

# Il ruolo della formazione come supporto ai dipendenti in lavoro agile

**Donatella Talini**

**27-02-2021**

**LAVORO AGILE: prospettive e criticità in Medicina del Lavoro**



## Lavoro agile e formazione

- Le aziende stanno sempre di più sviluppando forme di flessibilità organizzativa per far fronte ai mutamenti del mondo del lavoro
- La formazione ha un ruolo essenziale per affrontare questi mutamenti, investendo sulle persone, affinché l'utilizzo di gestioni flessibili avvenga in maniera efficiente per la produzione, senza tuttavia sacrificare le esigenze di tutela dei soggetti coinvolti
- Il lavoro agile che si è declinato nell'attuale scenario emergenziale rappresenta un'occasione di riflessione e futura sperimentazione, al fine di perfezionare ulteriormente il lavoro

## Living, working and COVID-19

### First findings – April 2020

Figure 7: Proportion of workers who started teleworking as a result of COVID-19 by country (%)



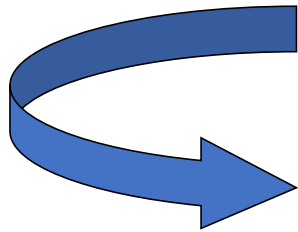
Note: \*Due to the lower response rate, the results for Cyprus, Latvia, Malta, the Netherlands and Sweden have low reliability.

# Situazione emergenziale

- Frettolosità del processo
- Mancanza di opportuni percorsi formativi (percorso di sperimentazione)
- Coesistenza di smart working e DAD nello stesso nucleo familiare
- Inadeguatezza delle infrastrutture hard e software
- Assenza di adeguata contrattazione
- Assenza di libera scelta da parte del lavoratore

## Quali rischi (indagine Eurofound)

Intensificazione dei ritmi (iper-connessione, overworking, dipendenza tecnologica, assenza di tempi di recupero), isolamento e connotazione labile dei confini tra spazi/tempi lavorativi e non lavorativi, burn out (variabili solo in parte compensate dalla soppressione dei tempi di spostamento casa/lavoro e dall'autonomia nella gestione del tempo)



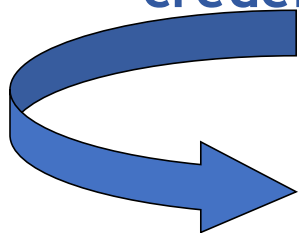
L'attuazione del diritto alla disconnessione rappresenta la principale misura di prevenzione nei confronti dei rischi di carattere psicosociale che sembrano essere i principali rischi per i lavoratori agili particolarmente esposti

# La ricerca LinkedIn

- *Molti lavoratori italiani sono stati colti impreparati dalla sfida del lavoro da remoto*
  - *Stabilire dei confini*
  - *Prendersi delle pause*
  - *Ricordarsi di trovare del tempo per se stessi*
  - *Iniziare la giornata con una passeggiata, praticare meditazione e/o mindfulness*
  - *Counseling psicologico come benefit ..*

# Principali obiettivi individuati

- Mantenere i lavoratori motivati ed in buona salute, aiutandoli a orientarsi tra le diverse modalità di lavoro mentre sono a casa, mantenere una buona collaborazione in team e supportare i dipendenti a disconnettersi dal lavoro e avere orari di lavoro ragionevoli
- Rafforzare le capacità di ognuno di apprendere ad apprendere. Le potenzialità offerte dalla rete non si possono né sottovalutare né sfruttare in maniera acritica, in modo da evitare che la ridondanza delle informazioni presenti su internet si trasformi in “rumore” e false credenze alimentate da *fake news*



Rafforzare l' health e la digital literacy vuol dire costruire resilienza individuale e di comunità, supportare il contrasto alle disuguaglianze di salute e migliorare la salute ed il benessere

# Finalità formazione

- *Prospettiva giuridica*
  - *la riduzione dei rischi per la salute psicofisica dei lavoratori*
- *Prospettiva psicosociale*
  - promuovere la salute sul luogo di lavoro, nella sua accezione più ampia di benessere lavorativo

