

Uspesne poslovne žene IZAZOVI I POBEDE

USPEŠNE POSLOVNE ŽENE

IZAZOVI I POBEDE

SADRŽAJ

- 12 TRI KARIJERE, JEDNA PRIČA DUGA 270 GODINA**
APATINSKA PIVARA
Margita Maleš, menadžerka za poreze i računovodstvo Dubravka Milovanović, World Class Supply Chain menadžer
Tamara Dedić, menadžer za nagrađivanje
- 14 RAZLIČITA PERSPEKTIVA PREDSTAVLJA OZBILJNU POSLOVNU PREDNOST**
CARLSBERG WESTERN BALKANS
Katarina Kljajić, direktorka poslovnog i komercijalnog sektora Carlsberg Western Balkans
- 16 ŽENSKO LIDERSTVO U KOMUNIKACIJI CHAPTER 4**
Tamara Bekčić, generalna direktorka Chapter 4 agencije za odnose s javnošću
Milena Avramović-Bjelica, izvršna direktorka PR agencije Chapter 4
- 18 POVERENJE SE GRADI LIČNIM PRIMEROM**
L'ORÉAL
Marija Čortan, direktorka marketinga i digitalne transformacije L'Oréala za Adria-Balkan region
- 20 SNAGA KOJA POKREĆE MAXI DELEZ SRBIJA**
Svjetlana Trailović – MAXI, Bor
Mirjana Lujanov – MAXI, Čukarica (Beograd)
Jelica Janković – Shop&Go, Novi Beograd (Beograd)
Elizabeta Zonai – MAXI, Zrenjanin
Marina Savić – MAXI, Zvezdara (Beograd)
Mia Bogdanović – HR biznis partner za maloprodaju
- 22 LIDERSTVO SE ZASNIVA NA POVERENJU, NE NA KONTROLI GENERALI OSIGURANJE SRBIJA**
Aleksandra Jović, Chief Operating Officer, Generali Osiguranje Srbija
- 26 SVAKI KORAK JE VAŽAN**
MANPOWER SRBIJA
Aleksandra Zvonarić, Country Manager, Manpower Srbija
- 28 ODGOVORNOST JE MOJ NAJVEĆI POKRETAČ**
LIDL SRBIJA
Bojana Stojanović, rukovodilac sektora Kvalitet i održivost, Nabavka Lidl Srbija
- 30 VIŠE OD ENERGIJE: ŽENE KOJE POKREĆU NAFTNU INDUSTRIJU**
MOL SERBIA
Ana Filipović, Planning and Controlling Manager
Danica Berić, Junior Expert for Sustainable Development and CAPEX Projects
Dragana Prvulj, Customer Care and Logistic Expert
Đurđa Raletić, IT Consumer Service Expert
Ivana Paunović, Retail Network Development Manager
Ivana Šašo, Consumer Marketing and Digital Manager
Jovana Ljušić, HR Business Partner
Jovana Obradović, Fleet Card Key Account Product Manager
Marija Milenković, Maintenance Management Engineer
Mirjana Bojanić, Senior Accountant
Mirjana Solunac, Country HSE Responsible
Željka Živanović, Retail Business Support Specialist
- 36 LIDERSTVO JE POSLEDICA RADA, A NE CILJ**
OTP BANKA SRBIJA
Rada Savić, direktorka Direkcije za globalno transakciono bankarstvo, OTP banka Srbija
- 38 SNAGA KOJA POKREĆE PROMENE**
PROCREDIT BANKA
Biljana Mladenović, direktorka Sektora za operacije
Milana Radić, direktorka filijale u Novom Sadu
Sanja Jović, direktorka filijale u Čačku
Marina Mijić, direktorka Odeljenja za održivi razvoj
- 40 ANKE KONRAD**
ambasadorka Nemačke
SA OPTIMIZMOM GLEDAM U BUDUĆNOST
- 44 FLORANS FERARI**
ambasadorka Francuske
NAPREDAK NIJE UKLONIO SVE PREPREKE
- 48 GORDANA VUNJAK-NOVAKOVIĆ**
srpsko-američka naučnica
NE TREBA HODATI UTABANIM STAZAMA
- 52 SANJA IVANIĆ**
generalna direktorka Francusko-srpske privredne komore
VOLIM DA KAŽEM DA SAM FEMINISTKINJA
- 56 MILENA VASIĆ**
advokatica i programska direktorka Komiteta pravnika za ljudska prava (YUCOM)
NASILJE JE ODRAZ NEMOĆI
- 60 JOVANKA NIKOLIĆ**
vlasnica i urednica kragujevačkog portala Glas Šumadije
PROBLEM JE ŠTO SMO OUGLALI NA UVREDE
- 64 MARIJANA KADIĆ BOJANIĆ**
izvršna direktorka Vijesti i predsednica Asocijacije liderki Crne Gore
AUTOCENZURA JE DANAS OPASNIIJA OD CENZURE
- 68 JELENA RIZNIĆ**
sociološkinja i aktivistkinja
SVE ŠTO RADIMO MOŽE DA UTIČE NA STVARNOST DRUGIH ŽENA I DEVOJČICA
- 72 MARIJA PETKOVIĆ**
internacionalni sudija u boksu i personalni trener
IZMEĐU BOKSERSKOG RINGA, MAJČINSTVA I BIZNISA
- 76 DUŠICA JOVANOVIĆ**
stručnjakinja za korporativnu bezbednost, sportistkinja
BIRAJTE TEŽI PUT, NAJČEŠĆE JE ISPRAVAN

IMPRESUM

Naziv izdanja

**Uspešne poslovne žene
Izazovi i pobeđe**

Beograd, 2026.

Urednik

Ana Krajnc

Urednik fotografije

Dušan Đorđević

Dizajn

Art direkcija: Jovana Bogdanović

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-978-86-89139-29-7

Koliko je društvo spremno da se menja?

NAPREDAK UPRKOS NAVIKAMA, NEPRAVDI I NEJEDNAKOSTI

Treću godinu zaredom Nova ekonomija objavljuje ediciju „Uspešne žene u Srbiji“, koja nije samo zbir biografija i profesionalnih dostignuća. Ona govori o ljudima koji vode kompanije, pokreću promene, donose odluke i grade karijere u okruženju koje još nije u potpunosti prihvatilo da su znanje, autoritet i liderstvo rodno neutralne kategorije.

Upravo zato, ona govori i o društvu u kojem živimo. O tome kako vrednujemo rad, kome lakše priznajemo autoritet i zašto uspeh žena i dalje vuče pitanja koja se muškarcima ne postavljaju. Način na koji posmatramo ženska dostignuća pokazuje koliko smo kao zajednica spremni da prihvatimo ravnopravnost ne kao deklarativnu vrednost, već kao svakodnevnu praksu.

U ovogodišnjem izdanju donosimo i pregled relevantnih istraživanja koja mogu da pomognu da se šira slika sagleda jasnije. Najpre kroz analizu kako muškarci u Srbiji razumeju rodnu ravnopravnost i koliko se njihovi stavovi poklapaju sa svakodnevnim ponašanjem, a zatim i kroz međunarodne trendove koji pokazuju da borba za ravnopravnost nije završena tema ni u najrazvijenijim društvima. Jer bez činjenica i bez razumevanja

konteksta, pojedinačni uspesi ostaju samo inspirativne priče. Sa njima, oni postaju pokazatelj koliko je društvo zaista spremno da se menja.

Kako muškarci u Srbiji vide rodnu ravnopravnost – Šta je pokazalo istraživanje Poverenika za zaštitu ravnopravnosti

Istraživanje o percepciji muškaraca o rodnoj ravnopravnosti, objavljeno u maju 2026. godine, pruža uvid u stavove muškaraca u Srbiji o položaju žena, raspodeli porodičnih uloga i ostvarivanju rodne ravnopravnosti u svakodnevnom životu. Istraživanje, sprovedeno za potrebe Poverenika za zaštitu ravnopravnosti na reprezentativnom uzorku od 1.200 ispitanika, pokazuje da između deklarativne podrške ravnopravnosti i konkretnih stavova i ponašanja i dalje postoji značajan raskorak.

Rezultati ankete pokazuju da 61% muškaraca smatra da je rodna ravnopravnost u Srbiji već ostvarena, dok isto

mišljenje deli 42% žena. Iako samo 22,3% muškaraca navodi da im smetaju savremeni zahtevi za rodnu ravnopravnost, suočeni sa konkretnim primerima iz svakodnevnog života, čak 83,5% ispitanika prepoznaje barem jednu oblast koju smatra spornom.

Istraživanje ukazuje i na snažnu prisutnost tradicionalnih rodni obrazaca. Gotovo polovina muškaraca (45,7%) smatra da muž treba da ima poslednju reč u domaćinstvu, dok 54,3% veruje da su muškarci „prirodno“ manje sposobni za obavljanje kućnih poslova. Žene se i dalje u velikoj meri posmatraju kao primarno odgovorne za brigu o domaćinstvu i porodici.

Sličan raskorak između podrške ideji ravnopravnosti i spremnosti da se ona primeni u praksi prisutan je i kada je reč o roditeljstvu. Iako većina muškaraca pozitivno ocenjuje aktivno očinstvo, svega 31,8% njih navodi da bi koristilo pravo na dvomesečno roditeljsko odsustvo. Kada je reč o tržištu rada, 68,4% muškaraca smatra da

žene imaju jednake šanse za profesionalni uspeh kao i muškarci. Istovremeno, gotovo 60% ispitanika smatra da bi žene trebalo da žrtvuju karijeru zarad porodice ukoliko dođe do sukoba između profesionalnih i porodičnih obaveza.

Istraživanje je pokazalo i nesklad između načelnog zalaganja za jednaka imovinska prava i porodične prakse. Iako se gotovo 80% muškaraca slaže da sinovi i ćerke treba ravnopravno da nasleđuju imovinu, u porodicama 44,1% ispitanika i dalje je uobičajeno da se sestre odriču nasledstva u korist braće.

Ovi nalazi ukazuju da su formalna podrška rodnoj ravnopravnosti i načelno prihvatanje jednakih prava često praćeni stavovima i praksama koje održavaju tradicionalnu podelu rodni uloga. Istovremeno, rezultati pružaju osnov za bolje razumevanje izazova koji i dalje postoje u ostvarivanju pune ravnopravnosti žena i muškaraca u različitim oblastima društvenog života.

61% muškaraca smatra da je ravnopravnost već ostvarena, **42%** žena se slaže sa tom tvrdnjom

45,7% muškaraca smatra da muž treba da ima poslednju reč u kući

54,3% muškaraca smatra da su muškarci „prirodno“ manje sposobni za kućne poslove

31,8% muškaraca bi koristilo pravo na dvomesečno roditeljsko odsustvo

68,4% muškaraca veruje da žene imaju jednake šanse za uspeh na tržištu rada

Gotovo **60%** muškaraca smatra da bi žene trebalo da žrtvuju karijeru zarad porodice

Gotovo **80%** muškaraca smatra da sinovi i ćerke treba jednako da nasleđuju

44,1% ispitanika navodi da je u njihovoj široj porodici uobičajeno da se sestre odriču nasledstva u korist braće

Rodna ravnopravnost između napretka i zamora – Šta je pokazalo istraživanje Ipsosa

Najnoviji međunarodni izveštaj kompanije Ipsos, objavljen povodom Međunarodnog dana žena, 8. marta 2026, ukazao je na složenu sliku savremenog odnosa prema rodnoj ravnopravnosti. Istraživanje, sprovedeno u 29 zemalja u saradnji sa Globalnim institutom za žensko liderstvo pri King’s College London, pokazalo je da je, uprkos vidljivom napretku, pitanje jednakih prava žena i muškaraca i dalje praćeno dubokim razlikama u percepciji, posebno između mlađih žena i muškaraca. Istraživanje je otvorilo važnu temu: da li svet danas rodnu ravnopravnost doživljava kao cilj koji još treba osvajati ili kao proces koji je, prema mišljenju dela javnosti, već otišao dovoljno daleko. Rezultati su pokazali da je blaga većina ispitanika, u proseku 52% u svih 29 zemalja, smatrala da su napori u pogledu davanja jednakih prava ženama i muškarcima u njihovim zemljama već otišli dovoljno daleko.

U poređenju sa 2019. godinom, ovaj stav je postao izraženiji. Od 24 zemlje koje su bile obuhvaćene i ovim istraživanjem i istraživanjem iz 2019, u čak 23 zabeležen je porast broja ljudi koji su smatrali da su stvari otišle predaleko. Taj podatak ukazao je na sve prisutniji osećaj zamora od tema ravnopravnosti, ali i na potrebu da se o njima govori pažljivije, konkretnije i sa više razumevanja za različita iskustva žena i muškaraca.

Posebno izražene razlike pokazale su se u stavovima muškaraca i žena. Više od polovine muškaraca, njih 54%, izjavilo je da smatra da već čini previše za ravnopravnost, dok je isti stav delilo 38% žena. Još snažniji jaz vidljiv je u odgovoru na tvrdnju da je promocija ženske ravnopravnosti otišla toliko daleko da sada diskriminiše muškarce. Sa tim se složilo 52% muškaraca, naspram 36% žena.

Ipak, istraživanje je istovremeno pokazalo da podrška većem prisustvu žena na mestima odlučivanja ostaje

značajna. Šest od deset ispitanika, odnosno 60%, složilo se da bi stvari bolje funkcionisale kada bi više žena zauzimalo odgovorne pozicije u vladama i kompanijama. Taj stav delilo je 68% žena i 53% muškaraca, dok se 27% ispitanika nije slagalo sa ovom tvrdnjom.

Ovaj podatak posebno je važan u kontekstu godišnje edicije posvećene uspešnim ženama. On podseća da vidljivost ženskog liderstva nije samo simbolična, već i društveno relevantna. Uspešne žene u biznisu, javnom životu, nauci, kulturi i drugim oblastima danas ne predstavljaju izuzetak, već dokaz da društva imaju veći potencijal onda kada se odgovornost, znanje i uticaj ravnomernije raspoređuju.

Istraživanje je ukazalo i na različit nivo optimizma kada je reč o budućnosti mladih generacija. Više od polovine ispitanika, 55%, veruje da će mlade žene danas imati bolji život od žena iz generacije svojih roditelja. S druge strane, samo 40% ispitanika smatra da će mladi muškarci imati bolji život od muškaraca iz generacije svojih roditelja. Ovaj nalaz dodatno je osvetlio promene u društvenim očekivanjima i osećaj nesigurnosti koji, posebno kod mladih muškaraca, prati razgovore o jednakosti.

Kada je reč o slobodi izbora, žene su češće doživljavane kao one koje imaju više prostora za samoizražavanje, u načinu oblačenja, partnerskim odnosima i ulogama u domaćinstvu. Istovremeno, muškarci su i dalje percipirani kao oni koji imaju više izbora kada je reč o poslovima koje mogu da obavljaju. To pokazuje da se tradicionalne podele nisu izgubile, već su se u nekim oblastima samo promenile ili dobile novo značenje. Zaključak ovog istraživanja nije jednostavan. S jedne strane, jasno je da su žene u prethodnim decenijama osvojile veći prostor, vidljivost i uticaj. S druge strane, rezultati su pokazali da borba za ravnopravnost nije završena, već je ušla u novu, složeniju fazu, onu u kojoj je neophodno govoriti ne samo o pravima, već i o poverenju, odgovornosti, liderstvu i društvenoj koristi koju donosi veće učešće žena u donošenju odluka.

52% ispitanika u **29** zemalja smatra da su napori za rodnu ravnopravnost otišli dovoljno daleko

u **23** od **24** zemlje zabeležen je porast broja ispitanika koji smatraju da su promene „otišle predaleko“ (u odnosu na 2019.)

54% muškaraca smatra da već čini previše za rodnu ravnopravnost, 38% žena deli isti stav

52% muškaraca smatra da je promocija ženske ravnopravnosti otišla toliko daleko da diskriminiše muškarce, **36%** žena se slaže sa tom tvrdnjom

60% ispitanika smatra da bi stvari bolje funkcionisale kada bi više žena bilo na rukovodećim pozicijama – **68%** žena, **53%** muškaraca

27% ispitanika se ne slaže sa ovom tvrdnjom

55% ispitanika veruje da će mlade žene imati bolji život od generacije svojih roditelja

40% ispitanika veruje da će mladi muškarci imati bolji život od generacije svojih roditelja

Možemo da zaključimo da rodna ravnopravnost danas postoji kao princip, ali ne i kao dosledna praksa. Na nivou stavova, podrška je široka. Na nivou svakodnevice, i dalje su prisutne jasne podele uloga, očekivanja i odgovornosti – od kuće i roditeljstva, do tržišta rada i nasleđivanja. Razlika između onoga što se govori i onoga što se radi ostaje ključna tačka problema. Podaci Ipsosa pokazuju da tema rodne ravnopravnosti sve češće nailazi na otpor, zamor ili relativizaciju, dok istovremeno postoji očekivanje da se društvene

promene u tom području nastave. U Srbiji, istraživanje Poverenika ukazuje da su tradicionalni rodni obrasci i dalje prisutni, iako se deklarativno osporavaju. Zato priče o uspešnim ženama u ovoj ediciji nisu ilustracija napretka same po sebi. One su dokaz da se napredak dešava uprkos navikama, nepravdi i nejednakosti. Dok god postoji razlika između formalno prihvaćenih vrednosti i svakodnevnih prakse, rodna ravnopravnost ostaje tema koja se ne može meriti samo zakonima ili stavovima, već pre svega načinom na koji se živi svakodnevnica.

TRI KARIJERE, JEDNA PRIČA DUGA 270 GODINA

Ljudi su ono što Apatinsku pivaru čini posebnom već gotovo tri veka. Među njima su i žene koje svojim znanjem, posvećenošću i profesionalnošću doprinose poslovnim rezultatima, razvoju timova i očuvanju kulture kompanije

Kada kompanija traje 270 godina, njen uspeh ne meri se samo proizvodima, rezultatima ili tržišnim pozicijama. Dugovečnost se gradi znanjem, odgovornošću, spremnošću na promene i ljudima koji iz generacije u generaciju prenose vrednosti na kojima kompanija počiva.

Upravo su ljudi ono što Apatinsku pivaru čini posebnom već gotovo tri veka. Među njima su i žene koje svojim znanjem, posvećenošću i profesionalnošću doprinose poslovnim rezultatima, razvoju timova i očuvanju kulture kompanije. Njihove uloge dolaze iz različitih oblasti – proizvodnje, ljudskih resursa i finansija, ali ih povezuje ista posvećenost poslu i zajednički osećaj pripadnosti kompaniji koja je deo identiteta grada Apatina i njegovih stanovnika.

Margita Maleš – Kada kompanija postane deo ličnog identiteta

Za Margitu Maleš, menadžerku za poreze i računovodstvo, veza sa Apatinskom pivarom traje mnogo duže od njenog radnog staža.

Kao rođena Apatinka odrasla je uz pivaru, njenu tradiciju i posebnu emociju koju generacije stanovnika ovog grada osećaju prema kompaniji koja je decenijama njegov zaštitni znak.

„Jedna fotografija iz mog detinjstva, stara više od pola veka, pokazuje koliko je duga moja veza sa pivarom. Kao rođena Apatinka odrasla sam sa mirisom piva koji se uvek širio našim gradićem.“

Kada je pre dvadeset godina dobila priliku da postane deo pivarskog tima, to je za nju predstavljalo istovremeno izazov i veliku čast. Nedugo nakon njenog dolaska kompanija je obeležavala 250 godina postojanja, a danas svoj jubilej proslavlja zajedno sa kompanijom koja slavi 270 godina tradicije.

„Za ovih 20 godina bilo je mnogo promena, nekih lepih, nekih manje lepih, koje sam uspešno prevazilazila zajedno sa kolegama. Stekla sam veliko radno iskustvo,

upoznala sjajne ljude i veoma sam ponosna što sam svojim radom barem malim delom doprinela uspehu kompanije.“

Njena povezanost sa kompanijom prevazilazi profesionalne okvire.

„Ta sentimentalna veza je toliko jaka da mi i danas daje dodatni vetar u leđa. Gde god da putujem, svaki suncobran, svaki postavljeni baner ili reklama naše kompanije ispune mi srce. To je jednostavno deo mene.“

Dubravka Milovanović – Nova generacija liderki koje rastu zajedno sa kompanijom

Profesionalni put Dubravke Milovanović započeo je u Apatinskoj pivari odmah nakon završetka fakulteta. Tokom gotovo deset godina rada prošla je različite razvojne faze, najvećim delom u proizvodnji piva, gde je sticala iskustvo i upoznavala procese koji predstavljaju srce pivarskog poslovanja.

Važan korak u njenom profesionalnom razvoju bio je i rad u oblasti kvaliteta, koji joj je omogućio šire razumevanje poslovanja i dodatno učvrstio uverenje da su visoki standardi osnova svakog dugoročnog uspeha.

„Rad u oblasti kvaliteta pružio mi je novu perspektivu i dodatno produbio razumevanje celokupnog procesa. To iskustvo me je učvrstilo u uverenju da je kvalitet temelj svega što radimo i da direktno utiče na rezultate koje zajedno ostvarujemo“, kaže Dubravka.

Danas se nalazi na poziciji World Class Supply Chain menadžera, koju vidi kao značajno profesionalno priznanje, ali i novu odgovornost.

Ipak, kako ističe, najveći uspeh ne meri se funkcijama. „Najveći ponos za mene predstavljaju ljudi sa kojima radim i zajednički uspesi koje postižemo. Verujem da se pravi rezultati grade kroz saradnju, poverenje i zajedničku viziju, a upravo su to vrednosti koje moja kompanija zaista živi.“

Govoreći o jubileju od 270 godina, Dubravka ističe da je deo kompanije čija tradicija predstavlja dokaz



da se dugoročni uspeh gradi na jasnim vrednostima, kontinuiranom unapređenju i ljudima koji svojim znanjem i posvećenošću čine razliku.

Tamara Dedić – Kada je razvoj ljudi najveća pobeda

Već dve decenije Tamara Dedić svoju karijeru gradi u Apatinskoj pivari. Kroz različite pozicije u oblasti ljudskih resursa razvijala je sisteme, programe i inicijative usmerene na razvoj zaposlenih, nagrađivanje i unapređenje kvaliteta radnog okruženja. Danas, kao menadžer za nagrađivanje, brine o programima koji utiču na iskustvo zaposlenih u četiri zemlje. Iako iza sebe ima veliki broj uspešno realizovanih projekata, najvažnijim smatra one rezultate koji se ne mogu prikazati tabelama i izveštajima.

„Bilo je mnogo projekata na koje sam posebno ponosna, ali najjači utisak ostavljaju trenuci kada vidim ljude iz svog tima kako naprave iskorak, preuzmu veću odgovornost ili postignu nešto za šta možda ni sami nisu verovali da mogu. Taj osećaj da ste bili deo nečijeg razvoja i uspeha za mene je najveći motiv i ponos.“ Posebno ističe koliko su prilike za razvoj važne u profesionalnom životu.

„Kada sam ja počinjala, imala sam sreću da neko prepozna moj potencijal i pruži mi priliku. Danas znam da su upravo takve prilike prekretnice koje oblikuju

karijeru.“

Za Tamaru jubilej od 270 godina predstavlja podsetnik da je deo mnogo veće priče.

„Najviše verujem da dugovečnosti ove kompanije doprinose ljudi – različite generacije koje su gradile ovu priču zajedno, timovi koji su delili izazove i slavili uspehe. Ta povezanost i energija zajedništva je nešto što se ne može naučiti, već se živi.“

Snaga različitosti, zajedništva i poverenja

Iako dolaze iz različitih oblasti poslovanja, Margitu, Dubravku i Tamaru povezuje ista vrednost – vera u ljude. Njihove karijere pokazuju da se uspeh kompanije ne stvara samo u upravljačkim strukturama, već svakodnevno nastaje kroz stručnost, odgovornost, međusobnu podršku i spremnost da se uči i razvija.

Njihove priče istovremeno potvrđuju i koliko je važna uloga žena u savremenom poslovnom okruženju. Ne zato što dolaze iz „ženskih“ ili „muških“ profesija, već zato što svojim znanjem, rezultatima i posvećenošću doprinose razvoju organizacije na svim nivoima.

U godini kada Apatinska pivara obeležava 270 godina postojanja, njihove profesionalne priče predstavljaju podsetnik da najveća snaga jedne kompanije nisu samo tradicija i brendovi koje gradi, već ljudi koji tu tradiciju svakodnevno žive i prenose budućim generacijama.

RAZLIČITA PERSPEKTIVA PREDSTAVLJA OZBILJNU POSLOVNU PREDNOST

Katarina Kljajić, direktorka poslovnog i komercijalnog sektora Carlsberg Western Balkans

Verujem da raznovrsni timovi donose kvalitetnije odluke upravo zato što sagledavaju stvari iz više uglova. Kada u timu imate različita iskustva, načine razmišljanja i perspektive, mnogo je veća verovatnoća da ćete prepoznati i rizike i prilike koje možda ne biste videli u homogenom okruženju

Kako je izgledao vaš poslovni put i šta vas je privuklo tome da karijeru gradite u pivarskoj industriji, koja se tradicionalno percipira kao „muška“?

Moj profesionalni put razvijao se kroz različite komercijalne funkcije (Marketing, Analiza, Prodaja), u kojima sam imala priliku da se bavim analizom tržišta, strateškim planiranjem i razvojem biznisa. Upravo me je spoj dinamike, brzine donošenja odluka i mogućnosti da kroz konkretne poteze vidim uticaj na tržište zadržao u pivarskoj industriji i vremenom dodatno učvrstio moju želju da u njoj nastavim da gradim karijeru. Nikada nisam industriju posmatrala kroz prizmu toga da li je „muška“ ili „ženska“, već kroz priliku da učim, razvijam se i ostavljam rezultate. Pivarska industrija je izuzetno kompleksna, inovativna i konkurentna, i upravo zbog toga veoma inspirativna za profesionalni razvoj.

Koji trenutak u vašoj karijeri biste izdvojili kao prelomni, kada ste shvatili da se vaš profesionalni put kreće u pravcu koji danas definiše vašu ulogu?

Mislom da nije postojao jedan konkretan trenutak, već niz situacija u kojima sam shvatila koliko me motivise povezivanje analitike, strategije i poslovnog razvoja. Prelomni su bili trenuci kada sam počela da vodim projekte koji imaju širi poslovni uticaj i kada sam videla koliko kvalitetne odluke mogu da doprinesu rastu kompanije i razvoju timova. Tada sam shvatila da želim da gradim karijeru u pravcu poslovnog i komercijalnog razvoja, gde se strateško razmišljanje direktno pretvara u konkretne rezultate.

Kako donosite poslovne odluke, na šta se najviše oslanjate u trenucima neizvesnosti?

Trudim se da odluke donosim balansirajući podatke, iskustvo i razumevanje tržišta. U FMCG industriji brzina je veoma važna, ali kvalitet odluke zavisi od toga koliko dobro razumete širu sliku – potrošače, trendove, konkurenciju i dugoročne ciljeve kompanije. U trenucima neizvesnosti najviše se oslanjam na tim, otvorenu razmenu mišljenja i sposobnost da se brzo prilagodimo promenama na visoko volatilnom tržištu.

Šta vas i dalje iznenađuje u poslu kojim se bavite?

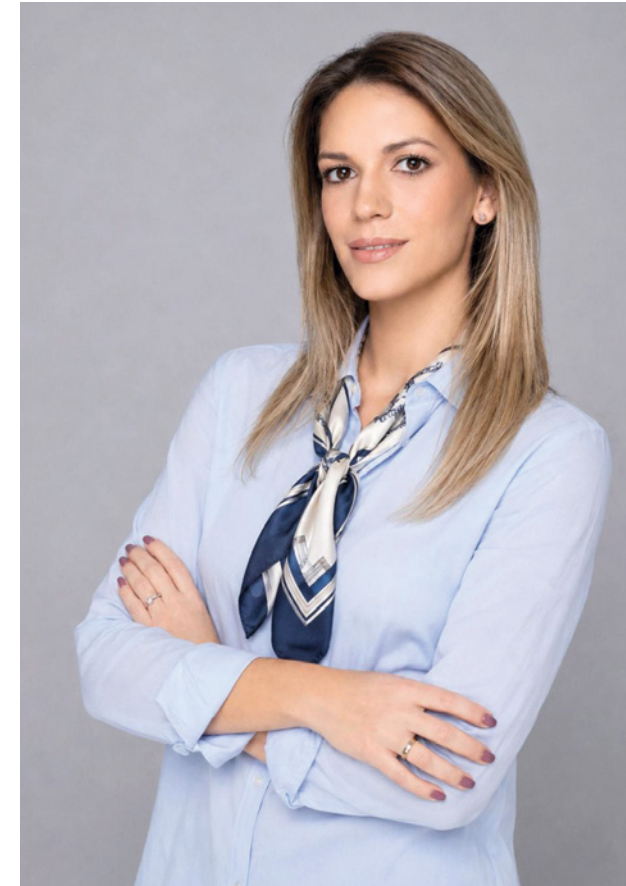
Koliko se brzo menjaju navike i očekivanja potrošača. Čak i na zreom tržištu, poput pivarske industrije, stalno se pojavljuju novi trendovi, kategorije i načini komunikacije s potrošačima. Takođe me i dalje inspirise koliko male promene u pristupu, inovacijama ili načinu razmišljanja mogu da naprave veliku razliku u poslovnim rezultatima.

Koliko je teško danas prepoznati nove poslovne prilike na tržištu koje je već visoko konkurentno?

