



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI MEDICINA E CHIRURGIA

---

Corso di Laurea in Tecniche della Prevenzione nell'Ambiente  
e nei Luoghi di Lavoro

**Wellness aziendale: lo Yoga come  
strumento di prevenzione.**

Relatore:  
Prof.ssa Lory Santarelli

Tesi di Laurea di:  
Caterina Rinaldi

A.A. 2019/2020

# Indice

Introduzione.....	4
<b>CAPITOLO I - Il benessere aziendale.....</b>	<b>6</b>
1. Obiettivo Wellness.....	8
1.1 Valutazione dei rischi.....	10
1.1.1 Strumenti per rilevare il benessere organizzativo.....	12
1.1.2 Le problematiche dell'assenteismo e presenzialismo.....	14
2. L'ascesa della burocrazia virtuale e del lavoro al computer.....	16
2.1 I Disturbi muscolo scheletrici sempre più al centro dell'attenzione.....	17
2.1.1 DMS: i fattori psico-fisici e sociali.....	20
3. Benessere e Industry 4.0.....	23
3.1 I lavoratori.....	25
3.2 L'azienda.....	26
3.3 Il benessere o Safety 4.0.....	28
3.4 Smart factory = Smart working = Smart welfare.....	29
<b>CAPITOLO II – Lo Yoga: moda o necessità?.....</b>	<b>32</b>
1. Definizioni.....	34
1.1 Perché lo Yoga?.....	35
1.2 Uno stile per ogni bisogno.....	38

2. La pratica ieri e oggi.....	49
2.1 5000 anni di sperimentazioni e mutazioni.....	51
2.2 La diffusione globale.....	54
2.3 Integrazioni di Yoga nella medicina moderna .....	56

### **CAPITOLO III – Yoga aziendale:**

<b>uno strumento per guadagnare benessere.....</b>	<b>62</b>
1. Le ricerche.....	65
2. Yoga e medicina del lavoro.....	73
2.1 Prevenzione dei DMS correlati al lavoro con ICT.....	77
2.2 Prevenzione della sindrome da burnout .....	80
3. Semplici modalità, grandi risultati.....	84
3.1 Yoga aziendale: come strutturarlo.....	88
3.2 Yoga in azienda di Cristina Simone.....	90
Conclusioni.....	91
Note.....	93
Bibliografia/Sitografia.....	94

## **Introduzione**

L'attuale struttura scheletrica dell'uomo è il risultato di migliaia d'anni di evoluzione in cui l'organismo, per adattarsi selettivamente alle dinamiche ambientali, ha dovuto modificare la propria conformazione. Sotto certi aspetti l'essere umano è ancora un esperimento della biologia. Per quasi 20 milioni di anni gli ominidi hanno camminato sulle 4 zampe e solo 2 milioni di anni fa l'homo erectus si alzò in piedi, ed ancora oggi ne paghiamo le conseguenze. Il corpo dell'essere umano è un corpo creato per il movimento, pensiamo ai nostri predecessori cacciatori-raccoglitori, come ci racconta Yuval-Noah Harrari: “il fatto che usassero il corpo costantemente e in tante azioni diverse li rendeva maratoneti perfetti. Possedevano una destrezza fisica che oggi nessuna persona riuscirebbe a conquistare neppure dopo anni di yoga o di tai chi”. Riflettendo sulla società odierna possiamo osservare come questa situazione sia cambiata drasticamente. Nell'ultimo secolo specialmente, a causa delle rivoluzioni industriali e con l'arrivo della tecnologia per soddisfare ogni bisogno, l'umanità si è sempre più adattata a uno stile di vita sedentario. Obesità, malattie cardiovascolari, disturbi muscoloscheletrici, stress, ansia e depressione, sono tutte conseguenze di uno stile di vita che non appartiene all'Homo Sapiens Sapiens. Purtroppo, non c'è un tasto “restart” e per tanto dobbiamo cercare, e creare, soluzioni per risolvere i problemi della società moderna e dell'uomo moderno. In

media, in Europa, quattro persone su dieci svolgono il proprio lavoro da seduti, una condizione ampiamente sottovalutata, in quanto spesso si tende a preoccuparsi più di coloro che fanno sforzi fisici piuttosto che di chi non ne fa affatto. Questo avviene perché chi normalmente svolge una professione che include l'utilizzo della forza fisica sarà più incline a incontrare episodi di infortunio mentre per le persone sedentarie il rischio è rappresentato dalle malattie professionali, le quali spesso compaiono dopo la pensione. Di conseguenza si tende a dare più importanza ai rischi visibili e percepibili nell'immediato anziché di quelli per lo più invisibili e che si presenteranno solo nel lungo termine. All'interno delle organizzazioni però, qualcosa sta cambiando, con l'introduzione dell'Industry 4.0 e l'aumento di postazioni di lavoro sedentarie, si sta dando sempre più importanza a questi lavoratori, al loro benessere e alla loro salute. L'obiettivo di questa tesi è di evidenziare l'importanza dei piani di welfare aziendali ed in particolare, come l'introduzione di attività fisica, nello specifico lo Yoga, sia una via prevenzionistica eccellente per far fronte alla maggioranza dei disturbi lavoro correlati. Tutto ciò tramite un'analisi approfondita della letteratura scientifica a riguardo e una rielaborazione della narrativa in materia di piani di wellness, yoga e studi riguardanti l'introduzione di questa pratica olistica nelle aziende. Dobbiamo ricordare le parole di Platone quando disse: "Il trattamento della parte non dovrebbe essere tentato senza un trattamento della totalità".

## **CAPITOLO I - Il benessere aziendale**

Art. 2087 c.c. “L’imprenditore è tenuto ad adottare nell’esercizio dell’impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l’esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l’integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro”.

Da questo concetto sono nate le fondamenta della sicurezza sul lavoro come la conosciamo oggi, un insieme di normative formali e, sempre più, informali che salvano milioni di vite ogni giorno. La sicurezza però non è costituita soltanto da azioni volte ad eliminare fonti di rischio ma anche da un’attiva e cosciente volontà di perseguire la salute psico-fisica e sociale dei prestatori di lavoro. Questa seconda parte può essere raggiunta attraverso un lavoro centrato sui fattori che influenzano il benessere ([be·nès·se·re] definizione: Stato armonico di salute, di forze fisiche e spirituali. "provare un senso di b."). Il benessere è l’abilità degli individui di gestire il normale stress quotidiano, di lavorare in modo produttivo e realizzare il più alto potenziale personale. L’attività lavorativa spesso occupa una importante parte della giornata e influenza la vita personale in tutti i suoi aspetti. Nell’ultimo ventennio sono sempre più le aziende che investono in piani di salute i quali, non solo predispongono attività per la salvaguardia dei dipendenti ma li formano a uno stile di vita sano. Ricerche dimostrano come collaboratori in buona salute hanno più possibilità di elargire alte prestazioni durante lo svolgimento dei

loro compiti. In particolare, con l'introduzione dell'industria 4.0, ovvero dell'uso sempre più frequente di tecnologie avanzate e della sostituzione delle macchine alla mano d'opera, occorre trasformare anche i concetti di sicurezza e benessere. Proprio come la tecnologia, i piani di benessere devono essere costantemente aggiornati e "User friendly". Lavoratori sani significa persone sane, le quali non solo hanno una più alta qualità di vita, ma beneficiano conseguentemente anche di un minor rischio di malattie e infortuni, come di una maggiore produttività e maggiori probabilità di contribuire e aiutare la propria comunità.

## *1. Obiettivo wellness*

L'Organizzazione Mondiale della Sanità definisce la salute come "lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale" (1986) distinguendola quindi dalla semplice assenza di malattia o d'infermità. La definizione di benessere organizzativo si deve invece ad Avallone e Bonaretti (2003) che lo descrivono in questi termini: "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione". Con la Legge di stabilità 2017 (L. 232/2016), anche lo Stato italiano, ha percepito la potenzialità dei piani di welfare per i lavoratori dipendenti. In particolare, lo spettro di interventi/servizi promovibili attraverso un piano welfare è stato ampliato (art. 51);

- nel pacchetto welfare sono stati inseriti nuovi servizi fruibili come baby-sitting, mensa scolastica, assistenza agli anziani e ai non autosufficienti;
- È stata introdotta la possibilità di poter convertire tutto, o in parte, il premio di produzione in welfare aziendale (per premi inferiori a €3.000 su RAL inferiore a €80.000 - accordi di II livello);
- È incoraggiato lo sviluppo di strumenti, come i voucher, che semplificano la fruizione dei servizi.



Distinguiamo ora però il Welfare dal Wellness, due parole inglesi che tradotte in italiano hanno lo stesso significato: “benessere”. A livello tecnico però c’è una differenza sostanziale, ovvero: con il Welfare si intende una serie di servizi, che vanno da agevolazioni a incentivi per i lavoratori, pensiamo ai sopra citati, servizi di babysitter o assistenza per anziani. Mentre con la seconda intendiamo tutte quelle azioni e servizi riguardanti sport, alimentazione o screening, i quali vengono offerti dalle aziende stesse per raggiungere e garantire il miglior benessere psico-fisico dei propri dipendenti. Ovviamente promuovere il Wellness offre numerosi vantaggi per le aziende, tra i quali coinvolgimento dei collaboratori nell’azienda, buoni rapporti tra colleghi e armonia in ufficio, molteplici stimoli per rendere l’attività lavorativa più piacevole ed anche per elevare la prestigiosità aziendale; perciò non solo gli investimenti verranno ripagati con un clima aziendale armonioso e una più alta produttività, ma anche i vantaggi che si ripercuoteranno sulla vita privata dei lavoratori saranno innumerevoli, alcuni esempi qui riportati: creatività, problem solving, concentrazione ma anche la risoluzione di problemi come insonnia, ansia, stress e abbassamento delle difese immunitarie.

## *1.1 Valutazione dei rischi*

Il Documento di Valutazione dei Rischi è il prospetto che riassume tutti i rischi e le misure di prevenzione per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, ed è obbligatorio per tutte le aziende con almeno un dipendente (art. 18 del D.Lgs. 81/08 e s.m.i.). Proprio in questo documento deve essere valutato anche il benessere organizzativo. Si tende però a sottovalutare questo aspetto, specialmente a livello di piccole e medie imprese, in cui spesso si trovano climi stressanti, discriminatori e poco produttivi a causa della mancanza di risorse per strutturare un buon sistema organizzativo. La CDC (Center for Disease Control and Prevention) evidenzia come un piano di salute sia più efficace quando all'interno dell'organizzazione, i Responsabili utilizzino i mezzi ed abbiano a disposizione le risorse, per un completo e sfaccettato approccio alla promozione della salute. Un piano di salute è efficace quando sono già presenti all'interno dell'azienda caratteristiche come: *Conoscenza e relazione* con il luogo di lavoro; *Formazione e Leadership*; la definizione chiara degli *Obiettivi e dei Valori* dell'organizzazione. Ovvero le caratteristiche fondamentali per favorire il team building e creare un ambiente sano per i propri dipendenti. La letteratura sulla gestione dell'organizzazione del lavoro si è storicamente incentrata sugli aspetti di benessere di tipo organizzativo-motivazionali legati alle attività lavorative, studiati come degli indici di qualità dell'azienda che influenzano i dipendenti sotto

molteplici aspetti, condizionando il clima aziendale, su livello morale e senso di appartenenza ed affermazione, quindi, sulla qualità del lavoro stesso. Data la poliedricità del concetto di benessere, esso si deve valutare prendendo in considerazione molteplici fattori, propri di vari aspetti del benessere umano, direttamente ed indirettamente legati al lavoro e differenziati in relazione alle caratteristiche sociodemografiche, economiche e fisiche dei lavoratori (figura 1). Di conseguenza si è presentata la necessità di utilizzare dei strumenti di misurazione, finora utilizzati solo nel mondo della sociologia e della statistica, quali classifiche, report e questionari, volti a individuare se, e quanto, in una organizzazione vengono applicate misure di welfare. Questo avviene tramite indicatori caratterizzati da diversi spettri di complessità, che hanno lo scopo di riassumere il livello di benessere specifico di un'azienda.



Figura 1 – I fattori della salute organizzativa

### *1.1.1 Strumenti per rilevare il benessere organizzativo*

Studi sui temi di benessere e malessere, all'interno dei contesti organizzativi, hanno evidenziato i seguenti strumenti come ottimali per una valutazione efficace:

- *Interviste* che coinvolgono testimoni privilegiati (dirigenti, responsabili della sicurezza, rappresentanti per la sicurezza, medico competente etc.) per individuare le caratteristiche del contesto lavorativo e le possibili fonti di stress. Le domande devono essere accurate e mirate all'individuazione dei fattori che aiuteranno la valutazione.
- *Focus group* che coinvolgono i dipendenti dell'organizzazione per individuare le caratteristiche del compito lavorativo, i fattori di rischio psicosociale e i fattori protettivi del benessere lavorativo. È una tecnica che favorisce la riflessione dei partecipanti, incoraggiando la proposta di soluzioni alle criticità emergenti.
- *Questionari self-report* per una valutazione soggettiva delle variabili dipendenti (strain, malessere emotivo e cognitivo, benessere affettivo e cognitivo, salute) e delle variabili indipendenti (es. strategie di coping, autoefficacia, locus of control, comportamento di tipo A, relazioni verticali e orizzontali, carico cognitivo ed emotivo di lavoro, caratteristiche dell'organizzazione, conflitto lavoro-famiglia etc.).

Quest'ultima modalità risulta la più utilizzata e di fatto, considerando l'anonimità del questionario, possiamo considerarlo uno strumento anche più veritiero e oggettivo. Anche l'Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro, ne consiglia l'uso. Nello specifico è stato sviluppato e validato in Italia un percorso metodologico con HSE (health and safety executive) per la valutazione dello stress lavoro-correlato. Il questionario HSE - "Indicator tool" – è composto da 35 item, corrispondenti a sei fattori (domanda, controllo, supporto, relazioni, ruolo, cambiamento). Un altro esempio di questionario consigliato dall'INAIL, specialmente per contesti di Pubblica Amministrazione, è il Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa (MOHQ) di Avallone e Paplomatas (2006). Come suggerisce il titolo, mira ad acquisire una completa visione sullo stato di benessere dei lavoratori, incentrando le domande su tutte le diverse dimensioni che compongono la sfera di interazione tra lavoratore e organizzazione come evidenziato nella tabella I.

Tabella I – Indicatori aziendali per l'analisi del benessere organizzativo, Avallone e Paplomatas (2006)

I - EVENTI SENTINELLA (10 Indicatori aziendali)	II - AREA CONTENUTO DEL LAVORO (4 aree di indicatori)	III - AREA CONTESTO DEL LAVORO (6 aree di indicatori)
Infortuni	Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro	Funzione e cultura organizzativa
Assenza per malattia		
Assenze dal lavoro	Pianificazione dei compiti	Ruolo nell'ambito dell'organizzazione
Ferie non godute		
Rotazione del personale	Carico di lavoro - ritmo di lavoro	Evoluzione della carriera
Turnover		Autonomia decisionale controllo del lavoro
Procedimenti/ Sanzioni disciplinari		
Richieste visite straordinarie	Orario di lavoro	Rapporti interpersonali sul lavoro
Segnalazioni stress lavoro-correlato		Interfaccia casa lavoro - conciliazione vita/lavoro
Istanze giudiziarie		

### *1.1.2 Le problematiche dell'assenteismo e presenzialismo*

L'assenteismo, generalmente definito come il non presentarsi a lavoro, ha una lunga storia di ricerche alle sue spalle, in parte grazie anche al suo costo per le aziende ma anche perché è un indicatore per valutare il benessere aziendale e capire se sia il momento di un cambiamento. Comunque, solo recentemente, il suo simile e opposto "presenzialismo" è diventato una tematica d'interesse. Nonostante la letteratura scientifica a riguardo non dia una descrizione esplicita, la più chiara e attuale definizione sarebbe "presentarsi a lavoro quando non si è in salute sia fisica che/o mentale". Se pensiamo alla società in cui viviamo è facile arrivare alla conclusione che, una persona che va al lavoro anche quando è malata, sia vista come una persona dedita alla propria mansione e all'azienda, tanto che i datori di lavoro potrebbero ricercare nei propri dipendenti questa qualità. Analizzando bene però questa caratteristica possiamo vedere che in realtà sorge da una paura e uno stress non voluto. Questa potrebbe essere identificata ad esempio come paura di perdere il proprio posto di lavoro o di aumentare il carico di lavoro ai propri colleghi, di deludere le persone che si ha attorno oppure semplicemente di essere esclusi. Tutte queste motivazioni potrebbero essere le cause del cosiddetto presenzialismo, il quale comporta il presentarsi al lavoro e non riuscire fisicamente, mentalmente ed emotivamente a compiere il proprio dovere, il che converge molto spesso in errori a danno della produttività. Sulla

base di studi condotti a livello europeo e recentemente pubblicati, il 63% della perdita di tempo lavorativo è riconducibile al presenzialismo, mentre solo il 6% alle assenze. In riferimento a una settimana lavorativa di 37,5 ore, in questo modo si perdono 2 ore e 29 minuti in termini di operatività contro solo 41 minuti dovuti alle assenze. Il presenzialismo di fatto è un segnale di emergenza tanto quanto l'assenteismo, se non di più. Quando questi due fattori risaltano all'attenzione, è bene che l'azienda ristrutturati i piani di salute e benessere, ovvero, mettendo la salute dei propri dipendenti al primo posto, creando programmi su misura che alimentino inclusione, apertura e disponibilità. È di prioritaria importanza per i manager avere consapevolezza di queste problematiche, avere empatia per chi assume questi comportamenti e creare un clima amichevole e sincero, così che i sottoposti possano evidenziare le problematiche in modo semplice e coinciso, senza alimentare paure e ansie.