# Le tipologie di formazione per lo smart working

	Formazione a distanza	Formazione in presenza
<i>Metodologie</i>	Videoconferenza uno a molti	Formazione d'aula
	Simulatori	Laboratori reali
	Autoapprendimento (e-learning/wbt/cbt, condivisione materiali, internet, tutorial, testi)	Esperienze di gruppo
<i>Comunità</i>	Virtuale (piattaforma on line)	Reale (colleghi e superiori)
<i>Valutazione e controlli</i>	Tracciamento, test	Questionario di gradimento, autovalutazione
<i>Finalità</i>	Trasmettere conoscenze (sapere) e capacità (saper fare)	Sviluppare competenze (saper essere)
<i>Tipologia</i>	Colmativa o imitativa	Maturativa
<i>Funzione</i>	Strumentale	Espressiva (socializzazione)

***“da privilegiare soluzioni blended, capaci di integrare nel giusto mix entrambe le modalità”***

Fonte: presentazione Inapp al convegno ADPT, 2019

# Possibili azioni

- Periodici sondaggi (ogni 2-3 settimane) sulle sfide e le esigenze dei lavoratori (formazione online, webinar, workshop e sessioni di coaching)
- Attenzione ai tipi di formazione inerenti la capacità di leadership, capacità di gestione del tempo, capacità di comunicazione
- Per i Manager: corsi di formazione specifici volti allo sviluppo della capacità di leadership nella gestione di team remoti, guida dei team attraverso una crisi, efficace comunicazione con un team remoto, coaching e mentoring, all'apprendimento dei modelli di ruolo e impegno proattivo e approcci collaborativi che dovrebbero diventare caratteristiche centrali nel rafforzare le dinamiche dei team remoti
- Sessioni di formazione incentrate sulle competenze trasversali e sugli aspetti comportamentali del «lavoro agile» (es gestione del tempo, stabilire i confini tra lavoro e vita personale, ecc., fare abbastanza esercizio, mangiare e dormire bene, disconnettersi dai dispositivi digitali)
- Condividere apertamente idee e suggerimenti per un telelavoro efficace e anche sfide relative ai ritmi di lavoro, alla gestione del tempo e ai sani stili di vita

# Gruppo di lavoro paritetico

- Nella definizione e condivisione delle attività formative può risultare utile costituire in via sperimentale un gruppo di lavoro paritetico, che si dovrà occupare di individuare i fabbisogni di formazione, i programmi, i criteri e finalità dell'offerta formativa, valutandone la fattibilità.
- Al termine del periodo sperimentale l'azienda potrà valutare gli effetti, l'efficacia e i risultati del gruppo di lavoro e deciderne l'eventuale proroga



# PROGETTO DI SPERIMENTAZIONE DI PROMOTORI DELLA SALUTE TRA PARI IN AMBIENTI DI LAVORO



Il progetto, realizzato con la collaborazione dell'Azienda USL Toscana nord ovest, al fine di **promuovere la salute e corretti stili di vita nell'ambiente lavorativo**, si propone di incrementare il livello di consapevolezza e il senso di responsabilità in un gruppo di lavoratori sviluppando, tramite una formazione di tipo esperienziale, competenze personali, relazionali e cognitive tali da realizzare un sostegno tra pari.

**Far conoscere ai lavoratori le conseguenze o gli effetti negativi di propri comportamenti sulla salute non è sufficiente a portare cambiamenti, ma occorre anche agire sull'acquisizione di consapevolezza.**



**TI PIACEREBBE FARTI PROMOTORE  
TRA I TUOI COLLEGGI DI UNO STILE  
DI VITA PIU' SANO?**



- Individuazione tramite colloqui con i RLS e i referenti datoriali, di un gruppo di lavoratori con caratteristiche di leadership naturale, che tramite una formazione di tipo esperienziale, possano diventare facilitatori di iniziative ed eventi per la salute all'interno dell'ambiente di lavoro
- Realizzazione di un percorso formativo progettuale, di tipo esperienziale, rivolto al gruppo dei lavoratori finalizzato allo sviluppo di abilità psicosociali (empowerment) per favorire l'acquisizione di consapevolezza per operare scelte salutari per il proprio benessere.

