



**DIETRO LE QUINTE.** Katja Tsalikis, direttore Hr, It e Comunicazione di Kellogg Italia

# Una brillante rompiscatole

**Giovanissima le affidano l'incarico delle risorse umane, pensando che se ne sarebbe stata tranquilla. Meglio assecondare o sparigliare le carte?**

di Anna Calvenzi e Rosanna Orlando

## **C**ome ha cominciato a fare quello che fa?

Ho studiato economia in Canada, dove sono nata, con una specializzazione nel campo delle risorse umane. Quando sono venuta in Italia, all'inizio davo lezioni di inglese e chiedevo ai miei studenti se potevano darmi dei contatti per entrare in azienda. Grazie a uno di loro, ho trovato lavoro in una società di intermediazione mobiliare, legata all'ambiente della Borsa.

## **E li ha iniziato a occuparsi delle risorse umane?**

No, facevo analisi finanziaria, anche se continuavo a pensare che quello di cui volevo occuparmi era altro. Di fatto, in quel tipo di struttura, non era nemmeno prevista la figura dell'Hr, c'era solo una signora che si occupava delle pa-

ghe. L'occasione per fare quello che desideravo davvero è arrivata circa tre anni dopo: la società venne assorbita da una grande banca olandese. Oggi in Italia non esiste più, è rimasta solamente in Olanda, ma allora era una multinazionale. Ho colto la palla al balzo e ho chiesto se potevo occuparmi delle risorse umane.

## **E cosa le risposero?**

Avevo ventisei anni. Il mio capo, il direttore generale, mi disse: «Katja, sei troppo junior. Comunque, ti mando in Olanda a fare i colloqui: vediamo come va». Andai, feci i colloqui

e ne superai due su tre. Decisero di darmi fiducia malgrado la mia giovane età. Prima però mi mandarono per un anno all'estero a fare esperienza: andai ad Atene, ad Amsterdam, in Lussemburgo... In ognuno di questi posti imparai una diversa competenza che poteva essermi utile: dalla gestione dei rapporti con i sindacati

a quella del talent management.

Quando tornai indietro, con la mia valigetta di strumen-



Katja Tsalikis



ti, ero pronta per la sfida più impegnativa: creare un reparto che ancora non esisteva.

**Lei ha dato prova di un grande spirito d'iniziativa. Ma non era scontato che la banca la promuovesse a direttore delle risorse umane, così giovane e senza esperienza. Secondo lei, perché lo ha fatto?**

*(Ride)* Forse proprio per quello. Siccome ero femmina e giovane pensavano che non avrei rotto troppo le scatole. Ma si sbagliavano, le rompevo eccome. Cercavo di rendere la banca più umana.

**Cosa la appassiona tanto del suo lavoro?**

L'impatto che può avere sull'azienda. Pochi collegano le decisioni dettate dal business con le conseguenze che tali decisioni possono avere sulle persone. È questo aspetto, spesso trascurato, che mi affascina e mi dà la carica.

**C'è qualche episodio che ricorda con particolare soddisfazione?**

Quando sono tornata da quell'esperienza all'estero, ero un po' impaurita: mi chiedevo se le persone mi

avrebbero ascoltato e se mi avrebbero accettato nel mio nuovo ruolo, dopo avermi conosciuta in una posizione totalmente diversa.

**E...**

È andato tutto secondo le mie migliori previsioni: mi sono totalmente integrata in azienda. Il mio ruolo non è mai stato marginale o solo di forma. Ho avuto anche dei buoni mentori in quel periodo: persone esperte che ricoprivano il ruolo di direttore del personale in altre aziende e con cui, anche dopo, sono rimasta in contatto.