Konkurentnost tržišta danas ne ostavlja mnogo prostora za klasične modele rasta, zbog čega je ključno razumeti kako se menjaju potrošači i njihove potrebe. Posebno nove generacije, poput Gen Z potrošača, donose drugačija očekivanja – od autentičnosti brendova i personalizacije do većeg fokusa na iskustvo, vrednosti i način komunikacije.

Na koji način promene u strukturi potrošača, uključujući sve raznovrsniju publiku, utiču na razvoj proizvoda i oblikovanje kampanja?

Potrošači danas očekuju mnogo više personalizacije, autentičnosti i relevantnosti. Različite generacije i ciljne



grupe imaju različite potrebe, stilove života i očekivanja od brendova.

To utiče i na razvoj proizvoda i na način komunikacije – od inovacija u portfoliju do kreiranja kampanja koje moraju biti inkluzivne, autentične i bliske različitim grupama potrošača.

Koliko zapravo inkluzivnost, odnosno raznovrsnost u timovima i različita perspektiva utiču na kvalitet poslovnih odluka i rezultate u vašoj industriji?

Verujem da raznovrsni timovi donose kvalitetnije odluke upravo zato što sagledavaju stvari iz više uglova. Kada u timu imate različita iskustva, načine razmišljanja i perspektive, mnogo je veća verovatnoća da ćete prepoznati i rizike i prilike koje možda ne biste videli u homogenom okruženju.

U industriji koja je veoma dinamična i usmerena ka potrošačima, različitost perspektiva predstavlja ozbiljnu poslovnu prednost.

Kako velike kompanije poput Carlsberg Group mogu doprineti promeni percepcije o ulozi žena u industriji, ali i šire?

Velike kompanije imaju odgovornost, ali i mogućnost da kroz kulturu, liderstvo i konkretne prilike pokažu da profesionalni razvoj ne treba da bude ograničen stereotipima.

Danas mnoge velike kompanije imaju jasno definisane ciljeve kada je reč o zastupljenosti žena na liderskim pozicijama, što je važno jer doprinosi većoj vidljivosti i jednakim prilikama. Ipak, verujem da takvi ciljevi ne treba da budu nešto čime se kompanije slepo vode, već da kompetencije, rezultati i potencijal uvek moraju ostati ključni kriterijumi za razvoj i napredovanje.

Kada žene vidite na liderskim pozicijama, u operacijama, prodaji ili strateškim funkcijama, tada se prirodno menja i percepcija cele industrije, ali i ohrabruju nove generacije da veruju da su mogućnosti jednake za sve.

Šta smatrate svojim najvećim profesionalnim uspehom do sada?

Najvećim uspehom smatram to što sam kroz različite uloge uspela da doprinesem razvoju biznisa, ali i razvoju ljudi i timova sa kojima radim. Dugoročno, rezultati su važni, ali mislim da je jednako važno kakvu kulturu gradite i koliko inspirišete ljude oko sebe da rastu zajedno sa kompanijom.

Svaki uspeh nekog člana mog tima doživljavam delom i kao svoj uspeh, jer verujem da je pravi lider onaj koji pomaže ljudima da razviju svoj potencijal, preuzmu nove izazove i pomeraju sopstvene granice. Upravo zato najvećim profesionalnim uspehom smatram to što zajedno kao tim rastemo, razvijamo se i kontinuirano postavljamo nove standarde i ciljeve.

Kada posmatrate sopstveno iskustvo kroz karijeru, da li biste rekli da je poslovni svet danas zaista jednak za žene i muškarce ili su razlike samo postale suptilnije nego ranije?

Mislom da je napravljen veliki pomak i da danas postoji mnogo više prostora i prilika za žene nego ranije. Ipak, određene razlike i dalje postoje, samo su često suptilnije nego pre.

Zato je važno da kompanije kontinuirano rade na stvaranju jednakih prilika, ali i da žene budu ohrabrene da preuzimaju odgovornost, izlaze iz zone komfora i grade svoj profesionalni autoritet. Na kraju, verujem da se dugoročno najviše vrednuju znanje, rezultati i integritet.

Privilegija i odgovornost

ŽENSKO LIDERSTVO U KOMUNIKACIJI

Agencija Chapter 4 se bavi odnosima s javnošću i na tržištu Srbije posluje već više od 16 godina. Svoj uspeh i brojna profesionalna priznanja duguje dominantno ženskom timu koji blisko saraduje sa nekim od najuspešnijih kompanija koje posluju na ovom tržištu. Za oblast komunikacija, posebno odnosa s javnošću, nije neuobičajeno da tim čine pretežno žene. O tome kako to izgleda u praksi i šta zapravo znači za organizacionu kulturu i poslovanje, razgovarali smo sa dve direktorke Chapter 4 agencije

Privilegija i odgovornost

„Kao direktorke i suvlasnice PR agencije u Srbiji, koja je prirodno izrasla u pretežno ženski tim, imamo privilegiju, ali i odgovornost, da svakodnevno posmatramo kako izgleda kada žene imaju prostor, podršku i poverenje da razvijaju svoj puni potencijal“, istakla je **Tamara Bekčić, generalna direktorka Chapter 4 agencije za odnose s javnošću.** Iskustvo u radu agencije Chapter 4 jasno pokazuje da inkluzivnost nije trend, već temelj dugoročne stabilnosti. Žene u timu nisu samo deo sistema – one su njegov pokretač. Njihov doprinos se tako ne ogleda samo u strateškom razmišljanju, kreativnim rešenjima ili operativnoj preciznosti, već i u nečemu što je teže merljivo, a jednako važno: u sposobnosti da grade odnose, prepoznaju nijanse i unesu empatiju u poslovne procese i savetovanje rukovodećih timova u kompanijama.

Suštinsko pitanje uloge žena

„U vremenu u kojem se poslovni uspeh više ne meri isključivo rezultatima na papiru, već i vrednostima koje kompanija živi i gradi, pitanje uloge žena u organizacijama postaje suštinsko, a ne deklarativno“, rekla nam je **Milena Avramović Bjelica, izvršna direktorka PR agencije Chapter 4.** **Milena Avramović Bjelica** je dodatno istakla: „Posebnu vrednost našem timu daje raznovrsnost obrazovnih profila i interesovanja. Na jednom mestu susreću se komunikološkinja, inženjerka, filološkinja, psihološkinja, ekonomistkinja, novinarke, ali i one kolegice koje su svoje profesionalne puteve gradile kroz potpuno različite oblasti. Upravo ta interdisciplinarnost donosi širinu u razmišljanju i omogućava da problemima pristupamo iz više uglova,



Primer koji dajemo ne završava se unutar zidova Chapter 4 agencije. On se prenosi i na generacije koje dolaze

što je u savremenim komunikacijama neprocenjivo. Poznavanje velikog broja stranih jezika i kultura i različita interesovanja – od umetnosti do tehnologije i biznisa – dodatno obogaćuju rad i čine ga relevantnijim i inovativnijim.

Raznolikost doprinosa

U Chapter 4 posebno naglašavaju da se vrednost žena u kompanijama ne sme svoditi isključivo na vidljive, liderske pozicije. Snaga jedne organizacije leži upravo u raznolikosti doprinosa – od početnih pozicija do najvišeg menadžmenta. „U našem timu, žene dolaze iz različitih profesionalnih i životnih faza. Kombinacija perspektiva nas čini otpornijima, agilnijima i spremnijima na promene. Podrška ženama za nas nije deklarativna vrednost – ona je svakodnevna praksa“, rekla nam je **Tamara Bekčić.**

Doprinos poslovanju podrazumeva stalno ulaganje u obrazovanje – kontinuirano usavršavanje i razvoj



Gradimo okruženje u kojem se znanje deli, uspeh slavi zajedno, a izazovi se ne nose individualno, već timski

veština. Podrazumeva fleksibilnost kada je potrebna, razumevanje za različite životne uloge i stvaranje okruženja u kojem ambicija i privatni život nisu suprotstavljeni, već mogu i treba da koegzistiraju i unapređuju kvalitet života. „Karijera ne mora biti izbor između profesionalnog i ličnog, već prostor u kojem se oba aspekta razvijaju – strpljivo, postepeno i održivo. I same balansiramo i imamo puno razumevanje za kolegice koje preuzimaju nove poslovne i životne uloge. Posebno cenimo i slavimo istrajnost i sposobnost žena da istovremeno nose više uloga, uz posvećenost i kvalite onome što rade“, **istakle su sagovornice.**

Međusobna podrška

Milena Avramović Bjelica je otkrila: „Jednako važan deo naše kulture je međusobna podrška. Gradimo okruženje u kojem se znanje deli, uspeh slavi zajedno, a izazovi se ne nose individualno, već timski. Verujemo da konkurencija unutar tima dugoročno ne gradi snagu – gradi je poverenje. Upravo zato ulažemo u odnose među ljudima, jer znamo da su oni temelj svakog dugoročnog uspeha.“

„Ponosne smo na to što smo, kao takav tim, uspele da osvojimo poverenje velikih klijenata i budemo prepoznate i na međunarodnom nivou kroz značajne nagrade. Ti rezultati nisu samo poslovni uspeh – oni su potvrda da pristup zasnovan na znanju, saradnji i međusobnom poštovanju daje dugoročne rezultate“, rekla je **Tamara Bekčić.**

Ulaganje i primer za buduće generacije

Važno je i da žene vide druge žene koje vode, stvaraju, odlučuju i uspevaju, a koje ostaju dosledne sebi, koje neguju odnose i grade zajednicu.

„I te kako smo svesne i šire odgovornosti koju imamo. Primer koji dajemo ne završava se unutar zidova Chapter 4 agencije. On se prenosi i na generacije koje dolaze – na našu decu, a posebno na devojčice koje odrastaju posmatrajući kakve su mogućnosti pred njima – preduzetničke, ekspertske i porodične“, rekla je **Tamara Bekčić.**

Milena Avramović Bjelica je dodala: „Chapter 4 brend koji nastaje iz takvog pristupa nije rezultat kampanje, već autentične prakse. On šalje jasnu poruku tržištu, partnerima i budućim zaposlenima da prepoznamo ono što je danas najvažnije – ljude koji nose razvoj.“

O doprinosu žena treba da se govori otvoreno i kontinuirano. Platforme koje prepoznaju i ističu stvarne priče žena u kompanijama imaju ključnu ulogu u tom procesu – jer vidljivost donosi priznanje, a priznanje podstiče dalji razvoj.

Na kraju, stav Chapter 4 tima je jednostavan: kompanije koje prepoznaju, podržavaju i promovisu žene ne grade samo uspešne timove – one grade stabilniju, odgovorniju i održiviju budućnost. „Želimo da budemo deo upravo takvog poslovnog okruženja – i da ga svakodnevno, zajedno sa našim timom, aktivno stvaramo“, zaključile su **naše sagovornice.**

POVERENJE SE GRADI LIČNIM PRIMEROM

Marija Čortan, direktorka Marketinga i digitalne transformacije L'Oréala za Adria-Balkan region

Nije dovoljno govoriti o vrednostima, potrebno je dosledno ih živeti i interno i eksterno. Rodna ravnopravnost gradi se kroz svakodnevne odluke: kakve prilike pružate ljudima, kako razvijate talente, ko dobija prostor da raste i kakve poruke šaljete kroz svoje brendove

Potreba da razume biznis iz različitih uglova, od brenda, potrošača i komunikacije do šire poslovne slike i odluka koje dugoročno grade rast, oblikovala je karijerni put Marije Čortan. Više od dve decenije u beauty industriji, kroz lokalne, regionalne i međunarodne uloge, pokazale su joj, kako ističe, koliko je važno povezivati ono što se često posmatra odvojeno, podatke i kreativnost, potrebe potrošača i poslovne prioritete, dugoročnu izgradnju brenda i brzinu promena koje tržište danas nameće. Danas, kao Chief Digital & Marketing Officer za Adria-Balkan region, fokusirana je na to kako ta iskustva pretvoriti u jasan strateški pravac i pomoći organizaciji da se prilagodi vremenu velikih promena, novih tehnologija i sve viših očekivanja potrošača.

Digitalni marketing danas prolazi kroz ogromne promene. Šta smatrate najvećim izazovom za brendove u ovom trenutku?

Danas možda imamo više podataka nego ikada, ali manje vremena da privučemo i zadržimo pažnju potrošača. Brendovi se više ne doživljavaju kroz jednu kampanju ili jedan kanal, već kroz zbir svih interakcija, od sadržaja koji ljudi vide, iskustva kupovine i preporuka drugih, do toga kako se brend ponaša i koliko je dosledan onome što obećava. Zato izazov više nije samo kako biti vidljiv, već kako ostati značajan. Cena, trendovi ili estetika više nisu dovoljni sami za sebe. Ljudi se sve više povezuju sa brendovima koji nude dublju vrednost i sa kojima dele određeni sistem vrednosti.

Koliko je danas teško zadržati autentičnost brenda u eri hiperprodukcije sadržaja i kratke pažnje publike?

Teže nego ranije, ali i važnije nego ikada. Danas autentičnost nije pitanje tona komunikacije ili dobrog

copyja, već doslednosti. Potrošači vrlo brzo prepoznaju kada brend pokušava da prati svaki trend ili govori jezikom koji nije njegov. Na kraju, autentičnost nije ono što brend kaže o sebi, već ono što ljudi prepoznaju kao dosledno iskustvo.

Kao neko ko vodi marketing i digitalne transformacije L'Oréala za čitav Adria-Balkan region, koliko se tržišta u regionu razlikuju kada je reč o navikama i očekivanjima potrošača?

Više nego što deluje na prvi pogled, ali manje nego što smo nekada mislili. Kulturne nijanse i kupovna moć razlikuju se od tržišta do tržišta, ali očekivanja postaju sve sličnija, potrošači žele relevantnost, transparentnost i iskustvo koje ima smisla za njih. Istovremeno, više ne postoje striktno „mass“ ili „premium“ potrošači. Ljudi danas prirodno kombinuju proizvode različitih kategorija i cenovnih nivoa, što od brendova traži mnogo bolje razumevanje konteksta u kojem donose odluke.

Kako vidite budućnost digitalnog marketinga?

Mislim da ćemo sve manje govoriti o digitalnom marketingu kao odvojenoj disciplini, a sve više o marketingu koji je potpuno integrisan i povezan sa biznisom. Potrošači ne razmišljaju u terminima „digitalnog“ ili „offline“ iskustva, već očekuju doslednost i relevantnost u svakoj interakciji sa brendom. Nalazimo se na početku velike tehnološke transformacije. Razvoj AI sistema, novih LLM modela i naprednije upotrebe podataka promeniće način na koji razumemo potrošače, donosimo odluke i gradimo iskustva.

Ipak, verujem da će marketing istovremeno postajati sofisticiraniji i više human. Tehnologija će nam



pomoći da budemo precizniji, ali empatija, kreativnost i razumevanje ljudi ostaće ključna diferencijacija.

Sve više govorimo o ulozi žena u liderstvu. Da li ste tokom karijere osećali da žene u biznisu i dalje moraju dodatno da dokazuju svoju stručnost?

Iskreno, kroz svoju karijeru nisam imala iskustvo da sam zbog toga što sam žena morala dodatno da dokazujem svoju stručnost. Mnogo zavisi od toga kako se postavite, kakve odluke donosite, sa kim radite i kakvo okruženje birate.

Ne postoji jedan obrazac uspeha niti jedan „ispravan“ način da budete lider. Snaga dolazi iz autentičnosti, jasnog stava, poverenja koje gradite i doslednosti sopstvenim vrednostima.

Koliko velike kompanije kao što je L'Oréal mogu da utiču na podizanje rodne ravnopravnosti – ne samo interno, već i kroz komunikaciju sa društvom?

Velike kompanije imaju ogromnu odgovornost i često veći uticaj nego što mislimo. Nije dovoljno govoriti o vrednostima, potrebno je dosledno ih živeti i interno i eksterno. Rodna ravnopravnost gradi se kroz svakodnevne odluke: kakve prilike pružate ljudima, kako razvijate talente, ko dobija prostor da raste i kakve poruke šaljete kroz svoje brendove. Jednako je važno kako se odnosite prema zaposlenima, kao i kakvu sliku društvu šaljete o tome šta je moguće, poželjno i normalno. Tek kada su vrednosti koje komunicirate iste

kao one koje živite unutar organizacije, uticaj postaje stvaran.

Industrija lepote često oblikuje društvene standarde. Kako danas graditi komunikaciju koja osnažuje žene umesto da nameće pritiske?

Važnije je nego ikada pomeriti fokus sa nametanja ideala na prostor za individualnost, izbor i autentičnost. Lepota ne bi trebalo da bude nešto što žene opterećuje, već nešto što doprinosi samopouzdanju i ličnoj ispunjenosti.

Uloga brendova nije samo da inspirišu, već i da pomognu ženama da se osećaju dobro u sopstvenoj koži. Kada komunikacija polazi od osnaživanja, a ne od pritiska da morate biti „dovoljne“, tada lepota postaje mnogo više od estetike, postaje deo načina na koji izražavamo sebe, gradimo samopouzdanje i povezujemo se sa svetom oko nas.

Šta biste izdvojili kao najveći profesionalni izazov sa kojim ste se suočili i šta ste iz njega naučili?

Verovatno svaka velika tranzicija i transformacija, bilo da govorimo o promenama tržišta, novih tehnologija ili načina rada.

Najvažnija lekcija za mene bila je da liderstvo ne znači imati sve odgovore, već biti dovoljno otvoren da stalno učite i dovoljno stabilan da donosite odluke i kada nemate potpunu sigurnost. Takođe sam naučila da se poverenje gradi ličnim primerom, znanjem i poverenjem koje ste spremni da pružite drugima.

Šta za vas danas znači biti „uspešna žena“?

Za mene uspeh danas mnogo manje ima veze sa titulama, a mnogo više sa integritetom, da živite u skladu sa svojim vrednostima, da imate profesionalni uticaj, ali i prostor za stvari koje vas ispunjavaju i donose unutrašnji mir. Verujem i da osećaj razvoja nikada nije završen. Bez obzira na iskustvo ili poziciju, uvek postoji prostor za promene, novo učenje i ličnu transformaciju. Možda je upravo to jedan od važnih delova uspeha, ostati otvoren za sledeću verziju sebe.

Da li biste rekli da uspeh više dolazi iz hrabrosti da rizikujete ili iz doslednosti i strpljenja?

Mislim da dolazi iz kombinacije, ali ne u isto vreme. Na početku češće dolazi iz hrabrosti, da donesete odluke bez potpune sigurnosti, prihvatite promenu i rizikujete. Sa iskustvom dolaze doslednost i strpljenje, jer naučite da veliki rezultati retko nastaju preko noći i da su posledica mnogo malih odluka koje dovoljno dugo ponavljate sa jasnom namerom.

SNAGA KOJA POKREĆE MAXI

One svakodnevno oblikuju kulturu kompanije svojim znanjem, odgovornošću i načinom na koji vode timove. Njihovo liderstvo ogleda se u poverenju koje grade, odlukama koje donose i rezultatima koje zajedno sa svojim timovima ostvaruju svakog dana

O snazi žena u najvećem trgovinskom lancu govori činjenica da one čine 71% ukupnog tima, kao i da su na 62% menadžerskih pozicija. Među šest najboljih poslovođa u MAXI timu za 2025. godinu je čak pet divnih dama čije vam priče predstavljamo, zajedno sa njihovom HR biznis partnerkom Miom Bogdanović.



Svjetlana Trailović – MAXI, Bor

Već 19 godina, kao važna karika MAXI operativnog tima izdvaja se **Svjetlana Trailović**. Njena posvećenost prepoznata je ne samo kroz rezultate, već i kroz ulogu mentora i osobe od koje kolege svakodnevno uče. „Atmosfera u timu gradim kroz otvorenu komunikaciju i lični primer. Trudim se da svako oseća da je njegov doprinos važan i da ima prostor za razvoj“, navodi Svjetlana ističući da je danas biti uspešna poslovna žena izazovno, ali i inspirativno.

„Pravi balans ne znači savršenstvo svakog dana, već sposobnost da ostanem verna svojim vrednostima i sa istim žarom budem prisutna i u poslu i u onome što me lično ispunjava. Verujem da kvalitetno vreme sa porodicom daje dodatnu energiju i stabilnost za poslovne izazove.“



Mirjana Lujanov – MAXI, Čukarica (Beograd)

Gradeći svoju karijeru već dve decenije u Delez Srbiji, **Mirjana Lujanov** fokus svog liderstva zasniva na jednakoj posvećenosti timu i kupcima. Ona se posebno istakla inicijativama koje unapređuju poslovanje i spremnošću da dobra rešenja deli sa kolegama, zbog čega je njen način rada postao primer prakse i u drugim prodavnicama.

„Kao menadžer objekta, verujem da je podjednako važno razumeti potrebe kupaca i kolega. Trudim se da u radu sa ljudima uvek polazim od poštovanja i jasne komunikacije, jer upravo tako jačamo timski duh i stvaramo kvalitetnu uslugu za naše kupce.“

Jelicu Janković, koja je u kompaniji 16 godina, kolege prepoznaju po vedrom duhu, otvorenosti i spremnosti da uvek pruži podršku. Ključ liderstva vidi u kontinuiranom radu na ličnom razvoju i veruje da se najbolji rezultati postižu kroz otvorenu komunikaciju. „S obzirom na to da sam po prirodi vesela i nasmejana osoba, volim da radim u okruženju bez pritiska, gde kolegice doživljam kao porodicu i trudim se da zajedno stvaramo dobru atmosferu. Verujem da samo

u kolektivu u kom svako zna svoju svrhu, dobija povratnu informaciju, i u kom se kontinuirano gradi poverenje, može da se razvija duh zajedništva i time ostvaruju rezultati koje u krajnjoj instanci prepoznaju naši potrošači.“



Jelica Janković – Shop&Go, Novi Beograd (Beograd)

Elizabeta Zonai, koja već 24 godine gradi karijeru u ovoj kompaniji, uvek nastoji da inspiriše ljude oko sebe i svojim primerom pokaže da se uz znanje, posvećenost i veru mogu dostići najviši ciljevi.

„Da bismo uspeli u svom poslu, moramo da ga volimo, da imamo viziju i doslednost. Uvek krećemo od manjih ciljeva i kontinuirano radimo na učenju i razvoju. Rezultati rada donose i želju za daljim ostvarenjima, kako na poslu, tako i u privatnom životu, a najveću motivaciju i inspiraciju daje mi moja jedanaestogodišnja ćerka.“



Elizabeta Zonai – MAXI, Zrenjanin

Tokom 27 godina u kompaniji, **Marina Savić** je izgradila tim koji danas opisuje kao svoj najveći oslonac. Njeno liderstvo zasniva se na ličnom primeru, razvoju zaposlenih i spremnosti da uvek pruži podršku kolegama.

„Vremenom smo stvorili jak tim koji je moj oslonac u važnim odlukama i promenama. Danas funkcionišemo kao velika porodica koja zajedno deli i izazove i lepe trenutke, i svakog dana se bori za nove rezultate i još bolju atmosferu za rad.“



Marina Savić – MAXI, Zvezdara (Beograd)

Proglašena za HR eksperta godine na prvoj dodeli O.U.R. HR nagrada, **Mia Bogdanović** pruža podršku za više od 4.000 zaposlenih u preko 220 prodavnica širom Srbije. Kao HR biznis partner, veliki deo vremena provodi u prodavnicama, zbog čega upravo direktan kontakt sa kolegama vidi kao ključ za razumevanje potreba svakog tima.

„Volim da imam direktan kontakt sa kolegama jer tako najbolje prepoznajem izazove sa kojima se susreću, ali i potrebe svakog tima. Najvažnije mi je da kolege osećaju da su viđeni i uvaženi, a ne samo deo sistema. Poverenje i otvorena komunikacija su ono što pravi razliku i donosi rezultate.“



Mia Bogdanović – HR biznis partner za maloprodaju

LIDERSTVO SE ZASNIVA NA POVERENJU, NE NA KONTROLI

Aleksandra Jović, Chief Operating Officer, Generali Osiguranje Srbija

Ljudi žele da znaju zašto nešto rade, kako njihov rad doprinosi većoj slici i da li imaju prostor da donesu odluku. Naravno, lider mora da postavi standarde i bude zahtevan. Ali zahtevan ne znači hladan ili nedostupan. Dobar lider mora da ume da čuje tim, da zaštiti fokus, da ukloni prepreke i da bude dovoljno hrabar da pokrene teme koje nisu lake. Meni je posebno važno da ljudi oko mene rastu, ne samo da isporučuju. Održiv uspeh se ne pravi na iscrpljivanju, već na razvoju sposobnih, odgovornih ljudi

„Kada pogledam unazad, moj profesionalni put na prvi pogled deluje kao nekoliko različitih karijera: telekomunikacije, bankarstvo, FMCG i sada osiguranje. Ali meni to nikada nije izgledalo kao skakanje iz industrije u industriju, već kao ista nit koja se samo razvijala u različitim okruženjima“, kaže Aleksandra Jović, COO u kompaniji Generali Osiguranje Srbija. Uvek su je, kako kaže, privlačile teme u kojima se spajaju tehnologija, biznis i ljudi: kako da podaci postanu osnova boljih odluka, kako da se procesi pojednostave, kako da organizacija bude brža i pametnija. Krenula je iz IT-a i digitala, ali je vrlo rano shvatila da tehnologija sama po sebi nije cilj, već alat da se napravi bolji sistem, bolje iskustvo za klijenta i jasnija vrednost za biznis.

„Zato su mi strategija i transformacija došle prirodno, kao prostor gde se ideje zaista pretvaraju u promenu“, kaže ona.

Tokom karijere vodili ste velike transformacione projekte. Šta je zapravo najteže promeniti u velikim organizacijama – procese, način razmišljanja ili kulturu?

Najlakše je promeniti PowerPoint, procedure i organigrame. To zvuči malo grubo, ali je istina.

Proces možete nacrtati, sistem možete kupiti, novu organizaciju možete formalno postaviti. Najteže je promeniti način na koji ljudi donose odluke, kako preuzimaju odgovornost i koliko zaista veruju da promena ima smisla. U velikim organizacijama kultura se ne menja velikim rečenicama, već svakodnevnim ponašanjem: da li neko sme da kaže da nešto ne funkcioniše, da li se odluke donose dovoljno brzo, da li se greške koriste za učenje ili za traženje krivca. Za mene je transformacija uspela tek kada novi način rada postane normalan, a ne kada se projekat formalno zatvori.

Šta vas je najviše privuklo industriji osiguranja baš u ovom trenutku?

Osiguranje mi je bilo zanimljivo baš zato što je u trenutku velike promene. To je industrija koja ima ozbiljnu društvenu ulogu, jer se bavi sigurnošću ljudi, porodica i kompanija, a istovremeno prolazi kroz snažnu tehnološku transformaciju. Privuklo me je to što se ovde spajaju regulisana, odgovorna industrija i veliki prostor za modernizaciju, od korisničkog iskustva, preko podataka i AI-a, do efikasnijih operacija i novih digitalnih ekosistema. Kao COO, posebno mi je zanimljivo to što se



Za mene je transformacija uspela tek kada novi način rada postane normalan, a ne kada se projekat formalno zatvori

vrednost ne stvara samo u jednoj funkciji. Ona nastaje kada IT, sigurnost, podaci, procesi i biznis rade kao jedan sistem. To je izazovno, ali baš zato i motivišuće.

Često se kaže da digitalna transformacija nije samo tehnološki, već pre svega „people challenge“. Da li se slažete sa tim?

Potpuno se slažem. Digitalna transformacija se često pogrešno predstavi kao uvođenje novog sistema, aplikacije ili alata. U praksi, mnogo veći izazov je da ljudi promene navike, da počnu da rade transparentnije, da koriste podatke umesto osećaja i da prihvate da brzina i učenje postaju deo svakodnevnog posla. Tehnologija može da ubrza proces, ali ne može umesto nas da napravi dogovor, da ukloni silose ili da izgradi poverenje. Zato u transformacijama najviše verujem u kombinaciju jasnog pravca i mnogo rada sa ljudima. Nekada je potrebno objasniti zašto nešto radimo deset puta, i to je u redu. Ako ljudi ne razumeju smisao, neće zaista promeniti način rada.

Veštačka inteligencija danas je jedna od glavnih tema u poslovnom svetu. Gde vidite njenu najveću konkretnu vrednost u industriji osiguranja?

Najveću vrednost AI-a u osiguranju vidim tamo gde može da pomogne ljudima da brže donesu kvalitetniju odluku i da klijentu pruže jednostavnije iskustvo. To može biti u obradi šteta, podršci prodajnim i kontakt-centar timovima, boljoj segmentaciji, automatizaciji rutinskih aktivnosti, otkrivanju rizika... Ali važno mi je da AI ne posmatramo kao magično rešenje. Vrednost ne dolazi iz samog alata, već iz dobro izabranog poslovnog problema. Ako znamo šta želimo da poboljšamo brzinu, tačnost, iskustvo klijenta, produktivnost ili kontrolu rizika, onda AI može biti izuzetno snažan akcelerator.

Poslednjih godina mnogo se govori o cyber rizicima i digitalnoj bezbednosti. Da li kompanije danas dovoljno razumeju koliko su izložene novim vrstama rizika?

