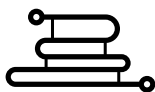


Biblioteka
INCUS



TIM press

Biblioteka
INCUS

Snježana Bahtijari
MENTORICA
Komunikacija, znanje, održivost

Nakladnik
TIM press d.o.o.
tim.press@tim-press.hr
www.tim-press.hr

Za nakladnika
Dijana Bahtijari

Urednica
Dijana Bahtijari

Recenzenti
prof. dr. sc. Dubravka Sinčić
prof. dr. sc. Božo Skoko

Lektura
Zdenka Krilić

Grafičko oblikovanje
TIM press

Ilustratorica
Aleksandra Gavrilović

Tisak
Printera Grupa d.o.o.

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i
sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001281271

ISBN 978-953-369-063-6

© TIM press
Sva prava pridržana.

Snježana Bahtijari

MENTORICA

Komunikacija, znanje, održivost

Zagreb, 2025.

Sadržaj

Predgovor: Mentorstvo kao oblik <i>networkinga</i> među ženama (Ana Gruden)	7
---	---

Uvod	15
#mentorica 1: Mentorska posla	21
#mentorica 2: Zašto su komunikacije važne?	45
#mentorica 3: Uvijek je riječ o emocijama i našem srcu	59
#mentorica 4: Tehnologija povezuje i – otuđuje	69
#mentorica 5: Vrednote – u potrazi za pravim putem	83
#mentorica 6: Birajmo suradnike kojima vjerujemo	91
#mentorica 7: Percepcija – zašto ljudi vjeruju u bajke?	101
#mentorica 8: Škola života – učenje lekcija od naših predaka	109
#mentorica 9: Povezani svijet i naše zdravlje	115
#mentorica 10: Održivost nije moderni <i>facelifting</i>	121
#mentorica 11: Što su procesi i zašto su važni	135
#mentorica 12: Ljudi koji upale žaruljicu i sami svijetle	141
#mentorica 13: Naši ili njihovi?	147
#mentorica 14: Toksična sredina – tihi ubojica entuzijazma	153
#mentorica 15: Empatija nije suosjećanje	157
#mentorica 16: Ovo kažem tebi u povjerenju, nemoj širiti dalje	161
#mentorica 17: Umrežavanje – nužno zlo ili as u rukavu?	167
#mentorica 18: Rad kao terapija	171
#mentorica 19: Znanje koje se ne dijeli manje vrijedi	177
#mentorica 20: Eisenhower, Pareto i moj zec	181
#mentorica 21: Hej, koju knjigu čitaš?	187
#mentorica 22: Nikad ne reci nikad, naročito kada je riječ o zdravlju	193
#mentorica 23: Medijacija kao rješenje	199
#mentorica 24: Korumpirani su ljudi, ne tehnologija	205
#mentorica 25: Darujte svoje vrijeme, ono je najdragocjenije	211
#mentorica 26: Zašto manje nije više	215
#mentorica 27: Zašto si <i>ti</i> to napravio?	223
#mentorica 28: Za bolje razumijevanje drugih i drukčijih	229
#mentorica 29: Živjela državna administracija!	233
#mentorica 30: Pisanje kao važna kompetencija	237

Recepti za kvalitetne odnose i unutarnji sklad	241
#mentorica_savjet 1: Zadrži dječju znatizelju, sanjaj, ali i djeluj	245
#mentorica_savjet 2: Cijeni druge profesije i znalce	251
#mentorica_savjet 3: Osmijeh ne košta, ne šteti na njemu	255
#mentorica_savjet 4: Motiviraj okolinu, ljudi čine čuda	259
#mentorica_savjet 5: Uvijek gledaj i izvan okvira, vidjet ćeš širu sliku	263
#mentorica_savjet 6: Rezultati su najbolji poticaj za veće pothvate	267
#mentorica_savjet 7: Uspjeh podijeli s kolegama, s njima ćeš u boj protiv zmajeva	271
#mentorica_savjet 8: Upoznaj sebe – vlastite snage i vanjske prilike ključ su razvoja karijere	277
Pogovor: Mentorstvo danas – sigurna čahura koja pretvara gusjenice u sjajne i samosvjesne leptire (Darko Buković)	281

DODATAK: Svjedočanstva

Mentorstvo je lijepo, korisno i <i>zarazno!</i> (Tamara Babun Zovko)	291
Mentorstvo kao pokretač i put prema rastu (LoriAnn Garner)	293
„Kristina, samo damski...” (Kristina Janković Obućina)	297
Mentorstvo – susreti koji nas mijenjaju (Marija Kalinić)	299
Svi smo mi mentori (Toni Milun)	301
Vjerujem u cjeloživotno učenje, mentorstvo i doprinos zajednici (Nina Mimica)	304
Mentorstvo mijenja život (Milena Rajković Đurđev)	306
Mentoriranje je osobito važno za karijeru u znanosti i visokom obrazovanju (Danica Ramljak)	309
Vjerujem da mogu postići sve što poželim i oko čega se potrudim (Željka Rupčić)	316
Literatura	319
Zahvale	323
O autorici	325

Predgovor

Mentorstvo kao oblik *networkinga* među ženama

Dobro se sjećam trenutka u kojem sam znala da ću pokrenuti projekt „Mentorstvo kao oblik *networkinga* među ženama“ te sam odlučila da to više ne može ostati samo priča o planovima koju ću usput pričati ženama, s kojima se družim poslovno ili privatno. Bio je to trenutak kada sam za stolom sjedila s autoricom ove knjige, u sobi za sastanke tvrtke Ericsson Nikola Tesla.

