

ŽELJELA SAM DA *MENTORICA* BUDE KVALITETNO ŠTIVO KOJE PROMIĆE VRIJEDNOSTI I VAŽNOST MENTORIRANJA

S autoricom novoizašle knjige *Mentorica* i dugogodišnjom mentoricom u programu Zaposlene „Mentorstvo kao oblik *networkinga* među ženama“ razgovarali smo o tome kako je knjiga nastala, kako je tekao proces stvaranja, što ju to privlači mentoriranju mladih ljudi te tko su bili njezini mentori tijekom života i bogate karijere

Snježana Bahtijari jedna je od najprepoznatljivijih hrvatskih stručnjakinja u području komunikacija, marketinga i održivosti, s gotovo četrdeset godina iskustva u domaćemu i međunarodnom poslovnom okruženju. Nakon dugogodišnje uloge izvršne direktorice u tvrtki Ericsson Nikola Tesla, odlučila je svoje znanje i iskustvo pretočiti u novu profesionalnu misiju – mentoriranje, strateško savjetovanje i pisanje.

Knjiga *Mentorica* nastala je na temeljima Snježaninih bizblogova i višedesetljetnog rada s ljudima, a razvila se u inspirativno štivo koje promiče vrijednost komunikacije, razmjenjane znanja i podrške u profesionalnom razvoju. Snježanina dugogodišnja uključenost u program „Mentoriranje kao oblik *networkinga* među ženama“, kao i iskustva s vlastitim mentorima, oblikovala su njezin pristup mentorstvu kao mostu koji povezuje ljude, otvara prilike i potiče promjenu.

Danas *Mentorica* živi kao knjiga koja pomaže čitateljicama i čitateljima različitih generacija, dok Snježana ostaje vjerna svojoj misiji: osnažiti druge znanjem i iskustvom uz podsjetnik da rast nikada ne prestaje.

Kada ste i kako došli na ideju da napišete knjigu?

Da se okušam u pisanju knjige predložio mi je prije pet godina dragi kolega Danijel Koletić, stručnjak za odnose s javnošću, s kojim me povezivala dugogodišnja profesionalna suradnja i prijateljstvo. S obzirom na to da sam tada imala previše posla kao izvršna direktorica marketinga, komunikacija i održivosti u Ericssonu Nikoli Tesli, odmahnula sam rukom i nisam to ozbiljno shvatila. Međutim, o ideji sam naknadno razmislila i postala mi je bliska – ta je iskra zapalila lijepu vatru na kojoj sam se počela grijati i maštati o sadržaju te buduće knjige. Nisam, doduše, bila sigurna oko teme knjige ni oko svojih spisateljskih sposobnosti. Umirivala me činjenica da sam prve godine svoje karijere bila novinarka te da sam oduvijek lijepo pisala, pa čak i pjesme koje su u vrijeme nastajanja dobile mnogo priznanja. Zaključila sam da predispozicije postoje, a bio je i pravi trenutak da svoje znanje prenesem dalje u obliku knjige.

TEORIJE IMA DOVOLJNO, LJUDIMA TREBAJU
PRAKTIČNA ZNANJA TEMELJENA NA ISKUSTVU.
MENTORICA JE TAKO POSTALA MOJ KOMUNIKACIJSKI
MOST ZNANJA PREMA DRUGIM LJUDIMA.

Snježana Bahtijari

RAZGOVARALA Sara Dakić
FOTOGRAFUE Ines Novković





AUTENTIČNOST MOJE KARIJERE UPRAVO JE U TOME ŠTO SAM STJECALA VERTIKALNA ZNANJA U RAZLIČITIM DOMENAMA, A ZATIM IH HORIZONTALNO POVEZIVALA

