



ONE MENJAJU SVET

USPEŠNE POSLOVNE ŽENE

One menjaju svet

SADRŽAJ

10	A1 SRBIJA <i>Judit Albers, generalna direktorka A1 Srbija</i> LIDERSTVO KOJE MENJA PRAVILA	22	EVROPSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVOJ - EBRD <i>Aleksandra Vukosavljević, rukovodilac Sektora finansijskih institucija na Zapadnom Balkanu i Istočnoj Evropi u EBRD</i> RUŠENJE BARIJERA: PODRŠKA U VIDU 1,23 MILIJARDE EVRA ZA OSNAŽIVANJE PREDUZETNICA	42	HENKEL SRBIJA <i>Gordana Brašić, President of Henkel Serbia, Head of HR Cluster South East</i> <i>Sandra Simić, CLR/Law Serbia</i> <i>Jelena Gavrilović Šarenac, Head of Corporate Communication Serbia and Adria</i> <i>Aleksandra Janjić, Head of Finance Romania and Bulgaria</i> <i>Marija Blagojević, Head of Business Planning Construction Europe</i> <i>Milica Šljivančanin, Marketing Manager RS, BiH&Export</i> <i>Jelena Martić, Head of Sales EE North, Head of Business of Business Development EEIMEA</i> VERUJEMO U VREDNOST KOJU NOSI RAZLIČITOST	56	NEW MOMENT <i>Maša Vučković, PR Strategic Director</i> <i>Katarina Pejić, Media Relations Director</i> <i>Tamara Gajić, PR Account Director</i> <i>Zorka Radlović, PR Account Director</i> <i>Željana Radović, PR Account Director</i> <i>Miljana Veselinović, Senior PR Account Manager</i> OKRUŽITE SE LJUDIMA KOJI VAS INSPIRIŠU
12	APATINSKA PIVARA <i>Svetlana Vukelić, direktorka pravnih i korporativnih poslova za Srbiju i Crnu Goru</i> LIDERSTVO KOJE RASTE ZAJEDNO SA LJUDIMA <i>Slavica Radanović, finansijska direktorka za Srbiju i Crnu Goru</i> LIDERSTVO SE VODI SRCEM I STRATEGIJOM	26	EBRD MENTORSTVO - MARELLA NATURAL <i>Marija Mladenović, suvlasnica preduzeća Marella Natural iz Rače</i> ZNANJEM DO JASNIJE VIZIJE BIZNISA	46	IKEA <i>Jasmina Čović, direktorka lanca snabdevanja, IKEA Jugoistočna Evropa</i> ŽENSKA SNAGA IZA IKEA LOGISTIKE	60	OTP BANKA <i>Marija Popović i Rosanda Milatović Skorić, članice Izvršnog odbora OTP banke</i> LIDERSTVO NIJE PITANJE POLA VEĆ RAZNOLIKOSTI
14	ASTRAZENECA <i>Ksenija Purković, direktorka za regiju Balkana u kompaniji AstraZeneca</i> KADA RAZNOLIKOST POSTANE DEO DNK KOMPANIJE	28	EBRD PARTNERSTVO - BANCA INTESA <i>Maja Andonov, direktorka Sektora za poslovanje sa malim biznisom, Banca Intesa</i> ZAJEDNO GRADIMO SNAŽNIJU EKONOMIJU	48	KLINIKA IOANNA REGEN <i>Ioanna Batsialou, doktorka medicine, dobrotvorka, humanistkinja i vlasnica klinike Ioanna Regen</i> TAJNA DUGOVEČNOSTI BRENDA JE U LJUBAVI I POSVEĆENOSTI	62	PROCREDIT BANKA <i>Violeta Ivanković, član Izvršnog odbora ProCredit banke</i> <i>Mirjana Sučević, šef Odeljenja za poslove sa stanovništvom, ProCredit banka</i> <i>Katja Keijsper, direktor Filijale u Beogradu, ProCredit banka</i> <i>Biljana Dutina, direktor Filijale u Novom Sadu, ProCredit banka</i> ODGOVORNE, AUTENTIČNE I POSVEĆENE – ŽENE KOJE MENJAJU BANKARSTVO IZNUTRA
18	BOSCH SRBIJA <i>Jelena Jeremić, Bosch Srbija</i> NE TREBA BITI PREVIŠE STROG PREMA SEBI	32	ERSTE BANKA SRBIJA <i>Jasna Terzić, predsednica Izvršnog odbora Erste Banke Srbija</i> DVADESET GODINA POVERENJA, RASTA I ODGOVORNOG LIDERSTVA	52	LIDL SRBIJA <i>Ana Dragutinović Ghumashyan, izvršna direktorka direkcije Potrošač i članica Uprave Lidla Srbija</i> VAŽNO JE DA ŽENE BUDU UKLJUČENE U SVE SFERE ODLUČIVANJA U BIZNISU	64	SMART VISION <i>Bojana Stanković, direktorka komunikacija i suvlasnica marketinške agencije Smart Vision</i> AGENCIJA. TO SU LJUDI.
20	DAHLIA <i>Ivana Krstić, direktorka razvoja</i> <i>Antonija Jevtić Tabakov, direktorka kontrole kvaliteta</i> <i>Saša Nedeljkov, direktorka ljudskih resursa</i> <i>Marijana Simić, direktorka strateškog razvoja</i> <i>Dragana Orlandić, generalna direktorka</i> PET LICA POSVEĆENOSTI, VIZIJE I TRANSFORMACIJE	36	GENERALI OSIGURANJE SRBIJA <i>Maša Lalić, članica Izvršnog odbora odgovorna za HR i strategiju, Generali Osiguranje Srbija</i> VREDNOSTI SU ONO ŠTO NAS SPAJA	54	MORAVACEM <i>Jelena Spasić, HR direktorka CRH Western Balkans Serbia</i> <i>Nada Nedeljković, menadžerka za optimizaciju industrijskih procesa</i> USPEH NE POZNAJE RODNE GRANICE	66	WIENER STÄDTISCHE OSIGURANJE <i>Svetlana Smiljanić, članica Izvršnog odbora Wiener Städtische osiguranja</i> MOĆ DOLAZI IZ SVESNOSTI
						70	WOLT <i>Lidija Mirić Mičetić, Wolt Communications Manager, Adriatic & North Macedonia</i> BEZ RAZUMEVANJA LJUDI, NIJEDNA STRATEGIJA NEMA DUBINU

IMPRESUM

Naziv izdanja
Uspešne poslovne žene
One menjaju svet

Beograd, 2025.

Urednik
Ana Krajnc

Urednik fotografije
Dušan Đorđević

Dizajn
Art direkcija: Jovana Bogdanović
Naslovna: Biljana Bilaković

Lektura i korektura
Mirjana Radaković

Marketing
Tanja Milanović, Miša Rašković

Tiraž
4.000

Štampa
Štamparija Caligraph

Izdavač
Business Info Group
Strahinjića bana 31a, Beograd
www.novaekonomija.rs
Sva prava rezervisana

ISBN 978-86-89139-27-3

- 74

ŠARLOT SAMELIN
ambasadorka Švedske u Srbiji i Crnoj Gori
MORATE DA VERUJETE U SVOJE
SPOSOBNOSTI
- 78

AN LUGON-MULEN
ambasadorka Švajcarske u Srbiji i Crnoj Gori
ZNANJE, UZORI I POZITIVNE PRIČE
DONOSE PROMENE
- 82

ŠUBDARŠINI TRIPATI
ambasadorka Indije u Srbiji
OSNAŽIVANJE ŽENA KLJUČNO ZA
RAZVOJ DRUŠTVA
- 84

MAJA KOVAČEVIĆ
dekanka Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Beogradu
NE POVLAČIM SE KAD JE TEŠKO
- 88

MARIJANA PETKOVIĆ
profesorica književnosti i aktivistkinja udruženja Ne damo Jadar
U PRIRODI ŽENE JE POŽRTVOVANOST
- 92

MILEVA MALEŠIĆ
osnivačica Televizije Forum iz Prijepolja
NOVINARSTVO NIJE SAMO POSAO, TO JE
MISIJA
- 96

MINJA BOGAVAC
dramaturškinja i aktivistkinja
NORMALIZOVALI SMO NASILJE

- 100

DANIJELA VUČIĆEVIĆ
v. d. direktora Centra za promociju nauke
BORBA ZA VIDLJIVOST I JEDNAKOST U
NAUCI JOŠ TRAJE
- 104

OLGA PETROVIĆ
stomatološkinja i CEO startapa NeoFunction
DOKTORKA KOJA ŠALJE ČETKICU I
PASTU ZA ZUBE U ISTORIJU
- 106

SUZANA SKENDEROVIĆ
predsednica udruženja „Zvuci srca Subotica“
SNAGA MAJKE KOJA NE STAJE

VREDNE. ODGOVORNE. ISTRAJNE.

Ženska ravnopravnost u poslovnom svetu nije samo cilj, već i put koji se gradi svakodnevnim izborima, upornošću i samopouzdanjem. Veoma važnu ulogu igra i podrška porodice, zajednice, kompanije i celokupnog društva, ali i umrežavanje žena i širenje znanja kroz mentorstvo, jer ravnopravnost znači i odgovornost da se podrže druge žene na njihovom karijernom i životnom putu

Uprkos formalnom napretku na polju obrazovanja i učešća u javnom životu, žene u Srbiji i dalje ostaju suočene sa dubokim strukturnim nejednakostima. Najnoviji podaci ukazuju na to da su žene obrazovanije od muškaraca, ali istovremeno slabije plaćene, manje prisutne na mestima moći i suočene s ograničenim profesionalnim perspektivama. Takođe, iako više od polovine stanovnika u Srbiji čine žene, one još uvek nisu podjednako uključene u privredne aktivnosti. Samo trećina preduzetnika u Srbiji su žene, a njihova zastupljenost u upravljačkim strukturama srednjih i velikih kompanija je zanemarljiva.

Više diploma, manje moći

Statistike pokazuju da žene čine više od 60% diplomiranih studenata u Srbiji. U obrazovnim institucijama, žene prednjače po broju završenih master i doktorskih studija, posebno u društvenim i humanističkim naukama. Međutim, ta prednost se ubrzo gubi čim zakorače na tržište rada. Stopa zaposlenosti žena iznosi 43,2%, što je značajno niže u poređenju s muškarcima, čija je stopa zaposlenosti 57,9%. Takođe, žene su češće zaposlene u sektorima s nižim platama, dok su muškarci dominantni u bolje plaćenim industrijama poput IT sektora, inženjeringa i energetike.

Isti posao, manja plata

Prema najnovijim podacima Republičkog zavoda za statistiku, žene u Srbiji i dalje zarađuju u proseku

12,1% manje od muškaraca, čak i kada imaju isti nivo obrazovanja, jednak broj godina radnog iskustva i rade u istom sektoru. Ova razlika ukazuje na duboko ukorenjenu rodnu neravnopravnost na tržištu rada, koja ostaje uporna i pored formalne jednakosti. Takođe, podaci pokazuju i da se platni jaz povećava, jer je 2018. iznosio 8,8%. Najizraženiji platni jaz prisutan je u privatnom sektoru, gde žene zarađuju u proseku 16,2% manje, dok je u državnim institucijama ta razlika manja, ali i dalje prisutna — 5,6%. Kada se posmatraju pojedinačne delatnosti, najveća razlika u zaradama zabeležena je u sektoru finansija i osiguranja, gde žene primaju čak 20,6% manje od svojih muških kolega. Slična situacija je i u sektoru informisanja i komunikacija (20,3%), kao i u prerađivačkoj industriji, gde platni jaz iznosi 19,6%.

Nevidljivi teret i neplaćeni rad

Pored platnog jaza, žene u Srbiji svakodnevno obavljaju veliki deo neplaćenog rada. Istraživanja pokazuju da žene u proseku provode dvostruko više vremena od muškaraca u poslovima vezanim za domaćinstvo, brigu o deci i starijima. Ova neravnomerna raspodela tereta utiče direktno na njihovu radnu dostupnost, profesionalno napredovanje i ekonomski status. Upravo taj nevidljivi rad često ostaje izvan dometa javnih politika. Fleksibilno radno vreme, podrška kroz kvalitetne javne servise i zaštita prava majki i samohranih žena još uvek su retkost, a ne pravilo.

Biznis scena: Stakleni plafon je još netaknut

Kada je reč o ekonomskom odlučivanju, žene su i dalje u manjini. Prema podacima Agencije za privredne registre iz marta prošle godine, u našoj zemlji je svega 27% žena vlasnica privrednih društava, dok ih je na menadžerskim pozicijama još manje – 25%. U praksi, žene rede dolaze na pozicije koje donose stratešku moć - u sektore kao što su finansije, razvoj, tehnologija ili visoko korporativno upravljanje. Uzroci, pokazuju analize, leže u kombinaciji faktora: ograničen pristup kapitalu i mrežama, društvena očekivanja u vezi sa porodičnim ulogama, ali i institucionalnim obrascima koji ne prepoznaju rodnu ravnotežu kao ekonomski i razvojni prioritet.

Kvote nisu dovoljne

Političke kvote donele su pomak u formalnoj zastupljenosti žena u zakonodavnim telima — žene čine oko 38% poslanika u Narodnoj skupštini. Ipak, njihova prisutnost u izvršnoj vlasti, sektorskim odborima i na čelu ključnih institucija i dalje je marginalna. Praksa dokazuje da kvantitet nije garancija kvaliteta jer mnoge od njih nemaju uticaj na ključne odluke, a često su angažovane u oblastima koje se tradicionalno percipiraju kao „meke“ — socijalna zaštita, kultura, obrazovanje.

Višestruki izazovi žena na selu

Žene u ruralnim sredinama suočavaju se sa brojnim preprekama koje utiču na njihov svakodnevni život i dugoročnu sigurnost. Ograničen pristup obrazovanju, zdravstvenoj zaštiti, tržištu rada i fondovima za razvoj dodatno produbljuju njihovu ekonomsku zavisnost, a siromaštvo ostaje jedan od ključnih izazova. Većina žena nema vlasništvo nad zemljom niti učestvuje u odlučivanju u domaćinstvu i zajednici, a čak 92% žena u ruralnim oblastima Srbije nema zemlju ni nepokretnosti na svoje ime. Problem dodatno komplikuju tradicionalne društvene i kulturne norme koje ženama nameću ulogu negovateljki

i neplaćenih radnica u domaćinstvu. Nasilje nad ženama često ostaje neprijavljeno zbog straha, srama i nedostatka institucionalne podrške. Istovremeno, žene se neretko odriču nasledstva u korist muških članova porodice, čime se gubi i retka prilika za ekonomsku samostalnost.

Zato želimo da, sa svoje strane, doprinesemo podizanju svesti o značaju rodne ravnopravnosti, ne samo za kvalitet života pojedinaca, već i za snagu cele privrede. Prvu ediciju „Uspešne poslovne žene u Srbiji“ objavili smo 2024. godine sa ciljem da osvetlimo priče vrednih, odgovornih i istrajnih žena koje svojim radom pomeraju granice i ruše rodne barijere, istovremeno gradeći profesionalno, ali i društveno odgovorno okruženje. Pred vama je drugo izdanje edicije „Uspešne poslovne žene u Srbiji“ koje ove godine nosi dodatni naziv „One menjaju svet“ jer smo želeli da istaknemo da sve naše sagovornice, bez obzira na profesije kojima se bave, svojim radom otvaraju prostor drugim ženama i menjaju svet nabolje.

Svojim znanjem, integritetom i hrabrošću šalju poruku da ne treba pristajati na ograničenja, niti se osvrutati na rodne predrasude. Kroz njihove stavove, iskustva i savete želimo da podstaknemo razmenu dobrih praksi i ohrabrimo dalji napredak ka ravnopravnijem društvu – u kojem se uspeh meri znanjem, trudom i doprinosom, a ne polom. Ženska ravnopravnost u poslovnom svetu nije samo cilj, već i put koji se gradi svakodnevnim izborima, upornošću i samopouzdanjem. Veoma važnu ulogu igra i podrška porodice, zajednice, kompanije i celokupnog društva, ali i umrežavanje žena i širenje znanja kroz mentorstvo, jer ravnopravnost znači i odgovornost da se podrže druge žene na njihovom karijernom i životnom putu.

Nadamo se da će ova edicija služiti kao inspiracija mnogim ženama da veruju u svoje mogućnosti, ali i podsticaj svima nama da gradimo društvo u kojem se talenat, trud i doprinos prepoznaju bez izgovora. I za kraj, želimo da podsetimo da ravnopravnost nije tema „ženskih“ pitanja. To je pitanje društvene zrelosti. Društvo koje zna da prepozna, vrednuje i osnaži ženski potencijal je društvo koje ulaže u sopstvenu budućnost.

LIDERSTVO KOJE MENJA PRAVILA

Judit Albers, *generalna direktorka A1 Srbija*

Žene donose novu dinamiku u poslovanju, pozitivno utiču na poštovanje ciljeva i rokova, ali i podstiču empatiju i društvenu odgovornost. Kada imate ravnotežu u timovima i upravljačkim strukturama, dolazite do kvalitetnijih odluka i zdravije poslovne kulture

Posle bogate internacionalne karijere Judit Albers nastavila je svoju karijeru na poziciji CEO kompanije A1 Srbija 1. juna 2024. U industriji koja se ubrzano menja, a koja je dugo važila za tradicionalno muški sektor, ona predvodi kompaniju koja na srpskom tržištu važi za dinamičnog izazivača - kroz procese digitalne transformacije i širenja poslovanja ka ICT i konvergentnim uslugama. Govori o tome zašto žene menjaju svet, zašto je biznis neodvojiv od odgovornosti prema zajednici i kako izgleda voditi jednu od najdinamičnijih kompanija u regionu.

Kako biste opisali prvih godinu dana u Srbiji i šta vam je bilo najvažnije u tom periodu?

Bio je to dinamičan period u kom smo hrabro krenuli u transformaciju poslovanja i nastavili da razvijamo digitalne servise po meri korisnika. Ovo je 18. godina kako posluje u Srbiji. Simbolično, u toj godini „punoletstva“, postali smo konvergentni. To znači da sada osim mobilnih usluga, prema kojima smo prepoznatljivi, imamo i prve fiksne usluge, kućni optički internet i A1 televiziju, u domaćinstvima u Beogradu, Nišu i Kragujevcu. Posebno je važno što smo u tom procesu zadržali timski duh, posvećenost korisnicima i jasan fokus na društveni uticaj kompanije, što je potvrdilo da imamo zdravu organizacionu kulturu.

Koliko je za vas kao ženu lidera bilo izazovno preuzeti vođenje velike kompanije u industriji koju tradicionalno vode muškarci?

Imam sreću da je A1 Srbija zahvaljujući odgovornom vođstvu prethodnih godina jedna od rodno najsenzitivnijih kompanija na tržištu. U A1 radi 64

odsto žena. Dodatno, žene zauzimaju 50 odsto rukovodećih pozicija, uključujući i moju i to je više od evropskog standarda. Dakle, industrija se menja, ali neke percepcije sporije prate te promene. Za mene lično, ovo je prilika da pokažemo na tržištu da moderni biznis mora da bude inkluzivan, dinamičan i odgovoran prema zajednici.

Zašto je važno da žene budu na upravljačkim pozicijama?

Žene donose novu dinamiku u poslovanju, pozitivno utiču na poštovanje ciljeva i rokova, ali i podstiču empatiju i društvenu odgovornost. Kada imate ravnotežu u timovima i upravljačkim strukturama, dolazite do kvalitetnijih odluka i zdravije poslovne kulture. Brojke o zastupljenosti žena su važne, ali još važnije je šta mi sa tih pozicija možemo da promenimo u kompaniji, na tržištu i u društvu.

Možete li izdvojiti neki primer takvog nastupa koji u sebi ima žensku empatiju koju ste naveli?

Verujem da je pravi primer #BoljiOnline, platforma koju smo pokrenuli jer je nužno da kao društvo odgovorno koristimo tehnologiju. Važno je da znamo kako da se zaštitimo od rizika poput sajber maltretiranja, dezinformacija i prekomerne upotrebe ekrana. Na sajtu www.boljionline.rs roditelji, nastavnici, deca i influenseri mogu da pronađu više od 1.000 formata koji pomažu u razvijanju digitalnih veština i stvaranju zdravijeg digitalnog okruženja.



Brojke o zastupljenosti žena su važne, ali još važnije je šta mi sa tih pozicija možemo da promenimo u kompaniji, na tržištu i u društvu

Pored toga, istakla bih da A1 Srbija, u saradnji sa Jugoslovenskom kinotekom, godinama doprinosi očuvanju kulturnog nasleđa kroz projekat A1 Kinoteka. On je jedinstven primer korišćenja tehnologije u svrhu dobra, budući da se digitalnom restauracijom filmskim klasicima pruža novi život.

Biznis se ubrzano menja, a vi vodite kompaniju kroz proces konvergentnosti, tj. obuhvatanja mobilnih i fiksnih usluga. Kako vidite budućnost industrije i A1 Srbija u tom kontekstu?

Granice između industrija su obrisane. U telekomunikacijama mobilne, fiksne i ICT usluge integrišu se pred zahtevima korisnika za kompletnim, personalizovanim digitalnim rešenjima. Naša strategija ide u tom pravcu. Na primer, dva inovativna proizvoda su dostupna samo u A1 Srbija i svedoče o povezivanju tehnologije i svakodnevnog života. A1 Pametno putno osiguranje se automatski aktivira i deaktivira prelaskom granice i sa našim korisnicima „proputovalo“ je već skoro 150 zemalja. S druge strane, A1 MultiSIM omogućava korisnicima da ostanu povezani na više uređaja koristeći isti broj i pretplatu. Dakle, možete da odete na trčanje bez telefona i ostanete povezani.

Kao neko ko je relativno nov na ovom tržištu, kako planirate da oblikujete budućnost A1 Srbija?

Moj fokus je na inovacijama, korisničkom iskustvu i održivosti. Inovacija ne znači samo praćenje trendova, već i razvoj rešenja za specifične potrebe korisnika. Korisničko iskustvo znači da su naše usluge personalizovane, intuitivne i pristupačne. Konačno, održivost je ključna, ne samo u smislu ekološke odgovornosti, već i u načinu na koji gradimo otporne mreže koje se prilagođavaju budućim izazovima. Uzbudena sam što gledam kako A1 Srbija nastavlja da bude lider u ovim oblastima.

Šta mislite da budućnost nosi ženama na rukovodećim pozicijama?

Verujem da raznolikost u liderstvu, bilo da je reč o rodnoj, kulturnoj ili iskustvenoj, donosi ogromnu vrednost kompanijama. Radeći na različitim tržištima lično sam videla kako raznovrsni timovi pokreću inovacije i nude jedinstvene perspektive u odlučivanju. U Srbiji je definitivno došlo do napretka. Nadam se da će moje prisustvo na ovoj poziciji pomoći da se inspirišu druge žene da se bore za rukovodeće pozicije u svim industrijama. Nije stvar samo u stvaranju prostora na vrhu, već u izgradnji niza talentovanih ličnosti koje mogu da preuzmu ove uloge kada za to dođe vreme.

LIDERSTVO KOJE RASTE ZAJEDNO SA LJUDIMA

Svetlana Vukelić, direktorka pravnih i korporativnih poslova
za Srbiju i Crnu Goru, Apatinska pivara

Snaga kompanije ne meri se samo tržišnim udelom, već i time koliko su ljudi spremni da daju svoj maksimum

U vremenu kada kompanije više nego ikad pre moraju da pokažu stabilnost, integritet i otpornost, liderstvo se ne meri samo titulom, već i sposobnošću da se dosledno donose odluke koje ostavljaju trag. Svetlana Vukelić, direktorka pravnih i korporativnih poslova za Srbiju i Crnu Goru, jedna je od onih lidera čija priča traje već skoro dve decenije unutar Apatinske pivare, kompanije koja danas postavlja standarde ne samo u industriji pića, već i u organizacionoj kulturi.

„U Apatinskoj pivari znanje, posvećenost i pouzdanost u donošenju odluka oduvek su bile vrednosti koje se prepoznaju i cene. Liderstvo ovde ne počinje pozicijom, već načinom razmišljanja i ponašanja – odgovorno, jasno, dugoročno i sa poštovanjem“, kaže Svetlana. Nagrada „Top Employer Serbia“, koju je kompanija i ove godine dobila, samo je potvrda tog pristupa. „Za nas je to priznanje timskog rada i kontinuiteta. U kompaniji u kojoj je fokus na ljudima, nagrade nisu cilj, već posledica posvećenosti“, dodaje ona.

Kao neko ko vodi pravne i korporativne poslove u dve zemlje, Svetlana ističe da je stabilnost u upravljanju i poverenje unutar organizacije ključ uspešnog poslovanja. „Snaga kompanije ne meri se samo tržišnim udelom, već i time koliko su ljudi spremni da daju svoj maksimum. Naš zadatak kao lidera jeste da to prepoznamo i da obezbedimo okvir u kojem je to moguće ostvariti.“

Iako brojke govore u prilog ravnoteži (gotovo 50% žena u top menadžmentu), Svetlana ističe da je ključno negovati kulturu u kojoj svako može da doprinese – i bude prepoznat. „U sektorima kao što su proizvodnja, logistika ili prodaja, koji su dugo bili rezervisani za muškarce, danas imamo sve veći broj koleginica. To je rezultat promišljenog liderstva i poštovanja uprave te kulture u kojoj svako može da doprinese.“

I za kraj, poruka za sve buduće lidere: „U dinamičnim industrijama kao što je naša, lider treba da bude kompas. Ne samo onaj koji zna gde ide – već i onaj kome drugi veruju da ih može povesti.“



**U dinamičnim
industrijama kao što
je naša, lider treba da
bude kompas**

LIDERSTVO SE VODI SRCEM I STRATEGIJOM

Slavica Radanović, finansijska direktorka za Srbiju i Crnu Goru, Apatinska pivara

Empatija, autentičnost i samosvest, kao i veština osnaživanja ljudi i povezivanja sa svrhom i strategijom kompanije temelji modernog liderstva

Kada razmišljamo o liderstvu, često nas asocira na brojeve, odluke, ciljeve i odgovornost. Ali pravi lideri znaju da nijedna brojka nema smisla bez ljudi koji je ostvaruju. Slavica Radanović, direktorka finansija za Srbiju i Crnu Goru u Apatinskoj pivari, upravo iz tog ugla govori o liderstvu kao ličnom i organizacionom putovanju koje ne staje.

„Liderstvo ne počinje od pozicije, već od nas samih. Od načina na koji razgovaramo, osluškujemo, odlučujemo i inspirišemo. Uloga lidera je da ne bude samo orijentisan na ciljeve, već i na ljude koji do tih ciljeva dolaze“, ističe Slavica, koja svoju karijeru gradi više od 14 godina u dinamičnim sektorima.

U kompaniji kakva je Apatinska pivara, lideri ne vode samo biznis – oni oblikuju kulturu. „Biznis nije samo zbir proizvoda i rezultata, već živi sistem sa svrhom. Naš zadatak je da svakog dana osvežimo tu svrhu u našim timovima – da ne radimo samo šta, već da razumemo zašto“, naglašava Slavica.

Upravo zato, kompanija sprovodi interne inicijative poput Leadership Footprint-a, koje liderima svih nivoa pomažu da rastu i dele iskustva. „Ulaganje u liderstvo je ulaganje u budućnost. I što je najvažnije – liderstvo se ne meri kontrolom, već sposobnošću da druge osnažite.“

Slavica veruje da su empatija, autentičnost i samosvest, kao i veština osnaživanja ljudi i povezivanja sa svrhom i strategijom kompanije temelji modernog liderstva. Ovo su upravo rezultati jedne široke ankete i internog i eksternog istraživanja koje je sprovedeno u okviru Molson Coors grupe, a koje je jasno pokazalo kakve lidere zaposleni, pa i sama kompanija žele da neguju kako bi se ostvarile strategija i vizija grupe.

U okruženju koje se stalno menja, najstabilniji su oni timovi gde postoji poverenje, sloboda i jasnoća. „Naši lideri treba da znaju i da slušaju, da prepoznaju snagu u različitostima, da motivišu kroz viziju, a ne kroz pritisak.“

Danas, kada Apatinska pivara nosi priznanja poput Top Employer Serbia i Top Employer Europe, jasno je da ovakva filozofija liderstva donosi i rezultate. „Naša uloga nije da samo vodimo timove kroz procese, već da ih razvijamo, razumemo, i da ih podsećamo da zajedno kreiramo nešto veće od nas samih.“

Za Slavicu, liderstvo je svakodnevni izbor – da se vodi odgovorno, a ne iz navike. „Ne vodimo samo biznis – mi gradimo poverenje, i stvaramo organizaciju u kojoj ljudi žele da ostanu, rastu i daju najbolje od sebe.“



KADA RAZNOLIKOST POSTANE DEO DNK KOMPA NIJE

Ksenija Purković, direktorka za regiju Balkana u kompaniji AstraZeneca

Inicijative AstraZeneca Balkana, koje se sprovode i u Srbiji, usmerene su ka izgradnji kulture inkluzije i raznolikosti. Rodna ravnopravnost i žensko liderstvo nisu samo jednokratne aktivnosti, već kontinuirani strateški prioritet za celu kompaniju

Put Ksenije Purković u kompaniji AstraZeneca počeo je pre više od deset godina kada je došla na poziciju menadžera marketinga za tržišta Srbije i Crne Gore. Ubrzo potom, napredovala je do pozicije menadžera poslovne jedinice za kardiovaskularno-metaboličke i onkološke proizvode. Na kraju je postala direktor za Srbiju i Crnu Goru. Tokom 2020. godine ubrzala je svoj razvoj unutar kompanije pridružujući se regionalnom timu Evrope i Kanade (EUCAN) kao komercijalni direktor, gde je doprinosila unapređenju performansa i spremnosti za lansiranje nekoliko kardiovaskularnih proizvoda na EUCAN tržištima. U februaru 2024. godine, preuzela je trenutnu ulogu direktorke za regiju Balkana, gde, kako kaže, ima zadovoljstvo da radi sa raznolikim timom od više od 400 profesionalaca iz Srbije, Bugarske, Hrvatske, Slovenije i Crne Gore.

Kompanija AstraZeneca objavila je plan da do 2030. dostigne 80 milijardi dolara prihoda na globalnom nivou. Koji udeo u prihodima kompanije su u prošloj godini ostvarile zemlje Balkana i kakvi su planovi razvoja regionalnog tržišta u narednom periodu?

To je tačno. Tačno pre godinu dana, u maju, objavili smo da AstraZeneca ima odvažan cilj da dostigne 80 milijardi dolara ukupnog prihoda do 2030. godine, u

odnosu na 54,1 milijardu dolara u 2024. Ovo se može ostvariti zahvaljujući značajnom rastu našeg postojećeg portfolija u oblasti onkologije, biofarmacije i retkih bolesti, uz planirano lansiranje 20 novih lekova do kraja dekade. Takođe, želela bih ovde da naglasim da naša ambicija za 2030. godinu zapravo obuhvata nekoliko komponenti, među kojima je i postizanje karbon negativnog otiska.

Generalno, u regionu Balkana, koji je deo klastera zemalja centralno-istočne Evrope i Baltika (CEE-BA), nalazimo se na putanji rasta. Zemlje Balkana doprinose sa 25 odsto ovom rastu, pomažući da klaster CEE-BA postane entitet vredan 1,2 milijarde dolara u 2024. godini, i sa mogućnošću da premaši 1,6 milijardi do kraja ove godine. Naš fokus ostaje na širenju tržišta i olakšavanju pravovremenog pristupa revolucionarnim terapijama.

Posvećenost kompanije AstraZeneca ogleda se u našem globalnom ulaganju od 13,6 milijardi dolara u nauku za 2024. godinu



Neprekidno se trudimo da obezbedimo bolji pristup našim inovativnim lekovima u Srbiji

Koliko kompanija na globalnom nivou ulaže u razvoj novih terapija i inovativnih lekova? U kojim zemljama najviše investirate?

Brojne farmaceutske kompanije širom sveta ulažu u nove terapije i inovativne lekove, sa značajnim naporima u Sjedinjenim Američkim Državama, Kini, Japanu i Zapadnoj Evropi. Ova ulaganja zavise od nacionalnih politika, tržišnih prilika i geopolitičkih uslova. Posvećenost kompanije AstraZeneca ogleda se u našem globalnom ulaganju od 13,6 milijardi dolara u nauku za 2024. godinu, čime smo zauzeli drugo mesto po ulaganjima u istraživanje i razvoj prema podacima FactSet-a (mart 2025). Prisustvo imamo na više od 120 tržišta, a širimo se u razvijenim kao i u novim regionima, poput Bugarske i Srbije, gde sprovodimo brojne kliničke studije. Posebno je značajno da Bugarska zauzima jedno od prvih pet mesta po broju randomizovanih učesnika u prvom kvartalu 2025, zajedno sa SAD, Kinom, Nemačkom i Japanom. Naš tim je veoma zadovoljan što Srbija od prošle godine takođe ima sve većih aktivnosti u kliničkim ispitivanjima.

Dostupnost inovativnih terapija pacijentima obolelim od karcinoma u Srbiji je među najnižim u Evropi. Kako prevazići taj problem i kako kompanije poput vaše mogu da pomognu?

Da bismo poboljšali pristup inovativnim terapijama u Srbiji, ključna je saradnja između vlade, zdravstvenih ustanova i farmaceutske kompanije kao što je AstraZeneca. Ovo može uključivati povećanje broja kliničkih ispitivanja, usklađivanje regulatornih procedura i partnerstva za poboljšanje zdravstvene infrastrukture i pristupačnosti. Zagovaranje promena politika koje daju prioritet finansiranju zdravstvene zaštite i inovacijama takođe igra važnu ulogu. U tom smislu, nadamo se da ćemo videti više javno-privatnih partnerstava usmerenih na jačanje zdravstvene infrastrukture i uvećanje dostupnosti terapija. Kao kompanija, možemo i već činimo to da podstičemo pozitivan dijalog sa zdravstvenim vlastima, dok

sarađujemo sa zdravstvenim profesionalcima, organizacijama pacijenata i drugim institucijama. Neprekidno se trudimo da obezbedimo bolji pristup našim inovativnim lekovima u Srbiji. Tokom godina smo realizovali brojne programe ranog pristupa najnovijim terapijama u odgovarajućim oblastima kako bismo podržali pacijente, kao i značajna ulaganja u inicijative za podizanje svesti o bolestima radi prepoznavanja potreba pacijenata koje nisu ispunjene. Što se tiče raka dojke, možemo govoriti o mnogim projektima koje vodi naš tim sa ciljem poboljšanja razumevanja prevencije, rane dijagnoze i pravovremenog lečenja. Ovde bih istakla Akademiju zdravlja Srbije i Švedske koja je organizovana prošle godine, a njen fokus je bio na karcinomu dojke. Događaj je održan u Beogradu pod pokroviteljstvom Ministarstva zdravlja Srbije i Ambasade Švedske, a podržala ga je kompanija AstraZeneca. Vodeći švedski stručnjaci, poznati po svojim izuzetnim dostignućima u prevenciji i ranom otkrivanju raka dojke, podelili su svoja najnovija znanja i strategije, sa ciljem transformacije ishoda kod karcinoma dojke u Srbiji.

Kakva je politika kompanije AstraZeneca na globalnom nivou po pitanju rodne ravnopravnosti i podrške ženama u karijernom napredovanju na nivou grupacije? Koliko se ta praksa prenosi i u poslovanje kompanije u Srbiji?

Na globalnom nivou, kompanija AstraZeneca prati ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih nacija, a peti od ukupno 17 ciljeva odnosi se na rodnu ravnopravnost - postizanje rodne ravnopravnosti i osnaživanje svih žena i devojaka. To znači da je u našoj kompanijskoj DNK da podstičemo raznolikost i inkluziju, i svaka naša koleginica i kolega igraju aktivnu ulogu u ovom procesu. Inicijative AstraZeneca Balkana, koje se sprovode i u Srbiji, usmerene su ka izgradnji kulture inkluzije i raznolikosti. Rodna ravnopravnost i žensko liderstvo nisu samo jednokratne aktivnosti, već kontinuirani strateški prioritet za celu kompaniju. Verujemo da samo kroz stalne napore i aktivnosti u ovoj oblasti možemo postići važan cilj koji je deo naše agende održivog razvoja, kao i ključni stub u našoj HR strategiji. Ovo uključuje sledeće glavne smernice: doživotno učenje, iskustvo zaposlenih, privlačenje talenata i raznolikost i inkluzija. Trenutno, skoro 70 odsto našeg klastera čine žene, sa 43 od 70 menadžerskih pozicija koje su zauzete od strane žena. Takođe bih želela da naglasim da kultura



Skoro 70 odsto našeg klastera čine žene, sa 43 od 70 menadžerskih pozicija koje su zauzete od strane žena

ravnopravnosti, raznolikosti i inkluzije obuhvata mnoge aspekte, i rodna ravnopravnost je samo jedan od njih. Mi smo takođe uzor u generacijskoj raznolikosti na radnom mestu sa 63 odsto milenijalaca i generacije Z, i 37 odsto generacije X, dok podstičemo i multikulturalno radno okruženje sa kolegama iz devet različitih nacionalnosti. Posvećeni promociji rodne ravnopravnosti i podršci u karijernom napredovanju žena na globalnom nivou, težimo obezbeđivanju raznolikog i inkluzivnog radnog mesta sa inicijativama kao što su mentorski programi, obuke za liderstvo i fleksibilni uslovi rada. Kao deo međunarodne kompanije, naše kolege u Srbiji mogu da se pridruže različitim programima razvoja

i inicijativama za inkluziju i raznolikost kao što su Nedelja raznolikosti, Devojke pripadaju ovde, Dan kulturne raznolikosti itd.

Na koje projekte u svojoj karijeri ste posebno ponosni?

Posebno sam ponosna na to kako sam se snašla i napredovala unutar EUCAN regionalnog tima, uprkos tome što sam došla sa malog tržišta iz centralno-istočne Evrope.

Šta vas je motivisalo, održalo na profesionalnom putu?

Motivacija mi je što sam okružena izvanrednim ljudima i što konstantno učim nešto novo.

Kao poslovnoj ženi, šta su bili neki od najvećih izazova sa kojima ste se suočili tokom svoje karijere i koje ste lekcije izvukli iz tih iskustva?

Jedan od najvećih izazova je telo koje ne uspeva da isprati ambiciju i pretrpan raspored, ili ako se zanemare signali koje vam šalje. Na teži način naučite koliko je važno presložiti prioritete i oslušivati sopstvene potrebe.

NE TREBA BITI PREVIŠE STROG PREMA SEBI

Jelena Jeremić, Bosch Srbija

Moj put na neki način ilustruje koliko je važno slušati povratne informacije ljudi oko sebe i biti fleksibilan u učenju i razvoju, ali i biti otvoren za nove prilike

Jelena Jeremić deo je Bosch tima od 2019. godine, a bogato iskustvo u vođenju timova nedavno ju je dovelo do pozicije liderke odeljenja za digitalnu transformaciju u oblasti proizvodnje i prodaje električnih ručnih alata, koji okuplja oko 160 ljudi. Njen tim, koji prevashodno čine tehničke pozicije u oblasti digitalnog marketinga, eCommerce-a, Big Data Management-a i CRM-a, sastoji se od podjednakog broja žena i muškaraca i predstavlja odličan primer ravnopravnosti koja se neguje u kompaniji. Za Novu ekonomiju Jelena govori o svom karijernom putu, životu u Japanu i povratku u Srbiju, interesovanju za tehnologiju i liderstvu.

Kako ste se kao lingvista zainteresovali za „e-learning“?

Kada sam 2009. godine završila Filološki fakultet i otišla da živim u Japanu, ubrzo sam shvatila da će u narednih deset godina tehnologija ući u sve sfere društva. Već u prvoj godini života u Japanu postalo mi je jasno da je svet globalno ušao u fazu tehnološke revolucije koja se odnosi na ubrzani razvoj mobilnih telefona i aplikacija. To će, ispostavlja se, značajno uticati na celokupno društvo, uključujući i edukaciju, koja je bila moja sfera studija. Italijanski jezik i književnost koji sam završila kao formalno obrazovanje, u tom trenutku nije bilo primenjivo na tržište rada u Japanu, pa sam ubrzo shvatila da ću morati da se prekvalifikujem. Tada sam se upoznala sa japanskom filozofijom ikigai, koja je poslednjih godina obišla svet, i shvatila da bi moj sledeći karijerni korak bio da spojim IT i edukaciju odraslih, što je prirodno vodilo do eLearning-a, koji je tada bio tek u povoju. Odlučila sam da upišem master studije na daljinu i postala prvi master student na Filološkom fakultetu koji je doneo temu digitalizacije, odnosno upotrebe Web 2.0 aplikacija za skaliranje treninga u velikim sistemima. U Japanu sam tražila poslove koji me na bilo koji način

moгу približiti eLearning-u i kada sam se 2015. godine vratila u Srbiju bila sam pionir u ovoj oblasti.

Na koji način je život u inostranstvu doprineo vašem radu u multinacionalnim timovima?