Svest je mnogo veća nego ranije, ali rizici se razvijaju brže nego što se razvija osećaj spremnosti. Cyber bezbednost se dugo doživljavala kao tehnička tema, nešto čime se bavi security tim. Danas je to poslovni rizik, reputacioni rizik i pitanje kontinuiteta poslovanja. Kompanije su izložene ne samo napadima na sisteme, već i rizicima kroz dobavljače, digitalne kanale, podatke, zaposlene i sve veću upotrebu AI alata. Mislim da je najvažnije da se cyber ne posmatra kroz strah, već kroz disciplinu. Potrebni su dobri sistemi, ali i kultura pažnje: da ljudi razumeju svoju ulogu, da se

incidenti ne kriju i da se otpornost gradi stalno, ne samo posle problema.

Osiguranje se nekada doživljavalo kao tradicionalna industrija, a danas je jedna od tehnološki najdinamičnijih. Da li mislite da je to dovoljno vidljivo ljudima van sektora?

Mislim da nije dovoljno vidljivo. Mnogi ljudi i dalje osiguranje povezuju sa polisom, ugovorom i administracijom, a ne vide koliko je tehnologije iza toga. Iza kvalitetnog korisničkog iskustva stoje podaci, integracije, automatizacija, sigurnost, analitika, digitalni kanali, modeli procene rizika i sve više veštačka inteligencija. Osiguranje možda ne izgleda uvek kao „glamurozna“ tehnološka industrija spolja, ali iznutra je vrlo kompleksna i dinamična. Meni je upravo to zanimljivo: tehnologija ovde nije igračka, već alat koji mora da radi pouzdano, odgovorno i u korist klijenta. Verujem da će se percepcija menjati kako usluge budu postajale jednostavnije, brže i više povezane sa svakodnevnim životom korisnika.

Da li očekujete da će personalizacija usluga i upotreba podataka značajno promeniti odnos između kompanija i klijenata?

Da, ali samo ako personalizaciju razumemo na pravi način. Za mene personalizacija nije da klijenta zatrpamo ponudama zato što imamo podatke. Prava personalizacija znači da bolje razumemo kontekst u kojem se klijent nalazi i da mu ponudimo relevantnu zaštitu, savet ili podršku u pravom trenutku. Podaci mogu značajno da promene odnos između kompanije i klijenta, ali samo ako ih koristimo odgovorno i korisno. Klijent mora da oseti da mu pojednostavljujemo život, a ne da ga pratimo. U tome je razlika između pametne usluge i invazivnog marketinga. Mislim da će poverenje biti ključna valuta personalizacije.

Embedded insurance i digitalni ekosistemi postaju veliki globalni trend. Da li verujete da će korisnici uskoro osiguranje dobijati gotovo „neprimetno“, kao deo drugih usluga i platformi?

Verujem da će osiguranje sve češće biti deo šireg iskustva, a ne odvojena transakcija. Kada kupujete

automobil, stan, zdravstvenu uslugu, putovanje ili koristite neku digitalnu platformu, logično je da zaštita od rizika bude integrisana u taj trenutak potrebe. Za korisnika je to prirodnije i jednostavnije. Ali, i tu postoji velika odgovornost. Ako je osiguranje „neprimetno“, ne sme biti nerazumljivo. Klijent mora da zna šta kupuje, šta je pokriveno i kome se obraća kada mu je pomoć potrebna. Embedded insurance je veliki trend, ali njegova prava vrednost će biti u tome da osiguranje približi ljudima na jasan, fer i koristan način.

Često ističete da su ljudi ključ svakog održivog uspeha. Kako danas izgleda liderstvo koje zaista motiviše timove?

Liderstvo koje motiviše timove danas mora biti mnogo manje zasnovano na kontroli, a mnogo više na pravcu, poverenju i odgovornosti. Ljudi žele da znaju zašto nešto rade, kako njihov rad doprinosi većoj slici i da li imaju prostor da donesu odluku. Naravno, lider mora da postavi standarde i bude zahtevan. Ali zahtevan ne znači hladan ili nedostupan. Dobar lider mora da ume da čuje tim, da zaštiti fokus, da ukloni prepreke i da bude dovoljno hrabar da pokrene teme koje nisu lake. Meni je posebno važno da ljudi oko mene rastu, ne samo da isporučuju. Održiv uspeh se ne pravi na iscrpljivanju, već na razvoju sposobnih, odgovornih ljudi.

Da li ste tokom karijere imali trenutke kada ste morali dodatno da se dokazujete kao žena u tehnološkom i korporativnom okruženju?

Jesam, posebno u ranijim fazama karijere, kada sam bila u okruženjima koja su bila izrazito tehnološka ili vrlo hijerarhijska. Nekada ne možete tačno da dokažete da je razlog pol, ali osećate da morate da budete spremniji, precizniji i mirniji da biste bili jednako ozbiljno shvaćeni. Vremenom sam naučila da ne trošim previše energije na dokazivanje samog prava da budem za stolom. Mnogo je zdravije fokusirati se na vrednost koju donosite. Važno mi je i da ne pravimo od toga ličnu dramu, ali ni da se pravimo da ne postoji. Žene treba da imaju prostor da budu ambiciozne, direktne, analitične, emotivne, duhovite – sve ono što jesu, bez potrebe da se uklapaju u jedan prihvatljiv model liderstva.



Uspešna žena je ona koja ume da izgradi nešto što ima smisla, da ostane svoja u različitim okruženjima i da ne izgubi ljudskost dok raste

Kako izgleda balans između zahtevne izvršne funkcije i privatnog života, postoji li uopšte „savršena formula“?

Ne verujem u savršenu formulu. Mislim da je balans nešto što se stalno ponovo pregovara, u zavisnosti od faze života, posla i porodice. Nekada posao traži više, nekada privatni život traži više, a važno je da čovek

bude iskren prema sebi šta se u kom trenutku dešava. Ja sam naučila da ne idealizujem balans kao stalni mir, jer u zahtevnim funkcijama toga realno nema svaki dan. Ali postoje granice, prioriteti i mali rituali koji vas vraćaju sebi. Takođe, mnogo znači podrška ljudi oko vas. Ne mislim da uspeh treba graditi na tome da uvek budete jaki. Nekada je jednako važno znati kada treba stati, presložiti se i nastaviti pametnije.

Šta vas je, koja knjiga, osoba ili iskustvo najviše oblikovalo u profesionalnom smislu?

Ako bih morala da izdvojim jednu stvar koja me je najviše oblikovala u profesionalnom smislu, rekla bih da je to vaspitanje koje nosim iz porodice. Moji roditelji su i moju sestru i mene od malih nogu učili da uvek možemo više, da se ne plašimo promena i da ne odustajemo čim postane teško. Iz tog okruženja nosim duboko uverenje da promena nije pretnja, već prostor u kome se raste. Nedavno sam slušala Jensena Huanga kako govori o uticaju svojih roditelja i o tome kako ga i danas podsećaju da uvek može bolje. Prepoznala sam se u tome. Mislim da je ta vrsta ranog učenja, da kritika nije napad, već poziv na napredak, jedan od važnih preduslova profesionalne zrelosti. Zato sam kroz karijeru uvek pokušavala da ostanem otvorena za povratnu informaciju, za učenje i za sopstveno preispitivanje. Verujem da se čovek razvija onoliko koliko je spreman da čuje i ono što mu nije uvek prijatno. Ta kombinacija radoznalosti, odgovornosti i stalne potrebe da se ide korak dalje najviše me je oblikovala, mnogo više od bilo koje knjige ili pojedinačne poslovne lekcije.

Šta danas za vas znači biti uspešna žena?

Za mene uspešna žena danas nije žena koja sve stiže, sve kontroliše i uvek izgleda kao da joj je lako. To je slika koja je često nepravedna i prema ženama i prema uspehu. Uspešna žena je ona koja ume da izgradi nešto što ima smisla, da ostane svoja u različitim okruženjima i da ne izgubi ljudskost dok raste. To znači da ima ambiciju, ali i integritet. Da ume da donosi teške odluke, ali i da čuje druge. Da ne beži od odgovornosti, ali ni od sopstvenih granica. Ako uz to pomaže drugim ljudima da rastu i ostavlja organizaciju boljom nego što ju je zatekla – za mene je to pravi uspeh.

SVAKI KORAK JE VAŽAN

Aleksandra Zvonarić, Country Manager, Manpower Srbija

Vizija i odgovornost koju nosim daju mi priliku da kroz svakodnevne odluke ostavim trajni uticaj na ljude i procese. To je moj najdublji izvor motivacije i najjači pokretač. Neizostavni deo tog puta su ljudi koje srećem, kroz koje, i sa kojima, učim, a ta sinergija uvek dovodi do dugoročnog i održivog rezultata

Sa vremenske distance od 15 godina, Aleksandra Zvonarić danas smatra da je svaki korak na njenom profesionalnom putu, od formalnog obrazovanja do prvih iskustava u regrutaciji, imao svoje mesto i svrhu. Prvo formalno radno iskustvo objedinilo je sve ono u čemu se do tog momenta usavršavala. Nekoliko godina radila je kao headhunter za švajcarske banke, sa predominantnim fokusom na rusko govorno područje, budući da je njeno formalno obrazovanje filologija i bankarstvo. Karijeru nastavlja u Manpower-u, gde je u protekloj deceniji prošla put od konsultanta u oblasti zapošljavanja i radnog prava, do menadžerskih iskustava i vođenja timova, kao i najvećih projekata zapošljavanja u Srbiji. Taj razvojni put doveo je do pozicije Country Managera.

„Svaki korak mog profesionalnog puta bio je temelj današnjeg liderstva, a danas kao Country Manager Manpower-a, fokusirana sam na strateški razvoj biznisa, jačanje pozicije kompanije na tržištu i kreiranje održivih rešenja koja oblikuju tržište rada. Najveća vrednost u poslu koji radim jeste prilika da kroz saradnju sa ljudima koje upoznajem i timovima koje vodim, doprinesem stvaranju okruženja koje inspiriše i pokreće promene. Tu privilegiju imam i danas i verujem da je, uz lične karakteristike, upravo rad sa ljudima bio jedan od ključnih faktora mog profesionalnog razvoja“, kaže Zvonarić.

Kako se tržište rada u Srbiji promenilo od kada je Manpower Srbija došla na tržište 2008. godine?

Tržište rada se u velikoj meri promenilo samom činjenicom da su se i društveno-ekonomski trendovi menjali od 2008. godine. Ovo se pre svega odnosi na demografske trendove kao što su starenje populacije, pojačane emigracije kadrova u jednom periodu, sve do prisutnog trenda mobilnosti radne snage i dolaska radnika iz inostranstva u našu zemlju, pogotovo kada su u

pitanju radna mesta sa nižim kvalifikacionim zahtevima. Značajne promene su se desile i u formalizaciji i strukturi zarada, pre svega pod pritiskom pojačane regulative i digitalizacije finansija. Upliv direktnih stranih investicija i globalnih kompanija je ovaj trend ubrzao, jer su ove kompanije sa sobom donele dobre prakse i pozitivne poslovne standarde, koji su takođe doprineli suzbijanju sive ekonomije. Finalno, ovo jeste dovelo i do digitalne transformacije, jer su upravo globalne kompanije ubrzale razvoj i uvođenje automatizacije, veštačke inteligencije i digitalnih platformi koje su umnogome promenile strukturu poslova.

Koliko je teško zadržati kvalitetne ljude u Srbiji i šta kompanije najčešće rade pogrešno?

Kvalitetni ljudi se mogu zadržati, ali ne uvek i po svaku cenu, pre svega zbog karijernog ciklusa. Ponekad kompanija ne može da isprati dalji profesionalni razvoj pojedinca na način na koji je on zamislio svoju karijeru u datom trenutku, i tada zadržavanje postaje kontraproduktivno.

Kada su u pitanju greške zbog kojih kvalitetni zaposleni odlaze, tu je na prvom mestu loša i nepravovremena komunikacija, kao i izostajanje konstruktivnog feedback-a, ali i neprepoznavanje i nenagrađivanje doprinosa organizaciji. Poverenje i fleksibilnost ka ključnim zaposlenima su tajni sastojak koji pravi razliku između prosečnog i izuzetnog radnog okruženja. Njihov izostanak često može biti presudan u odluci da zaposleni napuste kompaniju.

Sve navedeno – jasna i pravovremena komunikacija, konstruktivan feedback, prepoznavanje i nagrađivanje doprinosa, uz poverenje i fleksibilnost prema ključnim zaposlenima – zajedno čini pozitivnu i zdravu organizacionu kulturu koja zadržava kvalitetne ljude.



Kada govorimo o mentorstvu, najčešće se fokusiramo na prenos znanja, ali prava vrednost je u inspiraciji i otvaranju vrata ka novim iskustvima i poznanstvima, do kojih sami možda ne bismo mogli da dođemo

Da danas počinjete karijeru od nule, šta biste radili isto, a šta drugačije?

Ono što bih zadržala su upornost i disciplina u aktivnostima za koje verujem da će me dovesti na željenu destinaciju, a ono što bih radila drugačije je da bih te aktivnosti i odluke donosila brže i agilnije. Pored brzine u donošenju odluka, bila bih mnogo proaktivnija u pronalasku i odabiru pravog mentora.

Tek u poslednjoj etapi svoje karijere shvatila sam koliko je mentorstvo važno i da je odabir mentora jedan od ključnih koraka u profesionalnom razvoju. Kroz podršku i perspektivu mentora, rast postaje brži, dublji i održiviji. Kada govorimo o mentorstvu, najčešće se fokusiramo na prenos znanja, ali prava vrednost je u inspiraciji i otvaranju vrata ka novim iskustvima i poznanstvima, do kojih sami možda ne bismo mogli da dođemo.

Šta vas danas više motiviše – rezultati, ljudi ili osećaj da menjate stvari?

Od samog početka me je zasigurno najviše motivisalo da razumem širu sliku – kako posao koji radim utiče na okruženje, menja ga i čini boljim. Danas više nego ikada, vizija i odgovornost koju nosim daju mi priliku da kroz svakodnevne odluke ostavim trajni uticaj na ljude i procese. To je moj najdublji izvor motivacije i najjači pokretač. Neizostavni deo tog puta su ljudi koje srećem, kroz koje, i sa kojima učim, a ta sinergija uvek dovodi do dugoročnog i održivog rezultata.

ODGOVORNOST JE MOJ NAJVEĆI POKRETAČ

Bojana Stojanović, *rukovodilac sektora Kvalitet & Održivost, Nabavka Lidl Srbija*

Biti uspešna poslovna žena danas znači imati hrabrost da vodiš tim autentično. Uspeh merim sposobnošću da spojim visok profesionalizam sa empatijom, intuicijom i strateškim razmišljanjem

Kada pitate Bojanu Stojanović šta ju je profesionalno privuklo i zadržalo u izuzetno odgovornom i zahtevnom sektoru na čijem je čelu, kaže da, iako njen ulazak u tu sferu nije bio strogo planski izbor, ispostavio se kao najbolja moguća odluka u njenoj karijeri.

„Nabavka u velikom retail sistemu je prava 'brza traka' koja sa sobom nosi veliku moć promene. Upravo me je to i privuklo, izazov da unutar tako brzog i zahtevnog okruženja postavim sistem u kojem kontrola kvaliteta i održivost više nisu kočnice biznisu, već njegovi ključni pokretači“, kaže Bojana Stojanović.

Kako biste nekome ko nije iz vaše struke objasnili čime se bavite kao rukovodilac sektora Kvalitet & Održivost u Nabavci Lidl Srbija?

Moj zadatak je da obezbedim da svaki proizvod pod Lidlovom robnom markom na polici bude sinonim za vrhunski kvalitet, bezbednost i održivost. Volim da kažem da moj tim i ja funkcionišemo kao „dvostruki filter“. Sa jedne strane, kroz kontrolu kvaliteta, beskompromisno proveravamo parametre poput sastava, svežine i bezbednosti. Sa druge strane, kroz prizmu održivosti, kontrolišemo ono što se dešava „iza kulisa“, ekološke

aspekte ambalaže, racionalno korišćenje vode i struje tokom proizvodnje, poreklo sirovina i poštovanje prava radnika. Ukratko, tu smo da bismo osigurali da svaka kupovina u Lidlu bude pametan, bezbedan i savestan izbor.

Šta vas i danas motiviše u poslu koji zahteva visok nivo pažnje, procedure i odgovornosti?

Kada radite u sistemu veličine Lidla, odgovornost je ogromna, ali je upravo ona moj najveći pokretač. Svaka procedura koju ispratimo, promena ambalaže u pogledu održivosti ili provera sertifikata, direktno utiče na stotine hiljada ljudi u Srbiji, ali i na ekološki otisak koji kao kompanija ostavljamo. Posebno me motiviše to što mi često postavljamo standarde na tržištu, kada mi podignemo letvicu kvaliteta i održivosti, čitava industrija kreće napred i to me ispunjava.

Kako izgleda put jednog proizvoda u Lidlu pre nego što dođe do potrošača?

Sve počinje u nabavci, gde biramo partnere koji mogu da isprate naše stroge zahteve i dele naše vrednosti po pitanju održivosti. Pre svega, naš tim proverava da li potencijalni dobavljač ispunjava neke od najstrožih standarda kvaliteta

i bezbednosti (npr. IFS, BRC). Sprovodimo rigorozne provere: naši eksterni partneri, odnosno kvalifikovani auditori, kontrolišu same proizvodne pogone, dok uzorci proizvoda idu u nezavisne, akreditovane laboratorije na detaljne analize.

Sledeća faza je logistika. Lidl ima vrhunski organizovan i kontrolisan rashladni lanac. To znači da se, na primer, mlečni proizvodi ili sveže meso transportuju na tačno propisanoj temperaturi od trenutka utovara do dolaska u naš logistički centar, gde se obavlja još jedna detaljna ulazna kontrola. Poslednji korak je prodavnica. Naše kolege u filijalama svakodnevno i više puta tokom dana kontrolišu svežinu na policama. Na taj način zaokružujemo zatvoreni krug kontrole „od njive ili fabrike, do trpeze“.

Koji su najvažniji kriterijumi koje proizvod mora da ispuni da bi zadovoljio standarde kvaliteta?

Posmatramo ga kroz tri ključna i neodvojiva kriterijuma: Apsolutna bezbednost i usaglašenost. Kroz sveobuhvatne analize u saradnji sa akreditovanim laboratorijama, garantujemo 100% zdravstvenu bezbednost. Mi ne pratimo samo



Uspešna žena je ona koja je naučila da postavi granice i uspešno balansira između velikih korporativnih odgovornosti i uloge koju ima u svom domu

zakone – mi ih nadmašujemo. Naše interne tolerancije na ostatke pesticida u svežem voću i povrću su i do nekoliko puta strože od zvaničnih domaćih i EU regulativa, a analize duž svakog lanca snabdevanja radimo i do 13 puta godišnje. Sveobuhvatna održivost, koja se osvrće na sastav i pakovanje. Važno nam je šta je u proizvodu, ali i oko njega. Sastojci poput kafe, čaja, kakaoa, palminog ulja ili ribe nose sertifikate održivosti koji štite i prirodu i radnike (Fairtrade, Rainforest Alliance, RSPO, MSC, ASC). Istovremeno, aktivno smanjujemo upotrebu plastike i težimo da sva naša ambalaža bude maksimalno moguće reciklabilna. Senzorna izvrsnost, užitak na prvom

mestu. Bezbednost i održivost su ključni, ali ukus je ono zbog čega nam se kupci vraćaju. Zato u našoj specijalizovanoj sali redovno organizujemo „blind“ panele, tj. „slepe“ degustacije, osiguravajući da svaki proizvod pruži vrhunski užitak, teksturu i miris.

Šta za vas znači biti uspešna poslovna žena danas?

Biti uspešna poslovna žena danas znači imati hrabrost da vodiš tim autentično. Uspeh merim sposobnošću da spojim visok profesionalizam sa empatijom, intuicijom i strateškim razmišljanjem. Profesionalni uspeh za mene gubi smisao ako je postignut na štetu privatnog života. Zato smatram da je uspešna žena i ona koja je naučila da postavi granice i uspešno balansira između velikih korporativnih odgovornosti i uloge koju ima u svom domu.

Šta biste poručili mladim ženama koje tek započinju karijeru?

Mladim kolegicama bih poručila sledeće: ne čekajte da budete 100% spremne da biste podigle ruku i ne sumnjajte u svoje kompetencije,

same tražite prilike, preuzimajte inicijativu i učite u hodu. Naučite da argumentovano branite svoje stavove, ali i da slušate druge. Takođe, pronađite mentore i podršku, povežite se sa ljudima, učite od onih koji su iskusniji i ne ustručavajte se da pitate za savet, a kada jednog dana napredujete, budite vi ta koja će pružiti ruku i podržati neku novu mladu kolegicu.

Šta vas van posla najviše vraća u balans?

Moja porodica je moja baza i pravi „reset“, a Lidl kao uviđajan poslodavac mi pruža prostor da se potpuno posvetim njima i slobodnom vremenu nakon posla. U svakodnevnicu to znači balansiranje između učenja sa školarcem, koji je peti razred, i brige o bebi od godinu dana koja tek istražuje svet. Ta promena uloge, zapravo me najbrže prizemlja. Kada se sve te slatke obaveze završe, ravnotežu za sebe pronalazim često u šetnji, a na kraju dana volim da se opustim uz dobar film ili seriju. Kroz taj miks dinamičnog vremena sa decom, malo prirode i opuštanja uz ekran, ja zapravo punim baterije za novi izazov.

Šta za vas znači kvalitetan dan i privatno i poslovno?

Pošto mi reč „kvalitet“ stoji u opisu posla, volim da taj standard primenim na čitav svoj dan. Poslovno, kvalitetan dan je onaj u kom smo kao tim bili produktivni, kada uspešno rešimo neki kompleksan izazov sa dobavljačima, uvedemo novu proceduru koja olakšava rad ili kada napravimo korak napred u ciljevima održivosti. Privatno, kvalitetan dan znači prisutnost, da kada zatvorim laptop, budem tu za svoju porodicu i sebe, bez razmišljanja o poslu.

VIŠE OD ENERGIJE: ŽENE KOJE POKREĆU NAFTNU INDUSTRIJU

Naftna industrija se često posmatra kao tradicionalna, tehnički zahtevna i dominantno muška, bez mnogo prostora za kreativnost i uticaj žena. Međutim, MOL Serbia predstavlja okruženje u kojem karijere ruše predrasude. Čak polovina svih zaposlenih u kompaniji su žene koje grade uspješne, stabilne i dugogodišnje karijere u različitim sektorima – od marketinga, maloprodaje i finansija, preko IT-ja i logistike, do HR-a, HSE oblasti i razvoja mreže. Iako su ih različita iskustva, interesovanja i profesionalni ciljevi naveli da izaberu upravo ovu industriju, ono što im je zajedničko jeste odlučnost da svojim primerom pokažu da se granice u karijeri ne određuju stereotipima, već znanjem, odgovornošću i rezultatima. MOL Serbia je mesto koje takve ambicije prepoznaje i podržava, a ovo su njihove priče

Od studentske prakse do karijere

Ana Filipović, *Planning and Controlling Manager*



Kada sam pre jedanaest godina, još kao studentkinja, zakoračila u MOL Serbia preko omladinske zadruge, nisam mogla da pretpostavim da će moja prva profesionalna prilika prerasti u karijeru dugu više od decenije. Danas, vodeći odeljenje planiranja i kontrole u sektoru finansija, sigurna sam u jedno – naftna industrija je mnogo drugačija nego što je većina ljudi zamišlja. Često se smatra da je reč o zatvorenom i tradicionalnom okruženju, ali moje iskustvo govori suprotno. Ovo je industrija koja nudi brojne mogućnosti za razvoj,

učenje i napredovanje, gde se stručnost, inicijativa i odgovornost vrednuju bez obzira na pol. Zato verujem da je važno da mlade žene znaju da ovde mogu da pronađu prostor za profesionalni rast, međunarodnu saradnju i izazove koji ih podstiču da pomeraju sopstvene granice.

Jedna od stvari koje su me najviše iznenadile jeste složenost poslovanja. U velikom sistemu kao što je MOL sve je povezano – od energetske procesa i logistike do finansija, maloprodaje i razvoja novih usluga. Uspeh zahteva razumevanje šire slike i uticaja svake odluke na poslovanje u celini. Upravo spoj stabilnosti i stalnih promena ovu industriju čini inspirativnom i posle jedanaest godina.

Svaki detalj je važan

Danica Berić, *Junior Expert for Sustainable Development and CAPEX Projects*



Kada ljudima kažem da radim u logistici naftnih proizvoda, često su iznenađeni jer moj posao ne odgovara stereotipima o tome šta bi žena trebalo da radi u korporativnom okruženju. Moja svakodnevica uključuje dizel, aditive, sonde, terminale i koordinaciju složenih logističkih procesa, što je ujedno i njegoa najveća draž.

U logistici naftnih proizvoda svaki detalj je važan. Gorivo prolazi kroz mrežu transportnih kanala, rezervoara i terminala do krajnjih kupaca. Iza svakog transporta stoje planiranje i brza reakcija kada se promene tržišni uslovi, tehnička ograničenja ili vodostaj koji može poremetiti plan. Taj spoj odgovornosti, dinamike i odlučivanja u realnom vremenu čini posao izazovnim i zanimljivim. Posebno me motiviše rad na projektima koji vremenom daju konkretne rezultate. Podrška menadžera i tima, koji su prepoznali moje interesovanje, omogućila mi je da preuzimam odgovornost, učim i razvijam se kroz realne poslovne izazove. Zato verujem da je naftna industrija otvorenija i raznovrsnija nego što se često misli – okruženje u kojem se cene znanje, inicijativa i posvećenost.

Biti bolja nego juče

Dragana Prvulj, *Customer Care and Logistic Expert*



Oduvek sam imala potrebu da budem bolja nego juče, a upravo ta želja za učenjem i usavršavanjem jedan je od glavnih razloga zbog kojih uživam u svom poslu. Posebno me inspiriše okruženje koje podstiče lični razvoj, sticanje novih veština i razmenu znanja. Iako dolazim iz grada u kojem je naftna industrija

prisutna, nisam planirala karijeru u međunarodnoj kompaniji poput MOL-a. U kompaniju sam došla putem oglasa, a zadržali su me ljudi, atmosfera, fleksibilnost i dinamično okruženje koje svakodnevno donosi nove izazove.

Radim u sektoru veleprodaje, koji je veoma složen. Naftni derivati su berzanska roba, pa dnevne promene cena utiču na ponudu i tražnju. Uz to, logistika, regulativa i precizno planiranje čine ovaj posao odgovornim i zahtevnim. Najveći izazov je usklađivanje tržišnih promena sa visokim bezbednosnim standardima.

Ljudi se često iznenade kada čuju gde radim, jer mnogi prvo pomisle na benzinsku stanicu, a tek onda sa iznenađenjem otkriju koliko je ova industrija raznolika i široka. Ona pruža prostor za razvoj različitih talenata i veština, ali i okruženje koje razume da su profesionalni uspeh i ravnoteža između karijere i privatnog života neraskidivo povezani.

Rušenje predrasuda kroz rezultate

Durđa Raletić, *IT Consumer Service Expert*



Smatram da ne postoje muški i ženski poslovi i da svako treba da ima slobodu da bira profesiju prema svojim interesovanjima, sposobnostima i ambicijama. Ako žena želi da radi na naftnim postrojenjima ili bušotinama, treba da ima jednaku priliku za to kao i muškarac. Rad u MOL Serbia mi je potvrdio da su znanje, odgovornost i profesionalnost jedina važna merila. Kao deo IT tima, radim u okruženju koje se neprestano

menja i razvija. Tehnologija danas predstavlja osnovu savremenog poslovanja, a u velikom sistemu kao što je MOL njena uloga je još značajnija. Poslovanje kompanije oslanja se na stabilne sisteme, pouzdane procese i povezanost različitih sektora, zbog čega IT ima važnu ulogu u funkcionisanju čitave organizacije. Ta povezanost različitih timova i tržišta čini posao dinamičnim i zahteva stalno učenje, prilagođavanje i brzo rešavanje izazova. Rad u ovakvom okruženju naučio me je da se sigurnost i iskustvo ne stiču preko noći. Najveći deo znanja dolazi kroz praksu i spremnost da učimo, grešimo i razvijamo se. Kada danas pogledam svoj profesionalni put, možda bih samo volela da sam ranije imala više poverenja u sebe i svoje odluke.

Verujem da se stereotipi najuspešnije ruše rezultatima. Zato mi je važno da mlade žene znaju da industrije koje se tradicionalno smatraju „muškim“ zapravo nude prostor za različite talente, interesovanja i karijerne puteve.

Kreativnost tamo gde je ne očekujemo

Ivana Paunović, *Retail Network Development Manager*



Radeći u ovoj industriji, razbila sam predrasudu da je arhitektura samo umetnost i da se žene ne mogu snaći u „grubljim/muškim“ poslovima poput komunikacije sa izvođačima, projektantima i investitorima, nadzora nad radovima i rada na terenu. Arhitektura uči logici, preciznosti i organizaciji, što omogućava rad u zahtevnom okruženju naftne industrije.

Sa druge strane, predrasuda je i da naftna industrija nije kreativna, ali retail pokazuje suprotno. Naš zadatak je da osmislimo funkcionalan i vizuelno atraktivan prostor za kupce i zaposlene, koji predstavlja brend i kvalitet usluge. Kreativnost se ogleda u povezivanju znanja o prodaji i potreba korisnika kako bismo kreirali efikasan i prepoznatljiv prostor. Ta kombinacija funkcionalnosti i dizajna čini ovaj posao dinamičnim i inspirativnim i podstiče stalni profesionalni razvoj. Pored toga, najviše me motivišu ljudi sa kojima radim, okruženje koje podstiče razvoj i energija timskog rada. Verujem da kroz saradnju i razmenu ideja stalno pomeramo granice i profesionalno napredujemo. Tim me inspiriše da učim i razvijam nova znanja i veštine.

