



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

MUSICA COME STRUMENTO DI
TEAM BUILDING

MUSIC AS A TEAM BUILDING TOOL

Relatore:
Dott.ssa Giulia Ranzuglia

Rapporto Finale di:
Lucia Felicetti
1095636

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

| | |
|--|-----------|
| <i>INTRODUZIONE</i> | 3 |
| <i>1. TEAM BUILDING</i> | 5 |
| 1.1. DEFINIZIONE DI TEAM BUILDING | 5 |
| 1.2. MODELLI DI TEAM BUILDING | 7 |
| 1.3. CENNI STORICI..... | 12 |
| <i>2. MUSICA E TEAM BUILDING A RAPPORTO</i> | 17 |
| 2.1. APPRENDERE CON LA MUSICA..... | 18 |
| 2.2. FUNZIONE DELLA MUSICA IN AZIENDA..... | 20 |
| 2.3. ATTIVITÀ DI TEAM BUILDING CON LA MUSICA | 24 |
| <i>CONCLUSIONI</i> | 33 |
| <i>BIBLIOGRAFIA, ARTICOLI E SITOGRAFIA</i> | 35 |

INTRODUZIONE

Questo elaborato si pone l'obiettivo di investigare su un tema che si è rivelato molto importante negli ultimi anni: il Team Building. Molto spesso si tende a non tenere in considerazione la differenza tra Team Building e Team work, necessaria per la creazione di un'organizzazione efficiente. Nella tesi, strutturata in due capitoli, ci sarà un approfondimento con riguardo al Team Building e a tutte quelle attività di creazione del gruppo che comprendono la musica.

Nel primo capitolo verrà esposta la definizione di Team Building e la sua differenza dal Team Work, seguita dagli obiettivi derivanti dall'applicazione di attività di Team Building. Nel secondo paragrafo sarà possibile determinare i vari modelli di Team Building, partendo dal modello di Tuckman, fino ad arrivare a modelli che sono stati sviluppati negli ultimi anni. A seguire, nell'ultimo paragrafo del primo capitolo, ci sarà un'analisi di Team Building a livello storico, che comprenderà dei modelli sviluppati nel corso di vari studi. Nella prima parte dell'elaborato, inoltre, saranno presentate delle statistiche che mostrano quanto possa essere utile investire in attività di Team Building al fine di creare gruppi di lavoro all'interno delle aziende coesi ed efficienti. Le statistiche ed i dati presentati mostrano nette differenze tra le aziende che investono in questo tipo di attività e quelle che non lo fanno per mancanza di tempo, risorse, non sufficiente informazione sulle dinamiche di Team Building o a causa di altre priorità

organizzative. Nel secondo capitolo, invece, verrà mostrato come la musica possa essere utilizzata a vantaggio dell'intera organizzazione per un apprendimento condiviso e di come venga utilizzata dalle aziende specializzate per la creazione di attività di Team Building che abbiano lo scopo di formare gruppi efficienti. Nel corso del secondo capitolo riferimenti saranno fatti anche a teorie sulla leadership come il GRID. Nell'ultimo paragrafo dell'elaborato, poi, saranno esposte varie tipologie di attività di Music Team Building create da aziende specializzate volte alla creazione di gruppi introducendo nuove competenze riguardanti la musica.

1. TEAM BUILDING

“Alone we can do so little; Together we can do so much.”

Helen Keller

“Da soli possiamo fare poco; Insieme possiamo fare tanto.”

Helen Keller

Nella società odierna è sempre più importante che le aziende siano al passo con i bisogni dei consumatori, quindi che siano disposte a sviluppare delle strategie sempre più innovative e all'avanguardia. Per progettare queste strategie è importante che nelle aziende siano presenti dei team efficienti per lo sviluppo costante delle performance aziendali. Ma come si crea un gruppo valido all'interno di un'azienda?

1.1. DEFINIZIONE DI TEAM BUILDING

“Teamwork begins by building trust. And the only way to do that is to overcome our need for invulnerability.”

Patrick Lencioni

“Il lavoro in team si sviluppa creando fiducia. E l'unico modo per farlo è quello di superare il nostro bisogno di invulnerabilità.”

Patrick Lencioni

Il Team Building viene identificato come un modello formativo¹ efficace². Prima che questo pensiero prendesse forma nella società, è nata la necessità di specificare il concetto di squadra. La squadra è un gruppo di persone con compiti e funzioni comuni³. Dopo aver identificato la nozione di gruppo è possibile dare una definizione più approfondita di Team Building.

Per Team Building si intendono tutte le attività dirette a favorire la comunicazione e a stabilire un clima di fiducia e di collaborazione tra i componenti di un gruppo, in particolare tra i dipendenti di un'azienda⁴. È bene differenziare il Team Building dal Team Work⁵, in quanto, nelle attività di quest'ultimo il gruppo si è già creato ed ha come obiettivo quello di sviluppare delle competenze di collaborazione tra colleghi, mentre il Team Building è composto da tutte quelle attività che vanno a creare la squadra. È possibile, quindi, con l'aiuto della definizione di Team Building, identificare gli obiettivi, ovvero:

- Migliorare la comunicazione aziendale;
- Aumentare la motivazione;

¹Modello formativo (progetto formativo): processo di lavoro finalizzato alla costruzione di percorsi di apprendimento per specifiche utenze, in relazione ad esigenze analizzate ed interpretate attraverso le relazioni costanti tra le parti del sistema.

²R. CELESTINO, *Team Building, fare squadra nelle organizzazioni*, Guerini e Associati Spa, Milano, 2005.

³Definizione dizionario Oxford Languages.

⁴Definizione dizionario Oxford Languages.

⁵SunnyWay Team Building, *Team Working: cos'è*, Roma, 2019.

- Rafforzare la fiducia;
- Favorire la socializzazione ed il networking⁶;
- Identificare ruoli e responsabilità;
- Rafforzare le capacità di problem solving;
- Potenziare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il conseguimento di questi obiettivi ha sia effetti positivi sul lavoro all'interno dell'azienda sia sulla percezione che i soggetti all'esterno hanno del brand. Il Team Building, quindi, migliora il morale aziendale tramite una comunicazione inclusiva e un'attenzione rivolta alle risorse umane, inoltre, aumenta lo spirito all'interno dell'azienda attraverso delle giornate organizzate con lo scopo di costruire lo spirito del gruppo, aiutando anche i rapporti tra dipendenti e manager⁷.

1.2. MODELLI DI TEAM BUILDING

“Non puoi insegnare qualcosa ad un uomo.

Puoi solo aiutarlo a scoprirla dentro di sé.”