## 2. L'ascesa della burocrazia virtuale e del lavoro al computer

Durante gli ultimi decenni abbiamo assistito alla nascita e implementazione del computer. Uno strumento che gode di una grandissima popolarità e che ormai per molti è diventato essenziale, specialmente nel mondo del lavoro. Secondo un'indagine dell'ISTAT del 2013 (tabella II), tra gli occupati, il Personal Computer risulta più utilizzato dai direttivi, dai quadri e dagli impiegati (90%) rispetto ai dirigenti, agli imprenditori e ai liberi professionisti (86,7%). Seguono a grande distanza i lavoratori in proprio e i coadiuvanti (66,5%), infine gli operai e gli apprendisti (57,5%).

Tab.II: Condizione occupazione per l'uso di internet durante gli anni 2006-2013(per 100 persone con le stesse caratteristiche). ISTAT, Statistiche report, 19/12/2013, "Anno 2013, Cittadini e nuove tecnologie".

Occupati	51,0	54,1	59,0	63,6	68,7	71,7	73,0	75,7
Dirigenti, imprenditori, liberi professionisti	69,8	72,1	77,5	79,1	85,0	84,8	86,2	87,1
Direttivi, quadri, impiegati	71,0	74,9	80,4	82,9	85,1	88,3	89,0	89,9
Operai, apprendisti	27,3	30,0	34,7	40,9	48,4	53,4	56,3	58,9
Lavoratori in proprio e coadiuvanti	35,3	39,4	43,7	50,5	56,8	60,4	61,7	66,9
In cerca di nuova occupazione	31,1	36,3	40,0	47,5	54,8	58,8	56,3	61,0
In cerca di prima occupazione	39,9	47,4	41,7	55,3	59,7	68,9	66,5	68,0
Casalinghe	7,5	8,0	10,8	14,3	17,1	19,5	19,3	21,6
Studenti	79,9	80,6	85,0	88,3	91,8	92,3	93,2	92,1
Ritirati dal lavoro	6,5	7,8	9,3	10,6	13,3	14,7	16,3	18,3
Totale	34,4	37,0	40,3	44,1	48,4	51,1	52,1	54,3



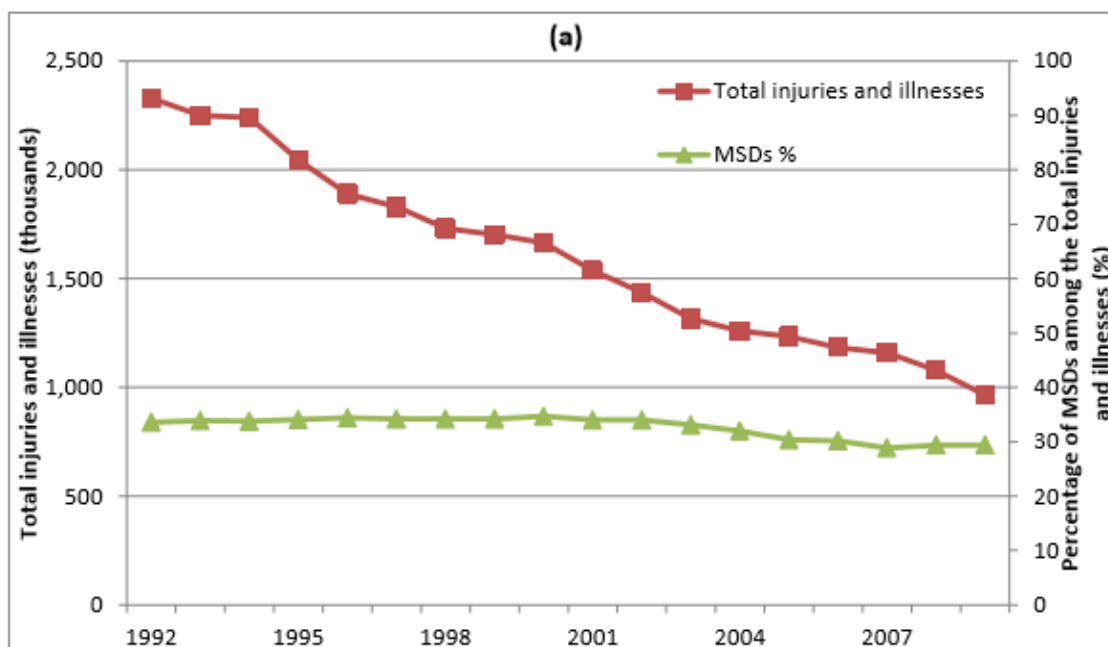
Mentre la maggior parte dei computer hanno avuto un impatto positivo sulla nostra vita, molti studi hanno dimostrato la possibilità di un'associazione tra questo strumento ed effetti avversi sulla salute, fino ad arrivare a vere e proprie malattie professionali o infortuni sul lavoro.

### *2.1 I disturbi muscolo scheletrici sempre più al centro dell'attenzione*

Tra le malattie professionali più frequenti in Europa, troviamo i disturbi muscoloscheletrici (DMS). Quasi il 25% dei lavoratori dell'Unione europea soffre di mal di schiena e il 23% lamenta dolori muscolari. Il 62% dei lavoratori svolge operazioni ripetitive con le mani o le braccia per un quarto dell'orario di lavoro; il 46% lavora in posizioni dolorose o stancanti; il 35% trasporta o movimentata carichi pesanti. Queste statistiche stanno a significare che i DMS non sono appannaggio esclusivo di lavoratori che movimentano carichi pesanti, ma coinvolgono tutti indistintamente, anche coloro apparentemente meno sollecitati fisicamente, per via di un lavoro pressoché statico. I disturbi muscoloscheletrici, nei casi più gravi, arrivano anche a danneggiare il tessuto nervoso come, ad esempio, la sindrome del tunnel carpale. Perciò nonostante sia stato constatato che i computer possono contribuire a DMS, in particolare agli arti superiori, le

modalità tramite cui questo avviene sono così casuali da non aver ancora stabilito il miglior percorso da seguire. I disturbi muscoloscheletrici da sovraccarico biomeccanico costituiscono una delle principali cause di assenza per malattia; questo significa che gran parte dei lavoratori si assentano più o meno spesso dal lavoro per problematiche riconducibili a dolori, infiammazioni e disturbi dell'apparato locomotore riguardanti i muscoli, tendini, legamenti, giunture, nervi periferici e vasi sanguigni di sostegno. La maggior parte dei DMS collegati all'attività lavorativa si sviluppano a causa dell'accumulo di microtraumi ai tessuti molli (muscoli, tendini, legamenti e nervi) nel corso del tempo e spesso si localizzano nella zona lombare, collo, spalle, avambraccio e mano. La possibilità di sviluppare, o aggravare, DMS durante l'attività lavorativa dipende da fattori fisici come forza impiegata, durata dell'attività, presenza di lavoro ripetitivo e postura; da fattori organizzativi, come supervisione oppressiva, stress e relazioni con i colleghi; in fine da caratteristiche individuali come età, genere, abitudini lavorative, stato di salute e vita privata. Come viene rappresentato nel grafico Tabella III, malattie e infortuni collegati al lavoro sono in costante diminuzione ma allo stesso tempo, l'indice in percentuale di disturbi muscolo scheletrici rimane costante. Negli ultimi 20 anni si è verificato un aumento dei casi di DMS tra lavoratori d'ufficio, il quale corrisponde all'ascesa dell'uso dei computer a lavoro. Come risultato una significativa porzione del lavoro correlato a DMS degli

Tab.III – Grafico temporale degli infortuni e malattie professionali nei luoghi di lavoro negli U.S.A, e percentuale di DMS tra di essi.



impiegati può essere dovuto all'uso intensivo del VDT e ICT. Precedenti studi epidemiologici hanno riscontrato che tra il 24% e il 44% degli impiegati hanno avuto sintomi da DMS alle mani, braccia, spalle e collo. Il lavoro al computer, a causa dell'uso intensivo dei muscoli delle dita e dei polsi, può portare a infortuni riguardanti i tessuti molli, in particolar modo a livello dei muscoli estensori e dei flessori dell'avambraccio. Per questo è importante capire l'associazione tra l'uso del pc e dei disturbi muscoloscheletrici a livello degli arti superiori: con particolare attenzione ai muscoli dell'avambraccio che muovono le nostre dita, mani e polsi e alla parte lombare della spina dorsale, che sostiene gran parte del peso del nostro corpo.

### *2.1.1 DMS: Fattori psico-fisici e sociali*

Per «malattia correlata al lavoro» si intende qualunque malattia causata o aggravata da fattori ambientali nel luogo di lavoro. Rientrano in questa definizione anche le malattie che hanno cause complesse, che riguardano una combinazione fra fattori professionali e non legati al luogo di lavoro.

Per «malattia professionale» si intende qualunque malattia causata principalmente dall'esposizione a un fattore di rischio fisico, organizzativo, chimico o biologico, o a una combinazione di questi legati al luogo di lavoro. Le malattie professionali sono essenzialmente quelle indicate nelle norme nazionali (D.Lgs 81/2008 T.U. Sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro) come malattie risultanti dall'esposizione ai fattori di rischio nei luoghi di lavoro. Il riconoscimento di una malattia professionale può essere associato a un risarcimento, se emerge chiaramente l'esistenza di un nesso causale tra l'esposizione nel luogo di lavoro e la malattia. Tra le malattie professionali, i disturbi muscoloscheletrici (DMS) sono uno dei disturbi più comuni, questi colpiscono la schiena, il collo, le spalle e gli arti superiori e inferiori e denotano qualsiasi danno o disturbo delle articolazioni o di altri tessuti. I problemi di salute vanno da malesseri e dolori di lieve entità sino ad affezioni mediche più gravi che costringono ad assentarsi dal lavoro o per le quali sono necessarie cure mediche. Nei casi più gravi, possono persino portare a disabilità e alla necessità di abbandonare il lavoro. Molti fattori

concorrono alla comparsa di questi sintomi e della malattia vera e propria. Qui una classificazione proposta dall'Agenzia Europea per la Sicurezza e Salute sul lavoro:

*I fattori di rischio fisici e biomeccanici possono includere:*

- movimentazione dei carichi, specialmente durante le fasi di flessione e torsione;
- movimenti ripetitivi o che richiedono uno sforzo;
- posture scomode e statiche;
- vibrazioni, scarsa illuminazione o ambienti di lavoro freddi;
- ritmi intensi di lavoro;
- rimanere seduti o in piedi a lungo nella stessa posizione.

*I fattori di rischio organizzativi e psicosociali possono includere:*

- elevata intensità lavorativa e bassa autonomia;
- assenza di pause o di possibilità di cambiare le posture lavorative;
- lavorare molto velocemente, anche conseguentemente all'introduzione di nuove tecnologie;
- lavorare per lunghe ore o a turni;
- bullismo, molestie e discriminazione sul luogo di lavoro;
- bassa soddisfazione sul lavoro.

In genere tutti i fattori psicosociali e organizzativi (soprattutto se uniti ai rischi fisici) che possono portare a stress, fatica, ansia o altre reazioni, suscettibili a loro volta di aumentare il rischio di DMS.

*I fattori di rischio individuali possono includere:*

- anamnesi precedente;
- capacità fisica;
- stile di vita e abitudini (ad es. fumo, mancanza di esercizio fisico).

### *3. Benessere e Industry 4.0*

Con la seconda rivoluzione industriale è nata la relazione uomo-macchina, con la terza rivoluzione industriale abbiamo avuto un upgrade dell'interfaccia "macchina", con l'introduzione di robot e computer. Ad oggi, il prospetto di una quarta rivoluzione industriale lo chiamiamo "Industry 4.0", dove le macchine si sostituiranno quasi completamente alla mano d'opera. Al contrario delle rivoluzioni industriali incontrate finora, non è presente un'unica idea destinata a cambiare il mondo del lavoro, ma un insieme di tante piccole e grandi tecnologiche che si aggregano, grazie ad internet, con rilevanza sistemica in nuovi modi di organizzare i processi di produzione. Con la scorsa Legge di bilancio 27 dicembre 2019, n. 160 non troviamo una proroga al cosiddetto super-ammortamento e l'iper-ammortamento, questi sono stati sostituiti da un credito d'imposta per le spese sostenute a titolo di investimento in beni strumentali nuovi. È stata infatti ridisegnata la disciplina degli incentivi fiscali previsti dal Piano Nazionale Impresa 4.0, al fine di sostenere più efficacemente il processo di transizione digitale delle imprese, la spesa privata in ricerca e sviluppo e nell'innovazione tecnologica. Questo anche nell'ambito dell'economia circolare e della sostenibilità ambientale e tenendo in considerazione fattori come l'accrescimento delle competenze nelle materie connesse alle tecnologie che consentiranno il processo di transizione tecnologica e digitale, nonché di

razionalizzare e stabilizzare il quadro agevolativo di riferimento in un orizzonte temporale pluriennale, compatibilmente con gli obiettivi di finanza pubblica (art. 1 – comma 184). L’obiettivo è quello di realizzare una fabbrica più efficiente sia in termini di produttività che di sfruttamento delle risorse. L’Industry 4.0 viene definita in diversi modi: “fabbrica innovativa”, “fabbrica intelligente”, “Smart Industry”, “advanced manufacturing” ma questi nomi parlano tutti di una stessa cosa, tecnologia ed efficienza.



Figura 2 – Piano Nazionale Industria 4.0



### *3.1 I lavoratori*

Le industrie di tutto il mondo cercano modalità sempre più tecnologicamente avanzate, sia per apportare più produttività ma anche per essere più competitivi sul mercato. Nuove interfacce virtuali come le IoT (Internet of Things), le quali vengono introdotte in quelli che sono conosciuti come i sistemi di produzione cyber-fisici (cyber-physical production systems, CPPSs). L'implementazione e lo sviluppo stesso dell'Industry 4.0 comporterà per gli operatori una sempre maggiore flessibilità e capacità di adattamento in un ambiente di lavoro molto dinamico, tecnologico e in continuo cambiamento. Questo porterà molti cambiamenti, non solo all'interno dell'azienda, ma anche tra i dipendenti che vedranno, in alcuni casi, le loro mansioni cambiare drasticamente con l'interfacciarsi di tecnologie avanzate. Per cui sarà necessario essere disponibili ed aperti a cambiare la propria mansione da una in cui si ha completa maestria, al dover seguire corsi di formazione e mettersi alla prova con situazioni stimolanti e stressanti in egual misura. L'Industry 4.0 si pone l'obiettivo di rompere la catena produttiva del “processo – prodotto – mano d'opera” per migliorare la qualità del fattore umano. L'interazione umana sarà necessaria nei processi decisionali critici, quali piani di azione, procedure e valutazione dei rischi, per garantire efficienza e costante produttività. Monitoraggio e supervisione non faranno più parte del consueto lavoro ma queste nuove metodologie richiederanno ai

lavoratori di essere costantemente pronti ogni qual volta si presenta un'anomalia. Parte essenziale di questo processo è l'introduzione di nuove figure professionali, come valore aggiunto al team work, specializzate sull'utilizzo e manutenzione delle nuove tecnologie applicate, così da apprendere più velocemente i funzionamenti delle nuove attrezzature. Resterà comunque essenziale un periodo di familiarizzazione e apprendimento.

