

DUGOGODIŠNJA IZVRŠNA DIREKTORICA MARKETINGA U TVRTKI ERICSSON NIKOLA TESLA OBJAVILA KNJIGU “MENTORICA”

Bahhtijari

Snježana



“Mentorica” nije knjiga o meni, ona je moj saveznik u prijenosu znanja, koje je sada postalo dostupno svima

IAKO IMAJU PREDISPOZICIJE I MOĆ KOJA IM PRIPADA KAO VEĆINI STANOVNIŠTVA HRVATSKE, ŽENE TO NE KORISTE



razgovarala Božena Matijević

Snježana Bahtijari gotovo je cijeli svoj radni vijek, čak 36 godina, provela u tvrtki Ericsson Nikola Tesla, u kojoj je više od dva desetljeća bila izvršna direktorica

marketinga, komunikacija i održivosti. Već i ta jedna rečenica svjedoči da se radi o iznimnoj i uspješnoj karijeri. U ta desetljeća ugrađeno je obilje toga što je Snježana Bahtijari, kako u svom poslovnom okruženju tako i u raznim drugim projektima u kojima je sudjelovala, kao svoja znanja, iskustva i vještine velikodušno i plemenito dijelila s drugima ne bi li se zajedno išlo naprijed. Sav taj prijedeni put i sve ono što se na tom putu saznalo, naučilo, iskusilo i proživjelo sad je uobličila u svoju prvu knjigu nazvanu “Mentorica – komunikacija, znanje, održivost”, koju je prije nekoliko dana objavila izdavačka kuća TIM press, a njena će se promocija održati u utorak, 21. listopada, u 18 sati, u zagrebačkoj Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici. Knjiga je to namijenjena svima. Uz stručnost, pisana je i s puno dobromamjernosti i topline. Treba je čitati polako, koncentrirano, razmišljajući, osvježavajući i na kraju usvajajući i primjenjujući ono što može biti blagotvorno i korisno i za nas i za one oko nas. I poslovno, i privatno.

Što se to u vama moralo pokrenuti da ste odlučili napisati ovu knjigu? Puno se toga moralo posložiti. Desetljećima sam živjela intenzivan život poslovne žene, izvršne direktorice marketinga, komunikacija i održivosti u Ericssonu Nikoli Tesli i u izuzetno zahtjevnoj ICT industriji. Gotovo cijelu sam karijeru provela u kompaniji koja je po mnogočemu pozitivan primjer u našoj zemlji i čiji je rejting visok, među kolegicama i kolegama koji su znali moj dinamičan način rada, kao i moja velika očekivanja, te u bliskoj suradnji s Gordanom Kovačević, koju smatram našom najvećom lidericom promjena koja je obilježila cijelu industriju i hrvatski poslovni sektor. Ideju za knjigu dao mi je Daniel Koletić smatrajući da moje znanje i iskustvo vrijedi zabilježiti. Međutim, od ideje do realizacije prošlo je pet godina i puno važnih događaja koji su usporili moj rad na knjizi. Kada sam sredinom 2022. odlučila završiti poslovnu karijeru, svoje sam aktivnosti preusmjerila u dva smjera – savjetovanje u području strateških komunikacija i održivosti te mentoriranje putem programa “Mentorstvo kao oblik networkinga među ženama” koji godinama organizira Ane Gruden i časopis Zaposlena, a u prvih šest godina i uz medijsko pokroviteljstvo Večernjeg lista. Početkom 2023. Darko Buković je otvorio svoju internetsku platformu Poslovni FM, namijenjenu poslovnim ljudima, za moj bizblog Mentorica. U godinu dana napisala sam 39 bizblogova koji su se bavili različitim poslovnim temama uvijek s istim poveznicama – komunikacijom, međuljudskim odnosima, održivošću i prijenosom znanja, pa i mentoriranjem. Tako sam testirala interes i odnos čitatelja prema određenim temama te sam dobila kvalitetan uvid u njihova očekivanja.

Riječ je o ljudima koji nesebično dijele svoje znanje s drugima u definiranim uvjetima, usmjeravaju ih i utječu na njihovo razumijevanje i sposobnost upravljanja vlastitim potencijalima kako bi se mogli razviti, unaprijediti i ostvariti svoje ciljeve. U pravilu je to odnos između iskusne i manje iskusne osobe u kojem se razmjenom znanja, iskustava i podrške omogućava brži i kvalitetniji napredak. Mentor ili mentorica može pomoći da mentij ili mentijka na vrijeme spozna odnos, a

misljanja koja su rezultat konkretnog, praktičnog rada i iskustva. Teme koje sam obradila izlaze izvan okvira uobičajenih knjiga za poslovne ljude i univerzalno su primjenjive. Mogu se čitati jedna po jedna, nasumice ili ciljano. Jednako kao što se situacije o kojima govore događaju u životu. Nadam se da će nekome uštedjeti vrijeme i pomoći mu da preskoči ili lakše svlada poneku prepreku te otkrije neku novu perspektivu. Možda i da brže dođe do svog cilja. Vjerujem da će se čitatelji, kao što je napisala Ana Gruden u predgovoru, osjećati kao da smo zajedno prošli skraćeni mentorski proces.