Prve, formativne godine karijere provela sam u Tokiju, radeći sa ljudima iz celog sveta, u multinacionalnim timovima. Predavala sam engleski jezik, držala treninge iz različitih oblasti, a posebno mi je bilo zanimljivo što se Japan u tom momentu ozbiljno pripremao da mlade generacije koje su ulazile u poslovni svet osposobi da rade u multinacionalnom okruženju, pa je za nas strance, trenere, bilo pregršt posla. Shvatila sam prednosti rada u internacionalnim timovima, ali samo onda kada postoji odgovarajuća kultura prihvatanja različitosti. Postoji nešto na šta se ljudi koji su živeli neko vreme u inostranstvu često pozivaju, a to je internacionalni način razmišljanja koji osobu priprema da se efikasno prilagodi životu i radu u bilo kojoj zemlji. Kada se njome upravlja dobro, moć različitosti nije nov koncept – znamo da je renesansa kao jedan od najplodnijih umetničkih pravaca u istoriji umetnosti nastao na dvoru porodice Mediči, koja je dovela umetnike iz celog sveta. Iako se nisu razumeli, radili su zajedno. Samo činjenica da su bili izloženi različitostima stvorila je renesansu u umetnosti. Kompanije ovo mogu lako primeniti u svojim organizacijama, posebno u onim industrijama gde je potrebna inovacija. Zbog ovog iskustva, meni je istovremeno i zanimljivije i bliskije da radim u multinacionalnim, raznolikim timovima nego u monolitnim.

Od 2019. godine ste deo Bosch tima. Kako je izgledao vaš karijerni put u kompaniji?

U Bosch sam došla sa idejom da nastavim da se razvijam kao ekspert u oblasti eLearning-a,



dizajnirajući onlajn treninge koji mogu da dođu do velikog broja ljudi i pomažući implementaciju LMS - sistema za upravljanje učenjem. Međutim, kako u Bosch-u postoje godišnji ciklusi razgovora sa liderima i prikupljanje povratnih informacija o radu, već u prvoj godini su kolege prepoznale da bi trebalo da podignem vidljivost u organizaciji i krenem u pravcu vođenja ljudi. To je za mene bilo iznenađenje, ali kako se situacija ponovila i druge godine, odlučila sam da se oprobam. Nakon manje od dve godine postala sam lider tima od desetak članova, nakon tri godine lider grupe od oko tridesetak članova tima, a pre nekoliko meseci, zahvaljujući mojim liderima, mentorima i kolegama koji su mi pomogli da se pripremim za ovakav karijerni skok, preuzela sam poziciju lidera odeljenja sa 160 ljudi. Moj put na neki način ilustruje koliko je važno slušati povratne informacije ljudi oko sebe i biti fleksibilan u učenju i razvoju, ali i biti otvoren za nove prilike.

Departman na čijem ste čelu ima podjednak broj žena i muškaraca. Na koji način ste postigli taj rezultat, pogotovo uzimajući u obzir da su pozicije uglavnom tehničke?

Zaista je neobično, posebno s obzirom na to da govorimo o industriji električnih ručnih alata i IT sektoru. Mislim da je to postignuto postepeno, kako u liderskom timu, tako i u odeljenju kao posledica sveukupne atmosfere jednakosti i nepreferencijalnog tretmana prema bilo kom polu u celoj kompaniji. Primera radi, veliku ulogu igra činjenica da je na poziciji generalnog direktora već 20 godina žena. Odeljenja vode i ženski i muški lideri, a pre mene je rukovodilac odeljenja takođe bila jedna sjajna liderka. Raduje me što vidim da je sve više žena na tehničkim pozicijama i

u industrijama koje se još uvek smatraju tradicionalno muškim.

Kako Bosch generalno radi na osnaživanju žena i podršci njima?

Postoje brojne inicijative i prvo bih pomenula odluku da se fond za osmomartovske poklone preusmeri za pomoć ženama koje su žrtve nasilja, što smo ove godine uradili po drugi put i planiramo da nastavimo i u budućnosti. Na globalnom nivou HR i lideri posebno obraćaju pažnju na žene koje su talentovane i rade na njihovom razvoju ka željenim pozicijama, ukoliko pokazuju potencijal. Takođe, postoji mnogo neformalnih, takozvanih grassroot inicijativa koje rade na umrežavanju žena u Bosch-u globalno, na primer kroz mentorski program „Women at Bosch“. Sa više od 400.000 zaposlenih, mislim da je umrežavanje jedna od najkorisnijih stvari koje Bosch nudi – svaka koleginica može da se poveže sa liderima iz celog sveta, da od njih uči, dobija savete i tako radi na svojim ciljevima.

Koliko je po vašem mišljenju mentorstvo važno u poslovnom okruženju i kakva su vaša iskustva iz ugla i mentora i mentija?

Mentorstvo je jedna od mojih omiljenih formi učenja, koju sama primenjujem, ali i promovišem. Idealno je za nekoga ko ima jasnu ideju u kom pravcu želi da se razvija, ali trening ne nudi specifična znanja o organizaciji, ljudima, kulturi tima, tehničkim aspektima određene role ili pozicije ka kojoj težimo. U takvim slučajevima, mentor, neko ko je već na poziciji koju želimo da dostignemo, može nam pomoći korisnim savetima kako da prepoznamo šta nam nedostaje da bismo dostigli željeni nivo sposobnosti. Mentorstvo svakako ne treba da bude zamena za ekspertski trening već da se koristi u skladu sa ciljem zaposlenog. U Bosch-u postoje brojne lokalne i globalne inicijative za spajanje mentora i mentija, a pored pomenutog „Women at Bosch“, posebno su mi dragi Career Buddy i Purpose Compass, osmišljen kako bi mladim ljudima ponudio i karijerno savetovanje, ukoliko još uvek ne znaju u kom pravcu bi želeli da se razvijaju.

Šta biste danas, sa ovim iskustvom i znanjem, rekli sebi na početku karijere?

Nemoj biti previše stroga prema sebi. Ne mora sve da bude savršeno da bi napravila prvi korak. Veruj u sebe, hrabro prihvataj izazove, čak i one koji na prvi pogled deluju zahtevno, jer rast dolazi upravo izvan zone komfora. I ne zaboravi da u svemu pronadeš radost i inspiraciju.

PET LICA POSVEĆENOSTI, VIZIJE I TRANSFORMACIJE

Svaka od ovih žena donosi svoju jedinstvenu perspektivu i stručnost, ali ono što ih povezuje jeste posvećenost, hrabrost i verovanje da se uspeh meri vrednostima, a ne samo rezultatima. U Dahliji, njih pet su više od liderki – one su pokretači promene, oslonci tima i dokaz da žensko liderstvo nije pitanje pola, već pristupa, duha i dela

U savremenom poslovnom svetu, gde se svakodnevno prepliću inovacije, kvalitet i ljudski potencijal, retke su kompanije koje uspevaju da zasijaju u svakom segmentu. Dahlia, kompanija koja je prošle godine proslavila vek postojanja, upravo je jedna od takvih. Njeno srce čine ljudi, a snagu joj daju žene – liderke koje svojim znanjem, posvećenošću i integritetom inspirišu, predvode i postavljaju standarde za budućnost.

Ivana Krstić, direktorka razvoja



Kada se govori o inovacijama u Dahliji, ime Ivane Krstić se prirodno izdvaja. Kao direktorka razvoja sa više od 15 godina iskustva, Ivana je stub istraživanja i razvoja, ali i mnogo više od toga. Njena ekspertiza prevazilazi formule i sastojke – ona stvara proizvode koji osnažuju žene da se osećaju viđeno, vredno i lepo. „Ako već praviš magiju, onda je napravi da traje“, kaže Ivana. Za nju, nijedan proizvod nije samo funkcionalan – on je i emocionalna poruka korisnici. Empatija, znanje i hrabrost da uvek ide korak dalje čine je istinskim liderom inovacija u kozmetici.

Antonija Jevtić Tabakov, direktorka kontrole kvaliteta



Dahlijin pečat kvaliteta nosi potpis Antonije Jevtić Tabakov. Sa više od dve decenije iskustva u oblasti kontrole kvaliteta, Antonija vodi sofisticiran sistem koji ne poznaje kompromis. Svaka formula, svaki sastojak, svaki detalj prolazi kroz njenu prizmu stručnosti i odgovornosti. Tiha, ali snažna, ona gradi kulturu preciznosti i pouzdanosti. Njeno liderstvo se ne ističe glasno, ali je utisnuto u svaki proizvod koji napusti Dahlijinu proizvodnju – kao nevidljiv garant savršenstva.

Liderke koje svojim znanjem, posvećenošću i integritetom inspirišu, predvode i postavljaju standarde za budućnost

Saša Nedeljkov, direktorka ljudskih resursa



U vremenu kada se sve više govori o važnosti radnog okruženja, mentalnog zdravlja i međuljudskih odnosa, Saša Nedeljkov, direktorka ljudskih resursa, gradi kulturu poverenja, pripadnosti i međusobne podrške. Saša veruje da se znanja mogu preneti, ali da se istinsko liderstvo gradi odnosima. Njena otvorenost, dostupnost i toplina čine je stubom internih vrednosti kompanije. „Srećni ljudi stvaraju velike stvari“, često ističe – a upravo takvo okruženje neguje u svakom timu, za svaku osobu.

Marijana Simić, direktorka strateškog razvoja



Kao direktorka strateškog razvoja, Marijana Simić sagledava Dahliju iz svih uglova – tržišnih, potrošačkih, organizacionih. Njen zadatak nije samo da osluškuje tržište, već da ga predvidi, poveže brend sa pravim trendovima i osigura dugoročan rast. Sa više od 20 godina iskustva, spoj je analitike i kreativnosti. Marketing joj je primarna oblast, ali njen fokus obuhvata mnogo šire – od inovacija i razvoja do postavljanja novih poslovnih modela. „Snaga brenda leži u njegovoj autentičnosti, ali budućnost zavisi od njegove sposobnosti da se menja“, kaže Marijana – vođena strašću za razvojem biznisa i osećajem za ono što dolazi.

Dragana Orlandić, generalna direktorka



Na čelu ovog tima nalazi se Dragana Orlandić – generalna direktorka i pokretačka snaga transformacije Dahlije. Njen stil rukovođenja je istovremeno strateški, inkluzivan i ljudski. Za nju, liderstvo nije pozicija, već odgovornost da inspiriše i vodi primerom. Dragana balansira između tradicije i modernizacije, a viziju budućnosti gradi na čvrstim temeljima vrednosti koje traju: posvećenost, inovativnost, odgovornost i zajedništvo. „Brojevi su važni, ali vrednosti su ono što daje snagu i kredibilitet svakom rezultatu“, ističe. Njeno vođstvo daje podstrek celom timu da uvek teži višem – sa integritetom i strašću.

RUŠENJE BARIJERA: PODRŠKA U VIDU 1,23 MILIJARDE EVRA ZA OSNAŽIVANJE PREDUZETNICA

Aleksandra Vukosavljević, rukovodilac Sektora finansijskih institucija na Zapadnom Balkanu i Istočnoj Evropi u EBRD

Za mene je ovaj program pitanje društvene transformacije. Bila sam svedok tome kako pristup finansijama i savetima može promeniti ne samo poslovanje, već i društvenu ulogu žene. Motivaciju mi daju priče o hrabrosti i napretku, kao i saznanja da gradimo inkluzivniju, pravedniju i snažniju ekonomiju, a samim tim i društvo

Zamislite ovo: 400 miliona preduzetnica širom sveta, koje doprinose neverovatnih šest biliona dolara globalnoj ekonomiji, a ipak su sistemski isključene iz finansijskog sistema koji je neophodna karika za ostvarivanje njihovog punog potencijala. To nije samo propuštena prilika – može se reći da je to ekonomski promašaj na globalnom nivou.

Program „Žene u biznisu“ Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD), inovativna je inicijativa koja je već usmerila gotovo **1,23 milijarde evra** u ruke preduzetnica u 22 zemlje. Sastali smo se sa Aleksandrom Vukosavljević koja rukovodi Sektorom finansijskih institucija na Zapadnom Balkanu i Istočnoj Evropi, kako bismo saznali kako EBRD doprinosi brisanju tragova decenijske finansijske diskriminacije i transformiše preduzetništvo u regionu.

Neiskorišćeni potencijal: Zašto su preduzetnice ključne za budućnost

„Preduzeća koja vode žene predstavljaju veliki neiskorišćeni potencijal za rast“, kaže Vukosavljević sa uverenjem. **„Trenutno su nedovoljno podržana, a poseduju neizmeran potencijal za ekonomski razvoj i uvećanje vrednosti – ne samo za same kompanije, već i za čitave ekonomije.“**

Cifre su zapanjujuće: iako su žene vlasnice otprilike

30% svih preduzeća u zemljama u kojima EBRD posluje, njihov pristup finansijama odaje potpuno drugačiju sliku. U Srbiji takođe, preduzeća koja vode žene čine nešto manje od 30% tržišta, ali njihov udeo u kreditima komercijalnih banaka tek je delić te brojke.

„To nije samo nepravedno već i ekonomski nelogično“, ističe ona.

Šokantna istina o finansijskoj diskriminaciji

Najnoviji podaci iz Severne Makedonije otkrivaju surovu realnost rodne diskriminacije u odobravanju kredita:

- **Žene su vlasnice 29% preduzeća, ali dobijaju samo 14% od ukupnog broja kredita**
- **Razlika je još veća posmatrano prema volumenima: jer preduzeća koja vode žene čine samo 8% ukupnog kreditnog portfolija**
- **U proseku, preduzeća u vlasništvu muškaraca dobijaju kredite koji su čak 196% veći**
- **Žene su primorane da obezbede 20% više kolaterala kao sredstvo obezbeđenja u procesu odobravanja kredita, iako poseduju samo 26% nekretnina (prilagođeno za stopu vlasništva nad nekretninama, razlika u zahtevu za kolateralom dostiže čitavih 75%)**

„Pored samih brojki, ovi podaci predstavljaju



Mi ne samo da finansiramo preduzeća – mi gradimo poslovne lidere

odložene snove i protraćeni potencijal“, zabrinuto ističe Vukosavljević. Međutim, **prevazilaženje ovog jaza moglo bi da se pokrene kroz 9.600 novih kredita čime bi se povećao kreditni volumen za čak 1,1 milijardu evra, i to samo u Severnoj Makedoniji.**

Više od bankarstva: Revolucija u tri čina

Program „Žene u biznisu“ ne samo da rešava problem pružanjem finansijske podrške, već i pokreće duboku transformaciju ekosistema kroz, kako Vukosavljević naziva, njihov jedinstveni holistički pristup u tri čina: **Čin I: Rušenje finansijskih barijera**

- **„First Loss Risk Cover“** - Instrument za smanjenje kreditnog rizika za banke
- Kreditne linije posebno dizajnirane za žene preduzetnice
- Mehanizmi podele rizika koji izjednačavaju uslove igre.

Čin II: Stvaranje nezaustavljivih poslovnih lidera

- Dostupnost personalizovane savetodavne usluge usmerene na identifikovanje operativnih izazova
- Mentorski programi koji istovremeno jačaju samopouzdanje i veštine.

Čin III: Redizajn bankarskog DNK

- Fokusirane obuke zaposlenih u bankama usmerene na eliminisanje nesvesnih predrasuda
- Radionice za strateško planiranje koje institucionalizuju rodnu inkluziju
- Segmentacija portfolija koja otkriva skriveni potencijal i neiskorišćene prilike za rast.

Od tržišnog neprepoznavanja do tržišnog liderstva

Program, pokrenut 2014. godine, nastao je kao odgovor na očigledne tržišne nepravilnosti – preduzeća koja vode žene bila su nedovoljno podržana od strane tradicionalnih finansijskih sistema. Od tada, ostvarili smo ono što su mnogi smatrali nedostižnim:

Globalni uticaj

- **1,23 milijarde evra** plasirano kroz saradnju sa 82 finansijske institucije

- **148.000+preduzetnica** koje su direktno podržane
- **22 transformisane ekonomije** od Maroka do Mongolije, preko Estonije do Egipta
- Snažna saradnja sa donatorima - **Švedska, Luksemburg, Italija i EU**, kao i sa lokalnim zainteresovanim stranama, bili su ključni faktor uspeha.

Rezultati na Zapadnom Balkanu

- **110 miliona evra** investiranih u svih šest zemalja, u partnerstvu sa 16 banaka
 - **12.000+ osnaženih preduzetnica**
 - Jedna partnerska banka povećala je udeo preduzeća koja vode žene u svom portfoliju sa 5% na 17% u samo jednoj deceniji.
- Priča o uspehu u Srbiji**
- **4.000 preduzetnica** finansijski podržanih putem strateških partnerstava
 - Ključna saradnja sa Banca Intesom i UniCreditom doprinela je transformaciji ka inkluzivnom bankarstvu.

Revolucija mentaliteta

„Pored impresivnih brojki, postigli smo nešto još vrednije - održive promene u institucionalnom mentalitetu“, ističe Vukosavljević. **„Partnerske finansijske institucije više ne gledaju preduzetnice samo kao nišu ili socijalno poželjan projekat, već ih prepoznaju kao važan i rastući poslovni segment. Ova kulturna transformacija ostaviće traga kao naš dugoročni uspeh.“**

Program je postao pokretač šire promene, integrišući rodno odgovorno finansiranje u celokupnom portfoliju EBRD-a, od finansiranja zelene ekonomije do SME Go Digital inicijativa.

WeFinance kod: Promene vođene podacima

WeFinance kod, koji je sada aktivan u 13 zemalja, podstiče centralne banke da prikupljaju podatke razvrstane po polovima i zahteva od finansijskih institucija da predstave svoje strategije za podršku preduzetnicama.

WeFinance kod je stvorio moćnu platformu za zajedničku diskusiju i delovanje među zemljama. Na Zapadnom Balkanu, ovaj kod je već pokrenut u Crnoj Gori, Severnoj Makedoniji i Kosovu, a sve više zemalja se pridružuje ovoj inicijativi.

„Ne želimo da se bavimo pretpostavkama i postavljamo zahteve, već da radimo na

uspostavljanju odgovornosti zasnovanoj na čvrstim i pouzdanim podacima“, objašnjava Vukosavljević.

Razbijanje barijera

Preduzetnice se neprestano suočavaju sa složenim iscrpljujućim preprekama:

- **Začarani krug** - veći zahtevi za kolateralom uz znatno manje vlasništvo nad imovinom
- **Jaz u finansijskoj pismenosti** koji se iskorišćava u diskriminatornim praksama kreditiranja
- **Nesvesna pristrasnost** maskirana kao „procena rizika“.

Program se bori protiv ovoga preciznim alatima: prilagođenim finansijskim proizvodima, savetodavnim uslugama koje istovremeno jačaju samopouzdanje i veštine, i obukom bankarskih stručnjaka za uklanjanje sistematske pristrasnosti.

Revolucija veština

„Mi ne samo da finansiramo preduzeća – mi gradimo poslovne lidere“, naglašava Vukosavljević. Kao komponenta programa, tim EBRD-a za podršku malim i srednjim preduzećima pruža ciljanu obuku za:

- Savladavanje finansijskog planiranja i upravljanja
- Digitalno i marketinško prisustvo
- Strateški rast i spremnost za izvoz.

Srpske preduzetnice izveštavaju o rezultatima transformacije: povećanim prihodima, optimizovanim operacijama i nepokolebljivom samopouzdanju u skaliranju svojih poduhvata.

Sledeći koraci: Evolucija u narednih 10 godina

Kako program slavi svoju desetu godišnjicu, ambicije ekspancijalno rastu.

Hitni prioriteti:

- **Nove partnerske finansijske institucije** za proširenje dometa
- **Integracija digitalnih i zelenih finansijskih komponenti** kako bi preduzeća bila spremna za budućnost
- **Finansijski proizvodi sledeće generacije** dodatno prilagođeni lokalnim tržištima.

Strateška vizija:

- Proslava 10. godišnjice u Londonu, koja prikazuje naš globalni uticaj

- Turneje u Uzbekistanu i Maroku za proširenje geografskog doseg
- Sinergijska partnerstva sa drugim inicijativama EBRD-a za sveobuhvatnu podršku poslovanju.

Lična misija

„Za mene je ovaj program pitanje društvene transformacije“, kaže Vukosavljević. **„Bila sam svedok tome kako pristup finansijama i savetima može promeniti ne samo poslovanje, već i društvenu ulogu žene. Motivaciju mi daju priče o hrabrosti i napretku, kao i saznanja da gradimo inkluzivniju, pravedniju i snažniju ekonomiju, a samim tim i društvo.“**

Uspešna saradnja sa Banca Intesom

Jedno partnerstvo najbolje oslikava transformacionu moć programa: **„Naša saradnja sa Banca Intesom u Srbiji evoluirala je od pilot-projekta do vodećeg modela tokom protekle decenije“**, ponosno ističe Vukosavljević. **„Kroz čak osam kredita u okviru programa ‘Žene u biznisu’ dosegli smo hiljade preduzetnica i postavili standard za inkluzivno bankarstvo širom regiona, a ovo je samo početak!“**

Sa Banca Intesom imamo uspešnu saradnju i u okviru programa EBRD „Mladi u biznisu“.

Poziv na akciju

Za buduće preduzetnice:

„Ne dozvolite da vas strah ili nedostatak iskustva sputavaju. Program postoji da vas podrži, kako finansijski, tako i znanjem. Vaše vreme je sada!“

Za preduzetnice sa razvijenim poslovanjem:

„Ovo je vaša prilika za rast, inovacije i liderstvo. Pružamo alate i mreže koje mogu podići vaše poslovanje na viši nivo. Zašto se zadovoljiti postepenim rastom kada je ekspancijalna ekspanzija nadohvat ruke?“

Program „Žene u biznisu“ ne menja samo pojedinačne biznise - on redefiniše postojeća pravila finansiranja. U svetu u kojem ekonomski rast sve više zavisi od oslobađanja svakog delića ljudskog potencijala, podrška preduzetnicama nije samo ispravna stvar, već i najpametnija investicija. Revolucija je već počela. Jedino pitanje je hoćete li biti njen deo?

ZNANJEM DO JASNIJE VIZIJE BIZNISA

Marija Mladenović, suvlasnica preduzeća Marella Natural iz Rače

Raduje me što na našem tržištu postoje programi koji podržavaju ne samo žene, već i mlade u biznisu. Za dalji razvoj naše firme podjednako su važni i savetodavna podrška i pristup finansiranju, tako da su programi koji nude sveobuhvatnu pomoć preduzetnicima zaista dragoceni resurs

Kako je nastala vaša porodična kompanija? Šta su bile početna ideja i motivacija?

Potičemo iz Požege, kraja bogatog voćem i tradicijom u preradi plodova prirode. Moj deda Sreten je radio u čuvenoj fabrici Budimka, specijalizovanoj za proizvodnju sokova i džemova. Moju majku, Vesnu, oduvek je zanimao proces proizvodnje i deda joj je rado prenosio svoje znanje. U jednom trenutku, majka je odlučila da se i sama oprobala u proizvodnji sokova. Zajedno smo se preselili u Kragujevac, gde je započela sa preradom voća i povrća. Brat i ja smo tada imali svega 11 i 13 godina, ali smo pomagali koliko smo mogli. Radnim danima proizvodila je sokove, a vikendom ih prodavala na pijaci u Beogradu. Ljudi su prepoznali kvalitet njenih proizvoda, potražnja je rasla, pa je 2017. donela odluku da osnuje firmu.

Kako ste razvijali posao?

Krenuli smo od pijace, a stigli do veleprodaja, onlajn prodavnice i izvoza. Kako je rasla potražnja za zdravom hranom, počeli smo da radimo direktno s maloprodajama, a danas sarađujemo sa oko 15 veleprodaja i velikim lancima kao što su Idea, Univerexport, Dis, Persu.

Na koja tržišta trenutno izvozite svoje proizvode?

Trenutno izvozimo za Ameriku (Majami), Kanadu i Crnu Goru. Povećanje proizvodnih kapaciteta i nabavka novih mašina otvorili su nam mogućnosti za širenje i dalji izvoz. Pre oko godinu dana pokrenuli smo i našu onlajn prodavnicu, koja je vrlo brzo pokazala sjajne rezultate, ne samo u Srbiji već i u regionu. To nas je motivisalo, pa smo u oktobru otvorili predstavništvo u BiH, a u maju ove godine i u Sofiji.

Šta sve proizvodite i šta je specifičnost vaših proizvoda?

U početku smo imali klasičnije vrste sokova kao što su jagoda, jabuka, borovnica... Od starta je ideja bila da pružimo ljudima zdrave proizvode bez šećera, konzervansa, veštačkih boja i aditiva. Asortiman se postepeno širio, a izdvajamo se od konkurencije u trenutku kada uvodimo u našu paletu Detox i Imuno sokove. Danas imamo i Light marmelade sa fruktozom.

Kada ste se pridružili porodičnom preduzeću, tj. kada je preduzetnički poduhvat vaše majke Vesne prerastao u porodično preduzeće u kom danas sa njom pored vas radi i vaš brat?

Do svoje 19. godine bila sam u profesionalnom sportu, konkretno u odbojci. Nakon toga upisujem Ekonomski fakultet i već tada počinje da me intrigira mamin biznis. Donosim odluku da se povučem iz sporta, vraćam se u Kragujevac i potpuno se posvećujem razvoju našeg porodičnog brenda. Danas nas troje funkcionišemo kao pravi tim: brat je zadužen za logistiku, magacin i rad sa mašinama, ja preuzimam prodaju, finansije i marketing, dok je mama i dalje „motor“ svega – nadgleda, kontroliše i razvija nove proizvode, što je i njen omiljeni deo posla.

Kako ste saznali za savetodavne usluge EBRD i šta vas je motivisalo da se uključite?

Prijavila sam se za učešće na Međunarodnom sajmu ženskog preduzetništva u okviru kog je EBRD pružao mentorsku podršku mladim preduzetnicama. Imala sam sreću da budem izabrana među pet učesnica koje su dobile priliku da prođu kroz program. Program je obuhvatao grupne obuke, radionice



i individualni rad sa mentorom, a fokus je bio na unapređenju komunikacionih veština i kreiranju efektne prezentacije sopstvenog biznisa za nastupe pred potencijalnim investitorima. Iskustvo mi je bilo izuzetno korisno, ne samo zbog konkretnih znanja, već i zbog samopouzdanja koje mi je donelo za buduće poslovne pregovore. Pored svakodnevnog učenja kroz rad sa majkom koja je pokrenula ceo biznis, verujem da je važno da iskoristim svaku priliku da dodatno razvijam svoje poslovne veštine i proširujem vidike.

Koja konkretna znanja ili alati koje ste stekli su vam najviše koristili u praksi?

Znanja i saveti koje bih posebno izdvojila su veština da u veoma kratkom vremenskom periodu jasno i efektno predstavim ključne informacije, kao i sposobnost da sagledam svoje preduzeće iz ugla investitora. Takođe, sada bolje razumem šta finansijeri, uključujući poslovne banke, zapravo analiziraju i na osnovu čega donose odluke o podršci nekom biznisu. Imala sam priliku i da upoznam sjajne mlade preduzetnice i da dosta toga naučim kroz njihove primere. Ostale smo u kontaktu i planiramo da nastavimo da razmenjujemo iskustva i znanja.

Da li očekujete nastavak saradnje sa EBRD i na koji način?

Raduje me što na našem tržištu postoje programi koji podržavaju ne samo žene, već i mlade u biznisu. Sigurno ću ispitati mogućnosti dodatne podrške kroz neke od tih inicijativa. Za dalji razvoj naše firme podjednako su važni i savetodavna podrška i pristup finansiranju, tako da su ovakvi programi, koji nude sveobuhvatnu pomoć preduzetnicima, zaista dragoceni resurs.

Koji su izazovi sa kojima se danas suočavaju mala i srednja preduzeća u Srbiji?

Jedan od najvećih izazova jeste pristup finansiranju, posebno kada je reč o kreditima za razvoj i investicije. Banke su često rezervisane prema manjim firmama, posebno onima koje ne dolaze iz velikih centara. Drugo, nedostatak stručne podrške, naročito u oblastima kao što su digitalni marketing, izvozna strategija ili optimizacija proizvodnih procesa. Većina preduzetnika u Srbiji uči u hodu i često nemaju resurse da angažuju specijalizovane konsultante. Administracija takođe ume da bude otežavajući faktor, posebno za firme koje žele da izvoze i uđu na zahtevnija tržišta. Iako postoje programi podrške, često su nedovoljno promovisani ili previše komplikovani za male timove koji nemaju posebne ljude samo za projekte. Ono što ohrabruje jeste da se pojavljuje sve više inicijativa koje pružaju mentorsku, savetodavnu i finansijsku pomoć – poput programa EBRD, i mi se nadamo da će takvih prilika biti još više u budućnosti.

Šta biste poručili drugim mladim ženama koje razmišljaju o preduzetničkoj karijeri?

Poruka koju moja majka daje drugim ženama koje razmišljaju o tome da se upuste u preduzetničke vode jeste da ne čekaju idealan trenutak jer on ne postoji. Ako imate ideju i unutrašnju motivaciju, krenite. Sve se uči kroz iskustvo, kroz greške, kroz ljude koje sretnete na tom putu. Nemojte se plašiti da tražite pomoć i podršku. Umrežavanje, mentorstvo, edukacija, sve to vam može pomoći da brže rastete i da ne lutate previše. I najvažnije, verujte sebi. Imajte hrabrosti da istrajete, i budite spremne da učite. Ako nešto radite sa integritetom i iz uverenja, to se vidi i ljudi to prepoznaju. Preduzetništvo nije lak put, ali jeste jedan od najlepših jer gradite nešto svoje, i ostavljate trag.

Maja Andonov, direktorka Sektora za poslovanje sa malim biznisom,
Banca Intesa

Program „Žene u biznisu“ usmeren je na to da uz pristup kapitalu, ženama preduzetnicama obezbedi i alate za efikasnu upotrebu tog kapitala. Jer, kada žene preduzimaju, one ne grade samo svoje biznise – one jačaju lokalne zajednice, stvaraju nove radne prilike i podižu standarde poslovanja kreirajući na taj način bolju budućnost za društvo u celini

Banca Intesa je najdugoročniji partner EBRD-a u sprovođenju programa „Žene u biznisu“. Već punu deceniju, partnerstvo između Banca Intesa, članice Intesa Sanpaolo grupe, i Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD) u realizaciji programa „Žene u biznisu“ predstavlja model zajedničkog delovanja finansijskih institucija koji pruža izuzetan doprinos ekonomskom osnaživanju žena. Učešće u ovom programu za žene u privredi otvara nove mogućnosti i to ne samo kroz finansijsku, već i kroz savetodavnu podršku, kao i učešće na radionicama za unapređenje poslovanja i veština, odnosno brojnim aktivnostima koje im pružaju priliku da se upoznaju, razmene iskustva i inspirišu uspešnim pričama. Zahvaljujući tome, kaže naša sagovornica Maja Andonov, direktorka Sektora za poslovanje sa malim biznisom, Banca Intesa, program „Žene u biznisu“ postao je generator pozitivnih promena, koji ih podstiče da se upuste u sopstvene preduzetničke poduhvate i preduzimaju još odvažnije korake, svesne da na svom putu nisu same, već da uz sebe uvek imaju partnere u poslovanju koji pažljivo prate njihove potrebe. Rezultat? Ne samo unapređenje konkurentnosti pojedinačnih biznisa, već i doprinos ukupnom privrednom razvoju.

Zašto ste se odlučili da se priključite programu „Žene u biznisu“ i pružite kreditnu podršku za preduzetnice?

Podrška ženskom preduzetništvu nije samo pitanje rodne ravnopravnosti – iako je ono važan element našeg plana primene ESG principa u poslovanju, već strateška investicija u održiv i inkluzivan privredni rast. Naime, iako više od polovine stanovnika u Srbiji čine žene, one još uvek nisu podjednako uključene u privredne aktivnosti. Prema podacima Agencije za privredne registre iz marta prošle godine, u našoj zemlji je svega 27% žena vlasnica privrednih društava, dok ih je na menadžerskim pozicijama još manje – 25%. S druge strane, brojna istraživanja i iskustvo pokazuju da njihovo uključivanje u poslovne tokove donosi višestruke benefite: od veće finansijske stabilnosti porodica do diversifikacije tržišta i inovativnijih poslovnih modela. Upravo zbog toga je program „Žene u biznisu“ usmeren na to da uz pristup kapitalu, preduzetnicama ženama obezbedi i alate za efikasnu upotrebu tog kapitala. Jer, kada žene preduzimaju, one ne grade samo svoje biznise – one jačaju lokalne zajednice, stvaraju nove radne prilike i podižu standarde poslovanja kreirajući na taj način bolju budućnost za društvo u celini.

Koliko je ženskih biznisa do sada podržano kroz ovaj program i koliki je ukupni plasman sredstava iz kreditnih linija usmerenih na žensko preduzetništvo?



Do sada smo obezbedili gotovo 55 miliona evra podrške za preko 4.000 poslovnih ideja naših dama u biznisu

Sa ponosom bih istakla da smo ove godine, povodom obeležavanja jubileja naše saradnje sa EBRD u okviru programa „Žene u biznisu“, potpisali ugovor o novoj, osmoj po redu kreditnoj liniji. Uključujući i nju, do sada smo obezbedili gotovo 55 miliona evra podrške za preko 4.000 poslovnih ideja naših dama u biznisu. Istovremeno smo organizovali webinare, radionice i seminare kojima je, širom Srbije, imalo prilike da prisustvuje više od 540 privrednica. Uz predavanja i diskusije o temama ključnim za razvoj njihovih biznisa: od finansijskog menadžmenta i politike cena, do digitalnog marketinga i onlajn prodaje, gradile su zajednicu iz koje su proizašla brojna praktična rešenja za svakodnevne poslovne izazove sa kojima se susreću.

Na osnovu vašeg iskustva, sa kakvim se najčešćim izazovima suočavaju žene koje pokreću ili razvijaju svoje biznise kada je reč o pristupu finansiranju?

Tokom godina, bliska i intenzivna saradnja sa privrednicama pružila nam je neprocenjive uvide o izazovima koje moraju da prevaziđu na putu do poslovnog uspeha. Prvi i najosetniji je nedostatak kolaterala. Naime, u patrijarhalno strukturiranim društvima, kakvo je naše, imovina se češće vodi na muške članove porodice, što ženama otežava pristup tradicionalnim kreditnim proizvodima. Zanimljivo je da, istovremeno, žene pokazuju izuzetnu odgovornost u otplati kredita o čemu svedoče i naši podaci. Ujedno su žene znatno opreznije pri zaduživanju što, iako je često prednost u dugoročnom poslovanju, može usporiti odluke o ekspanziji. Treća, nematerijalna barijera je nedostatak znanja i veština van osnovne delatnosti, uz ograničene mreže kontakata koje su ključne za rast poslovanja. Odatle inspiracija da razvijamo programe koji idu dalje od standardnog kreditiranja, a to u cilju da prevaziđemo nevidljive prepreke i doprinesemo kreiranju tržišnih

uslova u kojima će uspeh zavisiti isključivo od poslovnih ideja i predanosti.

Koje su ciljne grupe i iz kojih sektora su preduzetnice koje najviše koriste ovu podršku?

Program „Žene u biznisu“ namenjen je preduzećima u kojima su žene na rukovodećim pozicijama, kao i onima u kojima su one vlasnice ili zakonske zastupnice. Konkretno, u Banca Intesa su ona pod okriljem segmenta malog biznisa, koji je usmeren na podršku preduzetnicima i privrednim društvima sa poslovnim prihodima do tri miliona evra godišnje, a u kojima vidimo i najveći potencijal za rast. U samoj sektorskoj strukturi korisnica našeg programa, dominiraju usluge sa 43% u broju i 37% u ukupnom volumenu kredita, kao i trgovine sa 35% u broju, odnosno 38% u volumenu kredita.

Kako programi Evropske banke za obnovu i razvoj „Žene u biznisu“ i „Mladi u biznisu“ utiču na razvoj inkluzivnih finansijskih proizvoda? Na koji način Banca Intesa razvija proizvode prilagođene ženskom preduzetništvu?

Partnerstvo sa EBRD imalo je značajnu ulogu u finom podešavanju našeg pristupa inkluzivnim finansijama. Omogućilo nam je da dublje razumemo specifične potrebe osetljivih tržišnih niša, u ovom slučaju žena, da identifikujemo njihove potrebe i kreiramo ciljana rešenja. Konkretno, privrednice u Banca Intesa imaju na raspolaganju namenski kredit sa dužim rokovima otplate i smanjenim zahtevima u pogledu sredstava obezbeđenja u poređenju sa standardnom ponudom. To uz set dodatnih bankarskih proizvoda i usluga, poput nižih troškova platnog prometa, kao i korišćenja usluga mobilnog i elektronskog bankarstva, koje su im dostupne pod povoljnijim uslovima na unapred definisani vremenski rok. Najvažnije, obezbedili smo im pristup programima edukacije - seminarima, radionicama i webinarima kao platformama za učenje i umrežavanje, koje je, još jednom ističem, od suštinskog značaja za rast i razvoj njihovog poslovanja. Iskreno verujem da smo razvojem ovakve ponude doprineli unapređenju standarda na srpskom bankarskom tržištu.



Oснаživanje žena u biznisu nije samo poslovna strategija, već transformativan proces koji menja živote i celokupnu privrednu klimu

Koliko vam lično znači rad na programu koji konkretno osnažuje žene u biznisu, i da li postoji iskustvo iz prakse koje vam je posebno potvrdilo važnost ovakve podrške?

Kao neko ko je u primenu ovog programa u Srbiji uključen od samog početka, izuzetno sam ponosna što smo uspeali da ga razvijemo u svojevrzni inkubator, koji ne samo da prepoznaje specifične potrebe preduzetnica,

već ih i aktivno osluškuje, te prilagođava i dalje razvija rešenja za izazove koje donose promene u dinamičnom okruženju u kakvom poslujemo. Povratna informacija i poruke o uticaju koji benefiti iz programa donose poslovanju naših klijentkinja su ono što mi donosi najveću satisfakciju. Svaki put kada čujem kako je neka od njih proširila posao, zaposlila nove ljude ili dala ideju drugim ženama, shvatim koliko je ovaj rad zapravo inspirativan - i za njih, i za nas koji imamo privilegiju da budemo deo njihovih priča. Za mene je to velika potvrda da osnaživanje žena u biznisu nije samo poslovna strategija, već transformativan proces koji menja živote i celokupnu privrednu klimu.

Kada bi trebalo da izdvojite neko interesantno iskustvo u implementaciji ovog programa, šta bi to bilo?

Najvrednije iskustvo iz ovog programa za mene je osvešćenje izazova sa kojima se suočavaju žene u privredi – posebno zato što kod nas u Banca Intesa žene čine čak 76% zaposlenih, od kojih 50% u menadžmentu. Realnost sa kojom smo se susreli, bila je mnogo drugačija, a iako kroz naše rezultate vidimo pomaka, tržišni podaci o kojima sam govorila pokazuju nam da je prostor za napredak i dalje veliki. Ono što je još značajnije je što ova podrška nije jednosmerna. Iza nas je dug proces zajedničkog učenja u kom smo i mi kao banka rasli zajedno sa našim klijentkinjama. Iskustvo koje nam je donela saradnja sa EBRD na programu „Žene u biznisu“, pomoglo nam je da unapredimo i našu standardnu ponudu. Konkretno, razvili smo specijalizovani proizvod i za žene u poljoprivredi, kojim smo im omogućili pristup povoljnijim sredstvima i znanjima koja im pomažu da osiguraju stabilnije prihode i unaprede svoje gazdinstvo. Na kraju, najveća vrednost ovog programa su ljudske priče. Upoznala sam izuzetne žene koje hrabro koračaju napred – pokreću biznise u malim sredinama, proširuju proizvodnju i zapošljavaju lokalne stanovnike. Neke od saradnji na njihovim poduhvatima prerasle su u duboka profesionalna prijateljstva koja mi i dan-danas potvrđuju da iza uspeha ovog programa stoji promena koja je rezultat poverenja, strpljenja i želje za zajedničkim napretkom.

DVADESET GODINA POVERENJA, RASTA I ODGOVORNOG LIDERSTVA

Jasna Terzić, *predsednica Izvršnog odbora Erste Banke Srbija*

Liderstvo jeste privilegija, ali je mnogo više odgovornost i obaveza koju preuzimate na sebe, i prema zaposlenima i prema klijentima. Biti odgovoran za druge ljude, njihov razvoj, uspeh i zadovoljstvo je zahtevan posao koji iziskuje veliku posvećenost i motivisanost, svakodnevno ulaganje u sebe, svoje veštine, znanje i sposobnosti

Povodom obeležavanja 20 godina poslovanja Erste Banke u Srbiji, razgovaramo sa Jasnom Terzić, predsednicom Izvršnog odbora Erste Banke, koja upravo ove godine obeležava i dve decenije lične karijere unutar Banke. Njena profesionalna priča gotovo je nerazdvojna od razvoja same kompanije – od izazova tranzicionog perioda do današnje pozicije Erste Banke kao jednog od lidera u oblasti odgovornog bankarstva. U ovom intervjuu govorimo o vrednostima koje traju, o liderstvu koje osnažuje, o ulozi žena u poslovnom svetu i o balansu između profesionalnog i privatnog života – iz ugla žene koja već 20 godina zajedno sa svojim timom neumorno radi na izgradnji poverenja, odgovornosti prema zaposlenima, klijentima i zajednicama u kojima Erste Banka posluje.