**4 CONSEJOS PARA MANTENER EL BIENESTAR EMOCIONAL CUANDO SE TRABAJA EN CASA DEBIDO AL COVID-19**

El trabajo desde casa en condiciones improvisadas, añadido a las exigencias e incertidumbres del momento actual, puede generar malestar psicológico. Se ofrecen una serie de recomendaciones prácticas para que los trabajadores logren unas condiciones psicosociales de trabajo lo más saludables posible.

**1 ESCÚCHATE Y OBSÉRVATE**

Identifica los sentimientos que te motivan. Esta primavera respóndete a ti mismo/a. Identifica la pandemia a través de tus propios valores. Escucha tu conversación.

Respira y recupera las emociones que vivas. Acepta lo que cambia. La tristeza, la preocupación, la ansiedad son emociones que nos ayudan a estar vivos.

**2 CREA RUTINAS Y DESCONECTA**

Evita la higiene personal, la alimentación o el sueño. Haz ejercicio físico regularmente. Desconecta de la tecnología o la información. El ser demasiado conectado al tema puede aumentar la ansiedad.

Haz cosas que habitualmente te gustan. Apoyados para hacer cosas nuevas o tener tiempo. Cuanto te vayas familiar y social. Comparte, juega, saldrás, interactúa afectivo con los tuyos.

**3 UTILIZA TÉCNICAS DE RELAJACIÓN**

RESPIRACIÓN PROFUNDA

RELAJACIÓN MUSCULAR

MEDITACIÓN

**4 SI AUN ASÍ TE SIENTES SOBREPASAD@...**

Este apaña o consejo profesional.

Puedes comunicarte o contactar con el delegado o encargado de prevención de riesgos laborales de la empresa.

Si tu empresa dispone de un programa de ayuda al empleado, o servicios de acompañamiento psicológico... ¡úsalo!

## Case example: Directorate General for Administration and Public Employment (Portugal)

During the COVID-19 pandemic, the body responsible for training at the Portuguese Administration, in collaboration with universities, has made available a free online training module. This tool allowed participants to follow the training autonomously and to quickly and meaningfully build new skills in an interactive way. Each participant manages his or her time independently and flexibly, as it is accessible 24/7. Ten webinars were also organized for public sector employees. This training module has also been used to enhance the skills of blue-collar employees, whose jobs are not compatible with teleworking. Building on the success of the online training available for both employers and employees, the PA is planning a more widespread implementation in the future.

# Pratiche di rilassamento

- **Cerca di far manovre di rilassamento per il corpo:**
  - **Respiri profondi, stretch, meditazione, impegnati in un hobby che ti piace**
- **Sul lavoro cerca di staccare ogni tanto nel corso di attività stressanti e cerca di fare qualcosa di divertente dopo un compito difficile**
  - **Usa il tempo libero per rilassarti: mangia un buon pasto, leggi, ascolta la musica, fai un bagno o parla con la famiglia**
  - **Parla spesso delle tue sensazioni ai tuoi cari e ai tuoi amici**