Balans kreativnosti i analitike

Ivana Šašo, *Consumer Marketing and Digital Manager*



Posao koji trenutno radim izabrala sam zbog dinamike retail industrije, svakodnevne komunikacije i razmene sa potrošačima, što čini rad živim i dinamičnim. Marketing naftne industrije mi se posebno dopada jer je balans između kreativnosti i analitike vrlo izražen. Retail media i programi lojalnosti su dinamični, uz sisteme koji omogućavaju brze i precizne povratne informacije o uspešnosti kampanja. To podiže standarde i omogućava stalnu optimizaciju, uz fokus na personalizaciju i rad sa različitim potrošačkim

segmentima, što istovremeno predstavlja izazov i veliki prostor za kreativnost.

Mladim ženama bih poručila da rad u retail-u naftne kompanije, osim tipične retail dinamike, nudi i veliku mogućnost učenja i razvoja kroz četiri oblasti: naftne derivate, shop proizvode, gastronomski program i programe lojalnosti. Dodatno, rad u MOL Serbia kao delu šire grupacije omogućava saradnju sa kolegama sa različitih tržišta, što doprinosi razmeni znanja i kvalitetnijem radu.

Vera u sopstvene kompetencije

Jovana Ljušić, *HR Business Partner*



U velikim naftnim kompanijama poseban fokus je na bezbednosti, usklađenosti sa složenim regulatornim okvirom i upravljanju rizicima, što ih jasno izdvaja od drugih industrija. U takvom okruženju preciznost, disciplina i timska koordinacija nisu prednost, već nužnost. Iz HR perspektive, to podrazumeva podršku promenama, jačanje agilnosti i osnaživanje zaposlenih da funkcionišu u dinamičnom sistemu, uz razvoj liderstva i organizacione kulture zasnovane na odgovornosti, transparentnoj komunikaciji i kvalitetnom odlučivanju.

Kao HR osobu, naftna industrija me je naučila da izađem iz zone komfora i da verujem u sopstvene kompetencije, ali i da različitost donosi bolji kvalitet, novu energiju i priliku da doprinesem pozitivnim promenama u industriji.

Dobre odluke grade se kroz iskustvo

Jovana Obradović, *Fleet Card Key Account Product Manager*



Naftna industrija me je privukla zbog svoje dinamike, ozbiljnosti i stalne potrebe za učenjem. Već na početku karijere prepoznala sam da je to okruženje koje traži odgovornost, odlučnost i spremnost na izazove, ali i da zauzvrat daje mnogo kroz iskustvo i profesionalni razvoj. Ipak, jedan od najvećih izazova bio je dokazati se u industriji koja je dugo važila za dominantno mušku, ali sam vremenom razbila predrasudu da žena ne može biti uspešan pregovarač, donositi važne odluke i graditi autoritet u naftnoj industriji, jer se u praksi pokazalo da su znanje, profesionalnost i rezultati jedino merilo uspeha. Na početku karijere sam često bila previše samokritična i preispitivala sopstvene odluke, što je iskustvo koje mnoge žene prepoznaju. Kasnije sam naučila da su sigurnost u sebe i odlučnost presudni za napredak i da se dobre odluke grade kroz iskustvo.

Tokom više od 20 godina rada upravo su različite situacije i ljudi sa kojima sam saradivala oblikovali moj put i motivisali me da ostanem i napredujem. Danas kao svoju najveću pobjedu vidim karijeru izgrađenu na poverenju, rezultatima i doslednosti sopstvenim vrednostima.

Detalji koji drže sistem

Marija Milenković, *Maintenance Expert*



Karijera u velikim sistemima donosi izazove vezane za organizaciju, pritisak i stalnu potrebu da se rezultati potvrđuju u praksi. Nije uvek vidljivo koliko rada stoji iza onoga što „na kraju samo funkcioniše“. To sam prevazilazila fokusom na rešenja, učenjem i profesionalnim pristupom i u zahtevnim situacijama.

Vremenom sam shvatila koliko je važno razbiti predrasude o naftnoj industriji. Ona nudi mnogo više nego što se spolja vidi i nije ograničena na jedan profil ljudi ili samo tehnička zanimanja. Uz spremnost na učenje i odgovornost, moguće je graditi ozbiljnu karijeru, bez odustajanja zbog percepcije da je industrija „muška“.

To je posebno izraženo u retail sektoru, koji spaja operativu, logistiku, rad sa ljudima i sistem koji radi 24/7. Potrebno je uskladiti bezbednost, procese i korisničko iskustvo. „Retail is detail“ najbolje opisuje ovaj posao, jer detalji prave razliku, iako iza jednostavnog iskustva stoji mnogo koordinacije. Ta dinamika i rešavanje problema čine posao izazovnim i zanimljivim.

Treba ostati dosledna sebi

Mirjana Bojanić, *Senior Accountant*



Kada sam ušla u naftnu industriju, najviše su me iznenadile njena složenost i širina. Spolja se često vide samo servisne stanice, ali iza toga stoji složen sistem. Posebno me je impresioniralo koliko različitih struka saraduje – od inženjera i IT stručnjaka do pravnika i ekonomista – i koliko uspeh zavisi od timskog rada.

U takvom sistemu posebna pažnja se posvećuje procedurama, bezbednosti i odgovornosti. Svaka aktivnost mora biti u skladu sa jasno definisanim pravilima, uz višestruke nivoe provera i odobrenja. Od zaposlenih se očekuje odgovoran odnos prema resursima i razumevanje šireg uticaja svog rada. Ovu priliku bih iskoristila da poručim mlađim kolegicama koje će tek da rade da ostanu dosledne sebi, da stalno uče i usavršavaju se, ali i da ne odustaju kada naiđu na prve izazove. Svaki početak je težak, ali uz upornost i samopouzdanje mogu se postići izuzetni rezultati. Važno je graditi dobre odnose sa kolegama, verovati u svoje vrednosti, ne plašiti se grešaka i tražiti podršku i savete od iskusnijih.

Karijera u službi ljudi i planete

Mirjana Solunac, *HSE Country Responsible/ Chemical Advisor*



Kada sam birala svoj karijerni put, odlučila sam se za rad u naftnoj industriji jer je to dinamična i strateški važna oblast koja zahteva visok nivo odgovornosti, bezbednosti i kontinuiranog usavršavanja. U takvom sistemu bezbednost, procedure i upravljanje rizicima su apsolutni prioritet. I mala odstupanja mogu imati ozbiljne posledice, pa su disciplina i dosledno poštovanje procedura neophodni. Pored znanja, ključni su timski rad, komunikacija, donošenje odluka pod pritiskom i preventivno delovanje. Kao diplomiranog inženjera zaštite životne sredine, posebno me je privukla HSE oblast, jer objedinjuje bezbednost zaposlenih, zaštitu životne sredine i odgovorno poslovanje. Motivisala me je i mogućnost da kroz primenu propisa i preventivnih mera doprinosim industriji koja ima veliki uticaj na privredu i svakodnevni život.

Ono što me je zadržalo jeste kontinuirano učenje, rad sa stručnim ljudima i činjenica da moj rad direktno utiče na bezbednost na radu, zaštitu zaposlenih i unapređenje životne sredine. Posebno cenim što je HSE deo svih procesa, a ne izdvojena funkcija.

Različite perspektive, bolje odluke

Željka Živanović, *Retail Business Support Specialist*



Da mi je neko ranije rekao da ću raditi u naftnoj kompaniji, verovatno bih to doživela kao veoma izazovan i odgovoran put. Danas to vidim kao priliku za stalni razvoj, rad sa stručnim ljudima i doprinos industriji koja ima veliki uticaj na svakodnevni život. Upravo ta kombinacija odgovornosti i napretka čini moj posao ispunjavajućim.

Rad u industriji koja se često doživljava kao „muška“ naučio me je da su znanje, pristup poslu i odgovornost najvažniji. U timu u kojem rade i muškarci i žene, različite perspektive doprinose boljem kvalitetu odluka i boljoj saradnji. To iskustvo mi je ojačalo samopouzdanje i pokazalo da granice najčešće postavljamo sami.

Posebno to dolazi do izražaja u retail sektoru, gde je svaki dan drugačiji. Posao zahteva fleksibilnost, brze reakcije i donošenje odluka u realnom vremenu, uz stalni fokus na kvalitet usluge i zadovoljstvo kupaca. Upravo ta dinamika i rad sa ljudima čine ovaj sektor izazovnim, ali i veoma motivišućim za svakodnevni razvoj. Jedan od većih izazova bio je preuzimanje sve više odgovornosti u dinamičnom okruženju, gde sam vremenom naučila da se bolje organizujem i budem sigurnija u odluke. Kao najveću pobjedu izdvojila bih kontinuirani razvoj i poverenje koje sam stekla kroz rezultate i timski rad, što mi je dodatna motivacija.

LIDERSTVO JE POSLEDICA RADA, A NE CILJ

Rada Savić, direktorka Direkcije za globalno transakciono bankarstvo, OTP banka Srbija

Rodna raznolikost u liderstvu danas nije samo moralna obaveza, već je strateška neophodnost. Iako su i u mojoj direkciji pretežno zastupljene žene, svesno gradim mešovite timove gde god mogu. Ne zato što tako „treba“, nego zato što praksa pokazuje da različita iskustva i pristupi daju bolja rešenja

„Uspešna žena je žena koja sigurno vlada svojim terenom – bilo da je to biznis, nauka, zdravstvo, obrazovanje ili umetnost. Uspeh nije titula koju nam neko daje, već unutrašnji osećaj da radimo nešto što ima smisla, dajemo svoj maksimum i da smo zadovoljne time“, kaže Rada Savić, direktorka Direkcije za globalno transakciono bankarstvo, OTP banka Srbija.

Šta, po vašem mišljenju, predstavlja prednost žena u biznisu, naročito u finansijama?

Volim da kažem da su to „dobre ženske osobine“ koje se nekada potcenjuju u biznisu, a u praksi pokazuju kao konkurentna prednost: intuicija za potrebe tržišta, analitičnost, temeljnost i istrajnost. Istraživanja Harvard Business Review pokazuju da žene u 17 od 19 ključnih liderskih dimenzija ostvaruju jednake ili bolje rezultate od muških kolega. Ali brojke su samo posledica. Ono što se zaista vidi u praksi jeste način donošenja odluka: temeljno, sa više perspektiva i sa odgovornošću prema dugoročnom rezultatu, a ne samo prema kratkoročnom efektu. U mom poslu, gde svaki novi proizvod

zahteva tehnološko, regulatorno i komercijalno razumevanje, upravo ta kombinacija intuicije i temeljnosti omogućava da brzo i odgovorno donosimo inovacije na tržište i da ništa ne prepuštamo slučaju, vodeći računa da ostvarimo cilj.

Često čujemo narativ o preopterećenosti i nepravednom tretmanu žena u biznisu. Kako vi to vidite?

Iskreno, ja nemam takvo iskustvo i mislim da je vreme da promenimo narativ. Slika u kojoj smo mi žene „preopterećene, nezastupljene i nepravedno tretirane“ više ne odgovara realnosti u kojoj ja radim, posebno ne u domaćem bankarstvu. U OTP banci žene čine više od 70% ukupnog broja zaposlenih i njihovo mesto se ne meri kvotama nego doprinosom. Više me zanima razgovor o tome kako kroz svoj rad podižemo standarde nego o tome šta nam navodno nedostaje – jer kada se poslu pristupa s fokusom na rezultat, visoka pozicija na tržištu i u sistemu se sa sigurnošću postiže.

Rodna raznolikost u liderstvu danas nije samo moralna obaveza, već je strateška neophodnost. Iako su i u mojoj direkciji pretežno

zastupljene žene, svesno gradim mešovite timove gde god mogu. Ne zato što tako „treba“, nego zato što praksa pokazuje da različita iskustva i pristupi daju bolja rešenja: McKinsey godinama u studiji „Diversity Wins“ potvrđuje da kompanije sa rodno raznolikim rukovodstvom imaju do 25% veću verovatnoću natprosečne profitabilnosti. U OTP banci ta ravnoteža već postoji, jer imamo i žene i muškarce na liderskim pozicijama, i upravo ta kombinacija dovodi do odlične atmosfere u timovima i odličnih rezultata. Ujedno, interni programi razvoja (change leadership) i različiti personalizovani programi doprinose da na radnom mestu kontinuirano usavršavamo i stičemo nove kompetencije potrebne za neophodnu održivost na dugi rok.

Ono što sami sebi nametnemo obično je veće od onoga što nam okolina nameće



Približite nam vaš posao, šta je to što radi Direkcija za transakciono bankarstvo OTP banke?

U OTP banci vodim timove orjentisane na konkretne servise i proizvode: faktoring i dokumentarno poslovanje, upravljanje tokovima novca pravnih lica, kao i usluge

Iz napornog rada mora doći i pozicija, priznanje, ali poziciju nikada ne treba gledati kao cilj, već kao posledicu rada

prihvata kartica na POS-u i u on-line trgovini itd. To su oblasti koje su za naše korporativne klijente od suštinskog značaja, pa je inovacija deo svakodnevnog rada. Posebno sam ponosna što smo kao prva banka u Srbiji uveli Floor Plan model finansiranja zaliha u auto-industriji, razvili Supply Chain Finance platformu još pre više od decenije, a 2025. i potpuno digitalnu front-end faktoring platformu. Rezultati govore sami za sebe – u e-commerce segmentu prošle godine ostvarili smo rast prometa od 19,1%, dok je u POS segmentu rast bio 33%. Rezultati u dokumentarnom poslovanju dodatno potvrđuju našu ekspertizu i konsultantsku ulogu, koju naročito cene klijenti iz malog i srednjeg segmenta. Za mene, kao ženu lidera, najvažnije je da iza brojki stoje timska energija, intuicija za nove trendove i analitičnost – jer agilnost ne dolazi od brzine, već od kvaliteta pripreme.

Šta biste poručili ženama koje danas grade karijeru u biznisu?

Da budu vredne i posvećene, sa verom u sebe i svoje sposobnosti. Iz napornog rada mora doći i pozicija, priznanje, ali poziciju nikada ne treba gledati kao cilj, već kao posledicu rada. Birajte poslove koji vas razvijaju, ne bežite od izazova i ne čekajte da budete pozvane – dignite ruku za projekte koji se drugima čine prezahtevnim. Smelo istupite iz svoje zone komfora. Žene koje su mene najviše inspirisale nisu tražile mesto za sebe. One su gradile vrednost zbog koje su sve odluke postajale očigledne. I poslednje, ne opterećujte se narativom o teškoći. Ono što sami sebi nametnemo obično je veće od onoga što nam okolina nameće.

SNAGA KOJA POKREĆE PROMENE

Uspešne karijere ne grade se samo znanjem i rezultatima, već i hrabrošću da ostanemo dosledni svojim vrednostima. Četiri žene iz ProCredit banke svojim profesionalnim putem potvrđuju da liderstvo danas podrazumeva integritet, kontinuirano učenje, podršku timu i spremnost da se izazovi pretvore u prilike za razvoj. Njihove priče povezuju vera u ljude, odgovorno poslovanje i snaga da se granice pomeraju svakog dana – tiho, odlučno i sa jasnim ciljem

Biljana Mladenović,
direktorka Sektora za operacije



Kako je izgledao vaš profesionalni put do trenutne pozicije i koje odluke su bile ključne za taj razvoj?
Netipično, često vrlo izazovno, ali uvek inspirativno. Imala sam priliku da radim u različitim oblastima bankarstva, da izazove sagledam iz više perspektiva i odluke donosim uvek na osnovu argumenata i ličnog integriteta, a ne iz pozicije trenutne uloge. Najvećim uspehom smatram odluku da ostanem dosledna – da odlučno branim svoj stav i da nastavim dalje i onda kada je izgledalo da je najlakše stati.

Koje osobine smatrate ključnim za uspešno upravljanje u savremenom poslovnom okruženju?

Uspešno upravljanje je sposobnost da jasno vidiš pravac, inspirišiš druge da ga slede i donosiš odluke koje dugoročno jačaju organizaciju. U okruženju koje se menja iz dana u dan, presudne su fleksibilnost i brzina prilagođavanja. Razliku prave posvećenost, doslednost i jasna podela odgovornosti. Kada svako zna svoj posao i kada se napredak redovno prati, rezultat je tu. Suština je u jasnoj viziji, dobroj organizaciji i disciplini sprovođenja.

Šta za vas lično predstavlja uspeh i koju biste poruku poslali ženama koje žele da grade svoju karijeru u bankarskom sektoru?

Za mene uspeh nije titula, već trenutak kada istrajnost i posvećenost donesu rezultat, posebno onda kada cilj izgleda nedostižno. Najveća nagrada je osećaj da si uradio nešto vredno i da stojiš iza toga. Ženama koje žele da grade karijeru u bankarstvu poručila bih da veruju u sebe, da budu istrajne i da se ne plaše izazova. Snagu daje to što ne odustaješ od svojih vrednosti, već ih koristiš kao oslonac u svakoj odluci.

Milana Radić, *direktorka filijale u Novom Sadu*

Kako biste opisali profesionalni put u ProCredit banci i prelomne trenutke koji su oblikovali vašu karijeru?

Moj profesionalni put oblikovali su stalno učenje, direktan rad sa klijentima i izazovi koji su me učili hrabrosti, strpljenju i mudrosti u donošenju odluka. Kroz svaku fazu naučila sam da posao treba posmatrati kao igru razvoja – razvijati lakoću prihvatanja svih izazova i spremnost da u svakom trenutku damo svoj maksimum.

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

Svaka žena koja ulazi u svet biznisa treba da nauči da veruje svom glasu, ne umanjuje svoje uspehe i da ne čeka pravi trenutak kako bi napravila veliki korak. Prilike često dolaze onima koji imaju hrabrost da pokušaju, čak i onda kada nisu potpuno sigurni u sebe. Verujte u sebe, budite istrajne i autentične, ne plašite se izlazaka iz zone komfora, tu se dešava najveći razvoj.



Koji vam mali, svakodnevni trenuci na poslu govore da ste na pravom mestu?

Osećaj zadovoljstva kada nakon razgovora sa klijentom ostane utisak partnerstva, poverenje, osećaj da smo zajedno pronašli pravo rešenje. Posebno me ispunjava kada naš veliki tim pun različitih karaktera funkcioniše kao celina. Verujem da otvorena komunikacija, podrška i vera u ljude pretvaraju male svakodnevne pomake u velike rezultate.



Sanja Jović, *direktorka filijale u Čačku*

Kako biste opisali svoj profesionalni put u ProCredit banci i prelomne trenutke koji su oblikovali vašu karijeru?

Kada počnete da radite bez radnog iskustva kao najmlađi član tima, imate potrebu da stalno opravdate ukazano poverenje. Naša banka je svojevrsna „mala proizvodnja“ kvalitetnih kadrova. Zahvalna sam svima koji su od početka prepoznavali i razvijali moje kvalitete. Prelomni trenuci za mene su oni u kojima ostvarujemo ciljeve koji deluju nemoguće.

Ko vas je inspirisao na profesionalnom putu – da li postoji neko ko je bio presudan za vaš razvoj?

Imala sam sreću da učim od kvalitetnih i posvećenih ljudi. Vrednost našeg sistema je to što se znanje nesebično prenosi. Snažan uticaj na moj razvoj bile su izazovne situacije u kojima podrška nije bila podrazumevana ili kada su očekivanja bila visoka. Zahvalna sam na tome jer mi je to donelo najviše profesionalne zrelosti.

Šta ste kroz rad sa klijentima i timom u Čačku naučili o sebi?

Jasnije razumem rad u filijali, drugačiji je način donošenja odluka i vođenja tima. Čačak je grad razvijene privrede i jakih, karakternih ljudi od kojih može mnogo da se nauči o odgovornosti, doslednosti i integritetu. Upravo su to vrednosti koje smatram ključnim za svaku dugoročnu i kvalitetnu poslovnu saradnju.

Marina Mijić, *direktorka Odeljenja za održivi razvoj*

Koji su najveći izazovi u implementaciji održivih praksi u finansijskoj instituciji i kako ih prevaziđete?

Jedan od najvećih izazova jeste njihova integracija u svakodnevno poslovno odlučivanje, a ne posmatranje održivosti kao dodatne aktivnosti ili regulatorne obaveze. U praksi to znači integrisanje ESG kriterijuma u kreditne politike i strateško planiranje, ali i povezivanje održivih ciljeva sa poslovnim performansama. Važan element je kontinuirana edukacija zaposlenih, kako bi razumeli da održivo poslovanje ne umanjuje konkurentnost, već doprinosi stabilnosti i dugoročnom rastu. Tada održivost prestaje da bude „nametnuta obaveza“ i postaje deo poslovne kulture organizacije.



Kako za vas lično izgleda veza između održivog poslovanja i ekonomskog osnaživanja žena?

Za mene su održivo poslovanje i osnaživanje žena suštinski povezani i međusobno uslovljeni. Održivost se često svodi isključivo na zaštitu životne sredine, dok ona u širem smislu podrazumeva i društvenu pravdu, jednake mogućnosti i fer pristup resursima. Ekonomsko osnaživanje žena direktno doprinosi tim ciljevima i gradi stabilnije i pravednije društvo.

Šta biste poručili mladim ženama koje žele da grade karijeru u biznisu, ali i da ostanu dosledne svojim vrednostima održivosti i jednakosti?

Poslovni svet se menja i sve više traži lidere koji razumeju širu sliku – koji su svesni društvenog i ekološkog uticaja poslovnih odluka i koji su spremni da razmišljaju dugoročno, odgovorno i etično. Važno je biti radoznala, kontinuirano ulagati u znanje, tražiti mentorsku podršku i učiti od onih koji su već prošli tim putem. Istovremeno, potrebno je imati hrabrosti da se postavljaju pitanja, da se iznose drugačiji stavovi i da se iniciraju promene, čak i onda kada to nije najlakši ili najbrži put.

SA OPTIMIZMOM GLEDAM U BUDUĆNOST

Anke Konrad,
ambasadorka Nemačke

I dan-danas može da se dogodi da se sumnja u stručnu kvalifikaciju žena. Zato je bitno da rodna ravnopravnost ne bude samo mrtvo slovo na papiru, već da se ostvaruje u svakodnevnoj poslovnoj praksi

Anke Konrad je tokom više od tri decenije duge karijere u nemačkoj diplomatiji obavljala niz odgovornih funkcija u Ministarstvu spoljnih poslova Nemačke, kao i u diplomatskim predstavništvima širom sveta. Rođena 1966. godine u Ziderholcu, studirala je ruski jezik i književnost u Moskvi, gde je stekla zvanje diplomiranog slaviste. Profesionalni put započela je kao naučna saradnica na Univerzitetu u Grajfsvaldu, a u nemačku diplomatsku službu ulazi nakon školovanja na Diplomatskoj akademiji u Bonu. Službovala je u Varšavi, Lusaki, Abidžanu i Ženevi, a u Berlinu je obavljala rukovodeće dužnosti u Ministarstvu spoljnih poslova. Pre dolaska u Srbiju 2022. godine, bila je načelnica odseka u nemačkom Ministarstvu spoljnih poslova. Pred završetak njenog četvorogodišnjeg mandata u Beogradu, sa ambasadoricom razgovaramo o položaju žena i rodnoj ravnopravnosti, odnosima Srbije i Nemačke, ali i o medijskim slobodama, vladavini prava i napretku u evropskim integracijama.

Nemačka je poslednjih godina uvela niz mera usmerenih na unapređenje položaja žena, posebno u politici, diplomatiji i privredi. Koje biste mere izdvojili kao najuspešnije, a šta i dalje vidite kao najveći izazov?

Nemačka je tokom prethodnih godina postigla značajan napredak. Istaknula bih pre svega zakonodavni okvir za rodnu ravnopravnost u upravljačkim strukturama velikih korporacija. Naime, od 2016. godine na snazi je zakon prema kojem 30% mesta u nadzornim odborima u kompanijama sa paritetnom zastupljenošću koje su listirane na berzi obavezno pripada ženama, a 2022. godine je prvi put uvedena zakonska obaveza učešća žena u radu upravnih odbora određenih velikih kompanija. Uz to, mere porodične politike, kao što su povećanje broja mesta u dečijim vrtićima i fleksibilniji modeli radnog

vremena, doprinele su većoj ravnoteži između poslovnog i privatnog života.

No, izazovi su još uvek tu. U nekim branšama privrede i na nekim funkcijama u oblasti bezbednosne politike žene su još uvek manje zastupljene. Doduše, smanjila se razlika u platama muškaraca i žena, ali ona je nadalje prisutna. Prava ravnoteža između posla i privatnog života ostaje i dalje izazov.

Kako danas ocenjujete stanje rodne ravnopravnosti u evropskoj politici i diplomatiji u odnosu na period kada ste započinjali svoju karijeru? Gde su ostvareni najveći pomaci, a gde prepreke i dalje opstaju?

Kad sam 1993. godine započela svoju karijeru u nemačkom Ministarstvu spoljnih poslova, žene su bile znatno manje zastupljene na rukovodećim položajima u diplomatskoj službi. U međuvremenu se mnogo toga promenilo. Žene su na čelu diplomatsko-konzularnih predstavništava širom sveta, preuzele su funkciju ministara i vode međunarodne organizacije. Lično, ja sam radila u diplomatskim misijama Nemačke u Varšavi, Lusaki, Abidžanu i Ženevi, pre nego što ću 2022. godine postati ambasadorica u Beogradu, samim tim ostvarujući karijeru koja za mene na početku nije bila lako zamisliva.

Vladavina prava je temelj na kojem počivaju demokratske institucije, ekonomski rast i poverenje građana. Nazadovanje u toj oblasti nanosi štetu svima



Najvažniji napredak jeste da su žene-pioniri danas vidljivije u javnosti i da se rodna ravnopravnost shvata kao institucionalni zadatak. Prema tome, sa optimizmom gledam u budućnost.

Da li ste tokom svoje diplomatske karijere nailazili na specifične izazove kao žena u međunarodnoj politici? Koliko su se ti izazovi promenili kroz vreme?

Danas postoji izraženiji institucionalni senzibilitet za temu rodne ravnopravnosti, porastao je broj nas žena na svim nivoima diplomatske hijerarhije i svesnije se u Ministarstvu spoljnih poslova prilazi pitanjima rodne ravnopravnosti. To se reflektuje i globalno u rastućem broju žena na čelu diplomatskih misija. Međutim, i dan-danas može da se dogodi da se sumnja u stručnu kvalifikaciju žena. Zato je bitno da rodna ravnopravnost ne bude samo mrtvo slovo na papiru, već da se ostvaruje u svakodnevnoj poslovnoj praksi.

Nemačka je podržala regionalnu mrežu žena diplomata na Zapadnom Balkanu. Koje konkretne rezultate ta inicijativa daje?

Ta inicijativa doprinela je jačanju međusobne saradnje žena diplomata iz celog regiona Zapadnog Balkana i intenziviranju njihove poslovne komunikacije. Žene iz različitih zemalja danas bolje saraduju, razmenjuju iskustva i zajednički rade na rešenjima. Ono što me izuzetno raduje jeste sve veća vidljivost uspešnih žena u diplomatiji širom regiona. Takvi kontakti nisu svrha sami po sebi, već čine temelj za pružanje međusobne podrške i dugoročno doprinose većoj i održivoj zastupljenosti žena na čelnim pozicijama. Nemačka ambasada u Beogradu svojim radom podržava takve kontakte i mreže, gde god se za to pruži prilika.

U Srbiji su i dalje prisutni snažni tradicionalni obrasci kada je reč o ulozi žena i muškaraca. Koliko takvi društveni modeli, uprkos zakonima i strategijama, usporavaju stvarnu ravnopravnost?

Zakoni i strategije su neminovni, ali ne i dovoljni. Neophodno je da se pokažu i na delu. Pravni okvir za rodnu ravnopravnost u Srbiji postoji, međutim ono što nedostaje jeste njegova implementacija u svakodnevnom životu, koja često zaostaje. Tu sliku upotpunjuje činjenica da je već dve godine potpuno obustavljena implementacija Zakona o rodnoj ravnopravnosti. U fokusu ovog zakona su mere prevencije nasilja u porodici i zaštite žrtava. Tu ima još dosta toga da se uradi.

Ekonomski položaj žena u ruralnim sredinama Srbije ostaje posebno težak. Kako nemački

razvojni projekti doprinose njihovom ekonomskom osnaživanju?

Nemačka, uz pomoć različitih organizacija, među kojima su GIZ i KfW, u Srbiji pruža podršku realizaciji programa za podsticanje privrede na lokalnom nivou i za socijalnu inkluziju. U to spadaju mere stručne kvalifikacije, podsticanja ženskog preduzetništva kao i jačanje lokalnih lanaca akumulacije vrednosti od kojih neposredne koristi imaju, pre svega, žene u ruralnim sredinama.

U tom kontekstu je posebno važan pristup finansijskim sredstvima i samim tim ekonomskoj nezavisnosti i socijalnim uslugama. Jer žene koje su ekonomski nezavisne, imaju veću šansu za društvenu participaciju.

Kako ocenjujete odnose između Nemačke i Srbije? U kojim oblastima postoji najveći potencijal za unapređenje ekonomske saradnje?

Nemačku i Srbiju povezuje blisko i višestruko partnerstvo. Nemačka je jedan od ključnih investitora i trgovinskih partnera Srbije. Nemačko-srpska privredna komora broji 450 kompanija članica koje sveukupno zapošljavaju više od 80.000 ljudi u Srbiji – to je upečatljiv znak uzajamnog poverenja.