Galileo Galilei

⁶Networking: creazione di una rete di contatti.

⁷Business.it, *Lavoro, Team Building aziendale: cos'è e quali sono gli obiettivi*, 2018.

Per Modello di Team Building si può indicare un modello pratico creato sia dall'azienda stessa, sia da aziende esterne specializzate per favorire la creazione del gruppo e il raggiungimento degli obiettivi, dato che le abilità di saper lavorare in gruppo stanno diventando sempre più indispensabili, non solo nelle grandi aziende, ma anche nelle piccole e medie imprese. Questi modelli pratici si ispirano a moduli teorici studiati in passato. Il modello teorico che viene preso in considerazione ancora oggi è un modulo basato su alcuni studi di psicologia effettuati da Bruce Wayne Tuckman⁸ (Tab. 1.1) secondo il quale vi sono cinque fasi che caratterizzano le dinamiche di un gruppo, ovvero:

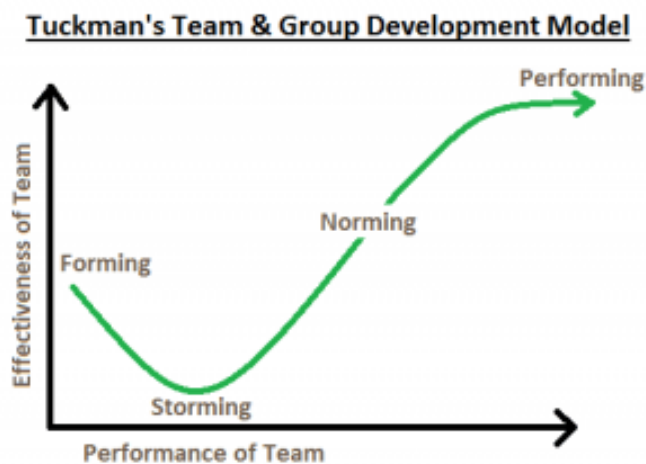
- Prima fase: Forming (formazione), fase in cui si sviluppa tra i membri un senso di appartenenza al gruppo mediante la conoscenza e la condivisione dei valori e della mission aziendale;
- Seconda fase: Storming, qui prevale il conflitto. Ognuno cerca di imporsi sull'altro creando dei litigi all'interno del gruppo facendo resistenza alla formazione del team;
- Terza fase: Norming (normalizzazione), questa fase si ha dopo la risoluzione dei conflitti, qui si crea un senso di unità tra tutti i componenti del gruppo e i singoli si sentono parte di un team. In questa fase, inoltre,

⁸B. W. Tuckman (1938-2016): ricercatore e psicologo americano che ha svolto le sue ricerche sulla teoria delle dinamiche di gruppo. Nel 1965 pubblicò una teoria nota come "Le fasi di sviluppo del gruppo di Tuckman" ampliata poi nel 1977. (Fonte: Wikipedia.org, *Bruce Tuckman*, 2005)

sono stabilite le regole e vengono identificati i compiti per ciascun individuo;

- Quarta fase: Performing (efficienza), momento in cui inizia il vero e proprio lavoro del team che collabora cercando di raggiungere al meglio l'obiettivo prefissato;
- Quinta fase: Adjourning (aggiornamento), fase in cui il lavoro è completato e ci si avvia allo scioglimento del gruppo o al suo aggiornamento.

Quest'ultima fase è stata inserita da Tuckman nel modello a seguito di altri studi effettuati nel 1977⁹.



(Tab. 1.1)¹⁰

⁹Immedya: we are people, *Team Building: Storia, successi e nuovi modelli*, 2022.

¹⁰Intr , *Smettere di fare progetti software in 4 mosse: #noprojects*, Monza, 2020.

Negli ultimi anni si sono sviluppati moltissimi modelli di Team Building innovativi e differenziati per ogni azienda, soprattutto ora che si stanno creando delle dinamiche ibride tra il lavoro in presenza e il lavoro agile¹¹. Prima di analizzare i vari modelli di Team Building e gli strumenti che vengono utilizzati per la creazione del gruppo è importante definire uno dei più grandi ostacoli che frenano le aziende, soprattutto le piccole e medie imprese, ad investire in attività di Team Building: il tempo. Molto spesso si pensa che la più grande difficoltà sia la mancanza di offerta da parte delle aziende di attività da svolgere, ma in questo caso è il poco tempo a disposizione dell'impresa per sviluppare dei gruppi di lavoro efficienti, infatti, il 31% delle aziende non investe in attività di Team Building, invece, il 55% dei team leader crede che il morale all'interno del team migliorerebbe se ci fosse un investimento in attività di creazione del gruppo e il 73% dei dipendenti vorrebbe che l'azienda investisse in attività di Team Building¹².

Tra i modelli di Team Building che vengono utilizzati è possibile trovare attività sia formative che ludiche, come ad esempio: Active Painting, Caccia al Tesoro, Orienteering, Movie Making, Wine & Music, Arrampicata, Cena con Delitto, Ensemble, Giochi da Tavolo, Meditazione, Attività al Parco Avventura, Creazione

¹¹Lavoro agile: modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante un accordo tra dipendente e datore di lavoro. (Fonte: MIUR)

¹²Statistiche del Team Building Hub, USA, Gennaio 2022.

di Puzzle, Viaggi Aziendali, Sport di Squadra, Team Building Benefico¹³, Team Building Solidale¹⁴, Social Team Building¹⁵ ecc¹⁶.

Tutti questi moduli di Team Building vengono sviluppati mediante l'utilizzo di vari strumenti come la fotografia, la pittura, la musica (trattata nel capitolo successivo), le poesie, i match sportivi ecc. che aiutano sia l'azienda stessa che le imprese specializzate a creare delle attività innovative e personalizzate per la creazione di gruppi coesi ed efficienti.

