



WISEWORKING - 2

... per essere ancora più precisi, concreti e ambiziosi!





Qualche tempo fa abbiamo scritto un [*paper*](#) che metteva in ordine alcune riflessioni sull'evoluzione del lavoro e delle organizzazioni, maturate in anni di esperienza sul campo (come formatori, consulenti e ricercatori) e poi catalizzate dalla crisi pandemica e dai suoi effetti sul mondo delle imprese, con particolare attenzione all'improvvisa diffusione dello *smart-working*. Questi pensieri ci hanno condotto ad una prima formulazione del concetto di lavoro *wise*. Nel box qui sotto riportiamo la sintesi di quel primo scritto...



Innanzitutto abbiamo cercato di mettere a fuoco in maniera precisa l'effettivo significato termine *smart-working*, evidenziandone le **differenze rispetto al semplice lavoro a distanza**. Dopodiché siamo entrati nel merito degli esiti di alcune ricerche, condotte *pre* e *post* emergenza Covid, sull'efficacia e la percezione soggettiva di queste nuove forme di relazione professionale fra azienda e dipendente/collaboratore. A quel punto abbiamo messo in relazione quei dati con quelli relativi ad un altro tema-chiave emergente all'interno dei contesti aziendali: **le aspettative di ben-essere**, inteso come salute fisica, emotiva, psicologica e relazionale. Infine ci siamo domandati cosa sarebbe accaduto se a tutte quelle variabili avessimo aggiunto anche quella della **sostenibilità**, istanza ormai imprescindibile soprattutto quando si parla di Realtà produttive. L'esito di questa 'mistura di ingredienti' è stato il concetto *wiseworking*, un approccio al mondo del lavoro e dei sistemi organizzativi che fa dell'interdipendenza (nel senso più ampio e profondo del termine), del ben-essere e della sostenibilità le sue basi

concettuali e operative. Per concludere, dopo aver delineato le caratteristiche distintive di questa visione, abbiamo suggerito alcune possibili azioni che, a vari livelli, possono orientare un'impresa verso una modalità di funzionamento più *'saggia'*.

In generale le argomentazioni circolavano da tempo, non è alla novità dei contenuti che mirava il *paper*. Era piuttosto la prospettiva dalla quale li leggevamo a sembrare fertile. Considerata infatti la complessa e cogente situazione in cui ci siamo venuti a trovare a causa della crisi sanitaria (che ha innescato poi quella economica), ci sembrava importante riprenderli e riportare l'attenzione su di essi, **affinché potessero tradursi in prassi concrete ed esempi sempre meno rari**. Ecco quindi che, a qualche mese di distanza – e facendo tesoro dei contributi nati nel frattempo dal confronto con colleghi e amici – vogliamo proseguire la ricerca e la messa a fuoco del senso e delle implicazioni teoriche e pratiche di quell'idea. Questo secondo scritto ha dunque 3 obiettivi principali:



1. **evidenziare** quali sono **gli ostacoli** che rallentano o inibiscono la transizione verso paradigmi organizzativi più 'saggi';
2. **tratteggiare** in maniera più precisa i **contorni del lavoro e dell'organizzazione wise**;
3. **delineare proposte operative** che possano aiutare un'impresa a muoversi in quella direzione.

1.

Leggendo il breve riassunto sopra riportato, è difficile che qualcuno possa non trovare perlomeno auspicabile un'effettiva realizzazione del modello tratteggiato. Eppure, contemporaneamente, quella stessa persona potrebbe percepire dentro di sé una qualche forma di resistenza, una specie di freno; cose se, per quanto virtuoso, quello scenario fosse irrealizzabile, incompatibile con alcune convinzioni che sono profondamente radicate nella nostra cultura. Ne proponiamo alcune:

- Un'Azienda/Società (che opera nel mercato *profit*) è **guidata innanzitutto da logiche utilitaristiche** e, per quanto attenta alle persone, deve anteporre il profitto economico a qualunque altro obiettivo.
- Le dinamiche relazionali che si sviluppano all'interno di questo contesto non possono che essere altrettanto utilitaristiche e **di stampo principalmente competitivo**.
- I vantaggi economici derivanti dal proprio lavoro **compensano l'energia** (fisica, emotiva e mentale) **investita** e servono per soddisfare i molteplici bisogni di benessere che il lavoro stesso lascia scoperti (e spesso alimenta).
- La generazione di valore sociale/artistico/ambientale/educativo come principale fine **pertiene principalmente gli enti Pubblici e il mondo del no-profit**, la cui sussistenza è comunque subordinata (direttamente o indirettamente) all'economia generata dal mercato *profit*, che è dunque prioritario.

Per quanto al lettore possano sembrare antiquate o 'sbagliate', affermazioni come quelle sopra elencate riflettono credenze tutt'oggi ancora molto diffuse nella nostra società, anche se ad un livello subliminale. Tant'è che, ad esempio, i tentativi di ibridazione fra approccio *profit* e *no-profit* (iniziati da almeno un paio di decenni) hanno dato fino ad ora risultati molto altalenanti, controversi e, anche nei migliori casi, difficilmente replicabili.

Tali convinzioni, per quanto inconsapevoli, non sono affatto innocue e si manifestano attraverso comportamenti reiterati e abitudini che plasmano nel tempo una comunità.

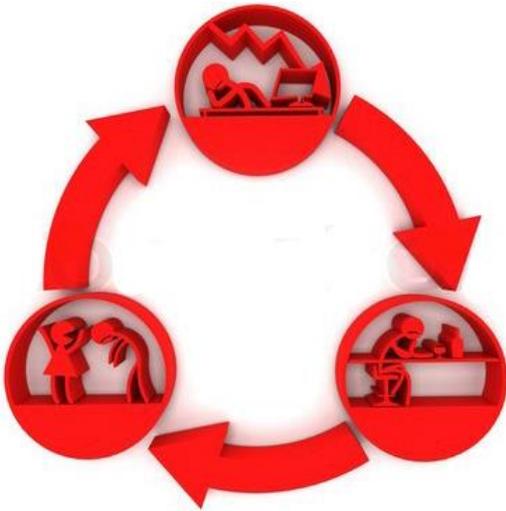
Non è un caso se [individualismo](#), [narcisismo](#) e [sfiducia reciproca](#) siano ormai diventati tratti distintivi delle società occidentali o occidentalizzate contemporanee.

Dal punto di vista organizzativo tutto questo alimenta dinamiche molto poco sane, fra cui:

- consolidamento di atteggiamenti, regolamenti e processi interni **iper-controllanti**;
- aumento dei **comportamenti illeciti** (per sfuggire ai controlli);



- frequente polarizzazione dell'**antagonismo datore di lavoro-dipendente** (ma anche capo-collaboratore);
- **disgregazione dell'engagement**;
- prevalenza di **logiche opportunistico-clientelari** rispetto a quelle meritocratiche;
- affermazione di forme di **competizione distruttiva** a discapito delle dinamiche cooperative;
- **inibizione del potenziale** creativo/innovativo.



Insomma, le resistenze culturali, giuridiche e istituzionali sono tante e pesanti e il rischio è quello di perdersi d'animo, ammainare le vele e limitarsi a seguire la corrente. Il problema è la destinazione verso cui quella corrente spinge e i danni collaterali che produce. Noi riteniamo che il ciclone Covid-19 abbia (drammaticamente) generato l'opportunità per un serio cambio di rotta che rimetta in discussione quelle certezze e consuetudini molto limitanti, sulla base delle quali le aziende (ma prima ancora le persone) spesso si muovono.