- Meditazione di un minuto
  - Chiudi gli occhi e inspira ed espira lentamente. Concentrati sul torace che si innalza e abbassa, cercando di non pensare ad altro. Se ti passano per la mente altri pensieri, riconosci e ignorali, quindi riporta l'attenzione sul tuo respiro.
- Ascolto consapevole
  - Per la mente è facile vagare durante le conversazioni. Invece di formulare la risposta mentre il collega ti sta ancora parlando, svuota la mente e ascolta davvero quello che ti sta dicendo. Prova semplicemente a mantenere l'attenzione. Oltre a permetterti di carpire maggiori informazioni, ciò può anche migliorare i rapporti sul luogo di lavoro.
- Il gioco dell'osservazione
  - Scegli un oggetto vicino qualsiasi e concentrati su di esso seriamente per un minuto. Fingi di vederlo per la prima volta. Ciò ti consente di liberare la mente e riconnetterti con gli oggetti quotidiani che ti circondano.
- Concentrati sul presente
  - Scegli una cosa che utilizzi sempre, ad es. il bollitore nella cucina dell'ufficio. Pensa alla sensazione tattile che ti procura, al suo funzionamento e al suo scopo.
- Concediti una pausa in mezzo alla natura
  - Questa attività prevede di lasciare la scrivania e uscire, ma sarà tutto di guadagnato. Quando sei in pausa caffè o pranzo, fai una passeggiata da solo in un parco vicino o in un'area verde. Se possibile, lascia il cellulare e qualsiasi altro dispositivo elettronico in ufficio e impiega questo tempo per concentrarsi sulla natura che ti circonda e ascoltarla.

# Mindfulness

- Stress, ansie e paure possono mettere a dura prova il nostro corpo e la nostra psiche. L'incapacità di "staccare la spina" può portare a depressione e insonnia e il rischio per il lavoratore, avvertono gli psicologi, è quello di arrivare a provare un senso di *burnout*, esaurimento. In questi casi, può essere utile esercitarsi in tecniche di meditazione e rilassamento, come la mindfulness, letteralmente consapevolezza del sé. Questa disciplina porta l'individuo a riflettere su sé stesso e sulla realtà che lo circonda, in modo distaccato e senza giudizio, aiutandolo così a non venire sopraffatto dagli avvenimenti e dalle emozioni. Per raggiungere questa consapevolezza, la mindfulness utilizza degli esercizi di concentrazione e meditazione, volti a focalizzarsi sul proprio corpo, sui propri sensi e sulle proprie emozioni.
- Studi recenti hanno dimostrato che includere esercizi di meditazione nella routine quotidiana riduce la produzione del cortisolo, l'ormone dello stress, e allevia la sensazione di ansia e affaticamento. Quindi, provare almeno un paio di queste tecniche durante il giorno potrebbe aiutarti a raggiungere un equilibrio più efficace tra lavoro e vita privata.

# Mindfulness

- Philips ha offerto ai dipendenti webinar live con sessioni di 20 minuti ciascuna, disponibili poi in qualsiasi momento, per permettere a tutti di poter proseguire nell'apprendimento e nel perfezionamento della tecnica.
- Per sentirsi bene è inoltre fondamentale che le persone abbiano anche la giusta consapevolezza del proprio corpo e di una corretta postura, anche lavorando da casa. Per questo Philips ha proposto in formato virtuale i contenuti del programma di formazione BWell che include esercizi e movimenti mirati e che, nell'ultimo anno, ha coinvolto tutta l'organizzazione in un corso teorico-esperienziale sulla postura

Review Article

## Mindfulness meditation for workplace wellness: An evidence map

Lara G. Hilton<sup>a,b</sup>, Nell J. Marshall<sup>c,d</sup>, Aneesa Motala<sup>a</sup>, Stephanie L. Taylor<sup>e,f</sup>, Isomi M. Miake-Lye<sup>c</sup>, Sangita Baxi<sup>a</sup>, Roberta M. Shanman<sup>a</sup>, Michele R. Solloway<sup>g</sup>, Jessica M. Beroes<sup>c</sup> and Susanne Hempel<sup>a,\*</sup>

Strauss *et al. Trials* (2018) 19:209  
<https://doi.org/10.1186/s13063-018-2547-1>

Trials

STUDY PROTOCOL

Open Access



### Evaluation of mindfulness-based cognitive therapy for life and a cognitive behavioural therapy stress-management workshop to improve healthcare staff stress: study protocol for two randomised controlled trials