Ove godine Erste Banka u Srbiji obeležava 20 godina poslovanja, a vi isto toliko godina rada u Banci. Kako doživljavate taj dvostruki jubilej – lično i profesionalno?

Retko se dogodi da vaša lična i profesionalna priča rastu uporedo sa razvojem kompanije u kojoj radite. Za mene je ovih 20 godina u Erste Banci mnogo više od posla – to je priča o ljudima, timovima, pripadnosti, posvećenosti i kontinuiranom učenju. Od tog 9. avgusta 2005. godine,

pa do danas, izrasli smo u posvećenog, pouzdanog i stabilnog partnera za gotovo pola miliona građana, preduzetnika i kompanija. Plasirali smo više od 500.000 kredita, realizovali preko 105 miliona elektronskih naloga, finansirali više od 80 projekata iz obnovljivih izvora energije, podržali na stotine programa i projekata u oblasti kulture i umetnosti... Ali najvrednije su one nevidljive metrike – poverenje klijenata, odgovoran odnos prema zajednici i naš prepoznatljivi Erste timski duh koji nas zaposlene u Banci već dve decenije motiviše i pokreće.

Kada se osvrnete na protekle dve decenije, koji biste trenutak ili projekat izdvojili kao prekretnicu – i za Banku i za vaš lični razvoj kao liderke?

Bankarski sektor je u poslednjih dvadeset godina prošao kroz ubrzanu transformaciju – ritmom i obimom promena koje ranije nismo vidali. Digitalizacija je donela novu dinamiku, ali ono na šta sam posebno ponosna jeste što smo te promene usmerili prema stvarnim potrebama građana i zajednica u kojima poslujemo. Finansijsko zdravlje svakog pojedinca kao temelj prosperiteta, sigurnije i stabilnije budućnosti je u fokusu našeg poslovanja od prvog dana, a prvi korak ka finansijski zdravom



Poverenje, ekspertiza, posvećenost i odgovornost su temelj našeg pristupa

društvu je finansijsko opismenjavanje. Zato finansijska edukacija za nas nije samo društvena odgovornost, već sastavni deo naše poslovne strategije. Kroz platformu #ErsteZnali i brojne edukativne programe, nastojimo da osnažimo sve generacije da donose promišljene i odgovorne finansijske odluke. Lično, važan trenutak bio je kada sam sa pozicije članice Izvršnog odbora preuzela rukovodeću poziciju predsednice Izvršnog odbora Banke. Liderstvo jeste privilegija, ali je mnogo više odgovornost i obaveza koju preuzimate na sebe, i prema zaposlenima i prema klijentima. Biti odgovoran za druge ljude, njihov razvoj, uspeh i zadovoljstvo je zahtevan posao koji iziskuje veliku posvećenost i motivisanost, svakodnevno ulaganje u sebe, svoje veštine, znanje i sposobnosti.

Erste je prepoznata kao banka koja spaja stabilnost sa inovacijom, a istovremeno snažno ulaže u zajednicu. Koje vrednosti su, po vašem mišljenju, bile ključne za takvu poziciju na tržištu?

Poverenje, ekspertiza, posvećenost i odgovornost su temelj našeg pristupa. Inovacije imaju smisla samo ako donose vrednost korisniku, a zajednica je u središtu svega što radimo. Od projekata u oblasti zelenog finansiranja i podrške preduzetnicima, do inkluzivnog bankarstva i edukacije – naš cilj je jasan: da budemo dugoročni partner građanima i privredi, partner koji razume njihove potrebe i stvara održiva rešenja. Snaga naše kompanije leži i u postojanoj organizacionoj kulturi koja neguje zdrav odnos i pristup poslu, tačnije, u Erste ljudima, koji svakodnevno žive ove vrednosti i čine Banku drugačijom, svojom, prepoznatljivom.

Kao žena na liderskoj poziciji u finansijskom sektoru, koje promene primećujete u pogledu uloge žena u biznisu danas u odnosu na vreme kada ste započinjali svoju karijeru?

Promene su vidljive i ohrabrujuće – žene su sve prisutnije na ključnim pozicijama, od centralnih banaka do međunarodnih finansijskih institucija. Ipak, na čelu banaka ih je i dalje relativno malo, kako kod nas,

tako i globalno. To se jasno vidi i u strukturi govornika na biznis konferencijama – na panelima iz oblasti ekonomije i finansija najčešće nastupaju muškarci, što ukazuje da vodeće pozicije u privredi još uvek nisu podjednako dostupne svima. Razlozi su brojni – od kulturoloških i socijalnih normi, preko percepcije i očekivanja, do ličnih izbora. Mnoge sposobne i talentovane žene ne odlučuju se za iskorak ka liderskoj ulozi zbog tanke linije između poslovnog i privatnog života, bez obzira na znanje, stručnost i iskustvo. Mislim da su podjednako važni i međusobna podrška, saosećajnost i solidarnost, ali i dublje uključivanje muškaraca jer žensko liderstvo i rodna ravnopravnost predstavljaju univerzalne vrednosti, neizostavnu temu u svim sferama društva. Zato je značajno okruženje u kome delujete – organizacija koja prepoznaje potencijal, razume životne okolnosti i daje priliku za kontinuirani rast i razvoj. U Erste Banci je upravo tako. Činjenica da žene zauzimaju blizu 50 odsto svih menadžerskih pozicija pokazuje našu usmerenost na pružanje jednakih prilika za svakoga, smatramo da smo onoliko jaki koliko smo raznoliki i inkluzivni. Kod nas ovo nije koncept, već trajan proces kome pristupamo posvećeno, transparentno i odgovorno.

Uspeh se često različito definiše – kako vi danas gledate na uspeh, a kako ste o njemu razmišljali na početku svoje karijere?

Na početku karijere, uspeh sam vezivala za konkretne poslovne rezultate – završene projekte, profesionalna priznanja, napredovanje. Danas, uspeh je za mene kada imate pozitivan uticaj – na tim, klijente, zajednicu. Kada motivišete i inspirišete druge da rastu, da budu najbolja verzija sebe, kada gradite profesionalne i privatne odnose zasnovane na integritetu i poverenju i kada ostajete verni sopstvenim vrednostima, ličnim, ljudskim kvalitetima, među kojima izdvajam iskrenost, pravednost i saosećajnost čak i u najzahtevnijim situacijama. Uspeh je i kada znate da niste sami – jer jaka organizacija je ona koja vas osnažuje, čini boljim, ali vas i poziva na odgovornost.

Na koji način negujete ravnotežu između odgovornosti koju nosi rukovodeća pozicija i ličnog života? Postoji li neka praksa ili princip koji vam u tome pomaže?

Na prvom mestu je podrška moje porodice, koja mi je neizmerno značila i znači na svakom koraku – bilo da



Uspeh je i kada znate da niste sami – jer jaka organizacija je ona koja vas osnažuje, čini boljim, ali vas i poziva na odgovornost

je reč o važnim životnim prekretnicama ili o poslovnim odlukama. Njihovo poverenje i razumevanje su za mene dragoceni oslonac.

Pored porodice, putovanja su moj način da se povežem sa sobom, sa ljudima i sa svetom. Volim mirne, autentične destinacije – bilo da je to ušušani gradić na nekom ostrvu ili malo mesto u Srbiji. Radujem se svakom putovanju, pažljivo ga planiram i trudim se da se zaista posvetim sebi, dragim ljudima sa kojima putujem i, naravno, odmoru. Imam sjajan tim, fokusiran i usmeren, koji čini više od 1.300 koleginica i kolega u

koje imam ogromno poverenje i to je ono što moj životni balans čini mogućim. Liderstvo ne znači biti stalno dostupan, već znati da ste izgradili sistem u kojem postoji sinergija, saradnja između timova, sistem koji besprekorno funkcioniše i kada ste privremeno odsutni.

Kada biste mogli da date savet mladim ženama koje započinju karijeru u finansijama, ili sanjaju o liderskim pozicijama – šta biste im poručili iz ličnog iskustva?

Verujte u sebe i svoje znanje, ulažite u sebe i budite spremne da izađete iz zone komfora. Ne čekajte da neko primeti vaš potencijal – pokažite ga. Budite dosledne, otvorene za saradnju i ne zaboravite da traženje podrške i pomoći nije slabost, već snaga. Liderstvo nije pozicija – to je način na koji razmišljate, komunicirate i postupate. Okružite se ljudima koji vas inspirišu, koji vas podržavaju, dele vašu viziju i podsećaju da je put do cilja jednako važan koliko i cilj. Najvažnije je da volite ono čime se bavite i da, šta god radile, budete u tome iskreno i čista srca.

VREDNOSTI SU ONO ŠTO NAS SPAJA

Maša Lalić, članica Izvršnog odbora odgovorna za HR i strategiju, Generali Osiguranje Srbija

Najviše me motiviše to što sam deo jednog velikog i sjajnog tima, lokalno i internacionalno. U prilici sam da gledam i podržim razvoj svojih kolega, kao i da zajedno sa celim timom gradim kompaniju, vrhunsku uslugu, inspirativnu kulturu, što na kraju rezultira oduševljenim zaposlenima i onda oduševljenim klijentom

Kada je završila Fakultet organizacionih nauka, želela je da radi ili na berzi, ili u PR-u, a potpuno slučajno stigla je u ljudske resurse Generali Osiguranja. Onda se, kako kaže, jednostavno zaljubila i u posao HR-a, i u kompaniju. Od tada je prošlo više od 17 godina, a i danas je sigurna da je napravila pravi izbor. Na početku se bavila regrutacijom, selekcijom i organizacijom, a danas je član Izvršnog odbora Generali Osiguranja Srbija i u nadležnosti ima funkcije HR-a, strategije, transformacije i održivosti.

„Moja priča je potvrda vrednosti onoga što nas spaja u poslu, a i što nas na poslu zadržava“, kaže Maša Lalić.

U kom pravcu se menja tržište rada poslednjih godina? Koliko je danas teško doći do kvalitetnih zaposlenih?

Desila se suštinska promena: nekada je izgledalo da mi biramo kandidate, a sada kandidati biraju nas. Ranije smo objavljivali konkurse na koje se javljalo na stotine zainteresovanih i mi bismo organizovali nekoliko krugova selekcije. Danas, kada na tržište dolazi generacija Z, broj prijava je manji, sve kompanije reaguju brže tražeći najbolje kandidate. Ova nova generacija zahteva da mi budemo bolji, brži, efikasniji,

jasniji u svojoj ponudi i ja mogu samo da im zahvalim na tome. Kvalitetnih kandidata i te kako ima, današnji mladi ljudi nam donose neke sasvim nove veštine i vrline. Mi u Generaliju pratimo različite parametre: zadržavanje ljudi, zadovoljstvo novozaposlenih, karijerna pomeranja talenata i sve to nas ohrabruje da kao poslodavac imamo veoma dobru poziciju.

Da li su headhunteri i dalje aktuelni pristup ekspertima ili je danas prisutniji direktni pristup putem društvenih mreža poput LinkedIn-a?

Naša specifičnost je da se u veoma velikoj meri oslanjamo na interne snage. Na primer, u prošloj

Težimo da stalno promovišemo ravnotežu između stručnosti i soft veština, važnost ekspertize, ali i neophodnost empatije, integriteta, saradnje



Ako je u kompaniji iskreno usvojena kultura učenja, onda se usvajanje znanja i veština podrazumeva. To znači da se edukuju i mlađi, i stariji, i novozaposleni i top menadžeri

godini 20 odsto novozaposlenih došlo je na preporuku nekog od kolega. Ako kandidate tražimo eksterno, težimo da imamo direktan i neposredan kontakt i oslanjamo se na direktni pristup putem društvenih mreža poput LinkedIna. Negujemo kulturu u kojoj prilike pre svega kreiramo za naše ljude, odnosno njihov razvoj kroz talent programe, rad na različitim projektima i mogućnosti da karijerna pomeranja imaju unutar kompanije. Statistika pokazuje da je 208 ljudi unapređeno tokom 2024. godine, a od toga 21 osoba je postavljena na menadžersku poziciju. U prethodnim godinama sve top menadžment pozicije pokrili smo ljudima iz kompanije, onima koji su prepoznati kao talenti, odnosno koji su spremni da budu naslednici na određenim funkcijama.

Kakav uticaj na odlučivanje prilikom zapošljavanja ljudi u osiguravajućem sektoru imaju takozvane meke veštine i emocionalna i socijalna inteligencija kandidata?

Empatija, slušanje, strpljenje, emocionalna inteligencija su od suštinskog značaja za posao osiguranja, jer mi prodajom obećavamo sigurnost. Klijentima smo najpotrebniji kada imaju neku neprijatnost. Tada često bude važnije baš to „meko“ u pristupu. Stručna znanja su nesporna, ali ona se mogu usvajati i kroz praksu i obuke. Ono što nam je važnije prilikom selekcije to su vrednosti koje neko nosi, ljudski pristup, etika, odnosno procena koliko se uklapa u našu kulturu. Težimo da stalno promovišemo ravnotežu između stručnosti i soft veština, važnost ekspertize, ali i neophodnost empatije, integriteta, saradnje.

Po čemu se razlikuje pristup poslu kod novih generacija, posebno generacije Z, i koji su izazovi sa kojima se kompanije suočavaju u tom pogledu? Šta mladi očekuju od kompanije?

Generacija Z je slobodna da iznese svoje mišljenje, izrazi želje, zahteve i neslaganja. Žele da uče, ali i da napreduju. Drže do svojih vrednosti i veoma im je važno da te vrednosti prepoznaju u kompaniji. Fleksibilnost je jedan od za njih najvažnijih uslova, zalažu se za work-life balance, a hibridni rad podrazumevaju. Sve to što oni donose vrlo je osvežavajuće i veoma potrebno našem društvu, pa i kompanijama. Oni nas guraju napred, da se menjamo, što nije lako za jednu kompaniju, ali je presudno ako želi da opstane na tržištu u dužem periodu. Hrabrost, proaktivnost, usmerenost na nove tehnologije, istrajnost u svojim idejama i idealima – sve to donosi novu dimenziju poslovanja, ali i profesionalnog i ličnog razvoja pripadnika svih generacija na poslu.

Danas je u svetu sve prisutniji trend zapošljavanja mladih ljudi odmah po završenom fakultetu kojima se, kroz treninge i usavršavanja u okviru same kompanije, pruža mogućnost sticanja potrebnih veština, a kroz to i usvajanja kompanijske kulture. Kakvi su benefiti takvog vida ulaganja u zaposlene?

Zapošljavanje mladih bez iskustva za nas je uvek bila sjajna investicija. Potreban je dobro struktuiran proces onboardinga, značajno vreme, razumevanje i saradnja svih članova tima da se neko pravo iz studentske učionice uvede u posao, kroz edukacije, praksu, mentorstvo. Ali benefit je višestruk za sve, jer mi dobijemo novu energiju, nove ideje i drugačiji pogled na stvari, oni dobiju ogromno znanje i iskustvo kompanije koja postoji bezmalo dva veka. Skoro 50 odsto novozaposlenih u prethodnoj godini kod nas su mladi ljudi bez ili sa vrlo malo radnog iskustva. Svake godine organizujemo Generali letnju praksu, nakon koje dobar deo praktikanata započne svoju profesionalnu karijeru na nekoj od otvorenih pozicija.

Koliko su starije generacije otvorene za usavršavanje i učenje? Kako podstičete zaposlene na sticanje novih znanja i veština?

Ako je u kompaniji iskreno usvojena kultura učenja, onda se usvajanje znanja i veština podrazumeva. To znači da se edukuju i mlađi, i stariji, i novozaposleni i top menadžeri. Mi s ponosom ističemo da smo tokom prošle godine organizovali skoro 630 različitih obuka. U proseku je svaki naš zaposleni proveo na edukacijama



U prethodnim godinama sve top menadžment pozicije pokrili smo ljudima iz kompanije, onima koji su prepoznati kao talenti, odnosno koji su spremni da budu naslednici na određenim funkcijama

više od pet punih radnih dana. Format treninga je promenjen, trajanje je kraće, sadržaj dinamičniji, sve to učenje čini lakšim i lepšim. Zato se često starije i mlađe generacije ukrštaju u peer mentoring procesima gde najbolje usvajaju znanja i iskustva jedni od drugih.

Koliko se radna kultura promenila sa pojavom društvenih mreža, sada i veštačke inteligencije?

Celokupna digitalizacija ozbiljno je promenila način rada u mnogim industrijama, pa i u osiguranju. Meni je drago što je Generali Osiguranje Srbija lider u toj oblasti, uvodeći potpuno digitalne usluge prodaje osiguranja, ali i prijave šteta. Ove inovacije donose mnogo našim klijentima, ali i ubrzavaju interne procese u kompaniji. Digitalizacija nam je omogućila i hibridni rad, koji je veoma omiljen kod naših zaposlenih. U oblasti ljudskih resursa celokupan proces regrutacije i selekcije obavlja se onlajn. Ipak mi u HR-u i dalje volimo da razgovor sa kandidatom obavimo uživo, da u neposrednom razgovoru razmenimo i neformalne teme i jednostavno osetimo da li ćemo „kliknuti“.

Kako će veštačka inteligencija uticati na zaposlene u osiguravajućem sektoru? Da li očekujete da će ljude zameniti veštačka inteligencija na nekim poslovima i da li se ta promena već dešava?

Duboko verujem da veštačka inteligencija i roboti nikada neće biti zamena za naše ljude. Ali će doneti promenu. AI već uveliko pomaže da pojednostavimo procese kako bi ljudi mogli da usmere svoje vreme, znanje i veštine na drugačije zadatke. AI donosi promenu i napredak u prijavi šteta, u preuzimanju određenih rizika, analitici, obradi dokumentacije, ali u kriznim i najtežim životnim situacijama, klijent će želeti da priča sa osobom jer se saosećanje i toplina ne mogu isprogramirati.

Na koji način se usavršavate, odnosno kako radite na svom profesionalnom razvoju i šta vas motiviše da napredujete u karijeri?

Jedan od ključnih razloga što sam u kompaniji ostala ovako dugo je osećaj da i dalje napredujem, učim i pratim najnaprednija znanja koja se mogu naći u našoj industriji. Generali Grupa obezbeđuje najprestižnije

edukacije, tako da najlepše utiske nosim sa Insead-a, iz London Business School-a, iz poseta različitim futurističkim lab-ovima Accenture-a itd. Imala sam priliku da učestvujem u kreiranju globalne strategije Generali Grupe, sa timom od 50 talenata iz celog sveta, nakon čega sam jedan period živela i radila u head office-u u Milanu, što je, rekla bih, obeležilo moj lični razvoj. Najviše me motiviše to što sam deo jednog velikog i sjajnog tima, lokalno i internacionalno. U prilici sam da gledam i podržim razvoj svojih kolega, kao i da zajedno sa celim timom gradim kompaniju, vrhunsku uslugu, inspirativnu kulturu, što na kraju rezultira oduševljenim zaposlenima i onda oduševljenim klijentom.

Koje veštine je potrebno razvijati da bi se postao dobar lider/liderka u svojoj profesiji?

Lider mora da pokaže empatiju za druge ljude, spremnost da ih ne samo sluša, već i razume. Potrebno je da ima pokretačku energiju i moć da motiviše, i sebe i druge, uvek imajući jasnu svetlu i inspirativnu viziju budućnosti, života a ne samo posla. Ovo ima puni smisao samo ako počiva na integritetu, na snažnim etičkim i moralnim principima i hrabrosti da se baš zbog tih principa donose teške odluke koje se komuniciraju iskreno i transparentno.

Da li ste nešto žrtvovali na svom profesionalnom putu?

Nemam osećaj da sam nešto žrtvovala, mislim da sam mnogo toga dobila. Imala sam priliku da rastem, da učim i da uživam u onome što radim, sve ove godine u

Iako se predrasude ne mogu promeniti preko noći, mogu se menjati svakim danom. Borimo se rečima i delima. Promocijom dobrih vrednosti, kompetentnošću, doslednošću, hrabrom i otvorenom komunikacijom

Mi ne podržavamo ravnopravnost žena, mi je živimo u praksi

mom Generaliju. Rad sa timom, izazovi, uspesi, sve to doživljam kao bogatstvo, ne odricanje. Godinama sam igrala odbojku, osvajala medalje sa svojom sjajnom ekipom, trčala polumaratone i onda se ostvarila kao mama tri devojčice. Iskoristivši u potpunosti i s ljubavlju svoja porodijska odsustva, ne smatram da sam pravila pauzu nego da sam rasla, ali na neki drugačiji i poseban način. Zato, kad pogledam unazad, ne vidim žrtve, vidim celovit život, pun iskustva, energije i zahvalnosti.

Koliko je u okviru kompanije važno da se razvija kultura rodne ravnopravnosti, ali i podrške ženama u lakšem uspostavljanju balansa između privatnog i poslovnog života?

Kompanije imaju izuzetnu ulogu u izgradnji rodne ravnopravnosti, zato što zapošljavaju jako veliki broj ljudi, a imaju snagu da tu promenu izvedu. Važno je da se promena vidi na delu, a ne na rečima. Ja sam ponosna što u kompaniji Generali Osiguranje Srbija radi 68 odsto žena, od kojih je 57 odsto na menadžerskih pozicijama. Merimo odnos zarada žena i muškaraca i one su praktično izjednačene (minimalan jaz od 0,2 odsto). Hibridni rad olakšava ženama, posebno majkama da se organizuju, a kada se vraćaju sa porodijskog odsustva prvog meseca rade četvoročasovno radno vreme, za punu platu. Mogu da kažem da mi ne podržavamo ravnopravnost žena, mi je baš živimo u praksi.

Šta prepoznajete kao najveću barijeru za napredak žena ka rukovodećim pozicijama u Srbiji?

Borba protiv predrasuda je izuzetno teška. Postoje i dalje ljudi koji smatraju da žene nisu dovoljno sposobne ili motivisane za pojedine poslove, za karijeru i napredovanje. Svedoci smo da se ovo stanje menja



AI donosi promenu i napredak u prijavi šteta, u preuzimanju određenih rizika, analitici, obradi dokumentacije, ali u kriznim i najtežim životnim situacijama, klijent će želeti da priča sa osobom jer se saosećanje i toplina ne mogu isprogramirati

na bolje, žene u Srbiji u proseku imaju veći stepen visokog obrazovanja od muškaraca, učešće zaposlenih žena raste, a i internacionalne korporacije diktiraju trendove i daju dobar primer koji treba slediti. Ja lično nikada nisam osetila nikakvu prepreku zbog toga što sam žena i sada želim da to iskustvo osete mlade žene koje su tek zakoračile u posao, ili počinju da grade svoju karijeru.

Kakva je konkretno situacija u sektoru osiguranja kad je u pitanju zastupljenost žena na vodećim pozicijama u kompanijama?

Industrija osiguranja ima prostora za poboljšanje. Samo jedna žena je CEO osiguravajuće kompanije u Srbiji. Osiguranje se i dalje smatra komplikovanim, izuzetno tehničkim, strogo regulisanim, i to nije netačno. Ali jednako je tačno i to da je osiguranje „people business“, što znači da su empatija i ljudski pristup neophodni kako bi sve imalo svoj puni smisao za klijente. Osiguranje je tu da bude podrška u najtežim životnim situacijama, stoga ne samo zaposleni u osiguranju, već i procesi, svi papiri, uslovi, objašnjenja, sve mora imati notu razumevanja, uvažavanja, saosećanja. U balansiranju rizika i rešavanju moralnih dilema, intuicija i odgovornost mogu biti ključni, A sve to je ženama lako i potpuno prirodno.

Kako se boriti protiv rodni predrasuda u poslovnom okruženju i generalno u društvu?

Iako se predrasude ne mogu promeniti preko noći, mogu se menjati svakim danom. Borimo se rečima i delima. Promocijom dobrih vrednosti, kompetentnošću, doslednošću, hrabrom i otvorenom komunikacijom. Borba u poslovnom okruženju ne podrazumeva favorizovanje žena, već davanje jednakih šansi svima, da se iskažu i budu priznati. Borba u društvu počinje od kuće, od toga kako vaspitavamo decu do toga kako komentarišemo nečiji uspeh. Ovo su sve naizgled male stvari koje menjaju mnogo. Ali nekada, kada nije moguće drugačije, borba podrazumeva i promenu (poslovnog) okruženja, jer kao kada biljka ne cveta, ne menjamo biljku već joj promenimo okruženje. I to je hrabra i vrednostima vođena odluka.

VERUJEMO U VREDNOST KOJU NOSI RAZLIČITOST

Trudimo se da svaka koleginica zna da nije sama na svom putu i da ima podršku da raste, razvija se i ostvari svoj pun potencijal

Gordana Brašić, President of Henkel Serbia, Head of HR Cluster South East

Nalazite se na liderskoj poziciji u jednoj od vodećih svetskih kompanija. Kako doživljavate svoju ulogu i šta za vas predstavlja rad u pretežno ženskom timu?
Velika je privilegija, ali i odgovornost biti na ovako važnoj funkciji u kompaniji koja na globalnom nivou zauzima vodeću poziciju u oblasti industrijskog poslovanja i proizvoda široke potrošnje. Ulogu liderke doživljavam kao mogućnost da svoje znanje i veštine prenesem kolegama i da tako zajednički postignemo rezultate vredne pažnje. Verujem da je moja uloga značajna i u pogledu osnaživanja i inspirisanja, a rad u ženskom timu nosi posebnu energiju, jer su žene izuzetno empatične, odgovorne i podržavaju jedna drugu.

Možete li nam reći na koji način Henkel osnažuje žene na njihovom karijernom putu u kompaniji?
U Henkelu snažno verujemo u vrednost koju nosi različitost i u tom smislu se trudimo da kreiramo okruženje u kom svaka žena ima podjednake šanse da napreduje i da se razvija kroz posao. Na različite načine želimo da doprinesemo tome, negujemo kulturu otvorene komunikacije i pružamo fleksibilne uslove rada, koji omogućavaju balans između profesionalnog i privatnog života. Veoma sam ponosna što u Henkelu imamo veliki broj uspešnih žena na ključnim pozicijama, što je u skladu sa našom strategijom, jer danas udeo žena na menadžerskim pozicijama u Henkelu na globalnom nivou iznosi 42 odsto, a cilj nam je da do kraja 2025. povećamo udeo žena. Iznad svega, trudimo se da svaka koleginica zna da nije sama na svom putu i da ima podršku da raste, razvija se i ostvari svoj pun potencijal.

U čemu se vaša kompanija ističe kada je reč o rodnoj ravnopravnosti i osnaživanju žena, što može biti uzor drugim kompanijama?
Rodna ravnopravnost je važna tema, ne samo za mene lično, već i za celu kompaniju, težnja za DEI (raznolikost, jednakost i inkluzija) podrazumeva jednak pristup prilikama i ponudama za sve naše kolege. Tu vrednost zajednički zastupamo i saglasni smo da podrška nema cenu, bez obzira na poziciju na kojoj se nalazite. Isto tako, izuzetno nam je važno da žene ne moraju da biraju između porodice i karijere. Zato omogućavam korišćenje plaćenog roditeljskog odsustva za oba partnera, bez obzira na pol, biološki status ili tip porodice, jer znamo koliko je važno da se i u porodici i na poslu osećamo ravnopravno i podržano.



Nakon godina uspešnog rada u Henkelu, koji savet dajete mlađim kolegicama?
Jedan od saveta koji dajem kolegicama jeste da ostanu radoznale, otvorene za učenje i da ne zaziru od izazova, iz svakog iskustva bilo dobrog ili zahtevnog proističe lični razvoj. Takođe, važno mi je da znaju da su njihova zapažanja i ideje dragoceni. Posebno mi je značajno da praksu negovanja dvosmerne podrške prenesem i na kolegice, posebno one koje se tek probijaju u poslovnom svetu i žele da rastu jer čvrsto verujem da će im pomoći dalje u karijernom putu, ali i privatno.

Prema vašem mišljenju, šta žensko liderstvo može da donese savremenim kompanijama? Postoje li osobine koje žene liderke češće neguju, a koje se danas posebno vrednuju?
Žensko liderstvo unosi novu dinamiku u savremene kompanije, ono kombinuje snagu, empatiju i sposobnost da se gradi odnos poverenja. Iz perspektive predsednice i direktorke HR-a, često vidim koliko ove veštine prave razliku. Takođe, žensko liderstvo često donosi dugoročnu perspektivu, žene su više sklone da razmišljaju održivo, kako o ljudima, tako i o poslovnim procesima. One ne vode samo kroz ciljeve i brojke, već su sklone da kroz ceo proces prate i ulogu i značaj emocija i snage koja iz njih proističe.

PROSTOR U KOME SVI MOGU DA RASTU

Smatram da kao žena u liderstvu imam odgovornost da svojim primerom i iskustvom inspirišem i podržim buduće generacije

Sandra Simić, CLR/Law Serbia

Šta vam je bilo najvažnije da zadržite kao žena tokom građenja karijere u korporaciji i kako to danas prenosite drugim ženama oko sebe?
U Henkelu radim već 16 godina i tokom tog vremena sam se mnogo menjala i rasla, kako profesionalno tako i privatno. U dvadesetim sam imala drugačiji pogled na karijeru i život, a danas u četrdesetim znam koliko je važno da ostanem verna sebi i svojim vrednostima. Jedna od stvari koje sam oduvek smatrala ključnim jeste da ostanem pristupačna i otvorena. Zato vrata moje kancelarije uvek držim širom otvorenim, da svako, posebno žene i mlade kolege koje još možda imaju tremu ili sumnje, mogu slobodno da uđu, pitaju i podele svoje misli bez straha ili potrebe za formalnim zakazivanjem sastanka. Verujem da je to način da pružim podršku i stvorim prostor u kome svi mogu da rastu. Posebno mi je drago što sam u kontaktu sa studentima na praksi, jer smatram da kao žena u liderstvu imam odgovornost da svojim primerom i iskustvom inspirišem i podržim buduće generacije, naročito one žene koje grade svoje prve korake u korporativnom svetu.



POVERENJE SE GRADI KROZ AUTENTIČNOST

Emocionalna inteligencija, empatija i sposobnost aktivnog slušanja pokazale su se kao ključne veštine koje svakodnevno primenjujem u radu

Jelena Gavrilović Šarenac, Head of Corporate Communication Serbia and Adria

Vaša pozicija zahteva upravljanje komunikacijama na različitim tržištima. Koje veštine biste izdvojili kao ključne za postizanje uspeha u vašoj oblasti poslovanja, posebno kada je reč o ženama?
Upravljanje komunikacijama na različitim tržištima za mene podrazumeva više od prenošenja poruka, to je razumevanje vrednosti, ponašanja i načina razmišljanja ljudi sa kojima komuniciramo. Tokom godina, naučila sam koliko je važno istovremeno pružiti stratešku podršku i biti situaciono prilagodljiv, osluškivati kontekst i graditi poverenje kroz autentičnost. Emocionalna inteligencija, empatija i sposobnost aktivnog slušanja pokazali su se kao ključne veštine koje svakodnevno koristim u radu. Kao ženi u ovom poslu, posebno mi je važno da ostanem dosledna sebi, a istovremeno izgradim autoritet kroz rezultate, timski rad i jasnoću u komunikaciji. Verujem da žene često unose posebnu dubinu u odnose, strpljenje i istrajnost. Posebno me ispunjava kada mogu da podržim ljude u svom timu i kolege sa kojima sarađujem, da pratim njihov rast i napredak. Moj tim se sastoji od talentovanih i posvećenih osoba i trudim se da stvorim okruženje u kojem se osećaju slobodno da izraze ideje, preuzmu inicijativu i razvijaju se u pravcu koji ih motiviše. Za mene je uspeh u ovom poslu kontinuiran proces, zahteva stalno učenje i prilagođavanje, jer komunikacije nisu statične, već živa i dinamična oblast.

LIČNE VEŠTINE PRAVE RAZLIKU

Kombinacija profesionalnosti i empatije stvara stabilne odnose, unutar organizacije i sa partnerima

Aleksandra Janjić, Head of Finance
Romania and Bulgaria

Koje su ključne veštine koje današnji finansijski direktor mora da ima, a koje su možda specifične za žene u toj ulozi?

Uloga finansijskog direktora danas prevazilazi tehničku stručnost. Iz mog ugla, podjednako su važne analitičke sposobnosti, strateško razmišljanje, ali i razvijene komunikacione i liderske veštine. U finansijama, brojevi su važni, ali ljudi i način na koji ih vodimo su presudni. Digitalna pismenost postaje neizostavna, svakodnevno se oslanjam na tehnologiju, bilo da je reč o automatizaciji izveštavanja, naprednoj analitici ili alatima za planiranje. Razumevanje tih procesa omogućava mi da brže i informisanije donosim odluke. Smatram da socijalne veštine čine razliku, i da je sposobnost da slušamo, motivišemo i razvijamo timove jednako važna kao i finansijski rezultati. Kao žena na ovoj poziciji, verujem da donosimo dodatnu vrednost kroz emocionalnu inteligenciju, sposobnost obavljanja više zadataka i pažnju prema detaljima, kao i osobine koje doprinose efikasnosti i jačaju poverenja u timu. Moje iskustvo pokazuje da upravo ta kombinacija profesionalnosti i empatije stvara stabilne odnose, unutar organizacije i sa partnerima. Žene u finansijama ne samo da postižu rezultate, već postavljaju standarde i otvaraju vrata drugima. Ponosna sam što mogu biti deo te promene.



SVAKI NOVI ZADATAK JE PRILIKA ZA UČENJE I RAST

Često sam izlazila iz okvira svojih odgovornosti kako bih stekla širu sliku, razvila analitičke i liderske veštine i postepeno napredovala do rukovodeće pozicije

Marija Blagojević, Head of Business
Planning Construction Europe

Kako je izgledao vaš put do rukovodeće pozicije i kako se menja uloga žena danas u sektoru u kom radite? Koliko je u okviru kompanije važno da postoji mentorska podrška od strane liderki?

Ove godine slavim punoletstvo u Henkelu i veoma sam ponosna na razvojni put koji sam prošla. Počela sam sa ulazne pozicije, a svaki novi zadatak bio je prilika za učenje i rast. Često sam izlazila iz okvira svojih odgovornosti kako bih stekla širu sliku, razvila analitičke i liderske veštine i postepeno napredovala do rukovodeće pozicije. Ključni momenti u mojoj karijeri bili su implementacija promena, koordinacija i razvoj timova, uglavnom međunarodnih, moja sposobnost da brzo donosim odluke i rešenost da se one sprovedu u delo. Verujem da sam upravo zahvaljujući tim iskustvima doprinosila rastu kompanije, ali i svom ličnom razvoju. Tokom karijernog puta, imala sam različite pretpostavljene, među kojima su bile i dve žene. Ono što su njih dve prepoznale u meni, donelo mi je nove poglede i doprinelo da izgradim samopouzdanje. To je ono što pokušavam da prenesem i svom timu, da kod svakoga prepoznam želje, sposobnosti i raspodelim odgovornosti u skladu sa tim. Najviše uživam u tome, razvoju svog tima i posmatranju napretka svakog od njih. Građevinski sektor je tradicionalno muški, ali žene sve češće zauzimaju liderske pozicije, jer donose drugačiju perspektivu, razumevanje tržišta i hrabrost u donošenju odluka. Uloga žena je ključna pre svega u smislu inkluzije i timske saradnje, što je od velikog značaja za današnje kompleksno i dinamično tržište.

SLUŠAJTE SEBE I SVOJ UNUTRAŠNJI GLAS

Prilike da učimo i napredujemo su stalno tu, na nama je da te prilike iskoristimo i preuzmemo inicijativu kada se čini da je nema

Milica Šljivančanin, Marketing Manager
RS, BiH&Export

Koji su vaši saveti koje biste izdvojili, a koji bi mogli biti od pomoći mladim ženama u svetu marketinga i šta je ono što biste voleli da je vama neko rekao kada ste bili na početku karijere?

Prvi savet koji bih izdvojila jeste – slušajte i pratite sebe i svoj unutrašnji glas, niko vas ne poznaje bolje nego vi sebe, zato samo vi možete postaviti granice i pomerati ih. Za mene je promena uvek bila put koji sam birala, svaka nelagodnost od promene je pokretala i uzbuđenje i radost iščekivanja „novog sutra“. Postavljajte sebi ciljeve i male i velike, jer osećaj osvajanja vas pokreće napred. Prilike da učimo i napredujemo su stalno tu, na nama je da te prilike iskoristimo i preuzmemo inicijativu kada se čini da je nema. Stoga, otvoreno komunicirajte, postavljajte pitanja, preispitujte vaše okruženje „šta može drugačije“ i „kako može bolje“. Ne prihvatajte odgovore poput „oduvek smo tako radili“. Proces učenja nikada ne prestaje, na početku je to od iskusnijih i starijih kolega, ja sam danas zahvalna na mladom timu koji mi daje vetar u leđa i otvara nove vidike baš kroz stalna pitanja i otvoreno deljenje stavova i mišljenja, koja su najrazličitija. I za kraj, ako i posle deset, petnaest godina uhvatite sebe da sa nestrpljenjem deteta čekate ili pratite rezultate vašeg brenda, proizvoda ili usluge – znajte da ste na pravom putu i na pravom mestu.



ČESTO SAMI SEBI POSTAVLJAMO GRANICE

Kroz otvoren dijalog i spremnost da učimo, shvatamo koliko zapravo možemo i koliko toga zavisi upravo od naše volje da zakoračimo van poznatog

Jelena Martić, Head of Sales EE North, Head
of Business Development EEIMEA

Kao liderka u oblasti razvoja i vođenja prodaje na regionalnom nivou, kao lider za Istočnu Evropu, Indiju i Bliski istok, šta ste naučili o ženskom liderstvu i na koji način svojim primerom inspirišete druge žene?

Istupanje iz okvira lokalnog tržišta i preuzimanje odgovornosti za širi region bilo je jedno od najtransformativnijih iskustava u mojoj karijeri. Rad sa timovima iz različitih kulturnih i poslovnih sredina otvorio mi je oči ka novim perspektivama. Naučila sam da ne postoji samo jedan ispravan put do rezultata, i da snaga liderstva leži upravo u sposobnosti da razumemo različitosti, prilagodimo se i naučimo iz njih. Kroz te susrete sa drugim kulturama, ali i kroz neposredan rad sa različitim ljudima, osvestila sam koliko često sami sebi postavljamo granice – jer nismo dovoljno izloženi alternativama. Kroz druge, kroz otvoren dijalog i spremnost da učimo, shvatamo koliko zapravo možemo i koliko toga zavisi od naše volje da zakoračimo van poznatog. Na mom putu, presudnu ulogu su imale žene koje su bile spremne da podele svoja iskustva. Njihove priče, iskrene smernice i otvorena podrška pomogle su mi da osvestim prilike koje tada nisam ni znala da postoje. One su mi pokazale da liderstvo ne mora da se vodi snagom glasa, već snagom prisustva, doslednosti i vere u tim. Upravo zato danas, kroz mentorstvo i otvorene razgovore sa drugim ženama, nastojim da prenesem ono što sam sama naučila – i iz uspeha, i iz izazova. Trudim se da budem primer liderstva koje ne traži savršenost, već autentičnost. Važno mi je da pokažem da žena može biti snažna, strateški orijentisana, ali istovremeno ljubazna, empatična i iskrena – i da sve te osobine mogu i treba da postoje u liderskoj ulozi.

ŽENSKA SNAGA IZA IKEA LOGISTIKE

Jasmina Čović, *direktorka lanca snabdevanja, IKEA Jugoistočna Evropa*

Verovanje u sebe, u ljude koji nas okružuju i u to da za velike i prave stvari u životu ponekad treba imati malo više strpljenja, postalo je temelj mog profesionalnog pristupa

Lanci snabdevanja i logistika su sfere u kojima se svakodnevno pomeraju granice inovacija, donose strateške odluke koje direktno utiču na zadovoljstvo miliona kupaca i time oblikuju ukupni rezultati kompanije. U slučaju IKEA, značaj ovih oblasti još je izraženiji. Pristupačnost, dostupnost proizvoda i održivost – temelji na kojima počiva poslovanje kompanije – oslanjaju se na besprekorno organizovanu logistiku i uigran lanac snabdevanja. Za ove poslove, u kompaniji IKEA Jugoistočna Evropa, zadužena je naša sagovornica Jasmina Čović. Ova diplomirana ekonomistkinja više od 15 godina gradi karijeru na raskršću operacija, održivosti i digitalizacije. Poslednje dve godine brine da proizvodi jednog od najvoljenijih brendova na svetu stignu do kupaca u regionu brzo, efikasno i uz što manji ekološki otisak.

