

# GERARCHIA DALLA DIFESA ALLA CONNESSIONE

*Pare che anche il nostro sistema nervoso sia gerarchico. Tuttavia i modelli organizzativi sono aderenti a una logica di autodifesa e di potere. Che può essere superata.*

Marina Capizzi

La gerarchia è la struttura portante delle organizzazioni (aziende pubbliche e private, enti, associazioni, organizzazioni no profit, partiti...) che noi umani costruiamo con lo scopo di sopravvivere e prosperare. La gerarchia è la struttura portante del nostro Sistema Nervoso Autonomo (SNA). Sorpresa. Organizzazioni e SNA condividono la stessa struttura. Ma che cos'è la gerarchia? *La gerarchia è una struttura che sub-ordina gli elementi che la costituiscono in ordine di importanza.* La gerarchia organizzativa sub-ordina i diversi livelli di autonomia decisionale. La gerarchia biologica sub-ordina le risposte comportamentali inconsapevoli che il SNA, momento per momento, ritiene più adeguate. L'esplorazione del legame tra gerarchia biologica e organizzativa apre prospettive inedite di comprensione e intervento per far evolvere le organizzazioni.

## LA GERARCHIA BIOLOGICA

Stephen W. Porges, neuroscienziato, ha scoperto che il nostro SNA è strutturato come una gerarchia. Il SNA è la parte del sistema nervoso che presidia le funzioni vegetative (battito cardiaco, respirazione, digestione...). La "Teoria Polivagale", presentata da Porges nel 1994, è nata in ambito neurologico, ed è stata poi estesa da Deb Dana all'ambito clinico. L'applicazione della Teoria Polivagale al contesto organizzativo avviene qui per la prima volta.

La gerarchia di cui parla Porges è un prodotto

dell'evoluzione della nostra specie, cablata in milioni di anni dalla continua interazione tra SNA e le informazioni provenienti dal corpo (cuore, polmoni, intestino), dall'ambiente (suoni, movimenti, variazioni) e dall'interazione con gli altri (espressioni del viso, tono e volume della voce, gesti). Porges descrive la struttura gerarchica del SNA come una *gerarchia di risposte comportamentali inconsapevoli ma prevedibili* che hanno lo scopo di gestire i rischi e ricercare la sicurezza. Queste risposte sono influenzate dalle esperienze pregresse e dunque non sono necessariamente "oggettive", perché si attivano molto prima che il cervello possa analizzare e dare un significato all'esperienza. La gerarchia del SNA è composta da 3 livelli tuttora presenti in ciascuno di noi:

*1° livello:* Il SNA compare a partire da 500 milioni di anni fa per consentire ai nostri antenati rettiliani di sopravvivere attivando risposte di immobilizzazione/isolamento. Possiamo immaginarlo come un *freno* attivato dalla percezione di un *pericolo ineludibile per la sopravvivenza* di fronte al quale ci immobilizziamo isolandoci, come la tartaruga si ritira nel suo guscio.

*2° livello:* 400 milioni di anni fa, nel SNA si struttura un secondo livello gerarchico che produce risposte difensive inconsapevoli basate sui movimenti di attacco/fuga: pensiamo ai leoni e alle gazzelle. Questo livello gerarchico funziona come un *acceleratore* e si attiva quando il SNA percepisce una *minaccia per la sopravvivenza*.

