

STORIA DI TERESA E DELL'EVOLUZIONE
DEL SUO RUOLO DI HR MANAGER

Capitolo 1

Il bicchiere tocca terra e va in frantumi. Da quando nella mensa aziendale hanno sostituito le stoviglie di plastica con quelle in ceramica e in vetro, raggiungere il carrello portavassoi per restituire il proprio senza far cadere niente è diventata un'impresa da camerieri del sabato sera, quelli capaci di portare più piatti, con lo sguardo fisso oltre la sala e il sorriso di cortesia. Ma se sei una HR manager che ha lasciato in piedi un bicchiere più alto che largo, mentre cerca di afferrare con una mano il cellulare che suona nella tasca dei pantaloni e di tenere il vassoio in equilibrio tra l'altra mano e il ginocchio, vai incontro a un unico destino: combinare un guaio.

Teresa è imbarazzata. Si china per raccogliere almeno i pezzi di vetro più grandi, quando due zoccoli bianchi entrano nella sua visuale.

“Non si preoccupi, Dottoressa”, dice Franca, una donna con i capelli biondi raccolti in una cuffia di rete. “Ci penso io. Lei rischia di farsi male!”. E comincia ad armeggiare con scopa e paletta. Indietreggiare le sembra in effetti l'unica possibilità, come se non fosse in grado di raccogliere dei vetri da terra. Così, lascia che la donna faccia il suo lavoro, rimanendo per qualche secondo a osservarla inutilmente.

Sua nonna diceva che quando si rompe un bicchiere tutti gli eventi poco favorevoli avvenuti nel corso della giornata si

annullano. È un vero peccato che si sia rotto proprio adesso. L'odore di detersivo per pavimenti misto a broccolo cotto si fa via via meno intenso. Teresa percorre il largo corridoio che porta agli ascensori. In lontananza la porta metallica si chiude davanti a un gruppo di colleghi stretti dentro la cabina e divertiti da chissà quale racconto o, peggio, pettegolezzo. Stanno forse parlando di lei? Tutti in azienda sanno cosa accadrà tra 40 minuti?

Il solo pensiero le fa passare la voglia di attendere che l'ascensore torni di nuovo al piano terra. Aspettare potrebbe significare incontrare qualcuno e persino dover imbastire una conversazione. Invece lei desidererebbe solo essere a casa con Luca, suo figlio, seduta in silenzio sul divano davanti a una birra fresca, una pizza d'asporto e il terzo episodio dell'ultima stagione della serie TV di supereroi che stanno guardando insieme. È questo che gli ha promesso quella mattina, per alleggerire i sensi di colpa per averlo fatto cenare da solo la sera prima, senza quasi rivolgergli parola. Si sente una pessima madre e tra poco il CEO e l'IT manager cercheranno di farla sentire anche una pessima risorsa lavorativa.

Con la stessa fretta di chi non vede l'ora di mettersi tutto alle spalle, di scrollarsi di dosso la pressione di non saper dare risposte, neppure quelle più scontate, Teresa sale a due a due i gradini delle scale di emergenza. Ai suoi passi fanno eco le lamentele che immagina le rivolgeranno. Perché non è ancora riuscita, a distanza di tre mesi da quando ha ricevuto l'incarico, a trovare le 10 figure professionali richieste dalla Direzione nell'ambito del progetto di ammodernamento dell'azienda? È così difficile assumere qualcuno che si occupi della digitalizzazione dei processi interni?

Messo piede nel luminoso *open space* che termina con il suo ufficio, perlustra la stanza alla ricerca di Fabio. Il ragazzo, stretto in un golf di cashmere leggero, intercetta il suo sguardo e le va incontro. Ha l'aria un po' stravolta e, uscendo dal confine della distanza che per natura frapponne tra se stesso e gli altri, le si avvicina sussurrando: "Non ha accettato".

"Cosa!?", esclama Teresa, mentre si siede alla scrivania e comincia a raggruppare svogliatamente agenda, carpetta portadocumenti e penna.

"Purtroppo è così: il nostro candidato per la posizione di Data scientist va a lavorare in un'altra azienda".

Lei si lascia cadere sulla sedia con un lungo sospiro di sconforto. "Mi stai dicendo che l'unica mia speranza di non finire nel tritacarne tra meno di 20 minuti ha rifiutato l'offerta?".

"Confermo", risponde Fabio.

"E non ha aggiunto altro?".

"Non credo ne abbia sentito il bisogno".

"Peccato, mi aspettavo almeno...".

"Cosa? Che ti facesse trovare un mazzo di fiori direttamente in sala riunioni?".