Snježana i ja surađivale smo godinama i kada bismo nakon završenog *službenog dijela*, u prosjeku jednom na godinu, sjele radi planiranja aktivnosti za sljedeću godinu, pričale smo o drugim temama koje su nas obje zanimale. Jedna od takvih tema bila je mentorstvo.

No da se vratim malo u prošlost. Nekoliko godina ranije, u jednom sam engleskom ženskom časopisu počela pratiti rubriku koja se zvala „Meet your mentor“. U toj su rubrici, iz broja u broj predstavljane uspješne poslovne žene kao potencijalne mentorice. Na kraju članka taj je časopis pozivao mlade žene da se prijave ako žele biti *mentijka* žene koja je bila predstavljena kao mentorica. U idućem broju, uz predstavljanje nove mentorice, objavljena bi bila i kratka reportaža s mentorskog druženja mentorice i *mentijke* koja je izabrana među prijavljenim kandidatkinjama iz prošlog broja.

Jako mi se svidjela ta ideja i odlučila sam nešto slično napraviti i u *Zaposlenoj*. Snježani sam odmah predstavila tu ideju i ona je bila među prvim mentoricama tog, rekla bih, pilot-projekta u *Zaposlenoj*. U svakom smo broju časopisa objavili priču o jednoj mentorici. Pozvali smo žene da se prijave ako žele da baš ona bude njihova mentorica. Nakon prijava, kojih tada nije bilo puno, s mentoricom

tog broja, odabrale bismo onu koja nam se činila najmotiviranijom. Na kraju tog procesa spojili smo ih u mentorski par. No nakon tog spajanja *Zaposlena* više nije imala ingerencije nad mentorskim procesom.

Dinamika, trajanje procesa, kao i sve ostalo, bilo je isključivo na mentorskom paru. Bilo ih je uspješnih, srednje uspješnih, ali i onih neuspješnih. Sve to zajedno nije bilo zamišljeno kao „pravi“ mentorski projekt nego više kao način na koji sam željela promovirati mentorstvo kao važan profesionalni alat. Vjerovala sam da će se, kada se počne više pričati o njemu, početi pokretati razni mentorski projekti. Tada mi je bilo najvažnije što više pričati o mentorstvu.

Nakon tri godine takve prakse i petnaestak mentorskih parova (*Zaposlena* izlazi pet puta godišnje), odlučila sam organizirati konferenciju o mentorstvu. Bila je to prva takva konferencija u Hrvatskoj, a vjerojatno i jedina do sada. Održana je 2016. godine u Hotelu Esplanade, a sudjelovalo je više od sto žena. Konferenciju je otvorila Maria Anargyrou-Nikolić, tadašnja direktorica Coca-Cole HBC Hrvatska, a nakon nje i Vedrana Jelušić Kašić, tada na funkciji direktorice EBRD-a za Hrvatsku, Sloveniju, Mađarsku i Slovačku. Dovedi smo gošće iz Beograda i Ljubljane kako bi pričale o svojim mentorskim programima, jer su u oba ta grada mentorski projekti bili razvijeniji, odnosno, bolje rečeno, postojali su, za razliku od Zagreba u kojem se u vezi s tim do tada nije ništa događalo.

Nakon dijela konferencije u kojem su predstavljeni projekti iz oba spomenuta grada, drugi dio bio je posvećen mentorskim parovima iz *Zaposlene* koji su pričali o svojim iskustvima. Snježana, koja je bila među tim parovima sa svojom *mentijkom* Jelenom Viljevac (kao i Mirsada Kudrić iz Boscha sa svojom *mentijkom*, te Nela Bučević), dala mi je veliku podršku u organizaciji konferencije, a obje smo, od te konferencije do danas, ostale prijateljice s Draganom Jevtić koja sve ove godine uspješno vodi sjajan program u Beogradu, pod nazivom „Kreativno mentorstvo“.

Ono što mi se urezalo u pamćenje, vezano za tu konferenciju, jest trenutak kada sam pod pauzom načula razgovor dviju mladih žena, sudionica konferencije, dok je jedna drugoj govorila – „Prva stvar koju ću sutra napraviti jest krenuti tražiti sebi mentoricu!“

Tada sam postala svjesna činjenice koliko je mentorstvo potrebno i koliko je još uvijek u našoj zemlji nedovoljno poznato.