Per creare un nuovo modello di Team Building efficace per l'azienda, è importante tenere presente alcuni fattori, come possano essere quello di non scegliere delle attività troppo sfidanti fisicamente che potrebbero creare disagio all'interno del gruppo, cercare di ricreare delle situazioni lavorative reali e non puntare sulle emozioni forti degli individui per creare un team, creare un equilibrio tra riflessione ed azione, quindi, alternare momenti di discussione a

¹³Team building benefico: insieme di attività sociali che vanno a beneficiare associazioni non-profit. (Fonte: A. DE VITA, *68 attività di Team Building aziendale per unire e motivare*, Altamira, Milano, 2016)

¹⁴Team building solidale: insieme di attività volte alla creazione di eventi solidali come l'organizzazione di attività ricreative per minori ed anziani. (Fonte: A. DE VITA, *68 attività di Team Building aziendale per unire e motivare*, Altamira, Milano, 2016)

¹⁵Social Team building: insieme di attività di formazione esperienziale e team building nelle quali un team si impegna nella realizzazione di un prodotto concreto che servirà a migliorare la qualità della vita di un terzo soggetto beneficiario. (Fonte: A. DE VITA, *68 attività di Team Building aziendale per unire e motivare*, Altamira, Milano, 2016)

¹⁶A. DE VITA, *68 attività di Team Building aziendale per unire e motivare*, Altamira, Milano, 2016.

momenti di considerazione per poter assimilare tutti gli apprendimenti, infine, molto importante è anche il follow-up per il mantenimento dei risultati, quindi, uno strumento essenziale per monitorare i risultati ottenuti dalle attività di Team Building¹⁷. Utilizzando questi mezzi moltissime aziende sono riuscite a notare un netto miglioramento della produttività, infatti, oltre il 63% dei team leader hanno riscosso un miglioramento nella comunicazione, il 61% ha trovato miglioramento nel morale del gruppo e, infine, il 59% dei team che lavorano da remoto usano attività di Team Building per combattere le sfide e gli ostacoli posti dal lavoro agile soprattutto durante la pandemia Covid-19¹⁸.

1.3. CENNI STORICI

“Find a group of people who challenge and inspire you, spend a lot of time with them, and it will change your life.”

Amy Poehler

“Trova un gruppo di persone che ti ispirano e ti mettono alla prova, trascorri molto tempo con loro e questo ti cambierà la vita.”

Amy Poehler

¹⁷S. ERRANTE, *Cosa fare e non fare prima di un team building aziendale*, Inside Out: your training experience, Milano, 2022.

¹⁸Statistiche del Team Building Hub, USA, gennaio 2022.

Il Team Building nasce ufficialmente nel 1941¹⁹ a seguito degli studi del pedagogo tedesco Kurt Hahn²⁰, che ha aperto la prima scuola di formazione esperienziale²¹ insieme all'inglese Lawrence Durning Holt²². La diffusione della formazione esperienziale a supporto del Team Building si è estesa molto rapidamente negli Stati Uniti negli anni '50 del secolo scorso, mentre in Europa si è sviluppata più tardi, intorno agli anni '80, per poi arrivare anche in Italia verso la fine anni '90.

Prima degli studi effettuati da Hahn riguardanti le modalità di apprendimento, si possono esaminare i primi esperimenti pratici effettuati dal teorico G. E. Mayo²³. Tra i suoi esperimenti più importanti e degni di nota per quanto riguarda l'argomento trattato nella tesi è possibile trovare i cosiddetti 'Studi Hawthorne' (condotti nella Western Electric Company). Tali studi vennero effettuati tra il

¹⁹D. LENTINI, *Le origini del Team Building e i suoi sviluppi: la metafora sportiva*, Team Building Experience, Brughiero, 2011.

²⁰Kurt Hahn (1886-1974): fondatore di scuole di formazione e considerato uno dei padri fondatori dell'outdoor training. (Fonte: Wikipedia.org, Kurt Hahn, 2009)

²¹Formazione esperienziale: tutta la formazione volta a creare delle esperienze significative da utilizzare come base di lavoro, cercando di mettere al centro l'individuo e il suo rapporto con il mondo circostante. (Fonte: Executive Solutions, *Formazione esperienziale: cosa è e quali sono i vantaggi per le imprese*, 2021)

²²Lawrence Durning Holt (1882-1961): uomo d'affari considerato uno dei padri fondatori dell'outdoor training. (Fonte: Wikipedia.org, *Lawrence Durning Holt*, 2007)

²³George Elton Mayo (1880-1949): psicologo e sociologo australiano, pioniere delle teorie sul senso di sviluppo del gruppo che aumenta la produttività dello stesso. (Fonte: Wikipedia.org, *Elton Mayo*, 2007)

1924 e il 1932 negli Stati Uniti. Una delle ricerche effettuate nell'azienda mostra l'importanza dei gruppi di lavoro e del Team Building. L'esperimento in questione era caratterizzato dalla creazione, da parte di Mayo, di un gruppo di sei dipendenti. Le sei donne formarono un team operativo supervisionato da una settima persona scelta casualmente tra le dipendenti. Il loro comportamento fu osservato per un periodo di cinque anni, mettendolo a confronto con un team di controllo di lavoratrici selezionate casualmente. Il compito affidato era quello di assemblare i relè telefonici; quindi, il numero di relè che venivano montati ogni giorno era considerato come la misura per calcolare la produttività. Come negli altri esperimenti effettuati dal teorico, furono introdotte delle variabili, ad esempio: giorni di lavoro più brevi, maggiori pause e pasti gratuiti. Come risultato dell'osservazione si ebbe che la produttività del team operativo incrementò, mentre la produttività del gruppo di controllo rimase invariata. Mayo concluse, quindi, che il fattore principale riguardante l'aumento della produttività fu proprio il senso di appartenenza al gruppo che le sei donne avevano sviluppato lungo il corso dei cinque anni. Questo senso di appartenenza le portò ad aumentare la loro produzione per non apparire inefficienti agli occhi dei propri colleghi. Una volta terminato il test, le sei donne vennero intervistate e ammisero che l'atmosfera intima che si era creata trasmetteva un senso di libertà e di voglia di fare. Inoltre, avevano stretto un'amicizia duratura, infatti, la produttività di quel gruppo

continuò ad aumentare anche dopo la fine dello studio²⁴. Quest'osservazione, come altre effettuate da Hahn, venne messa da parte enfatizzando il lavoro individuale negli anni '70, per poi essere ripresa negli Stati Uniti tra gli anni '80 e '90, iniziando a vedere il team in maniera differente. In questi decenni, si iniziò a fare molta più attenzione su tutto quello che riguardava la cultura aziendale e la struttura organizzativa, che diventò sempre più importante per le aziende in questo periodo storico. Sempre tra gli anni '80 e gli anni '90 si possono osservare i primi outdoor training²⁵ effettuati dall'azienda per creare il team, con attività quali: rafting, campeggio e orienteering. Negli anni '90, invece, vi è la nascita delle prime aziende specializzate che si occupano di Team Building, che si sono poi sviluppate maggiormente all'inizio degli anni 2000 grazie all'incremento della tecnologia. Verso la fine del XX secolo vennero anche definiti dei sistemi di ricompensa basati sul team, infatti, gli anni '90 sono considerati come l'era dei team ad alte prestazioni, ovvero squadre affidabili basate su legami personali e professionali che uniscono sempre di più il gruppo²⁶. Anche il Team Building, a seguito di una continua crescita e adozione di attività di creazione della squadra da parte di moltissime aziende, ha riscontrato un momento di crisi all'inizio della pandemia Covid-19 (2020), dove non si potevano più effettuare le consuete

²⁴C. BOTTI, *Storia e origini del Team Building*, one beat the rhythm of life, San Miniato, 2020.