3° livello: 200mila anni fa, la gerarchia del SNA acquisisce un terzo livello che produce risposte molto più evolute perché non risponde al principio di sopravvivenza, come i due precedenti, ma a un nuovo principio emerso proprio con la comparsa dei mammiferi: l'*imperativo biologico di connessione*. Lo osserviamo quando le persone si parlano, si ascoltano, sorridono, agiscono insieme... Il livello più alto di questa gerarchia ci permette di adattarci a tutte le variazioni dentro, fuori e fra noi perché ci connette con il nostro corpo, con il contesto e con gli altri. Mentre in modalità difensiva possiamo usare solo il freno o l'acceleratore, qui abbiamo accesso ad entrambi e quindi, grazie all'acceleratore, possiamo produrre l'energia che ci serve per l'azione e, grazie al freno, possiamo rallentare, fermarci, rigenerare le energie, ascoltare, riflettere, trovare la calma. In questo stato neurale abbiamo accesso alle risorse più pregiate – cognitive, relazionali e realizzative – nostre e altrui, e siamo nella migliore condizione biologica per realizzare le nostre potenzialità, individuali e collettive. Ma come facciamo noi umani a entrare in connessione? I nostri SNA si "parlano" continuamente. Per uscire dalla modalità difensiva e accedere al livello bio-gerarchico più evoluto, dobbiamo condividere un'esperienza di sufficiente sicurezza con altre persone: questa esperienza, anche se breve, attiva una co-regolazione dello stato fisiologico e genera connessione tra i SNA. La co-regolazione è il meccanismo neurologico che sta alla base della reciprocità di ogni relazione positiva e di ogni alleanza tra individui, gruppi e sistemi sociali più estesi. Solo la condivisione di momenti di sicurezza reciproci crea legami generativi tra due o più esseri umani. Invece, un SNA sempre in difesa, cioè, che non condivide momenti di sicurezza reciproca, non può raggiungere lo stato fisiologico di sicurezza.

La faccenda è molto concreta. A seconda del livello gerarchico neurale cambiano la fisiologia del corpo, il modo di percepire e leggere la realtà, quello che possiamo fare o no con gli altri.

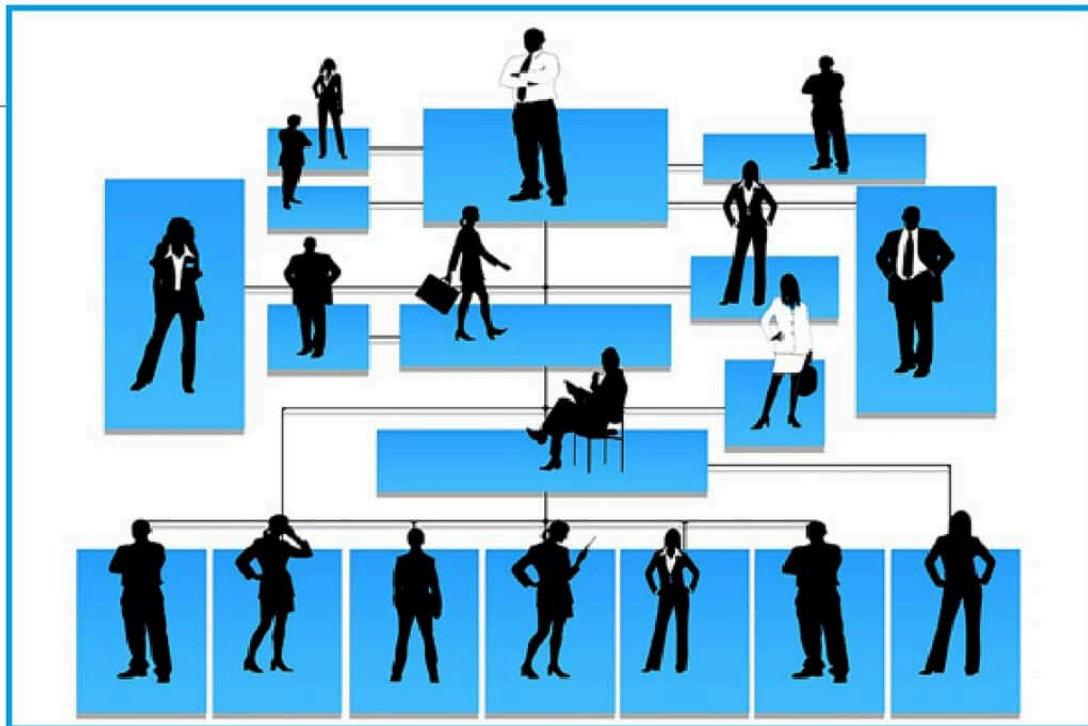
Ad esempio, quando usiamo solo l'acceleratore per difenderci da una minaccia (non sappiamo se reale o no), il corpo, le percezioni, i pensieri, le emozioni e le azioni sono unicamente finalizzati ad attaccare o a fuggire dal *nemico*. Se il nostro SNA prende la via dell'attacco, smettiamo di ascoltare, alziamo il tono di voce, interrompiamo, diventiamo autoritari, pressiamo, diventiamo di parte, volgiamo affermarci e avere ragione, diventiamo fanatici, accusiamo gli altri,