Sredinom 2022. godine, nakon uspješne poslovne karijere odlučila sam okrenuti novu stranicu u životu te otići iz kompanije u kojoj sam ostvarila najveće uspjehe i ugradila svoj doprinos. Došao je trenutak da pisanje knjige uz savjetovanje u strateškom komuniciranju i održivosti te mentoriranje zauzme svoje mjesto među mojim prioritetima. Trebalo je pronaći način da prenesem dio znanja koje sam godinama skupljala. Međutim, ni tada još nisam znala kako stvoriti preduvjete za kvalitetnu knjigu. I onda sam se sjetila: pa mogla bih

pisati bizblogove o temama koje su me u poslovnom svijetu zaokupljale, a za koje ne postoji odgovarajuća literatura niti se ljudi praktično pripremaju za ono što će im se dogoditi kada jednom uđu u svijet rada. Kada sam o toj ideji porazgovarala s Darkom Bukovićem, vlasnikom PoslovniFM-a, on je bez puno promišljanja rekao: „Izvršno, imaš odriježene ruke, PoslovniFM stat će iza tog projekta jer je to naš smisao – pomoći poslovnim ljudima u njihovu teškom poslu. Sve što im može biti korisno, rado ćemo podržati.“ Darko mi je bezuvjetno dao velik poticaj u testiranju ideja vezanih uz teme ove knjige, kao i odnosa čitatelja prema njima. I tako sam od ideje došla do faze realizacije.

Jeste li najprije imali neku drugu ideju pa ste ju mijenjali ili ste znali da će to baš biti knjiga koju danas imamo u ruci?

Knjiga koju danas imate u ruci nije knjiga o kojoj sam na početku maštala. Trebala sam pisati knjigu o jednome stručnom području – strateškom komuniciranju, no s vremenom sam se predomislila. Shvatila sam da ne bih trebala pisati knjigu o samo jednom području. Autentičnost moje karijere upravo je u tome što sam stjecala znanja u različitim domenama (vertikalna znanja), a zatim ih horizontalno povezivala. Nakon odlaska iz kompanije, razgovarajući s mnogim znancima i prijateljima uz kavu, a popila sam stotinjak prijateljskih kava u dva mjeseca, otkrila sam da je moje iskustvo o različitim aspektima komunikacijskog utjecaja na poslovanje puno zanimljivije nego duboka analiza samo jednog aspekta. Teorije ima dovoljno, ljudima trebaju praktična znanja temeljena na iskustvu kako bi razumjeli kako nešto funkcionira u praksi. Za taj sam zadatak nakon gotovo četrdeset godina iskustva u poslovnom svijetu bila spremna. *Mentorica* je tako postala moj komunikacijski most znanja prema drugim ljudima. Most kakav sam i sama bila tijekom karijere povezujući ljude, njihov posao i prilike u okruženju. Dio mojega unutarnjeg svijeta naučenih lekcija, zaključaka i preporuka, savjeta i razmišljanja najprije sam podijelila s čitateljima pišući tjedne bizblogove „Mentorica“ na PoslovniFM-u, a zatim nakon dobivenih uvida i reakcija čitatelja materija je postala dio tema za knjigu. Ujedno, tijekom toga pripremnog razdoblja odredila sam i pristup temi mentorstva s pozicije interesa potencijalnih mentija i mentijki ili mentorica i mentora. Željela sam da knjiga bude kvalitetno štivo koje promiče vrijednosti i važnost mentoriranja za osobni i profesionalni razvoj ljudi.

Za naše čitateljice, kako ste koncipirali *Mentoricu*?

Knjigu sam koncipirala u tri cjeline. U prvoj cjelini komunikaciji pristupam sa stajališta njezine važnosti i utjecaja u poslovnom svijetu. Izborom tema pozicioniram čovjeka u srž nekoga komunikacijskog procesa s kojim se poslovni ljudi često susreću. Često to nisu teme o kojima se uči, nego one koje sami naučimo jer nam se dogodi život. Nadalje, određujem komunikacijski utjecaj na važne sastavnice našega osobnog razvoja i karijere, koje nerijetko u svojoj specijalizaciji za neki konkretni posao zanemarujemo.

U drugoj cjelini pišem o osam savjeta koji poput maloga, ali snažnog reflektora osvjetljavaju neke važne aspekte međuljudskih odnosa koji su, iz mogjeg iskustva, ključna upravljačka

CIJELI SAM ŽIVOT RAZVIJALA SVOJ KORPORATIVNI JEZIK, A SADA JE TREBALO RAZMIŠLJATI I PISATI DRUKČIJE. TO MI JE BIO JAKO ZAHTJEVAN ZADATAK.

i suradnička poluga u poslovanju, ali i u razvoju osobnih i profesionalnih znanja i vještina. I ovise o kvalitetnoj komunikaciji.