²⁵Outdoor Training: organizzazione di attività ludiche e sportive a contatto con la natura. (Fonte: Virvelle srl, *Outdoor training: cos'è e come può aiutare la tua azienda*, Salerno, 2020)

²⁶A. ROBINSON, *History of Team Building*, Teambuilding, USA, 2022.

attività indoor o outdoor. È proprio qui che si sviluppa il Team Building da remoto, un Team Building online che ha come scopo quello di mantenere alta la produttività, la partecipazione ed il senso di appartenenza nonostante la distanza²⁷. Per molte aziende l'adozione del Team Building online continuerà a crescere dato che alcune imprese manterranno delle operazioni online e non più in presenza. Il Team Building, in definitiva, continua a svilupparsi e a modificarsi in base alle esigenze della società, mantenendo uno sguardo su tutti gli studi effettuati in passato. Nel capitolo successivo verrà definito come la musica viene direttamente utilizzata dalle aziende come strumento di Team Building e come strumento di apprendimento di varie funzioni.

²⁷Why Not: The Team Building Company, *Il Team Building ai tempi del Covid-19*, 2020.

2. MUSICA E TEAM BUILDING A RAPPORTO

| | |
|--|--|
| <i>"We're all in this together</i> | <i>"Ci siamo tutti dentro, assieme</i> |
| <i>Once we know that we are, we're all</i> | <i>Una volta che sappiamo che siamo</i> |
| <i>stars</i> | <i>tutte stelle</i> |
| <i>And we see that</i> | <i>Lo vediamo</i> |
| <i>We're all in this together</i> | <i>Ci siamo tutti dentro, assieme</i> |
| <i>And it shows when we stand hand in</i> | <i>Lo dimostra il fatto che siamo mano</i> |
| <i>hand</i> | <i>nella mano</i> |
| <i>Make our dreams come true"</i> | <i>Facciamo avverare i nostri sogni"</i> |
| <i>High School Musical</i> | <i>High School Musical</i> |
| <i>"We are all in this together"</i> | <i>"We are all in this together"</i> |

Come citato nel capitolo precedente, la musica viene utilizzata dalle aziende come strumento per la creazione di attività volte alla formazione di un team. Queste attività non sono solo finalizzate alla creazione di gruppi, ma anche per effettuare un apprendimento di tipo cooperativo.

2.1. APPRENDERE CON LA MUSICA

È possibile, nelle aziende, apprendere tramite l'utilizzo di vari strumenti come la musica. Ovviamente è necessario definire come questa venga sfruttata tramite l'apprendimento cooperativo per la creazione di gruppi di lavoro.

Per apprendimento cooperativo, innanzitutto, si intende un apprendimento condiviso che avviene tra persone che appartengono ad uno stesso gruppo per raggiungere un unico fine. Utilizzando questo metodo non solo si aiutano i partecipanti a raggiungere un obiettivo, ma si rafforzano anche le capacità comunicative e la stima in sé stessi. Questo apprendimento, infatti, viene definito come informale, in quanto deriva da interazioni che possono avvenire in un contesto lavorativo, ma anche familiare²⁸.

La musica, in questa ottica di apprendimento, aiuta gli individui ad assimilare, con una maggiore velocità, nozioni e strumenti che possono essere utilizzati sia nella vita di tutti i giorni sia in ambito lavorativo. Questo apprendimento definito come accelerato avviene con l'utilizzo della musica ed è stato sviluppato per la prima volta da G. Lozanov²⁹. Questa tecnica è nata dall'osservazione di alcuni ospedali dell'Europa dell'est. Lo psicologo ha notato come l'utilizzo di una determinata

²⁸A. NEGRINOTTI, *L'educazione musicale interculturale come strumento facilitatore per la promozione dell'inclusione scolastica e sociale degli allievi*, Tesi master, Svizzera, 2021/2022.

²⁹G. Lozanov (1926-2012): Psicologo bulgaro definito come il 'Padre dell'apprendimento accelerato'. (Fonte: Wikipedia.org, *Georgie Lozano*, 2003)

tipologia di musica aiuti i malati a guarire più velocemente, in quanto la musica favorisce la regolarizzazione del battito cardiaco e della pressione del sangue.

Lozanov studia come la musica barocca³⁰ porta le persone a trovarsi in uno stato di rilassamento vigile che fa ottenere risultati migliori rispetto a chi non ascolta questo genere musicale durante il processo di apprendimento. Lo stesso psicologo, inoltre, ha esaminato due fasi riguardanti l'apprendimento accelerato. La prima, definita come "Concerto Passivo", ha una durata di circa 45 minuti e in questo arco di tempo vengono esposti le nuove nozioni da assimilare. Durante questa prima parte vengono fatte ascoltare maggiormente composizioni di J. S. Bach, D. Scarlatti, A. Vivaldi e G. P. Telemann.

La seconda fase, definita con il nome di "Concerto Attivo", non ha una durata prestabilita come accade nella prima parte. Lo scopo è quello di rafforzare i contenuti utilizzando come sottofondo una musica più drammatica, sempre barocca, composta da autori quali L. V. Beethoven, J. Brahms e W. A. Mozart.³¹

Altra tipologia di apprendimento accelerato è quella che prende il nome di "Metodo Suzuki". Questo metodo è stato studiato da S. Suzuki³² per educare

³⁰Musica Barocca: genere musicale sviluppatosi nel tardo rinascimento in Italia con le prime opere di C. Monteverdi.

³¹D. CAMPBELL, *L'effetto Mozart curarsi con la musica*, Baldini Castoldi Dalai Editore, Milano, 2004, p. 219.

³²S. Suzuki (1898-1998): musicista, filosofo e educatore giapponese. (Fonte: Wikipedia.org, *Shinichi Suzuki*, 2003)

persone di tutte le età e abilità. L'esperimento più conosciuto proposto da Suzuki è proprio quello dove viene utilizzata una variazione di W. A. Mozart del pezzo "Twinkle, Twinkle, Little Star"³³ che permette ai bambini di imparare in maniera più spedita l'alfabeto³⁴. All'interno delle aziende, quindi, può essere utilizzata la prima tipologia di apprendimento accelerato esaminata per, non solo formare il personale riguardo alle proprie mansioni, ma anche per far conoscere meglio i dipendenti che formeranno un team, scambiandosi informazioni l'un l'altro.