Nakon te konferencije i iznesenih iskustava iz Beograda i Ljubljane, počela sam razmišljati o tome da bismo mi ovdje u Zagrebu trebali pokrenuti projekt mentorstva a koji bi, za razliku od Srbije i Slovenije, uključivao samo žene, što mi je bilo naročito važno.

U međuvremenu, potaknute tom konferencijom, Snježana i ja smo putovale u Beograd, ona kao mentorica u Draganinom programu, a ja kao gošća. Na povratku u Zagreb, nas smo dvije maštale o tome kako bi izgledao naš program sličnog tipa.

U sobi za sastanke s početka ove priče, rekla sam da bih voljela pokrenuti program mentorstva za žene i ukratko iznijela svoj plan, malo u strahu kako će Snježana reagirati i što će mi reći, jer je ona uvijek bila s „obje noge na zemlji“. No čula sam je kako govori: „To moraš napraviti, to ti je sjajna ideja. Ja sam uz tebe i bit ću ti podrška u svemu.“

Kada sam nakon sastanka vraćala u svoj ured, pomislila sam – sada više nema natrag. Treba zasukati rukave i krenuti.

U narednom razdoblju, zajedno smo zaključile da projekt treba trajati šest mjeseci, da trebamo krenuti s 15 mentorica i 15 *mentijki*, te da trebamo mjesečno održavati zajedničke sastanke na kojima ćemo i mentoricama i *mentijkama* pružiti kvalitetan sadržaj. Snježana je bila jedina osoba koja je u tom projektu bila uz mene od prvog dana. Tu je još i danas, zajedno s mnogim sjajnim mentoricama, na čemu sam joj beskrajno zahvalna.

Malo brojeva

Projekt „Mentorstvo kao oblik *networkinga* među ženama“ započeo je 2019. godine u suradnji s *Večernjim listom*. Ta je naša suradnja s utjecajnim dnevnim novinama trajala punih šest godina i sasvim sigurno projektu dala vidljivost koju sama *Zaposlena* ne bi mogla dosegnuti. No ove smo, 2025. godine krenuli sami i sa zadovoljstvom mogu reći, završili s jednakim brojem prijava kao i prethodnih godina.

Otkud ime projektu, često su me pitali. Još za mentorsku konferenciju 2016. smislila sam taj naziv – „Mentorstvo kao oblik *networkinga* među ženama“, pa su me i tada znali pitati – kako mentorstvo i *networking*? To su dvije različite stvari? Ono što sam tim nazivom željela postići jest upravo činjenica da je ovdje riječ o mentorstvu (naravno), ali u isto vrijeme i o *networkingu*, umrežavanju koje se u ovom projektu odvija horizontalno, što je očekivano, ali i vertikalno. Zapravo da *mentijke*, odnosno žene s manje poslovnog iskustva imaju priliku umrežavati se sa ženama koje imaju puno bogatije poslovno iskustvo.

Takva vrsta umrežavanja teško je izvediva izvan ovakvih projekata, a smatram je iznimno važnom i motivirajućom, naročito za *mentijke*. Kako Snježana uvijek inzistira na brojkama, ne bih smjela ni pomisliti ovaj tekst napisati a da ne navedem barem neke najvažnije. Kroz ovaj je projekt do sada prošlo gotovo 250 žena, oko 130 *mentijki* i više od 110 mentorica. A govorimo li o prijavama, dolazimo do brojke od preko 800 žena koje smatraju (ili su smatrale) da im je mentorstvo potrebno! Velike su to brojke koje mi se još uvijek, dok ih ispisujem, čine nestvarnima.

Kao mentorice, projektu su se kroz ovih sedam godina pridružile mnoge uspješne menadžerice i liderice iz raznih područja djelovanja: marketinga, ljudskih potencijala, komunikacija, financija i sl., a prošle godine se projektu prvi put pridružila i jedna veleposlanica, Nathalie Rayes, tadašnja veleposlanica SAD-a u Hrvatskoj. Nakon njezinog angažmana u ovom projektu, ali nažalost i njezinog nedavnog odlaska iz Hrvatske, ove su nam se godine priključile čak tri veleposlanice stranih zemalja u Hrvatskoj, Anna Boda iz Švedske, Jessica Blitt iz Kanade te Charlotte van Baak iz Nizozemske. To je jedan novi moment u ovom projektu, svojevrsni potprojekt koji cijeloj priči daje još veću važnost, ali i proširuje naše vidike i područje djelovanja.

Ono što je važno spomenuti vezano za ovaj projekt je i to da me često ljudi pitaju kolika je cijena sudjelovanja u programu. Naravno da se sudjelovanje ne naplaćuje, zagovaram to da se mentorstvo ne plaća, jer je mentor osoba koje ima volju i želju svoje iskustvo i znanje prenijeti nekome drugome. No da bi to tako funkcioniralo, potrebni

su nam sponzori/partneri koji imaju veliku ulogu u cijeloj ovoj priči. Najprije, jer su nam omogućili da se ovaj projekt održava, razvija i širi, a onda i zbog činjenice da smo kroz sponzorstva/partnerstva dobili i mnoge sjajne mentorice.