### *3.2 L'azienda*

La transizione all'Industry 4.0 non riguarderà solo la produzione ma l'azienda in toto. Passando da una operatività compito-centrata a una persona-centrata. Tra gli impatti principali ne individuiamo 5 di fondamentale importanza:

- 1 - Pianificazione e realizzazione di un compito tenderanno a coincidere con una persona che avrà il pieno controllo di processi e tecnologia;
- 2 - Sviluppo di competenze personali allargate all'interazione con il gruppo di lavoro sui processi e fuori dai processi verso ambienti accoglienti e positivi tali da minimizzare conflitti e disfunzionalità in un clima collaborativo e socialmente interattivo.

3 – Implementazione in continuo di rapporti collaborativi orizzontali e verticali, interni ed esterni alla fabbrica e lungo la supply chain, in accoppiamento con corone di macchine intelligenti che assicurano la fluidità dei processi.

4 – I così detti “lavoratori del sapere” e le loro relazioni saranno in questo modo alimentate da autoorganizzazione da una parte e da tecnologie collaborative e abilitanti dall’altra (interfacce grafiche multimodali, work-flow intuitivi, device portatili interattivi, etc.).

5 – l’interconnessione tra uomini e processi, tra persone e robot, così configurati saranno modulati da esperienza che dovrà essere crescentemente condivisa anche per controlli in remoto di larga parte delle operations e nuovi sistemi di sicurezza in mobilità e dinamici.



Figura 3

### *3.3 Benessere o Safety 4.0*

Un'azienda che centra la propria operatività sulle persone, mettendo al primo posto non solo benessere e felicità dei propri collaboratori ma valorizzando passioni, ideali ed emozioni. Tutto ciò crea un ambiente partecipativo e flessibile ai cambiamenti. Un'organizzazione con un welfare strutturato così da creare una vera e propria microsocietà, dove i manager sono coloro che si “prendono cura” delle persone che la compongono. Un’attenzione che non si ferma alla salute ma stimola e include i dipendenti, su scala creativa e collaborativa. Per ottenere questo le aziende che introdurranno una Safety 4.0, dovranno tenere in mente le 4 A:

1 – Apertura

2 – Accessibilità

3 – Accoglienza

4 – Abilitazione

Parliamo di un'azienda che coinvolge e motiva i propri collaboratori e rende ognuno di essi partecipe alla mission. Con l'Industry 4.0 abbiamo finalmente il superamento di ogni tipo di fordismo evoluto e con questo anche la fine di ogni illusione Taylorista di “avere operai stupidi come buoi per meglio adattarli alle mansioni di routine più monotone”, la quale, tra l’altro, si è già scontrata con

insuperabili condizioni di stress psico-fisico e organizzativo. Da qui una delle più grandi trasformazioni di questa rivoluzione, ovvero, l'unione tra Smart working e Smart organization, con misure di wellness aziendale olistiche, per la mobilitazione e l'abilitazione delle sue risorse più preziose in linea con lo sviluppo dell'uomo e delle sue necessità per una crescita di medio-lungo termine.

### *3.4 Smart factory = Smart working = Smart welfare*

Nonostante l'Italia si trovi all'ultimo posto per uso di Smart working, questa situazione sta cambiando. Nello scorso marzo (2020) ci siamo confrontati con una pandemia chiamata Covid-19, la quale ha costretto milioni di lavoratori allo Smart working. Questo ha portato non pochi problemi, dovuti in parte alla povera formazione ma anche alla mancanza di risorse da parte delle aziende. Stress, burnout e disagi fisici sono affiorati dimostrando come certe caratteristiche non possono essere ignorate:

A – flessibilità intelligente;

B – resilienza (per resistere agli shock tecnologici, di competenza e di domanda);

C – auto-organizzazione;

D – agilità.

L'azienda diventa flessibile e agile, dotandosi di un Welfare evoluto, che si trasforma con l'azienda stessa. Uno Smart welfare dinamico che aiuta, stimola e soprattutto, che considera le persone come esseri umani non più come macchine. Troviamo punti di interconnessione anche con la ISO 450001 e i SGSL che si stanno espandendo verso questo mondo e mentalità. Tra questi risaltano:

- 1 – Ruoli aperti ed entro certi margini interconnessi e integrati;
- 2 – Strutture con processi e conoscenze condivise;
- 3 – Orientamento culturale alla collaborazione e cooperazione;
- 4 – Leadership orizzontale accoppiata con employeeship.
- 5 – Organizzazioni di piattaforma e non di singoli prodotti;
- 6 – Pianificazione: Azioni per affrontare rischi e opportunità, obiettivi per la SSL e pianificazione per il loro raggiungimento;
- 7 – Capacità strutturali interne per governare il cambiamento (tecnologiche, culturali, organizzative);
- 8 – Modelli gestionali da push a pull e collaborativi anche in senso reticolare e comunitario;
- 9 – Miglioramento continuo.

Riassumendo questi concetti, l'Industria 4.0, se accoppiata con una Sicurezza 4.0, non cambierà solo lo svolgimento del lavoro ma anche i lavoratori, il benessere e l'azienda nel suo complesso. Una visione che potrà essere adempiuta solo tramite l'applicazione di misure di wellness che allenino sia il corpo che la mente, per avere dipendenti sani, concentrati, pieni di passione e calma in egual misura.

Ovvero, lavoratori pieni di benessere.

## **CAPITOLO II – Lo Yoga: moda o necessità?**

Nella mente di molti occidentali la parola Yoga rimanda a immagini di persone che fanno strani, impossibili e contorti esercizi, oppure a una persona con aria meditativa seduta a gambe incrociate. La realtà è che entrambe queste immagini trovano posto nella pratica dello Yoga, ma è molto più di questo. Queste misconcezioni sono conseguenza della primissima letteratura scientifica a riguardo, che tratta questa disciplina più come mentale che fisica ma anche al fatto che lo Yoga è associato al subcontinente indiano e alle religioni dell'Induismo e Buddismo, conosciute nel mondo occidentale per l'uso della meditazione. “È essenzialmente una disciplina spirituale basata su una scienza estremamente delicata, la quale si concentra nell'apportare armonia tra la mente e il corpo”, la descrive così il sito del Ministero degli Affari esteri indiani, e continua “è sostanzialmente un modo di vivere in modo salutare”. La parola “Yoga” deriva dalla antica lingua Sanscrita, in particolare dalla radice “Yuj”, ovvero “unire”, “partecipare”. Nelle antiche scritture indiane la pratica dello Yoga porta ad un'unione tra coscienza individuale con quella dell'universo, la quale comporterà un'armonia tra corpo e mente, uomo e natura.

I benefici delle varie pratiche yoga riguardano la salute ma anche il Wellness, le largamente praticate yoga Sadhanas (pratiche) si sono evolute e trasformate nel tempo, oggi le troviamo con i nomi di: Hata Yoga, Ashtanga, Iyengar, Vinyasa,



kundalini, Yin, Ansura, Birkam e molte altre. Nella pratica, le Yama sono le “restrizioni”, possiamo identificarle come delle regole morali, mentre le Niyama sono le osservanze. Queste sono considerate le basi, per i diversi stili secondo la tradizione, ma chiunque può performare una Asana (posizione) e trovarne i suoi benefici, anche senza seguire le regole teoriche. Le Asana consistono nell’adottare vari schemi psico-fisici, i quali sono strutturati per portare equilibrio e stabilità tra il corpo e la mente, in modo tale da mantenere le posizioni per una considerevole quantità di tempo. Oggigiorno la letteratura scientifica sta sempre più approfondendo questo argomento, sia per i comprovati risultati benefici sia per la diffusione che lo Yoga sta avendo nel mondo. Negli ultimi anni abbiamo visto affiorare studi di yoga ovunque e per quanto può suonare come una novità, già troviamo, anche in Occidente, istituzioni completamente dedicate alla pratica come college, università, cliniche oppure all’interno di scuole e ospedali con interi dipartimenti dedicati.

## *1. Definizioni*

La parola yoga è molto usata e male interpretata in questi tempi, poiché la nostra è un'epoca di facili entusiasmi passeggeri e lo yoga è stato spesso ridotto ad una questione di moda. Molti insegnamenti si sono moltiplicati in suo nome ed è stato oggetto di sfruttamento commerciale e una piccola parte dello yoga viene spesso considerata come se fosse tutto lo yoga. Per esempio, molte persone in Occidente pensano che esso sia un culto del fisico e della bellezza, mentre altri credono che si tratti di una religione. Tutto ciò ha reso confusa la vera definizione dello yoga. Quindi volendo chiarire cosa è questa disciplina potremmo dire che è un insieme di pratiche, studi, teorie ed insegnamenti che hanno come obiettivo quello di aiutarci ad essere in salute e vivere meglio, con maggiore consapevolezza, forza d'animo, benessere fisico ed emotivo. Lo yoga è anche uno stile di vita, in quanto va dalla pratica delle posizioni, alla ricerca uno stile di vita sano e consapevole, il quale si basa su norme etiche e morali. Può essere intrapreso come un percorso, che ci aiuta a sentirci bene, in forma, pieni e soddisfatti della nostra vita. Da questa affermazione possiamo notare come ci sia una forte analogia con gli obiettivi dei piani di salute aziendali.

## *1.1 Perché lo Yoga?*

La luce, la macchina, il telefono, il computer, lo Yoga: cosa hanno in comune queste 5 cose? Si sono diffusi molto velocemente ed in larga scala, in tutto il mondo, negli ultimi 150 anni. Possiamo dire che sono degli helper per l'essere umano moderno. Proteggono dall'oscurità, rendono veloci, aiutano ad essere sociali nella maniera più efficiente possibile e aiutano il corpo ad evolversi, senza compromessi.

I benefici dello yoga spesso sono ricondotti a sollievo da stress e una migliore capacità di gestire le emozioni ma la versatilità della disciplina permette molto di più. Proprio perché si può praticare ovunque ed in qualsiasi momento sono numerosi gli studi scientifici comprovati che attestano che anche solo 10 - 15 minuti di pratica al giorno possono essere sufficienti per godere dei suoi benefici.

Questi possono essere:

### *Benefici fisici:*

- Migliora la forza, flessibilità, equilibrio e concentrazione.
- Migliora le funzionalità di organi, tessuti, apparati.
- Funzione antiossidante.
- Rallenta l'invecchiamento, rende la pelle giovane, luminosa.
- Previene e cura il mal di schiena e disturbi muscoloscheletrici.
- Mantiene il sistema cardio-circolatorio in buona salute.

- Aumenta la qualità del respiro e la capacità respiratoria.
- Migliora le performance sportive.

*Benefici mentali:*

- Riduce l'ansia, depressione, attacchi di panico.
- Insegna a gestire le emozioni e lo stress.
- Aiuta ad assumere stili di vita sani.
- Combatte l'insonnia.
- Porta chiarezza mentale.
- Migliora la capacità di concentrazione.

Nella pratica dello yoga l'attenzione è rivolta all'ascolto del corpo e del respiro; durante la pratica si è concentrati e focalizzati sul momento presente, senza altre distrazioni mentali. Grazie a questo meccanismo si acquisisce una facoltà chiamata propriocezione, ovvero la capacità di comprendere i messaggi che si riceve dal corpo e dalla mente. Col tempo, e con la pratica, diventa naturale conservare questa abilità dentro di sé, anche fuori dalla pratica, si diventa così più consapevoli di ogni gesto, parola, azione. È per questo che grazie allo yoga si impara ad essere presenti e concentrati in ogni momento, sviluppando così uno stato di consapevolezza, ovvero, la principale qualità per combattere lo stress.

L'incapacità di gestire le situazioni a livello emozionale genera accumulo di tensioni che si manifestano con uno stato di confusione mentale, che non permette di affrontare le sfide della vita quotidiana con serenità, di avere una visione lucida dei problemi e di prendere decisioni chiare. La consapevolezza amplifica la fiducia in sé stessi e la forza interiore e permette di superare i limiti autoimposti, le paure e le incertezze. Se la mente è rilassata, ci si può esprimere in maniera autentica e di conseguenza cambiano anche i rapporti con gli altri; le relazioni interpersonali migliorano, poiché si superano i conflitti, le ostilità, le tendenze aggressive. Inoltre, lo yoga, insegna ad utilizzare al meglio la mente, permette di imparare a conoscerla, controllarla ed utilizzarla nel modo corretto, con il risultato che situazioni di grande stress come a volte può succedere durante l'attività lavorativa, diventano in poco tempo gestibili e facili da risolvere. Molte delle pratiche che compongono queste tecniche sono recenti, in quanto lo yoga si è evoluto nel tempo, e continua ed evolversi per soddisfare le esigenze delle persone e della società nella quale viviamo. Infatti, sono moltissime le posizioni che hanno meno di 100 anni, e molte altre stanno nascendo ogni giorno per adattare lo yoga alle condizioni di vita moderne. Lo yoga è disponibile a chiunque senta il bisogno di fare qualcosa per la propria salute, per cambiare le proprie abitudini, per prendersi cura di sé. Poiché una lezione può essere più o meno fisica, più o meno meditativa, oppure mirata ad un obiettivo specifico, la scelta della tipologia di

yoga che si vuole praticare è di fondamentale importanza per apprezzarne al meglio i benefici, e per fare in modo che la pratica sia efficace e adatta alle proprie esigenze psicofisiche di quel particolare momento. La malleabilità di questa pratica la rende ideale per chiunque e specialmente nei luoghi di lavoro.

Le principali regole dello yoga:

- Ascolta il tuo corpo e mantieni l'attenzione al momento presente.
- Rispetta i tuoi limiti e non forzare mai le posizioni.
- Respiro cosciente.

Lo Yoga richiama il concetto di rilassamento, meditazione, di un momento di pausa, spesso, in mezzo ad una vita sempre “in corsa”.

## *1.2 Uno stile per ogni bisogno*

Lo Yoga è, quindi, l'incontro tra il corpo e la mente che saranno in perfetto equilibrio tra di loro. Questo porterà calma, chiarezza e concentrazione. Può essere praticato da chiunque: non vi sono, infatti, limiti in termini di età e preparazione fisica. Questa disciplina include gli esercizi di respirazione (Pranayama), le posture (Asana), la meditazione e i mantra (strumenti per pensare costituiti da inni, versetti vedici ed insiemi di sillabe). L'esecuzione delle asana ha particolari funzioni a livello della circolazione sanguigna ed ognuna di esse

deve essere portata a termine secondo le proprie capacità, senza compiere alcuno sforzo. Ciò che conta è il progresso, il miglioramento di sé stessi e non l'esecuzione perfetta. Esistono diverse tipologie di Yoga e ciascuna di esse si focalizza su un diverso aspetto. Questa dottrina aumenta la resistenza, la flessibilità e l'equilibrio a livello generale, ma la forma di Yoga da praticare deve essere scelta sulla base dei propri obiettivi. Qui un elenco dei principali tipi, evidenziando le peculiarità di ognuno:

### ***Hatha Yoga***

L'Hatha Yoga, meglio noto come Yoga dello sforzo o della forza, è una delle tipologie più praticate nel mondo occidentale. Lavora sulla forza fisica e sulla respirazione, al fine di preparare il soggetto alla meditazione. Il termine Hatha significa sforzo violento, ma analizzandolo attentamente si evince che esso è dato dalla composizione di ha (sole) e tha (luna). Si riferisce, quindi, al passaggio dell'aria nella narice destra ed in quella sinistra: la prima rappresenta il sole, la seconda la luna. Lo Hatha Yoga definisce, perciò, l'insieme dei due respiri. Questa disciplina si propone, più in generale, di riunire tutti i possibili opposti e le dualità, affinché possano funzionare in perfetta armonia. L'obiettivo finale è raggiungere il samadhi (annullamento delle dualità), perché se la testa e il cuore lavorano insieme si vive meglio. Le posizioni principali che

vengono eseguite sono quelle del cobra, della barca, dell'albero, del triangolo e del cane a testa in giù. Questo tipo di Yoga apporta, più di tutti gli altri, benefici sul piano fisico: è indicato per tutti coloro che soffrono di scoliosi e disturbi al rachide. Favorisce l'elasticità di muscoli e tendini, mentre gli esercizi respiratori conferiscono più vigore all'organismo. Si lavora, inoltre, sulla respirazione diaframmatica, praticata molto poco per svariati motivi. L'Hatha Yoga svolge, infine, funzioni terapeutiche ed è l'ideale per tutti coloro che soffrono di ansia, attacchi di panico, disturbi psicosomatici, depressione ed astenia. Le posizioni assunte si ripercuotono positivamente sugli organi interni, sulle funzioni delle ghiandole endocrine e sul sistema nervoso. Il tutto si traduce in uno stato di salute psicofisico ottimale.