facciamo muro contro muro, diventiamo territoriali, invadiamo i confini degli altri, siamo disposti ad alzare il livello di conflitto... *mors tua vita mea*. Oppure, se il nostro SNA prende la via della fuga, ci sottraiamo alle nostre responsabilità, non ascoltiamo, non rispondiamo, non ci facciamo trovare, non diciamo quello che pensiamo, non risolviamo i problemi, ci trinceriamo dietro le procedure, difendiamo i confini, parliamo in politichese o usiamo un linguaggio che gli altri non capiscono... Quando invece per difenderci da un pericolo ineluttabile (non sappiamo se reale o no) usiamo solo il freno, ci sentiamo intrappolati senza altre opzioni di scelta, perdiamo la speranza, la nostra energia tende a zero, ci spegniamo, diventiamo passivi, ci sentiamo insignificanti, soli, non riusciamo più a dare senso a quello che facciamo. Tutte queste modalità difensive mettono in atto comportamenti automatici che ci disconnettono da noi stessi e dalle nostre risorse, dal contesto e dalle sue variazioni, e creano barriere tra noi e gli altri facendoci perdere lucidità. Quando siamo ostaggi della sopravvivenza perdiamo la *governance*: diventiamo prevedibili e capaci di ripetere gli stessi comportamenti per giorni, mesi, anni, secoli. Burattini inconsapevoli di copioni biologici già scritti.

Al contrario, quando la condivisione di esperienze reciproche di sicurezza attiva la connessione, ci apriamo, diventiamo capaci di avvicinarci agli altri, ci parliamo, ci ascoltiamo, diventiamo flessibili, prendiamo in considerazione le idee altrui, pensiamo insieme, diventiamo essenziali e andiamo subito al punto, acquisiamo lucidità e visione d'insieme, siamo disponibili al cambiamento e a sperimentare strade nuove, creiamo soluzioni inedite e le sperimentiamo, condividiamo competenze e capacità mettendole al servizio degli altri perché ci sentiamo uniti in una sfida, in una difficoltà, e quindi ci focalizziamo sugli obiettivi comuni perché ci sentiamo appartenenti ad

#### MARINA CAPIZZI

Consulente di evoluzione organizzativa, Executive Master Certified Coach-ICF, Autrice di numerosi articoli e libri tra cui, con Tiziano Capelli, *Non morire di riunioni* (FrancoAngeli 2020) e le prefazioni alle edizioni italiane di *Organizzazioni senza paura* e *Il giusto errore* di Amy Edmondson. Il suo ultimo libro è *Non morire di gerarchia*, (Franco Angeli, 2023).



un sistema più grande. Possiamo anche avvertire una sana tensione, avere confronti schietti e duri, litigare, ma senza perdere la connessione. Questo è l'unico stato neurale in cui stiamo bene. Le ricerche di Porges, infatti, dimostrano che le vie neurali della connessione e dell'ingaggio sociale sono le stesse che presidiano la nostra salute e il nostro benessere. Per questo noi umani veniamo al mondo già cablati per connetterci. Non vogliamo solo sopravvivere ma anche prosperare. Noi umani abbiamo fame di connessione.

Dalla Polivagale, quindi, impariamo che la gerarchia biologica che struttura il nostro SNA può funzionare sia come strumento di difesa sia come strumento di connessione e prosperità. Possiamo dire lo stesso delle nostre attuali gerarchie organizzative?