Otvoreno o izazovima mentorstva

Osim ovih impozantnih brojki i lijepih priča, ovaj projekt nosi i svojevrstne izazove. Za mene, koja vodim ovaj projekt, najveći izazov je funkcioniranje mentorskih parova. Neki funkcioniraju sjajno, neki dobro, a neki ne funkcioniraju nikako i to je surova stvarnost. No nisam se nikada mogla pomiriti s time da će to tako ostati i da ne mogu svi funkcionirati savršeno, iako su mi drugi ljudi koji rade takve projekte govorili da je to neminovno. Ipak, čini mi se da smo s godinama uspjeli i tome doskočiti. Najprije, uvođenjem „tajanstvene mentorice“, kada smo dali priliku *mentijkama* (koje to žele) da se sastanu s „tajanstvenom mentoricom“ i od nje dobiju „drugo mišljenje“. Poslije smo uveli „crveni gumb“ koji zapravo ima istu funkciju i danas je, vjerujem, bolje rješenje od „tajanstvene mentorice“.

To sjajno funkcionira jer u slučaju da mentorski par ne funkcionira, *mentijka* može preko „crvenog gumba“ dobiti ono što nije uspjela dobiti od svoje mentorice. Pa čak i mentorski par može posegnuti za „crvenim gumbom“, kako bi kao par dobili pomoć od druge mentorice. Bilo je i takvih slučajeva. Također, uvijek naglašavam da već od prvog zajedničkog susreta i upoznavanja, obje strane imaju mogućnost i pravo javiti ako primijete da nešto ne funkcionira. Tada pronađemo odgovarajuću zamjenu.

Još jedan od izazova mentorstva svih ovih godina bila je činjenica da nasušno nedostaje literature na hrvatskom jeziku, te smo se u pripremama svakog ciklusa i pojedinačnih sastanaka morali služiti dostupnim stranim izvorima. Te je praznine nedavno počeo „popunjavati“ Petar Mandić svojom sjajnom knjigom *Mentorske priče*, koju smo ove godine uvrstili u program podijelivši je svim mentoricama i *mentijkama* na početku rada. Na sreću, nije stalo na tome jer smo dočekali i Snježaninu knjigu *Mentorica* koja će,

sigurna sam, biti jedan od važnijih izvora informacija za buduće polaznice projekta „Mentorstvo kao oblik *networkinga* među ženama“.

Da zaključim priču o projektu. On je postao nešto o čemu prije sedam godina nisam mogla ni sanjati, a njegov jedini i osnovni cilj jest podrška i osnaživanje žena. To je, rekla bih, *stalni, čvrsti kanal* za osnaživanje žena. Mislim da je mentorstvo kao alat u razvoju karijere svake osobe, bilo muškarca ili žene, jako važno, ali mi smo se u ovoj priči okrenuli ženama. Kao što to radimo u časopisu koji promovira žene i njihove profesionalne uspjehe, tako smo i u ovom projektu prednost dali ženama. Mislim da je ženama ta podrška još uvijek nedostupnija, pa time i potrebija.

Oснаživati žene može se na razne načine: financijski, edukacijom, promoviranjem njihovih prava u javnosti i raznim drugim mehanizmima, no osnaživanje koje mi radimo kroz mentorstvo, vrlo je konkretno i rekla bih gotovo opipljivo. Priče koje nastaju kroz ovaj projekt i odnosi koji se stvaraju nevjerovatni su. Da mi je netko to pričao prije sedam godina, ne bih mu vjerovala. Danas itekako vjerujem kada čujem Oprah Winfrey koja tvrdi da je „mentorstvo jedan od najvažnijih odnosa u kojem možete biti“. Jer mentorstvo je snažan profesionalni alat, neprocjenjiv oblik poslovne komunikacije koji pruža nevjerovatne mogućnosti suradnje u dijeljenju iskustava i poslovnih praksi.

I zato sam neizmjereno zahvalna svim *mentijkama* koje su prošle kroz ovaj projekt, ali i svim onima koje su se prijavile, jer su ga prepoznale kao kvalitetno mjesto na kojem mogu dobiti nešto za sebe. Naročito sam zahvalna svim mentoricama koje nesebično dijele svoje vrijeme, znanje i iskustvo – ženama kojima je to potrebno. Među njima i Snježani, autorici ove knjige bez koje ovog projekta možda ne bi ni bilo. Ona mi je, u trenutku kada je to bilo potrebno, dala podršku i savjete. Navela me da sama dođem do rješenja koje se zove – projekt mentorstva za žene. Tada to nisam znala, ali danas dobro znam da se to zove – mentorica! Baš poput naslova ove knjige koju je Snježana pripremala dulje vrijeme, procesa koji ju je neizmjereno veselio ali joj u isto vrijeme nametao veliku odgovornost. Sada kada je knjiga dovršena, mogu samo zamisliti koliko je truda u nju uložila,