Koji su vam bili najveći problemi i izazovi u pisanju? Pogotovo zato što ste napisali da ste prvu verziju teksta morali pažljivo očistiti od poslovnog jezika kako bi tekst bio pristupačan i lako razumljiv svima. Pisanje knjige je jako zahtjevan zadatak i najviše sam se bojala hoće li knjiga, sadržajno i stilski, biti na razini kvalitete ostalih izdanja TIM pressa. Druga moja strepnja vezana je uz odabir tema i poruka koje su važne te istodobno univerzalne a da ne upadnem u zamku jednoobraznosti i jezične skučenosti koja je sastavni dio industrijskog, sektorskog ili stručnog miljea. Zato sam kreativnom procesu pisanja knjige pristupila 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 svog izdavača. Tako se i dogodilo da sam se morala suočiti s istinom koju mi je priopćio moj suprug Hašim, dugogodišnji urednik u TIM pressu, da moj poslovni jezik nije baš interesantan ako želim napisati knjigu koja se lako čita, zanimljiva je i razumljiva. Morala sam sve ispočetka. Trebali su mjeseci da pronađem svoj novi stil i prilagodim korporativni jezik u pitko štivo. Reakcije čitatelja pokazale su koliko sam u tome uspjela. Recenzenti knjige, profesorica Dubravka Sinčić i profesor Božo Skoko, svojim su me komentarima dodatno ohrabridi da je “Mentorica” autentična priča univerzalnih vrijednosti koja inspirira i potiče na promjenu.

Što zapravo podrazumijeva to – biti mentor ili mentorica? Kakav to netko mora biti da ga se može tako nazvati?

Riječ je o ljudima koji nesebično dijele svoje znanje s drugima u definiranim uvjetima, usmjeravaju ih i utječu na njihovo razumijevanje i sposobnost upravljanja vlastitim potencijalima kako bi se mogli razviti, unaprijediti i ostvariti svoje ciljeve. U pravilu je to odnos između iskusne i manje iskusne osobe u kojem se razmjenom znanja, iskustava i podrške omogućava brži i kvalitetniji napredak. Mentor ili mentorica može pomoći da mentij ili mentijka na vrijeme spozna odnos, a

katkad i jaz između svoje ambicije i sposobnosti. Tada može objektivnije procijeniti šanse za uspjeh. Mentor-ski je odnos dobar lakmus-papir koji izdajnički promijeni boju pokaže li se da u strukturi sposobnosti mentija prevladavaju neke ne tako poželjne osobine, a one ključne nedostaju. Mentorica će u takvim situacijama potaknuti mentijku da razmisli o budućim koracima prije nego što se odluči preusmjeriti svoju karijeru. Naravno, to iziskuje određena znanja i vještine koje se moraju naučiti, najbolje u praksi. Kvalitetna mentorica teži izgradnji odnosa punog povjerenja, prijenosu znanja i iskustva, podršci i motivaciji, postavljanju ciljeva i praćenju napretka te pružanju povratnih informacija.



Knjigu “Mentorica – komunikacija, znanje, održivost” objavila je izdavačka kuća TIM press

Zavladalo je i otuđenje, o čemu također pišete. Ljudi više nisu spremni toliko pomagati jedni drugima, gledaju samo svoja polja, postaju neosjetljivi za tuđe probleme. Može li upravo mentorstvo biti spas da od kraja ne potonemo u neljudskost? Tim više što ste i napisali – nema mentorstva bez emocija.

Mentorstvo u svojoj biti ima plemenit cilj – pomoći nekome drugome da ostvari svoje snove. To neminovno vodi prema emocionalnoj povezanosti mentorice i mentijke. Taj se odnos, znam iz iskustva, često pretvori u iskreno prijateljstvo. U otuđenom i tehnoloiziranom svijetu emocije su još uvijek razlikovni element koji čuva našu ljudskost u srazu sa sve prisutnijom umjetnom inteligencijom.

