fra valori personali e corporate, utilizzando gli esercizi sui valori di R2R. L'ultimo tema, che si verifica frequentemente nel lavoro con le aziende, è il change management. L'uso degli esercizi musicali e delle analogie è risultato particolarmente utile nell'esplorare le sfide dell'adattamento al cambiamento e dell'importanza di come il cambiamento è comunicato dal management verso il basso (Faulkner, 2017)

2.2.2 INTERVENTI DI PROMOZIONE DEL BENESSERE

2.2.2.1 *MUSICOTERAPIA ED EMPOWERMENT*

In letteratura non sono ad oggi presenti studi scientifici che connettono musicoterapia ed empowerment. Può essere comunque utile cercare di comprendere, anche da un punto di vista teorico, perché la musicoterapia potrebbe essere utilizzato come strumento di empowerment. Secondo Bruscazioni (2011) Il processo di empowerment può essere definito come un percorso di crescita personale, di presa di potere che coinvolge alcune componenti psicologiche individuali: l'investimento sul proprio locus of control interno; l'investimento sulla propria autoefficacia; l'investimento sulla speranza; l'investimento sul pensiero positivo operativo. Viene evidenziata una distinzione fra potere esterno (relazionale, esercitato sugli altri) e potere interno (personale), viene sottolineato l'aspetto delle forze e delle risorse possedute rispetto alle debolezze e mancanze, e di conseguenza si concepisce l'individuo come dotato di potere interno soggettivo, in contrasto con la concezione sociologica e gruppal del potere, riferita alle interazioni sociali e basata su fattori oggettivi (Bruscazioni, 2011). L'attivazione di queste componenti psicologiche individuali, che sta alla base di un percorso di empowerment, può essere svolta sia con

strumenti psicologici (colloqui di counselling, percorsi di empowerment di gruppo) che, idealmente, con altri strumenti, come la musicoterapia, che permettano di lavorare sull'ascolto e sul rafforzamento delle parti interiori di sé (locus of control), sulla parte desiderante dell'io, sulla motivazione, sulla capacità di comunicare ed esprimersi secondo le proprie modalità naturali. Effetti di empowerment della musicoterapia sono stati rilevati, in letteratura, in ambito psichiatrico (anoressia nervosa): generazione di sentimenti di self-confidence; distrazione dai pensieri negativi; ridefinizione o riscoperta della propria identità (Ceccato & Roveran, 2022). I concetti di espressione di sé, di creatività, di introspezione, come si vedrà nei prossimi paragrafi, possono favorire processi di empowerment sviluppati tramite tecniche musicoterapiche, come il songwriting. Inoltre, dal punto di vista gruppale, è possibile lavorare sul senso di appartenenza, sulla comunicazione e sulla leadership (Faulkner, 2017).

2.2.2.1.1 Il musicking come strumento per la crescita personale

Il termine “musicking”, una contrazione di music e making, è stato coniato da Small, musicista, sociomusicologo ed etnomusicologo, con lo scopo di sottolineare l'esperienza pratica, l'azione sociale della musica. Si tratterebbe quindi di concepire la musica non come un sostantivo, ma come un verbo: fare musica è il prendere parte, ad ogni livello, a una performance musicale, ed il significato di musicking risiede nella relazione che si instaura fra i partecipanti e la performance stessa. Musicking è parte del processo di dare e ricevere informazioni riguardo all'esperienza stessa delle relazioni umane, che vengono vissute direttamente nell'atto musicale. La performance musicale, di conseguenza, rispecchia parte della complessità e dell'articolazione delle relazioni, in modo che i partecipanti possano esplorarle, affermarle e celebrarle (Small, 1999). Il musicking può essere composto dal fare musica in modo attivo, ascoltare musica in modo attivo, creare musica in modo attivo, ed è un processo studiato anche per il suo impatto nella regolazione delle emozioni, intesa anche come capacità propedeutica verso un funzionamento e un benessere generale migliore. Il

musicking potrebbe quindi essere considerato, se effettuato in modo regolare, come strumento di training per la capacità di regolazione delle emozioni, che costituisce a tutti gli effetti una strategia di coping, contribuendo al benessere ed alla crescita personale (Peters et al., 2024). A proposito di apprendimento musicale e crescita personale, Luciano Ballabio (2010) sottolinea l'importanza del rapporto fra dovere e piacere, all'interno del processo di apprendimento e di performance musicale, come processo di crescita. Secondo l'autore parole come responsabilità, educazione, successo, sforzi tenaci, condizioni difficili, allenamenti, studio, fatica, impegno, esercizio, duro lavoro, risultati duraturi e appaganti fanno parte del lessico musicale tanto quanto i concetti di altezza, tempo, timbro, strumento. L'apprendimento musicale sarebbe quindi una palestra per incentivare la capacità di vivere in modo unificato l'esperienza di dovere e piacere, una palestra che permette di trasferire ad ogni altro contesto relazionale queste capacità. Secondo l'esperienza musicale di Ballabio (2010), quando si suona da soli e quando si suona con altri, lo si fa per dovere, perché c'è la necessità di esercitarsi, provare e riprovare per raggiungere le prestazioni in termini di ritmo, velocità, intonazione, dinamica del suono, musicalità complessiva. Al tempo stesso, però, lo si fa per il piacere che questi effetti producono su di sé, e che contribuiranno anche negli altri al superamento delle difficoltà tecniche ed emotive ed alla sperimentazione del miglioramento sia dal punto di vista tecnico-espressivo che della soddisfazione interiore (Ballabio et al., 2010). Inoltre, viene sottolineato il rapporto fra il proprio appagamento personale, che porta all'affermazione di sé, e il miglioramento personale in funzione della comunità. La musica fatta insieme, infatti, sarebbe un'esperienza esemplare per imparare a finalizzare il lavoro individuale all'interno di una comunità definita (Ballabio et al., 2010).

2.2.2.1.2 Songwriting, creatività ed apertura di nuove possibilità

Il songwriting è un metodo applicativo relativamente nuovo in musicoterapia, e consiste nel processo di creare, scrivere e/o registrare parole e musica, in un processo terapeutico, da parte del paziente, con lo scopo di affrontare bisogni psicosociali, emotivi,

cognitivi e comunicativi. Alcune potenzialità che possono essere espresse attraverso la scrittura di canzoni possono essere: esplorare ed esprimere le proprie emozioni, idee, stati d'animo; affrontare problematiche di tipo relazionale; lavorare sul senso di sé e sull'identità. Durante il processo di songwriting vengono coinvolte numerose tecniche musicoterapiche: brainstorming, ascolto, improvvisazione vocale e/o strumentale, creazione di partiture, esecuzione, uso della voce, uso degli strumenti, drammatizzazione di un testo, realizzazione di una coreografia, incisione di brani o video. Durante il processo creativo i pazienti possono diversificare i propri ruoli, anche sulla base di un diverso grado di coinvolgimento: per esempio possono sperimentare il ruolo di leader/solista, così come quello di gregario/accompagnatore. I meccanismi di cambiamento coinvolti potrebbero riferirsi al raggiungimento di uno stato di flow (esperienza di coinvolgimento totalizzante, tema che verrà affrontato in uno dei prossimi paragrafi), al ruolo svolto dalla narrazione, all'elaborazione verbale di stati emotivi (Manarolo & Petrella, 2020). Il senso dell'applicazione del songwriting all'interno di un processo di empowerment aziendale si trova nell'utilizzo di questa tecnica creativa per favorire il self empowerment della persona, un processo che coinvolge il potenziamento psicologico individuale, e dove la persona è protagonista del suo processo di potenziamento. Si tratta di un procedimento che prevede l'apertura di nuove possibilità come obiettivo e risultato finale: il cambiamento di realizzerebbe solamente se la persona è messa in grado, tramite un processo mentale, di percepire uno stato in cui esistono differenti possibilità, rispetto a quella che si sta realizzando attualmente, in una specifica tematica della propria vita. Il processo di songwriting, grazie all'affiancamento dell'uso della parola e della musica, può aiutare nelle quattro direttrici che caratterizzano questo processo operativo: aiuto nella mobilitazione dell'energia desiderante, il motore principale che spinge al cambiamento; aiuto nel depotenziamento specifico di uno o più problemi oggettivi storici della persona; aiuto nel reperimento di nuove risorse all'interno ed all'esterno di sé; aiuto nella sperimentazione di

nuove possibilità (Bruscaglioni, 2022). Questo processo, in particolare nelle fasi di sperimentazione simbolica, richiede anche l'utilizzo dell'immaginazione, che può essere favorita, oltre che con il songwriting, anche con l'utilizzo di tecniche musicoterapiche recettive e di rilassamento.

2.2.2.1.3 Community music therapy: l'importanza della partecipazione

L'approccio della Community music therapy, come descritto nel capitolo precedente, differisce da quelli strettamente clinici, e deriva da una concezione della musica come risorsa sociale ed esperienza comunitaria. Il fare musica, a livello comunitario, fa sentire gli individui coinvolti in un'esperienza che va oltre sé stessi, portando ad un'intensa sensazione di inclusione e all'instaurarsi di profonde relazioni con gli altri. Questo senso di appartenenza è un bisogno umano primario, e un'importante componente per la costruzione della propria identità sociale (Caneva et al., 2018). Un percorso di community music therapy (strutturato all'interno di un'azienda (come, per esempio, l'organizzazione in pianta stabile di un coro o di una band aziendale) andrebbe quindi a lavorare, a più livelli (individuale, gruppale, sociale), su alcune variabili cruciali per la promozione del benessere aziendale. De Carlo et al. (2014) hanno elaborato un modello per il cambiamento antifragile del lavoro (inteso come capacità di cambiare in modo resiliente) che prevede quattro tipologie di variabili: variabili organizzative; caratteristiche della persona; strategie di coping; effetti per l'organizzazione e per la persona. Queste variabili interagiscono fra di loro e fanno parte di un sistema complesso che determina il grado di benessere all'interno di un'azienda. Nonostante non siano presenti ricerche in tal senso, si ipotizza che con un percorso strutturato di community music therapy all'interno di un'azienda potrebbe essere possibile lavorare su alcune di queste variabili, che rappresentano possibili cause di benessere/malessere aziendale (De Carlo et al., 2014). Partiamo con le variabili organizzative: il clima organizzativo (in particolare il fattore affettivo, che prevede, fra gli altri costrutti, la dimensioni di

partecipazione, di calore, di ricompense sociali; il conflitto organizzativo (in particolare il conflitto con i superiori ed i colleghi); la cultura organizzativa (valori, leadership); la percezione di supporto organizzativo. Per quanto riguarda le caratteristiche della persona citiamo la self-efficacy, l'ottimismo, la resilienza, la mindfulness, l'affettività positiva e negativa. Per quanto riguarda gli effetti per l'organizzazione e per la persona (effetti di salute, benessere, soddisfazione e performance), oltre agli effetti di musica e musicoterapia sullo stress e sul burnout, già descritti nei paragrafi precedenti, è possibile lavorare sul commitment organizzativo (in particolare sulla componente affettiva), sull'efficacia collettiva, sulla cittadinanza organizzativa (in particolare sull'altruismo). Per quanto riguarda le strategie di coping citiamo la ricerca di supporto e il coinvolgimento/evitamento, oltre alle strategie centrate sulle emozioni già citate in precedenza.