Najveći potencijal vidim u oblastima obnovljivih izvora energije, digitalizacije, održive infrastrukture na lokalnom nivou i dualnog stručnog obrazovanja – sektor gde Nemačka sa svojim proverenim modelom zaista može da da doprinos. Sigurna sam da će i saradnja u oblasti zaštite klime i životne sredine dobiti na značaju. A takođe je izvesno da će se nastavkom reformskog procesa u sklopu evropskih integracija u Srbiji produbljivati i naša ekonomska i tehnološka saradnja.

Srbija se već duže vreme suočava sa političkom i društvenom krizom. Kako vidite trenutnu političku situaciju u zemlji?

Srbija je važan partner Nemačke. Stoga pažljivo pratimo situaciju u zemlji. Nemačka podržava sva nastojanja koja idu u pravcu očuvanja stabilnosti, društvene kohezije i jačanja demokratskih institucija u Srbiji. To se ogleda i u našoj sveobuhvatnoj saradnji sa Srbijom koja je jasno usmerena ka članstvu u Evropskoj uniji.

Kako ocenjujete današnje odnose Evropske unije i Srbije?

Evropska unija je daleko najvažniji trgovinski partner i investitor Srbije i članstvo u Evropskoj uniji jeste strateško opredeljenje ove zemlje. To je jak osnov. Nije tajna da bismo voleli da u procesu pridruživanja bude postignut veći, brži i, pre svega, opipljiv napredak. Srbija ima kapacitete za to. Mi smo spremni da Srbiji



Slobodni, nezavisni mediji nisu luksuz, već su suština svakog demokratskog društva i ključni preduslov za slobodno formiranje mišljenja

pružimo podršku. Samim tim će se već na putu ka Evropskoj uniji otvoriti nove mogućnosti kako bi ljudi u Srbiji mogli slobodno razvijati svoj potencijal.

Nemačka insistira na vladavini prava kao ključnom uslovu evropskih integracija. Kako gledate na činjenicu da Srbija usporava napredak u okviru Plana rasta EU zbog sporih reformi u pravosuđu?

Vladavina prava je temelj na kojem počivaju demokratske institucije, ekonomski rast i poverenje građana. Nazadovanje u toj oblasti nanosi štetu svima.

Planom rasta Evropske unije za Zapadni Balkan za period od 2024. do 2027. Srbiji su namenjena sredstva u visini od 1,58 milijardi evra, pod uslovom da bude ispunjena reformska agenda usaglašena na relaciji Brisel – Beograd. Ukoliko izostanu pojedini koraci na tom putu, sredstva vezana za njih neće biti isplaćena.

Evropska komisija godinama upozorava na izostanak napretka u oblasti slobode medija u Srbiji. Šta Evropska unija i Nemačka mogu konkretno da učine ukoliko se stanje ne popravi?

Slobodni, nezavisni mediji nisu luksuz, već su suština svakog demokratskog društva i ključni preduslov za slobodno formiranje mišljenja. Konkretno primer angažmana Nemačke u toj oblasti jeste rad Akademije medijske kuće Deutsche Welle. GIZ u zemljama Zapadnog Balkana, dakle i u Srbiji, u saradnji sa DW akademijom realizuje program jačanja nezavisnih medijskih organizacija koji finansiraju Savezno ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj i Evropska unija. Ovim programom se pruža podrška nezavisnim medijima da poboljšaju svoju ekonomsku nezavisnost i konkurentnost, da razviju nove poslovne modele i da podstiču profesionalno, istraživačko novinarstvo.

NAPREDAK NIJE UKLONIO SVE PREPREKE

Florans Ferari,
ambasadorka Francuske

Žene se i dalje češće prekidaju tokom izlaganja, manje se čuju čak i kada prenose istu poruku, ili se od njih očekuje da iznova dokazuju svoj legitimitet. Razlika je danas u tome što su ove pojave otvorenije prepoznate i što se od institucija očekuje da ih rešavaju, a ne da ih normalizuju

Od oktobra 2025. godine, funkciju ambasadorke Francuske u Srbiji obavlja Florans Ferari, karijerna diplomatkinja sa više od tri decenije iskustva u francuskoj diplomatiji. Tokom bogate karijere, radila je na ključnim pitanjima evropskih integracija, međunarodne saradnje i reforme javne uprave, a pre dolaska u Beograd bila je ambasadorka Francuske u Sloveniji i obavljala visoke dužnosti u francuskom Ministarstvu za Evropu i spoljne poslove. U razgovoru za našu ediciju, ambasadorka Ferari govori o položaju žena u društvu i diplomatiji, odnosima Francuske i Srbije i evropskoj perspektivi Srbije.

Francuska se često smatra jednim od lidera u EU u promovisanju rodne ravnopravnosti. Kako vidite trenutno stanje rodne ravnopravnosti u Francuskoj i gde vidite prostor za unapređenje?

Francuska je tokom poslednjih decenija ostvarila značajan napredak u ovoj oblasti, a rodna ravnopravnost danas je čvrsto ukorenjena u javnim politikama i javnoj debati. Predsednik Francuske Emanuel Makron je ravnopravnost žena i muškaraca postavio kao jedan od glavnih prioriteta svog mandata. Ostvaren je veliki napredak u političkoj zastupljenosti, obrazovanju, na tržištu rada, u zakonodavnom okviru, kao i u širem razumevanju da se rodna ravnopravnost ne može tretirati kao „sektorsko“ pitanje. Ipak, situacija u Francuskoj daleko je od savršene. I dalje se suočavamo sa ozbiljnim izazovima kojima moramo zajednički da se posvetimo. Nasilje nad ženama ostaje rasprostranjena pojava i zahteva neprekidan fokus na prevenciju, zaštitu,

dosledno praćenje slučajeva i odlučno delovanje. Ekonomska ravnopravnost je još jedna oblast u kojoj posao nije završen. Razlike u zaradama i nejednake mogućnosti za napredovanje u karijeri i dalje ograničavaju izbore i mogućnosti žena. Digitalni prostor takođe postaje jedno od ključnih područja delovanja. Francuska, kao i druge demokratije, mora da pronađe odgovarajuću ravnotežu između zaštite slobode izražavanja, s jedne strane, i obezbeđivanja da žene ne budu potisnute iz javnog prostora zastrašivanjem, s druge. U tom kontekstu, ne bih imala pretenziju da Francusku predstavim kao model koji treba jednostavno kopirati i preslikati. Predstavila bih je kao zemlju koja je odlučila da ravnopravnost tretira kao strateški prioritet, koja je preduzela konkretne i hrabre korake u tom pravcu i koja ima odgovornost da bude samokritična i da nastavi da se unapređuje.

Kako ocenjujete trenutno stanje ženskih prava u Srbiji? Koje su oblasti u kojima je najhitnije potreban dalji napredak?

Na osnovu svog iskustva rada u Beogradu, stanje ženskih prava u Srbiji opisala bih kao oblast u kojoj postoje stvarni institucionalni kapaciteti i veoma aktivno civilno društvo, ali i kao oblast u kojoj napredak prvenstveno zavisi od dosledne primene mera i konstruktivne klime za dijalog. Srbija nije izolovana od širih trendova koje vidimo širom Evrope i sveta, gde su prava žena i manjina postala jedna od glavnih linija fronta u polarizovanom političkom i medijskom okruženju, u kojem se prostor za delovanje civilnog društva može sužavati.



Rekla bih da bi jedan od prioriteta trebalo da bude obezbeđivanje da pravni i politički okvir daje dosledne rezultate u praksi. Na osnovu onoga što sam ovde videla, okvir postoji, ali su mu potrebni stabilnost, dosledna primena i praćenje rezultata. Još jedna hitna oblast jeste zaštita žena od nasilja. Svest o ovom problemu je porasla, ali za žrtve je najvažnije da li su mehanizmi podrške i ostvarivanja pravde pouzdani. To je, uostalom, oblast u kojoj i u Francuskoj imamo još mnogo prostora za napredak.

U digitalnom dobu društvene mreže mogu istovremeno da osnažuju i ugrožavaju napore za postizanje rodne ravnopravnosti. Kako bi vlade i institucije trebalo da odgovore na onlajn seksizam i rodno zasnovan govor mržnje, kako u politici tako i u drugim oblastima života?

Društvene mreže doprinele su osnaživanju žena, omogućivši im pristup informacijama, širu mobilizaciju i veću vidljivost. Pokreti poput #MeToo pokazali su kako digitalni prostori mogu da ubrzaju podizanje svesti i uspostavljanje odgovornosti.

Međutim, osnaživanje i izloženost idu ruku pod ruku. Onlajn prostor se takođe koristi za ponižavanje, zastrašivanje i ućutkivanje, naročito žena u politici, ali i novinarki i braniteljki ljudskih prava. Onlajn seksizam i rodno zasnovan govor mržnje odražavaju stavove i odnose moći koje srećemo i u školama, na radnom mestu, kao i u partnerskim i porodičnim odnosima, dok ih digitalne platforme mogu dodatno pojačati.

Po mom mišljenju, prvi uslov za suzbijanje onlajn seksizma i rodno zasnovanog govora mržnje jeste da pravila koja važe van interneta važe i na internetu. Pretnje, proganjanje, podsticanje na nasilje i ciljano uznemiravanje moraju biti prepoznati, istraženi i sankcionisani. To zahteva odgovarajuće zakonodavstvo, ali i jačanje kapaciteta, obuke za policiju i tužilaštva, jasne procedure za prijavljivanje i prikupljanje dokaza, kao i sistem kojem žrtve mogu da veruju i kome mogu da pristupe. I same platforme moraju biti deo rešenja kroz transparentne mehanizme moderacije sadržaja i prijavljivanja. Prevencija je takođe važna, kroz obrazovanje i digitalnu pismenost.

Na kraju, moramo biti svesni promena koje donosi tehnološki razvoj. Nove tehnologije, a posebno veštačka inteligencija, već menjaju načine na koje se zloupotrebe i dezinformacije šire na internetu. Regulatorna i institucionalna praksa moraju se stalno prilagođavati i nadzirati kako bi ostale efikasne.

Tokom svoje karijere u francuskoj diplomatiji, da li ste primetili promenu u položaju i vidljivosti žena u toj profesiji?

Da, primetila sam jasnu i pozitivnu promenu. Žene su danas vidljivije u diplomatiji, uključujući i najviše rukovodeće funkcije. Ova promena ima i simboličku dimenziju: kada su žene prisutne kao ambasadorke ili šefice misija, to menja predstavu mlađih kolega o tome šta se smatra „uobičajenim“.

Međutim, napredak nije uklonio sve prepreke. Žene se i dalje češće prekidaju tokom izlaganja, manje se čuju čak i kada prenose istu poruku, ili se od njih očekuje da iznova dokazuju svoj legitimitet. Razlika je danas u tome što su ove pojave otvorenije prepoznate i što se od institucija očekuje da ih rešavaju, a ne da ih normalizuju.

Još jedna važna promena jeste pojava koncepta feminističke diplomatije. On je pomogao da se razgovor pomeri sa „ženskih pitanja“ ka širem razumevanju da se ravnopravnost tiče načina na koji oblikujemo i sprovodimo javne politike. Međutim, ovaj pristup ima smisla samo ako se pretoči u konkretan napredak u profesionalnom životu i rukovodećim pozicijama.

Obavljali ste visoke funkcije u oblasti ljudskih resursa i inspekcijских službi. Da li je put do najviših rukovodećih pozicija u diplomatiji i dalje teži za žene nego za muškarce?

I dalje jeste teži, iako se situacija značajno poboljšala. Današnje prepreke nisu toliko otvorene kao nekada, već su često strukturne i kulturne prirode.

Diplomatija je profesija sa specifičnim zahtevima: česta mobilnost, dugo radno vreme, krizne situacije i službovanja u zahtevnim okruženjima. Ti zahtevi sami po sebi nisu diskriminatorni, ali ukoliko porodične obaveze nisu ravnomerno podeljene, njihov teret može nesrazmerno pasti na žene.

Ono što donosi promenu jesu merljive mere: transparentni kriterijumi za unapređenja i imenovanja, mentorstvo i profesionalna podrška, jasni sistemi prevencije i reagovanja na uznemiravanje i diskriminaciju, kao i radni uslovi koji uzimaju u obzir realnost porodičnog života svih zaposlenih. Cilj je da izbor lidera bude zasnovan na zaslugama i da svi imaju jednake mogućnosti da te zasluge pokažu.

Kako ocenjujete trenutno stanje odnosa između Francuske i Srbije i gde vidite realan potencijal za jačanje saradnje u narednim godinama?



Onlajn seksizam i rodno zasnovan govor mržnje odražavaju stavove i odnose moći koje srećemo i u školama, na radnom mestu, kao i u partnerskim i porodičnim odnosima

Naše bilateralne veze su snažne i imaju jedan ključni, strukturni element: viziju zajedničke budućnosti unutar Evropske unije. Sve što radimo zajedno usmereno je ka tom cilju – da olakšamo pristupanje Srbije Evropskoj uniji. To je krajnji cilj i temelj naših odnosa. Ako posmatramo našu veoma bogatu saradnju po oblastima, na političkom nivou imamo veoma dobar i redovan bilateralni dijalog. Ekonomska saradnja se gotovo utrostručila tokom poslednjih deset godina i dodatno je ojačana kroz velike infrastrukturne projekte, u oblastima poput saobraćajne infrastrukture, održivog razvoja i veštačke inteligencije. Saradnja u oblasti kulture i obrazovanja takođe je veoma dinamična, o čemu

svedoče brojne razmene između francuskih i srpskih umetnika, muzeja i stvaralaca, koje olakšava Francuski institut u Srbiji. Francuski jezik i dalje je široko rasprostranjen i vitalan u Srbiji.

Evroskepticizam u Srbiji raste, dok građani očekuju snažniju reakciju EU na zabrinutosti u vezi sa vladavinom prava, slobodom medija i protestima. Sve je prisutnija percepcija da EU „žmuri“ na određene poteze aktuelnih vlasti. Kako odgovarate na te zabrinutosti?

Ne mislim da je Evropska unija slepa. Evropska unija i Francuska pažljivo prate ono što se dešava u Srbiji. Naša je odgovornost da pratimo razvoj događaja i procenjujemo njihovu usklađenost sa putem ka članstvu u EU. Oglasimo se kada smatramo da je to potrebno, odnosno kada verujemo da se Srbija ne kreće u pravcu koji je sama izabrala – ka pristupanju Evropskoj uniji. Dosledno pozivamo na sprovođenje reformi, zaštitu demokratskog prostora i vladavine prava, kao i na jačanje slobode medija. Te poruke se ponekad prenose iza zatvorenih vrata, a ponekad javno. Naš ministar za Evropu i spoljne poslove, tokom posete Beogradu prošlog januara, veoma jasno je govorio o reformama koje je potrebno sprovesti, istovremeno potvrđujući odlučnu podršku Francuske pristupanju Srbije Evropskoj uniji.

Po vašem mišljenju, da li Srbija i dalje ima kredibilan put ka članstvu u Evropskoj uniji i koji su ključni politički i institucionalni uslovi da ta perspektiva ostane realna?

Srbija bez ikakve sumnje ima kredibilan put ka članstvu u Evropskoj uniji. Države članice Evropske unije žele da Srbija postane jedna od njih. Podsetiću samo na reči predsednika Makrona o proširenju iz 2023. godine u Bratislavi. Tada je rekao da za nas pitanje nije da li ćemo se proširivati niti kada ćemo se proširivati, već koliko brzo ćemo to učiniti. Bez Zapadnog Balkana, a posebno bez Srbije, nije moguće izgraditi sigurnu i snažnu Evropu. Zato je za Francusku strateški prioritet da obezbedi da put koji je Srbija izabrala zaista može da je dovede do članstva u Evropskoj uniji.

Proces može da napreduje veoma brzo ukoliko se sprovedu neophodne reforme. Znamo da je taj put zahtevan i da podrazumeva duboke reforme u političkoj i institucionalnoj sferi. Međutim, perspektiva da Srbija postane država članica Evropske unije jeste kredibilna i realna, pod uslovom da se reforme sprovedu. Francuska će nastaviti da podržava Srbiju na tom putu.

NE TREBA HODATI UTABANIM STAZAMA

Gordana Vunjak Novaković,

srpsko-američka naučnica

Nauka nije posao od devet do pet. Ako se bavite istraživanjem, to je način života a ne posao. Zato je važno da radite nešto što verujete da ima smisla

Gordana Vunjak Novaković jedna je od najistaknutijih naučnica u oblasti regenerativne medicine i inženjerstva tkiva. Kao profesorka Univerziteta Kolumbija, više od tri decenije bavi se istraživanjima na spoju biologije, medicine i inženjerstva, a njen rad doprineo je razvoju bioinženjerskih modela tkiva i organa koji danas imaju značajno mesto u savremenim biomedicinskim istraživanjima.

Ovogodišnja je dobitnica međunarodne nagrade „L'Oréal-UNESCO Za žene u nauci“, priznanja koje se dodeljuje za izuzetne doprinose naučnim istraživanjima. Rođena u Beogradu, gde je započela svoj akademski put, danas vodi istraživački tim koji se bavi matičnim ćelijama i inženjerstvom tkiva.

U razgovoru za našu ediciju govori o odlasku iz Beograda, počecima međunarodne karijere, podršci porodice i mentorima koji su obeležili njen profesionalni put. Govori i o tome zašto su upornost i saradnja neophodni u nauci, kakav je položaj žena u akademskoj zajednici i kako danas vidi stanje nauke i obrazovanja u Srbiji.

Kada ste i zašto otišli iz Srbije?

Nije to bilo odjednom. Završila sam školu u Beogradu, išla sam u Zemunsku gimnaziju, posle sam studirala tehnologiju... Doktorat sam radila u Beogradu, ali sam najveći deo eksperimenata radila u Nemačkoj, pošto sam našla laboratoriju koja je imala baš ono što je meni trebalo. Kad sam sve to završila, znači kad sam doktorirala, Tehnološki fakultet mi je odmah ponudio mesto profesora i ja sam to prihvatila. To je bilo nešto što sam oduvek želela da radim, da predajem na fakultetu. Međutim, nekako nisam bila motivisana da se bavim klasičnim inženjerstvom, jer sam celog života bila između inženjerstva i medicine, ali nisam imala stomak da studiram medicinu. I onda mi je to nekako uvek ostalo kao neispunjena želja.

U to vreme, krajem osamdesetih godina, nije postojalo

biomedicinsko inženjerstvo niti bilo šta slično tome. Međutim, ljudi sa fakulteta su razumeli šta ja hoću i rekli su mi: „Znaš šta, ako nađeš način da odeš u neku jako dobru laboratoriju i pronadeš šta je to čime bi se bavila, mi smo za to.“

Imala sam puno sreće da dobijem Fulbrajtovu stipendiju, koja je otvarala sva vrata, i otišla sam na MIT u Boston, koji je u to vreme bio prava meka biotehnologije. Tamo sam, u stvari, otkrila da nastaje jedna potpuno nova oblast – inženjerstvo tkiva.

Moj profesor sa kojim sam radila, verovatno najčuveniji inženjer svih vremena, Robert Langer, tek je počinjao time da se bavi. On je, zapravo, bio prva osoba koja je u jednoj istoj rečenici izgovorila „inženjerstvo“ i „tkivo“, odnosno „inženjerstvo“ i „organ“.

Kad sam videla šta je to – da vi polazite od ćelija i da ih na neki način podučavate šta da urade, odnosno koje tkivo da naprave – meni je to bilo fascinantno. I ostalo mi je fascinantno celog života.

Koliko je tada bilo teže graditi međunarodnu naučnu karijeru kada dolazite iz zemlje poput Srbije, tada Jugoslavije?

To je bilo 1986-1987. godine. Otišla sam u Boston na godinu dana, sa porodicom, sa malim detetom i sa vrlo malo para, pošto ni Fulbrajt ni plata mog muža nisu bili dovoljni da imamo dadilju, pomoć u kući i sve ostalo. Snalazili smo se kako smo znali i umeli.

Te prve godine, svako jutro sam ustajala u četiri. Odlazila sam na posao da bih mogla da pokupim dete u četiri po podne, što je bio krajnji rok, posle toga zovu policiju. Moj muž ga je ujutru hranio, oblačio, vodio u vrtić, odlazio na posao, a onda bismo se uveče nalazili kod kuće da vidimo gde smo i šta se dešava.

I to je sve funkcionisalo. Pomagali smo jedno drugom. Ali, dovoljno je da se nešto desi, da se neko razboli i ceo sistem pada. Tako da to uopšte nije bilo lako vreme.



Foto: Foto: FWIS/Cecile-Burban

Vratili smo se za Beograd, ali sam nastavila da radim sa MIT-jem i sa Bobom Langerom.

Odlazila sam u Ameriku tri-četiri puta godišnje. Onda su me sa MIT-ja 1992. pozvali da ponovo dođem na godinu dana, jer su dobili veliki projekat baš iz oblasti inženjerstva tkiva. Svi zajedno smo otišli opet na godinu dana, a onda je u Srbiji počelo da bude jako loše. Pitali smo se šta da radimo, i sedam godina smo iznajmljivali kuću, jer smo se svake godine vraćali u Beograd. Posle nekog vremena, konačno smo se ustalili u Bostonu. A onda se 2004. pojavila Kolumbija.

To je bila presudna ponuda za vašu karijeru?

To je bilo potpuno drugačije od svega ostalog. Ljudi vas stalno kontaktiraju i nude poslove, ali ovo je bilo drugačije. Pozvali su me da pravim program iz inženjerstva humanih tkiva za primenu u medicini. Počela sam da gradim istraživačku laboratoriju ne na inženjerskom fakultetu nego u kliničkom centru – da budem blizu mojih budućih saradnika i pacijenata. Bila sam prvi inženjer u kliničkom centru, uz punu podršku

mojih kolega, i to je jedna od najvažnijih odluka u mojoj karijeri. Tako smo se 2005. preselili u Njujork.

Zajedno sa porodicom?

Da. Mi smo svuda uvek išli zajedno. I ona prva godina, i druga godina, i sve posle toga. To mi je strašno važno, jer nikada nisam mogla da zamislim da bi trebalo da biram – da li ću imati porodicu ili ću biti profesionalac. Meni je uvek bilo i jedno i drugo.

Nekako sam uvek mislila da sam bolji naučnik zato što imam takvu porodicu, i da sam bolja supruga i majka, a sada i baka, zato što sam profesionalno uspešna. Mislim da te dve stvari rade zajedno. Ta dilema je veštačka.

Koliko je podrška koju ste dobijali u to vreme bila retkost i koliko su se stvari danas promenile?

Bolje je nego što je nekada bilo, ali smo i dalje daleko od onoga gde bi trebalo da budemo. Bolje je u tom smislu što sam krajem osamdesetih i devedesetih godina u mnogim situacijama bila jedina žena na sastancima na kojima su se donosile odluke. Među našim studentima

i doktorandima, oko pola ako ne i više su žene, ali kako idete ka visokim pozicijama, slika se dramatično menja.

Kako ste se osećali kao jedina žena u tim krugovima? Kako danas gledate na to?

I onda i danas mislim da to nije normalna situacija. Sada je to mnogo bolje, ali ima još puno toga što treba da uradimo da ohrabrimo i podržimo naše talentovane devojke da prihvataju pozicije profesora, direktora, vodećih istraživača. A to može da se desi samo ako vaša podrška traje i kada one završe rad u vašoj laboratoriji i započnu samostalnu karijeru. To što mi je porodica pružila, to što mi je moj mentor u Beogradu, Dragoljub Vuković, pružio, što mi je Bob Langer pružio – ja to vraćam već trideset godina. Isto to.

Tako da u mojoj laboratoriji svi naši postdoktorandi i kliničari imaju porodicu. U proseku troje dece. Uvek sam ih ohrabrivala: „Počnite porodicu sada. Imate fleksibilnost. Ja ću vas podržati. Kasnije će vam biti teže.“ Kad god me mlada mama pita: „Kada treba da se vratim na posao?“, ja kažem: „Kad budeš spremna.“

I, drugo, morate da date primer. Jer džaba je sve što mi pričamo dok oni ne vide svojim očima. Ako ja mogu to da uradim, ako može neko drugi, onda je to ono čemu veruju. Važno je što se sad pravi ta grupa žena koje su uspešne i koje otvaraju vrata sledećoj generaciji.

Koliko je ta podrška uspešnih žena važna za mlade generacije?

Problem nastaje i kada žene treba da se odluče za samostalne karijere, kada treba da postanu profesori, šefovi, direktori... Tada dolazi do tog osipanja, za koje u Americi imaju termin „leaky pipeline“.

Kako se taj trend može promeniti? Koliko mogu da doprinesu dobri primeri i međusobna podrška?

Ja to radim, ali nisam jedina. Moji bivši studenti se isto tako ponašaju. Tako da se tu stvara ono što ja zovem moja akademska porodica.

Imala sam postdoktorantkinju, sada je njena studentkinja kod mene. Ta ista postdoktorantkinja je sada negde drugde, recimo u Italiji ili Engleskoj, i oni sada grade svoje karijere i podržavaju ljude oko sebe. Mi jedni od drugih učimo, nema drugog načina da se to promeni.

Kako ocenjujete mogućnosti mladih naučnika i naučnica da se danas bave naukom u Srbiji, s obzirom na to da su ulaganja u nauku izuzetno niska?

U Srbiji je jako teško baviti se naukom, upravo zbog toga

što ste rekli. Ali postoje još dva faktora. Prvi je to što nismo naročito uspešni u određivanju prioriteta. Uvek smo se širili na mnogo strana i pokušavali da radimo sve. To mogu samo najbogatije zemlje.

Vrlo je teško bilo, dok sam još bila u Srbiji, a i danas, da se dogovorimo i kažemo: „Evo, ovo je pet oblasti u kojima smo jaki, u kojima imamo kadar i opremu. Hajde da se udružimo i da se na to koncentrišemo.“ To nam je slaba tačka. A ja mislim da je to kritično. Jer ako malo para, malo opreme i malo ljudi razvlačite na mnogo oblasti, ne može ništa ozbiljno da se uradi.

Druga stvar u kojoj nismo dovoljno uspešni jeste saradnja. U mnogo situacija sam pokušavala da podstaknem upravo to. Najzanimljivija nauka danas dešava se na granicama disciplina. Zato treba da radimo zajedno. A kada radimo zajedno, nije stvar samo u tome da delimo metode i rezultate. To je konceptualno drugačije. Dolazite do novih ideja. To je potpuno druga situacija nego kad ste ograničeni na uzak krug ljudi iz vaše oblasti.

Tako da mislim da ta dva faktora dodatno otežavaju našu situaciju. S druge strane, ima veoma kvalitetnih istraživanja u Srbiji. Prošle jeseni i sada opet provela sam nedelju dana u Beogradu, bila sam sa kolegama sa Tehnološkog fakulteta koji sada u novembru slavi sto godina postojanja.

Dakle, imamo kvalitetne istraživače, ali se u nauku jako malo ulaže. Kada ste u Americi ili u nekoj drugoj bogatoj i organizovanoj sredini, posao vam je da budete kreativni i razmišljate u kom pravcu da idete za dobrobit nauke i društva. U Srbiji sredstava za naučni rad ima tako malo da pet puta razmislite da li da uradite neki eksperiment, jer ako uradite taj, možda nećete moći da uradite neki drugi.

I zaista je velika šteta što Srbija kao da ne razume da je ulaganje u nauku ono što pravi razliku. To se pokazalo u svim zemljama sveta. Zemlje koje ulažu u nauku i obrazovanje ulažu u svoju budućnost.

Kao nekadašnji predavač Beogradskog univerziteta, kako doživljavate pritiske kojima su izloženi univerziteti, profesori, studenti zbog studentskih protesta u Srbiji?

Ja sam ceo svoj život provela kao univerzitetski profesor. S razlogom. To je ono što želim, volim i umem da radim. Kad god su me ljudi pitali šta je moj najveći uspeh, moj najveći uspeh su moji student, koji su prošli kroz moje učionice i kroz moju laboratoriju. Zato ću ja uvek biti uz studente. To je za mene nešto potpuno prirodno. Oni su snaga, oni su mladost, oni su budućnost, ono što nas napred kreće. Mislim

da je ogromna greška da se konfrontiramo sa tom generacijom. Ova zemlja ne ostaje na nama, ostaje na njima. Ja sam uvek podržavala moje studente i kolege i uvek ću ih podržavati.

Kako vam se čini kvalitet obrazovanja u Srbiji danas?

Jedna stvar koju redovno primećujem jeste da naši najbolji studenti umeju da budu bolji od najboljih studenata u Americi. Ali naši prosečni studenti teško mogu da se porede sa prosečnim studentima. Ovde se mnogo više radi, i sve je mnogo intenzivnije. Kod nas ste slušali predavanja, radili vežbe i onda ozbiljno učili tek pred ispite u junu. Ovde to ne postoji, radi se tokom cele godine. Svaki dan postoji neki kolokvijum, neki zadatak, neka obaveza. Taj kontinuitet, zapravo, daje mnogo bolje rezultate od modela na koji smo mi navikli.

Bavili ste se oblašću koja je u tom trenutku bila gotovo neistražena. Šta vam je u vašem radu bilo najteže?