"Già, direttamente sulla mia tomba".

"Semmai camera ardente, molto ardente!", esclama Fabio, mentre si volta per tornare alla sua scrivania, facendole un occholino di incoraggiamento e sventolandosi con un foglio di carta.

Teresa ammira la capacità del collega di alleggerire le situazioni più difficili con la giusta dose di ironia. È la cosa che più di lui l'ha colpita due anni fa, quando durante il colloquio gli aveva chiesto perché volesse quel posto e lui aveva risposto: "Perché il mio fidanzato vuole sposarsi", per poi, una volta

incassata la risata dei suoi esaminatori, imbastire una replica pertinente e sagace.

Ha avuto fiuto nel selezionarlo, pensa, nel tentativo di ravvivare la sua autostima. Poi lo schermo del cellulare si illumina mostrando la notifica di una chiamata persa e un messaggio di Roberto, l'ex marito.

Se Fabio è riuscito a strapparle un sorriso, quello che legge fa salire quasi al limite dell'esplosione la colonnina del suo nervosismo: "Ieri abbiamo vinto", seguito da tre faccine che ridono lacrime di gioia.

"Non c'è proprio niente di divertente!", sbotta ad alta voce lei, come se Roberto fosse lì di fronte. Cosa gli costava rinunciare a quella stupida partita di calcetto, andare a prendere Luca a scuola e tenerlo a dormire da lui? Invece si erano ritrovati a scambiarsi un estenuante numero di messaggi aggressivo-colpevolizzanti, nei quali a stento si riconoscevano. Perché loro non sono come la maggior parte delle coppie divorziate, piene di rancore per le reciproche debolezze e con il coltello tra i denti. Hanno dimostrato ad amici e parenti che è possibile crescere un figlio anche da separati, senza fargli sentire la mancanza né dell'uno né dell'altra. E, in modo altrettanto civile, si sono sempre venuti incontro in caso di difficoltà o di cambi di programma improvvisi.

Tutto questo fino alla sera prima, quando, alla richiesta di Teresa, Roberto ha risposto con un due di picche. Da quando una partita di calcetto è diventata più importante di un suo impegno di lavoro? Come ha fatto Roberto a non capire che aveva bisogno di concentrazione per controllare tutti i profili ascoltati nell'ultimo mese e redigere un report completo e dettagliato che mostrasse al CEO quanto è difficile

avere a che fare con questo tipo di figure nel mercato del lavoro odierno? Che oggi avrebbe voluto spiegare perché non è riuscita a selezionare molti candidati validi e ad assumerne nessuno dei pochi davvero interessanti? E se fino a qualche minuto fa credeva di avere anche un solo e insignificante asso nella manica, ora le rimane solo la sgradevole sensazione di essere vulnerabile e l'ansia dei minuti che passano.

Aprire la carpetta in cui ha raccolto i profili di tutti i candidati che ha visto e lancia un'ultima occhiata al materiale. Ha 'graffettato' a ogni curriculum la valutazione che lei e il suo staff hanno elaborato dopo il colloquio. Sono 12 schede: 12 individui che ha incontrato personalmente, ma non è riuscita ad assumerne nessuno, anche se sulla carta sembravano tutti validi.

Ha preparato con cura gli annunci di lavoro, in cui ha descritto nel modo più chiaro possibile il profilo ricercato. Visto che lei non ha una formazione tecnica, redigere quegli annunci le è costato diverse ore. Ne ha dovuti preparare sei, perché le 10 persone ricercate andranno a ricoprire sei ruoli diversi. Ha consultato Francesco Bini, l'IT Manager, più volte, per essere certa di avere capito bene in che cosa consiste il progetto e poter così descrivere nel migliore dei modi le hard skill richieste, i software e linguaggi che i candidati dovrebbero conoscere. Una lunga lista di sigle che ha persino cercato di memorizzare, per fare bella figura all'occorrenza. Per la digitalizzazione dei processi interni stanno cercando due Ux designer, due Ui designer, due Marketing growth hacker, due sviluppatori Back-end, un Front-end developer e un Data scientist. Parole che fino a poco tempo prima per lei non significavano assolutamente nulla.

Ha messo un annuncio sui portali più in voga al momento e coinvolto varie agenzie di recruiting, che hanno fatto da primo filtro. Ha avvertito i suoi collaboratori e gli altri reclutatori di scartare subito le persone che tendono a cambiare lavoro con una frequenza di due anni o meno. Gli eterni insoddisfatti, in sostanza.