2.2.2.2 MUSICOTERAPIA E FORMAZIONE AZIENDALE

L'apprendimento in età adulta, rispetto alla pedagogia, ha delle caratteristiche peculiari e imprescindibili: esistono differenze sostanziali fra i bisogni e gli interessi di apprendimento fra adulti e bambini, e queste differenze hanno portato a correnti di pensiero e modelli applicativi in ambito formativo dedicati specificatamente all'adulto. Spicca in particolare il concetto di andragogia, ossia l'arte e la scienza per aiutare gli adulti ad imparare, che si basa su due considerazioni generali: una concezione degli allievi come autonomi e capaci di autogestirsi; una concezione del ruolo del docente come facilitatore dell'apprendimento piuttosto che come presentatore di contenuti. Gli adulti hanno delle modalità di apprendimento peculiari: sono motivati ad apprendere quando avvertono bisogni ed interessi che l'apprendimento può soddisfare; sono orientati verso un apprendimento centrato sulla vita reale; hanno un'esperienza pregressa che costituisce un'importante risorsa per l'apprendimento; sentono l'esigenza di gestirsi autonomamente; differiscono, con l'aumentare dell'età, per stili, tempi, luoghi e velocità d'apprendimento. Ne deriva il fatto

che una risorsa fondamentale per l'apprendimento adulto sono i metodi esperienziali, e le tecniche correlate all'esperienza vissuta, come discussioni di gruppo, attività di problem solving, attività di simulazione. Gli adulti, inoltre, sarebbero maggiormente influenzati, nei processi d'apprendimento, da motivazioni interne (autostima, aumento della qualità della vita, soddisfazione del lavoro) rispetto a quelle esterne (miglioramento lavorativo o retributivo). Una delle caratteristiche principali del modello andragogico è la creazione di un clima favorevole all'apprendimento, che sia disteso, informale, rilassato e rispettoso, e che possa favorire la reciprocità relazionale. Questo clima è la base fondamentale che deve apportare il docente, che in questo caso è più docente-facilitatore, definito come una figura di connettività fra membri del gruppo nei processi di relazione e di comunicazione. Si tratta di una figura ponte, empatica, che sostiene ciascuno nel processo di sviluppo e di crescita (Biasin & Chianese, 2022). Nonostante la prassi della musicoterapia sia molto più sviluppata in senso clinico che in senso formativo (ad eccezione, ovviamente, dei corsi di formazione che preparano alla professione di musicoterapeuta), ed esista un'enorme differenza fra una "lezione di musica" ed una "seduta di musicoterapia", le modalità descritte sopra, riguardanti i concetti formativi dell'andragogia, possono essere in parte sovrapposte ad una prassi musicoterapica applicata alla formazione: la centratura sull'esperienza, la prevalenza della motivazione interna, la necessità di applicazione pratica, la creazione di un clima che favorisca l'espressione di sé e la relazione con gli altri, il ruolo del musicoterapeuta come figura di connessione fra i membri del gruppo per favorire la comunicazione, la necessità di capacità empatica. Nei prossimi paragrafi analizzeremo possibili percorsi di formazione attraverso la musicoterapia.

2.2.2.2.1 Embodied learning: apprendere tramite il corpo ed il canale sonoro-musicale

Nella cultura occidentale, per lunghi secoli, grazie alla distinzione filosofica cartesiana fra *res cogitans* e *res extensa*, c'è stata una netta separazione fra corpo e mente, che ha influenzato anche le concezioni di apprendimento, sancendo la supremazia della mente sul

corpo come strumento principe per la costruzione di sapere e di cultura. Ne consegue che solo in tempi recenti è stata restituita importanza alle esperienze attraverso le quali il corpo è protagonista, e viene utilizzato come strumento principale di conoscenza. Il concetto di embodiment (incarnazione) si basa sull'idea che la nostra personale rappresentazione, dal punto di vista cognitivo, di idee, oggetti ed eventi consista in una rielaborazione dell'esperienza percettiva, sensoriale e motoria: l'attività conoscitiva non dipenderebbe solo dalla mente, anche dalla componente corporea. La mente del singolo sarebbe quindi incarnata, connessa all'ambiente, coinvolta nelle relazioni sociali ed agita. Si tratterebbe quindi di una conoscenza che, oltre a risiedere nel corpo, viene raggiunta attraverso il corpo, tramite una conoscenza esperienziale che coinvolge in modo integrato percezione, sensi, azione e reazione. In tempi recenti l'embodiment ha trovato nell'ambito delle neuroscienze la possibilità di ribadire l'importanza del corpo per la comprensione e l'apprendimento, in particolare con la scoperta dei neuroni specchio, che hanno la capacità di attivarsi sia quando siamo noi, in prima persona, a compiere un'azione, che quando vediamo l'azione compiuta da un altro soggetto, simulandola come se la eseguiamo noi stessi. Per quanto riguarda il rapporto fra embodiment e apprendimento adulto, il concetto fondamentale è che il corpo funge da fonte grezza di informazioni, materiali di base per le esperienze, che vengono poi elaborate ed interpretare cognitivamente. Apprendere richiede quindi una presenza ed un'esistenza fisica quotidiana, che viene portata dal singolo in tutti i contesti della propria vita. Anche il processo d'apprendimento, quindi, dovrebbe privilegiare questa dinamica, proponendo attività atte a stimolare il movimento non solo cognitivo ma corporeo ed emotivo (Biasin & Chianese, 2022).

Fra queste attività (elaborazione e narrazione di storie, attivazione corporea, esperienze outdoor, costruzione creativa, simulazioni, giochi di ruolo, immaginazione guidata e rilassamento, mindfulness) può a pieno titolo rientrare la musicoterapia, che prevede l'utilizzo del corpo e del movimento come strumento di espressione di sé e,

soprattutto, di consapevolezza del proprio stato corporeo ed emotivo. Si tratterebbe quindi di uno strumento di formazione atto a favorire i vantaggi dell'approccio dell'apprendimento incarnato come strategia educativa, ossia la promozione di esperienze arricchite dal contributo di molteplici piani (cognitivo, sensoriale, motorio) che coinvolgano differenti canali comunicativi del corpo (Biasin & Chianese, 2022). Va tenuto in considerazione il fatto che la musica è di per sé movimento: per produrre un suono è necessaria la vibrazione di un corpo elastico, ed ogni vibrazione è apportata da un movimento. Inoltre, il corpo può essere considerato come uno strumento musicale in sé: esiste un approccio, più legato all'animazione musicale ed alla musica circolare, chiamato body percussion, che prevede l'utilizzo del corpo (spesso utilizzato in abbinamento all'uso della voce) come strumento percussivo in senso ritmico. Dall'altro lato, lo strumento musicale "tradizionale" può essere concepito come un'estensione del corpo del musicista/cliente: esprimere un proprio stato d'animo, una propria idea o capacità tramite uno strumento musicale si configura come un'esperienza strettamente legata al corpo di chi suona (de Oliveira Pinto, 2022). Fra lo strumento "preferito" ed il corpo si può instaurare un rapporto estremamente intimo, fino a diventare un oggetto intermediario che può arrivare ad esprimere, in setting clinici relazioni e conflitti anche molto intimi, legati al contesto familiare del cliente (Tregambe, 2020). Secondo lo studio fenomenologico di Bizzarri et al. (2021), riguardante la corporeità, l'intercorporeità e la temporalità in musicoterapia, l'embodiment e la temporalità sono le strutture principali che guidano il soggetto nel suonare musica assieme in un percorso di musicoterapia. La corporeità sarebbe centrale nello sviluppo della self awareness e nella comprensione delle dinamiche intercorporee, mentre la temporalità sarebbe centrale nello sviluppo del senso di sé e dell'intersoggettività: la memoria implicita corporea permetterebbe la sedimentazione di abitudini e sincronie, che permetterebbero la sintonizzazione con l'altro. Gli autori sottolineano inoltre come alcune caratteristiche pre-riflessive, come

memoria corporea, intercorporeità, ritmo e sincronicità siano necessarie per lo sviluppo di abilità sociali e cognitive superiori (Bizzari & Guareschi, 2021).

2.2.2.2.2 l'apprendimento trasformativo: dialogo, empatia, ascolto attivo

L'approccio dell'apprendimento trasformativo elaborato da Jack Mezirow viene considerato come il più significativo nell'ambito dell'educazione contemporanea degli adulti. La tesi principale di questo approccio è che sia necessaria una revisione profonda delle prospettive di significato, da parte dell'adulto, per poter apprendere e cambiare sé stesso. Le prospettive di significato sono il set interpretativo e valutativo per percepire e giustificare i contenuti dell'esperienza, e rappresentano le premesse di significato che l'adulto ha costruito, molto spesso in modo acritico o inconsapevole, a partire dalla propria storia personale. Queste prospettive vengono usate come strumenti per la gestione del comportamento presente e l'orientamento verso il comportamento futuro.

