NetGeneration: Preparing for Change in the federal Information Technology Workforce”

di Incoronata Marika di Biase

Il Consiglio CIO guida la pianificazione strategica degli investimenti IT del governo federale americano. La sua principale funzione è quella di ottimizzare gli strumenti tecnologici in uso per la progettazione e l'ammodernamento dell’amministrazione pubblica, al fine di garantire una migliore interoperabilità del sistema e un’effettiva condivisione delle informazioni.
Il tutto, in nome della trasparenza e di un dialogo diretto con i cittadini che assicurino, agli stessi, l’erogazione di servizi pubblici più efficienti.
La diffusione delle nuove tecnologie informatiche nell’ambito della PA costituisce un processo irreversibile che obbliga le singole Amministrazioni e la forza lavoro a prepararsi adeguatamente ed adattarsi ad esse; è indispensabile, invero, un giusto mix di prestazioni ad alta tecnologia dell'informazione e personale dotato delle competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi di efficienza richiesti.
In quest’ottica, la *Federal Chief Information Officers* del Consiglio, guidata da Mr. Vivek Kundra, ha avviato un’analisi sulla popolazione in età lavorativa e sulle principali soluzioni IT adottate nei processi individuali, in collaborazione con la nGenera Insight, ritenuta un innovatore nel campo della ricerca del pensiero generazionale, al fine di utilizzare e sviluppare i loro studi sulla Net Generation che costituisce la forza lavoro del futuro.
L'Ufficio del Dipartimento della Difesa (*Deputy Chief Information Officer)* ha guidato la ricerca per il Consiglio, cui è seguita la stesura e la pubblicazione del relativo report dal titolo “*NetGeneration: Preparing for Change in the Federal Information Technology Workforce*”, congiuntamente con la Casa Bianca.
Il rapporto rileva, anzitutto, come il Web 2.0 abbia inaugurato una nuova era per l’organizzazione del lavoro, caratterizzata da una maggiore espansione dei contenuti e da una migliore capacità di condivisione dei dati e delle informazioni.
L'automazione delle funzioni e dei servizi, una volta eseguiti manualmente, e la crescente richiesta di informazioni integrate, hanno ampliato la gamma degli strumenti informatici e, pertanto, richiedono una forza lavoro più orientata culturalmente all'IT, che sappia utilizzare, in modo sistematico, i processi d’informatizzazione.
Come emerge dal report, le generazioni precedenti sono meno avvezze all’uso di dispositivi tecnologici, *gap* che, come ovvio, si acuisce con l’aumentare dell’anzianità di servizio; quella attuale, la cd. Net Generation, al contrario, ben comprende la potenza del Web 2.0.
I suoi membri, invero, sono stati immersi in un ambiente digitale iper-stimolante sin dalla nascita; di contro, sono pochi inclini a pratiche burocratiche infinite, scartoffie e rigorose regole di lavoro, familiari, invece, per i loro predecessori.
La burocrazia federale americana, si trova, dunque, ad affrontare un problema generazionale di non poco conto, considerato che la popolazione che lavora e comprende i nati dal 1946 al 1964 (la cd. generazione dei *baby boomer*) sta invecchiando e le coorti più giovani che entrano nel mercato del lavoro, presentano caratteristiche e stili di vita diversi, il che determinerà una serie di nuove dinamiche in ambito lavorativo, una trasformazione dell'organizzazione e delle metodologie di lavoro.
La Net Generation ha un ruolo rilevante nel processo d’informatizzazione dell’apparato statale, e, sebbene, attualmente, è in numero esiguo all’interno del personale del pubblico servizio, la presenza dei suoi membri inizia a crescere come lavoratori di sostituzione in seguito al ritiro dal mercato del lavoro dei *Baby Boomer.*
Le loro esigenze, pertanto, non possono essere ignorate, poiché rappresentano i talenti del futuro da reclutare, sviluppare e mantenere nei prossimi decenni.