U trećoj su cjelini priče sudionika, svjedoka ili zagovornika transformativnog potencijala mentorskih odnosa koji je značajno utjecao na njihov osobni i profesionalni razvoj. To su: Tamara Babun Zovko, LoriAnn Garner, Kristina Janković Obućina, Marija Kalinić, Toni Milun, Nina Mimica, Milena Rajković Đurđev, Danica Ramljak i Željka Rupčić.

Kvalitetni predgovor vaše glavne urednice Ane Gruđen o važnosti programa „Mentoriranje kao oblik *networkinga* među ženama“ i jednako sjajan pogovor Darka Bukovića o utjecaju mentoriranja na osobni razvoj svakog čovjeka daju *Mentorici* vanjsku valorizaciju koja mene kao autoricu posebno raduje. To su, kako u knjizi volim reći, moji vrijednosni blizanci koji su ujedno i energetski punjači za kreativne i društveno korisne inicijative.

Kako je tekao proces od ideje do realizacije?

Nije bilo nimalo jednostavno. Cijeli sam život razvijala svoj korporativni jezik, a sada je trebalo razmišljati i pisati drukčije. To mi je bio jako zahtjevan zadatak. Moram priznati da sam se najviše bojala hoće li knjiga sadržajno i stilski biti na razini kvalitete ostalih izdanja mogeg izdavača, TIM pressa. Također sam strepila hoću li uspjeti odabrati teme i poruke koje su važne, a istodobno univerzalne, a da pritom ne upadnem u zamku jednoobraznosti i jezične skučenosti koja je sastavni dio industrijskoga, sektorskoga ili stručnog miljea. Kako bih izbjegla zamke i otklonila strahove, kreativnom procesu pisanja knjige pristupila sam kao da je riječ o nekom važnom projektu. Dobro sam se pripremila, nadogradila znanje, testirala publiku tjednim bizblogovima „Mentorica“, prikupljala povratne informacije, puno komunicirala i slušala uredništvo mogeg izdavača. Sve to ipak nije bilo dovoljno jer mi je suprug Hašim, dugogodišnji urednik u TIM pressu, nakon prvog čitanja rukopisa objasnio da moj poslovni jezik nije baš interesantan ako želim napisati knjigu koja se lako čita, koja je zanimljiva i razumljiva. Morala sam sve ispočetka. Dobro se sjećam trenutka i osjećaja kada sam nakon prve kritike sjela za računalno i krenula ispočetka. Trebali su mjeseci da pronađem svoj novi stil i prilagodim korporativni jezik u pitko štivo. To je bio najbolji savjet koji sam ikada dobila. Reakcije čitateljica i čitatelja nakon objave *Mentorice* pokazuju da sam u tome ipak uspjela, a da je savjet koji sam od supruga dobila najbolji koji mi je mogao dati. Naznaku da bi moglo biti tako dali su mi već recenzenti knjige, profesorica Dubravka Sincić i profesor Božo Skoko, koji su me nakon čitanja novog rukopisa dodatno



ohrabrili da je *Mentorica* autentična priča univerzalnih vrijednosti koja inspirira i potiče na promjenu.

Je li vas program mentorstva u organizaciji našeg časopisa, u kojem sudjelujete već osmu godinu, na neki način inspirirao za knjigu?

Program Zaposlene „Mentorstvo kao oblik *networkinga* među ženama“, vizi-onarski je pothvat koji me jako inspirirao, a iskustva iz tog programa utkana su u *Mentoricu*. Nije riječ samo o mojim iskustvima rada s 19 mentijki, s koliko sam ja radila tijekom sedam godina trajanja tog programa, nego su tu uzeta u obzir i iskustva svih drugih mentorica i mentijki u tom programu. Naš rad, sastanci, razmjena mišljenja i međusobno poticanje i uvažavanje znatno su utjecali na moj odnos prema mentorstvu i snazi ženske podrške. Kada smo Ana Gruđen i ja maštale o programu prije desetak godina, znale smo da želimo moćan program koji ima velik utjecaj na osnaživanje žena i njihov osobni razvoj, kao i na njihov položaj u društvu. Međutim, kada čovjek kreće, kada je to tek ideja i kada nema dovoljno uvida ni iskustva, onda je sve poput sna. Lijepo je, ali se kad-tad probudimo i dočeka nas stvarnost. Sada kada je sedmi ciklus mentoriranja iza nas, kada smo došle do 250 sudionica i čak do 800 prijavljenih žena koje su željele sudjelovati, ali to zbog tehničkih i organizacijskih razloga nije bilo moguće, mogu mirne duše reći da se naš san obistinio. Program oko sebe okuplja kvalitetne mentorice i mentijke koje mijenjaju ne samo sebe nego i društvo u kojem živimo.