Figura 4 - Sequenza del Saluto al Sole nello Hatha Yoga



## *Ashtanga Yoga*

L'Ashtanga Yoga nasce in India ed è una tipologia impegnativa, ma nello stesso tempo molto dinamica. Il termine ashtanga significa otto e questo numero richiama gli otto rami dello Yoga descritti da Patanjali nello Yoga Sutra:

- Yama: l'azione indirizzata verso gli altri;
- Niyama: l'azione rivolta verso sé stessi;
- Asana: postura e posizioni assunte;
- Pranayama: esercizi respiratori;
- Pratyahara: digiuno dei sensi;
- Dharana: la concentrazione necessaria per l'esecuzione corretta degli esercizi;
- Dhyana: la meditazione che contraddistingue lo Yoga;
- Samadhi: autoscienza.

Questa disciplina riunisce esercizi respiratori controllati ed asana eseguiti in serie.

Una seduta di Ashtanga Yoga comprende: una sequenza di apertura formata da una serie di 8 o 10 saluti al sole, seguono gli asana eseguiti in piedi ed una delle sei sequenze principali di postura. Queste ultime comprendono la prima serie, la seconda serie e quattro serie avanzate. Ognuna delle sei sequenze corrisponde ad

un diverso giorno della settimana. Questa tipologia di Yoga, infatti, incoraggia l'esercizio quotidiano e prevede un solo giorno di riposo. Gli asana vengono eseguiti in un flusso, ogni posizione è legata a quella successiva da movimenti di transizione e la lezione si conclude con un mantra. Il tutto è scandito dalla respirazione nasale e rumorosa. L'Ashtanga Yoga apporta diversi benefici: favorisce l'equilibrio del corpo e la respirazione naturale, migliora la salute del sistema cardiovascolare, tonifica i muscoli ed i tendini, supporta il sistema nervoso e l'apparato gastrointestinale, conferisce leggerezza al corpo, incrementa la concentrazione, contrasta l'ansia, controlla lo stress e mitiga dolori di diversa natura. I praticanti avvertono una sensazione di benessere psicofisico, accompagnata da calma e rilassamento.



Figura 5 - Saluto al Sole nell'Ashtanga Yoga

## ***Yin Yoga***

Si tratta di una disciplina intensa e profonda che placa le emozioni, rilassa la mente preparandola alla meditazione e rinvigorisce il corpo umano. Questa dottrina si concentra sui tessuti connettivi profondi: legamenti, tendini, articolazioni ed ossa. Le asana sono passive e statiche e si protraggono per un arco temporale compreso tra 3 e 5 minuti, il tutto accompagnato da una respirazione profonda. Lo Yin Yoga rilassa i muscoli e stimola i tessuti connettivi, applicandovi una certa tensione per un breve lasso di tempo; essi risultano così fortificati e nutriti.

## ***Yoga Iyengar***

L'Iyengar Yoga è uno stile di Hatha Yoga contraddistinto da una particolare attenzione al dettaglio e da esecuzioni precise e puntuali. Le sessioni prevedono l'impiego di appositi strumenti (cuscini, cinture, sedie, blocchetti in legno), atti a facilitare il corretto svolgimento degli esercizi. Il nome di questa disciplina rimanda a B.K.S Iyengar, uno dei più noti yogi contemporanei scomparso nell'estate del 2014. L'Iyengar Yoga si propone di riunire il corpo, la mente e lo spirito ed alleviare lo stress. Le posizioni devono essere mantenute per un determinato intervallo temporale, in modo tale da permettere agli effetti

benefici di penetrare nel corpo. Si riscontrano miglioramenti a livello articolare e muscolare, il sistema immunitario si rafforza e la mente risulta rilassata ed equilibrata. Questa dottrina può essere praticata da bambini, adulti ed anziani; vi sono, inoltre, programmi mirati destinati a soggetti affetti da immunodeficienza, ipertensione, dolori cronici e menopausa. In America è stato, infine, condotto uno studio pilota dove alcuni soggetti malati di AIDS sono stati trattati con questa disciplina, ottenendo risultati incoraggianti.



Figura 6 – Esempio di Iyengar Yoga

## *Anusara Yoga*

Si tratta di una pratica fondata negli anni '90 dall'americano John Friend. Friend è nato in Ohio nel 1959 e si è avvicinato allo Yoga quando aveva solo 13 anni. Ha praticato l'Hatha Yoga, l'Iyengar Yoga e successivamente ha creato un proprio stile: l'Anusara Yoga. Questa dottrina si è diffusa rapidamente nel mondo ed oggi vi sono più di 1000 insegnanti certificati. Essa si basa sulle cosiddette 3 A (attitudine, allineamento, azione):

- la prima si riferisce all'approccio nei confronti della vita;
- la seconda fa riferimento alle posizioni assunte;
- la terza ribadisce l'importanza dello Yoga nella vita di tutti i giorni.

Questa pratica apporta benefici al corpo, alla mente ed allo spirito. Il corpo diventa più forte e la sua flessibilità aumenta in modo considerevole. Gli allineamenti favoriscono la risoluzione di disturbi posturali. Focalizzarsi sulla respirazione permette, invece, di migliorare la capacità polmonare e da ciò ne deriva una maggiore distribuzione di ossigeno ad organi e tessuti. Il soggetto, grazie alla maggiore ossigenazione, godrà di ottima salute e si sentirà in forma. Il corpo e la mente stringono un legame molto forte, che associato alla respirazione profonda consente di controllare ansia e stress. Lo spirito ritrova, invece, l'entusiasmo perso, il coraggio, l'energia e l'autostima.

## *Vinyasa Yoga*

Il Vinyasa Yoga è un'antica pratica la cui diffusione viene attribuita a Krishnamacharya, da molti considerato il padre dello Yoga moderno, il quale verrà approfondito più avanti. Egli fondò una scuola e formò diverse personalità di rilievo del mondo dello Yoga. Dai suoi insegnamenti si evince che il collegamento, tra i diversi asana, deve essere fatto da determinati movimenti ed atti respiratori. L'esecuzione si trasforma perciò in una specie di melodia, dove ogni nota è connessa a quella successiva. Il Vinyasa Yoga si differenzia dall'Hatha Yoga proprio a causa della sua dinamicità. La prima disciplina si sofferma, infatti, sulla transizione da una posizione all'altra, mentre nella seconda ciò che conta non è il movimento, ma la posizione finale. Il dinamismo, che contraddistingue la Vinyasa Yoga, consente di sbloccare le contrazioni fisiche volontarie (bandha). Il movimento produce calore, scioglie i muscoli, favorisce la circolazione sanguigna e libera le tossine.



Figura 7 – Esempio di Vinyasa Yoga

## ***Kundalini Yoga***

Il Kundalini Yoga è una disciplina dalle origini molto antiche. In passato veniva trasmessa oralmente da maestro a discepolo, ma con il passare del tempo qualcosa è cambiato. Il maestro Yogi Bhajan, nel 1968, ha iniziato ad insegnare questa tipologia di Yoga negli Stati Uniti, rendendola quindi accessibile a chiunque. Il Kundalini Yoga prevede:

- esecuzione di diverse tipologie di asana (esercizi ad alto tenore di dinamicità e danza);
- pratiche respiratorie con il pranayama;
- tecniche di controllo dell'energia vitale (prana);
- conoscenza approfondita della mente;
- assunzione di particolari posizioni con le mani (mudra);
- utilizzo della voce per la recitazione orale e mentale di parole sacre (mantra).

È, anche noto, come Yoga della consapevolezza ed apporta i seguenti benefici:

- migliora la funzionalità del sistema nervoso centrale e periferico;
- rafforza il sistema immunitario;
- migliora il lavoro svolto dai diversi organi;

- il corpo acquisisce forza, flessibilità e tonicità;
- maggiore senso di benessere caratterizzato dal ringiovanimento;
- canalizzazione e trasformazione delle emozioni per consentire al soggetto di agire con calma e serenità;
- favorisce l'apertura mentale;
- maggiore consapevolezza della propria essenza spirituale.

### ***Bikram Yoga***<sup>1</sup>

Si tratta forse della tipologia di Yoga più in voga. Consente, infatti, attraverso un'attività fisica intensa di migliorare la salute del proprio corpo e della propria mente. Viene anche definito Hot Yoga e viene praticato all'interno di una stanza la cui temperatura raggiunge i 40°C. I muscoli, in questo modo, si allungano senza il rischio di strapparsi ed il corpo si depura. La lezione ha una durata complessiva di novanta minuti e nel corso di questa vengono eseguiti 26 asana, ripetuti due volte, e 2 esercizi respiratori. Chi pratica questa disciplina deve: assumere molti liquidi prima, dopo e durante la lezione, dotarsi di teli assorbenti ed indossare abiti adeguati all'elevata temperatura.



## *2. La pratica ieri e oggi*

Lo yoga sta viaggiando nel tempo e nello spazio. Tanto che oggi si sente sempre più parlare di yoga orientale e yoga occidentale, ovvero la pratica di ieri e quella di oggi. Questa suddivisione è ovvia considerando che lo Yoga ha 5000 anni di storia in cui si è evoluto e considerando che da 150 anni è ufficialmente arrivato in Occidente, dove ha subito ulteriori mutazioni. Basti pensare che ad oggi sono ben più di 19 milioni i cittadini degli U.S. che praticano Yoga, ovvero il 17% della popolazione mentre il 56% degli adulti ne è interessato ma non lo pratica. Questi sono i risultati dei sondaggi della Yoga Alliance, l'ente certificatore degli insegnanti della disciplina ma anche il principale promulgatore di ricerche in campo medico e scientifico riguardanti la materia. I loro sondaggi, inoltre, dimostrano che il 63% degli adulti sotto l'età dei 45 anni è interessato nello svolgere yoga contro il 49% degli over 45. In aggiunta, le donne sono il doppio degli uomini a svolgere questa pratica ed infatti il 62% delle donne sono interessate nel fare yoga contro il 48% degli uomini.

Oggi possiamo parlare di Yoga inteso come una scienza applicabile anche all'interno della medicina moderna, d'altronde ha la terminologia usata per descrivere diversi fenomeni proprio come nel linguaggio tecnico (tab. IV), gli strumenti (asanas, pranayama, kriyas, mudras, bandhas, shat karma etc.) sono come dei "finder" che aiutano a scoprire parti nascoste del nostro corpo e ad

approcciare uno stile di vita sano. Lo yoga ha anche metodologie che sfruttano un approccio esperienziale e sperimentale, il quale implica l'esecuzione delle varie azioni fisiche e mentali (abhyasa) e l'osservazione dei risultati con un spassionata oggettività (vairagya). Anche la letteratura a riguardo è molto corposa e ricca, grazie agli studi sperimentali e esperienziali come riportato nei Vedas, Upanishads, Puranas, Itihasas, Shastras etc. L'ultimo aspetto, la prova del nove, è che tutte le esperienze, e sperimentazioni, sono aperte ad essere verificate da chiunque.

	Caratteristiche della Scienza	Caratteristiche dello Yoga
1	Oggettività	Vairagya – spassionata oggettività
2	Porsi le giuste domande e fare attente osservazioni	Pariprasna – domandarsi con Viveka – acuto intelletto
3	Rigorous controllo e sperimentazione	Abhyasa – pratica sistematica
4	Ardente desiderio di conoscenza	Mumukshutva – ardente desiderio di liberazione
5	Diretta esperienza	Pratyaksha – diretta esperienza
6	Corretto sapere o cognizione	Pramana – accurato sapere
7	Affidabili esperienze di antecedenti sperimentazioni	Vedas, Agamas, Upanishads, Parampara – I testi guida
8	Verifica e ripetibilità del risultato	Sadhana – esperienza individuale diretta, provare la veridicità dei risultati degli insegnamenti

Tab. IV – Confronto tra metodo Yoga e metodo scientifico

## 2.1 5000 anni di sperimentazioni e mutazioni

La maggior parte degli studiosi concordano che le prime testimonianze dello yoga risalgono al 5000 A.C. in India, in quanto sono state ritrovate le prime raffigurazioni di alcune posizioni su monete, tavolette e sigilli appartenenti a quel periodo. In questo periodo tutti gli insegnamenti erano tramandati esclusivamente in modo orale da maestro a discepolo fino a che non si riscontrarono i primi cenni di questa parola su opere scritte. A quel tempo lo yoga era inteso come un insieme di tecniche meditative con il fine di raggiungere la realtà ultima e di controllare i sensi. Le prime prove scritte possono essere trovate nelle scritture vediche, precisamente gli *Upaniṣad*, i quali sono poemi filosofici, scritti in sanscrito, che esplorano la natura dell'anima umana. È su questi antichissimi testi, risalenti al 3000 A.C., che possiamo trovare i primi insegnamenti sullo yoga. Anche nella *Bhagavad Gita* troviamo spesso la parola yoga ma intesa soprattutto e solo come una condotta di vita che guida verso la liberazione. Gli Yoga Sutra, è un'opera scritta intorno al 500 A.C da *Patanjali* che, per la prima volta nella storia dello yoga, ha racchiuso tutta la conoscenza di quel tempo in un libro per iscritto. Questo è riconosciuto come testo fondamentale da tutte le differenti scuole. Da questo periodo in poi la storia dello yoga cambia e tutto il sapere viene tramandato grazie a questo libro, oltre che ovviamente sempre da maestro a discepolo, il quale è diventato la base per tutti coloro interessati ad intraprendere questo

cammino. Lo yoga, prima di essere una filosofia o una pratica dai contorni ben tratteggiati, è stato a lungo un modo di concepire l'individuo e la realtà che ha caratterizzato aspetti anche diversissimi della cultura indiana. Molto prima di uno yoga definito e professato c'è stato uno yoga, in verità tanti yoga, vissuti e praticati. Perciò sorge spontanea la domanda:

*Come siamo arrivati a una disciplina più vicina al fitness piuttosto che alla spiritualità?*

Questo merito va a tre indiani che vissero agli inizi del XX secolo e che si focalizzarono sugli aspetti fisici dello yoga e oltre che sulla meditazione. Swami Kuvalayananda che si concentrò soprattutto sugli infiniti benefici che questa disciplina può portare alla salute. Swami Sivananda e Krishnamacharya che invece si concentrarono a sviluppare un ampio e vario sistema di asana e tecniche di pranayama. Sono stati proprio loro che hanno dato il via a quel tipo di pratica, soprattutto fisica, che si è enormemente diffusa negli ultimi anni in occidente. In particolare, Krishnamacharya (figura 8), definito anche “il padre dello yoga moderno”, ha istruito tre “discepoli” che si sono particolarmente distinti e hanno influenzato la diffusione dello yoga negli ultimi anni, specialmente in occidente: Pattabhi Jois che ha dato vita all’Ashtanga Yoga, Indra Devi che si è guadagnata il nome di “First Lady dello yoga” e B.K.S. Iyengar che ha creato uno stile caratterizzato da una particolare attenzione agli allineamenti e dall’uso di

sostegni, appunto chiamato Iyengar Yoga (rif 1.1). Grazie a questi Guru e molti altri insegnanti che si sono formati negli ultimi anni, lo yoga ha avuto una diffusione senza precedenti e attualmente ci sono milioni di praticanti in tutto il mondo. La disciplina si è diffusa talmente tanto che sono stati sviluppati numerosissimi stili molto differenti l'uno dall'altro. (rif. 1.1) Alcuni sono più statici, altri più dinamici ed altre pratiche sono completamente diverse dallo yoga tradizionale.

Quindi lo yoga che conosciamo oggi, è una mutazione della pratica di 5000 anni fa, o di quella di 300 anni fa, lo yoga occidentale ha aspetti nuovi e malleabili dalla persona che lo pratica. Possiamo dire che il passaggio che ha garantito a questa disciplina una cittadinanza nel mondo occidentale è proprio il fatto che essa viene utilizzata come uno strumento per uno stile di vita salutare, piuttosto che di uno spirituale.