2.2. FUNZIONE DELLA MUSICA IN AZIENDA

"No one can whistle a symphony.

"Nessuno può fischiare una sinfonia.

*It takes a whole orchestra to play
it."*

*È necessaria un'intera orchestra per
suonarla."*

Halford E. Luccock

Halford E. Luccock

Molta importanza, oltre a come la musica supporti l'apprendimento, va data alle funzioni che questa può avere direttamente sull'umore delle persone e sul miglioramento dell'ambiente di lavoro. Un esempio è quello dell'americano Bill. Lui, quarantasettenne uomo d'affari di successo, pur soffrendo di Add (disturbo

³³Titolo originale *Ah, vous dirais-je Maman*, W. A. Mozart, 1778.

³⁴D. CAMPBELL, *L'effetto Mozart curarsi con la musica*, Baldini Castoldi Dalai Editore, Milano, 2004, p. 226.

da deficit di attenzione), dopo la scoperta dell'Humming³⁵ è riuscito a combattere la depressione, ad avere un pensiero positivo non solo nella vita al di fuori del lavoro, ma anche negli ambienti lavorativi incrementando, così, anche la produttività dei suoi affari diventando uno dei direttori più efficienti dell'intera azienda in cui lavorava. È possibile notare come, non solo la musica che viene ascoltata aiuti le persone a migliorare la loro produttività sia in singolo che in team, ma anche come dei semplici vocalizzi, come avviene nell'Humming, possano aiutare l'individuo a trovare un senso di serenità non solo con sé stesso, ma anche con gli altri.³⁶

Studi sviluppati dall'Università di Washington mostrano come le persone che ascoltano almeno 90 minuti di musica classica al giorno riescano a scrivere temi più precisi rispetto a chi non lo fa. Gli studi sviluppati dall'Università fanno riferimento ad un gruppo di 90 persone, dove il 21,3% dei partecipanti aveva esposto gli argomenti in maniera più precisa rispetto ai ragazzi che non erano abituati ad ascoltare musica classica per almeno 90 minuti al giorno³⁷.

³⁵Humming: vocalizzazione del suono 'Mh', fa vibrare la gola e stabilizza i sentimenti della persona.

³⁶D. CAMPBELL, *L'effetto Mozart curarsi con la musica*, Baldini Castoldi Dalai Editore, Milano, 2004, p. 235.

³⁷D. CAMPBELL, *L'effetto Mozart curarsi con la musica*, Baldini Castoldi Dalai Editore, Milano, 2004, p. 96.

All'interno di un team sono presenti persone con caratteristiche diverse, ogni individuo, infatti, ha un proprio modo di fare e di porsi rispetto agli altri. È possibile notare un parallelismo tra i comportamenti dei collaboratori all'interno dell'azienda e i comportamenti tenuti dai vari ascoltatori di musica, così da poter sfruttare al meglio le loro caratteristiche nel creare attività di Team Building più efficaci. Le caratteristiche dei collaboratori sono indicate all'interno del cosiddetto 'GRID della Leadership'³⁸. Le peculiarità di ogni collaboratore vengono classificate in base all'orientamento all'esecuzione dei compiti affidati e in base all'orientamento verso il leader. Questo modello è stato creato per far sì che i leader riescano a gestire i collaboratori e i team che vanno a formare. Le principali categorie di ascoltatori di musica sono: ascoltatore colto, ascoltatore emotivo, ascoltatore risentito e l'ascoltatore indifferente, non musicale e anti-musicale³⁹.

- Ascoltatore colto: le caratteristiche di questo ascoltatore sono analoghe a quelle del collaboratore solutivo, in quanto ha ben chiari gli obiettivi da raggiungere e riesce a trovare anche delle soluzioni ai problemi che gli vengono presentati. Come ascoltatore di musica è molto preparato ma non ha particolare cura dei dettagli;

³⁸R. R. BLAKE, A. A. MCCANSE, *Il GRID della leadership, un metodo di sviluppo organizzativo orientato alle risorse umane e ai risultati*, Franco Angeli editore, Milano, 1991.

³⁹T. W. ADORNO, *Introduzione alla sociologia della musica*, Giulio Einaudi Editore s.p.a., Torino, 1971.

- Ascoltatore emotivo: può essere paragonato al collaboratore conformista. Sia come collaboratore che come ascoltatore, questo individuo cerca di restare nella media senza farsi notare troppo e svolge tutti i compiti che gli vengono assegnati. Per quanto riguarda il suo rapporto con la musica, questo è meno rigido rispetto all'ascoltatore colto cercando di restare nella sua zona di comfort e sicurezza;
- Ascoltatore risentito: le sue caratteristiche sono molto simili a quelle del collaboratore ostinato. Sia il comportamento dell'ascoltatore, sia quello del collaboratore si basano sul rifiuto del controllo e sul dimostrare che i propri pensieri e le proprie idee siano migliori di quelle altrui;
- Ascoltatore indifferente, non musicale e anti-musicale: le caratteristiche del collaboratore che più si avvicinano a quelle di questo ascoltatore sono proprio le peculiarità del collaboratore "menefreghista". La condizione predominante è quella di nascondersi per cercare di non farsi coinvolgere attivamente in qualsiasi compito assegnato. Vi è anche la quasi totale mancanza di rapporti con gli altri collaboratori e ascoltatori mantenendo dei comportamenti principalmente passivi.

Dopo aver considerato i vari comportamenti dei collaboratori e degli ascoltatori è bene specificare come il gruppo di lavoro possa identificare una vera e propria orchestra guidata da un leader che ricopre il ruolo di direttore d'orchestra. Lo scopo principale è quello di trovare un'armonia tra tutti i componenti del team

creando una vera e propria polifonia⁴⁰ per raggiungere gli obiettivi prefissati seguendo il miglior percorso possibile⁴¹.

2.3. ATTIVITÀ DI TEAM BUILDING CON LA MUSICA

“Yeah, you sang a chord for two seconds.

The next thing you have to learn how to do, is listen to each other.

That’s a big key. Big key!

You must listen to each other if you’re going to be a group.”

Sister Act (1992)

“Sì, avete tenuto un accordo per due secondi.

Un’altra cosa che dovete imparare è ad ascoltarvi l’una con l’altra.

È importante. È fondamentale.

Dovete ascoltarvi l’una con l’altra se volete essere un gruppo.”

Sister Act (1992)

Dopo aver analizzato come la musica supporti l’apprendimento, è possibile sviluppare delle attività utili per creare team o renderli più efficienti. Ogni attività di Team Building musicale che viene svolta in azienda riesce a rafforzare delle capacità rilevanti sia nel lavoro individuale sia nel lavoro di gruppo. Gli effetti

⁴⁰Polifonia: identifica l’unione di più voci o suoni ciascuna delle quali va a svolgere un proprio disegno melodico.

