

“Social recruiting”: i Social Media nei nuovi processi di selezione delle risorse umane per l’azienda

di Vincenzo Rainone



Dopo l’intenso dibattito sulle caratteristiche e i limiti delle politiche e del mercato del lavoro nel nostro Paese, e sugli organi e le istituzioni (vecchie e nuove) incaricate di migliorarne il funzionamento, l’opera (un piccolo classico del suo genere) di Anna Martini e Silvia Zanella, due giovani esperte di selezione e reclutamento del personale, oltre che studiosse attente a coglierne i cambiamenti, può aiutare la discussione pubblica ad allargarsi ad una dimensione finora totalmente ignorata: il ruolo e la rilevanza dei Social Media nei processi di selezione, vale a dire il modo in cui i tanti strumenti e canali web di facile accesso e uso personale, divenuti ormai parte della nostra vita sociale e relazionale di tutti i giorni, possono contribuire a stimolare l’incontro tra domanda e offerta di lavoro¹. L’opera che rimedia ad una assenza finora inspiegabile nel dibattito, ulteriore riprova del suo livello non sempre eccelso, quando si pensi che i più importanti fruitori di questi nuovi e potenti strumenti di comunicazione sono proprio i giovani, (*millennials* o “nativi digitali” che siano) cioè i protagonisti principali, quanto meno dal lato dell’offerta, del mercato del lavoro. E così la ricerca di Martini e Zanella ha il gran merito, al tempo stesso, di mostrarci una realtà poco conosciuta e correggere, almeno in parte, i limiti di una lettura delle dinamiche del mercato del lavoro tutta incentrata su variabili istituzionali o strutturali.

¹ Anna Martini, Silvia Zanella; *Social Recruiter. Strategie e strumenti digitali per i professionisti HR*; Franco Angeli, 2017. L’ultima riedizione è del 2019 in forma di aggiornamento tecnico

La premessa della loro analisi è coerente e difficilmente contestabile: è quella dell'azienda (industriale, di servizi, o altro) dei giorni nostri, che, ben oltre il tradizionale, e un tempo rivoluzionario, paradigma dell'impresa come "sistema aperto", è una realtà ormai totalmente trasparente, investita e coinvolta da una intensa e multiforme rete di comunicazioni e interazioni, tecnologiche o meno, che passano spesso attraverso lo stesso mondo di relazione individuale e soggettivo dei suoi dipendenti, o di che aspira a diventarlo, e i loro strumenti e canali *social* ("L'Azienda e un *Social Network*" è l'espressione forse più ricorrente del libro). E del resto - come dimostra la immancabile e comunque pregevole analisi di Mc Kinsey, ampiamente citata dalle Autrici - i *social media* sono per l'impresa un partner e un riferimento decisivo praticamente in tutti i momenti della sua vicenda. La grande *major* della consulenza ne ha identificati ben 10, che coprono l'intero spettro della vita aziendale e del rapporto col mercato, dalla "cocreazione", che utilizza stimoli esterni per nuove idee e prodotti aziendali, alla previsione della domanda, al miglioramento della distribuzione e dei suoi canali, alle ricerche di mercato, alla cura sistematica del rapporto col cliente, per non dire delle più importanti, oltre, ovviamente, a quella fase cruciale che è la ricerca delle risorse umane migliori e più coerenti agli obiettivi aziendali.