A što ste vi naučili od onih koji su vam bili mentori i mentorice, ali

i od onih kojima ste vi bili mentorica? U knjizi jako lijepo pišete kako ste učili i od svoje kćeri Dijane. Svi smo mi u prilici da od drugih nešto naučimo. Moja me kći Dijana naučila najvažnijoj lekciji u životu, a tiče se kvalitetnih međuljudskih odnosa. Zahvaljujući njoj naučila sam da nikad ne smijem podcijeniti tuđe mišljenje jer svaka osoba, bez obzira na dob, ima pravo na svoj stav. Jednako tako, svatko ima pravo donijeti odluku, ali ima i odgovornost za posljedice. Ne treba mišješati svaki prijenos znanja ili naučene životne lekcije s procesom mentoriranja. Mentorstvo, za razliku od savjetništva, zbog načina rada, podrazumijeva i preuzimanje velike odgovornosti pa i emocionalnu angažiranost vezano uz rezultate zajedničkog rada. Savjetnik daje savjet, uz opasku da ne odgovara za posljedice primjene, dok mentor svoj odnos s mentijem gradi na savsim drugim osnovama. Odgovornost i emocionalno povezivanje sastavni su dijelovi tog dvosmjernog odnosa. Svojim sam mentijima i mentijkama pokušala prenijeti najviše što sam znala i mogla, ali još važnije, naučila sam ih da se u njima krije ključ koji otključava sve njihove potencijale. Naučila sam ih da će im kvalitetna komunikacija pomoći da vide, razumiju i prihvate. Da će do rješenja ipak morati doći sami, da sam ja katalizator bez kojeg se proces ne bi dogodio, ali nisam zaslužna za njihova primarna svojstva. Njihov smo potencijal otključali zajedničkim radom i komunikacijom upravo u procesu mentoriranja. S druge strane, mene su moje mentijke i mentij naučili svemu onome što mi je generacijski manje blisko, a dio je njihova promišljanja o našem suživotu. Njihovo poimanje rada i radne etike u kontekstu potpune ravnoteže poslovnog i privatnog života, što je u suprotnosti s idealom korporativnih stratega koji teže perfektnoj produktivnosti uz stavljanje svega drugoga na čekanje, imalo je na mene velik utjecaj.

Sad nam se nameće još jedna tema. Može li veća razlika u godinama između mentora/mentorice i mentija/mentijke biti ikakva prepreka jer današnji mladi žive neku drukčiju stvarnost, uglavnom onu virtualnu pa su, što navodite i u knjizi, pod velikim utjecajem fikcija. Mogu li se onda te dvije generacije razumjeti? Jesu li i to izazovi mentoriranja? Generacijske su razlike izazov u svemu pa i u mentoriranju. U knjizi navodim mnoge različite primjere korištenja i utjecaja tehnologije na međuljudske pa i međugeneracijske odnose. Pojavom umjetne inteligencije dodatno se intenzivirala međugeneracijski jaz, a samim tim i potreba za boljom komunikacijom. Mentoriranje je prilika da mudro iskoristimo najbolje što seniori imaju da bi juniori mogli graditi bolju budućnost. Zaista vjerujem da se akumulirano znanje koje iskusni mentori imaju mora bolje iskoristiti. Takvim

U knjizi ste napisali i ovo: “Muškarci, za razliku od žena, svaku svoju priliku, pa i onu koja to nije, odmah zgrabe. Bez obzira na to što u tom trenutku možda nisu spremni, nisu kompetentni ili nisu stručni, oni brzo donesu odluku i zgrabe priliku. A žene uvijek trebaju puno vremena da se ohrabre, proganjanje ih sumnja, iako su možda i preobrazovane i prekvatificirane za neki posao, često imaju kočnicu u glavi.” Znači li to da je danas upravo ženama mentoriranje i osnaživanje jako potrebno?

Da, mislim da je ženama danas mentoriranje potrebnije nego ikada prije. Izazova je napretek, a samopouzdanje premalo. Upravo mentoriranje ima za cilj pomoći mentijki da razvije samopouzdanje da bi podigla razinu samopouzdanja i odlučnosti za potreban iskorak. Iako imaju sve predispozicije, pa i moć koja im pripada kao većini u strukturi stanovništva Hrvatske, žene to iz različitih razloga ne koriste. Njihov je udio u upravljačkim i menadžerskim strukturama premalen u poslovnom svijetu, a ni drugi se dijelovi društva ne mogu pohvaliti. Nije da su žene šutljivije, mislim da postoje snažni ženski glasovi, jednako kao i kvalitetne liderice, no u cjelini dojam je da se njihovi glasovi, ma kako kvalitetni bili, nekako izgube među dominirajućim muškim glasovima bez obzira na to o čemu govore. Muškarci su glasniji od žena ma kako one pametne bile. Ženska je slabost stalan fokus na odlučivanje, a ne na djelovanje. Naravno, ima puno primjera iz poslovnog i javnog sektora na kojima možemo dokazati da neke žene svoju snagu crpe iz svog djelovanja i u tome su jako uspješne. Međutim, zakočene društvenim normama, tradicionalnim odgojem pa i unutarnjim inhibitorima, žene su uglavnom pasivnije i neodlučnije napraviti hrabrije korake u poslovnom i privatnom okruženju. A tako ne bi trebalo biti, osobito kada je riječ o visokoobrazovanim poslovnim ženama.

oblikom komunikacije postigli bismo i veće razumijevanje. I tada bi u životu, za razliku od fikcija, mladi ljudi dobili ono što im nedostaje – iskren razgovor s osobama od kojih mogu nešto naučiti i koje im mogu biti uzori.