⁴¹WEBER, *Economia e società V: I fondamenti razionali e sociologici della musica*, Edizioni di comunità, Roma, 1995.

positivi che derivano dal Music Team Building rafforzano la consapevolezza del proprio ruolo, creano sintonia e integrazione tra le diverse mansioni dell'organizzazione e migliorano la comunicazione e l'armonia. Questi sono solo alcuni degli effetti riconducibili non solo al Team Building Musicale, ma anche al team building studiato da una prospettiva più generale. Molto importanti sono tutte le capacità che vengono sviluppate sia in maniera diretta, sia in maniera indiretta durante le attività⁴². L'utilizzo della musica, inoltre, produce un elevato livello di coinvolgimento a livello emotivo, che rende questo tipo di Team Building più idoneo anche a individui che vivono il mondo lavorativo con più distacco, cercando di farli partecipare il più possibile attivamente, infatti, le aziende con team attivi hanno una redditività 2,5 volte maggiore rispetto alle aziende con collaboratori più distaccati e passivi⁴³.

Nel corso degli anni sono state sviluppate moltissime attività di Team Building Musicale, sia create da aziende specializzate, sia create da imprenditori stessi per i loro team. Molte di queste attività possono essere svolte all'interno dell'azienda, ma, alcune, necessitano del supporto esterno per essere svolte. Naturalmente per mettere in atto queste idee non è necessario avere una conoscenza approfondita

⁴² Team Working, *Music Team Building*, Milano.

⁴³ Kampaay, *Team building aziendale: gli argomenti e le statistiche per convincere i decision maker*, Milano, 2021.

della musica, come, ad esempio, saper suonare uno strumento, ma basta avere voglia di provare nuove esperienze.

Le attività di Music Team Building più utilizzate sono:

- Drum Circle: il numero di partecipanti a quest'attività non è specifico. Si tratta di un gruppo di persone che si riunisce formando un cerchio dove vengono suonate sia percussioni che tamburi di vario genere (ad esempio: la conga, i chimes, il triangolo, i tamburelli, le clave, le maracas, i piatti, il guiro ecc.). L'obiettivo di quest'attività non è quello di prepararsi ad uno spettacolo, ma di condividere il ritmo delle percussioni con gli altri componenti del team e trovare un'armonia sia con sé stessi, sia con gli altri partecipanti. Questa tipologia di team building activity è una delle più utilizzate, in quanto l'energia di gruppo che si viene a creare viene percepita immediatamente da ogni partecipante che non riesce a non prendere parte al progetto ritrovandosi travolto da tantissimi suoni diversi;⁴⁴
- Corporate Song: tramite l'aiuto di esperti e persone esterne all'azienda si può avere la possibilità di scrivere un vero e proprio inno aziendale. Il team durante questa attività scriverà il testo della canzone inserendo il motto, la vision e tutto ciò che i componenti del gruppo desiderano, per poi registrarla. Quest'esperienza oltre che ad essere significativa, non sarà

⁴⁴Team Working, *Music Team Building*, Milano.

un'attività con un fine a breve termine, in quanto, oltre a fare un'esperienza particolare, la canzone rimarrà nella mente delle persone che continueranno a canticchiarla. Una variante della canzone aziendale può essere l'inno del team, che va a sottolineare le sue tradizioni e l'unione tra i componenti. L'obiettivo di quest'idea è quella di far sentire tutti, i componenti dell'azienda o del team, parte di un gruppo unito con degli obiettivi da raggiungere;⁴⁵

- Orchestra Aziendale: in questa tipologia di music team building vengono creati degli strumenti di fortuna, o anche utilizzati strumenti di seconda mano per creare una vera e propria orchestra. Ognuno avrà il proprio ruolo, come accade durante l'orario di lavoro in ufficio. L'obiettivo è proprio quello di far percepire ogni persona come importante e fondamentale per far sì che l'orchestra riesca a suonare senza problemi. Quest'attività, inoltre, sviluppa la comunicazione, l'attenzione e l'ascolto tra colleghi. Una variante dell'orchestra aziendale è la cosiddetta Orchestra Riciclata. Questa ha gli stessi obiettivi appena elencati, ma vengono utilizzati degli strumenti derivanti dal riciclo, come possano essere secchi, tubi ecc. Oltre ad essere una tipologia di team building musicale,

⁴⁵Sieger Group, *Musical Team Building Activities*, India.

quest'ultima sensibilizza anche gli individui sul riciclo essendo anche un'attività di team building ecologico;⁴⁶

- Body Percussion: Quest'attività si ispira alla musica prodotta nella preistoria, dove l'essere umano aveva a disposizione, oltre alla natura che lo circondava, il proprio corpo. Durante quest'attività viene utilizzato il corpo per comunicare e creare suoni. Gli obiettivi principali sono quelli di migliorare le relazioni con gli altri colleghi e di migliorare le performance del team facendosi rapire dal ritmo creato;⁴⁷
- Coro Gospel: con questa attività non si vuole far riferimento alla musica sviluppatasi nelle chiese afroamericane cristiane-metodiste⁴⁸, ma si vuole far riferimento a tutta quella musica composta da artisti di qualsiasi fede ed etnia nata negli Stati Uniti e poi diffusasi in tutto il mondo. Quest'attività fa cantare tutti i colleghi creando un dialogo musicale dove si alternano una voce singola e il resto del coro migliorando le capacità di interazione. Questa tipologia di team building fa apparire sia le qualità del leader che ricoprirà il ruolo della voce singola, sia le qualità di tutto il gruppo che interpreterà il coro;⁴⁹

⁴⁶SA Canto&Mucisica, *Il Team Building musicale per le aziende*, Sesto San Giovanni (MI), 2015.

⁴⁷Team Working, *Music Team Building*, Milano.

⁴⁸Wikipedia, *Gospel*, 2005.

⁴⁹Sieger Group, *Musical Team Building Activities*, India.