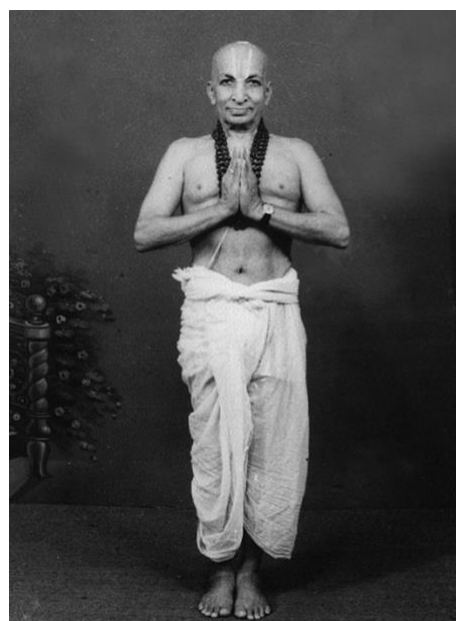


Figura 8 - Krishnamacharya

## 2.2 *La diffusione globale*

Andiamo ora ad approfondire come lo Yoga sia diventato un fenomeno globale in così poco tempo. Sono state diverse le vie attraverso le quali la cultura indiana si è espansa in occidente, possiamo raggruppare le principali in: yoga, induismo, buddhismo, vedanta, le scuole sivaite e tantriche. Queste scuole, religioni e discipline sono state sfruttate dalla società consumistica e da un mondo globalizzato, alcune hanno avuto più o meno “successo” e una più o meno lunga vita. Quello che differenzia lo yoga, e di conseguenza la sua grande popolarità, sono proprio le sue proprietà adattative e i suoi risultati evidenti anche con poca pratica.

*Quali caratteristiche rendono lo yoga adattabile a tutti e quindi di facile espansione?*

- Prima fra tutti, **lo yoga è laico**, accoglie tutti i credi e tutti coloro che non credono affatto. Questo fa sì che la persona che lo pratica si senta libera di vivere la disciplina senza assidue regole morali.
- La **mancanza di gerarchie** – lo yoga non è uno sport, non è una competizione, allievi principianti ed esperti possono svolgere la stessa lezione, poiché la pratica è personale. Gli unici ruoli designati sono quelli dell’insegnante e dello studente, ovvero un rapporto libero e condiviso.

- Al contrario di molti sport, basti pensare al calcio, pallavolo, tennis e persino il golf, lo yoga **non compromette il corpo e la salute**, da disturbi neurologici a malattie correlate allo sport, è stato comprovato che non sono un pericolo nello svolgimento della pratica.
- **Libero arbitro** – un fattore molto importante sulla diffusione dello yoga, il rifiuto del senso di colpa se non si pratica. Ogni persona è libera di seguire la pratica quando e dove più le è comodo. Che essa sia nella propria casa, al mare o in uno studio.
- **Economicità** – lo yoga è economico, specialmente nel caso in cui si decide di praticarlo da autodidatta. Tutto quello di cui si ha bisogno è un tappetino. Nel momento in cui, invece, si decide di prendere delle lezioni il costo rimane sempre moderato, senza l’obbligo di assidua presenza ad esse.
- **Fitness** - questa non è una caratteristica presente in tutti gli stili di yoga ma alcuni di questi, Vinyasa, Ashtanga, Hata Yoga, Birkham, vengono scelti proprio perché già dalle prime lezioni si può notare i risultati sul proprio corpo.
- **Promulgazione di uno stile di vita salutare** – nuovi sondaggi dimostrano che le persone che fanno yoga sono più attive di quelle che non lo svolgono – il 75% degli yogis (studenti di yoga) partecipano in sport o altre attività fisiche. I praticanti dello yoga sono anche più inclini a vivere “green” e

mangiare sostenibile. Questo risultato combaciano con l'agenzia nazionale della salute statunitense, la quale nel 2012 ha condotto un'analisi sulla salute dei propri cittadini; i sondaggi hanno riscontrato che lo yoga ha motivato due terzi delle persone a fare più esercizio e più del 40% ad adottare una dieta più salutare. Di certo, è possibile e che le persone attratte dallo yoga abbiano già stili di vita salutari, nonostante questo però i dati analizzati hanno dimostrato che anche coloro che approcciano la pratica per la prima volta e che tipicamente non fanno attività fisica hanno avuto un rilevante incremento a livello della salute fisica e mentale e in generale della qualità di vita.

### *2.3 Integrazioni di Yoga nella medicina moderna*

Ogni giorno ci imbattiamo in numerose malattie croniche come tumori, diabete, osteoporosi, malattie cardiovascolari, AIDS, collegate all'età, l'ambiente, cattive abitudini e stili di vita edonistici. La medicina moderna sta sempre più avanzando verso l'integrazione di tecniche di cura come lo Yoga per promuovere la guarigione, la salute e la longevità. L'antica tradizione dello yoga può complementare la medicina moderna sotto moltissimi aspetti. Ci sono infatti molti



punti d'incontro tra le due materie e primo fra tutti, l'obiettivo della salute totale. La medicina moderna ha l'obiettivo finale di produrre uno stato di salute fisica e mentale ottimale, portando così in ultima analisi al massimo benessere dell'individuo. Anche lo yoga mira al raggiungimento del benessere mentale e fisico anche se la metodologia differisce. Mentre la medicina moderna ha molto da offrire all'umanità nel suo trattamento e gestione di malattie acute, incidenti e malattie trasmissibili, lo yoga ha molto da offrire in termini di prevenzione, primaria, secondaria e terziaria, oltre a molti metodi di gestione per far fronte alle malattie moderne. La potenziale e attuale integrazione dello yoga nella scienza medica moderna può essere discussa come segue:

**Prevenzione delle malattie:** oggi giorno la medicina moderna si concentra molto sulla prevenzione ma questa ha un potere molto limitato a riguardo. Adottare uno stile di vita “yogico” può essere utile alla prevenzione di molti nuovi disturbi, da muscoloscheletrici a psicosomatici. Serenità, senso critico e distacco spassionato possono essere strumenti molto utili, non solo per gestire lo stress ma anche per affrontare una malattia nel modo adeguato.

**Promozione della salute:** Lo yoga è uno strumento eccellente per la promozione della salute. Questa pratica, infatti, porta ad un efficiente funzionamento del corpo con l'omeostasi attraverso un migliorato sistema psico-immuno-neuro-endocrino. Si va a creare un equilibrio tra le aree simpatiche e parasimpatiche del sistema nervoso autonomo, il che porta ad uno stato di salute dinamico. L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) definisce la salute come uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non solo assenza di malattie o infermità. La definizione dell' OMS dà importanza al "benessere" che è un aspetto vitale dell'"essere" sano e del "sentirsi" sani. Questo aspetto qualitativo della salute è qualcosa che lo yoga ha considerato importante per migliaia di anni. Di fatto, la definizione di asana data nel libro II degli Yoga Sutra di Patanjali, implica questo stato di benessere costante a tutti i livelli di esistenza:

*Sthira Sukham Asanam – II.46*

*Prayatna Shaithilya Ananta Samapattibhyam – II.47*

*Tato dvandvah anabhighatah – II.48*

Traduzione:

*“l’asana è una stabile, confortevole posizione – sthira-sukham-asanam.  
ottenuta in assenza di sforzo (Prayatna Shaithilya)*

*e con la contemplazione sull’infinito (Ananta Samapatti).*

*Così lo yogi è libero dal disturbo della presenza degli opposti (Tato dvandvah anabhighatah)”*

**Gestione di disturbi e malattie:** Lo yoga non nega l'uso di farmaci e altri metodi della medicina moderna. Nessun terapeuta di yoga si immaginerebbe di trattare un infarto miocardico acuto o una vittima di incidente inconscio. Una relazione simbiotica tra le tecniche della medicina moderna e lo yoga può però aiutare il paziente a comprendere ed accettare una malattia. Lo yoga ha molto da offrire in termini di disturbi psicosomatici e correlati allo stress come diabete, asma, sindrome dell'intestino irritabile, epilessia, ipertensione, mal di schiena e altri disturbi funzionali. Lo svolgimento delle asana è probabilmente lo strumento migliore per cambiare le cattive abitudini nella movimentazione manuale dei carichi e nell'ergonomia.

**Riabilitazione:** Lo yoga come forma di terapia fisica ha molto da offrire a pazienti affetti da handicap fisici e mentali. Molte delle pratiche di fisioterapia e altre terapie fisiche hanno molto in comune con le pratiche di yoga. La combinazione di yoga e terapie fisiche può andare a beneficio dei pazienti con difficoltà di guarigione. I problemi muscoloscheletrici possono essere trattati dalla combinazione di terapie fisioterapiche e yoga per migliorare la funzione e la gamma di abilità di movimento, forza e resistenza.

**Strategie di coping:** La pratica dello yoga, essendo personale e rivolta al proprio Io aiuta ad acquisire consapevolezza di sé stessi, dei propri desideri e delle proprie insicurezze su cui poter lavorare. Questa acquisizione di consapevolezza porta con sé anche più sicurezza in sé stessi e di conseguenza meno stress.

**Invecchiamento:** il passare degli anni è inevitabile per tutti ma lo yoga può aiutare a rendere questo processo meno doloroso e a restituire dignità ai “cittadini d’argento”. La medicina moderna ha ritardato già di molto l’invecchiamento ma per far sì che esso sia piacevole è necessario seguire una dieta salutare, fare esercizio regolarmente ed evitare cattive abitudini. Lo yoga risulta un ottimo strumento in questo campo, ricerche hanno dimostrato che lo svolgimento regolare della pratica aiuta a stabilizzare anche coloro affetti da malattie degenerative come l’Alzheimer.

**Cambiamenti nello stile di vita:** Lo yoga dà grande importanza a uno stile di vita salutare i cui componenti principali sono Achar (attività salutari su base regolare), Vichar (pensieri e atteggiamenti positivi verso la vita), Ahar (dieta sana e nutriente) e Vihar (attività ricreative adeguate a rilassare il corpo e la mente). Lo yoga aiuta i pazienti a prendere la loro salute nelle proprie mani. Imparando a fare

dei piccoli sforzi per cambiare il loro stile di vita in modo che la loro salute possa migliorare. Il cambiamento dello stile di vita è la parola d'ordine dei medici moderni e lo yoga può svolgere un ruolo vitale per raggiungere questo obiettivo. Per vivere una vita sana è importante fare attività salutari e seguire uno stile di vita sano.

**La salute della Donna:** Madri sane danno alla luce bambini sani e un inizio in buona salute ha un grande futuro davanti. Lo yoga in combinazione con la medicina moderna ha molto da contribuire allo stato di salute del genere femminile. La pubertà e la menopausa diventano transizioni più facili con l'aiuto dello yoga. I cambiamenti puberali sono stati relativamente più fluidi nei praticanti della disciplina rispetto ai loro coetanei che non lo praticano.

**Ricerche:** Le ricerche scientifiche nel campo dello yoga hanno un significato vitale per la verifica dell'importanza della pratica e dello sviluppo della medicina, ma anche delle altre scienze. Lo yoga dà cornici per la nuova comprensione e il nuovo approccio alla percezione della salute umana.

## **Capitolo III – Yoga aziendale: uno strumento per guadagnare benessere**

La grande presenza di problematiche collegate alla salute dei dipendenti e di abbassamenti di produttività a causa di questi, sono tematiche affrontate ogni giorno in azienda, piccola o grande che essa sia. Mancanza di armonia tra gli impiegati e stili di vita innaturali sono le cause principali di questi problemi. In tutto il mondo ed in qualsiasi azienda, stress e malattie aumentano più si sale la scala gerarchica, dove le scadenze diventano problemi insormontabili. Vari fattori come ergonomia, multi tasking, molte ore al computer, parlare al telefono mentre si scrive, una dieta irregolare, viaggiare continuamente, fare turni notturni o straordinari, portano molti rischi sia a livello di benessere che finanziario. La natura del lavoro può differire per competenze tecniche, concettuali, emotive e umane acquisite nel tempo, ma le basic skills per la gestione dello stile di vita sono eterne e quasi uguali per tutti gli esseri umani come tutti hanno la stessa origine primordiale. Nel mondo del lavoro odierno sono sempre più presenti una varietà di piani aziendali per la promozione della salute, ma mancano di un fattore fondamentale, ovvero, un approccio innovativo e olistico. Programmi a livello nazionale e internazionale per sviluppare politiche, modelli e interventi efficaci per rendere il posto di lavoro più sano, sono sempre più in aumento e frequenti. Tuttavia, il problema è ancora esteso e ha bisogno di maggiore attenzione e studio.

Per questo, lo yoga può essere una delle migliori alternative, proprio per il suo approccio integrale al corpo, alla mente, allo spirito e all'ambiente circostante. Il suo utilizzo a livello aziendale ha dimostrato successo proprio nei campi della promozione della salute, nella cura di disturbi muscoloscheletrici (tra le prime cause di assenza al lavoro) e nel coltivare buone abitudini tra i dipendenti aziendali. C'è un rapporto intimo-gerarchico tra salute e ricchezza. Lavoratori in salute portano produttività, la produttività sul lavoro porta la competitività delle imprese, la competitività delle imprese guida lo sviluppo economico e la prosperità, la quale porta al benessere sociale ovvero il presupposto per mantenere in buona salute i propri dipendenti.

Uno studio condotto negli Stati Uniti ha riportato che il 70% dei lavoratori ha riferito che lo stress lavoro correlato, ha causato problemi di salute, i quali hanno portato a una diminuzione della produttività. Quasi un milione di dipendenti (U.S.) sono assenti ogni giorno a causa di condizioni legate allo stress. Un'indagine dell'Agenzia Europea per la Salute e sicurezza sul lavoro ha dimostrato che sono 240 miliardi per anno i costi dello stress lavoro correlato in Europa, di cui 43% costi diretti come cure mediche e 57% (136 miliardi di euro) dovuti alla perdita di produttività e alle assenze.

Lo yoga è una disciplina che utilizza strumenti scientifici e che offre risultati pratici e definitivi aiutando a gestire la tensione sia nel corpo che nella mente.

Inoltre, lo yoga è noto per diminuire la fatica e generare energia, che portano ad una maggiore produttività e ad un boost morale - perfetto per l'ambiente aziendale. Pertanto, la progettazione e la convalida di un modello yogico efficace composto da posture, meccanica respiratoria, movimenti, concentrazione e meditazione nei luoghi di lavoro, accompagnati con una pratica vera e propria anche al di fuori della propria professione, può influenzare positivamente la salute e le prestazioni organizzative. Nelle prossime pagine verranno esposte le motivazioni che rendono lo Yoga lo strumento di prevenzione per eccellenza.

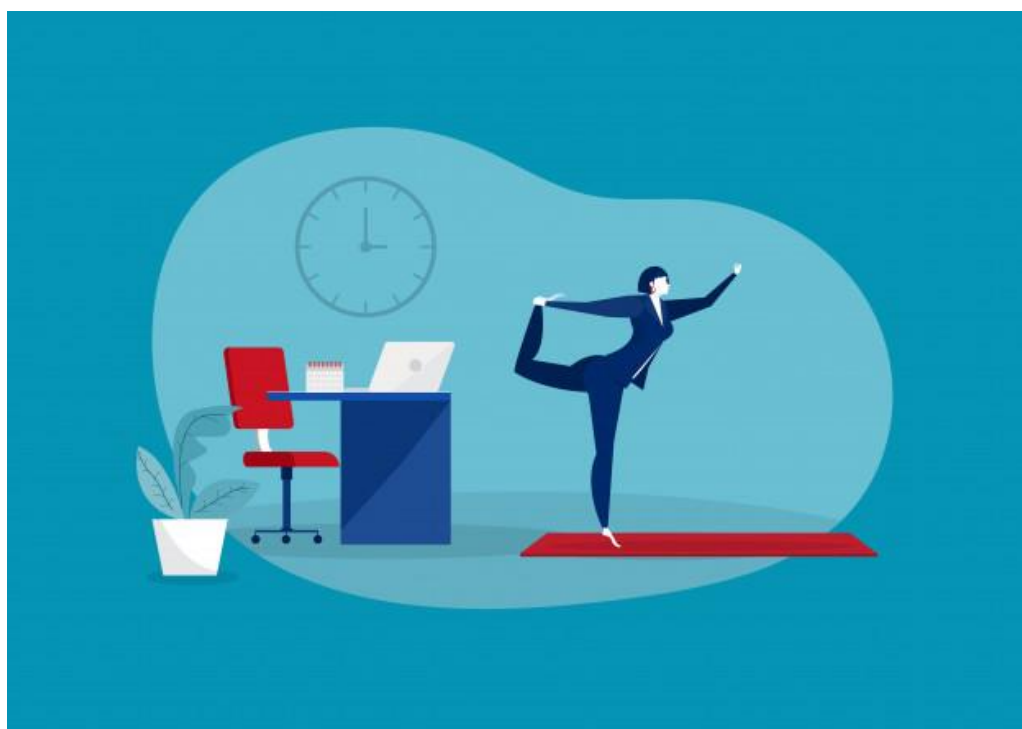


Figura 9 – Yoga aziendale



## *1. Le ricerche*

Quando un fenomeno va ad influenzare milioni di vite di persone questo non può non essere indagato. Infatti, sono almeno 200 milioni le persone che praticano yoga nel mondo, di cui 2,5 milioni in Italia. Negli ultimi dieci anni le ricerche scientifiche sullo yoga sono triplicate: 312 studi clinici in ventitré Paesi. Oltre il 90% di questi studi ha rilevato che lo yoga ha un impatto positivo sulla salute. (Harvard medical school). In particolare, gli studi hanno ricercato gli effetti della pratica sulla salute fisica e mentale, analizzando più campi di specifico interesse.