Naslov je *Mentorica*. Kada ste znali da je to naslov koji želite i zašto baš taj naslov?

Naslov je knjige, nećete vjerovati, rezultat razgovora s muškarcem – Darkom Bukovićem koji mi je predložio da se moji bizblogovi objavljuju pod nazivom „Mentorica“. Kako ja dugi niz godina mentoriram žene i muškarce te kao mentorica sudjelujem u programu Zaposlene, kao i u programu Kreativnog mentorstva u Srbiji, taj mi se prijedlog svidio, do te mjere da sam s urednicom knjige Dijanom Bahtijari dogovorila naslov *Mentorica* jer, smatrale smo, on najbolje odgovara sadržaju knjige. Tako osvježavamo javnost da uz mentore postoje i mentorice, kakva sam i sama.

Vrlo ste strastvena mentorica i to osjete vaše mentijke, kao i svatko tko vas čuje kako govorite o mentorstvu. Kada ste otkrili da volite mentorirati i što za vas znači mentoriranje drugih?

Mislim da je moja mentorska misija počela puno prije negoli sam to osvijestila. Oduvijek sam bila svjesna važnosti komunikacija kao univerzalnog ljepila koje povezuje sve ljudske interakcije. Također sam bila okrenuta ljudima s kojima sam puno komunicirala, oko sebe širila pozitivnu energiju, poticala ljude da se razvijaju, da budu kreativni i daju najviše od sebe u zajedničkim projektima. Nisam se zadovoljavala radom u jednom području, nego sam

SAMO TRI OSOBE SMATRAM SVOJIM NEFORMALNIM MENTORIMA, JEDNA OD NJIH JE MORANA PALIKOVIĆ GRUDEN, OSNIVAČICA ZAPOSLENE

cijeli život gledala izvan okvira, učila, ulazila u nova područja, stjecala domenska znanja, predlagala, vodila i realizirala mnogobrojne projekte u različitim područjima ekspertize u kojima su sudjelovali mnogi suradnici i suradnice iz kompanije, Hrvatske i svijeta. Posebno su me motivirali najsloženiji projekti koje sam često sama i predlagala. Svi ti projekti bili su uspješni zahvaljujući kvaliteti sudionika, kao i njihovu skladnom i fokusiranom radu. Kao osoba koje je te ljude birala, motivirala i vodila, bila sam itekako svjesna da je ključ u njihovu rastu i razvoju. Sve to s današnjeg stajališta predstavlja dobru podlogu za kvalitetnu mentoricu. Ta spoznaja da sam blagoslovljena sposobnostima pozitivnog utjecaja na ljude i njihov razvoj došla je kao kruna mogega osobnog razvoja i bila je okidač da ozbiljnije počnem razmišljati o mentoriranju kao svojoj misiji u društvu. To je bilo prije desetak i više godina. Kada sam krenula, sve se nekako posložilo i otada uživam u radu s drugim ljudima u mentorskim procesima jer tada učimo i rastemo zajedno.

Tko su bili vaši mentori tijekom života i karijere i što ste od njih naučili?