Kada je riječ o mentorstvu, svjedočimo i tome da se ono spominje u negativnom kontekstu. Recimo, u političkim se obračunima zna reći da je netko nešto rekao ili učinio “pod nečijim mentorstvom”. To se kaže dajući mentorstvu negativnu konotaciju i obezvrjeđujući njegovu plemenitu misiju. Žalosti li vas to?

Da, žalosti me što u posljednje vrijeme istaknuti političari, saborski zastupnici i ljudi iz javnog života potpuno neprimjereno mentora diskvalificiraju pripisujući mu negativno manipulatorsko djelovanje. Mnogi koriste riječ “mentor” u negativnom kontekstu s predimijevanjem da mentor manipulira nekom osobom u vlastitom ili stranačkom interesu. Tako direktno potkopavaju povjerenje građana u mentorske procese, koji su im prije-koli potrebni, a koji uz ovakvo etiketiranje mentora postaju i sami upitni. Da ne govorim o šteti koju time čine mentorima koji u dobroj vjeri, potpuno otvoreno i dobronamjerno, pa i s plemenitim misliom, kako kažete, prenose svoje znanje i pomažu drugim ljudima. Zamislimo situaciju u nekoj kompaniji u kojoj mentor prenosi stručno znanje mladem kolegi. Ili situaciju u kojoj iskusna mentorica osnažuje i pomaže drugoj ženi da se izdigne iznad svojih stručnih znanja i osposobi za veće i složenije zadatke. Bismo li tada za te osobe rekli da manipuliraju svojim mentijima u svom ili tuđem interesu? Mislim da nitko ne bi obezvrjeđio takve mentore. Valida ovakvo iskrivljavanje svrhe mentoriranja postoji jedino u političkoj areni. U ovom kontekstu, knjiga “Mentorica” nudi puno korisnih uvida u teme odgovornosti u javnom komuniciranju te etičnosti, usklađenosti i integriteta kao važnih poluga javne politike.

U knjizi ste napisali i ovo: “Muškarci, za razliku od žena, svaku svoju priliku, pa i onu koja to nije, odmah zgrabe. Bez obzira na to što u tom trenutku možda nisu spremni, nisu kompetentni ili nisu stručni, oni brzo donesu odluku i zgrabe priliku. A žene uvijek trebaju puno vremena da se ohrabre, proganjanje ih sumnja, iako su možda i preobrazovane i prekvatificirane za neki posao, često imaju kočnicu u glavi.” Znači li to da je danas upravo ženama mentoriranje i osnaživanje jako potrebno?

Da, mislim da je ženama danas mentoriranje potrebnije nego ikada prije. Izazova je napretek, a samopouzdanje premalo. Upravo mentoriranje ima za cilj pomoći mentijki da razvije samopouzdanje da bi podigla razinu samopouzdanja i odlučnosti za potreban iskorak. Iako imaju sve predispozicije, pa i moć koja im pripada kao većini u strukturi stanovništva Hrvatske, žene to iz različitih razloga ne koriste. Njihov je udio u upravljačkim i menadžerskim strukturama premalen u poslovnom svijetu, a ni drugi se dijelovi društva ne mogu pohvaliti. Nije da su žene šutljivije, mislim da postoje snažni ženski glasovi, jednako kao i kvalitetne liderice, no u cjelini dojam je da se njihovi glasovi, ma kako kvalitetni bili, nekako izgube među dominirajućim muškim glasovima bez obzira na to o čemu govore. Muškarci su glasniji od žena ma kako one pametne bile. Ženska je slabost stalan fokus na odlučivanje, a ne na djelovanje. Naravno, ima puno primjera iz poslovnog i javnog sektora na kojima možemo dokazati da neke žene svoju snagu crpe iz svog djelovanja i u tome su jako uspješne. Međutim, zakočene društvenim normama, tradicionalnim odgojem pa i unutarnjim inhibitorima, žene su uglavnom pasivnije i neodlučnije napraviti hrabrije korake u poslovnom i privatnom okruženju. A tako ne bi trebalo biti, osobito kada je riječ o visokoobrazovanim poslovnim ženama.