Dovremmo riconsiderare i nostri legittimi bisogni di ben-essere e le strategie che adottiamo per soddisfarli, mettendo tutto questo in dialogo con la condizione di interdipendenza che ci lega ai nostri simili, all'ambiente in cui viviamo e a tutto ciò che noi stessi produciamo (per quanto tragica, quale migliore dimostrazione di interdipendenza potremmo mai citare se non la diffusione del Covid nel mondo?). **Forse oggi i tempi sono maturi come non mai**: da una parte le ricerche ci mostrano l'affermarsi nelle organizzazioni di un livello di consapevolezza e disponibilità verso i bisogni individuali che non ha precedenti, dall'altro sta emergendo e prendendo forma nelle persone, forse anche in reazione alla pandemia, **una richiesta di salute e ben-essere** non circoscrivibile alla mera dimensione privata. Andiamo allora a disegnare in modo più puntuale i contorni di una prospettiva *wise*...

2.

Accostare due universi di significato così ampi e importanti nella cultura occidentale come *lavoro* e *saggezza* è sicuramente impresa temeraria, alla quale ci accingiamo con la dovuta cautela, confortati dalla fecondità del possibile risultato. Forse la cosa più semplice è iniziare sfruttando un espediente abbastanza diffuso in ambito formativo/divulgativo (con una strizzatina d'occhio al marketing...): l'utilizzo dell'acronimo. Un'organizzazione può essere definita a nostro parere *wise* nella misura in cui la sua cultura e i comportamenti agiti da chi ne è parte rispettano 4 principi base:



W WELL BEING

I INTERDEPENDENCE

S SENSE & SUSTAINABILITY

E EMPATHY

- **Well-being:** attenzione al ben-essere complessivo di tutte le persone che contribuiscono alla vita dell'organizzazione stessa;
- **Interdependence:** riconoscimento del vincolo di interdipendenza che lega indissolubilmente tutte "le parti" di cui è composto un sistema organizzativo, i suoi molteplici interlocutori e l'ambiente fisico, sociale e naturale in cui è immerso;
- **Sense & Sustainability:** capacità di dare senso al lavoro quotidiano – anche in relazione alla sua sostenibilità complessiva nel tempo – attraverso il coinvolgimento nei processi decisionali in base al livello di conoscenza, competenza, esperienza e responsabilità individuali;
- **Empathy:** centralità della Relazione come bene immateriale comune e di un approccio cooperativo al lavoro, basato sul reciproco ascolto e sostegno.



Quel che ci interessa, più dei singoli aspetti, è far cogliere al lettore il quadro d'insieme che questi principi ispiratori disegnano, che beneficia del contributo di ciascuno di essi creando però uno scenario che va ben oltre la semplice somma degli stessi. Proviamo quindi a seguire il filo rosso che li attraversa e li interconnette...

Un sistema organizzativo può dirsi *wise* nella misura in cui viene **innanzitutto riconosciuta l'importanza del ben-essere psicofisico, emotivo e relazionale di coloro che vi lavorano all'interno**, ovvero non viene preteso (in modo più o meno esplicito) il sacrificio di *'quote di salute'* individuali a fronte di un compenso economico. Alla base di questo orientamento culturale e valoriale non va ricercato un buonismo utopistico, quanto piuttosto la consapevolezza che



la qualità complessiva della vita lavorativa influenza significativamente la disponibilità delle persone ad investire risorse fisiche, emotive e psichiche.

Detto in altri termini: è più naturale prendersi cura di qualcosa (o qualcuno) da cui ci si sente supportati, valorizzati e rispettati piuttosto che di qualcosa (o qualcuno) verso cui si è indifferenti o che, peggio ancora, si percepisce come una minaccia o un problema.