Il report dà atto di una ricerca sociologica che ha indagato le propensioni di carriera dei giovani di età compresa tra i 17 ed i 31 ed ha rivelato e convalidato ciò cui Mr. Don Tapscott, presidente della nGenera Insight, si riferisce come alle "Otto regole della Net Generation".
Comprendere le implicazioni di queste norme nei luoghi di lavoro è fondamentale per gestire con successo il loro ingresso e costituire la base per il rilancio di una cultura del lavoro innovativa, a beneficio di tutti i dipendenti, giovani ed anziani.
Da tali regole, si rilevano, come, indispensabili per i giovani lavoratori, siano: orari di lavoro flessibili; la formazione, come strumento per la produttività e la conservazione del posto di lavoro; la varietà nello svolgimento della prestazione lavorativa; la necessità di relazionarsi con i propri coetanei ed usufruire di punti di ritrovo e riconoscere un *leader* cui far riferimento e che abbia l'approvazione pubblica.
"La gestione della Net-Geners richiederà più tempo, e forse più pazienza" si legge nella relazione, in quanto, più di ogni altra generazione, si aspetta di fissare e rispettare le proprie priorità.
Vivere in un mondo creato su misura è la seconda natura per la Net Generation; essa è cresciuta in una realtà interattiva, pertanto, è abituata a scegliere le informazioni e gli intrattenimenti, a decidere le tempistiche, il colore, la configurazione e le applicazioni dei dispositivi che utilizza.
Nella scelta del lavoro, di conseguenza, la Net-Geners si aspetterà di definire tempi e prestazioni e desidera personalizzare il posto di lavoro che seleziona.
Il godimento del lavoro e sul luogo di lavoro è, parimenti, molto importante; desiderando imparare cose nuove ed essere parte dell'azione, questi nuovi dipendenti pubblici si aspettano di divertirsi allo stesso tempo.
Similmente, essendo la domanda tesa alla velocità di comunicazione, la Net-Geners non utilizza i metodi tradizionali, come il telefono e le e-mail, nelle proprie comunicazioni, preferendo la velocità istantanea dell'inviare messaggi via telefono.
Cercano le strade più opportune che consentano loro di accelerare la produttività e richiedono tempi di risposta rapidi, per quanto possibile.
La Net-Geners è cresciuta con la consapevolezza di dover massimizzare il proprio tempo e non ha imparato come impostare le priorità lavorative e personali.
La ricerca ritiene che si tratti di una generazione dotata di forte senso del diritto e fiducia in sé stessa: i suoi membri credono di poter fare tutto e si aspettano dal proprio superiore di sentire lo stesso.
Richiedono, dunque, più *feedback* sulla *performance* sia per sentirsi riconoscere i propri successi, sia per essere aiutati a passare alla fase successiva del proprio progetto di lavoro.
I datori di lavoro dovranno imparare a gestire le loro attese ed il loro bisogno di ricevere incarichi impegnativi, poco dopo che arrivano a bordo.
Sarà, dunque, importante educarli al rispetto delle procedure e delle formalità, a procedere, se del caso, anche a bassa velocità, al ripetersi di alcuni compiti, responsabilizzarli al rispetto delle scadenze, alle riunioni di *routine*; i dirigenti, di contro, dovranno garantire loro l'affidabilità delle fonti di informazione *on line*, la maggiore efficienza dei supporti informatici, dai messaggi di testo alle collaborazioni *wiki*[1].
Si tratta, altresì, di una generazione abituata ad essere ascoltata, ad esprimere le proprie opinioni, abituata al gruppo, pertanto, vorrà condividere le proprie idee con il dirigente senior ed i decisori, in generale, i quali dovranno impegnarsi a non soffocare la creatività e l'energia che la Net Generation porterà sul luogo di lavoro ed a garantire un ambiente stimolante.
L'obiettivo è quello di creare un terreno di dialogo comune, alimentare la stima ed il rispetto reciproci, un ambiente multi-generazionale che incoraggia il lavoro di squadra e l'innovazione, all'interno del quale gli esponenti della Net Generation possano essere dei validi compagni e costituire un anello di collegamento tra le diverse generazioni.
I dirigenti che saranno consapevoli di queste differenze e delle diverse attese di vita dei propri