Ono što mi je bilo veoma teško možda zvuči pomalo apsurdno. Kada imate sve uslove, onda nemate izgovor da ne uspete. A to je ogroman teret. U Beogradu ste mogli da kažete da nije bilo materijala, da su okolnosti bile teške i slično. Ovde toga nema. Taj izgovor ne postoji. Kada sam počela da se bavim ovom oblašću, imala sam sreću da mi je ono što sam radila tokom doktorata dalo osnovu za ulazak u tu novu disciplinu. Početkom devedesetih ljudi su kombinovali ćelije sa polimernim materijalima i implantirali ih da vide šta će se dogoditi. Ja sam razmišljala drugačije. Pitala sam se da li bi alternativa bila da se ćelije kombinuju sa biomaterijalima i gaje u uslovima koji podsećaju na uslove u ljudskom organizmu, kako bi se tkivo formiralo pre implantacije. Dakle, da unapred napravite nešto što već liči na kost, jetru ili srce, pa da tek onda to implantirate. Ti sistemi za uzgoj tkiva zovu se bioreaktori. To je oblast u kojoj sam među prvima počela da radim i dala svoj doprinos.

Šta želite da, iz svog iskustva u naučnom radu, prenesete svojim studentima?

Sve je na neki način lakše kada radite nešto što je drugačije od onoga što rade svi drugi. Ali, s druge strane, ako se zaista bavite teškim problemima, to je veliki izazov. Za to morate biti motivisani i uporni. Upornost je neverovatno važna. Ništa ne uspe iz prvog pokušaja. I još nešto što ljudi često ne razumeju. Uradite jedan eksperiment i on uspe. Onda uradite drugi i on ne

uspe. Ali upravo iz tog neuspelog eksperimenta naučimo mnogo više. Nema inovacije bez neuspelih eksperimenata. To je nešto što stalno govorim svojim studentima: Nemojte da se plašite kada stvari ne idu kako ste planirali. Ako vam sve uspeva iz prve, onda se bojim da ne radite ništa novo. Verovatno hodate već utabanim stazama. To je ono što je teško, ali i ono što me najviše motiviše. Jednako je teško proceniti i kada je nešto spremno za primenu. Sve što radimo namenjeno je kliničkoj upotrebi. Ali gde je ta tačka kada imate dovoljno poverenja da kažete: „Da, ovo radi. Ovo je spremno za klinička ispitivanja. Može da ide kod pacijenata.“ Jer uvek postoji još nešto što može da se unapredi. A tu postoje i rizici. Naravno, ništa od toga ne radimo sami. Sve se radi u veoma bliskoj saradnji sa kliničarima. Zajedno pokušavamo da budemo realni i odgovorni kada odlučujemo da li je vreme za sledeći korak.

Poslednjih godina na prirodnim smerovima na fakultetima u Srbiji, poput biologije i hemije, preovlađuju studentkinje. Šta biste vi savetovali mladim ženama koje žele da grade karijeru u nauci?

Rekla bih da nikada nije bilo bolje vreme za bavljenje prirodnim naukama. Posebno za interdisciplinarne oblasti, na primer one koje povezuju biologiju i inženjerstvo. Takođe bih rekla da je najvažnije da radite ono što volite. Ne ono što vam je neko nametnuo ili preporučio. Ali, u okviru toga što vas zanima, pokušajte da pronađete veliki i važan problem. Nemojte se baviti perifernim problemima. Pokušajte da radite nešto što zaista može da napravi razliku. I budite uporne. To je izuzetno važno. Nikada ne odustajte. Nikada ne posustajte. Sledite svoj put i uživajte u tome. Nauka nije posao od devet do pet. Ako se bavite istraživanjem, to je način života a ne posao. Zato je važno da radite nešto što verujete da ima smisla.

Isto tako, važno je da se okružite dobrim ljudima. Ljudima koji dele vaš entuzijazam i način razmišljanja. Ništa ne možemo da uradimo sami. Ponekad mi je žao što ne mogu da se vratim dvadeset godina unazad i krenem sve iz početka.

Šta biste uradili drugačije?

Ne verujem da bih nešto suštinski menjala. Ali, ima toliko toga što još može da se uradi. Toliko zanimljivih problema i toliko sjajnih ljudi sa kojima može da se radi. To je verovatno onaj unutrašnji naučni nemir.

VOLIM DA KAŽEM DA SAM FEMINISTKINJA

Sanja Ivanić,

generalna direktorka Francusko-srpske privredne komore

Potrebni su nam drugačiji mediji i drugačiji uzori na televiziji. Kada gledate televiziju, uglavnom su muškarci ti koji komentarišu ozbiljne teme. Kada vidite da su na panelima uglavnom žene, to se odmah označava kao „ženska tema“. To su neke male stvari koje mogu da se promene

Rođena u Beogradu, Sanja Ivanić detinjstvo je provela između Beograda i Sarajeva, da bi početkom ratova, 1992. godine sa sestrom otišla u Francusku, gde je provela gotovo dve decenije. U Francuskoj je završila studije i započela profesionalnu karijeru, prvo kao konsultant za business intelligence, a zatim i u oblasti lobiranja. Nakon godina provedenih u Parizu, odlučuje da promeni sredinu i profesionalni pravac. Prelomni trenutak dolazi kada joj je jedan francuski kolega predložio da se uključi u rad tek osnovane Francusko-srpske privredne komore. Odluka da prihvati taj izazov dovodi je u Srbiju, u početku kao privremeni profesionalni angažman, koji se vremenom pretvara u dugogodišnji boravak. Danas, više od 15 godina kasnije, od početnih aktivnosti u malom timu izgradila je stabilnu organizaciju sa stalno zaposlenim saradnicima i praktikantima. Bila je među inicijatorima osnivanja Saveta evropskih privrednih komora, koji danas okuplja 14 organizacija i više od 2.000 kompanija iz Evropske unije koje posluju u Srbiji, i obavljala je funkciju njegove prve generalne sekretarke.

Kakvi su bili počeci?

Dosta toga pamtim iz tog prvog perioda. Sećam se svog entuzijazma kada sam tek došla, kada sam bila ubeđena da ćemo postati članica Evropske unije za dve, tri ili četiri godine. Isto tako sam mislila da će ovde doći mnogo više francuskih preduzeća. Kada sam ja došla, Komora je imala četrdesetak članova, a danas smo na 140. Tu je svakako napravljen veliki pomak, ali opet, očekivala sam da će mnogo više francuskih kompanija doći u Srbiju – naročito kada poredim broj francuskih preduzeća u Srbiji s brojem preduzeća iz nekih drugih evropskih zemalja.

Zašto nisu, šta vidite kao razlog?

Francuzi su obazrivi kada razmišljaju o biznisu i njima se Srbija čini kao komplikovano tržište. Prva prepreka je to što nismo članica Evropske unije. Oni vole tržišta koja su im bliska i kada razmišljaju o širenju na strana tržišta, to su najpre Belgija, Nemačka, Švajcarska... U Istočnoj Evropi zanimljive su im Poljska, Češka a ranije, i još uvek, Rumunija, gde je postojala velika investicija kompanije Renault koji je preuzeo Dačiju. Takve investicije su dovele do toga da se oko njih razvije čitav lanac dobavljača i pratećih kompanija. Danas u Rumuniji imate oko 5.000 francuskih preduzeća. Dakle, ako sumiram, prva prepreka je to što nismo članica Evropske unije, a druga je što Francuzi i dalje nemaju jasnu sliku o Srbiji.

Kakvu sliku imaju o Srbiji?

Kada mi, na primer, ovde znamo sve o francusko-srpskom prijateljstvu, prosečan Francuz o tome ne zna gotovo ništa. Možda poneko od starijih ljudi, ali dosta Francuza uglavnom nikada nije čulo za to. Tokom svih ovih godina mnogo sam putovala po Francuskoj i sastajala se, posebno sa malim i srednjim preduzećima. Dobijala sam najneverovatnija pitanja: da li je kod vas bezbedno, da li je rat zaista završen i slično. Dakle, slika Srbije još uvek nije idealna.

Ona se poslednjih godina ipak menja, naročito nakon dve predsedničke posete, jer se tada govorilo o Srbiji u pozitivnom kontekstu, a francuske kompanije su dobile nekoliko velikih ugovora. To je ponovo stavilo Srbiju na mapu francuskih privrednika. Počeli su da primećuju da se ovde realizuju ozbiljni projekti i da posluju francuske kompanije. Zahvaljujući međudržavnim sporazumima,



Francuska je zaista dobila neke veoma značajne projekte u Srbiji. Međutim, i dalje nam nedostaje ono što je najvažnije, a to su mala i srednja francuska preduzeća, kojih još uvek nema u dovoljnom broju. Imamo velike projekte kao što su aerodrom, deponija u Vinči, zatim projekat metroa, o kojem pričamo praktično otkad sam došla u Srbiju... Nadam se da će ti veliki projekti podstaći i mala i srednja francuska preduzeća da se zainteresuju za naše tržište.

Na čemu je trenutno fokus Komore?

U poslednje vreme dosta radimo na temi nuklearne energije, odnosno na projektu sa EDF-om, francuskom elektroprivrednom kompanijom. To je oblast koja i mene lično veoma interesuje i volela bih da jednog dana vidimo francusko učešće i u tom sektoru, ukoliko Srbija odluči da ide u pravcu izgradnje nuklearne elektrane. Takođe, za Srbiju je jako važna zelena tranzicija, i u kontekstu evropskih integracija, ali i u kontekstu našeg života na ovim prostorima gde se borimo sa zagađenjem, klimatskim promenama, i potrebna je modernizacija u mnogim oblastima. Francuska preduzeća imaju

ekspertizu u tim sektorima i ja se nadam da će biti još prisutnija na tim projektima..

Kako francuske firme koje već posluju u Srbiji ocenjuju poslovnu klimu i uslove poslovanja?

Nijedna francuska firma nije napustila Srbiju, dakle možemo reći da su zadovoljne. Možda je razlog i to što francuske investicije u Srbiji uglavnom nisu bile zasnovane isključivo na ceni radne snage, nego na dodatnoj vrednosti. Recimo jedan Schneider Electric, koji ovde zapošljava više od 1000 inženjera, izvozi svoje softvere „made in Serbia“ svuda u svetu. Čak i firme koje zapošljavaju veliki broj radnika na mašinama, poput Michelina, posluju po francuskom modelu odgovornog poslovanja i ključni su akteri svojih lokalnih zajednica. Međutim, u poslednje vreme, a to vidimo i kroz rad Saveta evropskih privrednih komora, firme su sve više zabrinute zbog nepredvidivosti poslovnog okruženja. Problem je što se pravila često menjaju iznenada i bez konsultacija sa privredom. Dešava se da kamion sa robom stigne na granicu, a da se tek tada sazna da je uvedena zabrana uvoza određene robe. Dešava se da se

ograniče marže preko noći ili da se donesu odluke bez prethodnog razgovora sa privredom.

Mi smo se mnogo puta oglašavali po tom pitanju. Savet evropskih privrednih komora i poslovnih udruženja (CEBAC) je zapravo i osnovan s ciljem da podrži dalji razvoj i podršku unapređenju pravnog, institucionalnog i konkurentnog poslovnog okvira za uspešno poslovanje svih preduzeća koja posluju u Srbiji.

Kako funkcioniše Savet i kakvu saradnju ima sa državom?

Evropska unija je najveći trgovinski partner Srbije, najveći investitor, najveće izvozno i uvozno tržište. Logično je da evropske kompanije u Srbiji o ključnim ekonomskim pitanjima govore jednim glasom, a ne da Francuzi, Nemci, Italijani i drugi nastupaju odvojeno. U velikom broju slučajeva naši interesi su isti. Zato smo kroz Savet slali dopise relevantnim ministarstvima i Vladi Srbije svaki put kada naša preduzeća nešto muči, i reagovali svaki put kada smo smatrali da postoji problem, trudeći se da naše eventualne kritike budu konstruktivne. Nekada dobijemo odgovor,nekada ne. Ali znamo da se naši stavovi čitaju i da dolaze do donosilaca odluka. Imamo veoma blisku saradnju sa Delegacijom Evropske unije i često kroz njihove razgovore sa predstavnicima vlasti saznajemo da su upoznati sa stavovima koje smo izneli i da je naš glas važan. Naših 14 komora i poslovnih udruženja predstavlja više od 2000 kompanija u Srbiji. Uskoro ćemo predstaviti i novi „position paper“ koji se bavi javnim nabavkama, posebno u sektoru građevinarstva. Ono što nas je zapravo podstaklo da se aktiviramo jeste veliki broj tendera koje dobijaju kineske i turske kompanije, na kojima evropske kompanije često ni ne učestvuju. Reč je često o projektima koji se finansiraju evropskim novcem, tako da je paradoks da evropske kompanije na njima ne učestvuju.

Kako kritike koje Srbija dobija na račun evrointegracija, posebno po pitanju napretka u oblasti vladavine prava, utiču na poslovne odluke stranih kompanija?

Vladavina prava je jedan od ključnih faktora za investitore. Ako niste sigurni da poslujete u stabilnom okruženju, ako ne znate šta će se sutra desiti i na koji način će određena pravila biti primenjena, to prirodno izaziva zabrinutost kod preduzeća.

Zatim imate i godišnje izveštaje Evropske komisije o napretku, koji nisu idealni, kao i usporavanje određenih evropskih fondova i programa. Sve su to elementi koji utiču na percepciju investitora. Kada sam ranije učestvovala na panelima u Francuskoj i razgovarala sa kompanijama, uvek sam mogla da

istaknem veliki broj prednosti Srbije. Govorila sam da, uprkos određenim problemima, postoje dobre poslovne prilike i da vredi doći. Danas je to nešto teže. I dalje verujem da Srbija ima mnogo potencijala, ali je postalo komplikovanije dati potpuno pozitivnu sliku bez zadržske. Mislim da bi Srbija trebalo više da razmišlja o tome u kom pravcu želi da razvija svoju ekonomiju. Očigledno je da više nismo „low cost“ destinacija za proizvodnu industriju. Pitanje je da li postoji jasna vizija šta želimo da budemo u narednih deset ili dvadeset godina. Ono što mene najviše zabrinjava jeste usporavanje evropskih integracija i otežan pristup određenim fondovima. To su stvari koje smatram veoma važnim.

Kako vidite stanje ženskih prava u Srbiji, na Balkanu, u poređenju sa periodom pre nego što ste otišli u Francusku?

Mislim da stvari idu nabolje, ali nakon jednog perioda devedesetih godina u kojem smo, po mom mišljenju, nazadovali u odnosu na položaj žena koji je postojao u socijalističkoj Jugoslaviji. Imam utisak da su žene tada imale drugačije perspektive i drugačija očekivanja od života. Naravno, i tada su nosile veliki teret – bile su zaposlene, brinule o porodici i domaćinstvu. Ali nije postojala tolika objektivizacija žena kakvu smo videli od devedesetih godina naovamo. Ja se toga iz svog detinjstva ne sećam. To se pojavilo tokom devedesetih, u vreme velike ekonomske i društvene krize. Kada društvo prolazi kroz krizu, često su žene prve koje trpe posledice i njihova prava se dovode u pitanje. Zemlja je bila u teškoj ekonomskoj situaciji i ta neizvesnost je učinila da je odjednom postalo važnije, ili lakše, pronaći bogatog muža nego završiti školu, obrazovati se i graditi karijeru. Prioriteti su se promenili. Zbog toga mislim da je položaj žena tokom devedesetih značajno degradiran i da danas pokušavamo da se vratimo na neki normalan nivo, što nije jednostavno.

Da li je objektivizacija žena i danas prisutna?

Mislim da postoji jedan deo društva koji i dalje funkcioniše po tim obrascima. Nažalost, i dalje vidimo da žene često dobijaju etikete i da se procenjuju na osnovu izgleda mnogo više nego muškarci. Meni je posebno zanimljivo da vidim koliko mladih žena danas pokušava da menja svoj fizički izgled kako bi odgovarale određenim standardima lepote. Ne znam da li je to posledica globalnih trendova, društvenih mreža, ali taj pritisak definitivno postoji. S druge strane, imam utisak da je Francuska, pa i cela Evropa, po tom pitanju pomalo izuzetak. Tamo je i dalje mnogo prihvatljivije biti ono što jesi i ne postoji toliki pritisak da svi izgledaju isto.

Kakva je situacija u poslovnom svetu, smatrate li da žene imaju jednake mogućnosti za dobijanje rukovodećih pozicija u kompanijama?

Žena i dalje nema dovoljno na mestima na kojima se donose najvažnije odluke. Recimo, u našem upravnom odboru trenutno nema nijedne žene. To je možda ekstreman primer, ali pokazuje određeni obrazac. Kada pogledate sektore u kojima se nalazi najveća koncentracija moći i kapitala, tamo ćete uglavnom videti muškarce. Žene ćete češće pronaći na rukovodećim pozicijama u drugim oblastima, ali na mestima na kojima se donose ključne odluke njihov broj je i dalje manji. To nije problem samo Srbije.

Meni je, recimo, veoma drago što i danas vidim da se kod nas žene mnogo više odlučuju za prirodne i tehničke nauke nego što je to slučaj u velikom delu Zapadne Evrope. To smatram jednim od pozitivnih nasleđa socijalističkog perioda. I dalje imamo znatno više žena na elektrotehnici, mašinstvu i drugim tehničkim fakultetima nego mnoge zapadnoevropske zemlje. Pitanje je, međutim, da li te žene kasnije uspevaju da izgrade karijeru istom brzinom kao muškarci. Tu još uvek postoji prostor za napredak. Veliki sam zagovornik obaveznog roditeljskog odsustva za očeve. Volela bih da to ne bude stvar izbora, već obaveza. U mojoj idealnoj verziji, majka bi bila sa detetom prvih šest meseci, a otac drugih šest. Mislim da je to jedan od načina da se promeni način na koji poslodavci razmišljaju o zapošljavanju žena.

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

Jesam, i u Francuskoj i ovde. Kako sam reagovala? Pa zavisi kada. Kada sam bila mlađa, mislim da sam mnogo više reagovala na to. Danas već nešto manje. Ne bijem više sve bitke, jer sam s godinama shvatila da neke bitke ne vredi voditi. Nema šanse da promenim svačije mišljenje. Ali bilo je toga.

U Francuskoj sam, recimo, bila u stereotipu „devojke sa Istoka“ – plava kosa, visoka i šta već ide uz to. Ljudi vam automatski zalepe neku etiketu. Sećam se jedne situacije na fakultetu. U mojoj istraživačkoj grupi na doktoratu bilo nas je desetero, a ja sam bila jedina žena. Profesor bi svaki put kada pita: „Da li vam je jasno?“ gledao pravo u mene. To mi je uvek bilo zanimljivo. A ja ga gledam i, kao odgovor, ironično trepćem. Toliko mi je to bilo smešno. Onda mu dam najsarkastičniji mogući odgovor: „Da, jasno mi je.“ Sa druge strane, ovde su muškarci i dalje mnogo više u mačo stereotipu. Naravno, i Francuzi imaju svoje stereotipe. I tamo se dugo smatralo da su žene prvenstveno zadužene za porodicu, ali se to poslednjih

godina menja, muškarci se mnogo više uključuju u brigu o deci, u kućne poslove. Srbija tu još uvek kaska. Mene je, iskreno, kada sam došla ovde, iznenadio odnos između muškaraca i žena. Nisam bila navikla na to. Dolazila sam iz okruženja u kojem su odnosi, iako ne idealni, bili mnogo ravnopravniji. Ta mačo kultura i slavljenje patrijarhata – to danas gotovo da više nećete videti u Zapadnoj Evropi.

Kako to promeniti?

Pre svega, potrebni su nam drugačiji mediji i drugačiji uzori na televiziji. Jedna stvar koju sam videla u Francuskoj i koja zaista funkcioniše jeste da televizije veoma vode računa o zastupljenosti muškaraca i žena. Kada pozovu stručnjaka da komentariše bilo koju temu – od meteorologije do ekonomije – nekada ste gotovo uvek imali samo muškarca. Danas ćete imati najmanje 50 odsto žena među sagovornicima. Ako je porasla cena nafte, videćete ženu koja to komentariše. Ako se govori o ekonomiji, energetici ili politici, podjednako ćete videti i muškarce i žene.

Kod nas toga još uvek nema dovoljno. Kada gledate televiziju, uglavnom su muškarci ti koji komentarišu ozbiljne teme. Kada vidite da su na panelima uglavnom žene, to se odmah označava kao „ženska tema“. To su neke male stvari koje mogu da se promene, da se u javnosti više pojavljuju žene kao stručnjakinje za bilo koju oblast. Da se u podsvesti mladih ljudi formira ideja da mogu da budu i meteorološkinje, inženjerke, naučnice – a ne samo da se od žena očekuje da govore o šminki, odeći i površnim temama.

To su promene koje su važne. I naravno, važni su i pozitivni primeri, kao i rad u školama – da se devojčice ohrabruju da ulaze u prirodne nauke i da im se svakodnevno poručuje da mogu sve.

Kako ste vi pronalazili sopstveni podstrek?

Pre svega, u porodici. Sećam se da su nam roditelji, sestre i meni, kada smo odlazile u Francusku, govorili: „Gde god da odete, prvo što treba da uradite jeste da se upišete u školu.“ To je bilo najvažnije. Odmalena nam je usađeno da je obrazovanje najvažnije i da je učenje ključno. Na tome treba i dalje raditi i činiti sve da se obrazovni sistem dodatno unapredi i ojača. Lepo je videti da je Univerzitet u Beogradu među vodećima u svetu i to treba negovati.

Takođe, volim da kažem da sam feministkinja, jer sam primetila da mnoge žene ovde kažu: „Ja nisam feministkinja“, kao da je to nešto negativno. A ne bi trebalo da bude tako. I muškarci bi trebalo da budu feministi, ne samo žene, jer ravnopravnost ne treba da bude izuzetak već norma.

NASILJE JE ODRAZ NEMOĆI

Milena Vasić,

advokatica i programska direktorka Komiteta pravnika za ljudska prava (YUCOM)

Imamo vekovnu opresiju prema ženama koja je utkala jedan kod u svest građana o tome da je žena kriva šta god da joj se desi. Znači, ako je žrtva, sigurno je ona izazvala na neki način to što joj se dogodilo. I to ide zaista do nekih neslućenih granica. To zahvata i tužioce, i sudije, i čak advokate, ponekad, koji zastupaju žrtvu

Milena Vasić, advokatica i programska direktorka Komiteta pravnika za ljudska prava (YUCOM), već duže od decenije nalazi se na prvoj liniji odbrane građanskih sloboda, marginalizovanih grupa, žrtava diskriminacije i nasilja u Srbiji. Njen rad ne ostaje unutar zidova sudnica; ona je glasna aktivistkinja, autorka pravnih analiza i edukatorica koja neumorno ukazuje na sistemske propuste pravosuđa. Dobitnica je BeFem priznanja za „feministički glas u sudnici“, a njena ekspertiza prepoznata je i kroz zvaničnu kandidaturu za funkciju poverenika za zaštitu ravnopravnosti Republike Srbije. Milena u intervjuu za našu ediciju govori o stanju ženskih prava u Srbiji, otkriva nam sa kakvim se preprekama suočavaju žrtve porodičnog i društvenog nasilja, kako izgleda baviti se tim poslom u atmosferi urušene vladavine prava i zašto je borba za pravdu ujedno i borba za ravnopravnije društvo.

Šta vas je privuklo radu u oblasti ljudskih prava?

Kada se rodite kao žena u Srbiji, malo šta je izvesno kao činjenica da ćete se pre ili kasnije susresti sa nepravdom. Dobar deo mog opredeljenja da se bavim ljudskim pravima dolazi iz lične potrebe hvatanja ukoštac sa tom nepravdom. Još na fakultetu sam zavolela ljudska prava. Imala sam tu sreću da se tokom studija sretnem sa pristupom nastavi i predavanjima koji mi je omogućio da steknem način razmišljanja u skladu sa ljudskim pravima. Upravo zbog te širine koju su imali profesori sa kojima sam imala sreće da radim, zainteresovala sam se za ljudska prava. Moj prvi posao zapravo je bio u privredi, a u slobodno vreme sam se bavila aktivizmom

Na koji način?

Pisala sam tekstove u kojima bih informisala građane o tome koja su njihova prava u različitim situacijama. Tada

je, recimo, bila aktuelna pretplata za RTS, pa izvršitelji zbog neplaćene pretplate za RTS. Ili kada vas zaustave kontrolori u gradskom autobusu – šta smeju, a šta ne smeju da rade. Fokusirala sam se na te svakodnevne stvari.

Kada sam dala otkaz u privredi, upravo sam se preko tih tekstova koje sam pisala i obrela u YUCOM-u. Tu sam počela, krajem 2012. godine, prvo da volontiram, a kasnije i da radim. I ostala sam tu, sada već 14 godina. Radila sam u različitim sferama prava. Prvo kao pružateljka besplatne pravne pomoći, što je moj primarni poziv, s obzirom na to da se bavim advokaturom. A onda i kao ekspertkinja na različitim projektima koji se tiču ljudskih prava. I zapravo, YUCOM je savršeno mesto za bavljenje ljudskim pravima jer obuhvata u širem smislu sve segmente.

Sa kakvim se slučajevima povreda ljudskih prava sve susreće vaša organizacija? Ima li nekih promena kad je u pitanju osvešćenost građana o njihovim pravima?

To možemo da ispratimo svake godine i mi to i radimo, pošto beležimo zbog čega nam se građani javljaju. I tu nekako sve vreme dominiraju radno i porodično pravo. To su oblasti gde ljudi najviše traže podršku. Ono gde zaista vidimo opipljiv rezultat u podizanju svesti građana, jesu ženska prava. I zaista mislim da je nivo svesti o tome da žene ne moraju da trpe nasilje značajno podignut. To ne znači da smo sad završili posao. Ali znači da, jednostavno, ta poruka koju šaljemo stiže do velikog broja žena i da treba da nastavimo da je šaljemo, jer to daje rezultate.

Mi se često žalimo da je loše stanje u oblasti ženskih prava. I to jeste istina. Žene trpe nasilje. U Srbiji ima preko 25.000 prijava za nasilje u porodici godišnje.



Koliko postojeći zakon štiti žrtve nasilja u formalnom smislu, a koliko one u praksi zaista na kraju i budu zaštićene?

Otrprilike polovina prijava dočeka optužni akt, a mnogo manji broj osuđujuću presudu. I jeste zaista izazov inkorporirati taj zakon u sistem. Zakon je dobar, zadovoljavajući, ali mi se i dalje borimo sa predrasudama koje postoje u društvu, od kojih nisu imuni ni predstavnici pravosuđa, jer su deo društva kao i svi ostali. Mada, i tu se značajno promenila situacija, u smislu da mnogo manje imamo sporazuma o priznanju krivice, nema oportuniteta, nema tako nekih stvari koje su ranije stvarno bile česte i vredale prava žrtava. Sada se malo dostojanstvenije vodi taj postupak u korist žrtve. Ali i dalje postoji problem sa dokazivanjem nekih drugih oblika nasilja koji nisu fizičko nasilje, na primer ekonomskog i psihološkog.

Zašto se patrijarhalni obrasci tako teško menjaju? Čini se da se napravi korak napred, pa se opet vratimo na staro. Šta je, po vama, glavni razlog za to?

To je zbir mnogo različitih faktora. Prvo, imamo vekovnu opresiju prema ženama koja je utkala jedan kod u svest

građana o tome da je žena kriva šta god da joj se desi. Znači, ako je žrtva, sigurno je ona izazvala na neki način to što joj se dogodilo. I to ide zaista do nekih neslućenih granica. To zahvata i tužioce, i sudije, i čak advokate, ponekad, koji zastupaju žrtvu. Zaista posebna priča je vezana za seksualno nasilje, osvetničku pornografiju, odnosno deljenje seksualno eksplicitnog materijala koji je nastao zloupotrebom intimnih snimaka. Izbegavamo termin „osvetnička pornografija“, iako je mnogo kraći.

Zašto?

Pa nije baš prihvaćen, jer podrazumeva opet da je žena nešto uradila, pa je time to nekako isprovocirala. Zato ga izbegavamo. I tu vidimo, na primer, obavezno pitanje: „Zašto je slala snimke?“ A zaboravljamo koliko se društvo izmenilo razvojem digitalnih tehnologija, pa se izmenio i način na koji ljudi vode ljubav i način na koji ljudi komuniciraju povodom toga. Kad muškarac pošalje svoju sliku ženi, to nije problem. Kad žena pošalje svoju sliku muškarcu, to je skandal.

I tu vidimo, zapravo, veliki broj stereotipa upravo u odbijanju da se zaštite žene koje su žrtve takvog oblika zloupotrebe intimnih snimaka. Mi jako dugo vodimo

i kampanju da se ovo sankcioniše kao krivično delo. Imamo čak i usmena obećanja iz Ministarstva pravde, međutim, još uvek se ništa nije desilo sa izmenama Krivičnog zakonika.

To se često dešava mladim devojkama, spušta se do nivoa osnovne škole. Na koji način treba o tome da se razgovara u javnosti, kako zaštititi devojke, osnažiti ih da se sa takvim situacijama nose? Gde vidite rešenje?

Nažalost, jako je veliki otpor u našem društvu seksualnom obrazovanju. Veliki broj problema koji se odnose upravo na mlade, ne samo na seksualno, već i na svako rodno zasnovano nasilje, može da se prevenira kroz taj program, jer vi morate da razgovarate sa mladima o tome. Mora se skinuti tabu sa teme seksa na relaciji odrasli – mladi. To se mora uraditi u obrazovnim ustanovama. A mi imamo, nažalost, užasan otpor, jer neko misli da će seksualno obrazovanje da uvede homoseksualizam u škole, a zapravo mislim da ne postoji dovoljna svest o tome koliko bi seksualno obrazovanje moglo da prevenira i deljenje intimnih snimaka bez pristanka, i širenje polno prenosivih bolesti, i neželjene trudnoće, i partnersko nasilje među mladima. To su sve teme kojima se bavi seksualno obrazovanje. Ali imam utisak kao da našem obrazovnom sistemu nije u interesu da ima osnažene mlade ljude koji znaju svoje granice i koji slobodno raspoložu svojom privatnošću i svojim telesnim integritetom.