tehnologije. Projekt ili zadatak se uvijek osmišljava uz primjenu nekoliko bitnih pretpostavki od kojih su najvažnije: znati što želimo (cilj), koju poruku šaljemo (sadržaj), tko će projekt realizirati (ljudi), s kakvim resursima raspoložemo (financije, oprema, tehnologija), koliko imamo vremena (rok), putem kojih komunikacijskih kanala ćemo komunicirati (mediji) i, naravno, tko je odgovoran za vođenje projekta i ljude. Poznavanje tehnologije i njezino korištenje u poslovanju je vrlo važno. Moderno poslovanje bi se zaustavilo kada bismo radili na zastarjele načine i s tehnologijom koja je postojala krajem prošlog stoljeća.

Upravo ovladavanje novim alatima i ICT-tehnologijom daje nam veliku prednost na tržištu, ubrzava sve poslovne procese, čini nas produktivnijima, štedi vrijeme i novac, osigurava međusobno povezivanje i dostupnost svim globalnim bazama znanja u realnom vremenu. Danas je ta moć svima dostupna. Pravi se izazovi nalaze u komunikaciji, kako tehnologiji *reći* da su nam ljudi važniji od nje? Kada u mentorskom odnosu otvorimo tu temu obično pitam: *Zašto ne bismo krenuli s vrlo jednostavnim stvarima?*

Sherry Turkle zaziva povratak osnovama pristojnog ponašanja u odnosu na kolege s kojima radimo ili ljude u okruženju. S njima trebamo komunicirati, staviti tehnologiju na mjesto koje joj pripada da ne bismo sami ostali *na čekanju*. To je sve teže, smatra ona te zaključuje: „A vrijedni su žaljenja oni među nama – a ima ih po veliki broj – koji toliko ovise o uređajima da nisu u stanju mirno sjediti tijekom sahrane, predavanja ili predstave. Danas znamo da nam se mozak prespoji svaki puta kada upotrijebimo mobitel za pretraživanje, surfanje ili bilo koji oblik *višezadačnosti*. Dok se trudimo vratiti koncentraciju, doslovno moramo voditi rat sami sa sobom. (...) Zaslužujemo nešto bolje. Kada se podsjetimo da sami odlučujemo čime će se tehnologija baviti, dobit ćemo to nešto“ (Turkle 2012: 316).

Baš zato, s obzirom na brz razvoj i ogroman utjecaj kakav ljudska vrsta do sada nije iskusila te činjenicu da nas tehnologija povezuje, ali uz cijenu sve veće otuđenosti, tim je veća naša odgovornost za kvalitetno i poticajno komuniciranje.

#mentorica 5

Vrednote – u potrazi za pravim putem

Vrijednosni sustav određuje okvire za uspostavu međusobnih odnosa pojedinaca i utječe na kvalitetu određenog društva. Problem obično nastaje kada se s vremenom vrijednosni sustav nekog društva *izliže*, poremeti ili ga zamijeni drugi, možda sustav drukčijih vrijednosti ili čak sustav čije vrijednosti ne odgovaraju većini članova društva. Tada pojedinci u tom društvu ne poštuju vrijednosni sustav, već paralelno žive neke svoje vrijednosti.

Ova je tema iz više razloga poslovno intrigantna. Premda postoje vrijednosti oko kojih se ljudi slažu, pa ih se i pridržavaju jer su univerzalne, još je uvijek puno dulji popis vrijednosti oko kojih nema suglasja. Naravno, odnos prema vrijednostima i njihovoj definiciji u različitim društvima s vremenom se mijenjao. Tako Yuval Noah Harari ističe da su plemena lovaca i skupljača iz kamenog doba imala moralne kodove desetke tisuća godina prije Abrahama. Kad su prvi europski doseljenici u kasnom 18. stoljeću došli do Australije, susreli su zajednice Aboridžina s dobro razvijenim etičkim svjetonazorom – premda nisu bile upoznate s Mojsijem, Isusom ili Muhamedom. Harari smatra da bi bilo teško tvrditi da su kršćanski kolonizatori koji su nasilno izvlastili domoroce imali moralno superiornije standarde. „Znanstvenici danas ističu da moralnost zapravo ima duboke evolucijske korijene, koji milijunima godina prethode pojavi čovječanstva“ (Harari 2023: 198).

Među domaćim autoritetima koji su se bavili pitanjem vrednota ističe se prof. dr. sc. Arsen Bačić, profesor Pravnog fakulteta Sveučilišta u Splitu, autor znanstvenog rada „Ustav Republike Hrvatske i najviše vrednote ustavnog poretka“. Bačić navodi da

#mentorica 14

Toksična sredina – tihi ubojica entuzijazma

Vjerojatno ste i vi u razgovoru s prijateljima, suradnicima, partnerima ili poznanicima čuli ovakve izjave: *Radim u lošoj sredini. Mrzim odlazak na posao. Nitko me ne poštuje. Nikome nije stalo do mene, mog posla i mojih sposobnosti. Ništa kreativnoga ne radim i dosadno mi je na poslu. Nemam saveznike niti prijatelje u firmi. Otišla/otišao bih, da mogu.* Oduvijek me je zanimalo kako se sredine pretvaraju u toksične. Je li riječ o osjećaju koji imaju svi zaposlenici ili samo neki? Zašto ljudi ostaju zarobljeni u sredinama koje im ne odgovaraju i rade poslove koje ne vole?