[1] Il cd. Wiki è un sito Web (o comunque una collezione di documenti ipertestuali) che costituisce un luogo di lavoro digitale dove gli utenti possono condividere le informazioni pubbliche e collaborare. L'ampia funzionalità di ricerca di questi strumenti consente agli utenti di recuperare informazioni indipendentemente dell'organizzazione *wiki*.

dipendenti potranno interagire nel miglior modo possibile con gli stessi.
La differenza principale tra le diverse generazioni, rileva il rapporto, è data sostanzialmente dalla tempistica nell'esecuzione del lavoro; le amministrazioni pubbliche in grado di comprendere i cambiamenti che l'ingresso della Net Geners porterà alle pratiche base di gestione dell'organizzazione e la loro corretta attuazione, saranno più abili nel gestire il passaggio culturale verso un ambiente di lavoro multi-generazionale.
E' importante che il dirigente sappia coinvolgere, motivare e guidare il personale per gestire più efficacemente le diversità generazionali, comunicare attivamente e apertamente con la propria squadra per indirizzare tutti ad un cambiamento culturale,
L'obiettivo primario è quello di informare, fugare la paura, ed alleviare le preoccupazioni che gli individui possono manifestare e far capire loro come, ciascuno, possa dare il proprio apporto costruttivo per contribuire al cambiamento.
E' necessario promuovere la capacità di parlare lo stesso linguaggio e sviluppare per sé e per i propri collaboratori competenze relazionali, quali, capacità di lavorare in gruppo, di negoziazione e di comunicazione.
Studi di gestione hanno dimostrato che la cultura aziendale ha un impatto significativo sulla produttività ed influenza, non soltanto la Net Generation, ma tutti gli individui all'interno di un'organizzazione.
Questo potrà richiedere, anche, la riqualificazione o la riassegnazione di soggetti che occupano incarichi dirigenziali che non possiedono le competenze necessarie per eccellere come autorità di vigilanza.
L'obiettivo è quello di formare dirigenti dotati di un effettivo potere di organizzazione delle risorse umane, capaci di garantire l'interazione tra il personale, riconoscere i risultati raggiunti e le progressioni di carriera.
In quest'ottica, sono indispensabili la formazione continua dei dirigenti di oggi e la loro valutazione periodica.
Tutte le organizzazioni amministrative non possono che trarre beneficio da un ambiente lavorativo attivo e dinamico ed è indispensabile che tale visione del lavoro sia comunicata in maniera adeguata all'esterno.
Ciò è di vitale importanza quando ci si rapporta con esponenti della Net Generation, i quali, come suggerisce la ricerca, considerano, esclusivamente, ambienti di lavoro i cui valori ed azioni siano in sintonia con quelle che sono le loro aspettative. Pertanto, le organizzazioni, la cui visione del lavoro sia poco chiara, possono riscontrare maggiori problemi nel reclutare, coinvolgere e trattenere la Net- Geners.
Ciò è ancora più vero se si considera che le PA non costituiscono propriamente, per i giovani di oggi, il luogo di lavoro ideale.
Affinché le organizzazioni pubbliche possano incrementare l'interesse e l'apprezzamento della Net Geners nei loro riguardi è indispensabile, da parte delle stesse, un maggior impegno ed una migliore comprensione del loro mondo; a tal fine, la progettazione di un portale pubblico di qualità è un buon punto di partenza.
I siti Web delle PA, invero, non costituiscono, al momento, una grande attrattiva per i giovani; molto spesso sono difficilmente "navigabili" e pochi ingenerano nell'utente il desiderio di prendere visione dei contenuti.
Caratterizzati da strumenti di condivisione delle informazioni rudimentali o notevolmente assenti, dimostrano il "ritardo tecnologico" che tuttora sussiste nell'ambito delle amministrazioni pubbliche.
Questo può costituire un grande problema, poiché nella maggior parte dei casi, l'impatto con il sito Web sarà probabilmente la prima e, forse, l'ultima impressione che un Net-Gener's avrà dell'amministrazione di riferimento; invero, esso costituisce spesso la "chiamata al lavoro" per i giovani della Net Generation, che consente loro di valutare come la tecnologia sia utilizzata al suo interno e quanto, l'organizzazione stessa, possa costituire un luogo interessante in cui spendere le proprie energie lavorative.
Il sito Web, dunque, dovrebbero essere presentabile, accattivante ed anche le informazioni in esso