Secondo il modello dell'apprendimento trasformativo queste prospettive (o cornici) di significato possono essere attivamente trasformate, grazie ad un lavoro attivo di emancipazione da parte dell'adulto, e diventare più inclusive, discriminanti, aperte, emotivamente versatili, così da favorire il cambiamento di significato nei confronti del passato e rendere maggiormente autentici sentimenti, pensieri e comportamenti presenti e futuri (Biasin & Chianese, 2022). Questo processo emancipativo può essere messo in pratica anche con strumenti non verbali. Esiste un tipo di conoscenza, chiamata presentazionale, nella quale non sono necessarie parole per la costruzione di significato: essa avviene, per esempio, quando facciamo esperienza della nostra ed altrui presenza, del movimento, del colore, della consistenza tattile, della direzionalità, delle dimensioni estetiche o cinestesiche, dell'empatia, dei sentimenti, dell'ispirazione, della trascendenza. In questa prospettiva arte, musica e danza sono linguaggi atti, tramite meccanismi come

l'intuizione e l'immaginazione, a costruire significato, dirigendo l'attenzione verso le qualità affettive dell'esperienza umana (Mezirow et al., 2016).

L'apprendimento trasformativo, soprattutto se viene ristrutturata la cornice soggettiva di riferimento, può essere un'esperienza emotiva intensa, perché comporta il diventare consapevole degli assunti che sono alla base delle proprie risposte emotive al bisogno di cambiamento (Mezirow et al., 2016). Alcuni degli strumenti utilizzati nell'applicazione pratica dell'apprendimento trasformativo possono essere condivisi, ripresi e potenziati tramite modalità musicoterapiche, in particolare di tipo attivo-interattivo e di stampo psicodinamico-relazionale. Uno strumento cardine del modello è il dialogo riflessivo, che può essere favorito e ripreso nelle sue componenti non verbali dal dialogo sonoro-musicale. Secondo Mezirow una partecipazione efficace al dialogo ed all'apprendimento trasformativo richiede maturità emotiva: consapevolezza, empatia e controllo, oltre alla capacità di socializzare. Alcune condizioni ideali del dialogo razionale sono l'ascolto attivo, la reciprocità, la collaborazione e la sospensione del giudizio fino alla comprensione empatica, tutte caratteristiche comuni con il processo del dialogo sonoro-musicale in musicoterapia attiva. Un training in questo senso favorirebbe anche l'emersione di insight, che andrebbe ad arricchire la parte cognitiva del dialogo. La musicoterapia potrebbe essere una tecnica utilizzata in differenti fasi del setting formativo di una proposta d'apprendimento trasformativo. Consideriamo le seguenti fasi: 1) Proposta di un evento attivatore; 2) Articolazione delle prospettive di significato; 3) Riflessione critica; 4) Apertura a punti di vista alternativi; 5) Impegno nel discorso; 6) Revisione delle prospettive di significato (Biasin & Chianese, 2022). Il ruolo della musicoterapia potrebbe essere importante nella fase 1, come elemento di stimolazione attivatrice, nella fase 2, dove possono essere previsti approfondimenti della storia individuale (autobiografia, giochi individuali e di gruppo, scrittura espressiva) nella fase 4, che prevede anche l'utilizzo di role-play; nella fase 5, come strumento di dialogo sonoro-musicale affiancato a quello verbale. Per quanto riguarda

l'autobiografia, si potrebbe approfondire la storia di vita attraverso l'ascolto ed il commento della musica significativa nella storia di vita dei partecipanti. Per quanto riguarda i giochi individuali e di gruppo, per esempio, potrebbe essere proposta un'attività di osservazione ed imitazione corporea sul tema della comunicazione e dell'empatia, nella quale un partecipante propone un semplice movimento (per esempio, la propria camminata, anche modulata in differenti velocità e ritmi) e questo viene imitato, con l'uso di semplici strumenti musicali, da parte del gruppo. Per quanto riguarda la scrittura espressiva potrebbe essere proposta un'attività di songwriting di gruppo, con particolare riferimento alla scrittura collettiva, realizzata tramite brainstorming, del testo di una canzone sulla base di un dato tema.

2.2.2.2.3 Engaged learning e flow experience nell'interazione musicoterapica

L'engagement può essere inteso come un costrutto multidimensionale, relativo al tempo e all'energia dedicato ad un'attività, che ha come aspetto centrale l'impegno cognitivo e metacognitivo. Esistono tre categorie fondamentali di engagement: comportamentale, cognitivo ed emotivo. In particolare, gli aspetti emotivi, come l'attenzione concentrata e l'essere emotivamente connessi, sono elementi di raccordo teorico fra l'engagement e la flow theory, teoria che prevede che i momenti migliori della vita individuale si verifichino quando corpo e menti sono tesi ai limiti, in uno sforzo volontario, per realizzare qualcosa di utile e difficile (Csikszentmihalyi, 2000). Il rapporto fra sfida e capacità di farvi fronte sarebbe quindi alla base della flow experience, che coinvolge l'individuo globalmente, offrendo la capacità di mettersi in gioco e di sviluppare nuove competenze ed abilità. Alcune caratteristiche tipiche della flow experience sono le seguenti: bilanciamento fra sfida ed abilità; fusione fra azione e consapevolezza; senso di controllo; obiettivi chiari e feedback immediato; attenzione e concentrazione totale sul compito, con perdita dello stato di coscienza ordinario e distorsione della normale percezione temporale; gratificazione legata all'esperienza e a un profondo senso di piacere (Biasin & Chianese, 2022). Lo psicologo

Csikszentmihalyi, principale teorizzatore della Flow Theory, fra le esperienze descritte come attività che favoriscono il flow, inserisce la musica ed il movimento, in particolare portando l'esempio della danza rock. All'interno di questa esperienza sarebbero presenti le strutture che favoriscono l'esperienza di flusso, in particolare regole e limiti che possono costituire un punto di riferimento per una serie di opportunità di azione: si può utilizzare il corpo a ritmo della musica, comunicare ed interagire con i partners, utilizzare il corpo in modi diversi da quelli della vita quotidiana, oltre che sviluppare un senso di comunità (Csikszentmihalyi, 2000). L'esperienza di flow è stata inoltre studiata come strumento che può favorire il cambiamento positivo tramite la musicoterapia, sia tramite tecniche recettive che attive (Silverman & Baker, 2018). I meccanismi di cambiamento, legati per esempio alla tecnica di songwriting in ambito neuroriabilitativo, sono legati ad aspetti psicologici che potrebbero essere generalizzati in altre popolazioni, come quello del cambiamento del concetto di sé e del miglioramento del benessere (Baker et al., 2015).

Il senso di un'attività, come la musicoterapia, che possa portare ad uno stato di flow, all'interno di un percorso di formazione e di apprendimento per gli adulti, rimane quindi nella capacità di allenare il coinvolgimento e la motivazione, in modo tale da favorire, tramite l'engagement, il concetto di responsabilità, da parte dei soggetti coinvolti, verso il proprio sviluppo personale e professionale.

2.2.2.3 MUSICOTERAPIA, MUSICA E TEAM BUILDING

2.2.2.3.1 il progetto “Musica come pratica sociale” e l'animazione musicale in azienda

“Musica come pratica sociale” è il progetto professionale dell'educatore, musicoterapeuta, facilitatore e formatore Mauro Faccioli, attivo, fra gli altri ambiti, come conduttore/facilitatore di Circle Music sociali e aziendali, esperienze di improvvisazione e creazione ritmica/musicale di gruppo. Si tratta di un intervento peculiare, in quanto utilizza tecniche ed esperienze di animazione musicale nel contesto aziendale, portando un approccio anche di stampo musicoterapico (in particolare di community music therapy). Si

tratta di un progetto che riconosce l'importanza della musica come strumento per la socializzazione in ambito aziendale, ed in questo senso si rivela uno dei pochi progetti presenti sul territorio italiano ad occuparsi di team building tramite la musica, portando un approccio sicuramente caratteristico, che potrebbe essere replicato in molti contesti. Il testo dei paragrafi successivi rappresenta un riassunto dell'intervista condotta da me con il musicoterapeuta.

Tema 1: L'esperienza di team building con la musica

La richiesta che arriva dalla committenza è spesso legata ad un momento di divertimento, di stress relief, che può verificarsi alla fine di un convegno o di una giornata formativa. Si tratta certamente di un'attività divertente, che però abbia al proprio interno anche un messaggio, qualcosa che poi possa essere portato all'interno del lavoro. Si tratta di tematiche inerenti alla comunicazione, all'inclusione, all'ascolto, alla coesione del gruppo. Quando si lavora con gruppi grandi (anche centinaia di persone) si tratta di un'attività più legata all'animazione musicale pura, mentre quando si lavora con gruppi più piccoli entrano altre dinamiche, si può modellizzare l'esperienza, anche utilizzare il verbale per rielaborare, per trovare connessioni dirette con il proprio lavoro. È un'esperienza più densa, dove anche un semplice gioco musicale può diventare non solo una metafora, ma anche il vivere una dinamica che quotidianamente succede sul posto di lavoro. Anche se si possono usare tantissime attività, come il drum circle, la scrittura di canzoni, la musica circolare, l'approccio più frequente è quello di usare poco la parola e stare molto nell'esperienza, in modo che diventi proprio fisica. Tenzialmente chi lavora in azienda rimane molto sul piano mentale e poco su quello fisico, quindi è interessante fargli fare un'esperienza che lo porti ad avvicinarsi al resto del suo corpo.