Ha fatto preparare a Francesco un test tecnico da sottoporre ai candidati. È stato lui a insistere per somministrargli un test, perché non voleva perdere tempo in colloqui con persone che non fossero perfettamente in linea con la posizione. È stato un lavoro impegnativo preparare prove differenziate per quelle figure, ma il collega l'ha convinta che un test preliminare, da eseguire a casa con qualche ora a disposizione, è importante per selezionare solo le figure davvero motivate, che hanno voglia di dimostrare la loro preparazione tecnica. Non ci si può fidare solo del curriculum. Si rischia di promuovere alcuni candidati solo perché hanno scritto le parole chiave giuste, ma senza aver verificato il reale livello della loro conoscenza in materia.

Era certa che la maggior parte di loro sarebbe stata entusiasta per quell'opportunità e desiderosa di mettersi in gioco. Invece, quando sono entrati nel suo ufficio, molti avevano l'aria di chi si sta concedendo e ha per le mani una serie di proposte tra cui scegliere. Possibile? Un candidato le ha persino chiesto per email quale fosse l'inquadramento. Addirittura prima di fare il colloquio.

Un altro le ha domandato se poteva spiegargli nei dettagli il progetto tecnico dell'azienda. Beh certo, come no, per raccontarlo a qualche concorrente!

Lei è una persona con una lunga esperienza di selezione del personale e ha un buon intuito, sa come mettere le persone

a proprio agio o, all'occorrenza, sotto pressione. Saper fare entrambe le cose è fondamentale in un colloquio di lavoro, per capire davvero chi si ha di fronte. Bisogna fare in modo che il candidato non si atteggi, ma faccia trapelare le proprie qualità e il proprio carattere con sincerità. Una delle caratteristiche che paga di più nel lungo periodo è la capacità di trasmettere la giusta energia positiva. Come ha fatto Fabio a suo tempo. Anche l'ironia può essere un'arma vincente. Scherzare insieme è un ottimo indice della capacità di entrare in sintonia con gli altri, se non si esagera.

Ha imparato a non fidarsi della prima impressione. Bisogna incontrare il candidato almeno tre volte, in differenti giornate, per misurarne la coerenza. Sa che anche la figura più preparata dal punto di vista tecnico potrebbe non essere la persona giusta, se non è in linea con lo spirito aziendale e non è in grado di collaborare serenamente con gli altri e inserirsi in un team.

Delle 12 che hanno sostenuto il primo colloquio solo tre sono arrivate al secondo, che hanno svolto con l'IT manager. E a lui sono piaciute; alla fine, però, due non parevano del tutto convinte del progetto e la terza, come ha appena scoperto Teresa, ha accettato la proposta di un'altra azienda.

E lei che pensava che il problema fosse soprattutto selezionare i candidati! Non aveva considerato troppo la possibilità di un rifiuto. Per altri ruoli pochi respingerebbero un'offerta dopo aver fatto il secondo colloquio. È vero, magari contratterebbero, però...

Solleva la carpetta e se la posa sull'avambraccio, poi ci mette sopra l'agenda e infila il gancio di una penna nella copertina. Quindi, cercando di tenere il tutto in equilibrio, agguanta

il cellulare e lo posa sull'agenda. Verifica che ogni cosa sia bilanciata. Ci manca solo che il cellulare faccia la stessa fine del bicchiere in mensa. Riattraversa l'ufficio HR diretta alla riunione e si ripete che lei e il suo staff non hanno sbagliato niente. Fabio, che è seduto alla sua scrivania, gira la testa al suo passaggio.

“Hai tutto, vero?”, le chiede.

“Sì, Fabio, grazie”.

Lei sorride e il collega ricambia, prima di tornare a fissare il monitor.

Teresa sta percorrendo il corridoio della sala riunioni, quando scorge da lontano la silhouette formosa di Lina, la segretaria di Pietro Ferrari, il CEO.

Si sorridono da lontano. Lina non è solo la segretaria del grande capo, è un po' la mamma di tutti i dipendenti, anche se non ha l'età per esserlo. Però ha un atteggiamento molto protettivo e la sua capacità di capire gli altri compensa in parte il distacco freddo di Ferrari. Il suo lato umano non va a discapito dell'efficienza: ha sempre tutto sotto controllo, non le sfugge niente. Non solo è un'agenda vivente di impegni, appuntamenti, riunioni, telefonate dell'Amministratore Delegato, ma è a conoscenza di tutto ciò che accade in azienda, anche se non la riguarda direttamente. Non si sorprenderebbe di scoprire che, oltre a sapere dove sta andando, può leggerle dentro, vedere le sue ansie come se fosse trasparente.