**E, invece, una soddisfazione più personale?**

Me l'ha data mio figlio, oggi undicenne, quando aveva quattro anni. In quel periodo continuava a correre avanti e indietro per casa e, sotto di noi, abitava una signora anziana che si lamentava per il rumore. Invece di sgridarlo, ho deciso di affrontare la cosa in un altro modo. «Ma secondo te come si sente questa signora?» gli ho chiesto. «Beh, infastidita», mi ha risposto lui. «E quindi cosa possiamo fare?». «Comprarle un regalo?» ha proposto lì per lì. Nel giro di qualche altra domanda, però, è arrivato spontaneamente al punto centrale della questione: «Ok, mamma, posso anche smettere di correre» ha ammesso. È stata quasi una specie di coaching di cui mi

sono sentita orgogliosa; ho scoperto che questo approccio, anche con un bambino, può funzionare molto meglio rispetto a quello tradizionale, più direttivo.

**E anche qui, come in azienda, ha trovato la chiave per farsi ascoltare.**

In effetti, racconto spesso questo episodio al lavoro...

**Quali sono i suoi valori più importanti?**

Fiducia, trasparenza e coerenza. Se dico alla squadra che una certa cosa si fa così, devo farla anch'io nello stesso modo.

**Un difetto che si tiene volentieri?**

Sono tendenzialmente destrutturata. Con una madre svizzera, che voleva sempre ogni cosa al suo posto, e un padre professore, estremamente organizzato, non è stato facile. Io ero un po' la pecora nera della famiglia: la mia stanza era sempre sottosopra, le mie idee erano diverse da quelle degli altri... Tuttavia questa destrutturazione mi ha resa più flessibile, capace di non seguire rigidamente le regole ma di guardare piuttosto se non c'è un modo diverso e migliore di raggiungere il risultato. Una caratteristica essenziale in un mondo dove tutto sta cambiando, sempre più velocemente.

**E invece una qualità da cui, qualche volta, si è sentita penalizzata?**

Coincide con uno dei miei valori-cardine: la trasparenza. Vede, io sono cresciuta professionalmente nella banca olandese di cui le parlavo: lì la trasparenza era un caposaldo ma in seguito mi sono accorta che, nella cultura italiana, non è necessariamente così. Spesso la trasparenza viene confusa con il pettegolezzo.

**In che senso?**

## Chi è Katja Tsalikis

Nata in Canada da padre greco e mamma svizzera, Katja Tsalikis cresce e impara a vivere in un ambiente multiculturale. Si trasferisce nel 1994 a Barcellona per finire gli studi in economia aziendale e, dopo la laurea, arriva in Italia. Inizia la sua carriera nell'ufficio ricerca di Cimo Sim Spa, società di intermediazione mobiliare che viene assorbita da Abn Amro Bank nel 1998. Nella banca olandese ricopre diversi ruoli in ambito Hr, da responsabile Hr Italia a Global Business Partner di diversi funzioni. Nel 2007, ha una breve esperienza nella consulenza per poi tornare nel mondo bancario. Entra in Barclays Bank come Head of Hr Development. Nel 2011, decide di lasciarsi le banche alle spalle per seguire una nuova sfida in Kellogg Italia come direttore Hr, It e Comunicazione. Oltre alla passione per il lavoro, ha anche quella di essere una brava mamma per i suoi figli, Isabella e Alessio.



Io sono molto diretta e penso che le cose, anche quelle negative, vadano esplicitate. Se rimangono nascoste, se si ha paura di dirle, come possiamo eliminare gli ostacoli? Ma mi sono resa conto che questa mia caratteristica può suscitare diffidenza nelle persone. Qualcuno teme che, se sono così trasparente, potrei andare in giro a raccontare quello che mi viene confidato. Il che non succede.

#### **Lei è coraggiosa. Ma ce l'ha una paura a cui non rinunciare mai?**

Sì, la paura di non farcela. Quella vocina che hai dentro e che ti dice: «Ma no, cosa vuoi fare, lascia perdere...». Il mio coach ha dato un nome a questa vocina, la chiama Giorgino. Giorgino è importante perché mi dà l'ansia che mi serve per fare; mi rallenta quel tanto che è necessario per poi ripartire e andare avanti con ancora più energia.

#### **Una vocina a cui disubbidire...**

Le nostre insicurezze vanno ascoltate e identificate, non eliminate. Non c'è altro modo per superarle.