Bilo je puno osoba od kojih sam tijekom života i karijere učila i razvijala se i na tome sam im beskrajno zahvalna. O njihovu utjecaju na mene i na formiranje mojih stajališta i iskustava možete pročitati u *Mentorici*, a među njima su moji roditelji i baka, moja učiteljica, nastavnici i profesori, kolegice i kolege, suradnice i suradnici iz poslovnog svijeta i društva, kao i autoriteti poput Gordane Kovačević, Velimira Sriće, Srđana Šimca ili Silvije Vig. Međutim, samo tri osobe smatram svojim neformalnim mentorima – Moranu Paliković Gruden, osnivačicu Zaposlene, Jakšu Barbića, akademika HAZU-a, i Mirka Šamiju, doajena hrvatske onkologije. Kao što vidimo, oni nisu bili iz područja ICT-ja u kojem sam radila cijeli život, nismo bili generacijski bliski niti smo surađivali svakodnevno. Međutim, svatko je od njih u trenutku kada mi je to najviše trebalo u mojoj glavi poput snažnog reflektora osvijetlio moje ključne sposobnosti. Morana je u prijelomnim godinama i situacijama svojim mudrim, ali britkim savjetima i objektivnim sagledavanjem situacije ojačala moje samopouzdanje kao društvenjakinje u carstvu inženjera; akademik Barbić na našim je sastancima svojim pravničkim autoritetom otvarao prostor za moja promišljanja utjecaja propisa i zakona na poslovni sektor te isticao moju sposobnost povezivanja pravnih znanja u korisne, svrsishodne informacije sa znatnim utjecajem na poslovanje, a profesor Šamija osnažio me da surađujući na zajedničkom projektu Preventivne onkološke dijagnostike, zadržim integritet i u trenucima kada to nije bilo oportuno. Svi oni nisu me učili poslu, nego su mi pomogli da budem samouvjerenija, hrabrija i kreativnija osoba.

Jesu li žene drukčije mentijke od muškaraca?

Životu sam mentorirala puno više žena nego muškaraca. Žene, naravno, imaju neke svoje karakteristike i način razmišljanja te su u pravilu manje samouvjerene nego muškarci. Međutim, jednom kada sam s nekim krenula na mentorsko putovanje, više nije bilo važno je li riječ o ženi ili muškarcu. Bio je to zahtjevan angažman s obje strane u kojem spol, barem za mene, nikada nije bio olakotni ili otegotni faktor. Puno veći utjecaj na mentorski proces imala je činjenica kakav je potencijal s druge strane i što se očekuje. Naime, dogodi se nevezano uz spol da druga osoba u funkciji mentijke ili mentija, potaknuta svojim očekivanjima, često i velikim strahom od promjena, a ponekad i velikim ambicijama, očekuje čarobni štapić koji bi mogao napraviti instant-čudo. No, nije riječ o čaroliji, nego o mukotrpnom i složenom procesu velikih promjena koje zahtijevaju samoprocjenu, analizu vlastitih sposobnosti, ozbiljan rad, odlučnost i puno vremena. Često se u tim dugotrajnim procesima transformacije i osnaživanja sjetim one poznate uzrečice Broja 1 iz kultnog Alana Forda: „Ako želiš pobijediti, ne smiješ izgubiti.“ Upravo tako: ni u najtežim situacijama mentorica nikada ne smije izgubiti fokus na ono što je najvažnije – dobrobit i razvoj druge osobe, žene ili muškarca. Svaka osoba koju sam mentorirala ostavila je svoj trag u našem međusobnom odnosu, dala svoj doprinos mojoj mentorskoj ekspertizi, ali se jednako tako i sama promijenila. To je najvažnije.

Možete li s nama podijeliti neku zgodu vezano uz mentoriranje koja vam je ostala u sjećanju?

U sedmom ciklusu mentorskog programa Zaposlene radila sam s četiri mentijke: Tihanom Stupnišek, Marijom Matić, Tinom Stanković i Tomislavom Čališ. Njih četiri, svaka na svoj način, bile su mi velika inspiracija i motiv da im naš rad učinim još zanimljivijim. Sve su one ozbiljne, radišne i pametne mlade žene koje su se tijekom šest mjeseci znatno promijenile i postale puno samouvjerenije i sigurnije u svoje sposobnosti, kao i u kvalitete. Zato sam ih odlučila nagraditi jednom totalno drukčijom šetnjom Zagrebom. Pozvala sam ih na kavu i kolače u gradski centar i taman kada su se opustile i dobro nasmijale, rekla sam im da sada idemo u neobičnu šetnju gradom. U tu šetnju povelala nas je Dijana Zorić, naša najdojmljivija pričateljica lijepih priča o Zagrebu i Samoboru. Trebali ste vidjeti njihova lica prije i nakon šetnje. Tako nešto nikada nisu doživjele i bile su očarane. Dijana im je približila stvarne velikane umjetnosti, onakve kakvi su bili kao ljudi – Vatroslava Lisinskog, Augusta Šenou, Ivana Mažuranića i Antuna Gustava Matoša. I ta je šetnja s Dijanom bila dio našega mentorskog putovanja. Nikada, ama baš nikada, ne smijemo smetnuti s uma svoje emocije i činjenicu da nas one pokreću.