Razgovarala sam s velikim brojem ljudi koji su radili u istoj radnoj sredini i nisu svi imali isto mišljenje o njoj, niti iskustvo. Nekima je radna sredina bila loša i u njoj su nazadovali, a nekima je ista radna sredina bila poticajna i ostvarili su zavidne karijere. Dakle, ljudi i o profesionalnoj poziciji, kao i o svemu drugome, ponajprije razmišljaju iz vlastite perspektive, uglavnom subjektivno.

Prijenos neobjektiviziranih informacija, plasiranje određenih komunikacijski prilagođenih poruka, može doprinijeti lošem glasu odnosno percepcijskoj šteti za neku tvrtku ili osobu. Recimo, nečija nesposobnost ili nekompetencija na koju ukaže šef ili netko od suradnika ne izgleda tako loše ako se ta osoba požali na mobing ili nepoštovanje njezinih sposobnosti.

Da ne bude zabune, naravno da postoje zatrovane sredine koje većini nisu dobre. O njima ne kruže baš lijepe priče, no ne mislim da su u većini. Prepoznavamo ih po velikoj fluktuaciji radnika, radnim sporovima, lošoj reputaciji i nezadovoljnim zaposlenicima. Što su labavije veze i lojalnost zaposlenika, i što je veće njihovo neprihvatanje

zajedničkih vrijednosti, to je veća mogućnost da i njihovo doživljavanje radne sredine bude na niskim granama.

Međutim, je li uvijek *kriva* radna sredina i postoji li pojedinačna odgovornost za to? Pitate li profesionalce koji se bave razvojem kulture organizacije i osobnim razvojem zaposlenika, dobit ćete nekoliko naputaka o tomu kako prepoznati toksičnu radnu okolinu. Ukratko, u takvoj sredini ljudi su nezadovoljni, osjećaju se loše, u stalnom su stresu, misle da su izolirani i neinformirani, događaju se sukobi pa i mobing u svim smjerovima, a sve to pogoduje i širenju glasina te ogovaranjima ljudi u tvrtki i izvan nje.

Ponašanja ljudi u toksičnim sredinama koja narušavaju produktivnost ili dobit tvrtke mogle bi se grupirati. Mnogi smatraju da prekomjerni rad donosi veću produktivnost i da povećani stres motivira ljude za veće napore. Također pozitivno doživljavaju natjecateljski duh i uspoređivanje s najboljima. Ima i onih koji smatraju da zaposlenici ne smiju pogriješiti, a ako se to dogodi, nastavljaju ih strašiti mogućim posljedicama. Kao da zaboravljaju da stalna provjera izaziva nelagodu i smanjuje samopouzdanje zaposlenika.

Takav, loš odnos utječe na mentalno i fizičko stanje te narušava zdravlje zaposlenika koji češće odlaze na bolovanje ili izostaju s posla. Ti zaposlenici nemaju motiva niti volje za promjenom. Atmosfera pritiska pogoduje općoj stagnaciji, a zaposlenici imaju osjećaj da su zaglavili u napredovanju i razvoju vlastite karijere. Sve završava velikom fluktuacijom zaposlenika koji takvu toksičnu sredinu napuštaju.

No ni jedna sredina nije sama po sebi toksična, štetne odnose stvaraju ljudi. Netko je dopustio da *jedna trula jabuka* u košari uništi sve ostale. S druge strane, sve karakteristike toksične sredine postoje u nekoj mjeri i u tvrtkama najrazvijenijih kultura u kojima ljudi žele biti i gdje napreduju u suradnji s drugima.

Ilustracije radi, zamislimo radnika (nazovimo ga za ovu prigodu Pero) koji radi kao razvojni ICT-inženjer u poticajnoj sredini koja ga cijeni, podržava i u kojoj ima sve potrebno za kvalitetan rad i razvoj karijere. S čim će se sve Pero sresti u svom radu?

Morat će puno učiti i sustavno se razvijati da bi uopće mogao napredovati i sudjelovati u zahtjevnim, budućnosti usmjerenim

projektima. Doživjet će puno stresova, ali i ushita kada ostvari izvanserijski rezultat, otkloni rizike vezane uz novi uzbudljivi projekt ili riješi nesporazum s kolegom iz ureda. Jednim će okom stalno pogledavati što rade drugi u njegovoj sredini, ali i šire, ne zato što im zavidi, nego naprosto zato da zaključi u kojim bi područjima on mogao biti bolji. Ponekad će doživjeti da se kolegice i kolege našale zbog njegova neuspješnog kreativnog pokušaja u novom području, ali će to doživjeti kao dobar podsjetnik da i on, poput drugih, može pogriješiti. I nešto naučiti iz vlastitih ili iz tuđih grešaka. I konačno, ponekad će mu zainteresiranost i angažman njegova šefa u svim fazama razvoja projekta pomoći da ne napravi novu pogrešku. Uostalom, lijepo je vidjeti da ti netko čuva leđa i potiče na izvrsnost.