contenute sfruttabili, accessibili, riusabili e comunicabili.
Un portale pubblico dovrebbe costituire una “porta d’ingresso” ai servizi dell’amministrazione, aperta a qualsiasi ora ed accessibile da qualsiasi luogo, un punto di accoglienza che consenta ad un Net-Gener’s uno spiccato livello di interazione con l’amministrazione stessa.
In questo modo le informazioni presentate acquisiscono un riferimento e l'istituzione ne guadagna in reputazione e credibilità.
La scelta di costruire ed implementare un portale pubblico è legata ad una visione strategica dello sviluppo dell’amministrazione e delle relazioni ente-cittadino. La realizzazione del portale dovrebbe, quindi, esser conseguente ad un adeguamento dell’organizzazione interna e rispondente alla volontà/necessità di integrare i canali di erogazione fisici e virtuali e di aumentare la trasparenza amministrativa.
Le chiavi di risoluzione del problema risiedono nella sensibilità generalizzata al tema e nel coinvolgimento significativo del personale pubblico e, in primo luogo, dei dirigenti che hanno maggiori responsabilità affinché vi sia un'implicita chiarezza e semplicità nell'azione di comunicare.
L’informatizzazione della PA potrebbe interessare anche il processo di assunzione e *on-boarding*, fornendo informazioni utili ad illustrare, agli aspiranti candidati, una "giornata tipo" di lavoro che consenta, agli stessi, di comprendere come potrebbero inserirsi all’interno dell’organizzazione.
La pubblicizzazione del processo di *on-boarding* deve essere svolta secondo modalità tali da consentire di fornire informazioni sulla filosofia, sulle politiche, e sulle strategie di lavoro all’interno dell’organizzazione, sui programmi individuali e di gruppo, sui ruoli di responsabilità, sulla missione e sugli obiettivi.
La sfida è quella di collegare e rendere noti i contenuti delle prestazioni richieste con l’ambiente lavorativo, indispensabile non solo per l’integrazione del nuovo Net-Geners sul posto di lavoro, ma anche per qualsiasi nuovo dipendente; un ruolo chiave ai fini della integrazione è rivestito dal dirigente.
Egli deve essere in grado di capire i bisogni del nuovo arrivato, discutere con lui delle attese di vita e di carriera, metterlo a proprio agio, valorizzando, se del caso, le esperienze professionali pregresse; questo è tanto più importante quando neo dipendente è un Net-Geners.
E’ fondamentale garantire loro la ricezione di un *feedback* frequente sulle proprie prestazioni, renderli consapevoli di come il tempo necessario, per un pieno rendimento dei dipendenti, sia indiscutibilmente diverso e varia da persona a persona, di come la *performance* personale sia legata alla retribuzione ed indicare loro i mezzi e gli strumenti che possono aiutarli a ottimizzare le prestazioni stesse.
Il cambiamento principale nella gestione della Net Generation è il passaggio da un generico insieme di pratiche di gestione del personale a quelle più individuali e personalizzabili, maggiormente indirizzate al dipendente, che dimostrino attenzione e preoccupazione per lo stesso.
Questa nuova realtà di gestione richiede dirigenti che interagiscono in modo diverso con ciascun dipendente ed un lavoro duro da parte degli stessi al fine di comprendere i giovani, le loro aspirazioni personali e preferenze, i punti di forza e di debolezza, i bisogni informativi.
Per gestire la Net Generation, pertanto, essi dovranno assumere ruoli differenti: allenatore, educatore, delegante, conoscitore del *broker*, allocatore delle risorse, avvocato.
Tutte queste informazioni possono essere utilizzate dai dirigenti per sviluppare uno stile adattivo di gestione delle prestazioni, che consentirà, allo stesso, di disegnare i punti di forza di ogni generazione, utile ai fini dell'assegnazione di compiti individuali, di team e di progetti.
I dirigenti che sapranno metter in campo una varietà di stili di *leadership* a seconda del dipendente, saranno meglio attrezzati per gestire un ambiente di lavoro multi generazionale ed effettuare una valutazione consapevole della struttura e dei collaboratori.
I sistemi di misurazione e monitoraggio delle *performance*, al momento, non sempre sono ben eseguiti; con l’immissione nell’ambiente di lavoro di un Net-Geners è necessario un miglioramento degli stessi, poiché egli vorrà un *feedback* più frequente, che rappresenta una valutazione tempestiva delle proprie prestazioni, ai fini di una giusta corresponsione degli incentivi monetari.
Di conseguenza, le amministrazioni avranno bisogno di diventare maggiormente flessibili e di