- Musical's Office: i partecipanti prenderanno parte alla realizzazione di un musical, dove ognuno avrà una parte da svolgere affinché l'opera riesca. Lo scopo è quello di far sentire tutti allo stesso livello senza definire primi attori o protagonisti della storia. La decisione dell'affidamento delle parti verrà effettuata da tutto il gruppo, mentre la scelta dei pezzi su cui esercitarsi sarà affidata al leader del team che dovrà coordinare i lavori. Per la creazione del musical sarà necessario l'aiuto di esperti esterni che insegneranno al team aziendale a recitare, a cantare e a danzare;⁵⁰
- Boom Time: questa è una semplice e divertente attività che viene svolta utilizzando dei cilindri in plastica di varia misura e colore a cui corrisponde una determinata nota. Con l'aiuto di un video vengono mostrati i colori dei tubi che in quel determinato momento devono suonare. I tubi per emettere il suono dovranno essere battuti o sul bordo di una sedia o anche sulla mano, dato che ha lo stesso funzionamento di un cembalo a sognagli. Quest'attività porterà alla creazione della performance, al miglioramento della collaborazione e dell'ascolto tra colleghi. In questo evento non vi è la presenza di un leader, ma solo di colleghi di un team;⁵¹

⁵⁰SA Canto&Mucìsica, *Il Team Building musicale per le aziende*, Sesto San Giovanni (MI), 2015.

⁵¹TeamBonding, *Get your team in sync with a Music Team Building Activity*, USA, 2022.

- Turn frustration into music: è normale che in un ambiente lavorativo molto ampio non si vada d'accordo con tutti. Proprio per questo motivo è stata sviluppata quest'attività in cui tutti i sentimenti negativi, che non aiutano a raggiungere gli obiettivi con serenità, vengono canalizzati in musica. Possono essere utilizzati vari strumenti per la canalizzazione, come ad esempio un'armonica. L'importante non è creare un pezzo utile per un'esibizione, ma riuscire a sfogarsi creando anche solo del rumore. Quest'attività, oltre a far uscire le emozioni negative invita l'individuo al confronto con gli altri colleghi per arrivare ad un punto di incontro;⁵²
- Lip Dub: l'obiettivo del Lip Dub è quello di creare un videoclip musicale. I partecipanti dovranno scegliere la canzone da utilizzare nel video e i passi di danza da fare. Quest'attività di team building è nata dal fenomeno scaturito dalla canzone "Happy" di Pharrell Williams. Fenomeno in cui persone in giro per le città danzavano a tempo di musica. Quest'attività di team building può essere collegata alla vision o alla mission aziendale così da poter creare una sceneggiatura per il video. Il team durante la preparazione e la registrazione del video migliora le relazioni interpersonali e la coesione del gruppo, inoltre, vengono sviluppate delle capacità creative e si rafforza il legame con i valori aziendali;⁵³

⁵²Unexpected Virtual Tours, *13+ Virtual Team Building Ideas for Music Lovers*, 2021.

⁵³Team Working, *Music Team Building*, Milano.

- Music Race Competition: in quest'attività di team building musicale possono essere coinvolti tutti i gruppi presenti all'interno dell'azienda. L'attività si svolge creando una vera e propria competizione tra le varie squadre. Il team alla fine dell'attività avrà migliorato lo spirito di squadra e la coesione di gruppo. Lo scopo è quello di creare una performance migliore di quelle create dagli altri gruppi. Un'esibizione che riporti ballo, canto e anche recitazione. Verranno utilizzati in quest'attività anche costumi, trucchi e parrucche, così che ogni persona possa avere un ruolo ben preciso da svolgere e si senta parte di un gruppo unito;⁵⁴
- Virtual Karaoke Party: Quest'attività di team building è stata sviluppata per combattere la lontananza dal luogo di lavoro causata dalla pandemia Covid-19. Il karaoke solitamente è un'attività che viene svolta in presenza, dove vengono presentati dei video con i testi delle canzoni a cui poi seguono delle esibizioni. In questa tipologia virtuale di team building vengono sfruttati tutti i cataloghi di canzoni per il karaoke presenti su YouTube o su qualsiasi altro canale per sviluppare una giornata di lavoro differente tramite un semplice portale per videochiamate;⁵⁵
- Team Playlist: quest'attività di team building fa riferimento a quando si creavano i CD con tutte le canzoni che piacevano a quel gruppo di amici.

⁵⁴Team Working, *Music Team Building*, Milano.

⁵⁵Unexpected Virtual Tours, *13+ Virtual Team Building Ideas for Music Lovers*, 2021.

Quest'idea è stata, quindi, riportata alla luce utilizzando delle playlist create su delle apposite applicazioni. Ogni componente del team condivide così i propri gusti musicali con tutti gli altri. Questa playlist ha l'obiettivo di far conoscere meglio i componenti del gruppo. La lista di canzoni che verrà creata potrà essere utilizzata sia per ampliare i propri orizzonti musicali, sia come sottofondo musicale mentre si svolge un lavoro in azienda;⁵⁶

- Music Tour Bus: questa tipologia di team building unisce la musica alla risoluzione di misteri. L'attività si svolge su un bus che porterà il gruppo in giro per la città a risolvere misteri e prove a tema musicale. È un metodo alternativo per fare un'attività di team building all'aperto esplorando posti nascosti delle città in cui si vive. L'obiettivo è di creare un'atmosfera positiva nel gruppo, far collaborare tutti i partecipanti e conoscere nuove informazioni non solo riguardo alla città, ma anche riguardo alla musica.⁵⁷

Con questa serie di attività, che sono solo alcune di quelle esistenti, è possibile creare team più coesi e aperti al confronto. Inoltre, come negli studi effettuati da Mayo i gruppi ristretti sviluppano dei legami più profondi che portano il team a raggiungere migliori risultati rispetto ad altri.

⁵⁶Unexpected Virtual Tours, *13+ Virtual Team Building Ideas for Music Lovers*, 2021.

⁵⁷TeamBonding, *Get your team in sync with a Music Team Building Activity*, USA, 2022.

CONCLUSIONI

Come è stato possibile evincere dai capitoli, la musica viene identificata come uno degli strumenti più stimolanti ed efficaci per lo sviluppo di attività di Team Building. Precedentemente a questo, è stata specificata una differenza tra Team Work e Team Building, sottolineando l'importanza dello sviluppo di attività di Team Building in tutte le aziende in quanto metodo efficace per raggiungere gli obiettivi prefissati dall'organizzazione, ma anche per far percepire propria la mission e la vision aziendale. Con uno speciale riguardo alla musica è stato riportato, grazie a vari studi, come questo strumento sia efficace non solo a livello aziendale per creare attività di coesione di gruppo, ma anche per sviluppare una maggiore velocità nell'apprendimento di ogni individuo. La musica, quindi, può ricoprire un ruolo fondamentale per quanto riguarda le attività di Team Building, che riesce a porre degli obiettivi ben precisi per quanto riguarda l'efficienza del gruppo. Come riportato dalle statistiche, sia le attività di Team Building che quelle, più nello specifico, di Music Team Building aumentano la produttività aziendale oltre che a migliorare l'umore di tutti i componenti dell'organizzazione. Inoltre, è evidente come le imprese che investono in attività di questo tipo siano più proficue rispetto alle organizzazioni che non impiegano denaro, tempo o risorse in queste attività. In definitiva è stato possibile evincere come negli ultimi

decenni le attività di Team Building si siano sviluppate fino a modellarsi con tutte le esigenze delle aziende, con la prospettiva di adattamento anche nel futuro.