In questo nuovo contesto, *recruiting* e *marketing* - osservano le Autrici - tendono ad avvicinarsi sempre più e selezionare e reclutare risorse umane significa oggi, e non solo nelle fasce alte del mercato del lavoro, "vendere" il prodotto azienda ai suoi futuri lavoratori e dipendenti rendendolo attrattivo e coinvolgente non solo sul piano retributivo, quello un tempo prevalente, o delle politiche formative e di sviluppo, l'imperativo delle politiche del personale degli ultimi decenni, ma anche, e soprattutto, nel suo tessuto vitale di immagini profondamente condivise dell'identità e della cultura aziendale trasmesse anche attraverso i *Social*. E se è vero che termini come *networking* (la capacità di costruire una propria rete di relazioni non casuali) e *branding* (la "strategia di marca" non solo aziendale, ma anche, e soprattutto, individuale, fattasi, cioè *personal branding*) i due strumenti principali per gestire questa nuova fase del rapporto tra imprese e forza lavoro, non sono certo ignoti, è del tutto nuovo l'ambiente e lo spazio in cui le due studiose ne analizzano i contenuti che è, appunto, la enorme rete diffusa che, attraverso i *Social Media*, collega l'azienda sia ai suoi dipendenti, presenti e potenziali, che alla vastissima area relazionale cui questi nuovi strumenti danno accesso con un effetto di moltiplicazione e diffusione quantitativamente impressionante. Tra le tante suggestioni che l'opera trasmette (da accettare ed apprezzare anche nell'immane, e inevitabile, inglese) c'è, così, quella della figura del *brand ambassador*, che è forse la più emblematica della nuova angolazione adottata dalle due Autrici. Perché non è affatto detto che la persona ideale per svolgere questo ruolo sia l'Amministratore Delegato o chi ricopre un'altra e altrettanto autorevole carica aziendale. E' molto meglio, soprattutto nella prospettiva della selezione di future potenziali risorse umane che osservano l'azienda attraverso i *Social*, che ad esercitarlo sia un semplice dipendente purché sia il più adatto a trasmettere (evitando

gli stereotipi tanto in voga in molti “Lavora con noi” aziendali) un messaggio sincero, veritiero ed empatico su cosa sia l’azienda, o per meglio dire la vita in azienda, vista come, appunto, un insieme, una rete, di relazioni e aspirazioni, di valori, e perché no, di destini personali che si incontrano.

“*Quali caratteristiche devono avere (i brand ambassador, n.d.r.). La più importante in assoluto è che siano ben connessi con la realtà che li circonda. Non è assolutamente detto che occupino posizioni apicali in azienda, anzi. E’ più probabile che si tratti di middle manager o di figure impiegate con un buon network personale che va oltre le porte del loro singolo ufficio, persone carismatiche, la cui opinione conta ed è ben valutata dal resto dei colleghi che ne vengono conseguentemente influenzati. Come è evidente devono essere potenzialmente capaci di produrre, elaborare e diffondere contenuti interessanti*”. Da qui una essenziale verità che scoraggia il possibile spontaneismo che, forse, un approccio superficiale a queste tematiche potrebbe suggerire: la “rete” aziendale va progettata con la massima attenzione, in un equilibrio complesso tra le capacità comunicative ed emotive delle singole risorse che ne sono al centro e il disegno strategico e strutturale dell’Azienda.

E così anche strumenti pur consolidati acquistano nuovo significato e centralità per tutti gli attori aziendali. A cominciare proprio dalla capacità di far rete (appunto, *networking*). In una delle più interessanti tra le tante testimonianze cui M. e Z. danno ampio spazio nel loro lavoro, uno degli ideatori di una delle più innovative *business community*, per di più, non a caso, anche un notissimo *social recruiting specialist*, documenta l’attività sistematica, la cura quasi maniacale, e, perché no, la fatica, necessaria a costruire una rete di relazioni ampia ma non generica, interna ed esterna all’azienda². E, soprattutto, sottolinea quanto, anche nel *management* più evoluto, una cultura, di derivazione “fordista”, tutta votata all’efficienza operativa, porti ancora a considerare il *networking* un impegno residuale da posporre alle vere esigenze dell’azienda e dei suoi processi produttivi.