creare un sistema più dinamico e personalizzato per l'attribuzione dei premi collegati all'effettiva produttività delle risorse umane assegnate.
Anche se vale per tutte le generazioni, il miglioramento dei sistemi di valutazione del personale è particolarmente importante per mantenere la Net Generation.
Qualora le singole PA non provvedano alla creazione di efficaci programmi di gestione dei talenti che coinvolgano tutti i loro dipendenti, esse sono a rischio di *churn* (tasso di abbandono) da entrambe le estremità dello spettro generazionale.
Invero, non solo non saranno in grado di affrontare gli imminenti pensionamenti dei *Baby Boomer*, ma dovranno subire, altresì, un *turnover* più rapido tra i più giovani della forza lavoro.[2]
E' ipotizzabile coinvolgere un Net-Geners in programmi di ri-progettazione di pratiche di lavoro che potrebbe produrre innovazioni impreviste, premiate con l'attribuzione di premi ed incentivi economici.
Ad esempio, potrebbe essere affidato loro il compito di porre in essere e/o suggerire una combinazione di tecnologie che diano concreta attuazione alle applicazioni Web 2.0 e corrispondere, di conseguenza, un premio per la corretta messa in opera delle stesse.
Il riconoscimento di un singolo "giorno di vacanza premio" (cd.*Time-Off Award*) per il lavoro prestato o per le collaborazioni di lavoro, può essere una via percorribile per aumentare la produttività dei Net- Geners, poiché consente di fornire loro il riconoscimento tangibile delle prestazioni rese, posto che trattasi di una generazione di lavoratori che vive di *feedback performance*[3].
La Net Generation si nutre d'innovazione e di collaborazioni e saranno motivati positivamente da dirigenti che ascoltino i loro suggerimenti. La creazione di un innovativo sistema culturale che coinvolga tutti, dall'alto in basso, e che richieda un reale supporto, sia fisico sia mentale, da parte dell'ambiente di lavoro, oltre a garantire un sistematico riconoscimento dei risultati, consente loro di essere responsabili della gestione del rischio.
La sfida per le organizzazioni, dunque, sarà quello di creare un sistema di sviluppo e gestione del personale che soddisfi le esigenze di tutti per costruire una cultura aziendale che muove al raggiungimento dei risultati, dotata di un *team* di successo caratterizzato da coalizioni all'interno e all'esterno dell'organizzazione ed offra ai cittadini servizi più rapidi, accessibili e qualitativamente migliori.
L'impatto della tecnologia sull'amministrazione pubblica ed i servizi ai cittadini comporta, dunque, una vera e propria rivoluzione nella gestione complessiva dell'organizzazione; l'apprendimento e la formazione continua vengono ad assumere un ruolo decisivo per la valorizzazione delle risorse umane e la costruzione di una amministrazione moderna ed efficiente.
Mentre la Net Generation abbraccia e condivide questa nuova visione del lavoro, le precedenti generazioni possono ancora concepire il lavoro e l'apprendimento, come sfere nettamente separate, il che può determinare sgradevoli divergenze tra le stesse.
Al fine di rendere efficace il processo d'informatizzazione è necessaria, dunque, la predisposizione di un programma diffuso e capillare, di alfabetizzazione informatica e d'incentivazione progressiva all'uso delle IT nei rapporti con la PA. ed un ambiente condiviso di dibattito e di trasferimento dell'innovazione che può portare a costruire e condividere tali modelli e che permetterebbero all' IT di svolgere il proprio ruolo di supporto ai cambiamenti organizzativi ed all'uso ottimale delle risorse.
In quest'ottica, i dirigenti potranno sfruttare le conoscenze IT della Net Generation che diverrebbe, così, partner dell'alta direzione, al fine di dotarla di sistemi per una gestione dei processi lavorativi più orientata all'efficienza ed al raggiungimento degli obiettivi.