Tema 2: l'apprendimento tramite il corpo, le capacità di engagement, lo stato di flow

Si tratta di tematiche che hanno a che fare con i cambiamenti, in particolare con i micro-cambiamenti dei quali non ci si accorge spesso. Quando si lavora con i gruppi

lavorare in uno stato di flow, un'esperienza intensa che prevede un rapido passaggio fra una tecnica o un'attività e l'altra, è come mettere in atto un sottile imbroglio, nel quale le persone non si accorgono di come stanno passando da una modalità ad un'altra. Se, per esempio, volessimo cominciare a cantare e invitassimo le persone tramite il verbale, potremmo andare incontro a tantissime rigidità, mentre se lo facciamo tramite gli strumenti musicali arriva l'esperienza di farlo senza rigidità del pensiero. Si bypassa la parte più cognitiva, si va direttamente su quella corporea e per le persone è più facile accettarlo ed accoglierlo. La body percussion, per esempio porta un messaggio molto bello, che è quello che noi bastiamo, abbiamo già la musica in noi, possiamo battere i piedi, le mani, cantare, il corpo ha diverse timbriche. L'approccio della body percussion, inoltre, deriva da esigenze lavorative reali, da posture reali, come la comunicazione nelle gallerie prima dell'arrivo della tecnologia.

Tema 3: l'esperienza musicale come processo di crescita personale e la leadership

Se non concepiamo la crescita personale come percorso puramente individuale e ci spostiamo a livello di gruppo, la prima cosa di cui ci si accorge, grazie alle metafore velocizzate che propone il lavoro con la musica, è di quanto ognuno sia importante, ma sempre in rapporto con gli altri. Non puoi passare tutto il tempo a suonare a un volume molto più alto degli altri, ma non puoi nemmeno sparire, altrimenti la tua mancanza si sente e il gruppo perde parte del suo supporto. Un esempio pratico si vede con le maracas: spesso quando vengono distribuiti gli strumenti chi riceve le maracas rimane deluso, perché rispetto ad altri strumenti (magari percussioni molto più grandi e performanti) c'è l'aspettativa di aver ricevuto un ruolo minore. Eppure quando, tramite il gioco, le persone si accorgono che senza le maracas il ritmo non è lo stesso, oppure che anche le maracas possono essere protagoniste, la percezione del proprio ruolo cambia. Questo crea un grande senso di appartenenza al gruppo, dove è importante trovare il proprio ruolo in relazione ad un determinato momento o compito. Si può anche lavorare sulla leadership, spesso vengono

fatti giochi di conduzione, ed è interessante vedere come spesso le persone che sono in una posizione magari privilegiata, anche di potere, messe in un contesto diverso, possono essere meno in grado di essere leader rispetto a qualcuno che normalmente non abita quella posizione.

In conclusione di questo capitolo, che ha illustrato i benefici della musicoterapia in ambito di lavorativo e organizzativo, va sottolineata la varietà di processi d'influenza e di tecniche, utilizzabili sia come interventi di prevenzione (gestione dello stress e del burnout, miglioramento delle prestazioni lavorative) che come interventi di promozione del benessere (empowerment, formazione, team building). Nel prossimo e ultimo capitolo verranno presentati alcuni esempi di interventi di musicoterapia in ambito organizzativo.

3 POSSIBILI IMPLICAZIONI PRATICHE

3.1 UN PERCORSO DI MUSICOTERAPIA RECETTIVA PER LA RIDUZIONE DELLO STRESS E PREVENZIONE DEL BURNOUT IN AZIENDA

La musicoterapia recettiva, secondo la letteratura scientifica in essere, si è rivelata uno strumento utile per la riduzione dello stress e la prevenzione del burnout in azienda: secondo Raglio programmi di musicoterapia recettiva possono essere efficaci come misure preventive in differenti popolazioni di lavoratori (Raglio et al., 2020). Sono molteplici le motivazioni, evidenziate negli studi, per scegliere lo strumento della musicoterapia recettiva in questo particolare ambito del benessere aziendale. L'uso di tecniche recettive ha portato alla riduzione di stress, carico mentale, ansia, rischio di burnout e sintomi psicosomatici. Questo avverrebbe anche grazie al meccanismo di modulazione dell'attivazione emozionale che avviene durante la musicoterapia recettiva (Colin et al., 2023). Vanno inoltre sottolineati gli effetti di diminuzione dei disturbi dell'umore, del distress fisico e della concentrazione di cortisolo (Beck et al., 2015).

L'RCT di Beck et al. (2015) ha come oggetto la tecnica musicoterapica che si intende proporre per questo percorso di musicoterapia recettiva: la GIM (Guided Imagery and Music), come strategia di coping per lo stress lavoro-correlato. Va sottolineato come la GIM costituisca una metodologia musicoterapica che unisce l'ascolto con tecniche di rilassamento ed immaginazione per favorire la consapevolezza del proprio stato interiore e dei propri vissuti emotivi (Bonny, 2002; K. Bruscia & Grocke, 2002; Cattich, 2023; Wigram & Grocke, 2007), e che si avvicina quindi all'abbinamento di tecniche musicoterapiche e mindfulness, che ha riscontrato una buona capacità di riduzione dello stress e del burnout. (Fiore, 2021).

In particolare, il modello d'intervento descritto nel prossimo paragrafo adotta il metodo Group Music and Imagery (GrpMI), adeguato alla gestione di gruppi di adulti normodotati, che condividono un'identità e uno scopo comune, e che possono generare in autonomia esperienze immaginative tramite l'ascolto musicale. L'immaginazione che avviene non è diretta dal terapeuta, che ha un ruolo più attivo nel fornire il focus dell'incontro, nell'induzione del rilassamento, nella scelta del materiale musicale e nella discussione finale. (Wigram & Grocke, 2007)

GRPMI PER LA RIDUZIONE DELLO STRESS E LA PREVENZIONE DEL BURNOUT IN AZIENDA: OBIETTIVI, UTENZA, ASSESSMENT, VERIFICA

Gli obiettivi principali di questo percorso, in base a quanto visto in letteratura, sono i seguenti: riduzione di stress e di rischio di burnout. (Beck et al., 2015; Colin et al., 2023; Raglio et al., 2019, 2020). Si tratta di un'ipotesi d'intervento (come gli altri descritti in questo capitolo) in quanto non esiste ancora un protocollo validato dalla letteratura scientifica.

Per quanto riguarda l'utenza, il percorso è strutturato per prendere in carico lavoratori che hanno mostrato livelli di stress elevati nei risultati della rilevazione degli effetti dello stress tramite il Maslach Burnout Inventory (MBI). Si propone l'attività per gruppi di massimo 10 partecipanti.

L'assessment si rende necessario per individuare i lavoratori da prendere in carico. Di conseguenza, la somministrazione dell'MBI a tutti i lavoratori dell'azienda è un requisito necessario per la rilevazione degli effetti del burnout (De Carlo et al., 2014), sulla base della quale si possono selezionare i partecipanti. La motivazione personale verso la partecipazione ad un percorso di musicoterapia è fondamentale per la compliance in persone adulte e normodotate. Ci si propone quindi di realizzare brevi colloqui individuali per verificare la motivazione e la disponibilità alla partecipazione. Al termine del percorso,

come valutazione dell'efficacia dei risultati ottenuti, è prevista una nuova somministrazione dell'MBI, nonché una verifica qualitativa tramite una discussione di gruppo.

TEMPISTICHE, SETTING, MATERIALI

La durata degli incontri è di 120 minuti cadauno. Si prevede un ciclo di 6 incontri.

Per quanto riguarda il setting, è necessaria una stanza di dimensioni adeguate, con spazio per rimanere distesi su materassini a terra. In alternativa si possono utilizzare sedie comode.

La stanza dovrebbe essere, idealmente, lontano da fonti di rumore e distrazione, per permettere la concentrazione su di sé, il rilassamento e l'ascolto.

I materiali necessari all'attività sono i seguenti:

- Sistema di riproduzione musicale (cassa bluetooth e smartphone)
- Materassini per sdraiarsi
- Coperte e cuscini
- Fogli bianchi e pennarelli.
- Una lavagna con pennarelli cancellabili.

STRUTTURA DEI SINGOLI INCONTRI

1) Accoglienza

2) Discussione con il gruppo per determinare il tema della sessione.

Determinare un tema aiuta il gruppo ad avere uno scopo comune e lavorare in sintonia. Il terapeuta facilita la discussione circa il tema, ne riassume le visioni del gruppo, e suggerisce il focus/tema dell'incontro. Questo step aiuta a dare un senso per l'inizio dell'immaginazione ed un'ancora per l'esperienza (Wigram & Grocke, 2007). In questo specifico caso si può valutare d'indirizzare la discussione verso una tematica problematica riguardante la vita lavorativa.

3) Induzione del rilassamento.

Invitare i membri del gruppo a trovare uno spazio confortevole nella stanza, ed a prendersi del tempo per sentirsi a proprio agio. Potrebbero essere utili delle coperte e dei cuscini. Abbassare le luci nella stanza. Quando il gruppo è a proprio

agio il terapeuta comincia l'induzione del rilassamento. Il terapeuta può iniziare suggerendo ad ogni persona di rivolgere l'attenzione al proprio corpo, a come sta, e lasciare andare ogni distrazione proveniente dalle altre persone. Alla fine dell'induzione il terapeuta indirizza il focus del gruppo sul tema: "e ora portate la vostra attenzione a (tema) e, non appena la musica comincia, permettete alla musica di entrare in questa immagine, e che l'immagine cambi come viene suggerito dalla musica". Questo ultimo punto è importante per il contesto di gruppo: il terapeuta ha scelto la musica per il gruppo, e non per il singolo individuo. A volte i membri del gruppo commentano di avere un'immagine in mente, che però non combacia con l'immagine offerta dalla musica, e quindi l'immaginazione si blocca. È quindi importante indicare la possibilità di cambiare la propria immagine (Wigram & Grocke, 2007).

4) Avvio della riproduzione musicale

5) Monitoraggio dell'esperienza del gruppo

Mentre la musica suona il terapeuta osserva ogni persona del gruppo, notando cambiamenti nella postura, nell'espressione facciale, eventuali lacrime, o spostamenti in posizione fetali. Durante la discussione questi cambiamenti possono essere oggetto di discussione per assicurarsi che ogni persona lasci l'incontro in modo sicuro

6) Conclusione dell'esperienza di ascolto

Quando la musica è finita il terapeuta lo verbalizza ed invita alla conclusione di ogni esperienza immaginativa. È inoltre necessario ricordare al gruppo la presenza nel luogo fisico, invitando a divenire consapevoli della stanza, del proprio corpo, del pavimento, dei suoni.

