



Più che la strategia, può il funzionamento biologico

*Non si può parlare di **funzionamento organizzativo** prescindendo dal **funzionamento biologico** delle persone, il cui sistema nervoso attiva lo stato di apertura o chiusura nei confronti dei segnali che percepisce.*

*Gli assetti **neuro-fisiologici** hanno un impatto gigantesco sui comportamenti organizzativi, ma questo non significa che le organizzazioni siano condannate alla **neuro-fragilità**.*

di Marina Capizzi

Si dice spesso che le organizzazioni sono fatte di persone. Molto più raramente si dice che le organizzazioni sono fatte di corpi.

Eppure, le persone entrano nei luoghi di lavoro non solo con competenze e ruoli. Entrano con un corpo. Che è dotato di un sistema nervoso autonomo, che valuta continuamente i segnali di sicurezza o di minaccia. E, in base a questi, attiva lo stato biologico di apertura che consente la connessione o la chiusura che porta alla difesa. In pratica, orienta il modo di reagire, relazionarsi, decidere. Prima ancora che si sviluppi un pensiero consapevole. Possiamo parlare di funzionamento organizzativo prescindendo dal nostro funzionamento biologico? Possiamo prescindere dal prenderlo in considerazione quando parliamo del contesto di lavoro? No, non possiamo.

Il corpo conta

Le aziende investono continuamente nelle riorganizzazioni, in strumenti e tecnologie, nel change management. Tutto giusto. Ma perché tanti problemi rimangono tali nonostante tutti questi sforzi? Ad esempio: la persistenza dei silos e delle difficoltà a collaborare e a delegare, la resistenza al cambiamento, all'assunzione di responsabilità, all'innovazione ecc. La ragione è semplice. Negare che abbiamo anche un corpo - oltre a competenze, talenti, ambizioni - rende più difficile superare certi problemi organizzativi che nascono da auto e co-regolazione. Di che cosa parliamo? Di meccanismi biologici di base che ci permettono - o meno - di aprirci e di connetterci con gli altri, con il contesto

e anche con noi stessi. La connessione è la base neurale dell'apertura mentale, relazionale e metodologica. Senza connessione, scordiamoci collaborazione, interfunzionalità, flessibilità, presa in carico.

Un nuovo concetto di organizzazione

Quindi, possiamo dire che le organizzazioni funzionano innanzitutto come sistemi nervosi distribuiti che, a seconda della percezione di sicurezza o minaccia, possono favorire la connessione (quindi: ascolto, mettersi nei panni altrui, autenticità, comunicazione trasparente, conflitti costruttivi, ecc.), oppure attivare difesa (quindi: silenzio, rigidità, conflitti distruttivi, ruolo come scudo, ecc.).

Questa chiave di lettura non dovrebbe stupirci più di tanto. Tutti sappiamo che negli ambienti di lavoro le persone si “parlano” in continuazione attraverso posture, micro-espressioni, tono della voce, silenzi, ritmi, prossimità, sistemi di feedback, configurazioni di potere. Ebbene, in queste “conversazioni”, sono coinvolti innanzitutto i corpi. Con i loro sistemi nervosi autonomi. La Teoria Polivagale di **Stephen Porges**, neuroscienziato americano, parla di neurocezione (il modo in cui il sistema nervoso valuta automaticamente se un contesto è sufficientemente sicuro o no) proprio per distinguerla dalla percezione consapevole. Prima che ce ne rendiamo conto, il corpo ha già deciso se aprirsi o proteggersi, se orientarsi verso l'altro o ritirarsi, se esplorare e trovare nuove strade o difendere lo status quo. Un esempio? Eccolo. Perché non diciamo al capo che non siamo d'accordo? Perché il nostro sistema nervoso autonomo percepisce questa situazione come una minaccia e attiva la modalità sopravvivenza: auto-protezione. Quindi? Meglio tacere. Oppure. Percepriamo che il capo apprezzerà una critica? Il sistema nervoso - sentendosi sufficientemente sicuro - entra in modalità connessione. Ci apriamo e diciamo la nostra. Naturalmente. Per contribuire.

Lavorare sulla sicurezza psicologica

Attenzione. Non stiamo parlando di “atteggiamenti” ma di veri e propri assetti neuro-fisiologici che, quando si attivano, modificano profondamente la fisiologia del nostro corpo (chimica, onde cerebrali, ritmo cardiaco, funzionamento dell'udito...) e con essa il nostro modo di pensare, relazionarci, decidere. Con un impatto gigantesco sui comportamenti organizzativi.