Clara Strauss<sup>1,2\*</sup>, Jenny Gu<sup>1,2</sup>, Nikki Pitman<sup>2</sup>, Cavita Chapman<sup>2,3</sup>, Willem Kuyken<sup>4</sup> and Adrian Whittington<sup>2,3</sup>

OPEN ACCESS Freely available online

PLOS ONE

## Effectiveness of a Worksite Mindfulness-Related Multi-Component Health Promotion Intervention on Work Engagement and Mental Health: Results of a Randomized Controlled Trial

Jantien van Berkel<sup>1,2</sup>, Cécile R. L. Boot<sup>1,2\*</sup>, Karin I. Proper<sup>1,2</sup>, Paulien M. Bongers<sup>2,3</sup>, Allard J. van der Beek<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Department of Public and Occupational Health - EMGO Institute for Health and Care Research, VU University Medical Center, Amsterdam, the Netherlands, <sup>2</sup> Body@Work, Research Center on Physical Activity, Work and Health, TNO-VU University Medical Center, Amsterdam, the Netherlands, <sup>3</sup> Department of Work and

frontiers  
in Psychology

ORIGINAL RESEARCH  
published: 28 February 2018  
doi: 10.3389/fpsyg.2018.00195



## A Workplace Mindfulness Intervention May Be Associated With Improved Psychological Well-Being and Productivity. A Preliminary Field Study in a Company Setting

Wendy Kersemaekers<sup>1\*</sup>, Silke Rupperecht<sup>1†</sup>, Marc Wittmann<sup>2,3</sup>, Chris Tamdjidi<sup>4</sup>, Pia Falke<sup>4</sup>, Rogier Donders<sup>5</sup>, Anne Speckens<sup>1</sup> and Niko Kohls<sup>6</sup>

# Sani stili di vita

## Cosa è importante limitare

- Attenzione a cibi grassi, ad alimenti e bevande ricchi di zucchero, a un eccesso di carboidrati. Inoltre ricordiamoci che sale, zucchero e alcol non sono necessari
- Attenzione agli eccessi per tutti i tipi di alimenti e ai comportamenti che possono portare a squilibrare la nostra alimentazione
- Attenzione a non esagerare nel riempire frigo e dispensa
- Attenzione, inoltre, ai cibi in scatola: sono comodi e pratici ma spesso ricchi di sale e possono contenere additivi
- Attenzione a non rendere la postazione di lavoro di casa un tavolo pieno di snack dolci o salati da spilluzzicare continuamente
- Attenzione a non credere che esista un integratore che possa sostituire una dieta bilanciata o che gli integratori di vitamine proteggano dalla COVID-19, così come da altre malattie

## Cosa possiamo fare per mangiare meglio e rimanere in salute?

- Aumentiamo la quota di verdura, legumi e frutta nella nostra dieta
- Tra i cereali privilegiamo quelli integrali.
- Ricordiamoci che bere acqua è essenziale nel quadro del mantenimento dello stato di salute e che l'acqua, non avendo calorie, non fa ingrassare
- Se cuciniamo di più perché ci gratifica e rilassa, approfittiamone per utilizzare pochi grassi e diminuiamo il consumo di sale
- Approfittiamo di questo momento per curare di più anche la varietà degli alimenti che portiamo in tavola giorno dopo giorno
- Seguiamo le corrette norme igieniche per la manipolazione, preparazione e conservazione del cibo.

# Sani stili di vita

## #Manteniamoci attivi, anche a casa!

- Ogni 30 minuti, se per es. si lavora in smartworking, fare pause attive di circa 2-3 minuti, facendo esercizi di stretching o camminando se si sta al telefono
- Cercare di rilassarsi seduti comodamente sul pavimento con le gambe incrociate o su una sedia, con la schiena dritta. Chiudere gli occhi, rilassare il corpo e concentrarsi sul respiro, cercando di liberare la mente.