“Ciao Teresa, tutto bene?”, le chiede, sorridendole, quando sono abbastanza vicine da potersi scambiare due parole senza urlare. “Siete nella saletta riunioni lo sai? Siete solo voi tre oggi, quindi vi ho messi nella stanza piccola”.

“Perfetto”, risponde Teresa. Anche senza uno specchio sa di avere un sorriso tirato e l’aria stanca. Sente un morso allo stomaco e torna a sfiorarla il pensiero consolatorio che ci sarà un dopo. Suo figlio, una pizza, una birra, una serie TV. Se sarà sopravvissuta.

Lina la sta fissando con aria solidale. Deve averle davvero letto nel pensiero: sa che è preoccupata e che in questa riunione sarà sotto processo o teme di esserlo.

“Teresa, senti, te lo dico solo perché tu non pensi che Ferrari ce l’abbia con te. Stamattina Neri gli ha annunciato che darà le dimissioni, ha già fatto partire la procedura di licenziamento. Ferrari è nero”.

Teresa si sente sprofondare. Gianmarco Neri è il Direttore Commerciale della Fossati Moda. Lavora per loro da tre anni e da qualche tempo è chiaro a tutti che non si sente abbastanza valorizzato. È bravo e intraprendente, ha instaurato un buon rapporto con i clienti e ne ha portati di nuovi. Ma da quando l’azienda sta tentando di rilanciarsi ha cominciato a fare molte richieste. Secondo Ferrari si è un po’ montato la testa e si è convinto che se Fossati Moda riuscirà a rinnovarsi sarà soprattutto grazie al suo lavoro.

Il mese prima Neri le aveva chiesto un colloquio. In realtà aveva domandato a Lina di parlare con Ferrari; però, quando ha intuito che voleva ridiscutere la sua posizione economica e contrattuale e parlare del futuro del suo reparto, la segretaria ha avvertito il CEO, che lo ha rimpallato a Teresa, dicendole già cosa poteva concedergli.

Tuttavia lui non si era limitato a chiederle un aumento. “Senta, Teresa...”. Neri dava del lei a quasi tutti, anche ai coetanei. “Io ho bisogno di almeno un paio di persone senior in più.

Per centrare gli obiettivi commerciali che abbiamo concordato per il prossimo triennio è assurdo che sia io a dover chiedere rinforzi. E comincio a lavorare male. E non solo io, ma tutto il reparto commerciale. Ho bisogno di persone senior che provengano dalla concorrenza e sappiano il fatto loro. Quella gente che ti sposta il fatturato. Quello pesante”.

Teresa era rimasta a bocca aperta. Non era affatto quello che si aspettava e nemmeno ciò che aveva previsto il CEO. Non poteva certo imbastire una ricerca di questa portata in autonomia e cambiare addirittura l'organigramma, senza consultare Ferrari.

Quando Neri era uscito dal suo ufficio aveva l'aria delusa, eppure lei non aveva immaginato che sarebbe arrivato a dare le dimissioni. E proprio nel giorno della resa dei conti.

Teresa ricambia lo sguardo di Lina cercando di nascondere il proprio turbamento: “Beh, bella giornata per licenziarsi, poteva almeno aspettare domani...”.

“Già, mi dispiace...”, risponde Lina, sorridendole e stringendosi nelle spalle, al punto che lei non può fare a meno di ricambiare il gesto.

“Non preoccuparti Lina, apprezzo. Ora vado, che non voglio far innervosire ancora di più il grande capo”.

La segretaria ricambia il sorriso e lei si allontana a grandi passi verso la porta, in fondo al corridoio. È socchiusa, per cui si sporge all'interno senza varcare la soglia. Teresa sa che la tensione aumenta il ritmo del respiro. Il suo ora è rapido, poco profondo, incontrollato. Quando la mente si disperde è proprio il respiro il mezzo che ci permette di tornare a controllarla. Dopo quattro anni di esercizi di respirazione *pranayama* le viene naturale ispirare ed espirare profondamente,

prima di varcare la soglia della sala riunioni. Un rito scaramantico, un atto per la sopravvivenza.

Ferrari e Bini sono già seduti al tavolo, le volgono le spalle. Stanno parlando fitto fitto davanti allo schermo di un portatile con le teste vicine. Non capisce se non si siano accorti della sua presenza o se aspettano che lei dica qualcosa per girarsi.

Si schiarisce la gola e a quel punto loro si voltano verso di lei, con in viso un'espressione indecifrabile.

“Buongiorno a tutti!”, esclama sfoggiando il sorriso delle migliori occasioni ed entrando con passo deciso. Cerca di concentrare il pensiero sulla birra che si verserà una volta a casa.