Odakle dolazi otpor?

Bilo je izvesnih pokušaja, ali smo imali veliki otpor Srpske pravoslavne crkve. Nažalost. Ostalo je na tome da niko ne želi da se zameri i da pokrene tu temu. Mi ovde imamo problem i sa definicijom silovanja, koja podrazumeva prinudu silom ili pretnjom jer se na sudu traže materijalni dokazi.

Sada baš imamo slučaj koji je jako problematičan iz perspektive toga da je žrtva bila nesrazmerno sitnija u odnosu na učinioca, tako da bi njena fizička odbrana mogla da rezultira teškim telesnim povredama. I ona se prosto nije fizički branila. Tužilaštvo je odbacilo krivičnu prijavu i u obrazloženju je napisalo: „Negodovala je, ali je ipak pristala na seks.“

I to je elementarno nerazumevanje problema sa kojim se žena u toj situaciji suočava. Jer ona, da bi se to tretiralo kao silovanje, treba sebe da izloži riziku da teško nastrada.

Kako vidite rešenje ovog problema?

Zakon treba da se menja. Potrebno je regulisati silovanje

kao svaki seksualni odnos bez pristanka. Nedavno smo, u poslednjoj javnoj raspravi o Krivičnom zakoniku, imali kampanju kada smo, zajedno sa drugim organizacijama, pozvali građane da pošalju svoj predlog da se kao silovanje obuhvati svaki seksualni odnos bez pristanka. I za to smo dobili usmeno obećanje da će biti regulisano. Međutim, i dalje se ništa ne dešava. U međuvremenu, dok čekamo zakon, dešavaju se ovakvi slučajevi koji se, iz ugla našeg pravnog sistema, ne tretiraju kao silovanje.

Kako se vi lično nosite sa tako teškim slučajevima, kada vam se neko obraća sa takvim problemima, a ne možete da im pomognete?

To jeste jako stresno. Radeći na takvim slučajevima, srećete se sa užasnim osećanjem nemoći. Pogotovo kada neko dođe sa velikim očekivanjima, a vi shvatite da ne možete da ih ispunite. Kroz sve ove godine i različite vrste slučajeva, i ja samo odrastala kao ličnost, u smislu razvijanja izvesne otpornosti na te situacije nemoći i sudara sa sistemom koji ne želi da pomogne onima koji su slabi.

Posle određenog broja godina i broja slučajeva, morate da razvijete adekvatan odgovor na taj stres. Inače ulazite u nešto što se zove „burnout“ i što je vrlo karakteristično za aktiviste u nevladinom sektoru. Postoje čak i istraživanja na tu temu koja pokazuju da je ogroman deo civilnog sektora potpuno burnoutovan, a tome se uopšte ne pridaje pažnja kod nas. Moj odbrambeni mehanizam zapravo je to da vrlo jasno razdvajam svoj poslovni i privatni život i da se u privatnom životu posvetim nekim stvarima koje me pune kada se ispraznim na radnom mestu.

Živimo u društvu gde se nasilje normalizuje, kao organizacija reagovali ste i na postupanje vlasti tokom studentskih i građanskih protesta. Kako gledate na nasilje kome država pribegava u obračunu sa studentima?

Nasilje je jedan odraz nemoći. Onaj ko mu pribegava, to radi iz nemoći da na bilo koji drugi način reši problem. U ovom konkretnom slučaju, nasilje je pokušaj da se zastraše aktivisti i da odustanu od svog cilja. S jedne strane, to jeste strašno u smislu masovnog kršenja ustavnih prava građana, pre svega prava na slobodu okupljanja i slobodu izražavanja. A s druge strane, to je poruka da ovaj režim nema više drugih poluga i mora da pribegava nasilju da bi se zaštitio, što znači da je u jednoj vrsti silazne putanje svog postojanja. Drago mi je što postoji jako veliki broj hrabrih aktivista koji nisu zastrašeni ovakvim postupanjem države. I

Imam utisak da našem obrazovnom sistemu nije u interesu da ima osnažene mlade ljude koji znaju svoje granice

nekako se upravo u odgovoru na to nasilje i na opresiju najviše vide solidarnost i hrabrost građana. I volela bih da to tako ostane, da se građani održe, jer imali smo takve situacije i ranije i ljudi su se povlačili, bojali su se. Čini mi se da se sada sve manje boje i stvarno mi je drago da to vidim.

Drugi veliki problem je pravna opresija. Ljudi budu uhapšeni i pod pritiskom priznaju krivična dela koja nisu izvršili. Bilo da su ostali u policijskom zadržavanju 48 sati ili da im je određen pritvor. To je, s jedne strane, razumljivo. Ljudi su uplašeni od lišavanja slobode, to je jako neprijatno iskustvo. Nekako bih htela da im prenesem poruku da izdrže i da daju sve od sebe da ne priznaju krivično delo koje nisu izvršili. Ne treba da podležu tim pritiscima, jer to je upravo ono što ovakvi represivni režimi žele.

Jesu li vam se obraćali ljudi po tom pitanju konkretno, vašoj organizaciji?

Jesu, u svakom trenutku imamo neki živ predmet.

I to su onda situacije kada vi savetujete klijenta da ne prizna krivično delo?

Da, tu ne možete ništa drugo da posavetujete. Imamo opsežno istraživanje na tu temu. Interesantan je recimo, institucionalni odgovor na slobodu okupljanja i slobodu izražavanja. A za krivično delo pozivanja na nasilnu promenu ustavnog uređenja, koje se sada često pominje po medijima, mi nemamo nijednu osuđujuću presudu koja je obrazložena. Sve presude su po sporazumu o priznanju krivičnog dela. Nema ih mnogo, ali su sve po sporazumu. U četiri presude iz 2023. godine, nemate ni opisano delo, što je pravni skandal i ovakvi sporazumi nisu smeli da budu potvrđeni.

Kako biste opisali trenutno stanje vladavine prava u Srbiji?

Sa ovom sada politikom zaista nisam sigurna da bismo mogli uopšte da govorimo o vladavini prava. Trenutno je

situacija takva da u koju god oblast da pogledate, svuda škripi i svuda postoje problemi. Trenutno, vladavina prava zavisi od entuzijastičnih pojedinaca koji savesno obavljaju svoj posao na određenim funkcijama, a nije institucionalizovana kao što bi trebalo da bude. I to je ono što je problem.

Mi te pojedince tretiramo kao branitelje i braniteljke ljudskih prava, jer oni rade najodgovorniji posao, braneći prava bez obzira na to da li su sudije, tužioci, policijski službenici, lekari ili profesori na fakultetima. To su ljudi koji na svojim pozicijama savesno rade svoj posao. I vrlo često trpe užasne posledice zbog toga. Tragično je da su savesni pojedinci od integriteta izuzetak, a ne pravilo.

Kakvim pritiscima su izloženi i da li su intenzivirani u prethodnoj godini?

Mi prikupljamo podatke o napadima na branioce i braniteljke ljudskih prava od 2020. godine. I sada smo, tokom 2025. zabeležili 371 slučaj, što je osam puta više napada nego 2022. A to što smo zabeležili, samo su javno dostupni slučajevi koji su došli do medija. Zamislite koliko ih stvarno ima, a uopšte nisu prijavljeni. Tu su fizički napadi, disciplinski postupci, pravni napadi, medijski napadi. Posebno je jezivo šta se sve provlači kroz medije. Ja sam članica žalbene komisije Saveta za štampu, pa imam priliku i tu da vidim šta dolazi, u smislu žalbi i onoga što mediji objavljuju o pojedinim aktivistima. I to je zapravo jedan od najgorih oblika napada, koji ide na to da se uruši nečiji status u društvu i da se ta osoba izoluje od svoje zajednice, najčešće tako što se označi kao nekakav izdajnik.

Kada biste imali priliku da menjate stvari, šta biste prvo promenili u pravosudnom sistemu?

Pravosuđe je ogroman sistem u kojem treba razvijati institucije, ali i svest kod pojedinaca da su oni grana vlasti. Kod nas se vrlo često i sudije i tužioci ponašaju kao administratori prava, nesvesni da su zapravo nosioci jedne grane vlasti. Treba ih osnažiti da se ponašaju u skladu sa tim statusom koji im daje Ustav. Kada pogledate zemlje koje smatramo primerima nezavisnog pravosuđa, videćete koliko je tema pravosuđa prisutna u popularnoj kulturi, filmovima i serijama. Tu postoji veoma razvijena društvena svest o značaju nezavisnih institucija. Čak i ljudi koji nisu pravnici dobro poznaju svoja prava. To je nešto čemu treba težiti. Pravosuđe ne treba da bude rezervisano samo za pravnike ili za ljude kojima je u tom trenutku potreban sud. Ono treba da bude sastavni deo života građana, a pravo dostupno i razumljivo svima.

PROBLEM JE ŠTO SMO OGUGLALI NA UVREDE

Jovanka Nikolić,

vlasnica i urednica kragujevačkog portala Glas Šumadije

U javni prostor je uveden rečnik uvreda, prostakluka, besprizornih gestova... I sve to sa takozvanih medija, koji imaju podršku i predsednika države

„Bila sam novinarski smer u kragujevačkoj gimnaziji, sada Prvoj, tada jedinoj. Novinarske predmete predavali su nam novinari kragujevačke Svetlosti. Maturski rad, kombinovani intervju, Miroslav Jovanović, legendarni urednik Svetlosti, kasnije Nezavisne Svetlosti, odlučio je da objavi u nedeljniku. Što će, verovatno, odrediti celu moju kasniju karijeru“, priča Jovanka Nikolić. Prošla je, kako kaže, sve novinarske forme – od omladinske radio-redakcije, studentskih novina, gradske rubrike, sporta, kulture, politike... Početkom devedesete godine prošlog veka, pri kraju fakulteta i na početku ratova, kao saradnica na Radio Kragujevcu, bila je rešena da se ne bavi novinarskim poslom.

„Novinari Radio Kragujevca, do tada članovi komunističke partije, samo su se šaltovali na SPS i hvalili jednocifrenim brojevima članskih karata. Nisam sebe videla u tom okruženju. Dva meseca nakon te odluke pozvao me je jedan od urednika u Svetlosti, Miloš Pantić: 'Miroslav (Jovanović) i ja smo čuli da nisi na Radiju, da li bi došla kod nas?'“, kaže ona i dodaje da pamti tu rečenicu, jer je u to vreme u Kragujevcu poziv iz Svetlosti bio kao kada bi sada mladog novinara početnika neko pozvao da radi u svetski poznatom mediju. I iako su devedesete bile teške, bio je to najlepší deo njene novinarske karijere – „sloboda da se izrazim, podrška ostvarenih novinara i sigurnost da, kada si na terenu, uvek neko stoji iza tebe“. Posle 14 godina u Svetlosti, kasnije Nezavisnoj Svetlosti, odlazi na Radio-televiziju Kragujevac, najpre kao urednica, kasnije direktorka. Iako je RTK bila medij koji se finansirao iz budžeta grada, i čijeg je direktora birala Skupština, insistirala je na tome da nijedan urednik ne sme da bude član političke partije („tačno je da bi to trebalo da se podrazumeva, ali vreme će me demantovati“, dodaje). Kada kod promene vlasti u Kragujevcu, krajem 2014.

odbi je „ponudu koja se ne odbija“, naredne godine izlazi i bukvalno, na ulicu.

„Ogromni pritisci u tom periodu: u Kragujevcu niko ne sme da me zaposli; na RTK se snimaju i emituju emisije o meni u kojima se iznose neistine od prvog do poslednjeg minuta; stalni pozivi u policiju... I neverovatna i neočekivana podrška građana. Sećam se da me je nepoznata žena na ulici sreća i zagrlila i rekla da 'ništa ne veruje' to što prikazuju o meni“, priseća se Jovanka Nikolić, ističući da su to bile jako teške godine.

Glas Šumadije danas se smatra jednim od retkih prostora za nezavisno informisanje u centralnoj Srbiji. Kako se snalazite, koliko je teško opstati kao nezavisan lokalni medij u današnjoj Srbiji? Može li se bez međunarodnih projekata i donatorske podrške dugoročno preživeti?

Glas Šumadije pokrećem a da, zapravo, ne znam u šta ulazim. Podstiču me kolege iz Nezavisnog društva novinara Vojvodine. Sajt, kako i danas izgleda, pravi moj brat, kome je to prvi sajt koji je uradio, pa da malo „vežba“. Iako smo sve pripremili, ne objavljujemo ništa dok ne dobijemo rešenje iz APR-a, koje stiže 19. januara 2018. Prvih mesec dana, nekadašnja koleginica sa RTK, sada „šefica“ marketinga u našoj maloj redakciji, i ja radimo od kuće. Kako nas građani stalno zovu za ponešto (što se nastavlja sve vreme), odlučujemo da iznajmimo „lokal“. Pet kvadrata, ali imamo plakat na kome piše Glas Šumadije.

Danas smo u, za lokalne prilike, velikoj redakciji, imamo opremljen studio, Jutjub kanal, prisutni smo na mrežama – FB, X, Instagram. Ništa ne bismo mogli bez stranih donacija. Najnormalnije i najispravnije bi bilo da možemo da konkuriramo (doduše konkuriramo, ali ne prolazimo na konkursima) za podršku javnom



Potpuno je jasno da vlast očekuje da ćemo, ako budemo finansijski iscrpljeni, da prestanemo da se bavimo ovim poslom

interesu iz gradskog budžeta. Jer, kao medij zajednice, i portal koji je, bez lažne skromnosti, najuticajniji i najčitaniji u Šumadiji i koji zaista radi i živi u interesu građana, to bi trebalo da bude način. Kako sam uvek radila u lokalnom mediju, iskustvo pokazuje i da tržište na kome lokalni mediji mogu da opstanu, a nekmoli i zarade, u Srbiji ne postoji. S druge strane, međunarodni projekti i donatorska podrška nisu dugoročno rešenje na osnovu koga bi mogla da se pravi neka strategija razvoja. Kako su mediji poput Glasa Šumadije neophodni za demokratski razvoj lokalne zajednice, trebalo bi i da se pronade model njihovog opstanka. Plašim se da dok presvučeni radikali (bila sam urednica Nezavisne Svetlosti u vreme kada je sadašnji predsednik bio ministar informisanja, a nezavisnim novinarima se sudilo po takozvanom Šešeljevom zakonu o javnom informisanju) na vlasti, ne samo da se neće raditi na modelu opstanka lokalnih medija, već da će se odvijati suprotan proces.

Poslednjih meseci svedočimo velikim promenama u vlasništvu pojedinih nezavisnih medija. U kombinaciji sa dubokom političkom polarizacijom i dugogodišnjim pritiscima na kritičke redakcije, da li strahujete da bi prostor za nezavisno novinarstvo mogao dodatno da se suzi?

Iskustvo iz pomenutih devedesetih uči nas da je „strepnja veća od nade“. I tada su prvo gušeni Naša Borba, Studio B, a sledeća je bila kragujevačka Svetlost. Imamo i situaciju gde se masovno menja vlasništvo u malim lokalnim medijima. Samo uz postojanje velikih nacionalnih nezavisnih medija s jedne i lokalnih medija poput Južnih vesti, Bujanovačkih, Ozon pressa..., može da se govori o kakvoj-takvoj protivteži ovome što se u Srbiji naziva novinarima i medijima. Koliko su nacionalni mediji važni za otvaranje velikih tema, za objektivno i istinito informisanje o položaju, recimo,

Srbije u međunarodnim okvirima, toliki značaj lokalni mediji imaju za lokalnu zajednicu.

Kako izgledaju pritisci na novinare u manjim sredinama? Da li su oni upravo zbog toga što se „svi znaju“ direktniji, ličniji i teži nego u velikim gradovima?

Kragujevac je donekle specifična sredina u odnosu na ostale. Kada je o vlasti reč, ti pritisci su donekle sofisticiraniji. Glas Šumadije će uvek da dobije odgovor na postavljeno pitanje od predstavnika lokalne vlasti. Kragujevačka policija je tokom studentskih i građanskih protesta jako vodila računa da novinari na terenu budu zaštićeni. Ali, Glas Šumadije ne prolazi na konkursima za sufinansiranje javnog interesa u medijima ni kod lokalne samouprave, ni kod Ministarstva. Potpuno je jasno da vlast očekuje da ćemo, ako budemo finansijski iscrpljeni, da prestanemo da se bavimo ovim poslom.

Da li je cena kritičkog, istraživačkog novinarstva na lokalnu veću nego u velikim medijskim centrima, budući da posledice objavljenih priča često mnogo brže i neposrednije pogađaju novinare i njihove porodice?

Cena jeste veća, jer se u manjim sredinama ljudi poznaju. Na ulici će da vas sretne neko o kome ste pisali. Ali, ne samo vas, nego i članove porodica. Ko na lokalnu odluči da se bavi novinarstvom, koje ne podrazumeva izveštavanje o mirišljavom cveću, mora da se pomiri sa tim. I ti pritisci su, uglavnom, veći na novinare koji tek ulaze u profesiju, jer se računa da su ranjiviji.

Kako gledate na porast SLAPP tužbi protiv novinara i medija? Da li je pravno iscrpljivanje postalo sofisticiranija zamena za direktnu cenzuru?

SLAPP tužbe, kao i medijski konkursi, zaobilazan su način da se gase nezavisni mediji. Za lokalne medije to ne znači samo plaćanje prevelikih odgovora na tužbu, već i odlazak za Beograd na suđenja, plaćanje advokata, putni troškovi... Uz svu dobru volju, sve je to teško izdržati.

Kada uporedite stanje tokom devedesetih godina i ovo što živimo i imamo danas na medijskoj sceni, šta vam se čini težim za profesiju?

Sada je teže. Pritisci devedesetih bili su direktniji, ali su sada daleko veći. Od tužbi, kupovine vlasništva,



Šta jedan lokalni medij može da ponudi mladoj osobi, koja je završila fakultet, sem „slave“ da radi nešto dobro?

nemogućnosti da se redakcija finansira... Šta jedan lokalni medij može da ponudi mladoj osobi, koja je završila fakultet, sem „slave“ da radi nešto dobro? Otuda SLAPP tužbe, otuda uskraćivanje finansijske podrške... Vlast sve to zna i koristi.

Da li su novinarke u lokalnim sredinama dodatno izložene pritiscima u odnosu na kolege? Koliko je prisutan rodno zasnovan govor mržnje i kakve oblike on najčešće poprima?

Glas Šumadije je ženska redakcija. Problem je što smo mi oguglali na uvrede. U javni prostor je uveden rečnik uvreda, prostakluka, besprizornih gestova... I sve to sa takozvanih medija, koji imaju podršku i predsednika države.

Tokom protesta bili ste izloženi napadima i vređanju. Koliko su se stvari povodom verbalnog i fizičkog nasilja prema novinarima normalizovale u Srbiji i kakvu ulogu u tome ima odnos režima prema kritičkim medijima?

Sve polazi od režima. Mi izveštavamo, kako sa studentskih i građanskih, tako i sa stranačkih okupljanja, pa i onih koje organizuje Srpska napredna stranka. U jednom trenutku, jedni naspram drugih, našli su se građanski aktivisti i aktivisti SNS-a. Naša mlada novinarka je izveštavala, takve događaje često prenosimo uživo na našoj FB stranici, prišla joj je aktivistkinja SNS-a i uz verbalni napad, udarila po mikrofону i oborila telefon. Policija je odmah reagovala, odvela stranačku aktivistkinju. SNS sutradan šalje svim medijima, pa i nama, saopštenje u kome me pominje imenom i prezimenom i optužuje da i Glas Šumadije organizuje štandove. Odgovorili smo im da mi štandove ne organizujemo, jer nam nisu potrebni, pošto imamo više čitalaca nego SNS birača u Kragujevcu. Što je tačno. Posle se gradonačelnik Kragujevca (privatno) izvinjavao, a epilog je da mlada novinarka nije više u profesiji, jer je procenila da je za nju to previše stresan posao. Samo par dana kasnije Glas Šumadije je ostao bez još jednog mladog saradnika zbog istog razloga. Napadnut je na skupu aktivista Srpske napredne stranke, za majku sa kojom živi to je bilo jako stresno. Odustao je i od namere da studira novinarstvo.

Šta je ono što vas i dalje drži u profesiji nakon decenija „borbe sa vetrenjačama“? Ljubav.

Šta biste danas poručili mladim ženama koje žele da se bave novinarstvom u Srbiji?

Ono što im govorim ovih dana kada dolaze u redakciju sa željom da rade u Glasu Šumadije: da je novinarstvo lep i zanimljiv posao; da pruža mnogo, od prilika da se susretnu zanimljivi ljudi, do mogućnosti da se radi u korist zajednice; da je egzistencijalno neizvestan; da u lokalnom novinarstvu nema novca.

AUTOCENZURA JE DANAS OPASNIJA OD CENZURE

Marijana Kadić Bojanić,

izvršna direktorka Vijesti i predsednica Asocijacije liderki Crne Gore

Novinarke i novinari koji bespoštedno tragaju za istinom, što im je i posao, često su meta raznih progona koji su sve izraženiji na društvenim mrežama, a organizuju ih razne skupine botova koji žele da ugroze profesionalni integritet onih koji rade u interesu javnosti. Takve prljave kampanje neretko dovode do obeshrabrivanja mladih ljudi da se bave ovim poslom, a posebno žena koje su uvek „lak plen“ na mrežama

Profesionalni put Marijane Kadić Bojanić, izvršne direktorke Vijesti i predsednice Asocijacije liderki Crne Gore, razvijao se postepeno, kroz različite uloge u medijskoj industriji i kontinuirano profesionalno usavršavanje. Novinarstvom je počela da se bavi još tokom studija na Filozofskom fakultetu, vođena uverenjem da kvalitetno i odgovorno informisanje može doprineti pozitivnim društvenim promenama. Od prvih novinarskih koraka do vodećih uredničkih i menadžerskih pozicija, gradila je iskustvo koje joj je omogućilo da medije sagleda iz različitih uglova – od kreiranja sadržaja do strateškog upravljanja i razvoja poslovnih modela. Danas, na čelu Vijesti, posvećena je jačanju održivosti nezavisnih medija i unapređenju medijskog okruženja u regionu.

„Danas, kao izvršna direktorka Vijesti, nastojim da unaprijedim održive poslovne modele i da doprinesem razvoju nezavisnih medija u regionu“, kaže ona. Dobitnica je brojnih priznanja za istraživačko novinarstvo, filantropiju i menadžment. Jedna je od osnivačica Asocijacije liderki Crne Gore, a ove godine dobila je i priznanje Asocijacije menadžera Crne Gore za doprinos afirmaciji ženskog liderstva.

Da danas imate 25 godina i tek ulazite u medije na Balkanu, da li biste izabrali isti profesionalni put? Šta je danas teže nego kada ste vi počinjali?

Vjerujem da bih ponovo izabrala medije, jer je riječ o profesiji koja ima smisao i društvenu vrijednost. Međutim, danas je izazov veći zbog brzine kojom se informacije šire, ogromne konkurencije na digitalnim platformama i sve izraženijeg pritiska dezinformacija. Mladim novinarkama i novinarima danas je teže da

izgrade autoritet i povjerenje publike, ali istovremeno imaju više mogućnosti za profesionalni razvoj nego što smo ih mi imali na početku karijere.

Ugrožavanje medijskih sloboda u Srbiji i napadi i pretnje novinarima postali su svakodnevnica. Kako vama izgleda stanje medija u Srbiji?

Kao neko ko dolazi iz regiona, sa zabrinutošću pratim sve izazove sa kojima se suočavaju novinari u Srbiji. Slobodni mediji su temelj svakog demokratskog društva i svaki pritisak na novinare ili medijske kuće predstavlja razlog za ozbiljnu zabrinutost. Važno je da institucije obezbijede bezbjedno okruženje za rad novinara i da javnost prepozna značaj profesionalnog novinarstva. Ali i institucije sistema treba da razumiju esencijalnu ulogu profesionalnih medija, a ne samo da budu zadovoljne onima koji su njihovi megafoni a da ignorišu ili čak i progone novinarke i novinare koji ne izvještavaju onako kako se njima dopada.

Da li je Crna Gora po tom pitanju napravila veći iskorak ili se suočava sa sličnim problemima?

Crna Gora je ostvarila određeni napredak, ali se i dalje suočava sa brojnim izazovima. Napadi na novinare nijesu stvar prošlosti, a polarizacija društva često dodatno komplikuje medijski ambijent. Ipak, vjerujem da postoji snažna profesionalna zajednica koja kontinuirano radi na unapređenju medijskih sloboda i standarda. Novinarke i novinari koji bespoštedno tragaju za istinom, što im je i posao, često su meta raznih progona koji su sve izraženiji na društvenim mrežama, a organizuju ih razne skupine botova koji žele da ugroze profesionalni integritet onih koji rade u interesu javnosti. Takve prljave



kampanje nerijetko dovode do obeshrabrivanja mladih ljudi da se bave ovim poslom, a posebno žena koje su uvijek „lak plijen“ na mrežama.

Može li nezavisan medij danas biti i finansijski uspješan ili je to postao gotovo nemoguć balans?

Može, ali je taj balans sve teže postići. Nezavisni mediji moraju da razvijaju različite izvore prihoda i da budu inovativni u poslovanju, a da pritom ne ugroze uređivačku nezavisnost. To zahtijeva mnogo rada i strateškog planiranja, ali vjerujem da je moguće graditi održive modele koji čuvaju profesionalne standarde. Zato je važno kontinuirano pratiti iskustva svjetskih medija, kao i trendove u medijskoj industriji. Svjedoci smo da sve više uspješnih globalnih medija zapošljava veliki broj developera kako bi razvili tehnološke procese koje mogu da monetizuju. Takođe, sve više medija se okreće i „bočnim biznisima“ kao što su organizacije konferencija i događaja jer je sve teže opstati na klasičnom medijskom marketinškom tržištu. Društvene mreže su odavno postale ozbiljna i neloyalna konkurencija klasičnim medijima. A sada smo svjedoci i da AI platforme kao okosnicu svog biznis modela koriste medijski sadržaj i da to dodatno ugrožava opstanak medija koji proizvode informacije koje bez ikakve naknade ove globalne i snažne platforme preuzimaju. To je novi zadatak za medijsku zajednicu da se pokuša izboriti za svoja prava.

Da li regionalna saradnja između nezavisnih medija može da bude jedno od rešenja za opstanak?

Apsolutno. Saradnja omogućava razmjenu znanja, zajedničke istraživačke projekte i efikasnije korišćenje resursa. Problemi sa kojima se suočavaju mediji u regionu veoma su slični, pa zajednički nastupi i partnerstva mogu doprinijeti i kvalitetu sadržaja i održivosti poslovanja. Mi saradujemo sa brojnim profesionalno orijentisanim medijima u regionu, ali i šire, i ta saradnja i iskustva koja razmjenjujemo su višestruko značajna.

Šta vas danas više brine u novinarstvu, cenzura ili autocenzura?

Autocenzura. Cenzura je često vidljiva i lakše ju je prepoznati, dok je autocenzura mnogo podmuklija. Kada novinari unaprijed odustanu od važnih tema zbog straha od posljedica, javnost ostaje uskraćena za informacije koje su od značaja za društvo. Zato je važno u redakcijama imati ljude od profesionalnog i ličnog integriteta koji ohrabruju svojim primjerom mlade ljude da ovom poslu pristupaju znaveno i hrabro.

U karijeri ste dobijali priznanja za novinarstvo, menadžment, društveni angažman. Na koje postignuće ste najponosniji?

Najponosnija sam na činjenicu da sam tokom karijere ostala dosljedna vrijednostima u koje vjerujem i da sam dio tima koji gradi kredibilne i uticajne medije. Pojedinačna priznanja su značajna, ali najvećim uspjehom smatram rezultate koji ostaju iza organizacija i ljudi sa kojima radim.

Vodite velike medijske sisteme, aktivni ste u brojnim organizacijama i majka ste troje dece. Da li društvo od uspješnih žena i dalje očekuje da budu savršene na svim poljima ili žene često same sebi postavljaju taj standard?

Mislim da postoji i jedno i drugo. Društvo i dalje često očekuje da žena bude podjednako uspješna u svim segmentima života, ali i žene same sebi znaju da postavve veoma visoke standarde. Vremenom sam naučila da savršenstvo nije cilj. Važnije je biti posvećen, autentičan i svjestan da nije moguće sve uraditi besprekorno u svakom trenutku. Posebno se pred žene stavljaju visoki kriterijumi estetike, produžavanja mladalačkog izgleda i vitke figure. Sve što ide u svrhu zdravlja podržavam, ali ono što je van toga žene ne treba da opterećuje i treba da se odupru tim nametnutim standardima koji im odvrćaju pažnju od ličnih postignuća i istinskog uživanja u njima.

Kakva je situacija po pitanju rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori? Koliko se odmaklo od tradicionalnih okova?

Napredak postoji i on je vidljiv, posebno kada govorimo o obrazovanju žena i njihovom prisustvu na tržištu rada. Međutim, tradicionalni obrasci i dalje imaju snažan uticaj. Žene su često suočene sa višim očekivanjima i dodatnim dokazivanjem, naročito kada preuzimaju rukovodeće pozicije. Rekla bih da smo napravili važne korake naprijed, ali da stvarna ravnopravnost još zahtijeva promjene u kulturi, institucijama i svakodnevnim praksama.