Proviamo ad avvicinarci al nocciolo della questione. **Cosa può essere questa 'naturale' spinta a prendersi cura?** Perché lo facciamo? Non è la nostra esperienza piena di esempi di persone che, appena si allenta il controllo, agiscono in modo opportunistico ed egoistico? Perché dovremmo 'prenderci cura' del nostro lavoro e della nostra azienda? Lo facciamo forse perché ci è utile: se l'azienda prospera, il nostro lavoro è salvo; questo è un argomento razionale ma non decisivo, perché trascura l'approccio di chi fa il minimo indispensabile e nulla più. O forse lo facciamo perché sentiamo quell'azienda anche un po' nostra e sviluppiamo quindi un senso di appartenenza che ci porta a includerla tra le cose a cui teniamo. Se ci spingiamo ancora oltre nella via di fuga di questa sequenza sentimentale, potremmo arrivare a parlare di... *amore?* **Forse alcuni di noi amano il proprio lavoro**, e forse anche l'organizzazione di cui sono parte. Tuttavia probabilmente per molti altri questo termine risulterebbe eccessivo: potremmo allora usare la parola *reciprocità*, intesa come disponibilità e propensione a contraccambiare con un comportamento analogo un gesto di attenzione, cura e rispetto nei propri confronti. Se così fosse, si potrebbe dire che **lavorare in un ambiente percepito come generativo e nutriente fa sorgere gratitudine nei confronti di chi contribuisce a progettarlo e realizzarlo, innescando circoli virtuosi che 'producono' coinvolgimento e impegno.**

L'innata propensione dell'essere umano (per questioni di sopravvivenza) alla costruzione di legami cooperativi e al 'prenderci cura', ci porta non solo a considerare la qualità delle relazioni



interpersonali, ma anche **iniziare a ragionare davvero in ottica sistemica**, cioè percepire la sostanziale interdipendenza che regge il funzionamento di un'organizzazione complessa: ogni 'parte' di cui è composto un Sistema sociale e organizzativo – l'ambiente della nostra esperienza professionale - influenza ed è influenzata da tutte le altre, continuamente ed inevitabilmente. Più le azioni dei singoli attori vengono compiute tenendo in considerazione i loro effetti sull'insieme, meno è probabile che generino disordine e finiscano per risultare forzate, violente o dannose. È fondamentale che questo **'senso d'interdipendenza'** si radichi nella cultura e nelle prassi gestionali quotidiane di un'azienda e ne orienti le scelte nei confronti degli stakeholder, inserendo in tale categoria anche gli ambienti naturali, fisici e sociali esterni ai suoi confini e con i quali essa interagisce.

In pratica, ciò significa concepire l'impresa come un organismo vivente inserito all'interno di un ecosistema (più o meno esteso o distribuito), piuttosto che come un'entità astratta meramente funzionale al *'fare business'* e indipendente dal contesto in cui si muove. La naturale conseguenza di questo mindset è lo sviluppo di **processi decisionali decentrati**, che valorizzino l'intelligenza distribuita nel Sistema. Pragmaticamente: nessuno meglio di chi svolge un compito ogni giorno può conoscerne i dettagli e dare suggerimenti, formulare proposte e fare esperimenti per migliorarne la qualità.

Un'organizzazione saggia mantiene perennemente attivo il processo di auto-manutenzione, garantendo un certo grado di autonomia a tutte le sue 'parti'

e creando occasioni formali e informali per la condivisione di feedback costruttivi. Questo non ha nulla a che fare con il *"Se tutti mettono il becco su tutto, ci s'impantana!"* paventato di solito da chi teme di perdere potere. **È invece proprio la co-responsabilizzazione il grande valore aggiunto di un'impresa wise**: le persone che hanno ben chiaro qual è l'obiettivo comune e condiviso del gruppo (più o meno allargato) di cui si sentono parte integrante, desiderano contribuire al suo successo, perché ciò restituisce loro senso.

Ecco perché l'approccio cooperativo contraddistingue questo tipo di aziende, rivelandosi il più fruttuoso e lungimirante. Il lavoro in team viene preferito a quello individuale, le gerarchie verticali si stemperano e si integrano a dinamiche più orizzontali e il concetto di *leader*, inteso come figura carismatica che ispira e guida verso la meta, sfuma facendo spazio alle *'azioni di leadership'*. Con questa espressione ci si riferisce a **comportamenti che forniscono risposte soddisfacenti agli effettivi bisogni che si manifestano progressivamente all'interno di un gruppo**. Essi non sono appannaggio né di uno specifico ruolo né di una sola persona, ma **possono nascere da chiunque faccia parte del team**, compatibilmente con il proprio livello di responsabilità e a partire dalle specifiche caratteristiche individuali (competenze, capacità, attitudini, temperamento...). In quest'ottica viene dunque a modificarsi anche la funzione e il senso di chi gestisce gruppi (più o meno ampi), il cui compito principale diventa quello di

facilitare l'emergere di una leadership diffusa, valorizzando e favorendo la cooperazione fra le persone.