Kako izgleda upravljanje jednim od najkompleksnijih segmenata poslovanja IKEA u vremenu stalnih promena očekivanja kupaca, tržišta i tehnologije? Koji su ključni izazovi?

Logistika i transport prolaze kroz ubrzanu transformaciju poslednjih godina zbog rasta e-trgovine i promena u navikama kupaca. Najveći izazov je balansiranje između brzine i kvaliteta usluge, efikasnosti i niskih troškova – radi obezbeđivanja što pristupačnijih cena našim kupcima.

Ključ je u stalnim inovacijama. Više nije dovoljno imati samo dobar proizvod ili konkurentnu cenu – uspešne će biti one kompanije koje integrišu i optimizuju lanac snabdevanja kroz modernizaciju, kontinuirano ulaganje u tehnologiju, održivost, fleksibilnost i stalni fokus na potrebe kupaca.

Šta podrazumeva modernizacija u kompaniji IKEA Jugoistočna Evropa?

Našu strategiju gradimo na automatizaciji – radi veće efikasnosti danas i održivog rasta sutra. U svih šest robnih kuća u regionu uveli smo autonomne dronove za praćenje inventara i tačnost zaliha. Takođe, u našem

regionu je prvi put uvedeno automatizovano rešenje za pikiranje i pakovanje manjih artikala – najpre u robnoj kući u Zagrebu, a uskoro ćemo ih imati i u robnim kućama u Rumuniji. U Srbiji i Hrvatskoj intenzivno radimo na proširenju kapaciteta, zbog rasta potražnje. Pored tehnoloških inovacija, važno nam je i iskustvo zaposlenih. Konstantno ulažemo u opremu koja doprinosi ergonomiji i bezbednosti na radu – jedan od primera su i egzoskeletoni, inovativna rešenja koja pružaju podršku telu i smanjuju rizik od povreda. Naš cilj je jasan – da kreiramo održiv, efikasan i ka ljudima orijentisan lanac vrednosti koji odgovara potrebama današnjih, ali i sutrašnjih kupaca.

Pored automatizacije procesa, digitalne tehnologije imaju sve veći značaj. Na koji način koristite veštačku inteligenciju u vašoj oblasti rada?

Veštačka inteligencija ima sve veću ulogu u optimizaciji lanca snabdevanja i kreiranju kvalitetnijeg korisničkog iskustva. Jedan od naših ključnih projekata odnosi se na prediktivno planiranje potražnje - AI analizom podataka sa više od 200 izvora, precizno predviđamo potrebe tržišta, optimizujemo zalihe i poboljšavamo dostupnost proizvoda. Takođe, AI primenjujemo u cilju personalizacije iskustva kupaca – razvili smo niz rešenja koja omogućavaju korisnicima da lako pronađu inspiraciju uz alate kao što je IKEA Kreativ. Ova funkcionalnost koristi 3D tehnologiju i mašinsko učenje kako bi pružila personalizovane preporuke i unapredila iskustvo kupovine.

Snabdevanje i logistika su oblasti u kojima još uvek dominiraju muškarci. Kao žena na visokoj menadžerskoj poziciji, kako se snalazite u tom okruženju?

S obzirom na to da se ove oblasti i dalje često doživljavaju kao „muške“, priznajem da početak nije bio jednostavan. Stereotipi i manjak ženskih uzora u industriji bili su



moji najveći izazovi. Međutim, vremenom sam gradila kredibilitet kroz rezultate, znanje i posvećenost. Imala sam i tu sreću da su neke žene verovala u mene u ključnim trenucima i motivisale me da razumem svoju ženstvenost kao snagu, ne kao prepreku. Sada se trudim da tu veru prenesem dalje.

Pre nego što ste došli u IKEA, gradili ste karijeru u FMCG industriji. Kako je izgledala ta tranzicija?

Prelazak iz FMCG sektora u maloprodaju za mene je bio važan korak i prilika za profesionalni i lični razvoj. Bilo je izazova, ali i puno prostora za učenje. I FMCG industrija i sektor maloprodaje usmereni su na zadovoljstvo kupaca i efikasnost operacija, ali se razlikuju u brzini donošenja odluka i strukturi snabdevanja. U FMCG sektoru odluke se donose brzo, često u realnom vremenu, dok je u našoj maloprodaji snabdevanje centralizovano kroz IKEA distributivne centre, što procese čini jednostavnijim. Ono što me najviše privuklo maloprodaji jeste neposredan kontakt sa kupcima – on nam omogućava da brže prepoznamo potrebe kupaca i želje i prilagodimo ponudu i usluge.

Koje su najvažnije lekcije koje ste naučili na svom profesionalnom putu? Odakle crpate motivaciju i inspiraciju?

STEREOTIPI I MANJAK ŽENSKIH UZORA U INDUSTRIJI BILI SU MOJI NAJVEĆI IZAZOVI

Najvažnija lekcija koju sam naučila tokom svoje karijere je da verujem procesu. Neke stvari se dešavaju s razlogom i u pravo vreme – možda ne onda kada ih mi najviše priželjkujemo, ali često upravo tada kada su nam najpotrebnije. Verovanje u sebe, u ljude koji nas okružuju i u to da za velike i prave stvari u životu ponekad treba imati malo više strpljenja, postalo je temelj mog profesionalnog pristupa. Kada je motivacija u pitanju, ona nesumnjivo dolazi od ljudi. Pre svega od moje porodice – supruga i našeg sedmogodišnjeg sina, koji su mi velika inspiracija i podsticaj da uvek budem bolja. Na poslu, tu inspiraciju dobijam od svog tima, svojih kolega koje su zaslužne za mnoge naše uspehe! Srećna sam što sam okružena ljudima koji ne samo da dele iste vrednosti, već ih i žive svakodnevno. Verujemo u snagu zajedništva, poverenja i podrške, zajedno se suočavamo sa izazovima, slavimo uspehe i učimo iz grešaka.

TAJNA DUGOVEČNOSTI BRENDA JE U LJUBAVI I POSVEĆENOSTI

Ioanna Batsialou, *doktorka medicine, dobrotvorka, humanistkinja i vlasnica klinike Ioanna Regen*

Ukoliko investirate u posao, znanje i iskustvo i uz to imate kvalitetan pristup radu, rezultati i uspeh sigurno dolaze. Posvećenost pacijentima uz konstantno napredovanje smatram svojom dobrom praksom od koje ne odustajem

Prof. dr Ioanna Batsialou rođena je u Atini, a svoje zvanje doktora medicine stekla je na Medicinskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, gde je i doktorirala. Sa bogatom karijerom dužom od dve decenije, ona je jedno od najistaknutijih imena u oblasti estetske, antiaging i regenerativne medicine u regionu i šire. Specijalista fizikalne medicine i rehabilitacije, sa nizom međunarodnih supspecijalizacija iz estetske i preventivne medicine, mezoterapije i tradicionalne terapije, danas uspešno vodi sopstvenu ordinaciju Ioanna Regen u Beogradu.

Obrazovana u Srbiji, Italiji i Francuskoj, učesnica i predavač na vodećim svetskim kongresima, nosilac je preko 60 međunarodnih sertifikata, kao i brojnih priznanja i ordena – uključujući Orden Svetog Save, Orden zlatnog krsta Svetog Serafima i Orden mitropolita Joanikija. Pored stručnog rada, aktivno učestvuje u humanitarnim akcijama, sarađuje sa organizacijama poput NURDOR-a i zalaže se za duhovne i društvene vrednosti.

U ovom intervjuu, govori o svom profesionalnom razvoju, viziji medicine budućnosti, ličnim vrednostima koje je vode u radu, i o tome kako uspeva da poveže nauku, humanost i estetiku u jedinstven pristup čoveku.

Liderske veštine često ne idu „ruku pod ruku“ sa medicinom, ali vi ste uspeali da stvorite brend koji bi mogao da se svrsta u „trust mark“. Kako vam je to pošlo za rukom?

Čitavog života sam lider, mislim da su to predispozicije koje su mi date od rođenja. To je nešto što se vidi od detinjstva. Uvek sam bila lider, i u sportu i u školi. Ima tu i drugih faktora koji su bitni, a to su podrška porodice, profesora, okruženja i zato smatram da je veoma važno ohrabrivati decu od detinjstva da budu lideri. S godinama i iskustvom, liderske veštine postaju sve izraženije. Pokušavala sam da budem u većim ili manjim sistemima, ali sam shvatila da jedino mogu da radim ukoliko kreiram sopstveni sistem poslovanja. Interes i zdravlje pacijenata su uvek na prvom mestu, daleko ispred novca. Zato uvek koristimo kvalitetne proizvode i materijale, tu su daleko manje verovatnoće da dođe do nekih komplikacija. Etičke i moralne norme su bitne, kako u medicini, tako i u liderstvu. Kada upoznajem svoje kolege širom sveta, prvo što me interesuje jeste da li imaju tu etičku normu, da li veruju. To je veoma važno u ovom poslu.

Koliko vam je iskustvo iz različitih sistema, kako na ovim prostorima, tako i u inostranstvu, pomoglo da izgradite model koji danas primenjujete na svojoj klinici?

Na to sam uvek gledala kao na slagalicu, kod nekog mi se svidela komunikacija s pacijentima, kod nekih drugih uređaji i metode koje koriste. Kada to pomešate sa iskustvom, edukacijom i kada mnogo investirate u obrazovanje i svakodnevno usavršavanje, onda ste na



Etičke i moralne norme su bitne kako u medicini, tako i u liderstvu

putu ka uspehu. Posvećenost pacijentima uz konstantno napredovanje smatram svojom dobrom praksom od koje ne odustajem. Kao edukator sam imala prilike da sarađujem sa različitim kulturama, tu sam mogla da primetim različite pristupe u radu, neko je stroži, neko je opušteniji, ali se uvek zna ko šta radi. To je kao u porodici - uvek se zna ko šta radi, šta je čije zaduženje. To je nešto, da se vratimo na prethodno pitanje, što se uči odmalena. Tokom karijere, imala sam nekoliko puta prilike da budem deo manjeg ili većeg sistema, ali sam ih i napuštala kada mišljenja i pristupi krenu da se mimoilaze. Zdravlje pacijenta mora da bude iznad svakog interesa, naročito finansijskog.

Biznis i medicina imaju nešto zajedničko - investirajte najbolje u sebe i očekujte rezultate. Da li ste saglasni?

Apsolutno. Ukoliko investirate u posao, znanje i iskustvo i uz to imate kvalitetan pristup radu, rezultati i uspeh sigurno dolaze. Isto to govorim i ljudima oko sebe - ukoliko investirate u zdravlje, u vrhunske preparate i materijale, verovatnoća da se nešto iskomplikujete veoma je mala. Insistiram na duhovnom, insistiram na moralu i etici. I edukaciji. Veoma je važna, uz ljubav prema pacijentu.

Kada ste odlučili da stvorite svoj sistem, imali ste prilike i da izgradite sopstveni model poslovanja. Za koji ste se odlučili?

Imala sam prilike da putujem svetom, videla sam različite pristupe u radu na istoku i zapadu, ali mi je pacijent bio i ostao na prvom mestu. Ono što sam želela jeste sasvim poseban način rada i uspela sam to da implementiram. Želim da se moji pacijenti osećaju kao da su ušli u domaćinsku kuću, u kojoj je udobno, prijatno. Dok piju kafu i slušaju umetnika na klaviru da se lepo osećaju. Tu je naravno i stroga medicina i predan rad, da vide da znamo šta radimo.

U svakom medijskom nastupu insistirate na medicinskoj etici. Koliko vam je taj princip pomogao, a koliko odmogao prilikom donošenja odluka u poslovanju?

Uvek se vraćam na Hipokratovu zakletvu. Još pre nekoliko hiljada godina on je opisao ljubav prema čoveku. Mislim da je studiranje medicine koje traje 15 godina protraćeno vreme ukoliko postanete neko ko je protiv čoveka. Lekar sa mnogo vere, empatije i nade pomaže čoveku da preživi, a tom čoveku je u tim trenucima to veoma potrebno. Na kraju, mi smo se zakleli da ćemo pomagati čoveku. Ali, taj moj princip mi je pravio probleme u poslu. Jedna multinacionalna farmaceutska kompanija htela je da progura neki preparat osrednjeg kvaliteta, ja nisam htela to da koristim na svojoj klinici niti da stanem iza toga. Morala sam da dokažem sve svoje tvrdnje na sudu i ceo proces je trajao dve godine. Koštalo me je i vremena i novca, ali sam ostala dosledna sebi i svojim principima. Novac koji su mi nudili da se povučem iz procesa uopšte me nije zanimalo.

Poslujete veoma inovativno. Kako vam polazi za rukom da zaobidete tržišni trend koji je uglavnom kratkog daha, a da uvek prepoznate inovaciju koju donesete na svoju kliniku?

Suštinsko bavljenje medicinom je najbolji odgovor na ovo pitanje, ali samo deo odgovora. U poslednjih godinu dana, bila sam na 15 kongresa, tu su i seminari, edukacije. Tako pratim šta se dešava u svetu, što je veoma bitno. Tu je i iskustvo jer inovativne terapije koje su kombinacija terapije i aparata zahtevaju iskustvo. Farmaceutske kuće uvek nude nešto novo, ali važna je dobra procena preparata i da su što prirodniji, kako nam to kasnije u životu ne bi zasmetalo. Vratimo se na temu etike i Hopokratovu zakletvu - ideja je nikada ne naškoditi pacijentu. Imamo mnogo primera gde pacijent misli da je dobio jedan kvalitetan preparat, a dobio je nešto daleko manjeg kvaliteta.

Tržište rada i globalno, ali i u Srbiji, postalo je pravo bojište za kvalitetan kadar, poslodavci se trude da zadrže kvalitetne radnike na razne načine. U vaš tim samo dolaze, on poslednjih godina raste, kako uspevate da održite tim na okupu?



Tokom karijere, imala sam nekoliko puta prilike da budem deo manjeg ili većeg sistema, ali sam ih i napuštala kada mišljenja i pristupi krenu da se mimoilaze. Zdravlje pacijenta mora da bude iznad svakog interesa, naročito finansijskog

Već godinama u Srbiji imamo problem sa stručnim medicinskim kadrom koji odlazi u inostranstvo i ostavlja prostor manje školovanim i nestručnim mogućnost da pružaju nekvalitetne medicinske usluge. Ako tome dodamo pad moralnih vrednosti koji je zadesio Srbiju, onda pronalaženje kvalitetnog kadra predstavlja veliki problem. I kad ih pronađete, morate se truditi da ih

zadržite. Ulažem puno u svoje saradnike, u njihovu edukaciju, ali i u sve drugo da bi bili zadovoljni, da bi zadovoljstvo preneli i na naše pacijente. Tu smo jedni za druge, da se pomažemo, da se nađemo jedni drugima. Putujemo zajedno, zajedno izlazimo i družimo se.

Brend Ioanna Regen postoji godinama, već se broji u decenijama, koja je tajna vašeg brenda?

Enormno veliki rad i ljubav, mislim da je to tajna. Volim svoj posao, volim medicinu, volim kolege i pacijente. To je ključno. Nikada mi nije teško da dođem na kliniku i u pet ujutru i u tri noću. I, naravno predan rad. Ovo nije grana medicine koja je tako poznata. Poznate su, ili bi tako trebalo da bude, neurohirurgija, kardiohirurgija, onkologija i druge grane koje spasavaju živote. Mi život ulepšavamo, ali verujemo da su lepota i zdravlje usko povezani. Verujem da je recept za istrajnost nekog brenda ljubav i posvećenost i da pobeđuju u borbi protiv glasila kojima vaš brend pokušavaju da uruše neprofesionalci.

VAŽNO JE DA ŽENE BUDU UKLJUČENE U SVE SFERE ODLUČIVANJA U BIZNISU

Ana Dragutinović Ghumashyan, izvršna direktorka direkcije

Potrošač i članica Uprave Lidla Srbija

Vidljivost žena na rukovodećim pozicijama ima snažan motivacioni efekat na mlađe generacije. Kada mlade žene vide pozitivan primer i shvate da mogu dostići najviše pozicije, raste i njihova motivacija za usavršavanje i aktivno učestvovanje u poslovnom svetu

Širom sveta, koji se menja iz dana u dan, žene sve češće preuzimaju liderske uloge i oblikuju način na koji poslujemo, živimo i kupujemo. Jedna od njih je Ana Dragutinović Ghumashyan, izvršna direktorka direkcije Potrošač kompanije Lidl Srbija i odnedavno članica Uprave kompanije, čiji se uspesi temelje na posvećenosti, hrabrosti i autentičnosti. Njena karijera, koja traje gotovo deceniju unutar jednog od najdinamičnijih maloprodajnih trgovinskih lanaca u Evropi, uključuje i međunarodno iskustvo u Litvaniji i Hrvatskoj, gde je imala priliku da sagleda poslovanje iz različitih uglova i upozna se sa različitim potrebama potrošača. Kroz razgovor, Ana Dragutinović Ghumashyan približila nam je svoj profesionalni put, govorila je o tome kako izgleda liderstvo u praksi, ali i zašto je važno da žene budu prisutne tamo gde se donose najvažnije poslovne odluke.

U kompaniji Lidl zaposleni ste prethodnih 10 godina. Kako su izgledali vaš profesionalni put i razvoj?

Svoj profesionalni put započela sam u Lidlu pre nepunih deset

godina, u direkciji Nabavke u sektoru za prehrambeni asortiman, na poziciji junior konsultanta. Na samom početku karijere dobila sam priliku da godinu dana provedem na treningu u Hrvatskoj, što je bilo izvanredno iskustvo. Nakon povratka u Srbiju, nastavila sam da se usavršavam i nakon dve godine postala sam rukovodilac Lidlovog sektora Prehrana. Nešto kasnije preuzela sam i poziciju rukovodioca sektora Akcijski menadžment, na kojoj sam bila do 2022. godine, kada sam otišla na ekspertsko upućivanje u Litvaniju, što je za mene predstavljalo karijernu prekretnicu. Po povratku u Lidl Srbija, preuzela sam funkciju izvršne direktorke u nabavci, a od marta ove godine sam na poziciji izvršne direktorke direkcije Potrošač kompanije Lidl Srbija i članica Uprave kompanije.

Direkcija Potrošač, na čijem ste čelu, novitet je u strukturi kompanije Lidl Srbija. Koja je njena uloga i u čemu se ogleda njena važnost za potrošače?

Formiranje direkcije Potrošač je jedna vrsta prekretnice u kompaniji i od velike je važnosti kako za same potrošače, tako i za našu kompaniju.

Ona predstavlja nit koja povezuje Lidl sa svojim kupcima i dodatno potvrđuje njihovo centralno mesto u svim segmentima poslovanja. Naš cilj, u okviru direkcije, jeste da potrošačima ponudimo jedinstveno iskustvo kupovine u svakom trenutku, da oslušujemo njihove potrebe i adekvatno odgovorimo na njih. To podrazumeva razumevanje navika potrošača, kao i njihovih očekivanja, sve sa namerom da kupovinu učinimo još prijatnijom, jednostavnijom i bržom za sve one koji nam iznova poklanjaju svoje poverenje.

Imali ste priliku da se, u okviru kompanije Lidl, profesionalno usavršavate u Litvaniji i Hrvatskoj. Čemu vas je to iskustvo naučilo?

Internacionalno iskustvo je pre svega značajno životno iskustvo. Drugačije tržište, nepoznat jezik, ali i asortiman, naročito u Litvaniji, podstakli su me da se više oslanjam na svoj tim, čime sam izgradila čvrste odnose poverenja sa brojnim kolegama. Shvatila sam da moram potpuno verovati ljudima oko sebe, iako ih uopšte nisam poznavala, i to je donelo sjajne rezultate. Kroz



Foto: Snežana Krstić

internacionalno iskustvo naučila sam kako se gradi poverenje, ali i da je moguće ostvariti izuzetne uspehe daleko izvan zone komfora. Verujem da upravo takva iskustva oblikuju lidera i čine ga spremnijim da se suoči sa svakodnevnim izazovima.

Koliko je važno da žene budu prisutne u najvišim upravljačkim strukturama – ne samo simbolično, već sa stvarnim uticajem?

Veoma je važno da žene budu uključene u sve sfere odlučivanja, ali ne samo kako bi ispunile statistiku, već da imaju jednake prilike i da budu u svim segmentima poslovanja i tretirane jednako kao muške kolege. Kvalifikacije, znanje i iskustvo uvek su na prvom mestu, zbog čega je važno ženama pružiti jednaku priliku u svakoj kompaniji. U Lidlu se to i primenjuje - dosta mojih koleginica iz kompanije je na rukovodećim pozicijama, a u novoj

Kada kroz posao izražavamo sebe, kada smo originalni i autentični, donosimo novu vrednost u svoj tim i korak po korak menjamo svet

strukturi trenutno imamo tri članice Upravnog odbora. Takođe, vidljivost žena na rukovodećim pozicijama ima snažan motivacioni efekat na mlađe generacije. Kada mlade žene vide pozitivan primer i shvate da mogu dostići najviše pozicije, raste i njihova motivacija za usavršavanje i aktivno učestvovanje u poslovnom svetu. Na ovaj način, žene mogu pokrenuti pozitivne promene i doprineti osnaživanju cele zajednice.

Kada govorimo o ženama koje menjaju svet – šta smatrate ključnim da bi jedna žena ostvarila pozitivan i trajan uticaj na svet oko sebe?

Mislim da je najvažnije biti autentična. Svaka od nas je potpuno drugačija - imamo različite ciljeve, ideje, strahove i nesigurnosti, različito prevazilazimo prepreke. Međutim ono što je naročito dragoceno je prihvatiti celu sebe sa svim što onim što jesi. U sferi biznisa, kao i u privatnom životu, nema mesta za upoređivanje sebe sa drugima, bilo sa muškarcem ili ženom. Ja se takmičim sa samom sobom, cilj je kontinuirano prevazilaziti sebe i svoje mogućnosti. Kada kroz posao izražavamo sebe, kada smo originalni i autentični, donosimo novu vrednost u svoj tim i korak po korak menjamo svet.

USPEH NE POZNAJE RODNE GRANICE

Cementara u Popovcu nije samo teren za muškarce, ona je za svakoga ko želi da (g)radi na sebi, da raste i uspe

Cementna industrija se po nekom nepisanom pravilu smatra muškom industrijom, u kojoj dominiraju uglavnom kolege. Međutim, zastupljenost žena u građevinskom sektoru raste iz godine u godinu, a u kompaniji Moravacem, članici globalne CRH grupe, aktivno se podržava njihovo napredovanje. Cementara u Popovcu, kao deo klastera CRH Western Balkans, neguje korporativnu kulturu u kojoj se podržavaju inspirativne

žene koje svakodnevno razbijaju predrasude i dokazuju da uspeh ne poznaje rodne granice. O ravnopravnosti u korporativnom svetu, osnaživanju žena ali i važnosti inkluzije u svim segmentima života i poslovanja razgovaramo sa Jelenom Spasić, HR direktorkom i Nadom Nedeljković, menadžerkom za optimizaciju industrijskih procesa.

NIJEDNA ŽENA NE TREBA DA BIRA IZMEĐU KARIJERE I IDENTITETA

Nije na ženama da se menjaju da bi se uklopile u sistem, na sistemu je da se menja da bi uključio žene

Jelena Spasić, HR direktorka CRH Western Balkans Serbia



„Kada sam pre više od dvadeset godina zakoračila u svet ljudskih resursa, nisam mogla da predvidim put kojim će me ta profesija voditi. Danas, kao HR direktorka, ponosno gledam unazad ne samo na postignute rezultate, već pre svega na ljude čiji je rast deo mog profesionalnog identiteta. Kako ja to volim da kažem, najponosnija sam na „moje“ ljude, kada vidim kako rastu, naročito žene, kako preuzimaju inicijativu i postaju lideri svog puta.

Duboko verujem da liderstvo nije stvar funkcije, već prisutnosti, integriteta i odgovornosti. U mom slučaju biti lider ne znači biti najglasniji u prostoriji, već biti onaj koji sluša, podržava, povezuje i osnažuje. Prema mojoj definiciji, uspeh nije u tituli, već u tome koliko drugih povučesh sa sobom na put razvoja i samoaktuelizacije.

Jedna od vrednosti koje sam uvek negovala jeste doslednost – prema sebi, timu, i principima u koje verujem. Zato moja uloga nije samo da vodim HR funkciju, već da svojim primerom pokažem da se autentičnost i poslovna snaga ne isključuju. I da nijedna žena ne treba da bira između karijere i identiteta. Prava moć je u tome da ostanemo svoje i da jedna drugoj budemo podrška na tom putu.“

Predstavljate uspešnu ženu. Možete li nam reći, iz vašeg iskustva, šta doprinosi uspehu žene današnjice?

Verujem da uspeh današnje žene ne proizlazi samo iz stručnosti i rezultata, već i iz autentičnosti, otpornosti i sposobnosti da balansira između različitih uloga koje nosi. Vrlo je važno da žena poseduje hrabrost da ostane svoja u svetu koji često nameće obrasce. Da bude otvorena da uči, da (se) preispituje i da raste ne samo profesionalno, već i lično. I na kraju, jako je bitno da ima podršku porodice, koja treba da bude puna razumevanja za mnogobrojne dobre i loše dane, i okruženja koje prepoznaje i vrednuje njen doprinos.

Po čemu je specifičan posao HR direktorke u cementnoj industriji? Na koje projekte u svojoj karijeri ste posebno ponosni?

Cementna industrija je tradicionalno tehnička, operativno zahtevna i pretežno muška industrija, a uloga HR direktora u takvoj industriji mora biti strateška i transformativna. Ključni izazovi sa kojima se naša industrija susreće su razvoj talenata u specifičnim tehničkim oblastima, osnaživanje lidera na svim nivoima i postepena promena kulture. U svojoj karijeri posebno sam ponosna upravo na one projekte koji su ostavili trajni trag

na ljude i kulturu. To su različiti programi koji od talentovanih početnika i uspešnih operativaca prave inspirativne lidere, a od tradicionalne i hijerarhijske kulture podržavajuće okruženje koje stimuliše razvoj ljudskih potencijala i „pravi“ od svakog od nas bolje verzije sebe. Ponosna sam uvek i na svoj tim. Trenutno su to mladi, ali motivisani ljudi, i zajedno učimo kako da budemo motor pozitivnih promena.

Kako biste savetovali mlade žene koje sada treba da krenu svojim poslovnim putem - kojim stazama da se upute?

Koju god profesiju da odaberete za sebe, najvažnije je da budete hrabre i da verujete u sebe. Budite radoznale, znanje je najveći kapital. Gradite samopouzdanje ne kroz perfekcionizam, već kroz izlaganje različitim izazovima. Birajte kompanije i lidere koji podržavaju vaš lični i profesionalni rast, i okruženje u kome možete realizovati sve svoje potencijale i biti autentični. Ne morate da se uklapate u tuđa očekivanja, budite svoje, ostanite verne sebi, to je vaša najveća prednost.

Šta kao društvo možemo da uradimo da imamo više žena na rukovodećim pozicijama i da, sa druge strane, mlade žene podstaknemo da teže karijernom napretku?

Potrebno je da stvorimo kulturu koja prepoznaje potencijal i vrednost, a ne pol, da promenimo pravila igre tako da budu jednaka za sve. Takođe, u obrazovanju i ranim fazama karijere, moramo ohrabrivati mlade žene da se ne ograničavaju stereotipima o „ženskim“ i „muškim“ profesijama. Kompanije pak treba da osiguraju da zaista postoje jednake prilike za žene, počevši od zapošljavanja, preko obučavanja, razvoja, napredovanja i nagrađivanja. Naša kompanija, recimo, nije samo teren za muškarce, ona je za svakoga ko želi da (g)radi na sebi, da raste i uspe. Suština je u tome da nije na ženama da se menjaju da bi se uklopile u sistem, na sistemu je da se menja da bi uključio žene.

NE TREBA SE PLAŠITI GREŠAKA

Najvažnije je biti otvoren za stalno učenje i savladavanje novih oblasti i projekata tokom rada

Nada Nedeljković, menadžerka za optimizaciju industrijskih procesa

Predstavljate uspešnu ženu. Možete li nam reći, iz vašeg iskustva, šta doprinosi uspehu žene današnjice?

Svedoci smo velikih globalnih promena. Korporativne smernice i polise otvaraju sve više mogućnosti za ravnomerniju zastupljenost žena u biznisu i industriji. Uspehu žena u kompanijama doprinosi otvorena korporativna kultura, prilike za učenje i nadogradnju, prihvatanje različitosti, poštovanje



i integritet. Mislim da žene treba da biraju takvo podržavajuće okruženje u kojem mogu biti autentične i u prilici da pokažu svoje pune potencijale.

Po čemu je specifičan vaš posao u cementnoj industriji? Na koje projekte u svojoj karijeri ste posebno ponosni?

Proizvodnja cementa spada u tešku industriju u kojoj dominira muška populacija. U industrijskom okruženju, konkretno u proizvodnji i optimizaciji industrijskih procesa još uvek je neuobičajeno sresti ženu. Ipak radi se o, meni lično, izuzetno interesantnoj i izazovnoj oblasti koja obuhvata i rad u pogonu, ali i rad sa ekspertskim sistemima i primenom u sve većoj meri projekata digitalizacije i počecima AI tehnologija. Moj posao podrazumeva saradnju sa kompletnim industrijskim timom i zaposlenima na svim nivoima, kao i netehničkim sektorima, i kolegama na nivou CRH grupe, čiji je Moravacem deo, razmenu znanja sa drugim fabrikama i našim tehničkom centrom. Posebno mesto zauzima razvoj mladih inženjera. Ponosna sam na sve projekte vezane za održivi razvoj i dekarbonizaciju – uvođenje savremenih tehnologija za smanjenje potrošnje toplote i povećanje supstitucija tradicionalnih - alternativnim gorivima. U poslu me motiviše i dodatno inspiriše da učestvujem u inovacionim projektima koji doprinose poboljšanju performansi naših proizvoda.

Kako se borite protiv rodni predrasuda u poslovnom okruženju i generalno u društvu?

Integritetom, kompetencama i otvorenošću. Jasnim ličnim standardima. Poštovanjem i otvorenošću prema svima jednako. Osnaživanjem mladih žena kad god sam u prilici.

Koji savet imate za buduće liderke, koje tek planiraju da započnu svoj profesionalni put?

Moj savet mladim ženama i budućim liderkama je da se ne plaše da preuzmu inicijativu i odgovornost od prvog trenutka. Grešaka će uvek biti, ne treba ih se plašiti jer nam one omogućavaju da učimo i rastemo u profesionalnom i ličnom pogledu. Najvažnije je biti otvoren za stalno učenje i savladavanje novih oblasti i projekata tokom rada. Ne ograničavati sebe i hrabro ulaziti u nove poslovne izazove.

OKRUŽITE SE LJUDIMA KOJI VAS INSPIRIŠU

Kultura poverenja, fleksibilnosti i podrške direktno utiče na dugoročnu motivaciju i lojalnost zaposlenih. Kada se žene ohrabre da vode, inoviraju, pa čak i prave greške bez straha – tada kompanija zaista dobija najviše

Maša Vučković, PR Strategic Director

Kako industrija kojom dominiraju žene može doprineti ravnopravnosti u društvu?

PR ima moć oblikovanja narativa – i kad je u rukama žena, to postaje alat za promenu. Dominacija žena u industriji otvara prostor da kroz kampanje i komunikaciju promoviramo rodnu ravnopravnost, razbijamo stereotipe i podržimo inkluzivne vrednosti. To je prilika da žene iz PR-a postanu glas za širu društvenu promenu.

Kako uspevate da održite ravnotežu između posla i privatnog života?

Ne postoji univerzalna formula. PR je dinamičan i zahteva dostupnost, ali nas uči organizaciji i postavljanju



prioriteta. Ključ je u granicama, realnim očekivanjima i davanju sebi dozvole da ne budemo savršene. Meni je pomoglo to što sam naučila da delegiram i da cenim predah – jer dugoročni kvalitet dolazi iz balansa, ne iz iscrpljenosti.

Sa kojim se oblicima diskriminacije žene u PR-u susreću?

Iako dominiraju broјčano, žene se i dalje suočavaju sa staklenim plafonom i očekivanjima da budu više „meke“ nego strateške. Suptilni oblici diskriminacije uključuju komentare o izgledu, tonu, emocijama i prećutnu obavezu da uvek budu dostupne i multitasking šampionke. O tim obrascima moramo govoriti jasno – jer utiču, čak i kad su neizgovoreni.

Katarina Pejić, Media Relations Director

Da li je došlo do porasta mogućnosti mentorstva i umrežavanja žena u PR-u poslednjih godina? Kakav je značaj takvih programa?

Sve je više inicijativa koje podržavaju žene u PR-u – od mentorskih programa do zajednica i neformalnih okupljanja. One ne samo da pomažu u profesionalnom razvoju, već i u međusobnom osnaživanju i građenju savezništava koja traju. To su prostori u kojima žene podržavaju žene – i to je ogromna vrednost.

Kako žene u PR-u mogu da se posvete uspostavljanju ravnoteže između posla i privatnog života?

Kao žena u PR-u i majka dvoje dece, smatram da ravnoteža između posla i privatnog života izgleda drugačije za svaku od nas – i da ne postoji jedno rešenje za sve. PR je dinamično okruženje koje traži stalnu dostupnost, ali nas uči i veštini organizacije.



Ključ je u postavljanju zdravih granica, praćenju sopstvenih kapaciteta i dozvoli da ne budemo „idealne“ u svakom trenutku. Shvatila sam koliko je važno da podelim odgovornost, da ne idealizujem konstantnu zauzetost i da prepoznam trenutke kada je pauza najproduktivniji izbor. Zato je važno da i radna okruženja prepoznaju vrednost lične održivosti jer motivacija, kreativnost i posvećenost ne rastu iz umora, već iz prostora u kojem žena može da diše, raste i balansira.

Koliko je važno da kompanija neguje kulturu rodne ravnopravnosti i jednakosti?

Kultura ravnopravnosti omogućava da se vrednuje znanje, a ne pol. Kompanije koje to neguju otvaraju prostor da žene napreduju bez prepreka – što je ključno za razvoj industrije.

Tamara Gajić, PR Account Director

Sa kojim se jedinstvenim izazovima danas suočavaju žene u PR-u?

Iako je PR pretežno ženska profesija, i dalje se često suočavamo s izazovima u balansiranju između visokih profesionalnih očekivanja i ličnih uloga. Od žena se očekuje da budu stalno dostupne, taktične i besprekorno

organizovane – što su često zahtevi koji iscrpljuju. Upravo zato je od ključnog značaja da kompanije prepoznaju ove izazove i grade kulturu podrške. U mom slučaju, imam sreću da radim u okruženju gde žene imaju snažnu lidersku poziciju – što pokazuje koliko prava organizaciona kultura može da napravi razliku.

Zašto su žene u PR-u u opasnosti od sagorevanja u karijeri?

Ne samo u PR-u, već svakodnevno, žene balansiraju između karijere, porodičnih obaveza, održavanja zdravog načina života i društvenih odnosa. Sve to, u kombinaciji sa perfekcionizmom i željom da u svemu budu najbolje, često vodi do iscrpljenosti i sagorevanja. Upravo zato je važno da postoji sistemska podrška – u vidu fleksibilnosti, ravnomerne raspodele zadataka i otvorenosti za razgovor o mentalnom zdravlju.

Koliko je za opstanak i napredak u karijeri važno da sama kompanija neguje kulturu rodne ravnopravnosti i jednakosti?

Od velike je važnosti. Kompanije koje zaista žive principe jednakosti stvaraju okruženje u kojem žene mogu da se razvijaju, napreduju i osećaju bezbedno da iskažu svoj potencijal. Kultura poverenja, fleksibilnosti i podrške direktno utiče na dugoročnu motivaciju i lojalnost zaposlenih. Kada se žene ohrabre da vode, inoviraju, pa čak i prave greške bez straha – tada kompanija zaista dobija najviše.





Zorka Radlović, PR Account Director

Koje promene u korporativnoj kulturi su se desile sa porastom ženskog liderstva u PR industriji?

Ova industrija je prošla kroz potpunu transformaciju, gde smo od isključivo muškog okruženja u kom je glavni jezik moć, došli do industrije u kojoj liderstvo podrazumeva balans emocija i racionalnosti. Žene su unele sposobnost upravljanja emocijama umesto njihovog potiskivanja, što je ključ za rešavanje konflikata i gradnju dugoročnih odnosa. Žensko liderstvo nam donosi sposobnost da se mostovi grade kroz razumevanje.

Koji je najveći izazov sa kojim ste se do sada suočili u svojoj PR karijeri u advertajzingu?

Rad u kreativnoj agenciji znači paralelno vođenje potpuno različitih kampanja, gde je svaki brend univerzum za sebe. U jednom danu, organizujemo događaj za lansiranje novog ukusa piva sa jednim timom, osmišljavamo strategiju za modni brend sa drugim, rešavamo kriznu situaciju trećeg klijenta, dok pripremamo komunikacioni plan za predstavljanje nove kolekcije obuće. Najveći izazov je ostati emocionalno prisutan u svakoj od tih priča, ne samo

zbog profesionalizma, već zato što u svakoj od kampanja ostavljaš deo sebe. U PR-u se ne radi samo o prenošenju poruka, već o tome da živiš te priče, da ih osećaš i razumeš.

Sa kojim se suptilnim ili manje suptilnim oblicima rodne diskriminacije susreću žene u PR-u?

Rodna diskriminacija u PR industriji je često skrivena iza očekivanja, kako od strane industrije, tako i od nas samih. Od žena se očekuje emocionalna postojanost bez obzira na pritisak, dok se muškarcima lakše tolerišu oscilacije. Ipak, sagledavam ovo iz optimističnog ugla jer smatram da su upravo te prepreke oblikovale našu otpornost i veštine krizne komunikacije, jer ostajemo pribrane i kada se talasi podignu.

Željana Radović, PR Account Director

Da li i dalje postoje razlike u profesionalnom tretmanu žena u industriji, uključujući i pitanje plate i mogućnosti napredovanja?

U industriji komunikacija radim dugi niz godina i mogu da kažem da lično nisam nailazila na razlike u tretmanu na osnovu pola. U agenciji u kojoj radim, profesionalnost, odgovornost i rezultati su ono što se vrednuje. Žene



su podjednako zastupljene na liderskim pozicijama i imaju jasne prilike za razvoj i napredovanje. Svesna sam, naravno, da to nije univerzalno iskustvo, i upravo zato smatram da je važno da o ovim temama pričamo – kako bi takva praksa postala pravilo, a ne izuzetak.

Kako se borite protiv rodni predrasuda u poslovnom životu, ali i generalno u društvu?

Mislim da se borba ponekad ne dešava kroz velike gestove, već kroz svakodnevne odluke, atmosferu koju gradimo u timu i način na koji razgovaramo jedni s drugima. U mom radnom okruženju vlada kultura međusobnog poštovanja i ravnoteže, ali to ne znači da zatvaram oči pred širim društvenim obrascima. Trudim se da budem podrška, da otvoreno pričam o temama ravnopravnosti i da kroz lični primer pokažem da žene mogu da budu odlučne, sigurne u sebe i međusobno solidarne — bez potrebe da se dokazuju više od drugih.

Šta biste savetovali ženama koje tek ulazi u svet PR-a na osnovu vašeg iskustva u industriji?

Budite radoznale, strpljive i hrabre. PR je divna, ali dinamična industrija, u kojoj su znanje, fleksibilnost i emocionalna inteligencija jednako važni kao kreativnost i brzina. Savetovala bih da uče od drugih, ali da se ne plaše da oblikuju svoj stil. Da postavljaju pitanja, traže prilike i ne čekaju „savršeni trenutak“. I možda najvažnije — da se okruže ljudima koji ih inspirišu, jer podrška i dobra saradnja u pravom okruženju mogu biti neprocenjive.

Miljana Veselinović, Senior PR Account Manager

Kako je evoluirala uloga žena u PR-u u poslednjih četvrt veka u Srbiji?

Uloga žena u PR industriji u Srbiji značajno je evoluirala, jer danas one ne samo da čine većinu u ovoj profesiji, već uspešno vode timove i aktivno oblikuju javnu percepciju domaćih i međunarodnih brendova. Iz svoje perspektive, mogu reći da su žene u našem poslu izuzetno posvećene, analitične, emocionalno inteligentne, spremne da uče i izbore se za svoj prostor. Evolucija ide u dva pravca - žene svojim znanjem i radom pomeraju granice, a društvo ih sve češće prepoznaje i prihvata kao liderke.



Zašto rad žena u PR-u često prolazi ispod radara?

Verujem da ono što je zaista autentično, kreativno i inovativno ne može proći ispod radara. U našem poslu reputacija se gradi vremenom, kroz dosledan rad, posvećenost, rezultate i odnose koje negujemo. U toj tišini „iza scene“ stiče se poverenje i prepoznaje vrednost. U industriji koja vrednuje suštinu, vredan i promišljen rad uvek pronade svoj put do priznanja.