Fatta questa ampia premessa, di notevole spessore analitico, sui nuovi confini e paradigmi del mercato del lavoro nell’età del web, M. e Z. illustrano tutte le possibilità di utilizzo offerte dai Social al “*Recruiter 2.0.*” e ci rivelano tutti i canali e gli spazi più minuti di questo mondo, lasciando, forse, persino qualche perplessità in chi è abituato alla realtà, più tradizionale e formale, del mondo della selezione. Quanto a *LinkedIn* è nota, ormai quasi istituzionale, la sua presenza come *Social Network leader* a carattere professionale, con una rete



² Si tratta di Osvaldo Danzi fondatore di “FiordiRisorse”

immensa che coinvolge ben 456 milioni di professionisti in tutto il mondo. Possiamo considerarla come la rete principale, capace di dare accesso a numerosi altri circuiti e canali relazionali, offerti al potenziale incontro tra domanda e offerta di lavoro. Ma, a dimostrazione di quanto l'avvento degli strumenti *social* stia rivoluzionando i processi di selezione, il primo consiglio offerto dalle nostre Autrici riguarda proprio il profilo *LinkedIn* del *recruiter*, un consiglio che rinnoveranno poi per tutti i più importanti *social media*: la qualità e l'ampiezza dei contatti professionali che egli intrattiene nella rete è legata, e non solo se lavora come libero professionista, alla qualità del suo stesso profilo "*social*", alla capacità di proporre documenti, materiali di ricerca, veri e propri saggi sia della sua capacità che del valore dei processi in cui opera, offrendo anche stimoli e occasioni di scambio, imponendo così la sua immagine di professionista di alta reputazione, a suo agio con risorse dello stesso livello. Insomma la cura dell'esperto di reclutamento nell'aggiornare il suo profilo e nell'arricchirlo di materiali e documentazione professionale innovativa non è inferiore, anzi forse superiore, a quella di un possibile candidato. E sugli spazi offerti da *LinkedIn* anche alle aziende, e lasciati alla raffinata progettazione dei loro specialisti HR, l'opera fornisce una rassegna straordinariamente informata e minuziosa, capace di spiegarne anche le opportunità meno conosciute.

Per ciascuno degli altri grandi *Social Network* la autrici passano a descrivere la amplissima gamma di informazioni utili a conoscere i profili di chi è alla ricerca di lavoro e a valutarne la coerenza con le esigenze alla base della selezioni, o anche e forse soprattutto, dei cosiddetti "profili dormienti", ignari di avere le caratteristiche di ricerche di personale spesso complesse e raffinate. Raggiungerli è il vero e più grande successo per un *Social Recruiter*.

Con *Facebook* siamo già fuori dei media di tipo eminentemente professionale, ma anche di fronte al principale strumento "*social*", quello che rappresenta più di ogni altro la ricchezza e la potenzialità di un possibile incontro tra mercato del lavoro e *social media* per la sua straordinaria diffusione in fasce demografiche e sociali amplissime e per la capacità di consentire come nessun altro di intrecciare e valorizzare informazioni professionalmente utili e notizie più ampie su candidati e contesti socio - culturali di provenienza, valori, modi di pensare. Le possibilità di utilizzazione di questo strumento sono numerose, anche a causa del *target* generazionale di riferimento, in cui il lavoro, pur con tutte le sue dimensioni problematiche di questi anni, o forse proprio per queste, si intreccia con una rete ricchissima che apre un mondo particolarissimo di occasioni e legami sociali. Poter entrare, in maniera del tutto legittima, in questi spazi è solo uno dei tanti strumenti offerti da *Facebook*, di cui le Autrici spiegano anche tutte le funzionalità utilizzabili nella ricerca di candidati mediante filtri e *query* mirate molto potenti, ma anche attraverso l'uso degli strumenti più tipici e comuni di *Facebook*, quali i post, le "liste di amici" o i Gruppi di cui guidano a scoprire le tante opportunità di analisi e ricerca offerte al *Recruiter*. Non minori le informazioni utili alla valutazione di una pagina *Facebook* aziendale, che è il presupposto