Come anticipato, quel che ci sembra stimolante, più dei singoli spunti, è **il quadro complessivo che viene a delinearsi**, all'interno del quale le varie prospettive si armonizzano con una certa



naturalizza e coerenza. E se di primo acchito lo scenario presentato può risultare idealistico, ad un'osservazione più attenta riteniamo si riveli molto più avvicinabile di quanto sembri. Non solo. Anche **il passaggio storico che stiamo vivendo sembra fertile per la sperimentazione e l'evoluzione delle pratiche manageriali**: basti solo pensare a come esse hanno recentemente e velocemente dovuto mutare *oborto collo* con la massiccia introduzione dello smart-working. L'impossibilità della condivisione del luogo fisico del lavoro ha chiesto una riscrittura delle relazioni di fiducia tra i manager e i propri collaboratori, aprendo in alcuni casi lo spazio per una riprogettazione in senso cooperativo del loro modo di lavorare insieme.

3.

Ma cerchiamo ora di essere più pragmatici e ripartiamo dal nostro acronimo per suggerire alcune azioni che possano contribuire a indirizzare un'impresa verso orizzonti un po' più *wise*.

Well-being. Abbiamo detto che l'attenzione al ben-essere integrale delle persone è un tassello fondamentale per la costruzione di un contesto professionale sano. Noi proponiamo un modello a 6 dimensioni, che nella sua semplicità restituisce una visione a nostro parere piuttosto completa: **Corpo, Cuore, Mente, Alimentazione, Relazioni, Ambiente**. Queste le sei 'sorgenti' che insieme contribuiscono a generare e mantenere uno buono stato di salute (è stato da poco pubblicato il nostro libro manifesto, che presenta questo modello, puoi approfondire [qui](#)). Per ognuna di esse possono essere realizzate iniziative specifiche, tese alla loro tutela e sviluppo. Facciamo alcuni esempi:



CORPO: lezioni di educazione posturale, stretching ed esercizi di 'manutenzione fisica' progettati ad hoc per la tipologia di lavoro svolto dai partecipanti, da integrare nella routine quotidiana.



CUORE: corsi di formazione dedicati all'intelligenza emotiva e alla capacità di stare in contatto consapevole (non reattivo) con le proprie emozioni, un aspetto fondamentale dell'esperienza soggettiva, che influenza moltissimo la qualità della nostra vita e dei comportamenti agiti.



MENTE: percorsi per aiutare le persone a sviluppare maggior presenza e lucidità (la cosiddetta *mindfulness*), così da affrontare in modo più aperto e stabile le situazioni complesse con cui spesso ci si confronta in ambito professionale (e non solo).



ALIMENTAZIONE: protocolli (ma anche singoli eventi o workshop) di educazione alimentare per diffondere abitudini salutari e sostenibili, che possono essere rinforzate anche intervenendo sulla gestione dell'eventuale mensa aziendale (scelta dei menù, selezione dei fornitori, porzioni...).



RELAZIONI: laboratori di comunicazione 'ecologica', che consentano ai partecipanti di prendere confidenza ed allenare le proprie competenze relazionali di base (ascolto, empatia, feedback, assertività, negoziazione...), necessarie a prescindere dallo specifico ruolo interpretato.



AMBIENTE: ripensamento degli spazi fisici in cui le persone lavorano al fine di renderli più confortevoli (illuminazione, dimensioni/distanze, mobili, colori, suoni...), ma anche politiche di riduzione degli sprechi (a tutti i livelli) e interventi di sensibilizzazione rispetto al tema della sostenibilità.