U ovom slučaju Peri nisu problem smrtni grijesi toksičnih sredina kao što su velik angažman na poslu, stalni stres, žestoko natjecanje s najboljima, strah od neuspjeha koji postaje javna tajna te provjera sposobnosti i rezultata kao temelj razvoja karijere te napredovanja.

Možda zato što se njegova mjera za osjećaj zadovoljstva i motivacije razlikuje od one kolege ili kolegice koji zbog nečega ne mogu pratiti taj tempo. Ili se Pero nalazi u razdoblju života kada su mu djeca odrasla, pa su mu se i prioriteti promijenili. Za razliku od njega, kolegici je, s obzirom na to da je mlada mama, ravnoteža privatnog i poslovnog života najvažnija, naročito dok je dijete malo.

Peri potpuno odgovara uzbudljiv i zanimljiv posao koji ga ispunjava unutarnjim zadovoljstvom i srećom, što godi njegovu intelektualnom potencijalu. Možda baš zato što radi zahtjevan posao koji uključuje vlastitu odgovornost za učinjeno, ne razmišlja o trenutačnoj neravnoteži privatnog i poslovnog života. Nekome drugome to isto može biti izvor velikih frustracija, nesreće i nezadovoljstva.

Kada tomu dodamo i toksične ljude koji uništavaju međuljudske odnose i generiraju negativna ponašanja i stanja, problem postaje zajednički. Zato ne smijemo dopustiti da se toksičnost proširi i ubije entuzijazam zaposlenika. Nije, naime, više riječ o tome tko je sposobniji i kvalitetniji, kakve prioritete u životu ima, nego jesmo li prepoznali želje i potrebe zaposlenika. Bez obzira na to na kojem se dijelu Gaussove krivulje raspodjele sposobnosti i angažmana nalazili, svi imaju pravo na kvalitetnu radnu okolinu.

#mentorica_savjet 1

Zadrži dječju znatiželju, sanjaj, ali i djeluj

Japanska poslovice glasi: „Ideja bez djelovanja je sanjarenje. Djelovanje bez ideje je noćna mora.“

Mnogi koji se tijekom svog rada nađu na nekoj rukovodećoj poziciji u području marketinga i komunikacija ili imaju ovlasti odlučivati o razvoju poslovanja i investicijama, često moraju razmatrati i prijedloge drugih ljudi. Broj onih koji im se obraćaju s idejama i prijedlozima za suradnju raste proporcionalno veličini tvrtke i njezinom ugledu.

I meni su se mnogi obraćali za mišljenje i s prijedlozima za suradnju. Trebali su pomoć u realizaciji svojih ideja. U početku, kada još nisam imala dovoljno iskustva u svim fazama pretvaranja neke ideje u konkretno djelovanje (zovem to rješenjima s kraja na kraj – e2e), godila mi je takva vrsta povjerenja. Imponiralo mi je to što je netko odlučio sa mnom podijeliti svoje zamisli i zamoliti me za mišljenje ili pomoć u realizaciji. To bi uvijek potaknulo moju znatiželju i želju da se uključim, naročito pri pomisli na mogući pozitivan ishod.

Katkad bi mi se u mislima pojavila slika Nikole Tesle i više stotina patenata koje je prijavio. Zamislila sam Westinghousea i Edisona kojima se Tesla obratio za suradnju i financijsku podršku. Razmišljajući o procesu donošenja odluke o kvaliteti neke ideje uvijek sam si postavljala pitanja: Kako znamo da imamo pravu ideju? Kakve suradnike trebamo imati da bismo mogli implementirati vlastitu ideju? Što bi bilo da Teslu nisu podržali? Što bi bilo da su ga nastavili podržavati?

Sve dvojbe ostaju pitanja osobne interpretacije jer točne odgovore ne znamo. Znamo samo da se ljudi poput Tesle ne rađaju često. Tesla je govorio da svoje ideje najprije materijalizira u snu, da sve

provjeri dok spava te da je tek onda siguran da je ono što predlaže ostvarivo. „A tada je na vlastito oduševljenje shvatio kako već tolikom lakoćom uspijeva vizualizirati predmete da mu modeli, nacrti ili pokusi uopće nisu potrebni da bi ih u svom umu oblikovao kao stvarne. (...) Moja je metoda drukčija, pisao je. Ne žurim se započeti s praktičnom izvedbom. Kada mi se javi ideja, odmah u svojoj mašti počinjem s njezinom izgradnjom. Mijenjam konstrukcije, usavršavam je i u mislima pokrećem uređaj. Meni je posve svejedno radi li moja turbina u mislima ili je ispitujem u laboratoriju. Zamjećujem čak kad nije dobro ugođena“ (Cheney 2003: 34). Danas ljudi funkcioniraju posve drukčije. Imaju neku zamisao o kojoj maštaju i očekuju da svi kojima se obrate brzo prihvate njihovu genijalnost. To se u pravilu ne dogodi, iako ima rijetkih iznimki.