Alcuni esempi di attività fisica per questo fascia di età

**Stretching**

- **Collo:** Flettere il capo avanti e indietro passando per il centro. Ruotare la testa prima a destra e poi a sinistra, passando per il centro. Inclinare la testa prima a destra e poi a sinistra, passando per il centro.
- **Petto e spalle:** In piedi, intrecciare le dita dietro lo schienale. Stendere la braccio e aprire il petto in avanti.
- **Gamba:** Da seduti, afferrare il ginocchio destro e portarlo al petto. Ripetere per la gamba sinistra. In piedi, flettere la gamba destra e portare il tallone al gluteo afferrando la caviglia. Ripetere per la gamba sinistra. In piedi, estendere la gamba destra su una sedia e cercare di afferrare il punto del piede. Ripetere per la gamba sinistra.

**Attività aerobica**

- **Ginocchio al gomito:** In piedi, toccare un ginocchio con il gomito opposto, alternando i lati.
- **Sollevamenti laterali del ginocchio:** In piedi, toccare il ginocchio con il gomito, sollevando il ginocchio di lato, alternando i lati.
- **Camminare o correre sul posto o nel terrazzo condominiale** (assicurandosi di mantenere almeno un metro di distanza da altre persone, se presenti), camminare/correre sul tapis roulant, andare in bicicletta.

**Rafforzamento muscolare**

- **Estensioni della schiena:** Stendersi a terra in posizione prona. Toccare le orecchie con la punta delle dita e sollevare la parte superiore del corpo, mantenendo la gamba a terra. Abbassare di nuovo il busto.
- **Squat:** piegamento sulla gamba, partendo da una posizione eretta con spalle, bacino e caviglie allineati sullo stesso asse. Al movimento di discesa, segue quello di risalita. Questo movimento può essere fatto anche appoggiati al muro.
- **Ponte:** Posizione supina e ginocchia piegate. Piantare i piedi saldamente a terra con le ginocchia sopra i talloni. Sollevare i fianchi finché ci si sente a proprio agio e lentamente abbassarli di nuovo.
- **flessione dei bicipiti:** Tenere un paio di pesi leggeri (vanno bene anche due bottiglie riempite d'acqua) a stare in piedi, con i piedi divaricati all'altezza dei fianchi. Tenendo le braccia distese lungo i fianchi, piegarle lentamente fino a quando il peso (o la bottiglia) nella vostra mano raggiunge la spalla. Abbassare di nuovo, lentamente. Questo esercizio può essere svolto anche da seduti.

## Di quanta attività fisica hanno bisogno ogni settimana?

**ETÀ 18-64 ANNI**  
minuti cumulabili a **SETTIMANA**



Attività aerobica  
**MODERATA**

Attività aerobica  
**INTENSA\***

in sessioni di almeno 10 minuti consecutivi  
+  
rafforzamento dei maggiori gruppi muscolari  
2 o più volte a settimana

\* attività fisica vigorosa/intensa: quando respiro e battito sono accelerati e si suda (ad esempio: correre, saltare più volte, ballare velocemente)

# Alcune Riflessioni

- La sperimentazione dello *smart working* può essere considerata essa stessa un'esperienza formativa concreta, un laboratorio attraverso il quale potenziare alcune competenze cruciali, quali la capacità di lavorare per obiettivi, di porre e di porsi traguardi e carichi di lavoro ragionevoli, di ottimizzare tempi e spazi di lavoro
- La formazione come strumento di promozione della salute non è un utile esercizio che i paesi ricchi si possono permettere in “tempi normali” ma uno strumento importante per sostenere individui e comunità ad affrontare un momento di crisi come quello che stiamo vivendo
- L'empowerment individuale fa crescere i sentimenti di valore e di controllo proattivo, favorendo sicurezza di sé, conoscenze e competenze, mentre l'empowerment collettivo coinvolge individui, famiglie, i gruppi e le associazioni della comunità locale per potenziare la loro capacità ed essere meglio organizzati nell'acquisire influenza sociale e politica (Laverack 2020)

**Grazie per  
l'attenzione**