Koliko je za opstanak i napredak u karijeri važno da sama kompanija neguje kulturu rodne ravnopravnosti i jednakosti?

Za istinski profesionalni razvoj ključno je da kompanija neguje kulturu rodne ravnopravnosti. Kada se vrednuje doprinos svakog pojedinca i podstiče međusobna podrška, timovi i ideje imaju prostor da rastu. Imam sreću da radim u agenciji New Moment, koja principe jednakosti ne samo da poštuje, već ih dosledno sprovodi u praksi. Rad u PR timu, koji većinski čine žene, u okruženju koje podstiče podršku i zajednički rast, potvrđuje da možemo biti uspešne i solidarne - da zajedno stvaramo kampanje koje imaju svrhu i menjaju društvo nabolje.

LIDERSTVO NIJE PITANJE POLA VEĆ RAZNOLIKOSTI

Marija Popović i Rosanda Milatović Skorić, članice Izvršnog odbora OTP banke

Naš najveći kapital su ljudi, posvećeni i motivisani profesionalci koji svakodnevno pomeraju granice

U vremenu kada se bankarstvo menja brže nego ikada, uspeh ne dolazi iz praćenja ustaljenih šablona poslovanja, već iz hrabrosti da se oni napuste i zamene novim. OTP banka Srbija iz godine u godinu to potvrđuje, ne samo kroz rezultate i priznanja, već i kroz ljude koji te rezultate stvaraju. U srcu tog uspeha nalaze se i dve izuzetne žene sa jasnom vizijom i snažnim liderstvom – Marija Popović, članica Izvršnog odbora zadužena za poslove sa privredom, i Rosanda Milatović Skorić, članica Izvršnog odbora odgovorna za IT. Jedna drugu su intervjuisale na temu uspešnog liderstva.

Rosanda: Rad sa privredom je jedna od ključnih tačaka uspeha OTP banke. Šta nas to konkretno izdvaja na tržištu, pa nas klijenti iz privrednog sektora često biraju kao prvi izbor za finansiranje?

Marija: Naš cilj nikada nije bio da budemo samo banka koja odobrava kredite. Mi želimo da budemo partner – onaj koji razume klijenta, zna koji su njegovi izazovi i kako mu može pomoći da raste. Ne nudimo šablonska rešenja jer znamo da „jedna veličina ne odgovara svima“. Ulažemo u ljude, u znanje i u tehnologiju. Naši klijenti žele da ih neko razume, da im se javi i pre nego što pitaju. I mi im to dajemo.



Marija: Digitalizacija je već odavno postala omiljena reč u poslovnom rečniku, ali retki su oni koji se osmele da zagrebu ispod površine. Šta za OTP banku znači kada kažemo da se zaista menjamo?

Rosanda: Suštinska transformacija znači da svaki interni proces i svaka korisnička usluga budu brži, pametniji i jednostavniji. Ni klijent ni zaposleni ne bi trebalo da razmišlja o tehnologiji - ona treba da radi za njih, ne da ih opterećuje. Zato tradicionalne kanale komunikacije preusmeravam na ono što donosi dodatnu vrednost – personalizaciju, savetovanje, ljudski kontakt tamo gde je on najvažniji. Sve ostalo mora biti digitalno i efikasno. U pozadini toga su ozbiljne tehnološke promene. Ali, ono što

ovu transformaciju pokreće nije tehnologija, već ljudi. Moj tim je srce ove promene: stručan, posvećen i spreman da svakog dana uči.

Rosanda: Tvoj tim u Sektoru za poslovanje sa privredom važi za jedan od najstabilnijih na tržištu. To potvrđuju i rezultati, ali i prestižna nagrada OTP Grupe „Andraš Faj“ koju si dobila, priznanje koje ne dolazi samo zbog „brojki“, već zbog liderstva koje povezuje poslovnu izvrsnost. Koji menadžment model ti zapravo živiš i šta ga čini uspešnim?

Marija: Naš najveći kapital su ljudi, posvećeni i motivisani profesionalci koji svakodnevno pomeraju granice. Verujem da liderstvo ne znači biti najglasniji u sobi, već onaj koji zna



Rosanda: Imala sam privilegiju da radim sa kolegama koje vrednuju rezultate, a ne stereotipe

kada treba da sluša, kada da podrži, a kada da preuzme odgovornost. Kao žena u poslovnom okruženju koje je dugo bilo dominantno muško, svesna sam dodatne odgovornosti da svojim primerom pokažem kako različitost donosi novu energiju i perspektivu. Ne verujem u liderstvo kroz titulu već kroz doslednost, integritet i autentičnost.

Marija: Prošlo je godinu dana otkako si postala članica Izvršnog odbora. Koliko ti je vremena bilo potrebno da izgradiš poverenje tima i uskladiš organizaciju sa strateškim pravcem koji ste zacrtali? I da li ti je činjenica da si žena u „tradicionalno“ muškom sektoru, kao što je IT, predstavljala dodatan izazov?



Marija: Verujem da liderstvo ne znači biti najglasniji u sobi, već onaj koji zna kada treba da sluša, kada da podrži, a kada da preuzme odgovornost

Rosanda: Dugogodišnja menadžerska karijera u velikim IT kompanijama, kao i iskustvo rada sa klijentima iz bankarskog sektora u regionu, odlično su me pripremili za mogućnosti i izazove koje sam zatekla u banci. U vrlo kratkom roku bilo je potrebno da uskladimo tehnološku viziju sa poslovnim ciljevima. Imam sreću da vodim tim koji ne samo da poseduje stručnost, već i otvorenost za rast, što je neprocenjivo i umnogome mi je olakšalo posao. Što se tiče pitanja pola – ne, nisam osećala da mi je to otežalo put. Ne zato što je IT industrija postala ravnopravna za žene, već zato što sam imala privilegiju da radim sa kolegama koje vrednuju rezultate, a ne stereotipe.

Rosanda: Godinama si bila jedina žena za stolom u Izvršnom odboru OTP banke. Kako je to iskustvo oblikovalo tvoje liderstvo i da li se oseća razlika sada kada više nisi sama?

Marija: Biti jedina žena u Izvršnom odboru nije bilo ni prepreka ni privilegija već prostor odgovornosti. Zнала sam da na toj poziciji ne predstavljам samo sebe, već i mogućnosti koje otvaramo za druge žene koje dolaze. Nikada nisam tražila da budem tretirana drugačije, ali sam se trudila da doprinosim drugačije – senzibilitetom i ponekad drugačijim pogledom na konkretnu situaciju ili problem. Bilo mi je jako važno da imam punu podršku kolega kada imam obaveze, jer sam i Petrova mama, i tu sam uvek dobijala puno razumevanje. Danas, kada nas je više, dijalog postaje bogatiji, perspektive šire. Liderstvo nije pitanje pola, ali jeste pitanje raznolikosti.

Marija: Kada govorimo o liderstvu, ono ne počinje titulom već potencijalom. Kako ti prepoznaješ buduće lidere? Koje osobine su ti najvažnije kada procenjuješ da li neko ima kapacitet da vodi?

Rosanda: Liderstvo počinje načinom na koji neko razmišlja o timu, a ne o sebi. Prvi znak je orijentacija ka zajedničkom uspehu, a ne ličnom isticanju. Zatim dolazi socijalna inteligencija – sposobnost da se razumeju ljudi, da se gradi poverenje. Važna mi je i posvećenost vrednostima kompanije - ne deklarativna, već ona koja se vidi u svakodnevnim odlukama. Spremnost na učenje i prilagođavanje je takođe ključna, jer svet se menja brže nego ikada. I naravno, domensko znanje jer liderstvo bez stručnosti lako postane prazna forma.

ODGOVORNE, AUTENTIČNE I POSVEĆENE – ŽENE KOJE MENJAJU BANKARSTVO IZNUTRA

Uloga žena u bankarskom sektoru daleko prevazilazi kvote i procenite – one danas oblikuju strategije, grade timove, donose ključne odluke i inspirišu svojim primerom. U ProCredit banci, održivost i odgovornost nisu samo korporativne vrednosti, već i deo ličnog identiteta liderki koje ih žive. Upoznajte četiri izuzetne žene čije priče pokazuju da autentičnost, znanje i empatija imaju moć da menjaju sistem – iznutra i nabolje

Violeta Ivanković, član Izvršnog odbora ProCredit banke



Šta vas je motivisalo da se opredelite za karijeru u bankarskom sektoru, i šta vas i dalje pokreće?

Iako sam dugo bila uverena da ću postati profesorka matematike, neposredno pred prijemni odlučila sam da se okrenem nečemu praktičnijem i upisala Ekonomski fakultet, smer ekonomska statistika i informatika, koji sam završila 2000. godine. U tom periodu započele su značajne reforme bankarskog sektora, što je probudilo moje interesovanje i otvorilo vrata ka karijeri u Narodnoj banci Srbije, a kasnije i u ostalim finansijskim institucijama. Od tada me motiviše

dinamičnost finansijskog sektora, prilike za stalno učenje i mogućnost da doprinosim razvoju finansijskog sistema kroz odgovoran i stručan rad.

Koje osobine smatrate ključnim za uspešno vođenje timova u savremenom poslovnom okruženju?

Za uspešno vođenje timova danas je, pored stručnog znanja, ključno imati raznovrsna interesovanja i sposobnost sagledavanja šire slike. Dobar lider je onaj koji neprestano radi na sebi, spreman je da sasluša različite perspektive i ima hrabrosti da donosi odluke, čak i kada nisu najpopularnije. Jasna vizija, podrška timu i stvaranje podsticajnog okruženja u kojem ljudi mogu da uče, rastu i daju svoj maksimum, to su temelji uspešnog liderstva.

Na koji način svojim primerom inspirišete mlađe kolegice u ProCredit banci?

Interna revizija, kojom sam se bavila dugi niz godina, značajno je uticala na moj profesionalni razvoj, pre svega kroz razvijanje visokih etičkih standarda i izraženog osećaja odgovornosti. Trudim se da svojim primerom pokažem da razvoj ne prestaje završetkom studija, već da se znanje gradi i nadograđuje svakodnevno. Mlađim kolegicama želim da prenesem poruku da je moguće ostvariti uspešnu karijeru bez odricanja od sopstvenih vrednosti. Uz posvećen rad, znanje i međusobnu podršku, granice se pomeraju.

Mirjana Sučević, šef Odeljenja za poslove sa stanovništvom, ProCredit banka

Kako biste opisali svoj profesionalni put do trenutne pozicije u ProCredit banci?

Trnovit, uzbuđljiv i radostan. Trnovit, jer je zahtevao veliki lični trud, posvećenost i nesebično ulaganje energije kako bih stvorila nove vrednosti. Uzbuđljiv, zbog izazova i nepoznanica koje su me gurale da stalno učim i rastem. Radostan, jer sam zaista uživala u svakom koraku tog puta, uz podršku kvalitetnih i posvećenih ljudi, kroz niz malih i velikih pobeda.



Kako uspevate da balansirate profesionalne obaveze sa privatnim životom?

Zvučaće možda iznenađujuće, ali balans je često teško dostići kada želimo da budemo najbolji na svim poljima u isto vreme. Perfekcionizam koji sami sebi namećemo često nije realan, ali to ne znači da treba odustajati, već samo usmeriti fokus i nastaviti dalje. Postoji li recept? Možda ne univerzalan, ali verujem da ključ leži u svesnosti, da u svakom trenutku znamo zašto donosimo određene izbore i kuda nas oni vode, bilo da su laki ili teški.

Ko vas je inspirisao na profesionalnom putu – da li postoji ženski uzor koji je bio presudan za Vaš razvoj?

Inspiraciju sam pronašla u svojim bakama, koje su u neverovatnim uslovima života uspele da ostanu verne sebi i da me nauče važnosti samospoznaje. Iako se tada nije koristio termin „integritet“, ono što su one činile upravo je bilo to, živeti u skladu sa sopstvenim vrednostima, bez obzira na izazove.

Katja Keijsper, direktor Filijale u Beogradu, ProCredit banka

Kao osoba sa međunarodnim iskustvom, na koji način ste prilagodili svoj stil rada specifičnostima lokalnog tržišta u Beogradu?

Radila sam u različitim zemljama i svaki put mi je najveći izazov bio da se prilagodim lokalnoj kulturi i mentalitetu. Ipak, upravo to prilagođavanje uvek je donosilo najveće profesionalno zadovoljstvo. Upoređujući svoj, prilično direktan, stil komunikacije sa mnogo diplomatskim pristupom mojih kolega u Beogradu, shvatila sam koliko je strateška



Biljana Dutina, direktor Filijale u Novom Sadu, ProCredit banka

Kako biste opisali svoj profesionalni put u ProCredit banci?

Dinamičan, fleksibilan, usmeren ka stalnom napretku. Kroz promene pozicija i timova razvila sam širu perspektivu o bankarskim poslovima, što mi danas pomaže u donošenju odluka u složenim situacijama. Naučila sam mnogo o poslu, ali i o sebi. Iako radim dugo u ProCredit banci, nemam osećaj rutine.

Kako motivišete svoj tim da postiže vrhunske rezultate u svakodnevnom poslovanju?

Različite generacije traže od vas da menjate i prilagođavate pristup. Postoji mnogo praksi koje bih mogla istaći na temu motivacije, ali smatram da je najbolja platforma za uspeh tima raditi u atmosferi poverenja i otvorenosti.

Koji biste savet dali mladim ženama koje tek ulaze u svet biznisa i finansija?

Svet biznisa je pun izazova, verujte u sebe i svoje sposobnosti. Preuzmite odgovornost i ne plašite se grešaka. Imajte hrabrosti da pratite ono što vas istinski motiviše, čak i ako to znači praviti korake koji nisu najlakši.



komunikacija važna, ne samo za efikasnost, već i za građenje poverenja u timu.

Da li mislite da žene unose drugačiju dinamiku u poslovno odlučivanje i na koji način?

Žene često unose ličniji i dublje povezan pristup u profesionalno okruženje, što može biti značajna prednost. Smatram da ravnoteža između muške i ženske perspektive u donošenju odluka obogaćuje timove i doprinosi zdravijem, efikasnijem poslovanju na svim nivoima.

Na koje svoje profesionalno postignuće ste posebno ponosni?

Rad sa ljudima, njihovo usmeravanje, obuka i motivacija da ostvare bolje rezultate, to je ono što me najviše inspiriše. Mlade kolege koje su tokom godina pristizale u banku u Beogradu bile su izuzetno motivisane, željne znanja i pune pozitivne energije, što je u velikoj meri doprinelo postizanju naših ciljeva. Istovremeno, i ja sam mnogo naučila od njih, posebno kada je reč o slušanju i razumevanju njihovih potreba, kako iz kulturološke, tako i iz generacijske perspektive.

AGENCIJA. TO SU LJUDI.

Bojana Stanković, direktorka komunikacija i suvlasnica marketinške agencije Smart Vision

Udruživanje, podrška i saradnja nisu važni samo unutar kuće, već i među svim akterima u našoj komunikacijskoj industriji

Marketinška agencija Smart Vision iz Beograda ove godine obeležava značajan jubilej: slavimo 18 godina od osnivanja. Poredeći ga sa 18. rođendanom kao mnogima najvažnijim životnim događajem, naše punoletstvo kako smo ga interno nazvali, za nas je mnogo više od prava i odgovornosti koje ovaj broj sa sobom nosi. Sa 18 godina rada koje su za nama, više nismo samo mladalački entuzijazam i nezaustavljiva energija. Odrasli smo kroz pitanja, izazove, padove i uspehe. Iz faze buntovnog traganja za autentičnošću i svojim, pravim mestom u svetu komunikacija, izgradili smo stabilan i prepoznatljiv identitet: agenciju koja vidi dalje. I koja uvek može više.

Od Bliskog istoka do Amerike

Od te 2007. godine do danas, posvećenošću, idejama i vrednim radom postigli smo prepoznatljivost u sferi organizacije događaja koje više i ne brojimo, jer ih je – na hiljade. I to ne samo u zemlji i regionu, već u svim krajevima sveta. Od Bliskog istoka koji „osvaja“ naša kancelarija u Dubaiju, do Sjedinjenih Američkih Država u kojima smo, možemo neskromno reći, već domaći. Mart 2025. pamtićemo po izuzetno uspešnoj, i ništa manje izazovnoj i logistički zahtevnoj HP Amplify konferenciji i Gala večeri u Nešvilu (država Tenesi). Naš cilj je bio da prevaziđemo uspeh prošlogodišnje konferencije u Las Vegasu, i ponosni smo što smo u tome uspeali.



From Vision to Reality

U ovih 18 godina Smart Vision jednako je poznat i priznat i u sferi komunikacija, kako onih tradicionalnih, tako i digitalnih. Obe ove divizije u našoj kući neprekidno se razvijaju, međusobno prožimaju i uvek – rastu. Naši klijenti u PR-u i digitalu sa nama su stasavali, tragali za svojim tonom i glasom, za pravom porukom. I svi uspesi oduvek su, a tako će biti i nadalje, bili rezultat dijaloga, zajedničkog promišljanja i onog najvažnijeg – međusobnog poverenja.

Nagrade

U našem poslu, nagrade dođu kao potvrda kvaliteta i ona trešnjica na šlagu projekata na koje smo ponosni. Ali, one nose i veliku odgovornost i svest da moramo da nastavimo da učimo, da budemo bolji i da pomeramo letvice. Ne mogu biti ponosnija na činjenicu da smo godinu za nama završili sa tri priznanja: međunarodnim IPRA zlatnim „Oskarom“ za izvrsnost u odnosima s javnošću; regionalnom the Award nagradom koju dodeljuje Hrvatska udruga za odnose s javnošću; i domaćim, prestižnim priznanjem Kampanje sa svrhom. Sve tri za našu PR kampanju „Dr Gabor Mate na Balkanu“ za Fondaciju „Novak Đoković“. Ja lično, na čemu uvek zahvaljujem i svom timu bez kojeg uspesi ne bi bili mogući, krajem godine počastvovana sam i prestižnim regionalnim priznanjima Woman of the year - Agency Star i Special Star 2024 koje dodeljuje Woman.Comm Club, regionalna platforma za umrežavanje žena u komunikacijskoj industriji.

Žiriranje

Jedan od najboljih načina da budete u toku sa trendovima, da učite od najboljih i da „predviđate budućnost“ komunikacija, svakako je i učešće na lokalnim, regionalnim i internacionalnim takmičenjima. I to ne samo kao oni koji se za nagrade nadmeću već i kao članovi žirija. To je jedinstvena mogućnost, čast i privilegija da „zavirimo“ u rad naših kolega i nagradimo vizionare i kreativce koji i nas čine boljima, kako u poslu, tako i u životu. Prošle godine bila sam ponosna članica žirija za regionalne the Award nagrade, a ove ću sa kolegama iz celog sveta odlučivati o dobitnicima IPRA Golden World priznanja u oblasti odnosa s javnošću. Neizmerno se radujem i jedva čekam da vidim kojim će nas to novim idejama, svežim pogledima na svet i jasnim porukama kolege iz celog sveta oduševiti i nadahnuti.

Smart Vision su i dizajn, i BTL, i Destination Management, i „ključ u ruke“ predstavljanje na sajmovima na svakoj tački naše plave planete. Mi vizije pretvaramo u realnost, i verujemo da ono najbolje tek dolazi.

Dobri ljudi i najbolje kolege

Naša najveća snaga su naši ljudi. Oni su profesionalci i znalci, vredni i uporni, posvećeni. Ali, što nam je jednako važno, i: vrcavi, duhoviti, vrsni plesači, sjajni kuvari, posvećeni prijatelji, ljubitelji pesme i kafane. Dobri ljudi i najbolje kolege. I ako nas pitate kako bismo Smart Vision opisali u jednoj reči, to bi uz sve naše uspehe, dugogodišnje klijente, značajne projekte i prestižne nagrade uvek bili (i ostali) – ljudi. Ovom prilikom, u skladu sa edicijom za koju govorim, posebno svetlo reflektora usmerila bih na moje kolegice koje su tokom ovih 18 godina, koje su proletele kao tren, postale i jedne od mojih najbližijih prijateljica: Dragana Veljković Tutorić (direktorka Digital divizije), Violeta Ramanaj (direktorka Event divizije) i Ivana Milanović (art direktorka naše agencije). Nas četiri, rame uz rame, i danas u svaki dan ulazimo vedre, nasmejane i spremne da svaki izazov pretvorimo u priliku i da svako „možda“ promenimo u „da“. Kada imaš takve ljude uz sebe, ni nebo nije granica.



Budućnost je svetla

Udruživanje, podrška i saradnja nisu važni samo unutar kuće, već i među svim akterima u našoj komunikacijskoj industriji. Iako smo neretko konkurenti koji se bore za klijente, projekte, budžete... udruženi uvek možemo više nego svaki za sebe. Iskustvo mi je pokazalo da su regionalna integracija i saradnja ključni za razvoj, dugoročnu održivost i uspeh kreativnih industrija. Saradnja nam otvara mogućnost za zajedničke projekte, inicijative i događaje koji mogu pozitivno uticati na celu industriju, na društva u kojima živimo, na prostor koji delimo. Neretko su i naša pojedinačna tržišta mala za sve želje, domet i uticaj naših klijenata. Negovanjem čvrstih veza, razmenom znanja i mešanjem ekspertiza - stvaramo veće mogućnosti i prilike, a time smo konkurentniji i na globalnom tržištu.

ABA Chapter

Godinama sam sa kolegama iz industrije razgovarala o tome da postoji snažna, da ne kažem „goruća“, potreba za platformom koja omogućava saradnju, razmenu znanja i profesionalni razvoj PR stručnjaka u regionu. To me je i motivisalo da postanem jedan od osnivača inicijative IPRA ABA Chapter i da se rado pridružim kolegama iz regiona koji žele da unaprede profesionalne standarde i prakse u odnosima s javnošću, i da zajedno podignemo svest o značaju etike i profesionalizma u komunikaciji. U krajnjem – i da unapredimo ugled naše profesije u društvu. IPRA Alpe Balkan Adria Chapter za glavni zadatak ima: postavljanje standarda naše profesije, kreiranje mogućnosti za razvoj, uspostavljanje jedinstvenog glasa naše industrije. Takođe, želja nam je da inspirišemo i motivišemo naše članove da teže izvrsnosti, etičnosti i inovacijama u svom radu.

MOĆ DOLAZI IZ SVESNOSTI

Svetlana Smiljanić, članica Izvršnog odbora Wiener Städtische osiguranja

Bez odgovornosti prema sebi, stalnog rada na sebi i usavršavanja, te emocionalne inteligencije, nema napretka. Kod lidera, svest je ipak ključna. Lideri bi trebalo da stalno osluškaju, da se oslanjaju na mudrost pre negoli na moć koju im daje pozicija

Za našu sagovornicu promene su znak vitalnosti i otpornosti, što potvrđuje i njena karijera. Odgovornost za važne projekte preuzela je vrlo mlada, članica je Izvršnog odbora Wiener Städtische osiguranja i Predsedništva Saveza ekonomista Srbije. Na profesionalnom putu, vera u sebe i iskrenost prema sebi bile su ključne, dok je izazivanje statusa quo razvilo veštine potrebne za vođstvo i preuzimanje odgovornosti.

Vaša karijera razvijala se uporedo sa kompanijom u čijem ste Izvršnom odboru. Koja lična osobina i koja odluka su dovele do toga da se vaša karijera munjevito razvija?

Kompaniji sam se pridružila kao asistent Uprave, u prvoj godini njenog rada u Srbiji, i od tada rastemo zajedno. Otuda moja velika privrženost kompaniji. Kao nekome ko uvek izaziva status kvo, složeni zadaci u meni su budili ambiciju da ih razumem i rešavam. To je prepoznato kroz prilike koje su mi pružene – od vođenja projekta izgradnje naše današnje centrale – zgrade VIG Plaza, osnivanja sektora Generalnog sekretarijata, do članstva u Izvršnom odboru. Učestvovala sam u strateškim projektima poput osnivanja kompanije za reosiguranje Wiener Re Beograd, osiguravajuće kompanije u Crnoj Gori i asistentske kompanije Global Assistance kao i uspostavljanja strateške saradnji sa Erste bankom. Verujem da su moja radoznalost i upornost naišle na sistem koji je to prepoznao i dao mi priliku da doprinesem njegovom razvoju.

Kao član Izvršnog odbora Wiener Städtische osiguranja, odgovorni ste za nekoliko oblasti. Postoji li oblast koju posebno volite i zašto i koje ste promene lično promovisali?

Odgovorna sam za šest oblasti, uključujući osiguranje lica, procenu i likvidaciju šteta, ljudske resurse, marketing, projekte i poslovnu organizaciju i

partnerstvo sa Erste bankom. Malo je reći da sam usavršila veštinu balansiranja između brojnih prioriteta, saradnje sa partnerima i koordinacije sa matičnom kompanijom – Vienna Insurance Group (VIG). Svest da odluke koje donosim utiču na poziciju kompanije i zaposlenih motiviše me da svakodnevno dajem najbolje od sebe. Posebno sam fokusirana na unapređenje efikasnosti i brže obavljanje zadataka, dok je unapređenje korporativne kulture zadatak kojem se iznova vraćam. Jedna od ključnih promena koje sam promovisala bila je jačanje saradnje između sektora i formiranje Službe za projekte i poslovnu organizaciju, što je optimizovalo procese i poboljšalo timsku koordinaciju. Ove inicijative doprinele su stabilnosti i agilnosti kompanije, a pokazatelji u okviru strateškog programa 2027. potvrđuju naš napredak ka zrelijoj i uspešnijoj organizaciji. Projekat Lanac dobrote, koji sprovodimo od 2011. godine svake godine angažuje stotine naših zaposlenih na pružanju pomoći ranjivim i marginalizovanim grupama u društvu. Za dobro činjenje u 2024. godini nagrađeni smo priznanjem Dobročinitelj, ali i nagradom Ginter Gajer, vrednom 20.000 evra, koju dodeljuje naša matična kompanija, a koju ćemo usmeriti na nove projekte na dobrobit zajednice.

Kompanija je vlasnik jedne od najreprezentativnijih korporativnih umetničkih kolekcija, kako je došlo do te odluke?

Kolekciju savremene srpske umetnosti – Wiener ART, počeli smo da stvaramo 2011. godine, pridruživši se globalnoj strategiji VIG-a, u okviru koje je ulaganje u umetnost prepoznato kao važan aspekt doprinosa razvoju zajednice. Želja nam je da na taj način podstičemo umetničku produkciju i stvaralaštvo i promoviramo nove umetničke prakse. Izgradili smo impozantnu kolekciju koju danas čini 600 umetničkih dela, vrlo respektabilnu, jer čuva od zaborava i



Foto: A. Andić

promoviše umetničke prakse od polovine prošlog veka do danas, koje svedoče o izuzetno avangardnom i prepoznatom delovanju i opusu domaćih umetnika. Aktuelna postavka Paralelni tokovi, koju predstavljamo publici u Kruševcu, Pirotu i Vršcu, nakon što smo deo kolekcije prikazali u bečkom Leopold muzeju, izuzetna je prilika da se javnost upozna sa istinskim remek-delima domaće umetničke scene, koja odražavaju duh svog vremena, krećući se ispred uvreženih društvenih, političkih i umetničkih praksi u vreme nastanka.

Kakva je situacija na tržištu osiguranja u Srbiji i na koju oblast poslovanja ste trenutno najviše fokusirani na našem tržištu?

U Srbiji su davanja za osiguranje još uvek na veoma niskom nivou. Primera radi, Srbi godišnje potroše 195 evra za osiguranja, u susednoj Hrvatskoj duplo više, dok Austrijanci idu preko 2.000 evra. Kao kompanija koja svake godine pomera granicu i povećava godišnji prihod, relativno nerazvijeno tržište osiguranja posmatramo kao našu šansu da izvršimo pozitivan uticaj na građenje svesti o neophodnosti osiguranja, a iza toga će, verujem, doći i rast tržišta. Poseban fokus je na životnim osiguranjima, gde imamo korpus novih investicionih proizvoda, kao i na dobrovoljnom zdravstvenom osiguranju koje beleži konstantan rast i tražnju.

Da li su vidljivi pomaci u podizanju svesti građana o značaju osiguranja?

Nerazvijenom tržištu, posebno u sferi životnog osiguranja, doprinose brojni faktori – od životnog standarda, preko izazova novog doba, stepena svesti i kapaciteta da se sagledaju potencijalni rizici, kako u poslu, tako i u životu. Kao društveno odgovorna kompanija mi smo preuzeli odgovornost da u zajednici delujemo na osvešćivanju njenih članova o rizicima. Naime, istraživanje koje je za našu grupaciju sproveo Gallup International u devet zemalja u okruženju, pokazalo je da je u Srbiji svest o svakodnevnom rizicima i njihovom upravljanju na nižem nivou od proseka zemalja CEE, što naše građane čini ranjivijim sa aspekta finansijskih posledica rizika. Baš tu smo videli našu ESG ulogu – da kroz naš Risk Literacy program, delujemo i doprinesemo unapređenju svesti građana, istovremeno utičući i na njihovu veću finansijsku otpornost kod izloženosti raznovrsnim rizicima.

Koliko su osiguravači počeli da se okreću mladim generacijama i kako im pristupate?

Jasna su nam demografska kretanja, kao i promene socijalnih i kulturoloških obrazaca. Znamo da kao društvo starimo, a pažnju posvećujemo zrelijim članovima zajednice i njihovoj potrebi za prilagođenom ponudom, jednako kao i generaciji Z koja je dominantna na horizontu naših strategija. Blizina, dostupnost, izgradnja poverenja i unapređeno korisničko iskustvo ključ su našeg tržišnog nastupa. Za ostvarenje naših ciljeva koristimo kreativnost, inovacije, analitičko razmišljanje, stalno usavršavanje i svest da je naš uspeh dobar onoliko koliko je naš klijent zadovoljan uslugom koju smo mu obezbedili. Odgovornost i obećanje koje smo dali našim klijentima se ogledaju u poverenju koje smo osvojili.

Koliko je digitalizacija ušla u sektor osiguranja u Srbiji? Sve veći broj ljudi kupuje osiguranje onlajn, a zaživela je i digitalna prijava šteta. Šta vidite kao dalji sled, s obzirom na brzorastuće tehnologije?

Digitalizacija u sektoru osiguranja u Srbiji jeste prisutna, ali postoji značajan prostor za unapređenje, posebno u automatizaciji internih procesa i korisničke podrške. Sledeći koraci uključuju širu primenu digitalnih rešenja, bilo kroz interne razvojne timove ili saradnju sa eksternim partnerima. Poseban fokus biće na upotrebi veštačke inteligencije za personalizaciju ponuda, automatizovanu obradu šteta, analizu podataka, u cilju bržeg donošenja odluka. Razvoj mobilnih aplikacija i bolja integracija sa postojećim sistemima doprineće efikasnijem servisu i većem zadovoljstvu klijenata.

Kako će se uvođenje veštačke inteligencije u poslovanje odraziti na zaposlene u sektoru osiguranja?

Primena veštačke inteligencije automatizovaće rutinske i administrativne zadatke, čime će zaposleni dobiti više prostora da se fokusiraju na složenije zadatke i rad na unapređenju korisničkog iskustva. Time raste potreba za razvojem veština u analitici, radu sa digitalnim alatima i savremenim tehnologijama. S druge strane, komunikacione i savetodavne veštine postaju još važnije, jer upravo ljudski faktor ostaje ključan za izgradnju poverenja sa klijentima. Ne vidim da će AI zameniti, recimo, agenta osiguranja, ali da će mu olakšati posao - to da.



Foto: A. Andić

Blizina, dostupnost, izgradnja poverenja i unapređeno korisničko iskustvo ključ su našeg tržišnog nastupa

Koliko je u okviru kompanije važno da postoji neki vid mentorstva, odnosno profesionalne podrške mladim koleginicama od strane liderki u kompaniji?

Ovo pitanje je veoma važno i mi se njime bavimo sistematski kroz našu WSO akademiju koja ulazi u petu sezonu, a kroz koju je prošlo preko 120 polaznika u okviru trogodišnjeg rada, kao i Mentorsku akademiju, koja je tokom pet generacija imala blizu 100 polaznika čiji je zadatak da daju podršku drugim članovima našeg tima. Akademija okuplja vrsne predavače u nameri da

opremi zaposlene potrebnim znanjima i veštinama. Na taj način podstičemo talenat i praktikujemo naše vrednosti - različitost, posvećenost i odgovornost, ne praveći favorizovanje jednog u odnosu na drugi pol. U našem poslovnom okruženju jednako smo zastupljeni u svim strukturama, a iskustvo prenosimo s dužnom pažnjom kako bismo obezbedili kontinuitet našeg uspešnog tržišnog nastupa.

Šta neke ljude, po vašem mišljenju, čini superproduktivnim i koje veštine treba razvijati kod sebe da bi se postao lider/liderka u svojoj profesiji?

Agilnost, otvorenost, spremnost da se čuje sagovornik, osnov su za usvajanje znanja i veština. Znanje, motivacija i organizovanost svakako vode ka dobrim rezultatima. Bez odgovornosti prema sebi, stalnog rada na sebi i usavršavanja, te emocionalne inteligencije, nema napretka. Kod lidera, svest je ipak ključna. Lideri bi trebalo da stalno oslušuju, da se oslanjaju na mudrost pre negoli na moć koju im daje pozicija. Moć dolazi iz svesnosti.

Da li i koliko ulažete u profesionalno i lično usavršavanje i verujete li u koncept celoživotnog učenja?

Kod nas se kaže „bačen u vatru“, a kolege iz Beča su to nazvale „sink or swim“. Suština je ista – snadi se. Od prvog dana učestvovala sam na intenzivnim treninzima u međunarodnom okruženju, što mi je dalo dragocenu širinu kroz razmenu iskustava sa kolegama iz različitih zemalja. Interakcije sa kolegama iz finansijskog i mog matičnog sektora osiguranja u Srbiji, kao i radionice u okviru Grupe, već više od dve decenije imaju neprocenjiv značaj za moj profesionalni razvoj i apsolutno sam zagovornik rada na sebi i celoživotnog učenja.

Koje poslovne lekcije ste naučili iz svog dosadašnjeg iskustva, a koje biste voleli da prenesete mladim ženama koje kreću u građenje poslovne karijere?

Važna je vera u sebe, ali podjednako je važno biti i iskren prema sebi. Poručila bih im da slede svoje srce bez obzira na to kojim poslom se bave i na kojoj poziciji se nalaze, jer, ako radiš ono što voliš možeš da postigneš neočekivane uspehe, uprkos okolnostima koje nekada mogu testirati strpljenje.

BEZ RAZUMEVANJA LJUDI, NIJEDNA STRATEGIJA NEMA DUBINU

Lidija Mirić Mičetić, *Wolt Communications Manager, Adriatic & North Macedonia*

U svakodnevnoj komunikaciji s timovima na različitim tržištima, posebno je važno negovati emocionalnu inteligenciju i međukulturnu osetljivost, jer samo tako možemo oblikovati poruke koje su i lokalno relevantne i globalno usklađene

Svoju karijeru započela je u visokoprofilnim marketing i komunikacijskim agencijama, gde se razvijala u intenzivnim i dinamičnim okruženjima prepunim prilika za testiranje inovativnih strategija i sticanje naprednih znanja. Rad u Photomathu, hrvatskom startupu koji je izgradio globalno prepoznatljiv brend i stajao iza najuspešnije aplikacije za rešavanje matematičkih zadataka na svetu, dodatno je produbio njeno interesovanje za inovativne načine komunikacije.

„To iskustvo mi je pokazalo koliko tehnologija oblikuje naš svakodnevni život i podstaklo me da kreiram komunikacijske strategije koje prate digitalni tempo i ostaju bliske publici. Komunikacijska industrija se preobrazila pred našim očima. Danas gradimo autentične odnose sa zajednicom, a upravo je to ono što mene pokreće. Ovde digitalna transformacija nije samo trend, već pulsirajuća

svakodnevica. Koristimo napredne alate zasnovane na veštačkoj inteligenciji za analizu podataka, personalizaciju sadržaja i kreiranje komunikacije koja je uvek relevantna i pravovremena“, kaže Lidija Mirić Mičetić, Wolt Communications Manager, Adriatic & North Macedonia i dodaje da je upravo zato Wolt za nju prirodno okruženje. Ističe da su je energija i strast prema digitalnim kanalima i tehnološkim trendovima vodile kroz profesionalni razvoj.

„Moj pristup počiva na dubokom razumevanju konteksta, empatiji i hrabrosti da se ne kaže više, već važnije. To je, po mom mišljenju, suština savremene komunikacije: spoj intuicije i inovacije koji ljudima zaista znači“, kaže Mirić Mičetić.

Kako ocenjujete razvoj tržišta dostave u Srbiji i regionu, posebno imajući u vidu promene u potrošačkim navikama i širenje potreba korisnika van

okvira klasične dostave hrane? Na koji način Wolt odgovara na te promene?

Tržište dostave u Srbiji i regionu je u fazi brzog razvoja, vođeno digitalizacijom i promenama u potrošačkim navikama, naročito kod mlađih generacija i urbanih sredina. Ono što je posebno inspirativno jeste da rast više nije ograničen samo na segment hrane. Na Woltu beležimo povećan broj porudžbina i za namirnice, svakodnevne potrepštine, knjige, proizvode za kućne ljubimce, kozmetiku, igračke i poklone. Naša kompanija to vidi kao priliku, ne samo za rast, već i za pružanje kvalitetnijeg iskustva korisnicima. Koristimo pametnu logistiku, automatizaciju i fleksibilne opcije dostave kako bismo im omogućili da brzo i lako dobiju baš ono što im treba, bez komplikacija. Verujemo da je ključ uspeha u praćenju ovih trendova, izgradnji



snažnih partnerstava i inovativnim rešenjima koja korisnicima donose jednostavnost i zadovoljstvo. Region se brzo menja i digitalizuje, a mi smo ponosni što smo deo tog procesa, svakodnevno olakšavajući ljudima život, dostavu po dostavu.

Kako vidite budućnost usluga online dostave u Srbiji i regionu, imajući u vidu rastuće zahteve korisnika, tehnološke inovacije i sve veći značaj održivosti? Koji su glavni pravci u kojima će se razvijati ova industrija?

Online dostava danas nije luksuz, već ključni deo modernog života, a u budućnosti će njen značaj samo rasti. Wolt već omogućava dostavu skoro pa svega i to za manje od 30 minuta. Naša vizija je da uskoro, putem jedne aplikacije, korisnici mogu poručiti doslovno sve što im treba, u svakom trenutku, da u džepu imaju jedan mali tržni centar. Razvoj usluga ide u dva pravca - tehnološki i održivi. Veštačka inteligencija već sada pomaže da korisnicima ponudimo personalizovane preporuke i optimizujemo rute za bržu i ekološki odgovorniju dostavu. Ali jednako je važno da ova tehnologija služi i društvenoj odgovornosti kroz stvaranje ekonomskih prilika za lokalne zajednice i smanjenje ugljeničnog otiska. Budućnost dostave ne meri se samo brzinom, već i vrednostima koje unosimo u iskustvo korisnika i zajednicu. To je spoj efikasnosti, inovacija i brige o ljudima i planeti i u tome vidimo najveći potencijal razvoja.

Koje strategije su se ispostavile kao najbolje za uspostavljanje

Uspešan lider je onaj koji kombinuje međuljudske veštine, strateško razmišljanje i tehnološku pismenost

dugoročne veze, kako sa kupcima i partnerima, tako i sa klijentima koji svoju robu i usluge nude preko Wolta?

Naš uspeh temelji se na tri ključna elementa: izvanredno korisničko iskustvo, snažan partnerski ekosistem i tehnološka izvrsnost. Korisnicima želimo da pružimo osećaj sigurnosti i poverenja, da znaju da je Wolt tu kad im zatreba, bilo da žele omiljeni obrok, poklon u poslednjem trenutku ili osnovne potrepštine. Tome doprinosi naša podrška uživo u aplikaciji i fokus na personalizovano iskustvo koje prati njihove navike i potrebe. Uspeh Wolta svakako ne bi bio moguć ni bez naših partnera - restorana, prodavnica i dostavljača. Partnerima dostavljačima pružamo stalnu podršku i obezbeđujemo im i modernu opremu za sve vremenske uslove, kao i naprednu digitalnu podršku koju stalno unapređujemo kako bismo im olakšali svakodnevni rad. Mnogi restorani su upravo kroz Wolt proširili svoje poslovanje i stekli novu publiku. Neki naši partneri su, zahvaljujući uspehu na Woltu, otvorili dodatne kuhinje ili proširili ponudu i poslovanje, što jasno pokazuje da donosimo stvarne poslovne prilike. Zato nas korisnici ne doživljavaju samo kao aplikaciju, već kao rešenje koje im olakšava

svakodnevicu, dok partneri u Woltu vide pouzdan kanal za razvoj poslovanja.

Koje veštine smatrate da je potrebno razvijati da bi se postao dobar lider/liderka u svojoj profesiji?