7) Disegno libero e conclusione dell'incontro

In risposta all'esperienza immaginativa viene proposto ai partecipanti di esprimersi tramite un disegno libero. Non dev'essere una replica delle immagini evocate, ma piuttosto l'essenza dell'esperienza stessa. Si può cominciare da una forma o da un colore particolare. Dopo aver lasciato il giusto tempo per il disegno, il terapeuta facilita la discussione dell'esperienza immaginativa attraverso i disegni. Una volta terminata la condivisione, l'incontro viene concluso (Wigram & Grocke, 2007).

POSSIBILI BRANI

Qui viene elencata una selezione di brani che, secondo la letteratura, sono efficaci nel favorire il contesto sonoro-musicale adeguato a permettere agli utenti di mettere in atto il processo immaginativo, e grazie ai quali questo processo si è effettivamente realizzato: i partecipanti hanno effettivamente dichiarato di aver percepito immagini durante l'ascolto. Si tratta di brani che hanno caratteristiche di variazioni di tempo, strumentazione e altri elementi musicali, nell'ottica di stimolare e mantenere il flusso creativo d'idee che favorisce l'immaginazione (Wigram & Grocke, 2007).

Brani brevi (4-7 minuti)

- *Bach, *Concerto for two violins, Largo*, 7:00
- Boccherini, *Cello Concerto in B, 'Adagio'*, 6:57
- *Brahms, *Violin Concerto, 'Adagio'*, 8:38
- Debussy, *Dances Sacred and Profane*, 8:00
- *Dvořák, *Czech Suite, Romanze*, 5:12
- *Fauré, *Pavane for a Dead Princess*, 7:44
- Pachelbel, *Canon in D*, 7:04
- Respighi, *The Birds, 'The dove'*, 4:34

Brani più lunghi

- *Brahms, *Piano concerto no.2, 'Andante'*, 14:29
- *Debussy, *Prelude to the Afternoon of a Faun*, 11:15
- *Ravel, *Introduction and Allegro for Harp and Orchestra*, 11:00
- *Vaughan-Williams, *Fantasia on a Theme of Thomas Tallis*, 16:15

3.2 UN PERCORSO DI EMPOWERMENT TRAMITE IL SONGWRITING

In letteratura ad oggi non sono presenti studi scientifici che collegano pratiche di musicoterapia all'empowerment lavorativo, anche se sono stati rilevati, in ambito psichiatrico (anoressia nervosa), effetti di generazione di self-confidence, distrazione da pensieri negativi, ridefinizione e scoperta della propria identità (Ceccato & Roveran, 2022). I concetti di espressione di sé, creatività ed introspezione apportati dalle tecniche musicoterapiche possono essere molto importanti per favorire processi di empowerment e, dal punto di vista gruppal, è possibile lavorare sul senso di appartenenza, sulla comunicazione e sulla leadership (Faulkner, 2017). In particolare, il processo di empowerment aziendale grazie al songwriting potrebbe realizzarsi grazie a fattori di espressione di sé e creatività che favoriscono la crescita personale, mettendo in atto un processo di potenziamento psicologico individuale.

Per la realizzazione di questo progetto in ambito lavorativo, che si inserisce nella tipologia di interventi di promozione del benessere, si prevede l'integrazione e l'adattamento di due procedimenti differenti, uno di stampo psicologico e l'altro di stampo musicoterapico. Il primo è il processo operativo di self empowerment della persona. Questo processo prevede alcune fasi specifiche, che partono dalla costruzione di una nuova pensabilità positiva fino all'applicazione sul piano della realtà. (Bruscaglioni, 2022). Va sottolineato che

questo processo è di tipo individuale, e va quindi contestualizzato all'interno di un'attività di gruppo, che prevede un empowerment sia a livello individuale che gruppale.

Il secondo è il Songwriting Group Music Therapy (Pérez-Núñez, O'Callaghan, et al., 2024) originariamente utilizzato, in ambito clinico, per la promozione di benessere psicologico in caregivers informali di persone anziane affette da dipendenza. Mentre il processo di self empowerment viene realizzato in maniera prettamente verbale, SGMT utilizza la combinazione di canale verbale ed esperienza sonoro-musicale, con un processo sovrapponibile al percorso proposto dalle quattro direttrici dell'empowerment: si parte da un problema personale o gruppale; attraverso le attività di songwriting si affrontano i blocchi emotivi che impediscono il cambiamento; si crea una reale e tangibile nuova possibilità (la canzone prodotta), offrendo l'esperienza di superamento dei problemi che impediscono il cambiamento e sperimentando una crescita personale (Pérez-Núñez, O'Callaghan, et al., 2024).

Dal punto di vista metodologico sono utilizzate principalmente tre tecniche di songwriting, che si integrano fra di loro in un unico protocollo operativo. Il Group Parody Songwriting prevede la scelta, da parte del gruppo, di una canzone popolare conosciuta, e la sostituzione del testo con uno nuovo scritto dal gruppo sulla base degli obiettivi del percorso. La Individual Parody Songwriting è la stessa applicazione sulla base delle necessità individuali. Queste due tecniche sono più strutturate e sono propedeutiche all'ultima, la Group Original Songwriting, che prevede una creazione più autonoma e creativa, con il risultato di una canzone originale: la tonalità, il tempo, l'intensità e il timbro, come gli strumenti musicali, sono scelti dai partecipanti, mentre il terapeuta offre una struttura definita (ABABCB, dove A è una strofa, B è il ritornello e C è un ponte). Con queste informazioni il terapeuta crea una base con la chitarra per il testo elaborato. (Pérez-Núñez, O'Callaghan, et al., 2024).

EMPOWERMENT TRAMITE SGMT IN AZIENDA: OBIETTIVI, UTENZA, ASSESSMENT, VERIFICA

Gli obiettivi principali raggiungibili tramite questo protocollo sono i seguenti: favorire il self empowerment della persona, attraverso l'apertura di nuove possibilità mentali tramite l'utilizzo del songwriting. In particolare, favorire le quattro direttrici del processo di empowerment: mobilitazione dell'energia desiderante, depotenziamento dei problemi oggettivi storici, reperimento di nuove risorse interne ed esterne, sperimentazione di nuove possibilità (Bruscaglioni, 2022).

L'utenza è composta da lavoratori individuati per percorsi di empowerment in azienda. Si tratta di un'attività che può essere proposta all'interno dei percorsi di formazione aziendale legata alla crescita personale, e viene proposta a lavoratori che appartengono alle sfere manageriali dell'azienda, o che si prevede possano avere tali potenzialità. L'attività viene proposta per gruppi da massimo 10 persone.

La motivazione personale verso la partecipazione ad un percorso di musicoterapia, per quanto nell'ambito della promozione del benessere, è fondamentale per la compliance in persone adulte e normodotate. Ci si propone di realizzare un incontro di presentazione di gruppo per spiegare le attività e risolvere eventuali dubbi.

L'incontro conclusivo prevede un momento di discussione finale sull'andamento del percorso. Può essere somministrato un questionario di gradimento alla fine del ciclo d'incontri, per valutare l'efficacia dell'intervento.

TEMPISTICHE, SETTING, MATERIALI

Sulla base della struttura del processo di self empowerment della persona (Bruscaglioni, 2022) e della metodologia operativa SGMT (Pérez-Núñez, Martínez, et al., 2024) si possono ipotizzare 5 incontri della durata di 3 ore ciascuno.

Come setting è necessario utilizzare una stanza di dimensioni adeguate, con sedie e tavoli, che permetta sia un lavoro di brainstorming che di suonare gli strumenti musicali.

I materiali devono permettere sia un lavoro sonoro-musicale che linguistico. Sono quindi necessari strumenti musicali di semplice utilizzo, sia melodici che ritmici (tamburi, maracas, xilofoni, tastiere, chitarre, etc.) e una lavagna a pennarelli cancellabili.

STRUTTURA DEI SINGOLI INCONTRI

La struttura degli incontri prevede un'introduzione teorica riguardo al tema dell'incontro, una parte pratica che prevede l'attività di songwriting, una parte conclusiva di discussione di gruppo per tirare le fila dell'incontro ed introdurre il tema dell'incontro successivo.

Incontro 1: la rimobilitazione della dimensione desiderante. Si prevede l'utilizzo della tecnica di Group Parody Songwriting, con l'obiettivo di far emergere nuovi specifici desideri all'interno della persona e del gruppo.

Incontro 2: la costruzione di una nuova pensabilità positiva. Si prevede l'utilizzo della tecnica di Individual Parody Songwriting, con l'obiettivo di costruire pensieri positivi riguardo ai desideri emersi nella fase precedente.

Incontro 3: depotenziamento dei problemi storici soggettivi. Si prevede l'utilizzo della tecnica di Individual Parody Songwriting, con l'obiettivo di individuare e dare uno spazio al singolo per lavorare sui problemi storici soggettivi che impediscono il self-empowerment.

Incontro 4: reperimento di nuove risorse interne, esterne e sperimentazioni simboliche. Si prevede l'utilizzo della tecnica di Group Original Songwriting, in particolare per la fase di reperimento di risorse interne e di sperimentazioni simboliche.

Incontro 5: Proiezione sul piano della realtà. Si prevede l'utilizzo della tecnica di Group Original Songwriting per elaborare la proiezione delle nuove risorse emerse e delle sperimentazioni simboliche sul piano della realtà.