### *Salute mentale*

Analisi: “La pratica dello yoga migliora le mansioni esecutive attenuando i livelli di stress”

- Un programma di 8 settimane di yoga è stato testato su un campione di adulti e anziani.
- Il cambiamento nel cortisolo salivare ha evidenziato i risultati.
- Nuove e preliminari evidenze sul ruolo dell'asse ipotalamo-ipofisi-surrene nella relazione tra Yoga e sistema cognitivo.

Una prolungata attivazione del sistema ipotalamo-ipofisi-surrene risulta avere effetti deleteri sulle funzioni cerebrali. Studi neuroendocrini suggeriscono che alti livelli di cortisolo contribuiscono allo sviluppo di deficit cognitivi nel processo di

invecchiamento. Tecniche che allenano mente e corpo come lo yoga hanno dimostrato di abbassare i livelli di stress e riportare equilibrio al sistema simpatico e parasimpatico. L'obiettivo di questo studio è stato quello di determinare se la pratica dello yoga può moderare la risposta allo stress con conseguente miglioramento della funzione esecutiva.

Metodologia: Un campione composto da adulti ed anziani sedentari (N = 118, età media = 62.02), questi sono stati randomizzati in un programma di yoga di 8 settimane o in gruppo controllo di stretching. Durante e dopo le 8 settimane, tutti i partecipanti hanno auto-riferito dati riguardo stress e ansia correlati alle funzioni esecutive e hanno fornito campioni di saliva prima e dopo il test cognitivo per valutare il cortisolo.

Risultati: Il gruppo di partecipanti al programma di yoga ha dimostrato una crescente accuratezza nelle funzioni esecutive e attenuati livelli di cortisolo rispetto al gruppo di controllo “stretching” in cui, invece, è risultata una povera performance cognitiva e un aumento del cortisolo

Conclusioni: Otto settimane di pratica yoga regolare hanno portato a migliorare le prestazioni della memoria di lavoro, la quale è risultata in una risposta attenuata allo stress come misurato dalle sensazioni di stress auto-riferito e dalle misurazioni oggettive del cortisolo salivare. Questo studio dimostra che interventi di attività fisica non tradizionali come lo yoga, possono essere utili per ripristinare

l'equilibrio del sistema ipotalamo-ipofisi-surrene negli adulti e negli anziani, prevenendo così il declino cognitivo.

### *Malattie cardiovascolari*

Le malattie cardiovascolari continuano ad essere la prima causa di morbidità e mortalità in tutto il mondo. Lo yoga, una combinazione di esercizi fisici (asana), esercizi respiratori (pranayama) e meditazione (dhyana), sta guadagnando sempre più credibilità come una forma di esercizio sia per il corpo che per la mente. In questa analisi narrativa si vuole esaminare le emergenti prove che valutano gli effetti psicologici e clinici dello yoga sul sistema cardiovascolare e il potenziale ruolo dello yoga come fattore chiave nella riabilitazione cardiaca completa. La pratica dello Yoga ha dimostrato di essere un utile strumento per gestire uno stile di vita salutare, il quale può essere incorporato negli algoritmi di gestione delle malattie cardiovascolari. Anche se molti ricercatori hanno segnalato i benefici clinici dello yoga nel ridurre gli eventi cardiovascolari. Dati riguardanti la morbidità e la mortalità sostengono che queste conclusioni siano un po' frettolose, sottolineando così la necessità di grandi, ben progettati studi randomizzati che minimizzano pregiudizi e inconvenienti metodologici. Questa analisi discute i vari effetti fisiologici e clinici dello yoga sulla salute cardiovascolare e del suo ruolo nella prevenzione primaria e secondaria. Diversi ricercatori hanno studiato l'impatto dello yoga sullo spettro dei fattori di rischio CV tradizionali come il

diabete, l'ipertensione, l'iperlipidemia e il fumo. In una meta-analisi completa di 44 studi controllati randomizzati (RCT), ha dimostrato gli effetti benefici dello yoga sulla pressione sanguigna (BP), sulla frequenza cardiaca (HR), sull'obesità addominale, sulle misure di insulino-resistenza e sui livelli di lipidi nel sangue, rispetto alle cure usuali, sia nei partecipanti sani che nei pazienti ad alto rischio. Nel gruppo yoga, la pressione sanguigna sistolica (SBP) è diminuita di una media di 6 mm Hg, pressione sanguigna diastolica (DBP) di 4 mm Hg, HR di 7 battiti/min, circonferenza della vita di 2 cm e emoglobina A1c dello 0,5%. Inoltre, ci sono stati miglioramenti significativi nel colesterolo, con una diminuzione media totale di 13 mg/dL e trigliceridi di 21 mg/dL. Le malattie cardiovascolari rappresentano ancora la principale causa di morte nel nostro paese, essendo responsabili del 44% di tutti i decessi. In particolare, la cardiopatia ischemica è la prima causa di morte in Italia, rendendo conto del 28% di tutte le morti, mentre gli accidenti cerebrovascolari sono al terzo posto con il 13%, dopo i tumori. (ISS, EpiCentro). La riabilitazione cardiovascolare è un mix completo di educazione ai pazienti, riduzione o eliminazione dei fattori di rischio, gestione dello stress e formazione di esercizio su misura per le esigenze dei singoli pazienti. Grazie al suo approccio olistico può ridurre lo stress, influenzare favorevolmente i fattori di rischio CV, e migliorare la sensazione di benessere, lo yoga è uno strumento potenzialmente inestimabile nell'armamentario dei programmi di riabilitazione

cardiovascolare. Figura 10 viene illustrato un modello schematico per RC completa che include lo yoga. In uno studio controllo randomizzato ha coinvolto 250 pazienti maschi di bypass arteritico di età compresa tra 35 e 65 anni che frequentano la RC. I pazienti randomizzati al gruppo yoga hanno mostrato un miglioramento significativo nella frazione di eiezione ventricolare sinistra a 1 anno rispetto al gruppo di controllo (RC standard). Nel gruppo studio, i pazienti hanno eseguito yoga per 30 min/d con l'aiuto di un formatore in 3 diverse fasi: rilassamento profondo per le prime 6 settimane; Sukshma vyayama (yoga leggero) dalla 6° settimana al 6° mese; e esercizi di respirazione yogica, asana e altre posture dal 6° mese al 12°. La farmacoterapia e le pratiche di riabilitazione post-operatorie convenzionali sono state comuni ad entrambi i gruppi. Un follow-up di 5 anni dello studio ha registrato ulteriori miglioramenti nelle misure di qualità della vita e nei livelli di riduzione dello stress. Al momento non è presente un'opinione univoca su quando e come lo yoga può essere incorporato nella riabilitazione cardiovascolare standard post-chirurgica di bypass, ma questo studio ha dimostrato che

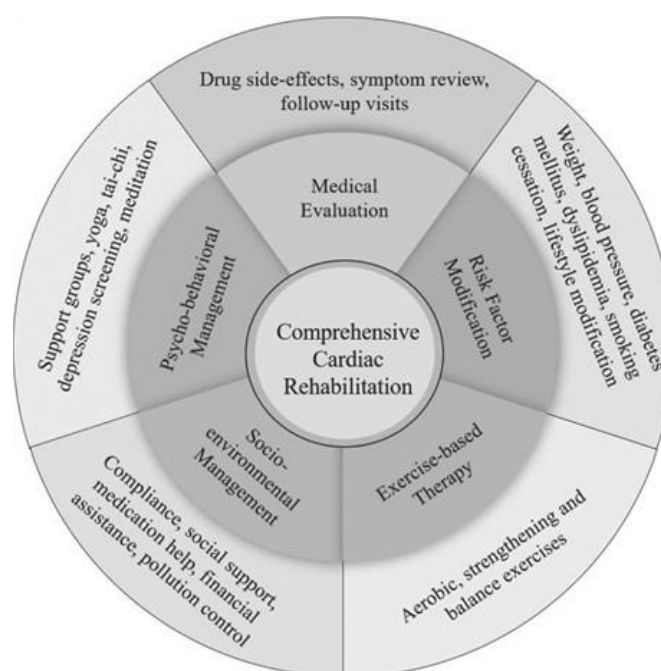


Figura 10 – Modello per una riabilitazione cardiaca completa

incorporare un programma di yoga strutturato immediatamente dopo la chirurgia e estenderlo fino a 5 anni è sicuro e può migliorarne i risultati.

### *Dolori ed infiammazioni*

Analisi: “Yoga per la gestione del dolore: un’ esplorazione qualitativa”

Obbiettivo: esplorare la percezione del dolore dei pazienti mentre partecipano a un programma di yoga settimanale.

Metodologia: Un campione con caratteristiche coerenti allo studio è stato reclutato da un Centro di medicina del dolore Multidisciplinare. Sette pazienti adulti (sei donne), hanno accettato di partecipare a un programma di yoga Hatha di 8 settimane, incluse sessioni settimanali di gruppo e pratica a casa. I dati sono stati raccolti dall'osservazione dei partecipanti e da interviste approfondite. Le interviste hanno trattato l'esperienza di praticare lo yoga e il rapporto con il dolore fisico del partecipante. Un'analisi induttiva delle interviste ha analizzato i temi emersi dalle descrizioni dei partecipanti e della loro esperienza.

Risultati: Le analisi hanno individuato tre temi: una rinnovata consapevolezza del corpo; un trasformato rapporto tra il corpo e il dolore; e l'accettazione.

Discussione: I dati dei partecipanti suggeriscono che questi hanno cambiato ciò che significava vivere con dolore cronico. Alcuni partecipanti hanno riferito che

gli aspetti sensoriali del dolore non sono cambiati, ma che il dolore è diventato meno fastidioso. Sono meglio in grado di controllare il grado in cui il dolore interferisce con la loro vita quotidiana. Altri partecipanti hanno riferito episodi di dolore meno frequenti o meno intensi perché potevano riconoscere i segnali del corpo e adattarsi per alleviare le sensazioni dolorose. I risultati suggeriscono che i pazienti che beneficiano dello yoga possono farlo in parte perché lo yoga consente cambiamenti nella cognizione e nei comportamenti verso il dolore.

### *Sistema immunitario*

Analisi: “Yoga e il funzionamento del sistema immunitario: un'analisi sistematica RCT”

Lo yoga è un'antica pratica psico-fisica sempre più riconosciuta per i suoi benefici per la salute in una varietà di condizioni cliniche e non cliniche. Questa analisi sistematica riassume i risultati di pazienti randomizzati e gruppi di controllo esaminando gli effetti dello yoga sul funzionamento del sistema immunitario il quale è imprescindibile per giustificare la sua applicazione in medicina. Quindici pazienti erano ammissibili per l'analisi. Anche se le prove esistenti non sono del tutto coerenti, un modello generale è emerso suggerendo che lo yoga può regolare marcatori pro-infiammatori. In particolare, la valutazione qualitativa degli studi randomizzati ha rivelato diminuzioni di IL-1beta, nonché indicazioni per riduzioni di IL-6 e TNF-alpha. Questi risultati implicano che lo yoga può essere

implementato come un intervento complementare per le popolazioni a rischio o già affetti da malattie con una componente infiammatoria. Oltre a questo, la pratica yoga può esercitare ulteriori effetti benefici migliorando l'immunità mediata dalle cellule e delle mucose. Si ipotizza che intervalli di tempo più lunghi della pratica sono necessari per ottenere effetti coerenti. Nel complesso, questo campo di indagine è ancora giovane, quindi l'attuale corpo di prove è ridotto e per la maggior parte dei parametri immunitari, sono necessarie ulteriori ricerche per trarre conclusioni distinte.



## *2. Yoga e medicina del lavoro*

La promozione della salute sul posto di lavoro ha lo scopo di migliorare la salute e il benessere dei dipendenti. I programmi di yoga sono facili da implementare e sono stati efficaci nella gestione di varie condizioni di salute. Uno studio eseguito dai ricercatori dell'Università di Bristol ha riportato che i dipendenti che si allenavano prima o durante l'orario di lavoro riuscivano a gestire e fronteggiare qualsiasi sfida lavorativa venisse proposta quel giorno. Uno dei risultati più importanti fu riguardo all'umore dei dipendenti, i quali risultavano più calmi e proattivi rispetto ai giorni in cui non si esercitavano. Jo Coulson, un ricercatore associato del dipartimento di scienze motorie, della nutrizione e della salute dell'Università, ha ribadito: "I risultati ottenuti sono stati critici, i lavoratori hanno riportato risultati significativi in tutte e tre le aree analizzate, ovvero: mentale-interpersonale, produttività e tempismo". Lo studio ha osservato gli effetti di un allenamento a mezzogiorno in 200 impiegati dell'università, alcuni dipendenti di un'agenzia per piani pensionistici e alcuni tecnici informatici.

### *Yoga sul posto di lavoro:*

Sono sempre più le organizzazioni che capiscono l'impatto della salute dei dipendenti sulle performance dell'azienda stessa, infatti ci sono sempre più datori di lavoro che hanno integrato diverse attività fisiche nei loro programmi di benessere aziendale. Avendo a lungo dimostrato di fornire molti benefici mentali

e fisici, Yoga sta sempre più trovando la sua strada nel posto di lavoro. Aziende leader come Apple, Google e Forbes hanno introdotto lo Yoga nei loro programmi di benessere aziendale e ne hanno già raccolto i benefici come una maggiore produttività e una maggiore motivazione dei dipendenti.

*I benefici dello yoga sul posto di lavoro:*

Facciamo luce su come lo Yoga può migliorare la produttività e la motivazione dei dipendenti:

- **Allevia i dolori da lavoro sedentario:** Gli impiegati spesso trascorrono lunghe ore accasciati sulla loro scrivania e inconsapevolmente allungano il collo in avanti mentre fissano lo schermo del computer. Questa postura innaturale è malsana e può causare mal di schiena, sforzo del collo, e rigidità delle spalle, disturbi che facilmente possono interrompere la produttività poiché i dipendenti sono distratti dal disagio e non sono in grado di concentrarsi nemmeno sui compiti a portata di mano. Lo yoga può aiutare i dipendenti ad alleviare tale dolore attraverso movimenti fluidi e stretching. Può anche aiutare a ridurre qualsiasi tensione causata dallo stress.

- **Incrementa l'energia e reduce la fatica:** Lavorare senza sosta per tutto il giorno crea una certa quantità di stress che può portare a una minore energia e in alcuni casi, ad un burnout a lungo termine. È dimostrato che fare qualsiasi forma di attività fisica ogni 30 minuti, compreso lo stretching o addirittura in piedi, aumenta notevolmente la circolazione sanguigna e promuove l'ossigenazione che è cruciale per la produzione di energia. Lo yoga può aiutare ad aumentare l'attività cardiaca che attraverso movimenti dinamici che stimolano numerosi organi del nostro corpo. Non solo, semplici stretching di Yoga possono anche essere effettuati nella vostra postazione di lavoro per migliorare la circolazione sanguigna e l'energia.
- **Migliora la concentrazione e la partecipazione:** Scadenze stressanti, carichi di lavoro impegnativi e riunioni infinite possono creare un disordine mentale che impedisce di concentrarsi sui propri compiti e prendere le giuste decisioni. Yoga, meditazione ed esercizi di respirazione sono un ottimo modo per portare calma e liberare la mente dal disordine che ostacola la produttività. L'aumento della circolazione sanguigna nel praticare lo Yoga aiuta anche a migliorare la funzione del cervello per una mente veloce e concentrata.