BIBLIOGRAFIA, ARTICOLI E SITOGRAFIA

- R. CELESTINO, *Team Building, fare squadra nelle organizzazioni*, Guerini e Associati Spa, Milano, 2005
- T. W. ADORNO, *Introduzione alla sociologia della musica*, Giulio Einaudi Editore s.p.a., Torino, 1971
- WEBER, *Economia e società V: I fondamenti razionali e sociologici della musica*, Edizioni di comunità, Roma, 1995
- D. CAMPBELL, *L'effetto Mozart curarsi con la musica*, Baldini Castoldi Dalai Editore, Milano, 2004
- Dizionario Oxford Languages
- R. R. BLAKE, A. A. MCCANSE, *Il GRID della leadership, un metodo di sviluppo organizzativo orientato alle risorse umane e ai risultati*, Franco Angeli editore, Milano, 1991
- A. NEGRINOTTI, *L'educazione musicale interculturale come strumento facilitatore per la promozione dell'inclusione scolastica e sociale degli allievi*, Tesi master, Svizzera, 2021/2022
- A. DE VITA, *68 attività di Team Building aziendale per unire e motivare*, Altamira, Milano, 2016
- S. ERRANTE, *Cosa fare e non fare prima di un team building aziendale*, Inside Out: your training experience, Milano, 2022

D. LENTINI, *Le origini del Team Building e i suoi sviluppi: la metafora sportiva*, Team Building Experience, Brughiero, 2011

C. BOTTI, *Storia e origini del Team Building, one beat the rhythm of life*, San Miniato, 2020

A. ROBINSON, *History of Team Building*, Teambuilding, USA, 2022

SA Canto&Mucisica, *Il Team Building musicale per le aziende*, Sesto San Giovanni (MI), 2015

Statistiche del Team Building Hub, USA, 2022. Disponibile su: <https://teambuildinghub.com/blog/team-building-statistics/> [Accesso: Agosto 2022]

SunnyWay Team Building, *Team Working: cos'è*, Roma, 2019. Disponibile su: <https://www.sunnywayteambuilding.com/it/news/team-work#:~:text=Il%20team%20working%20%C3%A8%20un,svolte%20all'interno%20delle%20aziende.> [Accesso: Dicembre 2022]

Business.it, *Lavoro, Team Building aziendale: cos'è e quali sono gli obiettivi*, 2018. Disponibile su: <https://www.business.it/lavoro-team-buldng-aziendale-cose-quali-gli-obiettivi/> [Accesso: Agosto 2022]

Immedya: we are people, *Team Building: Storia, successi e nuovi modelli*, 2022. Disponibile su: <https://immedya.com/team-building-storia-successi-e-nuovi-modelli/> [Accesso: Settembre 2022]

Intr , *Smettere di fare progetti software in 4 mosse: #noprojects*, Monza, 2020.

Disponibile su: <https://www.intre.it/2020/05/19/smettere-di-fare-progetti-software-in-4-mosse-noprojects/> [Accesso: Novembre 2022]

Executive Solutions, *Formazione esperienziale: cosa   e quali sono i vantaggi per le imprese*, 2021. Disponibile su: <https://www.executive-solutions.it/formazione-esperienziale-cosa-e-e-quali-sono-i-vantaggi-per-le-imprese/#:~:text=La%20formazione%20esperienziale%20%C3%A8%20uno,alle%20esigenze%20delle%20singole%20realt%C3%A0.> [Accesso: Agosto 2022]

Virvelle srl, *Outdoor training: cos'  e come pu  aiutare la tua azienda*, Salerno, 2020. Disponibile su: <https://www.virvelle.com/news/outdoor-training-formazione-aziendale/> [Accesso: Settembre 2022]

Why Not: The Team Building Company, *Il Team Building ai tempi del Covid-19*, 2020. Disponibile su: <https://whynot-teambuilding.it/il-team-building-ai-tempi-del-covid-19/> [Accesso: Settembre 2022]

Team Working, *Music Team Building*, Milano. Disponibile su: <https://www.teamworking.it/music-team-building/> [Accesso: Gennaio 2023]

Kampaay, *Team building aziendale: gli argomenti e le statistiche per convincere i decision maker*, Milano, 2021. Disponibile su: <https://www.kampaay.com/magazine/team-building-aziendale-statistiche> [Accesso: Gennaio 2023]

Sieger Group, *Musical Team Building Activities*, India. Disponibile su:
<https://www.siegergroups.com/team-building-activities/musical-activities>

[Accesso: Gennaio 2023]

TeamBonding, *Get your team in sync with a Music Team Building Activity*, USA, 2022. Disponibile su: <https://www.teambonding.com/music-team-building-activities/> [Accesso: Gennaio 2023]

Unexpected Virtual Tours, *13+ Virtual Team Building Ideas for Music Lovers*, 2021. Disponibile su: <https://unexpectedvirtualtours.com/virtual-team-building-ideas-for-music-lovers/> [Accesso: Gennaio 2023]

Hirebook, *50 Team Building quotes to inspire great Teamwork*, Denver, 2021. Disponibile su: <https://www.hirebook.com/blog/50-team-building-quotes-to-inspire-great-teamwork> [Accesso: Dicembre 2022]

Wikipedia, *Kurt Hahn*, 2009. Disponibile su:
https://it.wikipedia.org/wiki/Kurt_Hahn [Accesso: Settembre 2022]

Wikipedia, *Lawrence Durning Holt*, 2007. Disponibile su:
https://en.wikipedia.org/wiki/Lawrence_Durning_Holt [Accesso: Settembre 2022]

Wikipedia, *Elton Mayo*, 2007. Disponibile su:
https://it.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo [Accesso: Settembre 2022]

Wikipedia, *Georgie Lozano*, 2003. Disponibile su:
https://en.wikipedia.org/wiki/Georgi_Lozanov [Accesso: Dicembre 2022]

Wikipedia, *Shinichi Suzuki*, 2003. Disponibile su:
https://it.wikipedia.org/wiki/Shinichi_Suzuki [Accesso: Dicembre 2022]

Wikipedia, *Gospel*, 2005. Disponibile su: <https://it.wikipedia.org/wiki/Gospel>
[Accesso: Gennaio 2023]