Interdependence. L'interdipendenza è il secondo principio-pilastro su cui una cultura organizzativa saggia a nostro parere si fonda. In tal senso le macro-direzioni operative di sviluppo sono sostanzialmente due:

- **INTERNA:** qui il focus è sui processi formali e informali che regolano le molteplici attività di un'organizzazione. È fondamentale che ciascuno maturi una consapevolezza del proprio ruolo all'interno del Sistema in cui opera e che le aspettative reciproche siano allineate: aiutare le persone a **costruire una mappa delle relazioni di interdipendenza nelle quali sono immerse** facilita l'emergere di un'attitudine tendenzialmente più collaborativa e l'individuazione di eventuali criticità (di solito ridondanze, discrepanze o 'buchi' nei flussi di lavoro).
- **ESTERNA:** lo stesso tipo di intervento può essere applicato agli interlocutori esterni, gli stakeholder con cui un'impresa dialoga più o meno direttamente. Dai clienti ai fornitori, passando per il contesto sociale, fisico e naturale in cui è inserita, in che modo l'organizzazione interagisce e impatta su di essi (e viceversa)? L'obiettivo è favorire la presa di coscienza di **quanto sia irrealistico e controproducente ragionare per compartimenti stagni**, in modo conflittuale (vedere l'Altro come un nemico da sconfiggere o raggirare) o sistematicamente competitivo, cercando di massimizzare solo la propria convenienza: la strada maestra è piuttosto quella delle alleanze virtuose, cioè tese ad un reciproco beneficio, e della creazione di relazioni di lungo periodo spesso importanti per lo sviluppo di output di qualità. Più si allarga e si allunga nel tempo la prospettiva identificando le correlazioni e sinergie fra le parti, più è possibile immaginare strategie, direzioni e soluzioni efficaci, 'ecologiche' e durature.

Sense & Sustainability. Un lavoro concreto, accurato e sistemico sull'interdipendenza organizzativa porta quasi spontaneamente con sé un approfondimento intorno a questi altri due temi-pilastro, strettamente connessi fra loro: il significato e la sostenibilità nel tempo delle scelte organizzative. **I processi mappati** (interni ed esterni), quando si rivelano problematici, **possono essere perfezionati, rivisti, trasformati**; e la revisione sarà tanto più fruttuosa quanto più coinvolgerà tutte le parti interessate dallo specifico processo, le cui prospettive integrate consentiranno una percezione realistica ed un'analisi più accurata della situazione. È molto probabile che quelle ipotesi si traducano poi in decisioni sostenibili (cioè prive di effetti collaterali dannosi e trascurati), perché prese soppesando anche i loro impatti sull'intero Sistema.



Questo tipo di approccio, delicato e complesso, non solo si rivela solitamente molto fertile in termini di ipotesi di azione, ma **rafforza il senso di appartenenza delle persone che partecipano attivamente alla revisione dei processi**. Il lavoro di ri-mappatura dei flussi di lavoro e delle interdipendenze ha infatti due versanti: da una parte esso mira a individuare concrete ipotesi di miglioramento e dunque di maggiore efficacia ed efficienza complessiva del sistema organizzativo; dall'altro incide sulla comprensione dei diversi snodi agli occhi delle persone che vi partecipano ogni giorno, **e del loro senso e valore**. Questo secondo aspetto ci appare particolarmente significativo. Nel fluire e nell'intreccio quotidiano delle attività è infatti abbastanza frequente che le persone perdano il senso di alcune richieste: *"Da dove arriva? A che cosa serve? Perché mi viene chiesto di...? Che impatto avrà...?"*. **Il versante cognitivo**, orientato alla comprensione, **non può essere dunque separato da quello motivazionale**, alimentato dall'individuazione del valore del proprio contributo - unico ed individuale - al funzionamento complessivo del sistema.