Liderstvo danas ne znači samo voditi tim, već stalno učiti, prilagođavati se i donositi hrabre odluke u okruženju koje se menja neverovatnom brzinom. Verujem da je uspešan lider onaj koji kombinuje međuljudske veštine, strateško razmišljanje i tehnološku pismenost. Empatija i emocionalna inteligencija temelj su svakog odnosa. Bez razumevanja ljudi, nijedna strategija nema dubinu. U svakodnevnoj komunikaciji s timovima na različitim tržištima, posebno je važno negovati emocionalnu inteligenciju i međukulturnu osetljivost, jer samo tako možemo oblikovati poruke koje su i lokalno relevantne i globalno usklađene. Snažna komunikacija, jasnoća i autentičnost poruke, kao i sposobnost da se inspirišu i povežu različiti timovi, dodatno osnažuju lidersku ulogu. Na kraju, lider nije samo vizionar, već i mentor, neko ko pokreće inovacije, stvara prostor za ideje i osigurava da ceo tim raste zajedno s kompanijom.



U Woltu, rodna ravnopravnost se ne podrazumeva, ona se aktivno gradi. Naše inicijative poput „Women @ Wolt” i „Women in Tech” nude platforme za podršku, edukaciju i osnaživanje žena u svim segmentima poslovanja

Wolt važi za kompaniju koja ozbiljno pristupa temama ravnopravnosti i inkluzije. Na koji način vaše profesionalno okruženje podstiče rodnu ravnopravnost i kako lično doprinosite razbijanju rodnih predrasuda, kako u poslu, tako i šire?

Srećna sam što radim u okruženju kao što je Wolt, gde su jednakost i raznolikost deo svakodnevne kulture, a ne samo deklarativne vrednosti. Iako se lično nisam direktno susretala s rodnom diskriminacijom, potpuno sam svesna da ta tema i dalje zahteva ozbiljnu pažnju, kako u poslovnom svetu, tako i u društvu u celini. U Woltu, rodna ravnopravnost se ne podrazumeva, ona se aktivno gradi. Naše inicijative poput „Women @ Wolt” i „Women in Tech” nude platforme za podršku, edukaciju i osnaživanje žena u svim segmentima poslovanja, uključujući i tehnologiju, koja tradicionalno važi za mušku sferu. Kao tim, ali i kao pojedinci, trudimo se da naše vrednosti budu vidljive i kroz komunikaciju kroz vizuale, ton poruke i isticanje inspirativnih priča žena koje oblikuju naš brend. Samo kroz kontinuirano osnaživanje, edukaciju i otvorenu komunikaciju možemo menjati narative i stvarati društvo u kojem ravnopravnost nije samo težnja, već realnost.

MORATE DA VERUJETE U SVOJE SPOSOBNOSTI

Šarlot Samelin,

ambasadorka Švedske u Srbiji i Crnoj Gori

U Švedskoj se posebno fokusiramo na obrazovanje. Zakon obavezuje škole da aktivno rade na promociji rodne ravnopravnosti. Cilj je razbijanje ustaljenih rodni normi koje ograničavaju razvoj društva

Šarlot Samelin, koja je na mestu ambasadorke u Srbiji od avgusta 2024. pre dolaska u Beograd bila je na čelu Odeljenja za međunarodnu trgovinu i unutrašnje tržište EU, a pre toga ambasadorka Švedske u Grčkoj. Tokom svoje karijere u Ministarstvu spoljnih poslova Švedske bila je posebno fokusirana na politike Evropske unije u rasponu od spoljne politike EU, susedstva, pristupnih pregovora, ekonomskih pitanja, trgovine, unutrašnjeg tržišta EU i implementacije Lisabonskog ugovora. Takođe je radila u švedskoj ambasadi u Madridu. Pre nego što se pridružila švedskom ministarstvu spoljnih poslova, radila je kao ekonomista u OECD-u u Parizu za teritorijalni razvoj i poljoprivredu. Magistrirala je političke nauke, evropsko pravo i ekonomiju na Univerzitetu Ludvig Maksimilijan u Minhenu, Nemačka. Sa njom smo razgovarali o rodnoj ravnopravnosti, zaštititi životne sredine, ali i o evropskom putu Srbije.

Švedska je poznata po tome što je snažno fokusirana na rodnu ravnopravnost. Kako se to odražava na spoljnu politiku Švedske? Da li je koncept feminističke spoljne politike i dalje prisutan?

Ravnopravnost polova ostaje veoma visoko na listi prioriteta švedske vlade. Prethodna vlada je to nazivala feminističkom spoljnom politikom. Iako sadašnja vlada više ne koristi taj naziv, i dalje radimo na ravnopravnosti polova i integrišemo je u različite oblasti, kako globalno tako i na domaćem nivou. Konkretno, ove godine predsedavamo organizaciji UN Women. To je bila svesna odluka jer imamo veoma aktivnu politiku promovisanja ravnopravnosti polova i osnaživanja žena u okviru Ujedinjenih nacija, na globalnom nivou. Ravnopravnost polova integrišemo u razvojnu saradnju kao i u diplomatski rad. Pomažemo vladama da razviju i sprovedu politike i zakonodavstvo. Naša posvećenost

osnaživanju žena i devojčica širom sveta deo je naše spoljne politike.

Da li imate neke projekte vezane za ovu temu i ovde u Srbiji?

U Srbiji delujemo kroz organizaciju Women to Women, podržavajući raznovrsne programe usmerene na osnaživanje žena – bilo da je reč o zdravlju, ekonomskom uključivanju ili edukaciji. Uvek se trudimo da rodna dimenzija bude sastavni deo svakog projekta koji podržavamo.

U Švedskoj se posebno fokusiramo na obrazovanje. Naime, zakon obavezuje škole da aktivno rade na promociji rodne ravnopravnosti. Cilj je razbijanje ustaljenih rodni normi koje ograničavaju razvoj društva.

Kako to funkcioniše u praksi?

Imamo dane posvećene rodnoj ravnopravnosti, a ta tema integriše se i u školski program. Vodi se računa i prilikom raspodele budžeta lokalnih samouprava – opštine ne smeju ulagati samo u sportske sadržaje za dečake, kao što su fudbal i hokej, već moraju ulagati i u sport za devojčice. Isto važi za sve vladine budžete, uvek treba uzeti u obzir rodnu dimenziju. To se odnosi i na ulaganje u infrastrukturu, gde postoji komponenta stvaranja bezbednih javnih prostora za žene.

Kao na primer?

Na primer, parking. Potrebno je obezbediti dovoljno svetla kako bi se žene osećale bezbedno. To mogu biti i tuneli u metrou. Dakle, mora se uzeti u obzir i dimenzija bezbednosti. Tako da se svi osećaju sigurno. To je zaista nešto što je integrisano u sve oblasti politike.



Kako je bilo kada ste vi odrastali? Koja je razlika, ako možete da uporedite, između Švedske tada i Švedske sada? I gde vidite prostor za dalja poboljšanja u švedskom društvu?

Kada sam ja odrastala, većim delom su dečaci bili ti koji su napredovali u obrazovanju, na univerzitetima, pa i u poslovnom svetu. Danas je situacija drugačija. Zapravo, sada je situacija obrnuta u Švedskoj. Veći procenat žena diplomira na univerzitetima. A kada pogledam zapošljavanje u Ministarstvu spoljnih poslova – kada sam se ja pridružila Ministarstvu, bilo je neophodno obezbediti rodnu ravnopravnost, dakle da polovina grupe koja je primljena na diplomatsku obuku budu žene, a polovina muškarci. U to vreme je trebalo više raditi sa ženama kako bi ih bilo dovoljno. Danas je situacija obrnuta – ima više žena koje se prijavljuju. I to je nešto o čemu se mnogo raspravlja u Švedskoj – imamo veći stepen završenog školovanja među devojka nego među dečacima. Dakle, devojke danas akademski bolje napreduju od dečaka. Sada kada su osnažene. Tako da se sada, zapravo, veoma svesno razmišlja o tome kako da se

obezbedi da i dečaci uspešno prolaze kroz školovanje. Naravno, u švedskoj vladi uvek je bar 50 odsto žena, često i više. Takođe, u parlamentu se aktivno radi na tome da se obezbedi ravnopravna zastupljenost. To je naravno teško potpuno precizno regulisati, ali se makar vodi računa da na izbornim listama bude dovoljno kandidatkinja.

Da li i dalje postoje oblasti, odnosno sektori koji se smatraju tipično muškim?

Poslovni sektor je i dalje više u muškim rukama. To je generalno tendencija u privatnom sektoru – što se više ide ka vrhu piramide, dominacija muškaraca je veća. Ipak, kompanije su veoma aktivne kada je reč o održivom i odgovornom poslovanju i, u tom kontekstu se dosta radi na rodnoj ravnopravnosti i balansu između posla i privatnog života. Kada birate između toga da li da zaposlite muškarca ili ženu, više se ne razmišlja o tome da li će žena ići na roditeljsko odsustvo ili ne, jer u javnom sektoru i muškarci i žene idu na roditeljsko odsustvo. Sada je roditeljsko odsustvo 14 meseci i parovi često odlučuju da taj period podele među sobom. Tako da

mislim da je to napredak koji se dogodio, i nije u pitanju samo rodna ravnopravnost, već i prihvatanje različitosti u društvu generalno, kako bi se svi osećali uključeni u društvo.

Kako vidite rodnu ravnopravnost u Srbiji?

Srećem mnogo snažnih žena. I u javnom i u privatnom sektoru – zaista izuzetno obrazovane, sposobne, angažovane... Tako da me ponekad iznenadi kada čujem o izazovima u srpskom društvu i o tome da je ponekad veoma teško za žene da napreduju u poslu. A kad čitam i o visokom stepenu nasilja nad ženama i femicidu, teško mi je... jer ne poznajem dovoljno dobro Srbiju da to razumem. Ono o čemu sam već razgovarala sa nadležnim ministrom, jeste pitanje suspenzije Zakona o rodnoj ravnopravnosti. Taj zakon je trenutno suspendovan u Srbiji i mislim da je to nešto što se mora prevazići. Taj zakon je veoma sveobuhvatan i važan je za žene. Nadam se da će se to rešiti.

Ljudi mi takođe ovde kažu da je veoma teško o tome govoriti već u školama. Možda je izmena nastavnog plana moguća opcija. Ali potrebni su vam i ženski uzori. I mislim da su ponekad potrebni i hrabri političari da pokažu put. Na primer, sada u Švedskoj imamo prvog muškog ministra koji je otišao na roditeljsko odsustvo. Naravno, imali smo ministarke koje su bile na porodijskom, ali važno je i da muškarac-ministar ide na roditeljsko odsustvo, jer to ima simbolično značenje.

Da li ste se tokom svoje karijere suočili sa rodnim predrasudama?

Jesam. Kada sam tek završila fakultet i počela da radim, iskusila sam rodne predrasude. Tu morate da budete veoma jaki, da verujete u svoje sposobnosti. I mislim da je takođe veoma važno potražiti podršku od iskusnijih kolega. Mislim da je važno imati mentora. Postojale su okolnosti u kojima mi je bilo jako teško. Razgovarala sam sa kolegama i dobila podršku. Važno je da se o tome govori.

Švedska slavi Dan državnosti 6. juna, kako se taj dan obeležava u Švedskoj, i takođe u inostranstvu?

Proslava Dana državnosti kao zvaničnog praznika u Švedskoj je relativno nova – uvedena je tek 2005. godine, iako se Dan švedske zastave obeležava još od 1916. godine, takođe 6. juna.

U Švedskoj se tada održavaju ceremonije podizanja zastave, ali i svečani prijemi za nove građane. Na primer, u Stokholmu, osobe koje su nedavno dobile švedsko državljanstvo pozivaju se u Gradsku kuću kako bi zajedno obeležili praznik.

Budući da je reč o novijem prazniku, njegova proslava još uvek nije u potpunosti ukorenjena – ona se razvija i dobija nove oblike. Gotovo sve švedske ambasade širom sveta tim povodom organizuju svečanosti. Ove godine praznik obeležavamo i u Beogradu, gde želimo da spojimo različite elemente proslave. Švedske kompanije biće pozvane da predstavle svoja dostignuća i ponude.

Kada ste pomenuli firme koje ovde rade, koliko ih ima u Srbiji? I šta mislite, gde postoji prostor za poboljšanje ili za širu saradnju između srpskih i švedskih kompanija?

Imamo oko 200 švedskih i švedsko-srpskih kompanija koje su aktivne u svim segmentima ekonomije. Tu su firme koje se bave infrastrukturom, maloprodajom, proizvodnjom, kao i one iz digitalnog sektora. Mnoge su prisutne u Srbiji već duže vreme, a dolaze i nove. Za švedske kompanije, Balkan predstavlja rastuće tržište, dok je Beograd važno čvorište, strateško mesto za poslovanje. Ima i kompanija van Beograda koje prepoznaju prednosti, s obzirom na visok nivo stručnosti i kvalifikovanu radnu snagu u Srbiji. Logistika funkcioniše prilično dobro, a vlade u regionu konstantno radi na unapređenju infrastrukture, što je važno.

U kojim sve oblastima postoji prostor za saradnju i podršku Švedske?

Vidimo jasnu posvećenost vlade da ulaže u obnovljive izvore energije. Već sada mislim da je ovo oblast u kojoj možemo imati dobru razmenu između Švedske i Srbije. Imate mnogo hidroenergije, i mi takođe. Švedske kompanije su uključene i u razvoj solarnih panela – najveći solarni park u Evropi se pravi ovde, u Srbiji, uz veliki udeo švedskih firmi. Takođe radite na vetroelektranama i imate prilično napredne planove, što je još jedna oblast saradnje u obnovljivoj energiji. Vidimo i potrebu za investicijama u Srbiji u oblasti zelene agende, klimatske tranzicije i zaštite životne sredine. Od 2000. godine obezbedili smo oko 47 miliona evra za usklađivanje sa propisima EU o životnoj sredini. Takođe pružamo značajnu finansijsku podršku za zaštitu močvarnih područja u Srbiji. Dok pomažemo Srbiji da se uskladi sa EU propisima, istovremeno prikazujemo švedska rešenja koja mogu biti inspiracija. Vidimo da napredak postoji i Srbija je uradila dosta u toj oblasti. Ovo je najskuplja i najteža oblast u usklađivanju sa EU, ali znam da je saradnja sa Ministarstvom zaštite životne sredine ovde veoma dobra i nadamo se da će se nastaviti. To je od značaja i za našu zajedničku životnu sredinu, jer sve što se desi u Srbiji utiče na susedne zemlje, a na kraju i na Švedsku. Naša životna sredina je povezana.



Potreban vam je novi program u školama. Ali potrebni su vam i ženski uzori. I mislim da su ponekad potrebni i hrabri političari da pokažu put

Kako se menja stav građana po pitanju očuvanja životne sredine? Da li su rešenje visoke kazne ili postoji drugi pristup? Kakva su iskustva Švedske?

Sa tim takođe treba početi u vrtiću i već tamo pričati o zaštiti životne sredine. Mislim da su deca veoma važna, jer često informišu roditelje šta treba, a šta ne treba da rade u vezi sa zaštitom prirode. Naravno, sa političke strane je potrebna svesna kampanja o zaštiti prirode i promocija značaja očuvanja životne sredine. Smeće je problem i ovde i u mnogim zemljama. U Švedskoj su kazne veoma visoke. Dakle, postoji i deo priče o kažnjavanju. Dobijate visoke kazne ako, na primer, na reciklažnoj stanici bacite stvari u pogrešan kontejner ili ako neko može da utvrdi da ste bacili

ilegalne hemikalije ili slično, dobijate kaznu. Naravno, to je samo jedan deo priče. Da bi ljudi mogli da poštuju pravila, morate im olakšati – potrebne su reciklažne stanice i moguće je i da se iz otpada izvlači energija. Švedska recimo, uvozi otpad za te namene.

Šta će biti u fokusu vašeg rada tokom boravka u Srbiji?

U aprilu smo organizovali konferenciju „Team Sweden“, fokusiranu na švedsko znanje i iskustvo u borbi protiv klimatskih promena. Radimo na tome da podržimo kompanije u Srbiji i promovišemo istraživanja u toj oblasti. Ova konferencija predstavljala je početak dijaloga – priliku da sagledamo gde postoje zajednički interesi i mogućnosti za produbljenu saradnju sa Srbijom. U istom duhu, na jesen planiramo još jedan događaj, ovog puta u Novom Sadu, posvećen urbanističkom planiranju.

Kako vidite političku situaciju u Srbiji? Neki evropski predstavnici navode da se zahtevi studenata poklapaju sa onim što i EU očekuje od Srbije. Kakav je vaš stav?

Jasno je svima kad pogledaju reformsku agendu srpske vlade i njen cilj da Srbija nastoji da postane članica Evropske unije. A onda, gledajući šta treba uraditi da bi se ušlo u EU, vidimo da se mnogi zahtevi studenata poklapaju sa zahtevima koje je EU postavila. Samo bih želela da, kada se o tome diskutuje u Srbiji, fokus stavi na ono što je dobro za srpski narod, bez obzira na to da li građani podržavaju članstvo u EU ili ne. Reforme se sprovode zbog srpskog društva, ne da bi se usrećila EU.

Naravno, jasno je da su zahtevi studenata da institucije rade nezavisno od političkog uticaja i da se vodi odlučna borba protiv korupcije nešto što je EU već isticala i što je navedeno i u najnovijem izveštaju o napretku iz jeseni 2024. godine.

Mogu da se pozovem i na dokument srpske vlade s kraja prošle godine, u kojem sama vlada navodi da želi da radi na izbornim reformama i unapredi medijsku sferu, kako bi se obezbedili slobodni i fer izbori, kao i nezavisni mediji. To nisu novi zahtevi, to su reforme koje su neophodne da bi srpsko društvo bilo snažno i otpornije na spoljne pritiske.

Kako biste ocenili slobodu medija u Srbiji?

Ako pogledam međunarodne indekse, jasno je da Srbija ne napreduje. Ovi indeksi pokazuju da ima još mnogo posla, a sve reforme koje bi obezbedile nezavisne medije još nisu sprovedene.

ZNANJE, UZORI I POZITIVNE PRIČE DONOSE PROMENE

An Lugon-Mulen,

ambasadorka Švajcarske u Srbiji i Crnoj Gori

Škole treba da budu mesta gde se devojčice podstiču da budu liderke, da sanjaju i pomeraju granice. Važno je da nastavnici i nastavni programi razgrađuju stereotipe. Kada devojčice vide sebe u udžbenicima, laboratorijama ili na rukovodećim pozicijama – menjaju i svoj pogled na svet

An Lugon-Mulen (Anne Lugon-Moulin), ambasadorica Švajcarske u Republici Srbiji i Crnoj Gori, od 2013. godine obavlja visoke diplomatske funkcije, između ostalog kao ambasadorica i šefica Odeljenja za podsaharsku Afriku pri Političkoj direkciji Ministarstva spoljnih poslova Švajcarske u Bernu (2013–2019), a potom i kao ambasadorica u Obali Slonovače i predsednica Međunarodne organizacije za kakao. Ima bogato međunarodno iskustvo, posebno u Africi, na Zapadnom Balkanu i u zemljama bivšeg Sovjetskog Saveza. Tokom karijere radila je kako u državnoj upravi, tako i u renomiranim švajcarskim nevladinim organizacijama koje se bave pitanjima dobrog upravljanja. Saradnju je ostvarila i sa međunarodnim organizacijama poput Svetskog programa za hranu Ujedinjenih nacija. Master studije iz razvojne ekonomije završila je na Univerzitetu u Notingemu.

Švajcarska je bila među poslednjim evropskim zemljama koje su dale ženama pravo glasa i ravnopravnost u braku. Kako to objašnjavate?

To je zaista paradoks kada znamo koliko je Švajcarska poznata po svojim demokratskim vrednostima. Ključni razlog leži u specifičnom sistemu direktne demokratije – sve velike društvene promene morale su biti potvrđene na referendumu. To je značilo da muškarci treba da glasaju da bi ženama dali pravo glasa – što je prirodno usporilo proces. Pravo glasa žene su stekle tek 1971. godine. Osim toga, konzervativne vrednosti, naročito u ruralnim kantonima, dodatno su usporavale promene. Ipak, kada su uvedene, sprovedene su odlučno –

ravnopravnost polova danas je suštinski deo švajcarske politike i društva.

Koji su danas najveći izazovi po pitanju ženskih prava i rodne ravnopravnosti?

Ostvaren je veliki napredak – žene su prisutne u svim sektorima, od politike i nauke do biznisa i kulture. Ima ih sve više sa rukovodećim ulogama, a procenat u parlamentu raste. Međutim, izazovi i dalje postoje – rodni jaz u platama i dalje nije u potpunosti zatvoren, a balans između posla i privatnog života otežan je zbog nedovoljno razvijene mreže javnog čuvanja dece i tradicionalne podele kućnih obaveza. Takođe, žene su i dalje manje zastupljene u oblastima poput finansija i tehnologije. Potrebna je ne samo dobra zakonska regulativa, već i dublje društvene promene.

Srbija ima sjajne talente i preduzetnički duh. Potrebno je dodatno institucionalno osnaživanje, rani pristup finansiranju i podsticanje kulture učenja kroz pokušaje i greške. Mi u okviru bilateralne saradnje nudimo upravo tu vrstu podrške



Kakva je politika Švajcarske kada je reč o zastupljenosti žena u menadžmentu i kolika je razlika u platama?

Švajcarska teži većem učešću žena u rukovodstvu, posebno u javnim kompanijama. Ne postoje obavezne kvote, ali postoje zakonske smernice – na primer, preporučuje se da 30 odsto upravnih odbora čine žene. Kompanije su dužne da javno izveštavaju o tome i obrazlože ako ne ispune ciljeve. Rodna razlika u platama trenutno iznosi oko 10 odsto, u zavisnosti od sektora. Transparentnost, redovni monitoring i promocija revizija plata važni su mehanizmi za unapređenje.

Kako vidite rodnu ravnopravnost u Srbiji?

Srbija je ostvarila vidljiv napredak, posebno u zakonodavstvu i prisustvu žena u politici. To što žene zauzimaju ključne pozicije u Vladi šalje snažnu poruku. Ipak, kao i u mnogim drugim zemljama, postoji raskorak između zakona i stvarnosti. U ruralnim sredinama i dalje dominiraju tradicionalne rodne uloge, a ekonomska nezavisnost žena je izazov. Nasilje u porodici, nejednaka raspodela brige o porodici i ograničen pristup preduzetništvu ostaju problemi. Ipak, snažna civilna scena i ženske organizacije u Srbiji predstavljaju stub pozitivnih promena. Takođe, impresionirana sam brojem žena koje su na čelu švajcarskih firmi u Srbiji.

Zašto se feminizam i dalje često percipira negativno, posebno na Balkanu?

Feminizam se često pogrešno razume. Ne radi se o borbi protiv muškaraca, već o jednakim pravima i mogućnostima za sve. Patrijarhalni obrasci duboko su ukorenjeni u tradiciju, religiju i porodične vrednosti i često se posmatraju kao „prirodni poredak“. Ipak, promene se dešavaju. Zahvaljujući obrazovanju, društvenim mrežama i globalnim uzorima, mlađe generacije, posebno devojke, sve više preispituju te norme. Ključne su edukacija, vidljivi uzori i pozitivne priče koje menjaju percepciju.

Koliko veliku ulogu ima obrazovni sistem u osnaživanju devojčica za ostvarenje ravnopravnosti?

Obrazovanje je najjače oruđe za postizanje ravnopravnosti. Daje znanje, ali i samopouzdanje, kritičko mišljenje i nezavisnost. Škole treba da budu mesta gde se devojčice podstiču da budu liderke, da sanjaju i pomeraju granice. Takođe je važno da nastavnici i nastavni programi razgrađuju stereotipe.

Kada devojčice vide sebe u udžbenicima, laboratorijama ili rukovodećim pozicijama – menjaju i svoj pogled na svet.

Služili ste i u Zapadnoj Africi. Koje su to borbe koje žene svuda u svetu dele?

Bez obzira na kontekst, problemi su slični: pristup obrazovanju, ekonomska nezavisnost, zaštita od nasilja, reproduktivna prava i političko učešće. Žene često snose najveći teret neplaćenog rada i diskriminacije. Ali ono što ih povezuje je izuzetna otpornost – i želja da budu uvažene i uključene. Videla sam veliku solidarnost među ženama u različitim kulturama, što mi uliva nadu u globalni napredak.

Šta za vas lično znači rodna ravnopravnost? Da li ste se suočavali sa stereotipima?

Za mene rodna ravnopravnost znači da vas procenjuju na osnovu znanja i sposobnosti, a ne pola. I da imate slobodu da sledite svoje ciljeve bez ograničenja nametnutih zastarelim očekivanjima. Stereotipe sam doživela, često prikrivene. Najbolji odgovor na to su profesionalnost, samopouzdanje i istrajnost. Promene se dešavaju kada pokažete rezultate i otvorite prostor za druge. Smatram da je važno da pomognemo mlađim generacijama žena da njima bude lakše nego nama. Tu vidim našu ključnu ulogu.

Švajcarska je lider u inovacijama. Koji su faktori doprineli tome?

Ključ je u dugoročnoj posvećenosti obrazovanju i istraživanju. Švajcarska ulaže 3,5 odsto BDP-a u istraživanje i razvoj. Obrazovni sistem kombinuje akademsku i stručnu izvrsnost, a jake veze između univerziteta, škola primenjenih nauka i privatnog sektora podstiču inovacije. Država ne nameće pravac, već dozvoljava da saradnja nastaje odozdo. Takođe se ulaže u celoživotno učenje i razvoj veština – što omogućava fleksibilno tržište rada.

Švajcarska podržava razvoj startapa u Srbiji, ali statistike pokazuju da 90 od 100 startapa propadne. Kako se sa tim nosi Švajcarska i šta Srbija može naučiti?

Propadanje startapa je globalni fenomen – dešava se i kod nas. Bitno je da to ne posmatramo kao neuspeh, već kao deo procesa. U Švajcarskoj postoji razvijen sistem podrške – mentorstvo, inkubatori, lakši pristup tržištu i kapitalu. Srbija ima sjajne talente i preduzetnički duh. Potrebno je dodatno institucionalno osnaživanje, rani



Promene se dešavaju kada pokažete rezultate i otvorite prostor za druge. Smatram da je važno da pomognemo mlađim generacijama žena – da njima bude lakše nego nama. Tu vidim našu ključnu ulogu

pristup finansiranju i podsticanje kulture učenja kroz pokušaje i greške. Mi u okviru bilateralne saradnje nudimo upravo tu vrstu podrške.

Koliko su švajcarske kompanije zainteresovane za ulaganje u Srbiji?

Već imamo više od 600 kompanija u Srbiji, posebno u sektoru proizvodnje, farmacije, inženjeringa i IT-a. Godišnja trgovina iznosi dve milijarde evra. Kompanije prepoznaju kvalitetnu radnu snagu i dobru lokaciju za poslovni razvoj. Pored toga, Švajcarska podržava reforme poslovnog okruženja kroz različite projekte. Imamo potpisane i važne bilateralne sporazume, uključujući sporazum o slobodnoj trgovini i izbegavanju dvostrukog oporezivanja. Avionske linije između naših zemalja su brojne – što govori o intenzitetu veza.

Koji su vaši prioriteti kao ambasadorke u jačanju odnosa između Švajcarske i Srbije?

Najvažnije mi je da učvrstim poverenje i saradnju, koje naše zemlje već dugo neguju. To znači dalje unapređenje programa dualnog obrazovanja, jačanje inovacionog ekosistema u Srbiji i nastavak podrške startapima. Kroz Kulturni fond podržavamo i brojne događaje u organizaciji dijaspore. Takođe, negujemo ljude i razmene – od diplomatskih poseta do kulturnih susreta. Naša saradnja se temelji na zajedničkim vrednostima – neutralnosti, dijalogu i uključivanju – i verujem da tu ima prostora za još mnogo toga.

OSNAŽIVANJE ŽENA KLJUČNO ZA RAZVOJ DRUŠTVA

Šubdaršini Tripati,

ambasadorka Indije u Srbiji

Veće učešće žena u procesu donošenja odluka na svim nivoima može doneti pozitivne promene u društvu i globalnim odnosima

Šubdaršini Tripati, ambasadorka Indije u Srbiji, iskusna je karijerna diplomatkinja koja je svoju službu započela 1994. godine u Ministarstvu spoljnih poslova Indije. Tokom gotovo tri decenije rada u diplomatiji, obavljala je brojne značajne funkcije, uključujući dužnost ambasadorke u Jordanu i Kazahstanu. U Beograd je stigla u oktobru 2023. godine, sa jasnom vizijom daljeg jačanja bilateralnih odnosa između Indije i Srbije. U intervjuu za našu ediciju, ambasadorka Tripati govori o rodnoj ravnopravnosti u Indiji, ulozi obrazovanja u osnaživanju žena, kao i o potencijalima za proširenje ekonomske saradnje između dve zemlje. Ističe da je ekonomsko osnaživanje žena ključno za razvoj jednog društva, dok jednak pristup obrazovanju za devojčice i žene predstavlja temelj za globalni napredak.

Gde se Indija danas nalazi kada je reč o rodnoj ravnopravnosti i koji su najveći izazovi na tom polju trenutno?

Ustav Indije garantuje rodnu ravnopravnost i država ne pravi diskriminaciju prema bilo kom građaninu na osnovu vere, rase, kaste, pola i slično. Zapravo, postoje posebne odredbe koje omogućavaju državi da preduzme afirmativne mere u korist žena. Iako je Indija ostvarila značajan napredak u oblasti rodne ravnopravnosti, i dalje postoje određeni izazovi vezani za kulturne i društvene norme.

Kakva je politika Indije u pogledu ravnopravne zastupljenosti žena na vodećim pozicijama u politici i biznisu? Sa druge strane, postoji li jaz u platama između muškaraca i žena?

Na saveznom nivou postoji posebno Ministarstvo za ženska i dečja pitanja, koje se bavi osnaživanjem žena i zaštitom prava dece u Indiji. Ministarstvo preduzima političke inicijative usmerene na dobrobit i zaštitu prava žena i dece. Godine 2023. usvojen je ustavni amandman kojim se obezbeđuje da jednu trećinu mesta

u parlamentu i državnim zakonodavnim skupštinama zauzimaju žene. Postoje ustavne i zakonske odredbe koje garantuju jednaku platu za isti rad, i za muškarce i za žene. Veliki broj indijskih žena je lider u različitim oblastima.

Kako vidite ulogu obrazovnog sistema u osnaživanju devojčica za jednaka prava? Da li devojčice u Indiji danas imaju ista prava na obrazovanje kao dečaci?

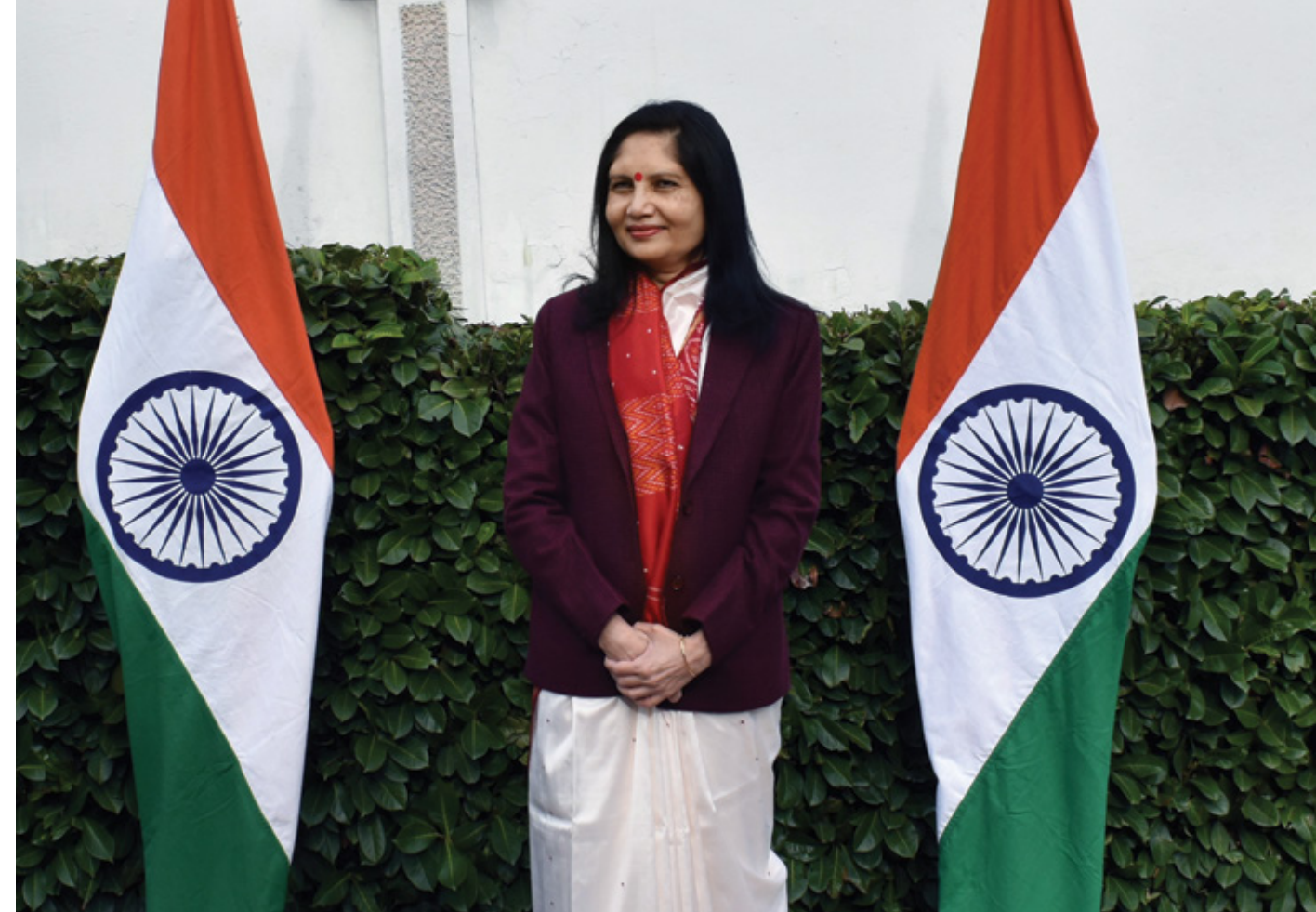
Po mom mišljenju, obrazovanje ima ključnu ulogu u osnaživanju devojčica u Indiji i obezbeđivanju njihovih jednakih prava. Ustavom su garantovana prava na obrazovanje i zapošljavanje. Premijer Indije veruje da kada žene napreduju, napreduje ceo svet. Ekonomsko osnaživanje žena u državi podstiče razvoj i, omogućavajući jednak pristup obrazovanju za žene, pokrećemo globalni napredak.

Šta vama lično znači rodna ravnopravnost? Da li ste se susretali sa rodnim stereotipima u karijeri ili privatnom životu i kako ste reagovali na njih?

Lično mi rodna ravnopravnost mnogo znači, jer u potpunosti podržavam koncept osnaživanja žena u širem interesu društva. Srećom, nisam se susretala sa rodnim stereotipima ni u karijeri ni u privatnom životu. Koji savet biste dali mladim ženama koje su zainteresovane da se bave spoljnom politikom? Verujem da veće učešće žena u procesu donošenja odluka na svim nivoima može doneti pozitivne promene u društvu i globalnim odnosima. Zato bih podstakla žene da se odluče za karijeru u spoljnoj politici i tako doprinesu rešavanju složenih problema sa kojima se svet suočava.

Kako vidite bilateralne odnose Srbije i Indije?

Postoji duboka veza prijateljstva između Indije i Srbije. Naši višestrani bilateralni odnosi obuhvataju širok



spektar oblasti kao što su politika, poslovanje, kultura, odbrana i drugo. Obe zemlje dele slične stavove o mnogim globalnim pitanjima i podržavaju jedna drugu na međunarodnoj sceni.

Indija je jedna od pet najvećih ekonomija sveta. Gde vidite mogućnosti za širu ekonomsku saradnju između Srbije i Indije?

U poslednje vreme došlo je do proširenja ekonomske saradnje između Indije i Srbije. Bilateralna trgovina beleži konstantan rast poslednjih nekoliko godina. U 2024. godini premašila je vrednost od 400 miliona američkih dolara. Nedavno osnovana Indijsko-srpska privredna komora obavlja značajan posao u proširenju poslovnih prilika i promociji trgovine.

Srbija je jedna od partnerskih zemalja u okviru Indijskog programa tehničke i ekonomske saradnje (ITEC). Šta se nudi kroz ITEC program?

ITEC program je proširen na Srbiju 2008. godine i od tada je 173 srpskih ITEC pripravnika prošlo obuku u Indiji u različitim oblastima, kao što su poljoprivreda,

informaciona tehnologija, telekomunikacije, poštanski sektor, mala i srednja preduzeća, menadžment, finansije, tekstil, ruralni razvoj, životna sredina, joga i drugo. Srbija je koristila i obuku u okviru Stručnog kursa za strane diplomate i do sada je ovu obuku prošlo 13 srpskih diplomata.

Koji su vaši prioriteti u negovanju bilateralnih odnosa tokom vašeg mandata u Srbiji?

Trenutno smo fokusirani na unapređenje ekonomskih i odbrambenih veza između dve zemlje. U decembru 2024. godine naš državni ministar za elektroniku i informacione tehnologije Jitin Prasada posetio je Srbiju kako bi učestvovao na samitu GPAI održanom u Beogradu. Saradnja Indije i Srbije u oblasti odbrane takođe se intenzivira. Prošle godine je u Nju Delhiju održan prvi sastanak Zajedničkog odbora za saradnju u oblasti odbrane. Obe strane žele da istraže nove mogućnosti za vojnotehničku saradnju u narednim godinama. Nedavno je delegacija iz Srbije posetila sajam Aero India, u februaru 2025. godine.

NE POVLAČIM SE KAD JE TEŠKO

Maja Kovačević,

dekanka Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Beogradu

Smatram da je važno da, onoliko koliko mogu, doprinesem dobrobiti fakulteta i mojih kolega, na prvom mestu, a to podrazumeva i studente i profesore. Mislim da sam zato i imala njihovu podršku. Vrlo je teško štititi interese fakulteta u ovom trenutku, ali ja ću istrajati na tom putu

Redovna profesorka Fakulteta političkih nauka Maja Kovačević izglasana je u februaru 2025. za dekanu ovog fakulteta, prvu ženu na ovom mestu u istoriji FPN-a. U periodu od 1995. do 2001. godine radila je kao istraživač-saradnik u Institutu ekonomskih nauka u Beogradu, a 2001. godine bila je načelnik Odeljenja za Evropsku uniju u Ministarstvu za ekonomske odnose sa inostranstvom Savezne Republike Jugoslavije. U periodu od 2001. do 2002. godine bila je pomoćnica saveznog ministra u Ministarstvu za ekonomske odnose sa inostranstvom Savezne Republike Jugoslavije, potom od 2003. do 2004. šefica Kancelarije za pridruživanje Savezne Republike Jugoslavije/Srbije i Crne Gore Evropskoj uniji, da bi prešla na Fakultet političkih nauka gde je najpre obavljala poslove šefice biroa za međunarodnu saradnju i bila projekt-menadžer.

Predaje više predmeta iz oblasti evropskih studija: Evropske integracije – razvoj i problemi, EU kao globalni akter, Savremeni evropski odnosi, EU u savremenim međunarodnim odnosima, Pravo i politika upravljanja migracijama i azilom u EU.

Ove godine ste izabrani za prvu dekanu Fakulteta političkih nauka u Beogradu. Kako gledate na činjenicu da do sada nijedna koleginica nije bila na mestu dekana i zašto je baš u ovom trenutku došlo do promene?

U prethodnom periodu, koliko ja znam, samo se jednom jedna koleginica kandidovala. Ja lično nikada nisam imala nameru da se kandidujem za dekana. Nije mi to bila ambicija, ali sam poslednjih godinu, godinu i po dana osećala da se vrše svojevrсни pritisci na fakultet, da postoje pokušaji preglasavanja preko predstavnika države kao osnivača u Savetu fakulteta. Nisam htela da sedim skrštenih ruku. Želela sam da se angažujem, da

doprinesem ako mogu, i to me je zapravo opredelilo da uđem u izbornu trku u septembru prošle godine. Naravno, niko od nas tada nije mogao da predvidi sve događaje koji će uslediti. Ali ja sam jednostavno tip koji se ne povlači kada je teško. Tako da nisam odustala videvši sve što se dešava — pad nadstrešnice, studentski protesti, blokada — sve je to bilo tokom izbornog ciklusa. Međutim, nisam htela da odustanem. Smatram da je važno da, onoliko koliko mogu, doprinesem dobrobiti fakulteta i mojih kolega, na prvom mestu, a to podrazumeva i studente i profesore. Mislim da sam zato i imala njihovu podršku. Vrlo je teško štititi interese fakulteta u ovom trenutku, ali ja ću istrajati na tom putu.

Kad kažete da je teško u ovom trenutku biti dekan fakulteta, u čemu se trenutno sve ogleda pritisak na univerzitate?