3.3 UN LABORATORIO ESPERIENZIALE DI EMBODIED LEARNING CON LA MUSICA PER LA FORMAZIONE AZIENDALE

Il concetto fondamentale di embodied learning riguarda il rapporto fra embodiment (incarnazione) e l'apprendimento adulto. Apprendere richiede di fatto una presenza ed un'esistenza fisica quotidiana, e il processo di apprendimento dovrebbe proporre attività adatte a stimolare il movimento non solo cognitivo, ma corporeo ed emotivo (Biasin & Chianese, 2022). Il senso di un laboratorio esperienziale con la musica è proprio questo: mettere in moto la consapevolezza corporea ed emotiva attraverso attività musicali e musicoterapiche. L'utilizzo dell'elemento sonoro-musicale diventa quindi un elemento fondamentale per approfondire la consapevolezza della propria corporeità (Bizzari & Guareschi, 2021; Manarolo & Petrella, 2020).

Ci si propone di abbinare differenti tecniche, con l'obiettivo di esplorare la consapevolezza corporea sotto vari punti di vista. Sono previste tecniche di rilassamento sonoro e di mindfulness (Wigram & Grocke, 2007), tecniche di body percussion (Faulkner, 2017), tecniche d'imitazione corporea e sonoro-musicale derivate dal dialogo sonoro-musicale e dall'improvvisazione clinica (Wigram, 2004), tecniche di musicoterapia vocale (Boldre, s.d.; Galvani, 2019; Pigozzi, 2016).

OBIETTIVI E UTENZA

Gli obiettivi principali raggiungibili tramite questo intervento sono i seguenti: promuovere esperienze arricchite dal contributo di molteplici piani (cognitivo, sensoriale, motorio, emotivo) (Biasin & Chianese, 2022); aumento della consapevolezza del proprio stato corporeo ed emotivo, tramite l'uso di tecniche di musicoterapia attive, recettive ed esperienze corporee come strumento d'espressione di sé.

Il percorso è pensato per lavoratori che partecipano a percorsi di formazione aziendale all'interno dei quali può essere proposto il laboratorio di embodied learning. Sono preferiti lavoratori che si trovano all'inizio del loro percorso professionale in azienda e che non hanno mai avuto esperienza di attività formative simili, considerato anche l'aspetto trasversale di team building intrinseco in una dimensione grupale di questo tipo. Si propone l'attività per gruppi da massimo 20 persone.

TEMPISTICHE, SETTING, MATERIALI

1 incontro della durata di circa 4 ore.

SETTING

Una stanza sufficientemente grande, che permetta di muoversi liberamente a corpo libero e di sdraiarsi su materassini

MATERIALI

- Sistema di riproduzione sonora
- Strumenti musicali
- Materassini per sdraiarsi

STRUTTURA DELL'INCONTRO

- 1) Accoglienza ed attività ice-breaker. Viene fornito un tamburo a cornice, ogni persona batte sul tamburo, dice il suo nome e cosa si aspetta dall'attività di oggi.
- 2) Esperienza di rilassamento e consapevolezza corporea. Le persone vengono invitate a sdraiarsi, si abbassano le luci e si procede con una meditazione mindfulness sulla consapevolezza corporea.
- 3) Riscaldamento con movimento a corpo libero. Il gruppo viene diretto da una posizione sdraiata fino al movimento a corpo libero all'interno della stanza.
- 4) Body percussion. Vengono proposte attività sonore e d'imitazione tramite l'uso delle varie parti del corpo (mani, piedi, cosce, guance...).

- 5) Imitazione corporea con strumenti musicali. Dopo una breve sperimentazione libera degli strumenti musicali, si richiede ad ogni partecipante del gruppo di muoversi liberamente con il corpo al centro del cerchio dei rimanenti, che imitano il suo movimento con gli strumenti musicali.
- 6) Conduzione nello spazio con l'uso della voce. Dopo una breve sperimentazione dell'uso della vocalità, il gruppo si divide a coppie, a turno una persona conduce con la voce nello spazio l'altra persona, mentre questa tiene gli occhi chiusi.
- 7) Sonorizzazione delle emozioni. Il gruppo si divide in sottogruppi, ogni sottogruppo sceglie un'emozione e cerca di "inscenarla" tramite l'utilizzo di strumenti musicali e movimento corporeo.
- 8) Dialogo sonoro musicale tematico. Si sceglie un tema, uguale per tutte le coppie, ed ogni coppia cercherà di esprimere il proprio pensiero riguardo al tema tramite l'uso degli strumenti musicali e del corpo
- 9) Conclusione. In cerchio, ogni persona racconta la propria esperienza con l'uso di uno strumento musicale, del movimento corporeo o della vocalità. Alla fine dell'espressione si possono verbalizzare tre parole che descrivano la propria esperienza.

Gli interventi presentati in questo capitolo rappresentano delle possibili applicazioni pratiche della musicoterapia in ambito aziendale, elaborati sulla base della letteratura esistente, e sono rappresentativi di come la musicoterapia possa intervenire su differenti aspetti della prevenzione e del benessere aziendale, con differenti tecniche e modalità. L'applicazione della musicoterapia in azienda presenta notevoli potenzialità, avvalorate dalla letteratura scientifica in essere, e potrebbe essere uno strumento adeguato a migliorare l'ambiente aziendale, in particolare la diminuzione del livello di stress, la qualità

delle relazioni con i colleghi, la soddisfazione lavorativa, il livello di coinvolgimento nell'ambiente lavorativo. Questo si realizza attraverso tecniche che possono favorire espressione di sé, modulazione delle emozioni, rilassamento, consapevolezza corporea ed emotiva, lavoro sulle dinamiche di gruppo.

Va inoltre considerato come l'applicazione della musicoterapia in azienda non abbia ancora una diffusione comparabile a quella che si è verificata in ambito clinico negli ultimi decenni. Questi interventi potrebbero essere quindi considerati come elemento di novità, sia per l'ambito musicoterapico che per quello aziendale, con potenzialità di diffusione, anche nell'ottica di una maggiore, auspicabile, attenzione del mondo lavorativo al benessere ed alla salute di chi ne fa parte.

4 CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI PER LA RICERCA FUTURA

L'esistenza di aree di sovrapposizione negli studi riguardanti musica, musicoterapia e psicologia è alla base dell'idea di questa tesi. Come argomentato nel primo capitolo, i principali modelli musicoterapici accettati dalla comunità scientifica hanno alla loro base alcuni modelli psicologici (psicodinamici, analitici, cognitivi, neuroscientifici) che ne giustificano l'effetto sulla mente e sul comportamento in ambito clinico, e ne avvalorano la capacità terapeutica (K. Bruscia & Grocke, 2002; Manarolo & Petrella, 2020; Thaut & Hoemberg, 2014). L'applicazione della musicoterapia, inoltre, si può estendere anche al di là dell'ambito puramente clinico, entrando nella sfera della prevenzione e della promozione del benessere, sfera che comprende a pieno titolo l'ambito aziendale (Raglio et al., 2020).

Il tema dell'applicazione della musicoterapia in ambito aziendale è sostanzialmente nuovo. La musicoterapia presenta molti modelli teorici e pratici, ed ha prodotto molta letteratura scientifica di buon livello, soprattutto in ambito clinico. Ciononostante, come argomentato nel secondo capitolo, esistono molti studi scientifici che supportano l'uso di musica e musicoterapia in ambito lavorativo, ed esistono modelli, applicazioni e tecniche musicoterapiche che, almeno dal punto di vista teorico, potrebbero essere efficaci per obiettivi di miglioramento aziendale, ma che necessitano di sostegno empirico (Colin et al., 2023; Raglio et al., 2020).

Sono emersi alcuni processi d'influenza e tecniche che sembrano essere alla base dei possibili benefici dell'applicazione della musicoterapia in ambito aziendale. L'espressione di sé, uno dei principali strumenti utilizzati nell'ambito delle arteterapie, è fondamentale per il benessere soprattutto da un punto di vista emotivo e comunicativo, sia a livello individuale che di gruppo. La regolazione delle emozioni costituisce un elemento fondamentale del sistema emotivo umano, e l'utilizzo della musica può essere utile per la

gestione ed il miglioramento degli stati d'animo, con l'obiettivo di mantenere uno stato di arousal confortevole (Peters et al., 2024). Il dialogo sonoro-musicale, strumento peculiare in ambito di musicoterapia attivo-improvvisativa, permette di veicolare espressione di sé e regolazione delle emozioni in un percorso orientato al cambiamento. L'immaginazione guidata e le tecniche di rilassamento possono essere utilizzati come strumenti d'introspezione, di consapevolezza corporea e di gestione dello stress (Manarolo & Petrella, 2020; Raglio et al., 2019). L'uso della voce può essere inserito come strumento di benessere espressivo e comunicativo (Galvani, 2019). Il ritmo, in particolare all'interno di applicazioni di gruppo, può agire direttamente sugli stati emotivi e ridurre quelli negativi, oltre ad essere utilizzato come strumento di training per abilità di ascolto, di comunicazione, di leadership (Faulkner, 2017).