#### LA GERARCHIA ORGANIZZATIVA

La gerarchia organizzativa ha lo scopo di allocare l'autonomia decisionale, cioè, il potere. La *piramide* sintetizza la struttura della maggior parte delle organizzazioni: aziende pubbliche e private, enti, associazioni, partiti, stati, ecc. Come funzionano, in sintesi, le piramidi?

Il potere aumenta salendo, cioè, più si scende meno si decide. Le scelte strategiche, la definizione delle

politiche, gli investimenti, ecc. si definiscono al vertice e poi si realizzano attraverso la catena di comando. Vale, in sintesi la logica di *command&control* che, al di là di dichiarati e quanto scritto su documenti e siti, funziona così:

- chi è sopra dice a quelli che sono sotto cosa devono fare e controllano, spesso ponendo pochissima attenzione alla comprensione di chi deve realizzare. Quindi, più si scende, più si diventa esecutori di compiti

- l'ascolto è rivolto verso l'alto perché, per rimanere nella piramide, è vitale capire cosa vogliono "i Capi", mentre è molto meno praticato verso il basso per comprendere i bisogni e raccogliere proposte e soluzioni dei dipendenti, degli elettori e dei cittadini

- Il potere è considerato una risorsa scarsa e finita: le posizioni importanti diminuiscono salendo. Quindi, più si sale più aumenta il livello di conflitto per acquisire, aumentare e difendere il proprio potere

- contano più gli obiettivi propri (individuali, di funzione, di corrente/cordata, di partito, di stato...) degli obiettivi comuni

- l'ubbidienza e la fedeltà al Capo in molte organizzazioni contano più della competenza e dei risultati perché chi è in alto valuta chi sta sotto (e

non viceversa), cioè: i Capi più importanti scelgono gli altri Capi

– c'è una distanza siderale tra problemi/opportunità e decisioni. Quando si devono trovare soluzioni, i problemi e le opportunità iniziano un lungo viaggio verso il tavolo "giusto", come salmoni che risalgono la corrente. In realtà, alla base della piramide, le persone avrebbero potuto risolverne parecchi perché li vivono tutti i giorni e hanno le competenze, ma non l'autonomia per decidere. Questo rallenta ogni tipo di organizzazione, crea enormi disservizi, malessere, frustrazione o indifferenza in chi non può decidere, e stress o indifferenza in chi viene subissato da decisioni di cui non conosce il contenuto e, di conseguenza, rende l'organizzazione complessiva meno efficace di realizzare il proprio scopo

– si cerca di correggere gli effetti di questa mala impostazione di fondo aggiungendo processi, procedure, norme e strumenti di solito arzigogolati e incomprensibili ai più, così la burocrazia cresce e aumenta il malfunzionamento.

E potremmo continuare. Ma c'è ancora un punto molto importante da sottolineare.

Nella piramide tutto aumenta salendo. C'è una sola cosa che aumenta scendendo: il contatto con i destinatari dell'organizzazione: clienti, utenti, associati, elettori, cittadini...

Noi ci occupiamo sempre della leadership. In azienda si fanno corsi da decenni, migliaia di pubblicazioni analizzano lo stile di leadership – che non è un dettaglio, certo. Ma il vero campo da gioco è disegnato dalla gerarchia, che rende le organizzazioni strutturalmente auto-centrate e incapaci di connettersi con i propri destinatari, cioè con coloro che ne giustificano l'esistenza. Nelle aziende/enti fortemente gerarchici il vero cliente è il capo, non chi acquista o fruisce di prodotti e servizi. Il "torcicollo organizzativo" che fa guardare solo in alto e ad interessi di parte alimenta anche il crescente scollamento tra partiti ed elettori. Negli enti e nelle istituzioni, le procedure sono più importanti degli utenti e dei cittadini: come può non aumentare la distanza? La predominanza di interessi particolari sugli obiettivi comuni alimentano anche le dinamiche tra gli stati che costituiscono organizzazioni transnazionali (vedi l'Europa). Ma, mentre si parla in continuazione di leadership, si investe in strumenti e tecnologie, si fanno continue riorganizzazioni, elezioni e leggi (con grande profusione di risorse), le logiche di base che sottendono la gerarchia organizzativa rimangono intatte.