Koliko mislite da je važan program mentorstva koji Zaposlena radi, a u kojem vi sudjelujete od samog početka?

Program Zaposlene izuzetno je važan za Hrvatsku, i to na nekoliko razina. To je prvi i jedini naš mentorski program koji tako dugo i ozbiljno ulažući u žene i njihov razvoj, zapravo jača njihovu sposobnost preuzimanja važnih uloga u društvu. Projekta ne bi bilo da nije bilo Zaposlene, jedinoga hrvatskog časopisa koji strateški promišlja i promovira žensko liderstvo. Kada je Morana Paliković Gruden 1994. godine

pokrenula Zaposlenu, vjerujem da ni ona sama nije sanjala da će i nakon trideset i jedne uspješne godine njezina kći Ana pomicati granice te tako uspješno, kvalitetno, profesionalno i stručno nositi štafetu dalje. Štoviše, Zaposlena je danas bliska novim generacijama poslovnih žena, kao i onih koje to žele postati. Ujedno, u okviru Zaposlene osmišljen je upravo ovaj program mentoriranja kao oblika dodatnog utjecaja na žene. Time je Zaposlena preuzela lidersku ulogu u pozicioniranju mentoriranja kao važnog oblika prijenosa znanja i osnaživanja žena u Hrvatskoj. Rezultati su vidljivi u ogromnim promjenama koje su sudionice doživjele u procesu mentoriranja kojih možda ne bi bilo da kao mentorice ili mentijke nisu sudjelovale u programu. Upravo je ta činjenica najveće postignuće ovog projekta – on ima transformacijsku snagu i društveno je relevantan.

ZAPOSLENA JE PREUZELA LIDERSKU ULOGU U POZICIONIRANJU MENTORIRANJA KAO VAŽNOG OBLIKA PRIJENOSA ZNANJA I OSNAŽIVANJA ŽENA U HRVATSKOJ

Planirate li nastavak *Mentorice*?

Mentorica je počela živjeti svoj život nevezano uz moje želje i planove. Već sada, kako čitateljice i čitatelji koji su ju pročitali komentiraju njezin sadržaj i utjecaj koji na njih ima, počinjem uviđati da je to literatura koja je potrebna svim generacijama. Posebno me raduje interes mladih žena koje mi se u postotku češće javljaju kako bi mi zahvalile na osvjetljavanju važnosti mentorstva i tema koje su im otvorile neku novu perspektivu. Evo, baš mi se ovih dana javila poduzetnica koja je sama kupila *Mentoricu*, a njezina joj je asistentica, ne znajući to, naglasila da je ove godine otišla na Interliber kako bi kupila jednu knjigu – *Mentoricu*. Poduzetnica joj je rekla da je ona kupila knjigu te da ju joj može posuditi kada ju pročita. Odgovor je bio: „Ne, *Mentorica* je knjiga koja se ne posuđuje, nju morate imati stalno pri ruci.“ Ne trebam ni naglašavati kako je to bila rečenica koja me beskrajno obradovala. Uspjela sam u namjeri i želji da *Mentorica* ne bude samo moj dar društvu kao prijenos znanja i iskustva, nego i konkretna podrška čitateljicama i čitateljima. Jednako tako, raduje me i konkretan angažman u programu „Mentoriranje kao oblik networkinga među ženama“ jer je riječ o autentičnome hrvatskom programu osnaživanja žena s respektabilnim rezultatima, koji okuplja vrhunske mentorice i mentijke. One se ne boje zasukati rukave i bez fige u džepu preuzeti svoju odgovornost. Kada smo Ana Gruden i ja prije puno godina maštale o mentoriranju, imale smo na umu upravo takav utjecaj. Sretna sam da naš san postaje stvarnost. Upravo zato, poput Jamesa Bonda, reći ću: nikad ne reci nikad. Dakle, neću odbaciti mogućnost učvršćivanja toga našega zajedničkog komunikacijskog mosta znanja. Sadržaj te nove knjige, ako ju napišem, bit će znatno definiran povratnim informacijama čitatelja, kao i sudionica programa Zaposlene. ■