U životu postoji nesrazmjer broja prijedloga i sposobnosti predlagatelja da svoju ideju i realiziraju. Rijetki je uspiju materijalizirati i ostvariti svoj san. Najveći broj onih s dobrim idejama nekako ne uspijeva uvjeriti druge ljude da u njihovu ideju vrijedi uložiti novac, vrijeme i znanje. I tako njihova ideja bez konkretnog djelovanja, ostaje puko sanjarenje.

U stvarnosti se često dogodi da *odbijanac* nije dobro primljen. Tada predlagatelj ideje iskaže svoje nezadovoljstvo, ne sviđa mu se da je netko njegovoj ideji pristupio kritički, a njemu je sve jasno i nedvojbeno. Taj netko je možda postavio *nezgodna* pitanja, vidio rizike tamo gdje ih on nije ni tražio. Vidio je dalje od njega, predvidio neke scenarije čak i vizualizirao sljedeće korake i na kraju zaključio da prijedlog nije dovoljno kvalitetan i razrađen. Predlagatelj nema potrebne vizije, odlučnosti niti snage da iz toga stvori nešto konkretno. Slično se događa u cijelom svijetu. Zamislite koliko se ideja dnevno generira u glavama ljudi na kugli zemaljskoj i koliko se u ovom trenutku takvih ideja prezentira investitorima ili ljudima koji donose odluke. Većina doživi sudbinu ideje iz naše priče i nikada se ne realizira. Iz istog razloga koji smo upravo objasnili – nije došlo do povezivanja misli i djela.

S druge strane, u upravljanju velikim projektima i radu s mnogim timovima suočila sam se i s drugom vrstom djelovanja i ponašanja – neki su ljudi svoj posao radili gotovo mehanički, bez razmišljanja

i bez širine, rekla bih bezidejno i ravnodušno, ali korektno, uporno i disciplinirano. Premda se u određenim industrijama traže takvi profili zaposlenika, oni u kreativnim i budućnosti usmjerenim poslovima i timovima mogu biti problem jer svojom malodušnošću narušavaju *statiku* cijelog tima. Posao svode na šabloniziranu manualnu operaciju bez imalo mašte ili odmaka od naučenog. To može negativno utjecati i na druge zaposlenike jer se najbolji rezultati u timu postižu upravo uključenošću i međusobnim poticanjem kreativnosti. Ako toga nema, lako se postane zamjenjiv dio *kreativnog stroja*. Naime, repetitivne poslove i šablonska rješenja već je danas moguće zamijeniti umjetnom inteligencijom ili kvalitetnim softverom. I program će raditi ono što mu je zadano i programirano, a ne trebamo brinuti o njegovu raspoloženju, zadovoljstvu, motivaciji...

Dvije krajnosti – suradnike *sanjare* i suradnike *hardcore radnike* – možete pronaći u svakom okruženju. Prvi, *sanjari*, stalno su u oblacima, opsjednuti novim idejama, a nekako se povuku kada trebaju napraviti nešto konkretno. Ipak, njihova vizija otvara drukčiju perspektivu i svaka ih organizacija treba. Njihovi antipodi – suradnici *hardcore radnici* – odrađuju svoju dionicu posla čvrsto na zemlji, korektno i točno, ali često bez ikakve emocionalne uključenosti ili želje da naprave iskorak ili nešto promijene. Njihov je put poznat, a okruženje definirano.

Većina suradnika je negdje između tih dviju krajnosti. Takvi suradnici imaju sposobnost sanjariti koliko je potrebno da mijenjaju stvari, a s druge strane djelovati dovoljno ozbiljno da se na njih možemo osloniti kada je to najpotrebnije. Zabljesnu nekom idejom i dok čvrsto stoje na zemlji ili u vrtlogu novih ideja odrade neki zahtjevan i zanimljiv posao. Najviše, pak, pridonose oni koji kombiniraju ono najbolje od jednih i drugih.

Ključno je pitanje kako potaknuti stvaranje samopouzdanja svih članova tima koji su tako različiti. U knjizi *Sve tajne kreativnosti. Kako upravljati inovacijama i postići uspjeh* Velimir Srića donosi priču koja dobro ilustrira što za osobni razvoj znači samopouzdanje: „Neki je seljak pronašao orlovo jaje i stavio ga pod kvočku na svom imanju. Zajedno s pilićima izlegao se orlić i odrastao s njima. Cijeli život radio je isto što i pilići, misleći da je jedan od njih. Ključao bi po