---

[2] Gli autori ritengono che nel nuovo modello amministrativo, possano essere necessari "programmi di riconoscimento tra pari", oppure, l'occasionale "lettera di congratulazioni o un certificato presentato dal management" per consentire al Net Geners di rimanere sul libro paga federale.

[3] La ricerca ritiene che il *Time-Off Award*, inoltre, potrebbe essere combinato con altri tipi di premi; un bonus in denaro pari a $ 100 e un giorno di riposo costituirebbero, ad esempio, parte di un informale sistema di riconoscimento *performance* del dipendente Net Geners, e potrebbe facilmente essere adottato all'interno dell'organizzazione.

Gli esponenti della Net generation potranno rivestire il ruolo di *tutor* nei riguardi del personale più anziano al fine di consentire loro di apprendere il funzionamento di nuovi sistemi.
Ci si dovrà confrontare, invero, con il cambiamento da un sistema di gestione cartacea dei documenti ad uno in via informatica, pertanto, al fine di abituare tutte le risorse umane all'utilizzo dei nuovi applicativi può essere erogato un corso di addestramento impartito da dipendenti Net Geners ed adeguatamente retribuito.
Al più tradizionale rapporto di *mentoring* che comporta, di solito, il tutoraggio da parte di una persona senior nei riguardi di uno junior, si sviluppa, così, un rapporto di *mentoring* inverso, dove tutor di un lavoratore anziano è un soggetto junior.
Questo tipo di *mentoring* può essere molto efficace per l'integrazione della Net Generation nella forza lavoro; molti di loro possiedono una maggiore conoscenza degli strumenti informatici e possono utilizzare le loro conoscenze per la formazione delle generazioni più adulte.
I dirigenti dovranno valutare con i loro Net-Geners le opportunità di formazione che soddisfino le esigenze di tutti[4].
La creazione di programmi di formazione del personale costituisce un'attraente possibilità per la Net Generation; questi potrebbero includere programmi di borse di studio, corsi sponsorizzati dal governo e/o certificati.
In genere, questi programmi sono finanziati a livello nazionale e/o territoriale e le singole PA possono creare propri programmi competitivi, su misura, per soddisfare specifiche esigenze organizzative.
Un fattore che potrebbe determinare il successo o l'insuccesso di questa collaborazione è dato dalle precedenti esperienze in posizioni di *leadership* del Net Geners. Il rapporto ritiene che, tradizionalmente, gli indicatori di potenziale di *leadership* per i giovani entranti nel mondo del lavoro sarebbero stati costituiti da fattori quali l'aver capitanato una squadra sportiva o tenuto una posizione autorevole nel governo studentesco. Per quel che attiene l'odierna Net-Geners, oltre alla necessità di considerare le attività praticate dallo stesso ed attinenti, in particolar modo, la scuola, è indispensabile, altresì, chiedere loro se siano o no giocatori virtuali.
nGenera Insight e altri, invero, hanno studiato il potenziale che questi "sportivi" possono portare alla forza lavoro, in considerazione della loro propensione all' "addestramento virtuale".
La ricerca ritiene che siano riscontrabili forti parallelismi tra le qualità necessarie per eccellere come giocatore e le abilità richieste per gestire lavori di gruppo e/o progetti, tra cui: idee, capacità di costruire il gioco, pianificazione strategica, gestione delle risorse, gestione del rischio, gestione del personale, comunicazione e collaborazione.
Alla luce delle analisi condotte, si ritiene, pertanto, che la creazione di un posto di lavoro che sfrutta appieno i talenti e le potenzialità della Net Generation può essere un primo passo verso il futuro.
Rileva il rapporto in esame, inoltre, che il posto di lavoro del futuro sarà radicalmente diverso rispetto al tradizionale luogo di lavoro inteso come postazione che un individuo occupa in uno spazio determinato, e per determinati giorni, nell'arco della settimana.
L'inarrestabile processo di informatizzazione, invero, comporta miglioramenti nella tecnologia e nella digitalizzazione dell'ambiente di lavoro, pertanto, non vi è più la necessità per i dipendenti di essere fisicamente ubicati entro i tradizionali confini fisici e logistici dell'ufficio, in quanto, dispositivi tecnologici, quali telefoni cellulari ed altri dispositivi *wireless*, consentono agli stessi la possibilità di lavorare ovunque ed in qualsiasi momento.
Il futuro, dunque, promette maggiore flessibilità, mobilità ed indipendenza che richiedono un'approfondita conoscenza del mercato del lavoro e la capacità di manovra all'interno di un complesso sistema burocratico in continua evoluzione.
La ricerca, poi, ha costantemente dimostrato che la Net-Geners cerca una maggiore flessibilità ed un

