

MUSICA IN AZIENDA PER AMPLIARE IL SENSO DEL NOI

La territorialità è una componente biologica ma fare musica insieme crea nuovi NOI. La musica è un potente attivatore di sincronizzazione cerebrale e un facilitatore di relazione e fiducia



Bruna Nava,
Appassionata,
studiosa di
neuroscienze
organizzative,
psicologa del lavoro e
fondatrice di Neuroni
Organizzativi.
Docente presso
l'Università Cattolica
e Istud Business
School.

La territorialità è una componente biologica. Io-tu, noi-loro, voi-noi: l'azienda come un territorio composto da tanti villaggi che possono sviluppare processi di difesa reciproca, in modo istintivo e involontario. Diffidenza, sospetto, competizione, gelosie: In-group, Out-group, il mio territorio, da un lato, gli altri territori da cui proteggersi, dall'altro. Questo è il risultato del funzionamento di quella parte del cervello più profonda, *il cervello rettile*, che nel modello di **MacLean** corrisponde alla porzione primordiale, primitiva, istintiva, territoriale e gerarchica del cervello, che si difende dalla paura e amplifica le minacce, che siano reali o immaginate: non si fa differenza. Eppure, in azienda c'è grande richiesta di benessere: si parla continuamente di benessere, si progetta benessere, si investono soldi per il benessere, immaginandolo talvolta come l'effetto di qualcosa di esterno, calato dall'alto o relegato a qualche reparto che si occupa di welfare o di *inclusion*.

Per fortuna, il benessere individuale e sociale nasce e sgorga anche da altre sorgenti, si immette nel sistema e nel clima aziendale con quei neurotrasmettitori che ciascuno di noi secerne quando è di buonumore, con le risate, la fiducia, il senso di connessione sociale: dopamina, ossitocina e serotonina gratuite o a buon mercato, autoprodotte, che possono essere spacciate nei corridoi delle aziende, nelle pause, nelle riunioni, ovunque.

È se c'è un elemento in grado di generare tutto questa energia, questa è proprio la musica.

Neurofisiologia del piacere di creare musica insieme

Fare musica o condividere musica è un potente **dispositivo neurobiologico di sincronizzazione interpersonale**, capace di incidere direttamente sui processi che regolano fiducia, cooperazione e coesione di gruppo. Per esempio, quando si partecipa ad attività musicali collettive come suonare, cantare, mantenere un ritmo condiviso, si osserva un fenomeno noto come **sincronizzazione inter-brain**, cioè la sincro-

nizzazione di onde cerebrali tra cervelli diversi. Le numerose ricerche basate su tecniche come hyperscanning (fMRI ed EEG simultanei su più soggetti) dimostrano che questa sincronizzazione non è solo un correlato fisiologico, è associata a **maggiore efficacia nella coordinazione, nella comunicazione e nella collaborazione**.

In ambito organizzativo, ciò si traduce in una facilitazione dei processi di allineamento, quelli che, nei team e nelle relazioni, permettono di "capirsi al volo" o di sentirsi "sulla stessa lunghezza d'onda".

Le attività musicali di gruppo, inoltre, sono correlate sia ad un aumento dei livelli di **ossitocina**, neurotrasmettitore implicato nei comportamenti **prosociali**, sia alla riduzione dei livelli di cortisolo, indicativa di una diminuzione dello stress sociale che produce effetti misurabili su:

- fiducia interpersonale
- disponibilità alla cooperazione
- riduzione delle barriere difensive, quelle che scattano con il meccanismo Ingroup-Outgroup.

In altri termini, il contesto musicale crea condizioni biologiche favorevoli alla costruzione di **sicurezza psicologica**, oggi riconosciuta come uno dei principali predittori della performance di team. Nondimeno, la musica attiva il **Reward System** con i suoi circuiti dopaminergici, generando esperienze ad alta intensità emotiva che, se condivise, attivano **contagio emotivo** e costruzione di memorie collettive.

Dal punto di vista organizzativo, questo significa accelerare significativamente i processi di **consapevolezza reciproca** e andare oltre alle interazioni puramente verbali, guidate dalla razionalità, dai pregiudizi o da "etichette" legate all'appartenenza a dipartimenti diversi e a ruoli diversi. Anche le gerarchie organizzative vanno in sospensione temporanea: si attivano modalità relazionali meno filtrate, i ruoli formali perdono centralità ed emergono nuove forme di leadership.

Creare esperienze mediate dalla musica

Il team building musicale può essere considerato come un **intervento evidence-based** per aumentare la fiducia e la sicurezza psicologica, migliorare la qualità della collaborazione interfunzionale, accelerare la formazione dei team e sostenere processi di cambiamento organizzativo. La sua efficacia risiede nella capacità di agire simultaneamente su dimensioni emotive,



cognitive e corporee.

Ho sperimentato in molte occasioni l'utilizzo della musica finalizzato ad estendere il senso del noi, ad ampliarlo oltre ai confini del proprio reparto, per velocizzare i processi di integrazione organizzativa. Parlare di musica, ascoltare musica o fare musica insieme significa per esempio lavorare sulla tenuta di ritmi condivisi suonando insieme o cambiando ritmo insieme. Il che attiva la capacità di ascolto, di sintonizzazione e consente di sbagliare, di andare fuori tempo e di riprenderlo facendo riferimento a quella base sicura rappresentata dal gruppo stesso, che continua ad andare a ritmo.

Si sperimenta l'immediato superamento delle etichette: quando, ad esempio, si scopre che il collega, dell'altro reparto, ascolta la nostra stessa musica o è stato allo stesso concerto è come se si aprisse un nuovo NOI, su basi diverse. Quando si integrano strumenti diversi per comporre la stessa armonia o si scrivono insieme testi da musicare, quando si canta insieme con voci diverse o anche quando si ascolta musica insieme, si riconfigurano ed ampliano i confini dei "villaggi" e si ridisegna la fisionomia delle collaborazioni e della fiducia.

Siamo cablati per farci toccare profondamente dalla musica e l'esperienza collettiva musicale può essere molto potente se guidata con maestria.

Come portare la musica in azienda, qualche idea:

- prima di ogni riunione, per sintonizzare le onde cerebrali
- creare band o cori aziendali
- organizzare concerti
- dedicare una stanza alla musica
- team building musicali
- ... il resto è tutto da inventare, da sperimentare e condividere...