Empathy. I tre precedenti step possono essere infine declinati e incanalati all'interno dell'unità funzionale *Gruppo di Lavoro*, che, come abbiamo già accennato, **rappresenta la cellula-base di un'organizzazione wise**. Il lavoro di squadra acquisisce in questa prospettiva una centralità operativa e strategica: esso non è più solo il fecondo ambiente del *problem solving* quotidiano, ma diviene il nucleo generativo e sempre attivo dell'evoluzione organizzativa. Come ben noto in letteratura, l'efficacia di un team raramente si manifesta in modo del tutto spontaneo e inconsapevole, ma va sostenuta da un percorso di crescita che ha l'obiettivo di **allenare l'attitudine cooperativa dei suoi membri, facendo innanzitutto leva sull'empatia**

come risorsa chiave. La capacità di stare in connessione emotiva con sé stessi e con l'Altro esprimendo in modo comprensibile i propri bisogni senza negare quelli altrui è una risorsa necessaria al buon funzionamento di qualsiasi relazione umana; e questo vale a maggior ragione quando si è parte di un



gruppo vincolato da un medesimo obiettivo e all'interno del quale è quasi inevitabile sorgano delle divergenze. Una particolare attenzione viene dedicata a chi è chiamato a gestire persone, nella misura in cui il ruolo manageriale, in una prospettiva *wise*, non è affatto quello del *super-professional*, né tantomeno del controllore. Pur mantenendo il focus sull'obiettivo e sulla produttività, **il manager è piuttosto un facilitatore delle relazioni e dell'apprendimento**, colui o colei che si prende cura dello sviluppo dei collaboratori come professionisti e come *team-member*, favorendo la maggior alimentazione e distribuzione possibile della leadership in una prospettiva di corresponsabilità.

Le proposte formulate, come sarà apparso chiaro al lettore, afferiscono per buona parte alla dimensione formativa: si tratta cioè di interventi che implicano il coinvolgimento di gruppi di persone in percorsi o comunque attività formalmente dedicate allo sviluppo di alcune



competenze/capacità/attitudini. Si tratta delle leve di sviluppo con le quali abbiamo, da molti anni, maggiore confidenza. Tuttavia l'approccio *wise* può essere applicato a molteplici dimensioni organizzative: da quella legata alla codifica e al design di **processi e strutture** a quella relativa alla scelta, implementazione e sviluppo degli **strumenti** di gestione (tecnologici in primis), passando per la **misurazione** delle performance, l'accesso e la circolazione delle **informazioni** e della **conoscenza**, fino alla **relazione con gli stakeholder** e la **comunicazione istituzionale**. Dovendo ridurre all'osso, 4 sono le '*wise questions*' da porsi quando ci si trova nella posizione e condizione di prendere decisioni:



1. (Well-being) Quale impatto avrà l'azione sul ben-essere delle persone coinvolte?
2. (Interdependence) Qual è il quadro complessivo (e realistico) delle ripercussioni che l'azione avrà?
3. (Sense & Sustainability) Qual è il valore aggiunto generato dall'azione? È sostenibile nel tempo?
4. (Empathy) Favorisce la crescita e la cooperazione costruttiva fra le persone coinvolte?

Queste quattro domande-chiave possono essere declinate su tre differenti livelli di ampiezza: **singoli individui, organizzazione e contesto socio-ambientale** (clienti e fornitori inclusi) di riferimento. Mettere in dialogo le molteplici (e interconnesse) risposte che emergono può concretamente aiutare a prendere decisioni rispettose di elementi con i quali, se trascurati, prima o poi bisognerà comunque fare i conti.

Ora, all'interno di un paradigma come quello descritto, il senso del lavoro di MensCorpore è quello di **accompagnare gli individui e le organizzazioni in un percorso di consapevolezza e trasformazione organica**, senza la pretesa di 'spiegare la vita' a nessuno e con la curiosità di scoprire i tesori che spesso si celano sotto una coltre di abitudini e abiti (fisici, emotivi e mentali) a conti fatti piuttosto controproducenti. La saggezza a cui il termine *wiseworking* fa riferimento non è il frutto di un fantomatico *Giusto Metodo* da seguire pedissequamente, ma il naturale effetto di un processo vitale e dinamico di **valorizzazione delle risorse** (materiali e immateriali) **già presenti**, da mettere in relazione le une con le altre a beneficio e nutrimento dell'intero Sistema.

Nicola Castelli e Marco Leonzio