[4] Oltre alla formazione tradizionale che prevede metodologie di didattica frontale, è ipotizzabile, altresì, la possibilità di creare conferenze virtuali, oppure, scaricare *Webinar* (Seminario Online). Il *Webinar* è usato per condurre dei meeting, corsi di formazione o presentazioni, nei quali ciascun partecipante accede da un proprio PC ed è connesso con gli altri partecipanti tramite internet.

buon equilibrio tra la vita personale e quella professionale.
Essi tendono a coltivare i propri interessi in molti settori della vita e anche i ruoli tradizionali all'interno della famiglia sono radicalmente cambiati, comportando un equo riparto delle responsabilità.
Disponibilità a un orario di lavoro flessibile significherebbe consentire alla Net-Geners e al personale in generale di assumere la completa responsabilità della propria prestazione lavorativa, la quale potrebbe essere resa a qualunque ora, in qualunque luogo e ogni volta, purché ciò sia fatto con la garanzia della qualità.
A tal proposito, potranno essere sfruttate modalità di lavoro, quali il telelavoro, che oltre a costituire una maggiore attrattiva, nei riguardi dell' organizzazione, per i potenziali dipendenti Net-Gen, è legato a diversi benefici per datori di lavoro e telelavoratori: per i primi, risparmio d'immobili e sedi di lavoro, spese di riscaldamento e manutenzione; per il lavoratore, risparmio per le spese di trasporto.
Per quel che attiene, la necessita di creare un ambiente di lavoro coinvolgente e piacevole ai fini del reclutamento di un Net Geners, il rapporto rileva come, il concetto di "divertimento sul posto di lavoro" non sia per nulla nuovo.
La differenza rispetto all'uso che viene fatto da parte della Net Generation è che esso costituisce una delle otto regole, di cui sopra, da essi stabilite ai fini del loro insediamento nei luoghi di lavoro.
Essi ritengono che beneficiare di una pausa durante la giornata lavorativa consente di spezzare la monotonia del lavoro e ritemprare anche lo spirito.
La creazione di un ambiente che consenta giocosità, creatività e collaborazione sarà in grado di migliorare il benessere lavorativo, ridurre l'assenteismo dei dipendenti, i conflitti e le tensioni all'interno dell'ambiente di lavoro.
Alla luce del report in commento, si rileva, in conclusione, come coinvolgere e motivare adeguatamente il personale, al fine di agire in modo appropriato sulla volontà di partecipazione di tutti gli attori, costituisce un presupposto indispensabile per promuovere un effettivo miglioramento continuo della prestazione dell'amministrazione e, parallelamente, elevare la qualità dei servizi erogati.
Come recita un proverbio giapponese "*Nessuno di noi è intelligente come tutti noi insieme*".

Incoronata MariKa di Biase
Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e diritto del mercato del lavoro
Adapt – CQIA
Università degli Studi di Bergamo