- **Promuove lo spirito di squadra e il morale:** Dipendenti stressati hanno maggiori probabilità di essere ostili ed aggressivi, il che compromette la pace in ufficio e influisce negativamente sull'umore dei dipendenti, causandone una minore motivazione. Un ambiente di lavoro armonioso è più produttivo in quanto i dipendenti sono collaborativi e disposti ad aiutarsi a vicenda per raggiungere l'eccellenza. Lo yoga, come è stato indicato in precedenza, può abbassare i livelli di cortisolo, l'ormone dello stress e quindi aiutare ad elevare gli spiriti e mantenere l'armonia. Lo yoga sul posto di lavoro consente ai dipendenti di partecipare ad un'esperienza condivisa, indipendentemente dai loro livelli di abilità, e crea opportunità per loro di legare in un ambiente rilassato e divertente.
- **Yoga, buono per gli affari:** In fine, lo Yoga può contribuire a creare dipendenti sani, meno stressati e motivati, i quali saranno più produttivi e convenienti per le organizzazioni. Incoraggiare i dipendenti a prendere solo 10 minuti durante le ore di lavoro per praticare alcuni semplici stretching di yoga, esercizi di respirazione alla loro scrivania oppure fuori all'aria aperta e sotto il sole, può aiutare significativamente la produttività di una azienda e la salute dei suoi dipendenti.

## *2.1 Prevenzione dei DMS correlati al lavoro con ICT*

Milioni di lavoratori in tutta Europa soffrono di disturbi muscolo scheletrici correlati al lavoro, i dati analizzati dall' Agenzia Europea per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, hanno evidenziato che circa 3 lavoratori su 5 in Europa lamenta DMS; tra i più diffusi il mal di schiena e i dolori muscolari agli arti superiori. Un lavoratore su cinque ha sofferto nell'ultimo anno di disturbi cronici alla schiena o al collo; il 60% dei lavoratori con problemi di salute correlati al lavoro identifica i DMS come il proprio problema più rilevante. Un numero sempre maggiore di persone dipende dai computer sia per il lavoro che per l'intrattenimento, il che significa che un numero sempre crescente di persone che trascorrono ore accasciati su una sedia e la comparsa di lesioni alla mano, al polso, al collo e alla spalla. Il fatto di mantenere una posizione fissa davanti ad una ICT durante il lavoro può comportare rischi per il sistema muscolo scheletrico a causa delle posizioni assunte e mantenute per tempi prolungati, e dei movimenti che vengono compiuti. A livello della colonna vertebrale, mantenere una postura scorretta può portare all'alterazione delle curve fisiologiche, con comparsa di artrite o rischio di ernie discali, che possono presentarsi sia a livello lombare che a livello cervicale. Le posizioni scorrette del polso, soprattutto in appoggio, possono comportare il rischio di sviluppare la sindrome del tunnel carpale. Posizioni scorrette delle mani e delle dita durante l'uso di tastiera e mouse

possono portare a fenomeni di artrite ai polsi o alla mano, o tendiniti. A carico delle spalle possono presentarsi fenomeni di artrite, o dolori dovuti alla tensione muscolare, che originano da posizioni scorrette del collo e delle spalle (spalle non rilassate, torsioni del collo, movimenti o posizioni scorrette delle braccia), ma che possono anche essere legati all'uso prevalente di una mano (come nell'uso del mouse) o a situazioni di tensione mentale che comportano irrigidimento del collo. Per quanto riguarda le gambe, la possibilità di cambiare posizione è importante, e le gambe non devono trovarsi senza appoggio per evitare uno stress dei tendini del ginocchio e dell'anca. Inoltre, non vanno mantenute a lungo le posizioni a gambe incrociate, ma questo per evitare problemi circolatori. (Inail) La priorità principale per ogni luogo di lavoro dovrebbe essere l'adozione di una combinazione di misure preventive per eliminare/ridurre i rischi. I DMS sono causati da molteplici fattori, un approccio combinato è il metodo migliore, ad esempio coinvolgendo azioni rivolte alla postazione di lavoro (es. ergonomia), l'organizzazione del lavoro (es. consentire pause), fattori psicosociali (es. dare ai lavoratori il controllo sul ritmo di lavoro) e lavoratori (es. fornire formazione su buone posizioni). Inoltre, risulta fondamentale la partecipazione dei lavoratori, i quali dovrebbero essere coinvolti nell'identificare i fattori di rischio e le possibili soluzioni per gestire i DMS. (Agenzia europea per la salute e sicurezza sul lavoro). Lo yoga riassume alla perfezione tutte queste caratteristiche, da un lato abbiamo

la promozione della salute e di uno stile di vita salutare, dall'altra abbiamo un'educazione molto semplice che consente di acquisire consapevolezza del proprio corpo, delle proprie sensazioni e a prevenire con piccole e brevi azioni disturbi che potrebbero poi degenerare in vere e proprie malattie. Diversi studi hanno dimostrato come l'introduzione della pratica yoga, tra coloro che spendono gran parte della loro attività lavorativa al computer, aiuti ad allungare i muscoli della parte lombare della schiena, dei quadricipiti e degli avambracci, oltre ad aumentare la tonicità degli stessi grazie al meccanismo di contrazione e flessione muscolare. L'università di Bangor, nel Galles, ha condotto uno studio intitolato: "Rapporto costo-efficacia dello yoga per la gestione dei disturbi muscolo-scheletrici sul posto di lavoro", lo studio è stato sottoposto a 151 dipendenti del Servizio Sanitario nazionale Inglese, i cui risultati hanno dimostrato che dal punto di vista sanitario, lo yoga ha prodotto un rapporto costo-efficacia di 2103 sterline per QALY (the quality-adjusted life-year è un indice che misura il valore dei risultati sanitari). Considerando la volontà di pagare per un QALY aggiuntivo di 20000 sterline, la probabilità che lo yoga sia vantaggioso, è del 95%. Da un punto di vista sociale, lo yoga è stato il trattamento più proficuo rispetto al tradizionale piano di welfare aziendale. A 6 mesi, i registri elettronici del personale hanno mostrato che i partecipanti allo yoga hanno saltato un totale di 2 giorni lavorativi a causa di condizioni muscolo-scheletriche rispetto a 43 giorni per i partecipanti

alle attività del piano tradizionale. Pertanto le conclusioni hanno riportato che lo yoga può migliorare l'indice HRQL-health related quality life, ridurre la disabilità associata al mal di schiena, diminuire l'assenza per malattia a causa di DMS ed è molto probabile che sia una scelta anche vantaggiosa economicamente per le aziende.

## *2.2 Prevenzione della sindrome da burnout*

Secondo l'Accordo Europeo sullo stress lavoro correlato del 2004, lo stress è "una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro". Lo stress lavoro-correlato pertanto può interessare potenzialmente ogni luogo di lavoro e ogni lavoratore in quanto causato da aspetti diversi, strettamente connessi con l'organizzazione e l'ambiente di lavoro. In Italia, il vigente quadro normativo, costituito dal D.lgs. 81/2008 e s.m.i., obbliga i datori di lavoro a valutare e gestire il rischio stress lavoro-correlato al pari di tutti gli altri rischi, in recepimento dei contenuti dell'Accordo europeo. A tal proposito nel novembre del 2010 la Commissione consultiva permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro ha



elaborato le indicazioni necessarie alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato individuando un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione dell'obbligo.

Da critiche e prolungate condizioni di stress possono anche nascere malattie più complicate come il burnout, che letteralmente significa “bruciato”. Il burnout si verifica quando lo stress cronico causato dal lavoro non viene gestito con successo. Può includere mancanza di energie, esaurimento mentale, sentimenti negativi relativi al proprio lavoro, inclusa la totale assenza di fiducia e la convinzione di non essere in grado di svolgere il proprio compito e produrre buoni risultati. Tuttavia, il burnout non è semplicemente stress legato al lavoro. Una “moderata” quantità di stress può persino avere esiti positivi migliorando le prestazioni mentali a breve termine. Nel burnout non c'è nulla di positivo, perché potrebbe rappresentare anche un problema per la salute: può influire sul benessere e sulla qualità della vita in vari modi, avendo ripercussioni sulla salute fisica e mentale e sulle relazioni con gli altri. Può anche contribuire all'anedonia, la perdita d'interesse in attività che prima erano piacevoli. Infatti, la sindrome da burnout clinico, attraversa tre fasi:

- *Esaurimento*. È la prima reazione allo stress prodotto da eccessive richieste di lavoro o da cambiamenti significativi. Quando una persona sente di aver oltrepassato il limite massimo sia a livello emozionale sia fisico: si sente

prosciugata, incapace di rilassarsi e di recuperare, manca energia per affrontare nuovi progetti, nuove persone, nuove sfide.

- *Cinismo*. Quando una persona assume un atteggiamento freddo e distaccato nei confronti del lavoro e delle persone che incontra sul lavoro, diminuisce sino a ridurre al minimo o ad azzerare il proprio coinvolgimento emotivo nel lavoro e può abbandonare persino i propri ideali/valori. Tali reazioni rappresentano il tentativo di proteggere sé stessi dall'esaurimento e dalla delusione, si pensa di essere più al sicuro adottando un atteggiamento di indifferenza, specialmente quando il futuro è incerto, oppure si preferisce ritenere che le cose non funzioneranno più come prima, piuttosto che vedere svanire in seguito le proprie speranze. Un atteggiamento così negativo può compromettere seriamente il benessere di una persona, il suo equilibrio psico-fisico e la sua capacità di lavorare.
- *Inefficienza*. Quando in una persona cresce la sensazione di inadeguatezza, qualsiasi progetto nuovo viene vissuto come opprimente. Si ha l'impressione che il mondo trami contro ogni tentativo di fare progressi, e quel poco che si riesce a realizzare, appare insignificante, si perde la fiducia nelle proprie capacità e in sé stessi.

Il burnout correlato al lavoro è una condizione psicologica debilitante che crea gravi ripercussioni sulla salute personale di un individuo, nonché sull'efficacia

organizzativa. Lo yoga è stato a lungo considerato un metodo efficace per diminuire lo stress in generale, ma pochi studi hanno esaminato la capacità dello yoga per ridurre lo stress e il burnout sul posto di lavoro in particolare. Ora, un nuovo studio conferma che lo yoga fa proprio questo. Lo studio, pubblicato su Occupational Medicine (giornale di Medicina del Lavoro), ha esaminato i risultati di 13 studi su 1.297 dipendenti. Alcuni dipendenti erano stati assegnati a programmi di yoga sul posto di lavoro ed altri facevano parte di un gruppo di controllo. Durante lo studio si è dimostrato che lo yoga ha influenzato positivamente la salute mentale e la riduzione dello stress. I partecipanti praticavano diverse forme di yoga, tra cui Kundalini, Hatha, Dru e Vinyasa, le quali variavano nella fisicità; tuttavia, tutte le forme avevano i tre componenti principali dello yoga, che includono esercizi posturali, controllo della respirazione e meditazione. Lo yoga è stato insegnato ai partecipanti per 8 e 12 settimane. Alla fine delle prove, i partecipanti hanno misurato il loro livello di stress. Gli individui che praticavano yoga hanno riferito che i loro livelli complessivi di stress erano diminuiti più dei livelli di stress di quelli nel gruppo di controllo. Le cause della riduzione dello stress vanno ricercate proprio nel metodo: “esercizio, respirazione cosciente e meditazione”, una formula che aiuta la persona a 360°.

### *3. Semplici modalità, grandi risultati*

Promuovere l'esercizio e il movimento dovrebbe essere una misura complementare per migliorare le condizioni ergonomiche nel lavoro sedentario e in posizione eretta, non un'alternativa. Proprio come provvedere a tappetini o sedili ergonomici, garantire postazioni dinamiche, che esse siano sedute o in piedi, è una necessità. L'Agenzia Europea per la salute e sicurezza sul lavoro evidenzia come:

*Ci sono molti modi di sedersi...*

Quando si pensa al motto “la mia postura migliore è la mia postura successiva” bisogna ricordare che ci sono molti tipi di seduta: appoggiata in avanti, appoggiata all'indietro, appoggiata lateralmente, su una sedia, su uno sgabello, bacino inclinato in avanti con supporto posteriore; quindi, si dovrebbe cercare di trovare sufficiente varietà non solo tra sedersi, camminare e stare in piedi, ma anche all'interno della seduta.

*...E ci sono molti modi di stare in piedi*

Proprio come nel sedersi ci sono molti tipi di posizione eretta: appoggiati alla gamba sinistra, appoggiati alla gamba destra, spostando il peso da una gamba all'altra, usando uno sgabello, facendo piccoli passi sul posto; quindi, anche qui

le variazioni di posizione sono fondamentali per evitare disturbi muscolari. Se si varia spesso la propria posizione, infatti, anche i muscoli delle gambe si contrarranno più spesso e di conseguenza si otterrà un migliore flusso sanguigno riducendo gli effetti del carico statico sulle gambe. Questi però sono solo alcuni consigli che potrebbero alleviare i disagi creati da postazioni di lavoro statiche. Un piano di promozione della salute per salvaguardare questi lavoratori deve includere anche una vera e propria attività fisica. Lo yoga una pratica dedicata alla consapevolezza psicofisica e a uno stile di vita salutare, ha trovato la sua strada nel posto di lavoro. Coloro che praticano lo yoga al lavoro durante la pausa pranzo o il tempo libero, stanno scoprendo i suoi numerosi benefici. Uno studio pubblicato nel 2012, su una rivista di medicina del lavoro ha esaminato questi presunti benefici. L'analisi, della durata di otto settimane, ha coinvolto i dipendenti di un ufficio governativo in Gran Bretagna. Nello studio, un gruppo di lavoratori ha eseguito esercizi di yoga per 50 minuti una volta alla settimana. Per facilitare il confronto, è stato richiesto a un gruppo di controllo di evitare del tutto l'esercizio. Il gruppo di yoga ha sperimentato molto meno mal di schiena, maggiore fiducia in sé stessi, meno stress e una migliorata concentrazione. In confronto, il gruppo sedentario ha detto di aver sperimentato più ostilità, stress e mal di schiena.

Di conseguenza i risultati che si possono ottenere dall'introduzione dello yoga comprendono:

#### *Un ufficio più energetico*

Ogni impiegato sperimenta un momento durante la giornata in cui c'è una mancanza di energie. Fortunatamente, lo yoga non solo fornisce un allenamento, ma consente di ricaricare le energie mancanti. In un'intervista con l'Huffington Post, l'istruttore di yoga Vyda Bielkus ha esposto i benefici energetici dello yoga. "Stai muovendo il sistema circolatorio e risvegliando il sistema nervoso, portando fondamentalmente nuova vita nel corpo". Non solo l'office yoga dà una spinta di energia, ma può prevenire una sensazione di burnout. Uno studio pubblicato nel 2015 ha analizzato delle infermiere che eseguivano sessioni di yoga per un periodo di otto settimane. Nonostante lavorassero in un lavoro estenuante, le infermiere notarono meno stress e sensazioni di burnout.

#### *Una fonte di sollievo dallo stress*

Insieme alla sensazione di esaurimento, il lavoro può creare stress. La tensione, la frustrazione e la fretta possono avere un impatto negativo sui dipendenti. Uno studio dell'Università dello Utah ha testato l'attività cerebrale di persone sottoposte a piccole sensazioni di dolore. I partecipanti che praticavano yoga, hanno dimostrato una maggiore resistenza allo stress da dolore. Riducendo lo stress si noterà anche molta meno ostilità tra i dipendenti.

### *Maggiore attenzione e produttività*

Può sembrare controproducente trascorrere mezz'ora facendo yoga in ufficio. Questa attività rappresenterebbe 30 minuti in cui non è possibile rispondere alle e-mail o rispondere a una telefonata. Ma, una volta che quella mezz'ora è finita, i dipendenti noteranno un aumento nella loro attenzione. Josh Schuster è stato intervistato dal New York Post nel 2014 riguardo al suo uso dello yoga in ufficio. Schuster è il presidente di una società immobiliare a New York e ha sottolineato lo scoppio del lavoro che ottiene dopo l'esercizio. "Sono molto più attento se non sono stressato, perché posso concentrarmi su ciò che conta veramente per me", ha detto Schuster. Nell'intervista spiega come ha notato che nonostante lavori 13 ore in un giorno, può ottenere 20 ore di lavoro finito dopo 60 minuti di yoga.