#### **La sua principale passione, dopo il lavoro?**

La musica. Vengo da una famiglia di musicisti, la musica fa parte della nostra cultura familiare. Quando ero bambina, cantavamo e suonavamo intorno al fuoco. Qualche anno fa, in una vacanza invernale, proprio davanti al caminetto, ho deciso di cimentarmi in una nuova sfida: la batteria. Mi sono iscritta a un corso e dopo sei mesi, con il mio gruppo, abbiamo fatto il nostro primo concerto.

#### **Complimenti. E che cosa c'è in comune tra suonare la batteria e fare il direttore delle risorse umane?**

Beh, a parte la voglia di mettermi in gioco e di sperimentare, un tema importante è quello della concentrazione. Io tendo a pensare a mille cose nello stesso momento,

ma se suoni la batteria devi concentrarti solo su quello e niente altro: altrimenti perdi il ritmo e fai sbagliare gli altri. E, nello stesso tempo, devi coordinare le mani e i piedi che fanno cose diverse. Da questo punto di vista, la batteria mi ha aiutato a sviluppare ulteriormente alcune doti necessarie al mio lavoro: essere insieme concentrata e multitasking.

#### **Che strategie mette in atto quando si sente in difficoltà?**

Passione, credere all'obiettivo verso cui ti stai dirigendo, renderti conto che non sei da sola, che accanto a te c'è chi ti può accompagnare. E infine resilienza: la capacità di far fronte ai problemi in maniera positiva.

#### **Che differenza c'è tra un buon direttore risorse umane e un direttore risorse umane eccellente?**

Quello eccellente comprende le esigenze del business. Si immedesima in chi ha di fronte, ne coglie il bisogno e trova una soluzione immediata. A volte, noi delle risorse umane sbagliamo perché cerchiamo di lanciare iniziative che non necessariamente servono a tutti. Occorre capire se quella necessità, di cui presupponiamo l'esistenza, c'è davvero oppure no. Più capisci davvero con chi stai lavorando e più riesci a dare un servizio eccellente.

#### **Come riconosce le persone giuste in un colloquio?**

Dopo anni di selezione, ho imparato a fidarmi del mio intuito. Quando c'è qualcosa che non mi quadra in una persona, faccio di tutto per portarlo allo scoperto, anche se il business sostiene che quel candidato è perfetto. Magari faccio domande personali, dove il mio interlocutore non ha il tempo di costruirsi la storia. Oppure, che so, osservo come si comporta quando arriva alla reception. Anche porre le cose in modo pratico aiuta.

#### **Come definirebbe l'eccellenza in senso assoluto?**

Non credo che ci sia un senso assoluto. L'eccellenza è un concetto relativo: ogni persona ha propri standard che si sforza di raggiungere e propri paletti che decide di non oltrepassare.

#### **E in cosa consiste la particolare eccellenza di Katja Tsalikis?**

Nello stimolare il dialogo per portare innovazione. Nel confrontarsi per capire cosa funziona e può essere lasciato così e cosa invece si può fare per migliorare ciò che non funziona. Un libro che mi ha ispirato a questo proposito è *Il punto critico*, saggio di Malcolm Gladwell. Parla dei grandi effetti generati dai piccoli cambiamenti. E spiega in quale modo ogni singola persona possa avere un impatto sulla trasformazione del mondo. Sono convinta che, per portare un cambiamento significativo, non occorra smuovere una montagna: le cose da fare sono minime e per lo più, anche se non ci pensiamo, alla nostra portata. ■

*Questo articolo è un estratto di una complessa ricerca basata su oltre cento interviste a Top manager e personaggi di rilievo, finalizzata a individuare i modelli efficaci che aiutano le persone a innalzare il livello della performance nelle organizzazioni. Il metodo di analisi utilizzato dalle coach Anna*



*Calvenzi e Rosanna Orlando è frutto di una rielaborazione in cui entrano elementi di Pnl, di sistemica, di analisi transazionale e del performance & alignment model di Jan Ardui. anna.calvenzi@acote.it rosanna.orlando@acote.it*