comunque necessario, spiegano M. e Z., per la efficace utilizzazione di questo strumento a fini di reclutamento e selezione. Con un possibile grandissimo ritorno di informazioni strutturate: difficile pensare ad un account aziendale che sappia fornire più dati di ritorno sui contatti e l'interesse riscosso dall'azienda di "Facebook Insight" e, soprattutto, sappia farlo (dalla "panoramica" statistica, ai contatti, e perfino ai "mi piace") in un contesto relazionale spontaneo e non formale quale è quello, invece, generalmente costituito da chi si avvicina ad un sito istituzionale aziendale. Dopo il più noto e diffuso, le Autrici passano in rassegna tutti i *social* più importanti, da *Twitter*, indicato e utilizzato, un po' inopinatamente, soprattutto per la selezione di profili ad alta retribuzione, a *Instagram* e alle modalità d'uso del suo strumento specifico, le immagini. Qui i consigli delle Autrici riguardano - soprattutto se il *Recruiter* è presente con un profilo *business*, cioè aziendale - il materiale fotografico utilizzato, anche in questo caso presupposto essenziale per un accesso efficace alla rete: il suo carattere non scontato, la sua espressività e sincerità è decisiva per aprire la strada all'attenzione delle risorse migliori. E' dentro questo specifico *media* che nasce un altro strumento di importanza crescente nella selezione il *visual storytelling*, utilissimo a rappresentare, attraverso immagini della vita aziendale, un'impresa o anche una *vacancy*, cioè un posizione da ricoprire, da illustrare ben al di là del classico e formale "mansionario", o del set dei requisiti di copertura, ma piuttosto attraverso la rappresentazione diretta, dai colleghi, agli ambienti di lavoro, di un efficace spaccato del contesto di relazioni sociali interne all'Azienda in cui avverrà l'inserimento.

Una opportunità da gestire con grande inventiva e misura al tempo stesso, come A. e Z. raccomandano. E perfino realtà come *Snapchat* non sfuggono all'attenta rassegna delle autrici. E se si può restare inizialmente perplessi dalla particolarità delle notizie trasmesse dai *Social*, è davvero difficile che l'enorme flusso di informazioni inconsapevoli e spontanee provenienti da questi strumenti, possa restare inutilizzato e lasciare indifferente chi ha il compito, sia nelle aziende che come libero professionista, di ricercare le risorse umane migliori in una fase in cui, peraltro, le competenze soft, relazionali e comunicative, e il coinvolgimento emotivo profondo nella vita dell'azienda sono davvero la base del vantaggio competitivo. E del resto, quasi a ristabilire una doverosa parità delle condizioni, anche l'Azienda che si presenti sul mercato del lavoro deve fronteggiare sfide non minori, perché è sottoposta essa stessa all'attenzione *social* delle risorse umane cui si avvicina per esigenze di selezione. La "app" americana *Glassdoor* e *Co.* come molte altre europee e anche italiane analoghe, consente ai dipendenti, conservando l'anonimato, di esprimere giudizi sulla azienda e la sua vita interna, capaci di



annullare e vanificare gli sforzi del migliore degli esperti di comunicazione ed *employer branding* aziendale.

Resta, probabilmente, la forte curiosità di chi ha qualche esperienza di selezione, su come, ad esempio, condurre un colloquio con una risorsa di cui si possiede un ampio set di informazioni provenienti dai suoi *social* e se dichiararlo o meno. Tanto più che una realtà quale quella dei colloqui via video, pur ormai ampiamente diffusa, resta, un po' inspiegabilmente, piuttosto marginale nella trattazione delle due Autrici. Ma quella descritta nell'opera è ormai una realtà e non può non costituire un riferimento essenziale per chi operi nella selezione. Appaiono, così, profetici e remoti al tempo stesso, perfino riferimenti teorici di altissimo spessore (torna alla mente quello sul mercato del lavoro come istituzione sociale strutturata da micro relazioni e regole degli specifici contesti in cui domanda e offerta di lavoro si incontrano).

Tutto ciò ci dice quanto il nostro discorso pubblico anche su temi tanto importanti sia spesso superficiale e popolato di stereotipi.

[Torna al sommario della Rivista](#)