Contribuire all'obiettivo comune o difendere il proprio? Parlare o tacere? Esplorare o difendere lo status quo? Insomma, aprire porte o chiuderle, creare ponti o muri. Tutto questo dipende dalla filiera neurale: lo stato biologico attivo nei corpi che, interagendo con i sistemi nervosi altrui, crea un contesto di lavoro che a sua volta influenza il funzionamento dei corpi. I corpi influenzano il contesto, il contesto influenza i corpi. Se prevale la chiusura si alimenta la chiusura. Se prevale la connessione, si alimenta la connessione. Tutto vero, ma se sono dinamiche inconsapevoli, come facciamo a governarle? In realtà, è proprio qui che si apre uno spazio d'azione potentissimo. Il fatto che il sistema nervoso autonomo funzioni in modo inconsapevole non significa che non sia influenzabile. Non governiamo direttamente le reazioni biologiche. Governiamo però le condizioni che rendono più probabile uno stato di apertura e connessione, oppure di chiusura e difesa. Quindi, significa che dobbiamo lavorare sul contesto che orienta la neurocezione quotidiana delle persone. Ed è qui che entra in gioco la sicurezza psicologica come infrastruttura neuro-organizzativa che favorisce la performance individuale e collettiva. Perché maggiore è la sicurezza psicologica percepita, maggiore è la possibilità di regolazione dei sistemi nervosi. E quando la qualità della connessione neurale tra le persone aumenta, aumenta la capacità di pensare insieme, decidere, apprendere dagli errori, dalle conversazioni difficili, dalle sfide e dalle delusioni.

Performance e neuro-fragilità

Siamo abituati a considerare la performance il prodotto di un individuo. Ma questo non è più vero da molto tempo. Quello che la persona fa, non fa e come lo fa rimane importante.

Ma nelle organizzazioni le attività sono interconnesse. Non esiste la performance individuale. La performance è sempre il prodotto di più individui o team che lavorano insieme. Quindi, anche la performance ha una base biologica: nasce dalla capacità dei sistemi nervosi di co-regolarsi. Team che funzionano bene non sono quelli senza conflitto, ma quelli in cui il conflitto non attiva sistematicamente stati difensivi. Dove il disaccordo non viene letto come minaccia identitaria. Dove l'errore non mette a rischio l'appartenenza. Dove parlare, biologicamente, costa meno che tacere. La dinamica neurocettiva è un ingrediente fondamentale di ogni ambiente di lavoro. Da questa prospettiva, lentezza, disconnessione con

i clienti e con il mercato, stress negativo costante, silenzio, basso tasso di apprendimento e di innovazione, controllo disfunzionale, mancanza di proattività e engagement, sono segnali di neuro-fragilità organizzativa. Perché un'organizzazione neuro-fragile è un contesto professionale che spinge il sistema verso stati di chiusura difensivi, alimentando la disconnessione interna ed esterna.

Come intervenire?

Ci sono diverse mosse da intraprendere, collegate tra loro. Ecco di seguito:

- **Educare le persone a conoscere e riconoscere come funzioniamo** | Più aumentiamo la consapevolezza, più individuiamo piccoli, semplici, gesti che ci aiutano a tornare in connessione.
- **Lavorare con chi occupa ruoli gerarchici** | Chi ricopre ruoli decisionali deve comprendere che il modo in cui ascoltano, interrompono, reagiscono a una critica o a un errore, il tono della voce, la coerenza tra ciò che dicono e ciò che fanno, impattano sul sistema nervoso. È sorprendente come l'apprendimento di piccoli gesti abbia effetti giganteschi sulla collaborazione e sulla performance.
- **Supportare i team** | Le persone che lavorano insieme tutti i giorni sono il vero soggetto delle performance e occorre aumentare il loro livello di sicurezza psicologica per creare un contesto quotidiano che favorisca risultati e benessere.
- **Riprogettare le pratiche organizzative quotidiane** Riunioni, sistemi di feedback, modalità di gestione degli errori: tutto questo parla al sistema nervoso. Un esempio particolarmente rilevante è quello dei processi decisionali. In molte organizzazioni non è chiaro chi decide: si parla, si propongono idee, ma le decisioni vengono prese altrove o in un secondo momento o sono già state prese. Queste prassi sono un invito alla disconnessione. Le conseguenze sono note: silenzio strategico, conformismo apparente, riduzione dell'iniziativa e spostamento dell'energia dalla qualità delle soluzioni alla gestione del rischio personale. Non perché le persone non vogliano contribuire, ma perché, biologicamente, parlare diventa troppo costoso.

Le organizzazioni non sono condannate alla neuro-fragilità

Possiamo costruire organizzazioni neuro-regolate: contesti di lavoro che favoriscano la connessione anziché la difesa. Organizzazioni in cui pratiche, ruoli,

linguaggi e micro-comportamenti rendono possibile la co-regolazione, permettendo ascolto, apprendimento, confronto e assunzione di responsabilità anche sotto pressione. In un'organizzazione neuro-regolata, la complessità non viene negata ma è più facile trovare la strada per la semplicità. Il conflitto non scompare, ma smette di essere una minaccia identitaria. L'errore non è assenza di controllo, ma materiale di lavoro. Le persone non devono spendere energia per proteggersi dal contesto e possono usarla per pensare, decidere e agire insieme. Tutto questo incide sul funzionamento immediato – qualità delle decisioni, velocità di coordinamento, capacità di risposta – e, allo stesso tempo, costruisce le condizioni biologiche e organizzative per continuare a generare valore nel tempo. È un tema di architettura che riguarda come ci sentiamo e come funzioniamo. E quindi, in ultima analisi, come un'organizzazione riesce a restare viva, adattiva e capace di futuro. **F**



Marina Capizzi è consulente di evoluzione organizzativa, executive Master Certified Coach, e autrice di "Non morire di gerarchia", edito da FrancoAngeli