Pritisci su izuzetno veliki. Ja sam to u više navrata nazivala čak i otvorenim napadima na univerzitet uopšte, ne samo na naš fakultet. Naravno, najbolje poznajem situaciju na Univerzitetu u Beogradu. Počevši od one uredbe koja je nezakonito doneta, a čiji je cilj bio da nam plate budu drastično smanjene.

Ta uredba je nezakonita iz više razloga. Prvo, donela ju je vlada u tehničkom mandatu, vlada u ostavci, koja zapravo može da obavlja samo tekuće poslove. Drugo, ta uredba je mogla biti doneta samo na inicijativu Saveta za visoko obrazovanje. Prema svim informacijama koje mi imamo, te inicijative nije bilo. I treće, morala je da bude konsultovana Konferencija univerziteta. Ni toga nije bilo. Iz tih razloga, naravno, pokrenuli smo postupak pred Ustavnim sudom. Odmah nakon toga usledio je vanredni inspekcijski nadzor nad fakultetima. Pre toga je Ministarstvo prosvete — i dalje govorimo o prethodnom



mandatu, dakle o vladi u ostavci, poslalo dopise dekanima, upozoravajući nas da smo dužni da organizujemo nastavu. Takođe su nam postavljali pitanja da li smo zvali policiju da prijavimo grupe studenata koje blokiraju fakultete, i da li smo pokretali disciplinske postupke protiv studenata koji učestvuju u blokadi, uz upozorenje da disciplinski postupak u najtežim slučajevima može da se završi i gubitkom statusa studenta.

Da li ste to shvatili kao pretnju?

To je zapravo intonirano kao upozorenje da bi to trebalo da radimo. Ja u svoje lično ime mogu da kažem, a to je slučaj i sa svim drugim fakultetima Univerziteta u Beogradu, da sam naravno javno izjavila da neću zvati policiju da prijavljujem studente, mogla bih samo da zovem da ih neko odbrani u slučaju da budu napadnuti, niti ću pokretati disciplinske postupke jer, da ne zaboravimo, mi smo kao profesori stali iza studentskih zahteva.

To ne znači nužno da se svi mi slažemo sa blokadama i tu postoje različita mišljenja među profesorima da li su blokade bolji način. Ali niko zaista nije osporavao, niti danas osporava moralnu vrednost i utemeljenost tih zahteva. Dakle, nakon ovog upozorenja krenuo je vanredni inspekcijski nadzor sa zahtevom da dostavimo

obaveštenje ministarstvu o tome da li se odvija nastava, da li se održavaju ispiti. Mi smo poslali odgovor, objasnili da se to ne održava zbog faktičkog stanja, a to je nemogućnost da se nastava odvija. I pošto je, naravno, Univerzitet u Beogradu angažovao jedan advokatski tim, mi smo u tom odgovoru objasnili da zapravo studenti kao i svi drugi imaju pravo na mirno okupljanje, imaju pravo na izražavanje svog mišljenja i imaju pravo da manifestuju svoje nezadovoljstvo i to pravo, ako je u javnom interesu, a mi smatramo da su njihovi ciljevi legitimni i zaista mislimo da su od javnog interesa, u tom slučaju, prema Evropskoj konvenciji o ljudskim pravima i prema stavu Evropskog suda za ljudska prava, to njihovo pravo je iznad svake nacionalne regulative.

Naravno, postoji i argument da mi kao univerzitet treba da pružimo obrazovanje, da treba da izvodimo nastavu itd. Međutim, smatramo da je ovo jedna objektivna situacija u kojoj njihovo pravo da štite javni interes zapravo stoji iznad ovog prava.

Takođe, ministarstvo koje je u obavezi prema Zakonu o visokom obrazovanju da uplaćuje materijalne troškove državnim fakultetima, ono to jednostavno ne radi. I na taj način zapravo nas dovodi u jedno stanje finansijskog iscrpljivanja.

Vlast planira da stavi znak jednakosti između državnih i privatnih fakulteta u pogledu finansiranja. Da li je to izvodljivo i šta je poenta takve najave?

Do nas dopiru glasovi o uvođenju vaučerizacije u visokom obrazovanju, što bi značilo da maturanti, oni koji žele da studiraju, bez obzira na to šta i na kom fakultetu, kada budu rangirani po svom uspehu na maturi, dobili bi vaučere za upis bilo kog fakulteta, privatnog ili državnog. Što naravno potpuno menja položaj državnih univerziteta. To nije, kako režim to često predstavlja, stvar konkurencije jer je Univerzitet u Beogradu institucija od nacionalnog značaja. Mi imamo dva veka tradicije. I, što je još jako važno, u našoj zemlji od početka osnivanja privatnih univerziteta i fakulteta, nikada nije uspostavljen jedan ozbiljan sistem kontrole kvaliteta obrazovanja. Tako da, naravno, nama je jasno da je cilj svega toga, moglo bi se reći osveta Univerzitetu u Beogradu zato što smo mi institucija koja uživa vrlo veliki ugled kod građana i jedna od retkih institucija koja nije zarobljena.

Zašto, po vašem mišljenju, država nije ispunila studentske zahteve, posebno prvi zahtev koji se odnosi na dokumentaciju o nadstrešnici? Da li je korupcija u Srbiji narasla toliko da će se država pre urušiti nego što će uspostaviti vladavinu prava, ojačati institucije i boriti se protiv korupcije?

Prvi studentski zahtev otvorio je Pandorinu kutiju jer je ukazao na ogromne razmere korupcije u našoj zemlji. Univerzitet je, kao što je poznato, osnovao ekspertsku grupu koja se bavila analizom ispunjenosti prvog zahteva i oni su predstavili svoj izveštaj u kome je konstatovano da jedan značajan deo dokumentacije nedostaje. I činjenica da do danas nije došlo do objavljivanja celovite dokumentacije zapravo budi sumnju da je zaista reč o korupciji i da ovo nije izolovan slučaj. Režim uporno tvrdi da su uslovi ispunjeni i da studenti iz obesti nastavljaju da protestuju, ali to nije tačno.

Bili ste deo vlade na saveznom nivou posle 5. oktobra. Kakva su vaša iskustva iz tog perioda?

Kada sam odlučila tada da se priključim Ministarstvu za ekonomske odnose sa inostranstvom SRJ, na njegovom čelu bio je profesor Miroljub Labus i pri tom ministarstvu napravili smo kancelariju za pridruživanje Evropskoj uniji, kako bismo uopšte otpočeli taj proces, jer smo pre toga bili pod sankcijama i tako dalje. Bila sam tamo dve i po godine i postala sam vremenom nekako razočarana iz više razloga. Nisam došla na tu poziciju po političkoj liniji, već kao stručnjak. Na početku

tog procesa, ja sam zaista bila jako srećna i motivisana, mislila sam da ću doprineti tome da se moja zemlja iz jednog dugog perioda izolacije vrati u dijalog, sedne za isti sto sa drugim evropskim zemljama. Međutim, vrlo brzo je postalo jasno da su tu prisutna brojna iscrpljujuća pitanja: od razlaza sa Crnom Gorom, preko intenzivnog uslovljavanja saradnje sa Haškim tribunalom, do opšteg političkog zamora, naročito nakon ubistva premijera Đinđića. Nije više bilo elana da se proces evropskih integracija vodi i ja sam nakon toga prešla na fakultet. Naravno i dalje sam u oblasti evropskih integracija, jer to sam i magistrirala i doktorirala i danas predajem više predmeta iz oblasti evropskih studija.

Gde mogu da se povuku paralele između tog vremena i ovog danas i da se izbegne u budućnosti ta neefikasnost u promenama i približavanju EU?

Sve zavisi od toga kako će izgledati skupštinska većina posle narednih izbora. Ako pravimo paralelu, u ono vreme je bio DOS koji je bio jedna vrlo heterogena koalicija sa velikim brojem članica različite relevantnosti i uticaja, ali je svako hteo neki svoj deo kolača. Dakle, pitanje koje je važno je koliko je stabilna skupštinska većina. Ako jeste, u tom slučaju može dosta da se uradi. Drugo pitanje je da u toj većini ne dođe do pukotina oko važnih pitanja kao što su pitanja pravosuđa, funkcionisanja Narodne skupštine, nezavisno delovanja vlade, vraćanja funkcije predsednika države u ustavne okvire. Ako po tim pitanjima ne dođe do razilaženja, moguće je doći do promena.

Mi imamo mnogo ljudi stručnih u različitim oblastima koji su iz različitih razloga ili marginalizovani ili oni sami nisu imali motiv da se angažuju. Činjenica je da je energija studentskih protesta motivisala mnoge ljude. Samo je važno da se bude mudar i da se ne dozvoli da u jednoj vladi, koja bi morala da bude oročena na izvesni period a koja bi mogla da dođe na vlast na sledećim izborima, dođe do cepanja većine koja treba da radi na nekoliko ključnih prioriteta, a to su početak izgradnje nezavisnih institucija, uređivanje medijske scene i stvaranje uslova za sledeće izbore na kojima bi mogla da bude profilisana jedna još stabilnija većina.

Kako vidite napredak Srbije ka Evropskoj uniji?

Kad bi jedna vlada radila na ovim prioritetima o kojima smo sada govorili, to bi već bio veliki pomak ka Evropskoj uniji, jer to je ono o čemu stalno govorimo – u središtu pregovora o pristupanju, pored toga što naravno postoji hiljade standarda u najrazličitijim oblastima, od privrede, preko bezbednosti proizvoda do zaštite životne



U situaciji smo jedne opasne i duboke društvene podele koja je u velikoj meri nametnuta i indukovana od strane režima, koji zapravo na taj način vlada

sredine, sa kojima se treba uskladiti, nalaze se pitanja demokratizacije, vladavine prava, borbe protiv korupcije, slobode medija, gde mi suštinskog napretka nemamo. Postoje neki tehnički pomaci tako što se usvoji, recimo neki propis, koji se kasnije ne primenjuje.

U javnosti je sve prisutnije uverenje da aktuelna vlast zapravo nema stvarnu političku volju za članstvo u EU, dok s druge strane raste osećaj da ni sama Evropska unija više ne vidi Srbiju kao buduću članicu. Šta su uzroci tog sve izraženijeg evroskepticizma u domaćem društvu?

Evroskepticizam u Srbiji je u porastu poslednjih godina, ali je on posledica toga da građani prepoznaju da je, sa jedne stane, EU umorna od proširenja, a sa druge strane da je naš režim deklarativno zagovarao pristupanje Evropskoj uniji. Zapravo, građani se u velikoj meri osećaju razočarano jer smatraju, sa pravom, da je Evropskoj uniji najvažnije da u odnosima sa Srbijom ostvaruje ono što Evropska unija percipira kao svoje bezbednosne interese, a to su napredak dijaloga Beograd-Priština, stabilnost u regionalnim odnosima i, naravno, za Evropsku uniju je veoma važno da pokuša da spreči jači uticaj Rusije u Srbiji. S obzirom na to da je režim bio, ne u potpunosti, ali u dobroj meri kooperativan po ovim pitanjima, Evropska unija je bila voljna da zatvori oči ili da manje pažnje posvećuje pitanjima demokratizacije, vladavine prava, onom što je nama građanima zapravo od velike važnosti. Jer svako od nas oseća taj problem. Ako vi ne možete da okončate neki svoj privatani sudski spor godinama, a neko može petnaest za kratko vreme, vi vidite da pravda nije jednaka za sve. A društvo u kojem nema pravde, u kojem ne postoje nezavisne institucije koje štite prava svih građana, suočava se s veoma opasnim tendencijama. Takva situacija, na srednji i duži rok, neminovno dovodi do rastućeg nezadovoljstva i destabilizuje državu iznutra.

Šta vidite kao izlaz iz društvene krize u kojoj se trenutno nalazimo?

Mislim da smo mi u situaciji jedne opasne i duboke društvene podele koja je u velikoj meri nametnuta i indukovana od strane režima, koji zapravo na taj način vlada. Međutim, ono čemu prisustvujemo, taj neprijateljski rečnik u javnoj sferi, praktično huškanje građana jednih na druge, podizanje različitosti u mišljenju koja su normalna stvar u svakom društvu, na nivo neprijateljstva i sukobljavanja, to je jako opasno za svako društvo.

I na primer, i sama Evropska unija je u jednom svom dokumentu od pre više od dvadeset godina, koji je predstavljao njenu prvu bezbednosnu strategiju, definisala pretnje po bezbednost Evropske unije. Jedna od tih pretnji je takozvano urušavanje države. A kako ga ona definiše - kao stanje u kojem postoje rasprostranjena korupcija, slabe institucije, odsustvo političke odgovornosti i pojava dubokih društvenih podela. Zašto EU smatra da je to bezbednosna pretnja? Zato što su to po njoj simptomi države koja se urušava iznutra, jer je razjeda unutrašnja nestabilnost. Ja mislim da to vrlo liči na opis naše stvarnosti i zato mislim da je to još jedan od razloga zašto Evropska unija mora ozbiljnije da se angažuje kada je reč o svemu što se događa u Srbiji.

U PRIRODI ŽENE JE POŽRTVOVANOST

Marijana Petković,

profesorka književnosti i aktivistkinja udruženja Ne damo Jadar

Potreba da se sačuva budućnost je genetski zapisana ženama ovih prostora. Uvek se setim čuvene rečenice Laze Lazarevića, pisca i psihijatra: „Kako su bile velike naše matere.“ U ratovima, nesrećama, sačuvala su i porodice i zemlju, pa tako i danas u ovim užasnim vremenima

„Motiv za uključanje u borbu protiv otvaranja rudnika litijuma nastao je onog momenta kada je Zlatko Kokanović sa još nekoliko komšija došao kod mene sa željom da pročitam Nacrt Prostornog plana projekta 'Jadar' o kome ništa nisam znala do tada, jer nas konkretno nikada nisu ni informisali, ni kompanija, a ni vlast“, priča Marijana Petković, profesorka književnosti i aktivistkinja udruženja Ne damo Jadar. Nakon pročitane projekta ostala je, kako kaže, zaprepašćena veličinom obuhvaćenog prostora, količinama agresivnih kiselina, tonama eksploziva, blizinom svih tih postrojenja i deponije, isplaniranih nedaleko od njihovih kuća. „To je za mene postalo nedopustivo i nemoguće i tada sam odlučila da se uključim i postanem deo borbe“, kaže ona.

Kako zamišljate budućnost Jaderskog kraja ako se vaša borba isplati – i šta ako se ne isplati?

Budućnost Jaderskog kraja je svetla, ona je i dalje zelena i zaštićena kao vodoizvorište, i to će biti naš krajnji cilj, ne samo da Rio Tinto ode. U svetu sam videla mnoge primere gde su se kompanije decenijama posle vraćale i poništavale odluke o očuvanju prostora koje su htele da eksploatišu. Te slučajeve imamo u Kanadi i Americi, o Africi da i ne govorim. Zato i sve

buduće generacije moraju biti oprezne i spremne da brane svoju zemlju, vodu i vazduh, što pokazuju studenti i mladi ljudi ovih meseci u protestima. Ne razmišljam uopšte da se borba neće isplatiti, jer ne bih učestvovala u njoj. Ona će verovatno trajati jer kompanije ovog tipa imaju i novac i kapital, ali mi imamo volju i želju da ih pobedimo i ostavimo ovu zemlju mladima, onako kako su je nama ostavili naši preci.

Mnogi vas prepoznaju kao jednu od najsnažnijih žena u borbi za zdravu sredinu. Odakle crpите energiju za vaš aktivizam?

Ne mislim da sam snažna, pre bih rekla da sam tvrdoglava i uporna, naročito kad je nepravda u pitanju. A ovde je ima napretek. Što se tiče aktivizma, uvek mi smeta ta reč, jer ne vidim sebe tako. Mi smo svi obični ljudi koji neće rudnik, branimo svoje živote, svoje malo selo i tako celu Srbiju. Moja snaga je moja porodica, suprug Nebojša koji je takođe u ovoj borbi, deca, komšije, naši naučnici i akademici, i svi oni ljudi koji su naš vetar u leđa širom Srbije. Svi ti ljudi su meni potvrda da smo na ispravnom putu, a to je dovoljno da se gura dalje.

Aktivisti iz Udruženja Ne damo Jadar bili su više



puta hapšeni. Sa kakvim ste se sve pritiscima vi lično suočavali zbog svog angažmana, i kako ste se nosili s tim?

Kad smo krenuli u borbu, pokušali smo da predvidimo šta će sve da nam rade. Pisali su mi krivične prijave, neki dan čak tri. Bilo je i SLAP tužbi, one su odbačene, ali provlačenje porodice kroz režimske medije, najstrašnije laži iz vrha vlasti o mom suprugu, to je vrhunac beščašća. Ipak, tvrd smo mi narod, u genima nam je stradanje, a oni uvek mogu gore, i na to smo spremni. Nije lako, al je častno, Vuk je zapisao, tako da pritisak jeste ogroman, ali ga svi zajedno nosimo, onako komšijski.

Šta je za vas, lično i društveno, najveći ulog u ovoj borbi?

Najveći ulog u svakom smislu u ovoj borbi je život. Možda zvuči pretenciozno, ali mi svoju borbu živimo non-stop. Mi ne idemo na letovanja i zimovanja, nemamo dana odmora jer budnost na terenu zahteva celog čoveka. Borba je počela na ličnom nivou, a uspeći smo da je dignemo na najviši nivo u ovoj zemlji, a sad i van zemlje. Ljudi su svuda prepoznali tu iskrenost i nesebičnost, a prepoznali su i ljubav, protiv toga teško kapitalisti izlaze na kraj.

Kako vi tumačite činjenicu da se u mnogim ekološkim inicijativama upravo žene nalaze na prvim linijama borbe?

Žena je uvek stub, ili kako Andrić kaže „žena stoji kao kapija, na izlazu kao i na ulazu ovog sveta“. U prirodi žene je požrtvovanost, naročito kada su deca i dom u pitanju. To opšte dobro i potreba da se sačuva budućnost, jeste genetski zapisano ženama ovih prostora. Uvek se setim čuvene rečenice Laze Lazarevića, pisca i psihijatra: „Kako su bile velike naše matere.“. U ratovima, nesrećama, sačuvale su i porodice i zemlju, pa tako i danas u ovim užasnim vremenima.

Postalo je potpuno jasno da Vlada Srbije na projekat nije stavila tačku već zarez. Šta očekujete da će se dešavati nadalje?

Dešavaće se isto što i dosad. Kad su navodno stavili tačku, mi smo znali da nisu. Sve je laž, manipulacija, muljanje s papirima, dozvolama, zakonima. U

korumpiranoj državi, očekivana je samo korupcija. Ljudi u vlasti ne umeju drugačije, pa će tako i nastaviti, dok nekome ne dosadi. Kome, i kad, videćemo.

Da li bi, prema vašem mišljenju, prirodne resurse, posebno one ključne, zdrav vazduh, vodu i zemljište, trebalo ostaviti budućim generacijama? Da li je to naša dužnost?

Da, mlade generacije moraju imati svoju vodu, svoju zemlju. Pijaća voda je najskuplji resurs na svetu, i biće sve skuplja, obradiva zemlja takođe. Kako iko može da živi bez vode i zdrave hrane. Navikavaju nas na vodu iz flaše, ali kad na česmi jedan dan nema vode, onda ne vredi ni flaširana, a tad ne vredi ni novac. Voda i zemlja nemaju cenu, kad ih nema, onda nema ni života.

Kako vidite trenutno stanje u zemlji i društvu? Šta vas najviše pogađa?

Situacija u zemlji svakako nije dobra, jer svi oni ljudi na protestima u zadnjih pola godine su nezadovoljni i, pre svega, nesrećni zbog samovolje jednog čoveka. Sva ta mlada deca na neki način stradaju i to me najviše pogađa. Bole me njihove rane, žuljevi i strah me je da će posledice svojih hodočašća tek videti u budućnosti. Narušavaju svoje zdravlje, a sve su učinili, dali su i daju sve od sebe, ne znam da li smo ih vredni uopšte.

Vaš osnovni posao je rad u prosveti. Kako biste opisali trenutni položaj nastavnika u Srbiji – finansijski, profesionalno i društveno?

Nekad se šalim i kažem kod mene je sve iz ljubavi. Prosveta jeste ljubav i tu nema novca jer vlast uvek zloupotrebljava činjenicu da volimo svoje đake i da ćemo uvek njih staviti ispred svega. Tako je bilo u svim sistemima, ali ova vlast je otišla i korak dalje. Našu rođenu decu je egzistencijalno ugrozila, neprimanjem plata, kao što platu sad ne primaju univerzitetski profesori. Oni su udarili na naše porodice, i to protivno zakonu, što im se ne sme oprostiti. Drago mi je što su to sad shvatili i naši studenti i srednjoškolci, a oni im neće oprostiti, to jedino znam.

Kakve promene su, po vašem mišljenju, neophodne da bi obrazovanje u Srbiji krenulo u boljem pravcu?



Ne mislim da sam snažna, pre bih rekla da sam tvrdoglava i uporna, naročito kad je nepravda u pitanju. A ovde je ima napretek

S obzirom na to da sam prosvetni radnik već 28 godina, reći ću da imam neko lično mišljenje o prosveti kako bi ona mogla da izgleda. Prvo nam treba nacionalna strategija obrazovanja, a mi je nemamo. Imamo glomazan činovnički aparat koji je potpuno beskoristan. To su svi silni pomoćnici u Ministarstvu prosvete i školskim upravama. Tu ima i penzionera koji su se prosvetom bavili u prošlom veku. Kada nas nastavnike budu pitali šta mi mislimo kako unaprediti prosvetni sistem, znaću da je došlo do promene. Ovako samo stižu direktiva iz Ministarstva, ili još bolje preporuke koje nisu obavezujuće. I tako funkcioniše prosvetni sistem, kao preporuka, često van zakona.

Koju poruku biste uputili ženama (i muškarcima) u drugim krajevima Srbije koji se suočavaju sa sličnim ekološkim izazovima?

Poruka je borba i budnost na svakom mestu. Takođe upornost, masovnost i solidarnost sa drugim ugroženim područjima i informisanost svakog pojedinca. Lični interes ne sme biti nikome primaran, ekološka pitanja su opšta i zato su uneta u Ustav naše zemlje. I naravno hrabrost jer znamo zbog čega se borimo, a to je budućnost ove zemlje oličena u mladim ljudima. Oni nas se ne smeju stideti ili, kako neko reče, da i mi budemo nekome slavni preci.

NOVINARSTVO NIJE SAMO POSAO, TO JE MISIJA

Mileva Malešić,

osnivačica Televizije Forum iz Prijepolja

Mediji u Srbiji generalno su zarobljeni. Nisu slobodni. Vlast ne želi slobodne medije, želi poslušne propagandiste njihove politike i koristi razne mehanizme da ih dovede i drži u takvom položaju

„Kad dobijete nagradu za dokumentarni film, za TV emisiju, za TV prilog na medijskim festivalima, to su profesionalne nagrade i doživljavate ih kao priznanje kompletnom timu i sve su mi drage. Profesionalne nagrade su potvrda da smo na dobrom putu kao medij“, kaže Mileva Malešić, koja za sebe kaže da je po profesiji novinarka a po opredeljenju aktivistkinja. Upravo za to dokaz su i druge nagrade i priznanja koje je dobijala za svoj celokupni rad i lični doprinos. Takve su Nagrada „Anđelka Milić“ koju dodeljuje Sekcija za feministička istraživanja i kritičke studije maskuliniteta, SEFEM „za izuzetan i životni doprinos u stvaranju znanja iz oblasti rodnih i feminističkih studija i njihovu primenu u ženskom pokretu, kao i afirmaciju politika rodne ravnopravnosti u Srbiji“. Ova nagrada joj je, kako kaže, posebno draga jer nosi ime izuzetne žene i čuva sećanje na nju. Tu je i nagrada „Cvet uspeha za ženu zmaj“ za medijsku promociju ženskog preduzetništva koju dodeljuje Udruženje poslovnih žena Srbije. Dobitnica je i priznanja za „Ličnost godine“ 2018. godine, dodeljeno od Misije OSCE u Srbiji za „promociju kvalitetnog novinarstva i medijske pismenosti među lokalnom publikom i za rad sa mladim novinarima i novinarkama i podsticanje da profesionalno izveštavaju“. Malešić ističe da je prenošenje znanja i iskustva na mlade novinare i novinarkes zaista ispunjava. „Zajedno sa Novom ekonomijom, u okviru Pres akademije, sa velikim zadovoljstvom držim treninge za mlade novinare i novinarkes o rodno osetljivom izveštavanju i primeni principa rodne ravnopravnosti i inkluzije u novinarskom izveštavanju. Polaznici treninga su jako zainteresovani za temu, osvešćeni i zadovoljstvo je raditi sa njima“, kaže ona.

Kako se razvijala vaša karijera, od početaka u novinarstvu pa do osnivanja Udruženja Forum žena Prijepolja i Televizije Forum, prve TV stanice civilnog sektora koju su osnovala žene?
Kao gimnazijalka novinarstvo sam doživljavala kao mogućnost za putovanja, upoznavanje novih ljudi i zemalja. Već na Fakultetu političkih nauka u Beogradu snovi su počeli da se raspršuju i realnost se počela pokazivati u svoj svojoj „raskoši“. Prvi tekst sam objavila u „Studentu“, kao studentkinja novinarstva. Po diplomiranju, bez posla, sobe u studentskom domu i studentskog kredita ostanak u Beogradu je bio nemoguć. Prihvatila sam prvi ponuđeni posao, profesorke u srednjoj školi u Novoj Varoši. Bilo mi je važno da rasteretim porodični budžet koji je činila jedna radnička plata. Usledili su zatim novinarski poslovi u lokalnim štampanim medijima. Kratko sam radila u listu „Raška“ u Raški, a potom u JIP „Polimlje“, list i radio, gde sam bila novinarka, glavna i odgovorna urednica i direktorka. U tom periodu sam bila i dopisnica dnevnih listova „Politika“, „Glas javnosti“, „Blic“ i agencija Tanjug i Beta. Prihvatila sam dopisnički status i otkazivala ga zbog neslaganja sa uređivačkom politikom pomenutih medija. Bile su to devedesete godine. Novinarski angažman mi nije pružao potpunu satisfakciju, pa sam se angažovala prvo kao antiratna aktivistkinja Žena u crnom, a potom i mreže žena u medijima. Nekoliko godina kasnije, 2000. godine, osnovala sam Udruženje Forum žena Prijepolja i sa par koleginica, novinarki i aktivistkinja krenula u novu avanturu, što je 2008. godine rezultiralo pokretanjem medija civilnog sektora – Televizije Forum, prve ženske TV stanice na Balkanu. Tako smo u okviru Udruženja stvorile slobodan prostor za



Kad sam došla u Prijepolje, bila sam prva novinarka u istoriji prijepoljskog novinarstva, tada dužoj 50 godina

okupljanje i rad žena, a u okviru TV Forum slobodnu medijsku kuću za žene, formalne i neformalne grupe, organizacije i institucije koje se bave ženskim ljudskim pravima. Takve nas prepoznaju i druge organizacije i mediji. Članice smo Mreže žena protiv nasilja, Antitrafiking mreže, Mreže ženskih organizacija jugozapadne Srbije. Od samog osnivanja za naš rad su zainteresovani i drugi mediji. Prepoznaju nas kao slobodne, profesionalne medije koji rade u javnom interesu, sa posebnim akcentom na rodnu ravnopravnost.

Koje projekte Forum žena Prijepolja koji se tiču poboljšanja položaja žena biste posebno izdvojili?
Prvi projekat, pre 25 godina, bio je „Žene sela zajedno“. Nakon ratnih godina i poljuljanog poverenja u prijepoljskoj višenacionalnoj sredini, po selima smo okupljale žene i otvarale teme međusobnog poverenja, solidarnosti i tolerancije... Žene, učesnice radionica, kao da su čekale baš to, da ih neko okupi i da podele sve svoje strahove, strepnje i da, bez obzira na to kroz šta su prolazile proteklih godina, pošalju poruku da žele zajedno da žive i dele i dobro i zlo. Zadobile smo poverenje žena, pažljivo slušale njihove potrebe i naredne projekte kreirale prema njihovoj meri. Radile smo edukativne radionice o zdravlju žena, osnaživanju žena za učešće u odlučivanju u savetima mesnih zajednica, ekonomskom osnaživanju žena... Pre pokretanja ženske televizije, četiri godine smo radile radio-emisije „Naš glas, glas razuma“ koje su, jednom nedeljno, emitovane na 10 radio-stanica u Srbiji. Novinarski rad i ženski aktivizam su objedinjeni i stavljeni u funkciju javnog interesa.

Svaki slučaj verbalnog nasilja i rodne diskriminacije prema novinarkama treba izneti u javnost

Poslednjih desetak godina fokus naših projekata je prebačen na medijske projekte. Radimo na profesionalnom usavršavanju novinara i novinarki, predstavljanju žena i ženskih organizacija u medijima, uključujemo mlade i edukujemo ih za proizvodnju medijskih sadržaja, otvaramo prostor za osobe sa invaliditetom i druge ranjive grupe i manjine. Naši seminari okupljaju novinare i novinarke širom Srbije. Pored novih znanja i razmene iskustava, na njima se međusobno podržavamo i gradimo zajedničke vrednosti u profesiji. I danas kad se sretremo i neko od kolega ili koleginica kaže da je upravo zahvaljujući našim seminarima postao bolji novinar ili novinarka, znamo da smo na pravom putu. Jer, novinarstvo nije samo posao – to je misija.

Koliko vam je teško da već dvadeset pet godina opstajete u nevladinom sektoru? Šta su najveći izazovi na koje nailazite?

Teško je. Potrebe korisnica su velike, želimo da ih rešavamo, a bez finansijske podrške donatora to je nemoguća misija. Donatori opet imaju svoje politike i ciljeve. Zadovoljiti obe strane je prava umetnost. Nama je to, do sada, dosta dobro išlo. Za 25 godina od osnivanja realizovale smo oko 150 projekata, radile sa preko 3.500 korisnica i imale podršku 40 donatora. Samo od jednog donatora smo imale institucionalnu podršku u trajanju od dve godine, ostalo su projekti od šest ili devet meseci do godinu dana. Tako da smo primorane da neprestano tragamo za odgovarajućim konkursima, da pored redovnog dnevnog posla u medijima radimo na projektnim aktivnostima i izveštajima. Imamo edukovane članice tima koje se uspešno nose sa ovim izazovima. Dobro je da naši mediji putem marketinga, u jednom malom delu, doprinose finansijskoj stabilnosti.

U više navrata smo bili svedoci verbalnog nasilja i rodne diskriminacije prema novinarkama u Srbiji, često i od strane javnih funkcionera. Kako

ocenjujete položaj novinarki danas – kako u okviru profesionalnog okruženja i redakcija, tako i u širem društvenom kontekstu?

Mediji u Srbiji generalno su zarobljeni. Nisu slobodni. Vlast ne želi slobodne medije, želi poslušne propagandiste njihove politike i koristi razne mehanizme da ih dovede i drži u takvom položaju. Novinare i novinarke u Srbiji su ubijali a ubice nisu otkrivane (Dada Vujasinović, Milan Pantić) ili su prolazili nekažnjeno (slučaj Slavka Ćuruvije). Novinarke su sve brojnije u medijima, ali ne i na uredničkim pozicijama u redakcijama. Manje su plaćene i više izložene verbalnom nasilju i rodnoj diskriminaciji i u redakcijama i od strane najviših funkcionera u vlasti. Novinarke u lokalnih medijima su još izloženije raznim pritiscima, mizoginim izjavama i pretnjama na društvenim mrežama. Feminizacija novinarske profesije nije donela promenu nabolje ni novinarkama ni medijskoj slici žena. Za svaku je pohvalu organizovanje neformalne grupe „Novinarke protiv nasilja prema ženama“ koja se zajedničkim medijskim delovanjem bori protiv nasilja prema ženama, brzo reaguje i izlazi sa saopštenjem i osudom takvog ponašanja. Svaki slučaj verbalnog nasilja i rodne diskriminacije prema novinarkama treba dati u javnost.

Zašto je reč feminizam i dalje neprihvaćena u našem društvu?

Zato što se malo propagiraju prave vrednosti ovog pokreta. Zašto bi neko bio protiv uspostavljanja jednakih političkih, ekonomskih, kulturnih i socijalnih prava žena. Zašto bi neko bio protiv oslobađanja žena od nasilja, seksizma i tradicionalnih patrijarhalnih ženskih uloga u porodici i prihvatanja žene kao celokupne ličnosti. Poznat je feministički slogan „lično je političko“, ukazuje na dominaciju i represiju muškaraca u kući koja stvara globalnu represiju i u društvu. Ideju feminizma su u početku prihvatile samo žene, a danas je sve više muškaraca aktivista koji se izjašnjavaju kao feministi.

Šta je jače u našem društvu, želja za emancipacijom žena ili tradicionalne patrijarhalne stege koje guraju žene na marginu?

Nažalost, jače su tradicionalne patrijarhalne stege koje žene drže u potčinjenom položaju. Broj aktivnosti, projekata, organizacija, institucija, fondova i slično usmerenih na borbu protiv patrijarhata je sve veći. Sve je više govora, publikacija, emisija, radionica... a sve manje promena. Ohrabrujuće je da dolaze mlade



Gde nema rodne ravnopravnosti nema ni demokratije, nema ni napretka i razvoja društva, ako se svesno odričemo potencijala polovine stanovništva koju čine žene

aktivistkinje ženskih organizacija, feministkinje koje ruše patrijarhalne obrasce i otuda postfeminizam, kako reče Marina Blagojević, može biti veoma delotvoran kao „postmoderna strategija redefinisavanja rigidnih feminističkih diskursa i praksi koje u novom globalnom kontekstu postaju kontraproduktivne“.

Kao neko ko živi i deluje u Prijepolju na polju ženskih prava i rodne ravnopravnosti, kako ocenjujete razlike u položaju žena i pristupu rodnoj ravnopravnosti u različitim krajevima Srbije?

Poznati sociolog sela profesor univerziteta Sreten Vukosavljević, rođeni Prijepoljac, ovaj deo Srbije je nazivao „tamnim vilajetom“. Probija se svetlost i na ove prostore, ali sve dok i kod jedne žene bude prisutno razmišljanje „ćuti i trpi“ stanje ženskih ljudskih prava nije dobro i treba raditi na podizanju svesti, primeni zakonskih normi i ugledati se na razvijenije delove ne samo Srbije već i sveta. Gde nema rodne ravnopravnosti nema ni demokratije, nema ni napretka i razvoja društva, ako se svesno odričemo potencijala polovine stanovništva koju čine žene.

U kojim segmentima života je najteže razbiti patrijarhalni kulturni obrazac u manjim sredinama?

U manjim sredinama porodica je okruženje gde se patrijarhalni kulturni obrasci najteže razbijaju zato što su u porodici emocije najjače. Žene su, nažalost, najčešće i prenositeljke patrijarhata. Pimera radi, kod nasleđivanja imovine žene i muškarci su pred zakonom ravnopravni. U praksi je, međutim, običajno pravo iznad važećeg zakona i žene se uglavnom odriču imovine u korist muških srodnika. To je uradila i njena majka i majka njene majke... Kad im objasnite da to nije dobro za nju i njene potomke, da je bez imovine zavisna od drugih, ranjivija i izloženija nasilju, da u slučaju da dođe u potrebu socijalne pomoći ne može da je ostvari zato što se odrekla svoje imovine... onda, iako sve shvataju, vođene emocijama šta će reći brat, roditelji, selo... opet ostaju pri ukorenjenim obrascima ponašanja. Sve dok se ne promeni praksa da se imovina ravnopravno deli bez pozivanja na izjašnjavanje teško će se menjati svest i žena i muškaraca i primenjivati zakon donet još pre pola veka.

Kako se vi lično borite protiv rodni stereotipa?

Kao dugogodišnja aktivistkinja borim se ne samo rečima već ličnim primerom i delima. Treba za to dosta upornosti i snage, ali sam, bar ja tako mislim, utrla put za druge žene, prvo meni najbliže, a onda i za druge u okruženju. Kad sam došla u Prijepolje, bila sam prva novinarka u istoriji prijepoljskog novinarstva, tada dugoj 50 godina. Novinarstvom su se od 1932. godine u Prijepolju bavili samo muškarci, novinari. Godinama potom sam stvarala prostor za druge žene u redakciji i došla do prelomnog trenutka, kada sam sebi postavila novi cilj - osnivanje ženske televizije, i sprovela ga u delo.

NORMALIZOVALI SMO NASILJE

Minja Bogavac,

dramaturškinja i aktivistkinja

Odgajamo prelepe princeze, a onda ih bacimo u betonsku džunglu. Nisu rodni stereotipi neka mala tema. Oni su uzrok za najstrašnije oblike nasilja i istovremeno ono što duboko oblikuje naš svet i naša razmišljanja

Milena Minja Bogavac je spisateljica, dramaturškinja, pozorišna rediteljka, scenaristkinja, dramska pedagoškinja, pesnikinja, aktivistkinja, jednom rečju, kako sama kaže, radnica u kulturi. Kreativna je direktorka organizacije Centar E8 i direktorka Reflektor teatra, društveno angažovanog omladinskog pozorišta. „Najveći deo našeg ansambla čine studenti i srednjoškolci i to je činjenica koja objašnjava zašto se Reflektor teatar, u novonastaloj situaciji, brzo organizovao i brzo dobio poverenje različitih plenuma. Jer, dok su ostala pozorišta bila pozvana da podrže blokade – mi smo već bili tamo, od prvog dana, u prvim redovima. Zato su naša igranja na fakultetima, u prvim danima blokada, verovatno jedna od najuzbudljivih stvari koje su nam se ikada dogodile“, kaže Bogavac.

Kako ste se i kada odlučili za dramaturgiju i, generalno, pisanje kao poziv? I, sa druge strane, koliko u prošlost sežu vaši prvi aktivistički „poduhvati“? Da li ste i kao klinka bili, na neki način, aktivistkinja?

Sve je počelo toliko rano, da nisam sigurna da li su to uopšte bile odluke, da li sam tražila put ili sam samo krenula pravo, „ka sebi kao ka cilju“, da se tako poetski izrazim. Dete sam dvoje novinara i čini mi se da sam suviše rano skapirala kako pisanje nije heklanje, niti sitan vez; da nije dovoljno nizati reči u dopadljive, logičke celine, već da nam reči služe da nešto saopštimo, da prenesemo neku poruku i stav. Samim tim, pisanje sam uvek doživljavala kao aktivističku praksu, a druge oblike aktivizma mogu da prepoznam u igrama koje sam igrala sa decom iz ulice, kao i u nekom stalnom loženju na pravdu i na drugarstvo. Sve je, dakle, tu bilo odmah, od kada znam za sebe: i pisanje i aktivizam i sve je to meni bilo jedno te isto.

Na prvoj godini Fakulteta dramskih umetnosti, počela sam da radim u profesionalnom pozorištu i mada sam, u tom trenutku, bila presrećna, entuzijastična i sto posto sigurna da radim sve što želim, danas me cepa kriza srednjih godina sa jedne, i Srbija sa druge strane. Volela bih da sam manje znala šta želim da budem kad porastem i da sam manje žurila da sve to postanem, odmah i sad. Jer, ja jesam ostvarila skoro sve što sam htela da budem kao devojčica, samo što tada nisam imala pojma da će to biti toliko stresno, toliko naporno i na momente strašno. Zamišljala sam svoj život kao mjuzikl, u kojem putujemo svetom i pravimo predstave koje menjaju svet. Ispostavilo se da je taj put više kao partizanski film: crno-belo, ozbiljno i tvrdo.

Vaša predstava „Devojčice“ se bavi temom kako mlade devojke odrastaju u Srbiji danas. Koji rodni stereotipi i diskriminacije danas dominiraju među mladima?

U sedištima multinacionalnih korporacija protiv devojčica vodi se „specijalni rat“: kreiraju se njihove želje, ali i njihovi strahovi. Prepuštene su na milost i nemilost kapitalu i svim industrijama koje žive od njih, od njihove pažnje, njihovih nesigurnosti i prirodnog osećaja za lepo, koji se korumpira, kako bi ih napravio na kupoholičarke. Iako je za budućnost čovečanstva malo šta važnije od toga da devojčice odrastu u zdrave žene, industrija alkoholnih pića i duvanska industrija, besramno kreiraju proizvode sa cvetićima i leptirićima. Slatka alkoholna pića, u raznim bojama i cigarete sa leptirićima – to su pića i cigare za devojčice, zar ne?! Vejpovi mirišu kao kad uđeš u parfimeriju, a parfimerije su srce tame: kupi, treba ti, budi lepa, budi najbolja verzija sebe, kupi – viču proizvodi sa polica. Svet je prepun prostih šećera, obojenih u najluđe boje,



ali i recepata za brze dijete, foruma koji promovišu anoreksiju i diktat idealnih tela, koja nas gledaju sa svakog bilborda. Internet i dve kamere, uvek u našem džepu dodatno su zakomplikovali stvari, pa devojčice i devojke danas rastu sa ozbiljnim izazovima koji naše generacije nisu imale: osvetnička pornografija, nasilje na internetu, predatori na mrežama, kombinacija pubertetskih problema i stalne izloženosti mediju i mogućnosti da se nešto objavi. Od kad su pismene, devojčice su vodile svoje tajne dnevnike, ali dnevničko pisanje sada je javno i bezbroj je neprilika u koje možeš da upadneš, zbog jednog trenutka nepažnje. Internet je svuda, ali kod nas je napolju Srbija, opasna i kompleksna zemlja za odrastanje. Pogledajte samo statistike o femicidu. I pogledajte način na koji se, kao društvo, odnosimo prema ovom problemu. Više kritikujemo feministkinje koje o femicidu javno govore, nego femicid kao takav. Dvadeset godina veronauke u školama, dalo je rezultate - devojčice i devojke danas rastu pod snažnijim uticajem crkve, nego što je to bilo u našim generacijama. Promoviše se retradicionalizacija ženskih uloga, dok istovremeno postoji milion različitih interpretacija feminizma, koje stvaraju dodatnu konfuziju. Feminizam nije mržnja, a posebno nije mržnja prema muškarcima.