Questi processi e tecniche individuati possono essere inseriti negli interventi, all'interno di percorsi di musicoterapia nel contesto lavorativo, in due principali campi: quello degli interventi di prevenzione e quello degli interventi di promozione del benessere. Per quanto riguarda gli interventi di prevenzione il corpus di studi più ampio riguarda la gestione dello stress lavorativo e la prevenzione e riduzione del burnout, soprattutto in ambito socio-sanitario. La musicoterapia ha mostrato effetti positivi nella riduzione dell'ansia, del carico mentale, nella gestione dello stress, nel rafforzamento delle strategie di coping, tanto da poter essere considerata una valida risorsa all'interno della visione della medicina occupazionale (Andani et al., 2025; Beck et al., 2015; Colin et al., 2023; Raglio et al., 2020). Per quanto riguarda il miglioramento delle prestazioni lavorative, si sono rilevati miglioramenti nelle prestazioni in alcune condizioni di ascolto musicale: musica che non piace troppo o troppo poco; musica che evoca lo stato di sentirsi amati; musica senza testo (Huang & Shih, 2011; Shih et al., 2012, 2016). Inoltre, l'applicazione del modello basato sul ritmo R2R ha mostrato miglioramenti nei temi della comunicazione, dei valori, della gestione del cambiamento, della leadership, delle dinamiche di potere (Faulkner, 2017). Per quanto

riguarda gli interventi di promozione del benessere, va notato come gli studi siano meno numerosi. Nell'ambito dell'empowerment, per esempio, non sono presenti sostanziali studi, anche se la musica viene riconosciuta come strumento di crescita personale, in particolare per il peculiare rapporto fra dovere e piacere che instaura con chi la pratica, sia dal punto di vista individuale che grupale (Ballabio et al., 2010). Si ipotizza quindi che la musicoterapia possa essere un efficace strumento di empowerment, nella particolare visione di uno strumento creativo, che può permettere l'espressione di sé, la rivitalizzazione della parte desiderante, l'apertura di nuove possibilità mentali che preconizzano il cambiamento attuato nella pratica (Bruscaglioni, 2022). Per quanto riguarda l'ambito della formazione, vanno considerati soprattutto quegli approcci che vedono la musicoterapia come strumento per l'embodied learning, l'engaged learning e l'apprendimento trasformativo. Per quanto riguarda il primo caso, si tratta di utilizzare la musicoterapia per la consapevolezza e la conoscenza attraverso il canale corporeo, sonoro e percettivo. L'engaged learning, e l'esperienza di flow attraverso la quale si può realizzare, possono essere evocati tramite un'esperienza immersiva e sfidante durante l'interazione musicoterapica (Baker et al., 2015; Csikszentmihalyi, 2000; Silverman & Baker, 2018). Gli elementi di dialogo, empatia ed ascolto attivo che caratterizzano l'apprendimento trasformativo possono essere messi in pratica in esperienze di musicoterapia attiva, basata sull'improvvisazione clinica e sul dialogo sonoro-musicale (Mezirow et al., 2016; Wigram, 2004). Nell'ambito team building, grazie all'esperienza pratica del progetto "Musica come pratica sociale", si può apprezzare il ruolo dell'animazione musicale, con elementi di community music therapy, nella creazione di momenti di condivisione, di divertimento, ed anche di riflessione sul proprio ruolo all'interno del gruppo.

Le applicazioni pratiche proposte nel terzo capitolo (che sono solo alcune delle possibili molteplici applicazioni) sono esemplificative di come possono essere proposti progetti di musicoterapia in azienda: si tratta di applicazioni che prevedono, di fatto, una

sovrapposizione di ruolo fra psicologo del lavoro e musicoterapeuta, nelle quali la tecnica musicoterapica s'inserisce in un contesto applicativo psicologico aziendale.

Per quanto riguarda le implicazioni per la ricerca futura, un aspetto fondamentale è l'implementazione di un numero maggiore di studi inerenti allo specifico ambito della musicoterapia in ambito aziendale. Si tratta ancora, in effetti, di un corpus di studi ridotto, se confrontato con quello prodotto dalla musicoterapia in ambito clinico. Va anche considerato che la maggior parte di questi studi sono stati realizzati in contesti aziendali socio-sanitari, che quindi rientrano in parte nell'ambito clinico. Si tratterebbe quindi di implementare molti più studi, rivolti anche ad altri ambiti lavorativi, con particolare attenzione a quelli dove il rischio di stress e burnout è più alto, dove la relazione con il collega o il cliente riveste un ruolo fondamentale nello svolgimento del lavoro, dove la musica può essere uno strumento di miglioramento per un lavoro che richiede concentrazione. Questo potrebbe permettere anche lo sviluppo sia di modelli teorici che di applicazioni pratiche dedicate esclusivamente alla musicoterapia in ambito lavorativo. L'approfondimento di questo particolare ambito di ricerca permetterebbe anche lo sviluppo di metodologie e tecniche più strutturate, definite ed applicabili in modo univoco, con la presenza di protocolli operativi chiari e replicabili. Questo permetterebbe anche una diffusione maggiore della pratica della musicoterapia in azienda, oggi di fatto molto limitata, ed un'applicazione professionale, che possa essere vista non solo nell'ottica di un momento di divertimento, di condivisione o di rilassamento (come succede, giustamente, per le esperienze di animazione musicale), ma uno strumento psicologico concreto e scientificamente fondato per il miglioramento del benessere individuale e collettivo in azienda.

BIBLIOGRAFIA

- Aldridge, D., & Fachner, J. (2006). *Music and altered states consciousness, transcendence, therapy, and addictions*. Jessica Kingsley.
- AMTA. (2005). *AMTA Official Definition of Music Therapy*.
<https://www.musictherapy.org/about/musictherapy/>
- Andani, Y., Shatri, H., Koesnoe, S., Yunir, E., Wiguna, T., Wibowo, H., Sawitri, D. R., Sarwono, S. J., Mansyur, M., Ricardo, W., Katarina, M., & Anggono, R. F. (2025). Effects of traditional music therapy on the psycho-neuro-immuno-endocrine aspect of burnout syndrome in healthcare workers: A randomized controlled trial. *Narra J*, 5(1), e1686. <https://doi.org/10.52225/narra.v5i1.1686>
- Araújo, D., Bártolo, A., Fernandes, C., Pereira, A., & Monteiro, S. (2024). Intervention Programs Targeting Burnout in Health Professionals: A Systematic Review. *Iranian Journal of Public Health*, 53(5), 997–1008. <https://doi.org/10.18502/ijph.v53i5.15580>
- Baker, F. A., Rickard, N., Tamplin, J., & Roddy, C. (2015). Flow and Meaningfulness as Mechanisms of Change in Self-Concept and Well-Being Following a Songwriting Intervention for People in the Early Phase of Neurorehabilitation. *Frontiers in Human Neuroscience*, 9, 299. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2015.00299>
- Ballabio, L., Senese, F., & Fabbri, G. (2010). *Come un'orchestra: Fare musica insieme per crescere insieme*. Angeli.
- Beck, B. D., Hansen, Å. M., & Gold, C. (2015). Coping with Work-Related Stress through Guided Imagery and Music (GIM): Randomized Controlled Trial. *Journal of Music Therapy*, 52(3), 323–352. <https://doi.org/10.1093/jmt/thv011>
- Beebe, B., & Lachmann, F. M. (2009). *Infant Research e trattamento degli adulti. Un modello sistemico-diadico delle interazioni*. Raffaello Cortina Editore.

- Benenzon, R. O., Casiglio, L., & D'Ulisse, M. E. (2005). *Musicoterapia e professione tra teoria e pratica*. Il Minotauro.
- Biasin, C., & Chianese, G. (2022). *Apprendere in età adulta. Modelli teorici e operativi*. Mondadori Università.
- Bittman, B., Bruhn, K. T., Stevens, C., Westengard, J., & Umbach, P. O. (2003). *Recreational Music-Making: A Cost-Effective Group Interdisciplinary Strategy for Reducing Burnout and Improving Mood States in Long-Term Care Workers*.
- Bizzari, V., & Guareschi, C. (2021). (Inter)corporeality and Temporality in Music Therapy. A Phenomenological Study. *Phenomenology and Mind*, (21), 126–139.
- Bonny, H. L. (2002). *Music consciousness the evolution of guided imagery and music*. Barcelona.
- Borghini, G., & Navone, S. (2019). *La pelle che vibra. Il laboratorio di percussioni in musicoterapia, animazione e didattica*. Didattica Attiva.
- Brandes, V., Terris, D. D., Fischer, C., Schuessler, M. N., Ottowitz, G., Titscher, G., Fischer, J. E., & Thayer, J. F. (2009). Music Programs Designed to Remedy Burnout Symptoms Show Significant Effects after Five Weeks. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1169(1), 422–425. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2009.04790.x>
- Bruscaglioni, M. (2011). *Per una formazione vitalizzante. Strumenti professionali* (1A edizione). Franco Angeli.
- Bruscaglioni, M. (2022). *Persona empowerment. Poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita* (1° edizione). Franco Angeli.
- Bruscia, K. E. (2011). *Modelli di improvvisazione in musicoterapia*. Gli Archetti, ISMEZ Editori.
- Bruscia, K., & Grocke, D. (2002). *Guided imagery and music the Bonny method and beyond*. Barcelona Pub.

- Caneva, P. A., Mattiello, S., & Stige, B. (2018). *Community music therapy. Itinerari, principi e pratiche per un'altra musicoterapia*. Franco Angeli.
- Cattich, N. (2023). *L'ascolto musicale come terapia: Manuale di musicoterapia recettiva analitica*. Kiwi Magenes.
- Ceccato, E., & Roveran, C. (2022). Effects of Music Therapy in the Reduction of Pre-Meal Anxiety in Patients Suffering from Anorexia Nervosa. *Brain Sciences*, 12(6), 801. <https://doi.org/10.3390/brainsci12060801>
- Cheek, J. R., Bradley, L. J., Parr, G., & Lan, W. (2003). Using music therapy techniques to treat teacher burnout. *Journal of Mental Health Counseling*, 25(3), 204–217. (2003-05976-005). <https://doi.org/10.17744/mehc.25.3.ghneva55qw5xa3wm>
- Colin, C., Prince, V., Bensoussan, J.-L., & Picot, M.-C. (2023). Music therapy for health workers to reduce stress, mental workload and anxiety: A systematic review. *Journal of Public Health (Oxford, England)*, 45(3), e532–e541. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdad059>
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*. Jossey-Bass Publishers.
- De Carlo, N. A., Falco, A., & Capozza, D. (2014). *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & intervento per l'azienda positiva* (1° edizione). Franco Angeli.
- de Oliveira Pinto, T. (2022). Music as an Embodied Learning Experience. In A. Kraus & C. Wulf (A c. Di), *The Palgrave Handbook of Embodiment and Learning* (pp. 479–499). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-93001-1_29
- Donaldson--Feilder, E., Yarker, J., Lewis, R., & Carlo, N. A. D. (2012). *Prevenire lo stress lavoro-correlato. Come diventare manager positivi* (1° edizione). Franco Angeli.
- Faulkner, S. (2017). *Rhythm to Recovery: A Practical Guide to Using Rhythmic Music, Voice and Movement for Social and Emotional Development*. Jessica Kingsley Publishers.