### *Migliora la salute fisica e mentale*

Sappiamo che lo yoga riduce lo stress, migliora la concentrazione e aumenta l'energia. Secondo la Mayo Clinic, l'office yoga può anche aiutare a gestire le condizioni di salute croniche. Tumori, insonnia, alta pressione sanguigna e anche la depressione può migliorare con una pratica regolare. I dipendenti non hanno bisogno di essere esperti di yoga per approfittare dell'esercizio. Non hanno nemmeno bisogno di molto spazio, poiché è possibile fare molti esercizi facilmente alla scrivania. Fino a che c'è un po' di tempo per un po' di yoga, la salute può migliorare notevolmente in tutto l'ufficio.

### *3.1 Yoga aziendale: come strutturarlo*

Lo yoga può essere introdotto in azienda sotto diverse forme, ovviamente ogni modalità darà risultati diversi, sarà più o meno dispendiosa per l'azienda e piacerà o meno ai dipendenti. Per questo prima di introdurre lo yoga in azienda, sarebbe necessario somministrare un questionario anonimo ai dipendenti, sia per valutare lo stato di benessere psicofisico dei propri collaboratori, sia per verificare se ci sia interesse nell'attività.

#### *Convenzioni con enti esterni*

Una delle modalità più semplici è creare un abbonamento per i dipendenti con una scuola di yoga nelle vicinanze, una lezione di un'ora a settimana creerebbe grandi risultati già dalle prime settimane ed eventualmente, per chi volesse fare più lezioni si potrebbero proporre degli sconti sul prezzo delle stesse.

#### *Lezioni in azienda*

Nelle aziende sono spesso i dipendenti che si organizzano per delle attività che coinvolgono il loro benessere. Mettere a disposizione dei propri collaboratori spazi dove poter svolgere attività fisica, come corsi di Yoga, non solo incrementerebbe il wellbeing aziendale ma anche la salute dei dipendenti. Avere spazi multifunzionali come palestre o spazi all'area aperta dove poter rilassarsi durante la pausa pranzo o svolgere sport, crea la possibilità per i dipendenti di



autogestire la propria salute, ma con una spinta in più. Questa opportunità risulta essere molto economica, in quanto bisognerebbe semplicemente trovare uno spazio e fornire qualche attrezzatura. I risultati potrebbero essere sorprendenti.

### *Yoga retreat*

Un'opzione molto di moda è il “yoga retreat”, si parla di una minivacanza pagata dall'azienda. Parliamo di solito un weekend, dove vengono offerti corsi di yoga presso una location suggestiva. Un'opzione molto amata dai dipendenti ma essendo un'attività una-tantum non ci si può aspettare grandi risultati, se non una riduzione dello stress per qualche giorno. Inoltre, questa opzione risulta essere anche molto costosa per le aziende.

### *Office yoga*

Questa modalità è forse la più semplice, meno costosa e che ha probabilità di dare più risultati. L'office yoga è una serie di asana (posture), tecniche di respirazione e meditazione che è possibile effettuare dalla propria postazione di lavoro. Ritagliare 10, 20 o 30 minuti dell'orario di lavoro per una pausa yoga, seguendo un corso online o svolgendo la pratica indipendentemente, è tutto il necessario. I risultati di questa modalità sono stati comprovati da diversi studi, ed è decisamente la tecnica più vantaggiosa sia per i dipendenti che per i datori di lavoro.

### 3.2 Yoga in azienda di Cristina Simone

Un'applicazione pratica di come possa essere strutturato lo yoga aziendale la può offrire il programma “yoga in azienda” di Cristina Simone, un'insegnante di yoga specializzata nell'introduzione di questa pratica all'interno delle organizzazioni. La sua piattaforma offre diversi servizi, online, per i dipendenti in smart working, e in azienda. Il suo motto è: *“per avere dipendenti felici e produttivi, anche, da casa”*. Qui una panoramica dei servizi offerti:

- #ACupOfYoga: lezione di yoga del mattino prima di iniziare a lavorare. Questa è una pratica di yoga per sviluppare concentrazione e calma mentale necessari per affrontare la giornata lavorativa.
- #YogaforLunch: lezione di yoga in pausa pranzo. Questa pratica di yoga aiuta a mantenere chiarezza mentale e umore positivo.
- #YogAfterMeeting: lezione di yoga del tardo pomeriggio, a chiusura della giornata lavorativa. Questa pratica di yoga distende i muscoli e allevia lo stress mentale.
- #FriyaYoga: lezione di yoga del venerdì pomeriggio, ideale se in azienda o in ufficio, si aderisce al venerdì pomeriggio libero per i dipendenti. Dopo aver lavorato tutta la settimana, questa pratica di yoga aiuta a riaprire le spalle che sono state curve sul PC, riallinea la colonna e fa recuperare le energie.

## Conclusioni

La società e il mondo del lavoro sono sempre più dominati dalla tecnologia e dall'aver tutto a portata di mano. Questa situazione ha moltissimi vantaggi ma presenta molti rischi, per i lavoratori in primis. La prevenzione e la tutela dei lavoratori deve essere considerata come un investimento e non solo un dovere, studi condotti in tutto il mondo hanno evidenziato come un incremento nella spesa per la sicurezza e il benessere, non solo sia vantaggioso per l'azienda in termini economici e di produttività ma garantisce collaboratori in salute che, come un effetto domino, saranno più produttivi, creativi, cordiali e disponibili. È prioritario da parte dei datori di lavoro e dei responsabili per la sicurezza l'implementazione di piani di welfare inclusivi anche del wellness. In particolare, l'introduzione dell'Industry 4.0 deve comportare anche l'adozione di una Safety 4.0 e la pratica Yoga ha dimostrato di essere lo strumento ideale in quanto utilizza un approccio olistico, in grado di salvaguardare il benessere e la salute psico-fisica dei lavoratori a 360°. Uno dei vantaggi fondamentali dello yoga è che può essere svolto ovunque e in svariate modalità, il che consente un rapporto costo-efficacia molto conveniente e remunerativo sotto molteplici aspetti. Ricerche presso le più rinomate Università del mondo hanno dimostrato come l'introduzione della pratica, in maniera costante, negli ambienti di lavoro comporti una innumerevole quantità di benefici, tra cui: riduzione dello stress lavoro correlato, cura dei

disturbi muscoloscheletrici, aiuto nella gestione del dolore cronico, regolazione di marcatori pro-infiammatori, scomparsa di sintomi quali insonnia e burnout clinico etc. La diffusione di questo strumento è dovuta non solo ai motivi sopra elencati, ma anche alla sua versatilità, lo yoga può essere svolto da chiunque, senza la necessità di particolari conoscenze o aver svolto attività fisica in precedenza. In un'epoca dove il lavoro si sta evolvendo verso concetti di “smart” e “agilità”, lo yoga è essenziale per garantire che questa trasformazione avvenga fluidamente, salvaguardando la salute fisica e mentale dei prestatori di lavoro. In un mondo in continuo cambiamento, garantire prevenzione e fare prevenzione è una necessità e lo yoga da 5000 anni ci dimostra come questo, non solo sia possibile ma anche molto semplice.

## Note

<sup>1</sup> La disciplina Bikram yoga è stata ideata dall'omonimo Bikram Choudhuri, recentemente accusato di molestie sessuali e di azioni fraudolente. Tengo a precisare che, a scopo accademico, credo sia necessario citare la disciplina in quanto molto praticata ma, personalmente, me ne distanzio e tanto meno credo nei suoi scopi.

## Bibliografia/Sitografia

- ⇒ Agenzia Europea per la salute e sicurezza sul lavoro, *Campaigns Safe and healthy work environments* <<https://osha.europa.eu/it/healthy-workplaces-campaigns>>  
<[https://oshwiki.eu/wiki/Promoting\\_moving\\_and\\_exercise\\_at\\_work\\_to\\_avoid\\_prolonged\\_standing\\_and\\_sitting](https://oshwiki.eu/wiki/Promoting_moving_and_exercise_at_work_to_avoid_prolonged_standing_and_sitting)>
- ⇒ Agenzia europea per la salute e sicurezza sul lavoro, *disturbi muscoloscheletrici* <<https://osha.europa.eu/it/themes/musculoskeletal-disorders>>
- ⇒ Aldana S., *Well steps, How corporate wellness programs improve employee productivity*, 10 Luglio 2020.
- ⇒ Angeloni M., *Lo Yoga e le vie nate in India*, Fiordaliso yoga Genova.
- ⇒ Avallone F., Bonaretti M., *Benessere organizzativo*, 1° giugno 2003.
- ⇒ Avallone F., Paplomatas A., *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, 2005.
- ⇒ Basavaraddi I. V., Ministero degli affari esteri indiano, *Yoga: Its Origin, History and Development* <<https://www.mea.gov.in/in-focus-article.htm?25096/Yoga+Its+Origin+History+and+Development>>
- ⇒ Bhandari R., Acharya B., Katiyar V.K. (2010) *Corporate Yoga and Its Implications*. In: Lim C.T., Goh J.C.H. (eds) 6th World Congress of Biomechanics (WCB 2010). August 1-6, 2010 Singapore. IFMBE

- Proceedings, vol 31. Springer, Berlin, Heidelberg.  
<[https://doi.org/10.1007/978-3-642-14515-5\\_75](https://doi.org/10.1007/978-3-642-14515-5_75)>
- ⇒ Bonandi B., I.I.S. M. Curie.,  
<<https://www.mcurie.edu.it/files/bonandi.bruno/yoga.pdf>>
- ⇒ Candotti M. P., *Yoga. Cultura e Storia. Le radici di una disciplina antica*  
RCS MediaGroup S.p.A., Milano 2017.
- ⇒ Castello A., *Psicologia del lavoro, Burnout*  
<<https://www.psicologiadellavoro.org/burnout-d1/>>
- ⇒ CDC Workplace Health Resource Center, *Engaging Employees in Their Health and Wellness*  
<<https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/initiatives/resource-center/pdf/WHRC-employee-engagement-health-wellness-508-h.pdf>>
- ⇒ *Codice Civile Italiano.*
- ⇒ Colombo L., *Gli strumenti per la rivelazione del benessere organizzativo,*  
1 ° FORUM REGIONALE DEL CUG DEL PIEMONTE Torino, 12  
aprile 2017.
- ⇒ Connolly P., *A Student's Guide to the History and Philosophy of Yoga,*  
Equinox (2007).
- ⇒ CORSO YOGA - *La guida completa alla pratica dello Yoga*  
<<https://www.corsoyoga.it/>>

- ⇒ Cramer H., Lauche R., Haller H., Steckhan N., Michalsen A., Dobos G.  
*Effects of yoga on cardiovascular disease risk factors: a systematic review and meta-analysis Int J Cardiol.* 2014; p. 170–183.
- ⇒ Falkenberg, R.I., Eising, C. & Peters, M.L. *Yoga and immune system functioning: a systematic review of randomized controlled trials.* J Behav Med 41, 2018, p. 467 - 482. <<https://doi.org/10.1007/s10865-018-9914-y>>
- ⇒ Fantoni F., *Il sole 24ore, ECONOMIA Lavoro: in Europa stiamo diventando troppo sedentari*, 12 marzo 2019.
- ⇒ Gothe N. P., Keswani R. K., McAuley E., *Yoga practice improves executive function by attenuating stress levels*, Publication: Biological Psychology Publisher: Elsevier Date: December 2016 © 2016 Elsevier B.V. All rights reserved.
- ⇒ Guddeti R. R. MD; Dang G. MD; Williams M. A. PhD; Alla V. M. MD,  
*Role of Yoga in Cardiac Disease and Rehabilitation, Journal of Cardiopulmonary Rehabilitation and Prevention: May 2019 - Volume 39 - Issue 3 – p. 146-152 doi: 10.1097/HCR.0000000000000372.*
- ⇒ Harari Y. N., *Sapiens, Da animali a dèi – breve storia dell’umanità*, 2011, p.69-70.



- ⇒ Harrison D. A., Martocchio J. J., *Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes*, 1° giugno 1998.
- ⇒ Hartfiel N., Burton C., Rycroft-Malone J., Clarke G., Havenhand J., Khalsa S. B., Edwards R. T., *Yoga for reducing perceived stress and back pain at work*, Occupational Medicine, Volume 62, Issue 8, December 2012, p. 606–612, <<https://doi.org/10.1093/occmed/kqs168>>
- ⇒ Hartfiel N., Clarke G., Havenhand J., Phillips C., Edwards R.T., *Cost-effectiveness of yoga for managing musculoskeletal conditions in the workplace*, Occupational Medicine 2017; p. 687–695 30 November 2017 doi:10.1093/occmed/kqx161.
- ⇒ Inail, *Rischio stress lavoro correlato*, <<https://www.inail.it/cs/internet/attivita/ricerca-e-tecnologia/area-salute-sul-lavoro/rischi-psicosociali-e-tutela-dei-lavoratori-vulnerabili/rischio-stress-lavoro-correlato.html>>
- ⇒ International Scientific Yoga Journal: Sense 334 SENSE, 2011, Vol. 1, p. 334-344 UDC: 615.851 © 2011 by the International Society for Review Paper Scientific Interdisciplinary Yoga Researches.
- ⇒ ISTAT *Cittadini e nuove tecnologie* 19 dicembre 2013 <[https://www.istat.it/it/files//2013/12/Cittadini\\_e\\_nuove\\_tecnologie\\_anno-2013.pdf](https://www.istat.it/it/files//2013/12/Cittadini_e_nuove_tecnologie_anno-2013.pdf)>

- ⇒ *LEGGE 11 dicembre 2016, n. 232*, GU Serie Generale n.302 del 29-12-2017 - Suppl. Ordinario n. 62.
- ⇒ *LEGGE 27 dicembre 2019, n. 160*, GU Serie Generale n.304 del 30-12-2019 - Suppl. Ordinario n. 45.
- ⇒ Make consultig, *Industria 4.0: prospettive e vantaggi strategici*  
<<https://www.make-consulting.it/industria-4-0-prospettive-e-vantaggi-strategici/>>
- ⇒ Martocchio J.J., Harrison D. A., Berkson H., *Connections between lower back pain, interventions, and absence from work: a time-based meta-analysis*, 07 dicembre 2006.
- ⇒ Opuscolo Inail. I disturbi muscolo scheletrici – la causa, l’insorgenza, la prevenzione, la tutela assicurativa. Edizione 2012.
- ⇒ Pascale A., A tutto Yoga, *La storia dello Yoga in breve: scopri le sue origini*, 10/06/2016 <<https://www.atuttoyoga.it/storia-dello-yoga-origini/>>
- ⇒ Patañjali, *Yoga Sutra*, Squarcini F. (a cura di), Pellegrini G. (Traduttore) – Einaudi editore 12 maggio 2015.
- ⇒ Puerto Valencia L. M., Weber A., Spegel H., Bögle R., Selmani A., Heinze S., Herr C., *Yoga in the workplace and health outcomes: a*

- systematic review*, Occupational Medicine, Volume 69, Issue 3, April 2019, p. 195–203, <<https://doi.org/10.1093/occmed/kqz033>>
- ⇒ Raghuram N., Parachuri V.R., Swarnagowri M.V., et al. *Yoga based cardiac rehabilitation after coronary artery bypass surgery: one-year results on LVEF, lipid profile and psychological states—a randomized controlled study*. Indian Heart J. p. 490–502, 2014.
- ⇒ Rama S., *Il sentiero regale. Lezioni pratiche sullo yoga, traduz. inedita a cura dell'HYI*, p. 5-7.
- ⇒ Testa G., *L'evoluzione della postura*.
- ⇒ *Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro*, D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81  
Testo coordinato con il D.Lgs. 3 agosto 2009, n. 106.
- ⇒ The Locomotive, *The benefits of Yoga in the workplace*,  
<<https://www.thelocomotiveco.com/blog/the-benefits-of-yoga-in-the-workplace>>
- ⇒ Tul Y. MA, Unruh A. PhD, Dick B. D. PhD, *Yoga for chronic pain management: a qualitative exploration*, <<https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2010.00842.x>>

⇒ Wei M., *New survey reveals the rapid rise of yoga — and why some people still haven't tried it*, Harvard health blog

<<https://www.health.harvard.edu/blog/new-survey-reveals-the-rapid-rise-of-yoga-and-why-some-people-still-havent-tried-it-201603079179>>

⇒ Welfare index PMI - 5/07/2017 - *Rapporto 2017 – I risultati del welfare aziendale* < <https://www.welfareindexpmi.it/vantaggi-fiscali/rapporto-2017-risultati-del-welfare-aziendale/>>