Tutto cambia. La gerarchia no.

Perché non riusciamo ad andare oltre?

Perché la gerarchia organizzativa è nata come soluzione sociale per sopravvivere. Quando siamo comparsi su questo pianeta, non eravamo messi bene nella catena alimentare: niente fauci, artigli e cuccioli che ci mettono anni per diventare autonomi. In un mondo pericoloso e con risorse scarse, da soli, non ce l'avremmo fatta. Per sopravvivere dovevamo stare insieme. Ma stare insieme, lo sappiamo, non è facile. E quindi? Quindi abbiamo usato la nostra paura come collante sociale (ci siamo messi insieme perché avevamo tutti paura) e abbiamo "inventato" una soluzione che ci tenesse "legati" attraverso la sub-ordinazione.

Nel corso della nostra permanenza sulla Terra abbiamo sperimentato due tipi di gerarchia organizzativa: la *piramide relazionale* e la *piramide formale*.

La piramide relazionale, sperimentata per 2 milioni e mezzo di anni, alloca tutto il potere su un unico membro dominante (il "maschio alfa"), che lo esercita direttamente su tutti gli altri. L'obiettivo? Mantenerci in vita nel breve termine, mentre ci spostavamo in cerca di cibo da raccogliere e animali da cacciare. In sintesi: ubbidienza in cambio di protezione e appartenenza. Stando dentro questa gerarchia, tutti i membri aumentavano la loro possibilità di sopravvivere.

Nella piramide formale, nata circa 10mila anni fa, il potere è attribuito ai ruoli e viene esercitato indirettamente anche su gruppi sociali molto estesi che, nel tempo, hanno preso il nome di imperi, stati, città, aziende... Come siamo passati dal potere esercitato da un solo individuo, a queste organizzazioni dislocate a diverse latitudini? E come le abbiamo tenute insieme? Lo abbiamo fatto grazie alla capacità di astrazione, maturata con la *rivoluzione cognitiva* (avviata circa 75mila anni fa) che ci ha permesso di produrre immagini, pensieri, linguaggio: ciò che migliaia di anni dopo chiameremo cultura. La rivoluzione cognitiva è andata di pari passo con l'invenzione e diffusione dell'agricoltura che ha favorito la formazione di gruppi stanziali molto estesi: impossibile tenerli insieme con il potere diretto di una sola persona. Soluzione? Maneggiando simboli, e non solo materia, abbiamo iniziato ad attribuire il potere a pure astrazioni, entità che non sono osservabili in natura: prima divinità, caste, regole e, infine, ruoli ancora oggi sub-ordinati nell'organigramma. E l'agricoltura, che è basata sui cicli, ha permesso di fare piani mirati alla sopravvivenza nel lungo termine. Allocatedo il potere sui ruoli,

abbiamo costruito una catena di *command&control* che nei millenni abbiamo arricchito di regole, norme, processi, procedure, strumenti di controllo, tecnologia, ecc.

Le due piramidi rappresentano mondi completamente diversi, certo. Tuttavia, in entrambe: il collante è la paura di non sopravvivere, il potere (risorsa finita) diminuisce scendendo ed è esercitato con il doppio scopo di sopravvivere e di mantenerlo nel breve e nel lungo termine.

#### DALLE GERARCHIE DI DIFESA ALLE GERARCHIE DI CONNESSIONE

L'attuale gerarchia delle nostre organizzazioni è una sovrapposizione delle due piramidi che ci arrivano dal passato e incarna perfettamente i primi due livelli della gerarchia biologica, quelli più antichi. Più saliamo nella piramide, più aumenta il potere e più aumentano i comportamenti difensivi (prevedibili) di attacco/fuga, dentro e fuori dall'organizzazione. Ciascuno (individuo, parte, insieme) è concentrato sui propri confini e obiettivi, fa muro contro muro, ricerca colpevoli, è disposto all'escalation e a fare la guerra accettando la distruzione come inevitabile effetto collaterale: si parte dalle mail e dalle riunioni, si passa alle dichiarazioni, si serrano le fila delle funzioni aziendali, delle correnti, dei partiti, si violano le regole e, come sappiamo fin troppo bene, si arriva alla guerra vera tra Stati. I comportamenti (prevedibili) di fuga prevedono la sottrazione alle responsabilità, la difesa delle procedure ad oltranza, la non soluzione dei problemi, la procrastinazione delle decisioni. Più scendiamo nella piramide, più diminuisce il potere e più aumentano comportamenti difensivi (prevedibili) che vanno verso l'immobilizzazione: demotivazione, *disengagement*, passività e disinteresse.