A i mladići su u problemu, u čijem centru je mizoginija i čije žrtve broj jedan su devojke iz njihove generacije. One treba da žive među momcima koji se lože na Endrua Tejta i slične budalaštine. U isto vreme, mi – kao odrasle žene, imamo toliko svojih problema, da često nismo dobar uzor, a ponekad nismo ni u stanju da shvatimo s čime sve se suočavaju devojčice. Normalizovali smo nasilje, a ništa ne činimo da devojčice pripremimo za stvaran svet. Odgajamo prelepe princeze, a onda ih bacimo u betonsku džunglu. Nisu rodni stereotipi neka mala tema. Oni su uzrok za najstrašnije oblike nasilja i istovremeno ono što duboko oblikuje naš svet i naša razmišljanja.

Šta vidite kao rešenje za suštinsku promenu u društvu, odnosno kako raditi na osnaživanju devojčica sada, da se i one ne osvrću unazad, preispituju sebe i prepoznaju naknadno sve čemu su bile izložene?

Oснаživanje devojčica je važno, ali ono se ne dešava u vakuumu. Za suštinsku promenu, potrebno je čitavo društvo i potrebna je želja da se promenimo. Da li mi imamo tu želju? Poslednjih meseci u Srbiji postoji nada da smo spremni za neke promene... ali, promena vlasti – najmanji je deo naših obaveza, a čak i to nam ide teško.

Biće potreban nadljudski napor da promenimo naše društvo. Kad raširimo kadar na globalnu sliku, svet je u haosu do te mere da mi se čini da će zapravo biti dobro ako se i današnje devojčice budu osvrtale unazad, ako nazad bude ostalo šta da se vidi. Suštinska promena je zadatak za nekoliko generacija i zato je važno da počnemo već danas. Naš prvi milestone je promena režima, tako da – izvolite, potrudite se!

Menja li se nešto u društvu po pitanju rodne ravnopravnosti? Gde vidite napredak, a u kojim sferama je najteže skinuti tradicionalne okove? Menja se i menja se brzo, ali proces nije linearan. Tri koraka napred, dva nazad, jedan napred, tri nazad. I dok tako koračamo, čini nam se da ne idemo nikud. Tek kad se pogleda šira slika, kako su živеле naše prabake a kako živimo mi, jasno je da je feminizam doneo ogromnu emancipaciju. Ona nije pravilno raspoređena, na svim mestima u svetu, a posebno nije jednako prisutna u svakoj klasi, unutar jednog društva – ali, postoji, vidi se i nema nazad, iza tačke koju su za nas izborile partizanke i generacije hrabrih žena, posle njih. Promene u načinu na koji danas razumemo koncept roda su ogromne i zaljuljani patrijarhat vuče protiv poteze, jer odbija da se preda. U ovoj fazi je posebno opasan, agresivan i podmukao: smišlja antirodne pokrete, forsira homofobiju i transfobiju, izmišlja svoje feminizme... ali, nauka je otišla predaleko i potreban je potpuno nov etički okvir za naše promišljanje rodnih uloga. Patrijarhat se više ne drži, premda se mnogi grčevito drže za njega, u strahu od nepoznatog i promene, koja se – suštinski, već dogodila.

Postoji li u našoj sredini prikrivena mizoginija u intelektualnim i umetničkim krugovima? Gde se ona ogleda, prepoznaje? Postoji. A postoji i očigledna. Ljudi me često ovo pitaju i ja im uvek preporučim predstavu „Svet bez žena“ Maje Pelević i Olge Dimitrijević. Ova predstava zasnovana je na statistici - koliko su autorke zastupljene na repertoarima institucionalnih pozorišta u Srbiji. Kultura se čini kao feminizovano polje rada, „ženski poziv“ i zaista, većinu poslova u kulturi obavljaju žene; žene su većina. Ipak, manjina muških kolega donosi glavne odluke i skoro pa isključivo vodi velike, dobro plaćene projekte. Žene su na malim scenama, muškarci na velikim. Žene su na svim nižim, operativnim pozicijama u produkciji, ali direktori pozorišta su i dalje češće muškarci. A to su samo javne stvari koje se vide na sajtovima i plakatima pozorišta. Zamislite koliko toga se dešava ispod i iza, koliko je simboličko, verbalno i fizičko

nasilje nad ženama, ako je sistemsko davanje prednosti muškim autorima već toliko normalizovano.

Koliko ima prostora u našem društvu za društveno angažovani teatar kao što je vaš Reflektor teatar? Kako opstajete na današnjoj kulturnoj sceni? Obrnuto od svemira, koji je beskrajan i stalno se širi, to je prostor za nezavisnu kulturu u Srbiji: ograničen je i stalno se sužava. Višegodišnjim nameštanjem i potkradanjem, a sada već i otvorenim ukidanjem konkursa za sufinansiranje savremenog stvaralaštva, država nas se odrekla. Prepušteni smo međunarodnim donatorima i tržištu, što je način na koji Reflektor teatar opstaje, od svog osnivanja - trinaest godina bez dinara pomoći iz javnih sredstava. Ako smo ranije mogli da se žalimo i na javne ustanove kulture, kao nedovoljno otvorene da sarađuju sa nezavisnom scenom, sad više ne možemo ni to: čini se da su se ove godine odrekli i njih. Ja ipak verujem da je noć najmračnija pred svitanje i da je država koja se odriče svoje kulture, u većem problemu nego kultura. Ono što postoji, barem kada je Reflektor teatar u pitanju, to je potreba za našim radom. Imamo nas i imamo svoju publiku, koja nije baš obična publika. To je zajednica s kojom smo u redovnoj komunikaciji i koja prepoznaje da ni Reflektor nije obično pozorište – već umetnička, edukativna i aktivistička platforma, bazirana na radu sa mladima i za mlade.

Da li ste uspeali da doprete do manjih sredina u Srbiji? Neprestano se trudimo, ali to nije lako. I to je jedan od paradoksa rada u Reflektor teatru. Iako se bavimo angažovanim pozorištem, koje je kontekstualno i duboko ukorenjeno u lokalne fenomene, lakše nam je da zakažemo gostovanja u najrelevantnijim ustanovama kulture u regionu, nego u domovima kulture po manjim mestima Srbije. Kao dobar primer, izdvojila bih turneju predstave „Muškarčine“ kroz deset sela, koju smo uspeali da organizujemo 2022, u saradnji s nemačkim GIZ-om. Posle svake odigrane predstave, imali smo druženja i razgovore sa publikom, i to je bilo neprocenjivo iskustvo. Trudićemo se da ga ponovimo.

Kažu da svako društvo ima kulturu kakvu zaslužuje. Pa, kakva je naša kultura, ili ako hoćete, kakvo nam je društvo? Duboko verujem da je naše društvo, a s njim i kultura kakvu zaslužujemo, trenutno doterano do zida. Ili ćemo razbiti taj zid glavom ili je vreme da priznamo kako smo



Zamišljala sam svoj život kao mjuzikl, u kojem putujemo svetom i pravimo predstave koje menjaju svet. Ispostavilo se da je taj put više kao partizanski film: crno-belo, ozbiljno i tvrdo

stigli do samog kraja istorijske slepe ulice. Ipak, moj optimizam ovde se graniči s tvrdoglavošću. Želim da verujem da se zid ljulja, a da naše glave ipak neće stradati.

Da li je moguće prevazići govor mržnje i podsticanje dubokih društvenih podela, koji danas dominiraju javnim i digitalnim prostorom? Ne znam da li je moguće. Ali, znam da moramo da pokušamo. I da neće biti lako.

Šta današnje studentske blokade govore o mladima u Srbiji? Da li su se mladi probudili ili je ovo zapravo krik? Jedno ne isključuje drugo: možeš se probuditi, uz krik, posebno ako si sanjao noćnu moru. Mladi su uspeali da nas probude iz kolektivne noćne more, ali, bez obzira na činjenicu da je mladost uvek najbolji, najzdraviji i najsnažniji deo jednog društva, nisu dovoljno snažni da reše sve probleme, koje smo ovde nagomilavali, generacijama unazad. Treba im podrška. Kad kažem podrška, ne mislim na lajkove, niti na kiflice. Jer, mada lajkovi i kiflice nisu ništa loše i dalje nisu odgovor na zahtev koji su nam studenti ispostavili, još u novembru - svi u blokade. I mada je bilo mnogo nas koji se s ovim zahtevom slažemo, nismo se dovoljno brzo pokrenuli na akciju. Drugim rečima, društvo koje ima ovako hrabru i energičnu mladost, ne bi trebalo da se plaši za svoju budućnost... osim ako se svoje mladosti ne odriče.

Studentske blokade, sa jedne i režim, sa druge. Ko je razvio veći otpor i šta vidite kao sledeći korak? Ne vidim stvari objektivno. Pristrasna sam i navijam, a ko navija za mlade, sigurno zna da stoji na pobedničkoj strani istorije. Bez obzira na sledeći korak i sve korake koji nas čekaju, a koje neće biti lako napraviti. Ipak, sukob režima i omladine, biološki je determinisan. Stari, raspali režim – može da zada opasne udarce, ali ne može da pobedi. Ne samo zato što to nije pravedno, nego zato što nema logike. Mladost uvek pobeđuje u igrici zvanog život i teško onom ko misli da je obrnuo igricu.

Kao umetnica i aktivistkinja, kada ste najviše osetili pritisak da učutite – i kako ste reagovali? To je zanimljivo pitanje, o kojem često razmišljam. Reagovala sam na razne načine, ali je izvesno da nisam učutala. A što se pritiska tiče, rastao je, postepeno. Reflektor teatar je osnovan 2012. U tom smislu, naše pozorište je vršnjak ovog režima, a naše ukupno delovanje obeleženo je kuanjem žabe u ekspres loncu, odnosno stalnim pojačavanjem pritiska. Često smo se razvijali, na reaktivan način, kad bi nam se zatvorila jedna vrata, tražili smo druga i ta praksa, učinila nas je neverovatno otpornim. Kada u rukama nemaš ništa, onda nemaš ni šta da izgubiš, a to je već sasvim blizu ideala slobode. Tragično je u kojoj meri ova vlast, ni nakon trinaest godina, nije razumela šta je kultura i čemu služi. I da parafraziram jednu pesmu Bertolta Brehta: kultura je jača od vlasti, kao što je trava jača od bika... „Ona se ponovo uspravlja“, piše Breht.

BORBA ZA VIDLJIVOST I JEDNAKOST U NAUCI JOŠ TRAJE

Danijela Vučićević,

v. d. direktora Centra za promociju nauke

Adolescencija je ključni period kada devojčice, uprkos uspehu, često počinju da se povlače iz naučnih i tehničkih oblasti. Zato rano uključivanje devojčica u naučne aktivnosti ima transformativni potencijal

Danijela Vučićević je rođena 1990. godine u Požegi. Diplomirala je 2014, na Biološkom fakultetu Univerziteta u Beogradu, na smeru Molekularna biologija i fiziologija, dok je master studije iz oblasti genetičkog inženjeringa i biotehnologije, na Institutu za molekularnu genetiku i genetičko inženjerstvo Univerziteta u Beogradu, završila 2016. godine. Teza Danijelinog master rada glasila je „Analiza kodirajućeg regiona gena VKORC1 kod pacijenata na terapiji acenokumarolom“. U CPN-u je 2017. godine postala savetnica za programske aktivnosti, a 2022. godine viša savetnica za program. U martu 2023. godine Danijela dolazi na čelo Sektora za program i produkciju. Trenutno rukovodi radnim paketom u okviru Erasmus+ projekta Carbon Act, čija je tema integracija klimatskih promena u školske programe u kontekstu dostizanja Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija. Autorka je monografije „Maj mesec matematike“, koja je proistekla iz istoimene manifestacije, čija je i dugogodišnja programska direktorka. Svoju novu poziciju, vršiteljke dužnosti direktora Centra za promociju nauke smatra velikim izazovom na koji će se truditi da odgovori.

Kako ocenjujete trenutni položaj žena u nauci u Srbiji?

Srbija se može pohvaliti izuzetnim rezultatima kada je reč o zastupljenosti žena u nauci. Prema podacima Ministarstva nauke, tehnološkog razvoja i inovacija, žene čine 60% zaposlenih u naučnim institutima i 50% na fakultetima, dok je njihovo učešće na rukovodećim pozicijama oko 30%. Pored kvantitativnih pokazatelja, važno je istaći i kvalitativni doprinos koji žene daju u različitim naučnim oblastima. Programi poput nacionalnog priznanja „Za

žene u nauci“, koji se u Srbiji sprovodi od 2010. godine, dodatno osnažuju mlade naučnice i pružaju im podršku u ključnim fazama karijere. Iz perspektive nekoga ko vodi Centar za promociju nauke, sigurna sam da i dalje treba raditi na podršci ženama u STEM oblastima i da je to od suštinskog značaja. Ključni faktori za dalji napredak su kontinuirana institucionalna podrška, vidljivost uspešnih naučnica i aktivno podsticanje devojčica da se opredele za put nauke.

Na koji način Centar sarađuje sa školama, univerzitetima i drugim institucijama?

Sa školama sarađujemo kroz edukativne programe, oslanjajući se na decentralizovan pristup kroz mrežu Naučnih klubova i Mejkers labova, ali i kroz Javni poziv za promociju i popularizaciju nauke, koji već godinama omogućava školama i nastavnicima da realizuju sopstvene inovativne projekte – od festivala nauke do uvođenja STEM radionica u redovnu nastavu. Promocija nauke u osnovnim i srednjim školama posebno je važna jer upravo tada mladi formiraju stavove o tome da li je nauka „za njih“. Ako u tom trenutku stvorimo prostor za eksperimente, greške i pitanja – onda stvaramo temelje za celoživotno učenje i razvoj kritičkog mišljenja. Sa naučnoistraživačkim organizacijama i fakultetima, sarađujemo na razvijanju naučne komunikacije, kao i organizaciji javnih događaja. Kroz Javni poziv za građanska naučna istraživanja, Centar podržava projekte koji uključuju građane u istraživački proces – bilo da prikupljaju podatke o biodiverzitetu, mere kvalitet vazduha ili učestvuju u razvoju lokalnih rešenja uz pomoć naučnih metoda. Time nauka postaje alat zajednice, a ne samo pojedinaca u laboratoriji.



Nашa saradnja sa institutima i fakultetima, ogleda se i kroz evropske projekte, kao što su Re@WBC, RRING i SECURE, koji povezuju istraživanje, obrazovanje i lokalne zajednice kroz koncepte otvorene nauke, održivosti i participacije, ali se bave i istraživačkim karijerama.

Da li postoje specifični programi Centra koji su usmereni na osnaživanje žena i devojčica u STEM oblastima?

Rodna ravnopravnost u nauci je jedno od važnih strateških opredeljenja Centra za promociju nauke, i kroz različite programe nastojimo da devojčicama i mladim ženama približimo svet nauke i tehnologije kao prostor u kojem su dobrodošle i potrebne. Jedna od najprepoznatljivijih inicijativa u tom pravcu je obeležavanje Dana devojčica u IKT-u, koji se svake godine organizuje u saradnji sa brojnim partnerima iz sektora obrazovanja, IT industrije i državnih institucija. Cilj ovog dana je da se devojčicama uzrasta od osnovne do srednje škole omogući direktan kontakt sa ženama iz sveta informacionih tehnologija, da posete kompanije, slušaju inspirativne priče i steknu samopouzdanje da i same razmotre karijeru u tim oblastima. Takođe, Centar je bio deo evropskog projekta Hypatia, finansiranog iz programa Horizon 2020, koji je imao za

cilj da razvije rodno inkluzivne modele komunikacije i obrazovanja u STEM-u, posebno usmerene na adolescente. Osim toga, u okviru naših redovnih programa, kao što su naučni kampovi, radionice i izložbe, uvek vodimo računa o rodnoj ravnopravnosti u timu, u sadržaju i u porukama koje šaljemo mladima. Nije dovoljno samo otvoriti vrata nauke, važno je i ko stoji sa druge strane da ih ohrabri. Zato kontinuirano radimo na stvaranju vidljivih, autentičnih uzora za nove generacije istraživačica, inženjerki i naučnica.

Kakve efekte ima rano uključivanje dece, posebno devojčica, u naučne aktivnosti?

Iskustvo Centra za promociju nauke kroz učešće u evropskom projektu Hypatia pokazalo nam je da način na koji predstavljamo nauku mladima ima ogroman uticaj na to kako oni vide sebe u tom svetu. Hypatia je projekat posvećen razvoju rodno inkluzivnih pristupa u STEM obrazovanju, sa naglaskom na adolescenciju kao ključni period kada devojčice – uprkos uspehu – često počinju da se povlače iz naučnih i tehničkih oblasti. Rano uključivanje devojčica u naučne aktivnosti ima transformativni potencijal. Kada im se ponude izazovni i relevantni zadaci, kada im se pokažu uzori sa kojima mogu da se identifikuju, kada naučne teme budu

povezane sa stvarnim životom i društvenim pitanjima – tada raste ne samo interesovanje, već i osećaj da nauka jeste i njihov prostor.

U okviru projekta razvijeni su i testirani obrazovni moduli koji su se uspešno koristili u školama u Srbiji, uključujući radionice koje kombinuju naučne eksperimente sa temama poput identiteta, karijera i društvenog uticaja tehnologije. Rezultati su pokazali da ovakav pristup povećava angažovanost devojčica, ali i menja način na koji dečaci doživljavaju ulogu svojih vršnjakinja u nauci, što je takođe ključno za dugoročne promene.

Zato i danas, oslanjajući se na iskustva iz Hypatia projekta, Centar nastoji da u svim svojim programima vodi računa o rodnoj ravnopravnosti – ne samo kao formalnom cilju, već kao stvarnoj promeni kulture obrazovanja. Nauka treba da bude podjednako poziv za sve mlade, bez stereotipa i pretpostavki.

Da li obrazovni programi u srpskim školama idu u korak sa razvojem nauke i tržišta rada, ili i dalje preovlađuje zastareo pristup?

Obrazovni sistem u Srbiji se poslednjih godina nalazi u procesu promene, ali je taj proces spor, parcijalan i često opterećen inercijom nasleđenih struktura, zato što su u pitanju veliki sistemi. U mnogim školama i dalje dominira frontalna nastava i fokus često stavljamo na reprodukciju znanja, umesto na razvoj veština poput kritičkog mišljenja, timskog rada, digitalne pismenosti ili rešavanja problema – što su upravo one kompetencije koje savremena nauka i tržište rada zahtevaju.

Ipak, ne treba zanemariti činjenicu da postoje sjajni primeri nastavnika, škola i inicijativa koje donose promene „odozdo“. Upravo kroz saradnju sa njima, Centar za promociju nauke sprovodi programe kroz mrežu Mejkers labova u saradnji sa Dostignućima mladih, Nordeus fondacijom i Inicijativom digitalna Srbija i brojnim drugim partnerima iz privrede. Mejkers labovi su moderno opremljene učionice budućnosti, koji zasigurno imaju potencijal da menjaju pristup nastavi. Takođe, sve veće prisustvo projektne nastave, STE(A)M pristupa i građanskih naučnih istraživanja u osnovnim i srednjim školama koje se dodatno povezuju i sa fakultetima i institutima, pokazuje da potencijal za promenu postoji – ali su potrebne sistemska podrška i veća fleksibilnost obrazovnog okvira.

Ulaganja u nauku u Srbiji tradicionalno su ispod evropskog proseka – kako to utiče na razvoj i konkurentnost domaće nauke?

Niža ulaganja u nauku dugoročno ograničavaju potencijal koji nesumnjivo postoji – kako među

istraživačima, tako i u obrazovnim i naučnim institucijama. Evropski prosek ulaganja u istraživanje i razvoj iznosi oko 2,3% BDP-a, dok Srbija ulaže manje od 1%. To znači manje sredstava za opremu, laboratorije, mobilnost, ali i za uključivanje mladih istraživača i razvoj inovacija koje povezuju nauku sa privredom i društvom. Međutim, važno je reći i da se poslednjih godina primećuju pozitivni pomaci – kroz veće učešće naučne zajednice u programima Horizon Europe, ali isto tako i kroz nacionalne konkurse. Ulaže se kroz programe Fonda za nauku i Fonda za inovacionu delatnost i sva ta infrastruktura treba da bude iskorišćena na najbolji način.

Kakvi su uslovi rada za profesore i naučne radnike u Srbiji? Da li su dovoljno podsticajni da zadrže stručnjake u zemlji?

Uslovi rada za profesore i naučne radnike u Srbiji su, nažalost, još uvek ispod nivoa koji bi se mogao smatrati dugoročno održivim i konkurentnim, posebno kada ih uporedimo sa uslovima u razvijenim evropskim zemljama.

Pored mnogo izazova, u Srbiji postoji izuzetno kvalitetna i posvećena akademska zajednica, kao i snažna istraživačka motivacija – što pokazuju brojni međunarodni projekti u kojima naše institucije uspešno učestvuju. Takođe, poslednjih godina primećuju se naponi ka unapređenju uslova – kroz nacionalne konkurse, ulaganja u opremu, jačanje istraživačkih centara, kao i putem međunarodnih programa, u kojima Srbija aktivno učestvuje. Nauka je strateški resurs, ali da bi donosila rezultate – potrebno je investirati, kako planski tako i dugoročno.

Centar za promociju nauke vidi svoju ulogu i u tome da vidljivost i vrednost nauke u društvu raste – jer društvo koje poštuje nauku, gradi uslove da se ona razvija, a stručnjaci ostaju.

Šta bi, po vašem mišljenju, bio prvi korak u ozbiljnoj reformi sistema obrazovanja i naučne politike u Srbiji?

Kada govorimo o konkretnim potezima, u obrazovanju bi to značilo sistemsko ulaganje u nastavnike: njihovu obuku i status. Bez osnaženog nastavnika nema ni savremenog obrazovanja. Učenje mora postati proces koji razvija kreativnost, interdisciplinarno razmišljanje i digitalne veštine, a ne samo prenošenje gradiva. U naučnoj politici, prvi korak bio bi povećanje i stabilizacija ulaganja u istraživanje i razvoj, uz paralelno razvijanje mehanizama za veću saradnju između akademske zajednice, privrede i društva. Nauka mora



izaći iz zatvorenih krugova i postati aktivan činilac inovacija i donošenja odluka. Takođe, učenici i građani moraju postati deo naučnog procesa, a ne samo njegovi pasivni posmatrači. Tu vidim i ključnu ulogu Centra za promociju nauke – da bude spona između naučne zajednice i društva, obrazovanja i politike, ideja i prakse.

Da li ste vi lično imali uzore koji su uticali na vaš profesionalni put?

Moj profesionalni put oblikovali su ljudi sa kojima sam sarađivala i trenuci koji su mi pokazali da nauka nije samo karijera, već i poziv da budeš znatiželjan, odgovoran i hrabar. Verujem u nauku kao prostor u kome svako ima pravo da učestvuje, istražuje i unapređuje zajednicu kojoj pripada. Među ličnim uzorima posebno mesto zauzima Rozalind Frenklin – žena čiji je doprinos razumevanju DNK strukture bio presudan, ali decenijama nepriznat. Njen primer me podseća na to da borba za vidljivost i jednakost u nauci još uvek traje, i da se vodi ne samo kroz

naučne radove, već i kroz obrazovne programe, javne nastupe i politiku znanja. Danas sa ovog mesta, trudim se da budem podrška i da gradim prostore u kojima se mladi, naročito devojke, mogu prepoznati kao buduće naučnice, istraživačice i liderke. Uvek se vraćamo u istoriju i svetle primere žena, ali je vredno pomenuti i savremene naučnice koje oblikuju budućnost, poput Samire Mubareke, koja je učestvovala u dekodiranju virusa kovid-19, i Fej-Fej Li, vodeće stručnjakinje u oblasti veštačke inteligencije.

Koje su najveće prepreke s kojima ste se suočili kao žena u svetu nauke i kako ste ih prevazišli? Moram da kažem da sam imala sreću da se profesionalno razvijam u naučnom okruženju u Srbiji, koje je, u poređenju sa mnogim drugim zemljama, izuzetno inkluzivno za žene. Na fakultetu, a kasnije i u Institutu za molekularnu genetiku i genetičko inženjerstvo, radila sam rame uz rame sa izuzetnim naučnicama koje su bile ne samo autoriteti u svojoj oblasti, već i otvoreni i podržavajući uzori.

Naravno, izazovi postoje, kao i u svakoj profesiji u kojoj se traži posvećenost, konstantno usavršavanje i balans sa privatnim životom. Ali mislim da je ključno što se u Srbiji, posebno u prirodnim naukama, već decenijama neguje kultura u kojoj žene imaju ravnopravan pristup obrazovanju, istraživanju i rukovodećim pozicijama. Za mene je najveći izazov možda bio unutrašnji – da verujem u svoje pravo da budem vidljiva, da preuzimam odgovornost i donosim odluke. To nije uvek jednostavno, jer žene ponekad same sebi postavljaju više prepreka nego što im to društvo objektivno nameće.

Koji savet biste dali mladim devojkama koje žele da se bave naukom u Srbiji?

Hrabrost je preduslov svih vršina. Nepredviđene okolnosti, u kombinaciji sa nedostatkom samopouzdanja na koji moguće delom utiče nedostatak podrške porodice, prijatelja i prijateljica, kao i zemlje u kojoj živite i naučne zajednice, mogu veoma da otežaju mladim ženama da započnu naučnoistraživačku karijeru. Bitno je znati da postoje različiti načini da budete „dobri“ u naučnoistraživačkom radu. Može vam se učiniti da je neophodna brzina, s obzirom na stanje u nauci, da se od vas očekuju brzi rezultati da biste napredovali, i da se utrkujete kao da ste na olimpijadi. Međutim, kada se bavite istraživanjem, veoma je važno da odvojite dovoljno vremena da razumete suštinu problema, a onda će rezultat neminovno doći kao oskar vaših istraživanja i posvećenosti.

DOKTORKA KOJA ŠALJE ČETKICU I PASTU ZA ZUBE U ISTORIJU

Olga Petrović,

stomatološkinja i CEO startapa NeoFunction

Olga Petrović je stomatološkinja, ali i CEO kompanije NeoFunction koja stoji iza jedinstvenog aparata koji sprečava karijes, namenjenog prvenstveno korisnicima fiksni proteza. I nije pretenciozno reći da će ovaj proizvod polako poslati staru aparaturu za higijenu usta u istoriju

Startup NeoFunction nedavno je proizveo aparat koji je, po svemu sudeći, revolucionaran jer neutralište bakterije iz usta i to bez upotrebe tradicionalnih tehnika, četkice za zube i paste.

Prvenstveno je namenjen ljudima koji nose fiksnu protezu, zbog samog načina funkcionisanja, ali od ovog startapa uskoro bismo mogli da očekujemo i sličan proizvod za sve.

„Aparat se upotrebljava jednostavno - zatvara se strujno kolo između žica, Neo Pill-a i pljuvačke. Tako se stvara strujno kolo u ustima, a bakterije koje su negativno naelektrisane površine, počinju da se izvlače od negativne ka pozitivnoj elektrodi. Zapravo, na taj način se odlepljuju od mikroprostora u kojima se nalaze, a do kojih nijedna četkica ne može da stigne“, objašnjava stomatološkinja Olga Petrović.

Za pola minuta, i nakon ispiranja usta vodom, sve je higijenski u savršenom stanju. Olgina ideja jeste da spreči pojavljivanje karijesa nakon skidanja fiksne proteze jer skoro svaki pacijent nošenje proteze završava sa bar jednim karijesom. Tokom korona perioda, kada je sve stalo, Olga i njen tim osmislili su Neo Pill aparat i odmah dobili grant od NALeD-a za razvoj proizvoda. „Imali smo ideju da napravimo jedan takav proizvod, ali smo od prototipa do krajnjeg proizvoda prešli dug put. Iza ovog proizvoda stoji višemesečno naučno istraživanje“, kaže Olga Petrović.

Naravno da nije sve išlo glatko, jer razvijanje hardverskog proizvoda je izazovno, daleko više nego kada se startup bavi razvojem softvera. Olga je dugo godina u medicinskoj industriji, ali se ovog puta prvi put našla pred, za nju, potpuno novim izazovima. „Najteže je bilo pronaći inženjera koji bi radio razvoj, jer to nije jednostavno. Najlakše je nacrtati, ali neko mora to da napravi da bi moglo da se proizvede i koristi. Neizmerno smo zahvali inženjeru Miši koji, iako je u penziji, mnogo se angažovao oko nas jer mu je naša ideja bila interesantna“, objašnjava Olga.

Proizvod je nakon nekoliko meseci ugledao svetlost dana, i to je prva verzija koja se pojavila na tržištu. U ovim prvim mesecima, fokusiraju se na B2B (business to business) prodaju. „Da bismo stigli do krajnjih korisnika, potrebna je višemesečna marketing kampanja. Zato nam je sada fokus na partnerima, dobijamo povratne informacije od stomatologa o efektima koji aparat postiže i za sada nam dobro ide. To nam je jako važno u ovoj fazi razvoja“, kaže Petrović. Neo Pill je proizvod jedinstven u svetu, a na njemu piše „made in Serbia“. U ovom trenutku, pored nabrojanih obaveza, imaju i još jednu - druga verzija ovog aparata upravo je završena i spremna za proizvodnju. „Reč je o dodatku u formi neke kapice, biće još manji i funkcionalniji za nošenje. Poenta je da se razvoj, naročito u startup kompaniji, nikada ne završava. A počinje tek



Od prototipa do krajnjeg proizvoda prešli smo dug put. Iza ovog proizvoda stoji višemesečno naučno istraživanje

kada izađete na tržište. Dokle god niste na tržištu, vi imate samo podatke. Da biste pivotirali dalje, potrebno vam je korisničko iskustvo, tako da sad tek krećemo“, kaže Petrović. Većita je trka sa vremenom, tako je i u ovom slučaju. A ko diktira vreme? „Ona čuvena ‘vreme je novac’ i globalno tržište, pretpostavljam. Važno je biti prvi, konkurencija vreba i to je najveća opasnost. Treba što pre zavladatai tržištem. Predali smo zahtev za evropsko i američko tržište kako bismo patentirali i zaštitili proizvod. S druge strane,

ta vrsta krađe i nije tako loša, važna je konkurencija. Smatram da ne bi bio kraj sveta kada bi nas neko na taj način pokrao“, smatra Olga Petrović. Da može da vrati vreme, Olga bi se uhvatila ukoštac s vremenskom mašinom. „Možda bismo tada uložili još više vremena u istraživanje tržišta. Uvek je ta trka s vremenom prisutna. Budžet diktira, pa morate na licu mesta da birate šta vam je važnije.“ Dok se pripremaju da izađu i na američko tržište, ujedno ga i istražuju. To je neophodno, ali kako kaže Olga, to i nije toliko izazovno kao evropsko. Dok na našem kontinentu svakoj zemlji treba pristupati drugačije, u SAD je gotovo identično tržište u svakoj saveznoj državi. Takođe su i otvoreniji za novitete, pa je pitanje vremena kada će proizvod „made in Serbia“ osvojiti Ameriku.

Olga Petrović bila je gošća podkasta Nove ekonomije „Startovanje“ u kome predstavljamo nova i zanimljiva preduzeća u Srbiji, a koji vodi naš novinar Dimitrije Gašić.

SNAGA MAJKE KOJA NE STAJE

Suzana Skenderović,

predsednica udruženja „Zvuci srca Subotica“

Porodice koje žive sa autizmom, suočavaju se svakodnevno sa mnogobrojnim problemima. Pored toga što se dešava između četiri zida, primorani su da kucaju na stotinu vrata, kako bi dobili odgovor na jedno pitanje. Suočavaju se sa osećanjem nemoći, sa neznanjem sa čime se bore, šta ih čeka

Gradsko udruženje za pomoć osobama sa autizmom Subotica, Suzana Skenderović, majka dečaka sa autizmom, osnovala je 23. novembra 2011. Želja joj je bila da osnuje udruženje u kome će osobe sa autizmom i njihove porodice dobiti sve što im je potrebno, informacije, savete, podršku.

„Porodice koje žive sa autizmom, suočavaju se svakodnevno sa mnogobrojnim problemima. Pored toga što se dešava između četiri zida, primorani su da kucaju na stotinu vrata, kako bi dobili odgovor na jedno pitanje. Suočavaju se sa osećanjem nemoći, sa neznanjem sa čime se bore, šta ih čeka“, priča Suzana Skenderović koja se i sama našla u toj situaciji kada je njen sin Stefan trebalo da krene u prvi razred.

„I tada je proradio neki bes u meni, pa sam na inicijativu Ane Knežević iz Udruženja Evo ruka, koju sam upoznala u školi roditeljstva, osnovala Gradsko udruženje za pomoć osobama sa autizmom“, kaže ona.

Stalno se razvijate i uvodite nove projekte i programe. Na koje ste projekte najviše ponosni do sada?

Trudimo se koliko možemo, nije bilo lako, jako puno treba snage, borbe, upornosti, ali u ovom trenutku, mogu reći da sam ponosna na sve što smo do sada uradili. Možda smo mogli i više, ali... Kada pomislim da je od 2011. godine, „Kuća iza duge“, šest godina bila mesto gde se odvijala Letnja školica, gde su deca boravila u periodu od 9 do 16h, imala razne aktivnosti, a roditelji vreme posvećeno sebi. Deca su odlazila na bazene, jahanje, izlete, letovanje u Baošićima, Dobrim vodama, u posete Belom dvoru, Petrolendu... Preponosna sam na činjenicu da smo postigli i to da naša Gradska kuća, za Svetski dan osoba sa autizmom, sjaji plavom svetlošću. Na taj način

skrenuli smo pažnju javnosti na osobe sa autizmom. I posle toliko godina i rada, u našoj prelepoj Subotici, u njenom srcu, otvorili smo radni centar, kafić „Zvuci srca Subotica“. Tako je naš grad postao drugi grad u državi u kome je počeo da funkcioniše ovaj jedinstveni radni centar, u kojem su angažovani mladi sa smetnjama u razvoju.

Centar je nastao kao rezultat toga što smo bili vrlo svesni činjenice da, po završetku školovanja, nažalost, naša deca, nemaju mesta u društvenoj zajednici. Ostaju kod kuće, usmereni, uglavnom prema svojim roditeljima, braći, sestrama...

To je bio motiv, a realizacija... hm, nije bila laka. Prostor smo dobili na korišćenje od lokalne samouprave, kao i „Kuću iza duge“ koja uskoro dobija novo ruho. U samoj adaptaciji prostora, pokrenuli smo Suboticu, ljude velikog srca, koji su nam pomogli u ostvarenju naših snova, ni jedan jedini prijatelj nije rekao ne, pomogli su u skladu sa svojim mogućnostima. Tako smo zajedno sa njima otvorili jedinstveni kafić, po uzoru na „Zvuke srca“, organizacije Dečije srce iz Beograda.

Danas su u našem „Zvuku srca“ angažovani mladi sa smetnjama u razvoju. Oni služe jedinstvene napitke, kafu koju sami, uz pomoć koordinatora, spremaju. Osim toga, uključeni su u stvaranje cegera, magneti, šolja, majica, sapuna, jedinstvenog Danijelinog cveta.

U našem, jedinstvenom prostoru, ne postoji definisana cena, cena je dobrovoljni prilog. Kao način da skrenemo pažnju šire društvene zajednice na nas, ponudili smo Danijelin cvet svim osnovnim i srednjim školama, kao cvet za maturante.

Na kakve probleme ste do sada nailazili kada je u pitanju saradnja sa lokalnim samoupravama, institucijama?



Ne mogu to nazvati problemima, ali potrebno je mnogo vremena, razgovora. Imali smo padove i uspone, imam utisak da su naši problemi nama najveći. Nema većeg bola od onoga kada ne znate kako pomoći svom detetu, koje je u stanju autizma, koje se samopovređuje, koje povređuje članove porodice, ne znate šta želi da vam kaže, da li ga boli nešto ili šta je to u njegovoj glavi, kako pomoći. Taj bol, suze, nemoć... Sa druge strane su osobe koje ne žive naš život i koje posmatraju sve kroz budžet. E onda ste prinuđeni da objašnjavate, da pokušate da im približite život sa autizmom, a to je veoma teško, jer jednostavno nisu u našim cipelama. A naše cipele su često pretesne.

Sa kakvim se sve problemima i izazovima suočavaju roditelji, posebno majke dece sa poteškoćama u razvoju kojima su potrebne stalna nega i pomoć?

Majke ne mogu ni minut svoju decu da ostave same jer zaista ne znate koja situacija može da nastane i šta misli osoba sa autizmom. Recimo, začas mogu da zapale vatru

jer su vrlo inteligentni i pa iako znaju, na neki način, da se sa upaljačima ne igra, uspevaju da ga sakriju i to tako da vi niste u stanju da vidite ni kada ga je uzeo, a kamoli sakrio. Mnoge majke su plave jer ih deca povređuju. Recimo, ja sam samohrana majka troje dece. U mnogim situacijama, sestra i brat na neki način ispaštaju. Koliko puta smo, na dnevnom nivou, imali situacija da ne znamo šta ćemo i kako ćemo.

Misli su vam 24 sata suočene sa raznim situacijama, nespavanje, izbegavanje plača bebe, zvuka telefona, nestanak struje, jer sve to kod Stefana izaziva burnu reakciju, uznemirenost, destrukciju. To je život naše porodice. Mnogo je takvih situacija. Život naše porodice je i činjenica da Stefan ima svoje imaginarne prijatelje koji idu s njim u razne aktivnosti. Recimo u luna-parku, svako od tih „prijatelja“ mora da vozi auto s njim, svako do njih igra bilijar, svako od njih mora u kuglani da ima svoje bacanje, on njih pazi, čuva, sređuje... I to je znak da Stefan ipak želi svoje društvo, svog prijatelja... Imati 21 godinu i biti prinuđen da sediš u četiri zida, 24 sata bez obaveza, veoma je bolno, jer on čeka kada će neko doći po njega, kada će neko da mu pomogne, kada će neko s njim u aktivnosti. A neko mora da je pored njega, jer zaista nije toliko mene strah Stefana, strah me je od drugih ljudi. I dan-danas, nažalost, imate one poglede koji su bolni, imate ljude koji vas popreko pogledaju ukoliko se on uznemiri. Često sam razmišljala da stavim natpis „Obuj moje cipele, ja sam osoba sa autizmom, ne osuđuj – POMOZI“ ...ali ne, on je osoba koja zaslužuje dostojanstven život, a ne sažaljenje. Svi oni zahtevaju, možda ne negu, nego podršku 24 sata. Podršku svog prijatelja koji će mu pomoći da se osamostali što više i da bude uključen u radnu zajednicu u kojoj će se, u skladu sa svojim mogućnostima, onda i osećati korisnim članom društva.

Gde je podrška roditeljima dece sa autizmom najpotrebnija? Koji je značaj međusobnog povezivanja roditelja dece sa autizmom?

Konkretno roditeljima su potrebne socijalne usluge. Veliki je broj dece koja su završila školovanje, a nemaju mesta u dnevnom boravku. Njima su potrebni personalni asistenti koji će im pomoći da se uključe u društveni život, da se angažuju u radnim centrima, da se osamostale što više. Mnoga od ovih pitanja pokušavamo, kao roditelji, zajednički da rešimo, da olakšamo jedni drugima jer nemamo vremena da čekamo sistemska rešenja. E zato je bitno i povezivanje roditelja. Iskustva, znanje koje smo mi stekli vremenom mogu mnogo da pomognu nekim novim porodicama. Mi, na neki način, krčimo put za njih.

Beleške

Beleške

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.21-055.2(497.11)”2025”

USPEŠNE poslovne žene : one menjaju svet /
[urednik Ana Krajnc]. - Beograd : Business Info
Group, 2025 (Beograd : Caligraph). - 107 str. :
fotogr. ; 25 cm

Tiraž 4.000.

ISBN 978-86-89139-27-3

а) Жене -- Пословни успех -- Србија -- 2025

COBISS.SR-ID 170557705