- Fiore, J. (2021). Randomized pilot study exploring an online pre-composed receptive music experience and a mindfulness-based intervention for hospice workers' stress and professional quality of life. *The Arts in Psychotherapy*, 74, 101797. <https://doi.org/10.1016/j.aip.2021.101797>
- Frattoni, I., & Alessandrini, M. (2022). *Le regolazione affettiva tra psicoanalisi, arte e neuroscienze* (1° edizione). Franco Angeli.
- Friedman, R. L. (2000). *The healing power of the drum: A psychotherapist explores the healing power of rhythm*. White Cliffs Media.
- Galvani, F. (2019). *Psicologia della Voce e del Canto: Dalle neuroscienze alle applicazioni cliniche*. Independently published.
- Gardstrom, S. C. (2007). *Music therapy improvisation for groups: Essential leadership competencies*. Barcelona.
- Huang, R.-H., & Shih, Y.-N. (2011). Effects of background music on concentration of workers. *WORK*, 38(4), 383–387. <https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1141>
- Jensen, A., Holt, N., Honda, S., & Bungay, H. (2024). The impact of arts on prescription on individual health and wellbeing: A systematic review with meta-analysis. *Frontiers in Public Health*, 12, 1412306. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1412306>
- Juslin, P., & Sloboda, J. (2001). *Music and emotion: Theory and research*. Oxford University press.
- Kacem, I., Kahloul, M., El Arem, S., Ayachi, S., Hafsia, M., Maoua, M., Ben Othmane, M., El Maalel, O., Hmida, W., Bouallague, O., Ben Abdessalem, K., Naija, W., & Mrizek, N. (2020a). Effects of music therapy on occupational stress and burn-out risk of operating room staff. *The Libyan Journal of Medicine*, 15(1), 1768024. <https://doi.org/10.1080/19932820.2020.1768024>
- Kacem, I., Kahloul, M., El Arem, S., Ayachi, S., Hafsia, M., Maoua, M., Ben Othmane, M., El Maalel, O., Hmida, W., Bouallague, O., Ben Abdessalem, K., Naija, W., & Mrizek,

- N. (2020b). Effects of music therapy on occupational stress and burn-out risk of operating room staff. *The Libyan Journal of Medicine*, 15(1), 1768024. <https://doi.org/10.1080/19932820.2020.1768024>
- Kroeker, J. (2019). *Jungian music psychotherapy when psyche sings*. Routledge.
- Lesiuk, T. (2010). The effect of preferred music on mood and performance in a high-cognitive demand occupation. *Journal of Music Therapy*, 47(2), 137–154. (2010-18985-003). <https://doi.org/10.1093/jmt/47.2.137>
- Maeran, R., & Boccato, A. (2016). *Lavoro e psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. LED Edizioni Universitarie.
- Manarolo, G., & Petrella, F. (2020). *Manuale di musicoterapia. Teoria, metodi e strumenti per la formazione*. Carocci.
- Matthew, J., Mike, L., Huang, H., Wang, C., Shih, C., Chen, Y., & Chiu, H. (2022). Effects of personalized music intervention on nurse burnout: A feasibility randomized controlled trial. *Nursing & Health Sciences*, 24(4), 836–844. (2023-32838-006). <https://doi.org/10.1111/nhs.12984>
- McCrary, J. M., Altenmüller, E., Kretschmer, C., & Scholz, D. S. (2022). Association of Music Interventions With Health-Related Quality of Life: A Systematic Review and Meta-analysis. *JAMA Network Open*, 5(3), e223236. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2022.3236>
- Mezirow, J., Cappa, F., & Negro, G. D. (2016). *La teoria dell'apprendimento trasformativo. Imparare a pensare come un adulto*. Raffaello Cortina Editore.
- Miell, D., McDonald, R., & Hargreaves, D. (2005). *Musical communication*. Oxford University press.
- Pavlicevic, M. (2003). *Groups in music: Strategies from music therapy*. Jessica Kingsley Publishers.

- Pérez-Núñez, P., O'Callaghan, C., López-Paz, J. F., Ruiz de Lazcano, A., Rodríguez, A. A., & Amayra, I. (2024). Songwriting Group Music Therapy to promote psychological adjustment in informal caregivers of elderly people with dependency: A mixed methods study. *Frontiers in Psychology*, 15, 1334875. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1334875>
- Peters, V., Bissonnette, J., Nadeau, D., Gauthier-Légaré, A., & Noël, M.-A. (2024). The impact of musicking on emotion regulation: A systematic review and meta-analysis. *Psychology of Music*, 52(5), 548–568. <https://doi.org/10.1177/03057356231212362>
- Phillips, C. S., & Becker, H. (2019). Systematic Review: Expressive arts interventions to address psychosocial stress in healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 75(11), 2285–2298. (2019-64881-007). <https://doi.org/10.1111/jan.14043>
- Pigozzi, L. (2016). *A nuda voce. Vocalità, inconscio, sessualità*. Poiesis.
- Plach, T. (1996). *The creative use of music in group therapy* (2. ed.). Charles C. Thomas.
- Postacchini, P. L., Ricciotti, A., & Borghesi, M. (2014). *Musicoterapia*. Carocci.
- Proverbio, A. M. (2019). *Neuroscienze cognitive della musica. Il cervello musicale tra arte e scienza*. Zanichelli.
- Raglio, A., Bellandi, D., Gianotti, M., Zancchi, E., Gnesi, M., Monti, M. C., Montomoli, C., Vico, F., Imbriani, C., Giorgi, I., & Imbriani, M. (2019). Daily music listening to reduce work-related stress: A randomized controlled pilot trial. *Journal of Public Health*, fdz030. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdz030>
- Raglio, A., Oddone, E., Morotti, L., Khreiwesh, Y., Zuddas, C., Brusinelli, J., Imbriani, C., & Imbriani, M. (2020). Music in the workplace: A narrative literature review of intervention studies. *Journal of Complementary and Integrative Medicine*, 17(4). <https://doi.org/10.1515/jcim-2017-0046>
- Rahayu, D. S., Atmoko, A., Muslihati, M., Setyowati, A. J., & Mudjijanti, F. (2023). Establishing Music Therapy as an Alternative to Reducing Compassion Fatigue

among Health Workers. *Prehospital and Disaster Medicine*, 38(4), 546–547.

<https://doi.org/10.1017/S1049023X2300599X>

Richards, E., & Davies, A. (2002). *Music therapy and group work: Sound company*. Kingsley.

Schön, D., Akiva-Kabiri, L., & Vecchi, T. (2018). *Psicologia della musica*. Carocci.

Shih, Y.-N., Chien, W.-H., & Chiang, H. (2016). Elucidating the relationship between work attention performance and emotions arising from listening to music. *WORK*, 55(2), 489–494. <https://doi.org/10.3233/WOR-162408>

Shih, Y.-N., Huang, R.-H., & Chiang, H.-Y. (2012). Background music: Effects on attention performance. *WORK*, 42(4), 573–578. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1410>

Silverman, M. J., & Baker, F. A. (2018). Flow as a mechanism of change in music therapy: Applications to clinical practice. *Approaches: An Interdisciplinary Journal of Music Therapy*, 10(1), Articolo 1. <https://doi.org/10.56883/aijmt.2018.264>

Small, C. (1999). Musicking—The meanings of performing and listening. A lecture. *Music Education Research*, 1(1), 9–22. <https://doi.org/10.1080/1461380990010102>

Speer, S. (2011). *Effect of Background Music, Speech and Silence on Office Workers' Selective Attention*. <https://repository.lib.fsu.edu/islandora/object/fsu%3A183125/>

Stern, D. N. (1992). *Il mondo interpersonale del bambino* (A. Biocca & L. B. Marghieri, Trad.). Bollati Boringhieri.

Stern, D. N. (2011). *Le forme vitali. L'esperienza dinamica in psicologia, nell'arte, in psicoterapia e nello sviluppo* (D. Sarracino, Trad.). Raffaello Cortina Editore.

Thaut, M. H., & Hoemberg, V. (2014). *Handbook of Neurologic Music Therapy*. OUP Oxford.

Tregambe, C. (2020). Oggetto intermediario, intersoggettività e relazioni familiari in musicoterapia. *Musicaetterapia*, 42, 20–24.

Ugwuanyi, C. S., Ede, M. O., Onyishi, C. N., Ossai, O. V., Nwokenna, E. N., Obikwelu, L. C., Ikechukwu-Ilomuanya, A., Amoke, C. V., Okeke, A. O., Ene, C. U., Offordile, E. E., Ozoemena, L. C., & Nweke, M. L. (2020). Effect of cognitive-behavioral therapy

with music therapy in reducing physics test anxiety among students as measured by generalized test anxiety scale. *Medicine*, 99(17), e16406.
<https://doi.org/10.1097/MD.00000000000016406>

Viola, E., Martorana, M., Airoidi, C., Meini, C., Ceriotti, D., De Vito, M., De Ambrosi, D., & Faggiano, F. (2023). The role of music in promoting health and wellbeing: A systematic review and meta-analysis. *The European Journal of Public Health*, 33(4), 738–745. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad063>

Wigram, T. (2004). *Improvvisazione. Metodi e tecniche per clinici, educatori e studenti di musicoterapia*. (A. D. Vivo, Trad.). Ismez.

Wigram, T., & Grocke, D. (2007). *Receptive methods in music therapy: Techniques and clinical applications for music therapy clinicians, educators and students*. Jessica Kingsley Publishers.

Yıldırım, D., & Çiriş Yıldız, C. (2022). The Effect of Mindfulness-Based Breathing and Music Therapy Practice on Nurses' Stress, Work-Related Strain, and Psychological Well-being During the COVID-19 Pandemic. *Holistic Nursing Practice*, 36(3), 156–165.
<https://doi.org/10.1097/HNP.0000000000000511>

SITOGRAFIA

<https://www.musictherapy.org/about/musictherapy/>

<https://www.maurofaccioli.com>

<https://www.aulss1.veneto.it/sezione/la-prevenzione-primaria/>