Le nostre gerarchie organizzative sono gerarchie di difesa, dove abbiamo imparato a usare il potere solo partendo dalla paura. Certo, la vita organizzativa non si riduce esclusivamente alla "difesa", soprattutto quando usciamo dal ruolo (dove, guarda caso, batte la gerarchia) e ci rapportiamo come persone.

E quindi? Quindi è sotto gli occhi di tutti che l'attuale gerarchia organizzativa, che fino ad oggi ci ha permesso di sopravvivere, non è più lo strumento adeguato per difenderci. Ancora meno per prosperare. Le persone hanno bisogno le une delle altre, le aziende della fiducia dei clienti e delle loro comunità, gli enti di utenti, i partiti di elettori, gli stati di cittadini che si sentano a casa, il mondo di sicurezza reciproca.

Ma la gerarchia organizzativa di difesa è strutturata per chiudersi non per aprirsi, dialogare e coinvolgere, perché è basata sui comportamenti inconsapevoli e prevedibili che la nostra gerarchia biologica attiva quando è in stato neurale di difesa. Invece...

La nostra gerarchia biologica è più evoluta di quella organizzativa perché, oltre a funzionare come gerarchia di difesa, sa funzionare anche come gerarchia di connessione. E quando si entra nel dominio della connessione, il potere diventa una risorsa infinita perché serve per favorire esperienze di sicurezza reciproca a tutti i livelli, con lo scopo di creare legami generativi. La nostra gerarchia biologica di connessione ha continuato ad agire da quando siamo comparsi su questo pianeta perché solo con l'attacco/fuga e l'isolamento ci saremmo estinti: abbiamo trovato il modo, anche in mezzo a guerre e distruzioni, per stringere legami, crescere i nostri figli e prenderci cura degli anziani. Abbiamo anche creato organizzazioni locali, nazionali e sovranazionali che coltivano il principio di connessione più di quello di sopravvivenza. È vero. La gerarchia organizzativa di connessione non è mai diventata la gerarchia organizzativa predominante. Però nei milioni di anni di permanenza sulla terra non abbiamo mai posseduto strumenti di distruzione così potenti e veloci, né c'è mai stata un'esigenza di benessere e prosperità così profonda e diffusa.

Finora ci siamo affidati alle gerarchie di difesa per sopravvivere. Ma abbiamo un'altra opzione. Possiamo scegliere consapevolmente di coltivare in ogni organizzazione le gerarchie di connessione per favorire il benessere individuale e collettivo. A partire dai nostri comportamenti, dal modo in cui ci rapportiamo, da come favoriamo esperienze di sicurezza reciproca in quanto persone, cittadini, professionisti, manager, politici, capi di governo e di Stato... Le nostre organizzazioni sono fatte di corpi. I corpi sono capaci di connettersi. La gerarchia di connessione è già nostra. ■

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- M. CAPIZZI, *Non morire di gerarchia*, Franco Angeli, 2023  
D. DANA, *La teoria polivagale in terapia*, Giovanni Fioriti Editore 2019 (*The Polyvagal Theory in Therapy*, W.W. Norton & Company, 2018).  
Y. N. HARARI, *Sapiens. Da animali a Dei. Breve storia dell'umanità*, Bompiani, 2014.  
T. PIEVANI, C. SINI, *La nascita della cultura*, Jaca Book, 2020.  
S. W. PORGES, *La guida alla teoria polivagale*, Giovanni Fioriti Editore, 2018