Kroz Asocijaciju liderki Crne Gore saradujete sa ženama iz različitih sektora. Koji je najčešći problem sa kojim se suočavaju uspješne žene bez obzira na sektor iz kog dolaze?

Najčešći izazov je potreba da se stalno dokazuju više nego njihove muške kolege. Bez obzira na to da li dolaze iz biznisa, politike, medija ili akademske zajednice, mnoge žene govore o tome da se njihovi uspjesi češće



Kada su procesi zasnovani na rezultatima, kompetencijama i odgovornosti, a ne na neformalnim mrežama i stereotipima, žene mnogo lakše dolaze do pozicija na kojima mogu da pokažu svoj puni potencijal

preispituju, a greške strože ocjenjuju. Drugi zajednički izazov jeste balansiranje između profesionalnih ambicija i društvenih očekivanja koja se i dalje dominantno postavljaju pred žene. Ono što Crnoj Gori ozbiljno nedostaje jesu socijalni servisi kako bi žene koje žele raditi, a koje imaju djecu, mogle sa više sigurnosti računati na institucije sistema – od onih na državno nivou kao što su školstvo i zdravstvo do opštinskih službi.

Zašto se i dalje na konferencijama o liderstvu žena često prvo govori o tome kako uskladiti posao i porodicu, a tek onda o rezultatima, strategiji i moći odlučivanja?

Zato što društvo i dalje žene posmatra kroz više uloga istovremeno, dok se muškarci najčešće vrednuju prvenstveno kroz profesionalna postignuća. Važno je razgovarati o usklađivanju privatnog i poslovnog života, ali nije dobro kada ta tema zasjeni razgovore o liderstvu, inovacijama i rezultatima. Vjerujem da treba da dođemo do tačke kada će uspješne žene biti pitane o svojim strategijama i vizijama jednako često kao i o organizaciji porodičnog života. Napredak bi bio i kad bi na konferencijama počeli pitati muškarce ista ta pitanja o brizi za porodicu i kako oni usklađuju svoje vrijeme da bi sve postigli.

Kada biste danas mogli da promenite samo jednu stvar u poslovnoj kulturi Balkana, kako biste ubrzali napredak žena na rukovodećim pozicijama, šta bi to bilo?

Promijenila bih način na koji se donose odluke o napredovanju. Potrebno je više transparentnosti i jasnih kriterijuma. Kada su procesi zasnovani na rezultatima, kompetencijama i odgovornosti, a ne na neformalnim mrežama i stereotipima, žene mnogo lakše dolaze do pozicija na kojima mogu da pokažu svoj puni potencijal.

Koje uverenje ste imali na početku karijere, a danas znate da je bilo potpuno pogrešno?

Vjerovala sam da će kvalitetan rad uvijek biti dovoljan da bude prepoznat. Danas znam da je kvalitet neophodan, ali da su jednako važni komunikacija, izgradnja profesionalnih odnosa i spremnost da se zauzmete za svoje ideje i rezultate.

Koji savet biste voleli da je neko dao vama kada ste počinjali karijeru, a morali ste da ga naučite na teži način?

Voljela bih da mi je neko ranije rekao da ne moram sve da radim sama. Traženje pomoći, delegiranje i oslanjanje na tim nijesu znak slabosti, već zrelosti. Najveći profesionalni uspjesi rijetko su rezultat rada pojedinca – oni su gotovo uvijek rezultat povjerenja i saradnje među ljudima. Radujem se što mlađe generacije imaju daleko veću svijest od nas o neophodnosti balansiranja privatnog i poslovnog života. Vjerujem da će, uz našu podršku, srušiti sve „staklene plafone“ i izgraditi društvo jednakih šansi.

SVE ŠTO RADIMO MOŽE DA UTIČE NA STVARNOSTI DRUGIH ŽENA I DEVOJČICA

Jelena Riznić,
sociološkinja i aktivistkinja

Uvek bih radije birala povezivanje sa ljudima i deljenje borbe, nego tihi očaj, ćutanje i pridružene autoimune bolesti. Ja lično osećam da dugujem nekoj maloj sebi da radim sve što mogu i da stvari činim barem malo boljim

Jelena Riznić je sociološkinja, doktorantkinja Filozofskog fakulteta u Beogradu, studentkinja generacije i aktivistkinja koja je akademsko znanje spojila sa javnim angažmanom. Tokom studija bavila se istraživačkim radom, temama feminizma i društvenih pokreta, a danas je jedan od glasova mlađe generacije žena koje odbijaju da društvene nepravde posmatraju sa distance. U razgovoru za ediciju „Uspešne žene“ govori o aktivizmu, studentskim protestima, ženskoj solidarnosti i borbi za društvo u kojem ćutanje više nije odgovor.

Kako ste i zašto počeli sa aktivizmom? Kada ste prvi put osetili da ne želite samo da posmatrate društvene nepravde, već i da se javno borite protiv njih?

Kada razmišljam o počecima, ne razmišljam o prvom protestu nego o tome kako sam tokom gimnazijskih dana gradila senzibilitet i interesovanja za određene teme. Čitala sam o Narodnooslobodilačkoj borbi i Antifašističkom frontu žena, o društvenim pokretima 1960-ih, o istoriji ženske borbe. Znao kako postoji opcija „On this day“ na Instagramu? E, pa meni tako jednom godišnje izađe podsetnik kako sam za nagradu za „učenika generacije“ u gimnaziji napisala da ću pokušati da oprostim što ne piše da sam „učenica generacije“. To me danas nasmeje, ali i podseti da sam odlučila da upišem sociologiju upravo iz želje da

razumem određene fenomene i da je senzibilitet za teme kojim se danas bavim postojao još u tinejdžerskim danima. Ulice i protest su došli odmah nakon upisa fakulteta i to nije stalo do danas.

Vaš verbalni sukob sa novinarkom Informera izazvao je snažne reakcije javnosti. Mislite li da je podrška koju ste dobili bila podrška vama lično ili osećanju koje veliki broj građana već dugo nosi prema medijskom nasilju i propagandi?

Iskreno verujem da ja sama nisam preterano bitna u svemu ovome, da svi ovi događaji prevazilaze bilo koga od nas pojedinačno i da ljudi učestvuju u borbi jer se međusobno prepoznaju i ne pristaju više na ćutanje.

Poslednjih godina često ste bili meta tabloida i režimskih medija. Šta vas je tokom kampanja protiv vas najviše pogađalo?

Da budem iskrena, nije me mnogo stvari akutno pogađalo jer sam odavno donela odluku da ne pratim šta pišu tabloidi ili botovski profili. Ljudi iz bliskog okruženja takođe znaju da ne treba da mi ih šalju, osim ukoliko ne procene da mi je bezbednost ugrožena na bilo koji način. Moja logika je da nemam kontrolu nad određenim stvarima i da nema potrebe da se izlažem gadostima kojima su dani ionako odbrojani jer u svakom slučaju neće postići ono što je verovatno cilj, a to je da učutim. Nisu me uznemiravale ni pretnje,



dobacivanja na ulici itd, ali jesu pretnje mojim roditeljima i pomisao da njih ne mogu da zaštitim od toga. Međutim, uprkos tome se držim iste logike – te stvari se dešavaju jer su uplašeni, znaju da su u slobodnom padu i da nema nazad.

Šta su studentski protesti promenili kod mladih ljudi, a šta kod ostatka društva? Postoji li nešto što je nakon proteklih godinu i po dana nepovratno promenjeno?

Više puta se govorilo o tome da nema više straha i ja se slažem sa tim. Došlo je i do jedne suštinske transformacije beznađa, cinizma i očaja, koji su bili normalne reakcije na nenormalne okolnosti, u nadu da stvari mogu da budu drugačije. Cinizam je savršena pozicija za održavanje statusa quo, jer je potpuno očekivana – svet je užasan, naši naponi da bude bolji često ne znače puno, nemamo osećaj da možemo išta da promenimo i onda nas cinizam ne samo brani od toga osećaja nemoći, nego i lišava odgovornosti da se borimo da stvari budu drugačije. Iz cinizma možemo samo da se naslađujemo time što su stvari loše i da likujemo jer neće biti bolje, ali mislim da se to suštinski promenilo i

da su zdrava nada i optimizam opet u modi.

Mislite li da je studentski pokret iznedrio novu generaciju politički osvešćenih žena i studentkinja koje će u budućnosti imati važnu društvenu ulogu?

Znam da jesu. Studentkinje su od početka ove borbe u prvim borbenim redovima, gde i treba da budu, jer to uopšte i nije bilo pitanje zato što ako ništa drugo, ženska borba i jeste naša tradicija i žene su ovde oduvek osvajale slobodu u borbi protiv okupatora, rame uz rame sa svojim muškim saborcima, istovremeno noseći i mnoge druge terete bivanja ženom na svojim plećima. Pošto praksa stvara svest, verujem da ćemo u budućnosti videti na koji način je aktivno učešće mladih žena u političkim procesima uticalo na promenu svesti kod ljudi i kako naprosto neće više biti pitanje šta će žene tu.

Sa kakvim se izazovima danas suočavaju studentkinje u Srbiji i po čemu se njihova iskustva razlikuju od iskustava njihovih kolega?

Mislim da je teško, ako ne i nemoguće, govoriti o iskustvu bivanja studentkinjom danas, a da se

istovremeno ne govori o specifičnim oblicima nasilja kojim su studentkinje bile izložene u poslednjih godinu i po dana. Naravno da su i muškarci trpeli nasilje i ne dovodim to ni na koji način u pitanje, ali želim da kažem da se isključivo ženama može pretiti različitim oblicima seksualnog nasilja i da to treba da pošalje poruku svim ženama da im se može desiti isto ukoliko ne učute. Batinaši u policijskim uniformama i njihove kolege crnokošuljaši dobro znaju da saznanje da bilo koja od nas nije bezbedna služi držanju pod kontrolom svake od nas.

Sve ostalo sa čim se suočavaju studentkinje je više-manje ogledalo upravo takve svakodnevce izvan fakulteta.

Koliko su teme seksualnog uznemiravanja i rodno zasnovanog nasilja i dalje tabu u akademskoj zajednici? Da li su mlade žene danas spremnije da o tome govore i prijavljuju nasilje nego prethodne generacije?

Pa, možda je najbolji odgovor na to činjenica da je ministar prosvete koji apsolutno kontroliše svaki aspekt obrazovnog sektora, Dejan Vuk Stanković, o kom su i u medijima postojale optužbe za seksualno uznemiravanje na matičnom fakultetu. Žene definitivno jesu spremnije da govore ne samo o svom iskustvu, već i da imenuju nasilje, suprotstavljaju mu se i bore se bez obzira na to ko je sa druge strane. Ono što bih u budućnosti volela da vidim jeste jasnija podrška i poverenje javnosti onda kada se dešavaju slučajevi nasilja u akademiji, ili uopšte kada su neki slučajevi vidljivi u javnosti. Volela bih da svi zajedno razumemo da se ugled i integritet bilo koje institucije ne čuvaju skrivanjem nasilnika i guranjem pod tepih činjenice da nasilje postoji, već upravo transparentnošću, preuzimanjem odgovornosti i razmišljanjem kako možemo da doprinesemo atmosferi u kojoj se svi osećamo bezbedno.

Bili ste među najglasnijim osobama koje su govorile o slučaju zlostavljanja u Istraživačkoj stanici Petnica. Kako danas, sa vremenske distance, gledate na epilog te priče? Šta je ona promenila, a šta nije?

U epilogu te priče se, kao ni u mnogim drugim, ne nalazi ni sudska pravda, ni zatvor, ni kazne za počinioce i sve one koji su godinama učestvovali u zataškavanju nasilja. Koliko ja znam i kako mi ponekad ljudi koji su i dalje na neki način vezani za tu instituciju javljaju,

Petnica je tačno tamo gde je bila i pre juna 2021. Godine, kada je priča o nasilju prvi put objavljena. Osećanja u vezi sa tom pričom zato ne vezujem za te praktične rezultate, jer bi me možda oterali u očaj. Vezujem u stvari za iskustvo povezivanja sa ženama, za sopstveno sazrevanje i možda konačno prihvatanje onoga što je bilo, ali i činjenice da zatvorene institucije poput Petnice ne mogu da postoje bez nasilja i da je važno da baš nikada ne pripisujemo sakralni karakter bilo kom mestu.

Na kraju, da budem potpuno iskrena, ja tu devojčicu iz Petnice nosim sa sobom uvek i svuda, ne kao balast nego kao podsetnik zašto se borim sada i ovde, i onda kada deluje da je besmisleno, onako kako su neke žene bile tu za mene kada mi je to bilo važno. Za neku ženu negde nikada nije besmisleno i sve što radimo može da pomalo utiče na stvarnost devojčica i žena.

Članica ste kolektiva Ženska solidarnost. Kako je nastala ta saradnja i šta za vas lično predstavlja ideja ženske solidarnosti?

Kolektiv Ženska solidarnost je neformalni kolektiv, što znači da je naša politička odluka od osnivanja 2021. do danas ostala da nećemo biti projektno finansirane. Naglašavam ovo jer mislim da je važno poslati poruku da je samoorganizovanje žena moguće i bez velikih donatora, isključivo uz želju da nešto uradite tamo gde je to moguće. Mi smo najpre postojale kao zatvorena grupa na Fejsbuku, sve smo ranije bile aktivne u nekim levičarskim kolektivima i organizacijama, ali smo osećale potrebu da se bavimo sobom i sopstvenim, ženskim iskustvom i reagujemo na različita kršenja ženskih prava. To opisuje i moju ideju ženske solidarnosti kao principa – bez obzira na brojne razlike koje mogu postojati među ženama, solidarnost postoji kao spremnost da je čujemo, razumemo i stojimo uz nju, na osnovu toga što prepoznajemo da mnoga iskustva delimo kao žene u patrijarhalnom sistemu.

U svojim istupima često povezujete radnička i ženska prava. Može li se govoriti o punoj ravnopravnosti žena bez socijalne i ekonomske pravde?

Može, ali to bi bilo pogrešno i mislim da je to upravo ono što se dešava u planetarnoj komodifikaciji feminizma koji se češće svodi na fraze ispražnjene od značenja, svodenje ženskih prava na tokenisanje, a viševekovne borbe na „girlboss“ etiketu, bez ikakvog pokušaja da se analizira i razume društveni položaj žena sada i ovde. Za



Zatvorene institucije poput Petnice ne mogu da postoje bez nasilja i važno je da baš nikada ne pripisujemo sakralni karakter bilo kom mestu

mene feminizam znači i raskid sa drugim tlačiteljskim politikama, nužno znači društvenu transformaciju i promene koje se ne svode na kozmetičko prebrojavanje žena ili prostim slavljenjem onih žena koje su uspele u „igramama gladi“ tj. u sistemu koji tlači sve nas. Za mene feminizam znači razumevanje kako se to radna ili reproduktivna prava žena se tiču svih žena, bez obzira na to da li će neke žene birati da budu ili ne budu majke i kako bez izgradnje zajednice nema ni feminističkih politika ili pravde za žene.

Može li se, sa druge strane, položaj žena suštinski unaprediti bez demokratizacije društva i izgradnje institucija kojima građani veruju?

U svakom slučaju ne, jer trenutno sama sebi izgledam kao klovn kada kažem da se nasilje nad nekom ženom desilo jer su institucije zakazale, dok policija i pravosudni sistem učestvuju u mafijaškim obračunima, ubijanju i betoniranju ljudi. Prosto je suludo i konceptualno spominjati institucije.

Koji problem sa kojim se žene u Srbiji danas suočavaju smatrate najpotcenjenijim?

Mislim da se potcenjuju brojni problemi sa kojim se suočavaju žene koje su i majke, da se njihovo iskustvo i potpuno ignorisanje od strane sistema svode na razmaženost novih generacija dok se očekuje da rade kao da nemaju decu i da budu majke kao da nemaju plaćeni posao. Dakle, mislim da je materinstvo, kao jedna društvena institucija, svedeno na individualne strategije preživljavanja i dovijanja, dok istovremeno tim majkama ipak celo društvo sudi u svakom trenutku. Drugi problem za koji mislim da je definitivno potcenjen jeste rasprostranjenost seksualnog uznemiravanja i nasilja i kako se to često svodi na šarm ili stvar folkloru i normalne komunikacije.

Pripadate generaciji žena koje su istovremeno obrazovane, politički artikulisane i veoma prisutne u javnom prostoru. Po čemu se vaša generacija razlikuje od generacija žena koje su se za ista prava borile pre vas?

Ja bih rekla da je generacija žena kojoj ja pripadam normalan nastavak u kontinuiranoj ženskoj borbi i da se nijedna od nas nije desila slučajno, nego danas slobodno trčimo jer su neke prethodne generacije žena gurale planine za nas i naše slobode. Mislim da postoji realna razlika u mogućnostima, da imamo više prilika da budemo podržane u svojoj borbi i svesne smo koliko je vredna sloboda i mogućnost puštanja glasa kada je potrebno.

U vremenu kada aktivizam često nosi ozbiljne lične posledice, šta vas danas najviše motiviše da nastavite?

Ozbiljne lične posledice nose i ćutanje i trpno stanje, pa bih uvek radije birala povezivanje sa ljudima i deljenje borbe, nego tihi očaj, ćutanje i pridružene autoimune bolesti. Ja lično osećam da dugujem nekoj maloj sebi da radim sve što mogu i da stvari činim barem malo boljim kad god mogu.

Razgovarala: Marija Šehić

IZMEĐU BOKSERSKOG RINGA, MAJČINSTVA I BIZNISA

Marija Petković,

internacionalni sudija u boksu i personalni trener

Govorili su mi da sam previše stara, da je za to prošao voz. S obzirom na to da sam bila dosta sitnija, zvali su me „manekenka“. Govorili su da boks prosto nije za mene, da neću izdržati. Ali te reči su mi bile samo dodatno gorivo. Kad su videli moju odlučnost i koliko rada ulažem, vrlo brzo su promenili mišljenje. Snaga volje je najbitnija. Bez nje nema napretka ni u sportu, ni u biznisu, ni u životu

U svetu u kojem se uspeh često meri isključivo brojkama, Marija Petković, internacionalni sudija u boksu (AIBA) i personalni trener, nudi drugačiju vrednost – snagu volje. U specijalnom intervjuu za ediciju „Žene“, Marija nam otkriva kako je od žene manekenske građe, kojoj su rekli da je prestara za sport, postala prva žena u Srbiji sa prestižnom licencom, dok istovremeno balansira između uloge majke i uspešne poslovne žene. Sazrevanje jedne karijere koja je počela netipično kasno, u njenim kasnim dvadesetim, danas se ogleda u smirenosti kojom zrači. Marija ostavlja utisak žene koja precizno vlada svojim vremenom, svesna da je fizičko zdravlje temelj svake druge produktivnosti. Višestruka je šampionka Srbije u boksu i kik-boksu, osvajačica bronzne medalje na Svetskom kupu.

Savremeni svet pred žene postavlja neverovatne pritiske. Brzina, fleksibilnost i stalno učenje postali su imperativi. Koliko je u takvom haosu fizičko zdravlje zapravo ključno za našu produktivnost na poslu? Da li je vežbanje luksuz ili bazična potreba jedne poslovne žene?

Pravo je zadovoljstvo govoriti za specijalno izdanje posvećeno ženama, jer upravo smo mi te koje često zaboravljaju na sebe dok balansiramo između karijere i porodice. Što se tiče vašeg pitanja, fizičko zdravlje je, nažalost, u današnje vreme veoma zapostavljeno. Smatra se nečim što radimo „ako stignemo“. Ali istina je potpuno

drugačija. Fizičko zdravlje je u direktnoj korelaciji sa tim koliko ste sposobni da iznesete radni dan. Što više vodite računa o svom telu, to ćete se bolje osećati, a samim tim ćete imati i više energije za sve izazove. Redovan trening nije samo rad na mišićima, to je rad na mentalnoj snazi i fokusu.

Često čujemo da je umor glavni izgovor za preskakanje treninga. Vi, s druge strane, tvrdite da se umor zapravo pobeđuje radom?

Upravo tako. To zvuči paradoksalno onima koji nisu u treningu, ali energija se ne štedi, ona se generiše. Kada pokrenete telo, cirkulaciju, kada izbacite toksine i aktivirate hormone sreće, onaj teški, psihički umor od kancelarije nestaje. Naravno, hodanje je sjajan početak, ali za prave rezultate u kontekstu dugovečnosti i zdravlja, moramo preći na naprednije nivoe vežbanja.

U salu za kik-boks sam prvi put ušla sa 26 godina, a u bokzersku salu sa 31. Za profesionalni sport, to su godine kada se mnogi već penzionišu



Kao personalni trener, sretali ste se sa stotinama žena. Sa kakvim očekivanjima one najčešće dolaze kod vas? Da li je motivacija estetika ili nešto dublje?

Nažalost, ljudi, a posebno žene, najčešće dolaze tek kada su već u nekom problemu. Retki su oni koji dolaze preventivno. Kod žena su to danas uglavnom problemi koji su direktna posledica stresa i načina života: poremećaji u ishrani, hormonski disbalansi koji su postali prava epidemija, dijabetes tipa 2 ili insulinska rezistencija. Sve te stvari znatno utiču na to da budemo hronično umorne i neraspložene. Moj zadatak je da im pokažem da se uz fizičku aktivnost i malu korekciju ishrane sve to može popraviti. Ali naglašavam – fizička aktivnost je osnova svega.

Svi imamo 24 sata u danu. Postoji li „idealno vreme“ za trening za ženu koja gradi karijeru? Da li je bolje napasti tegove pre prve jutarnje kafe ili nakon poslednjeg sastanka?

To je individualno i zavisi od bioritma svake osobe. Neko je jutarnji tip i trening mu služi kao buđenje sistema, dok drugima više prija da treningom zatvore dan i izbace stres nakupljen tokom posla. Bitno je pronaći taj prozor u rasporedu i shvatiti da to nije oduzimanje vremena od posla, već investicija u posao. Prve efekte klijenti oseće već posle dva ili tri treninga, ne u ogledalu, već u glavi. Osete ponos što su uradili nešto korisno za sebe. Kasnije mi kažu: „Marija, lakše mi je da obavljam osnovne stvari, lakše se penjem uz stepenice, duže ostajem fokusirana na sastancima.“

Često pominjete sedenje kao veliku opasnost. Kako gledate na tu kulturu „vezanosti za stolicu“ koja dominira u modernom biznisu?

Sedenje je tihi ubica modernog vremena. Ljudi se često prave da im to nije problem jer su se navikli, to im je normalno stanje. Ali naše telo nije dizajnirano da sedi osam ili deset sati. Posledice se javljaju godinama kasnije u vidu problema sa kičmom, cirkulacijom i metabolizmom. Nije u pitanju samo sedenje na poslu, tu je i sedenje u kolima, sedenje kod kuće ispred ekrana. Mi smo se kao vrsta skoro potpuno prestali kretati. Zato u svojim programima insistiram na vežbama snage. Mora da se radi na mišićnoj masi, jer su mišići ti koji podržavaju skelet i ubrzavaju metabolizam. To je jedini način da popravite ili očuvate zdravstveno stanje.

Vaš put u svet sporta je sve samo ne uobičajen. Niste počeli kao dete, niste neko ko je čitav život proveo u bokserskom ringu. Kako je počela vaša transformacija?

Moja priča je dokaz da nikada nije kasno. Nisam trenirala kao mala, niti kao tinejdžerka. Naravno, bila sam aktivna – plivanje, trčanje, roleri – ali ništa profesionalno. Suštinski sam počela da treniram tek nakon porođaja. Prvo je to bio kik-boks, a kasnije boks. U salu za kik-boks sam prvi put ušla sa 26 godina, a u boksersku salu sa 31. Za profesionalni sport, to su godine kada se mnogi već penzionišu.

Kako je okolina reagovala na tu odluku? Žena u tridesetim ulazi u bokserski ring – to zvuči kao scenario za film, ali u realnosti verovatno nije bilo lako?

Bilo je mnogo predrasuda. Govorili su mi da sam previše stara, da je za to prošao voz. S obzirom na to da sam bila dosta sitnija, zvali su me „manekenka“. Govorili su da boks prosto nije za mene, da neću izdržati. Ali te reči su mi bile samo dodatno gorivo. Kad su videli moju odlučnost i koliko rada ulažem, vrlo brzo su promenili mišljenje. Snaga volje je najbitnija. Bez nje nema napretka ni u sportu, ni u biznisu, ni u životu.

Vi niste ostali samo na bavljenju boksom. Postali ste internacionalni sudija. Kako izgleda taj prelaz sa borca na nekoga ko deli pravdu u ringu?

Taj put je bio još teži. Izboriti se za mesto sudije, naročito ženskog sudije u sportu koji se i dalje percipira kao muški, bio je ogroman izazov. Imala sam sreću da sam prethodno šest godina sudila kik-boks, pa sam imala bazu, ali boks je druga priča. Danas sam prvi ženski sudija u Srbiji sa internacionalnim zvanjem. Sudila sam svetska prvenstva za muškarce, žene, juniore... To je status koji zahteva ogromnu odgovornost.

Videli smo fotografije – u ringu delujete neustraiivo i veoma strogo. Postoje li dve Marije?

Definitivno postoje. Marija u ringu mora da zrači autoritetom. Tamo ste vi ti koji štiti boksere i sprovodite stroga pravila. Nema mesta za neodlučnost ili preveliku emotivnost. Ozbiljnost mora biti na najvišem nivou. Međutim, van ringa, ja sam sasvim drugačija – opuštana, vesela i nasmejana. Ali taj autoritet iz ringa mi je mnogo pomogao u drugim sferama života. Naučite da



Autoritet iz ringa mnogo mi je pomogao u drugim sferama života. Naučite da vas ljudi slušaju ne zato što vičete, već zato što vladate situacijom

vas ljudi slušaju ne zato što vičete, već zato što vladate situacijom.

Vaš radni dan često traje i po 12 sati. Trener ste, sudija ste, vodite svoj posao, a uz sve to ste i majka.

Kako jedna žena uspeva da ne pregori u takvom ritmu?

Iskreno, nije lako. Bude izuzetno iscrpljujuće. Dešavalo mi se da mesecima radim bez ijednog slobodnog dana, od jutra do mraka. Ključ je u organizaciji i u tome da volite ono što radite. Kada vidite rezultate svojih klijenata ili kada uspešno odsudite težak meč, to vam vrati deo energije. Ali majčinstvo je tu najzahtevnija i najlepša uloga.

Kako ste kombinovali odgajanje sina sa bokserskom karijerom i sudijskim putovanjima?

Dok je bio mali, imala sam pomoć, što je ključno. Kasnije, kada smo ostali sami, on je već bio dovoljno velik da razume moje obaveze. Zapravo, on je odrastao uz mene u sportu. Išao je sa mnom na treninge, putovao na takmičenja. Postalo mu je sasvim prirodno da mu je mama u ringu. Danas je i on u sportu, i mislim da je to najbolji vaspitni primer koji sam mogla da mu dam – da vidi majku koja se bori, radi i ne odustaje.

Šta kažu njegovi drugari kada saznaju čime mu se mama bavi? Ima li straha kad mama podvikne?

(Smeh) Pa, bude malo zastrašivanja u početku, verovatno im on ispriča neke priče, ali se brzo opuste. Deca to na kraju prihvate kao nešto kul. S druge strane, odrasli koji me tek upoznaju reaguju različito. Obično su to ekstremi – ili su potpuno oduševljeni i fascinirani, ili postoji neka čudna negativna i distanca. Sredine nema, ali ja sam na to navikla.

Šta biste rekli ženama koje se možda nalaze u onoj fazi u kojoj ste vi bili sa 26 ili 31 godinom – osećaju da žele promenu, ali misle da je kasno ili da nemaju vremena?

Poručila bih im da ne čekaju savršen trenutak, jer on ne postoji. Mi žene uvek čekamo da deca porastu, da se završi važan projekat, da prođe zima... Vreme će proći svakako. Najbolja odluka koju možete doneti za sebe, svoju decu i svoju karijeru jeste da uložite u svoje zdravlje. Trening nije trošak, to je baza. Kada ste fizički jaki, vaša psiha postaje otpornija na stres. Ako možete da izdržite rundu u ringu ili težak trening snage, verujte mi, onaj sastanak u ponedeljak ujutru vam više neće izgledati tako strašno. Pokrenite se, jer to će vam biti jedna od najboljih odluka u životu.

BIRAJTE TEŽI PUT, NAJČEŠĆE JE ISPRAVAN

Dušica Jovanović,

stručnjakinja za korporativna bezbednost, sportistkinja

Želim da žene kroz ovakve poduhvate pronađu inspiraciju da biraju svoj put, bez obzira na ono što im okolina nameće. Poruka koju želim da prenesem svima, ne samo ženama, jeste da se na lični put ne izlazi linijom manjeg otpora, već onda kada biramo ono što je ispravno, bez obzira na to koliko je teško. Treba ići ka svojim snovima bez odlaganja, bez obzira na strah, jer život je kratak

Dok istražuje prevare i motive ljudskog ponašanja, Dušica Jovanović razvija međunarodne poslovne projekte, vodi humanitarne inicijative i osvaja neke od najviših vrhova planete. Njena biografija povezuje svet psihologije, bezbednosti, preduzetništva i vrhunskog sporta, od borilačkih veština do visokogorstva, na način koji se retko sreće. Posebno mesto u njenoj priči zauzimaju Himalaji. Bila je prva žena iz Srbije koja je osvojila vrh viši od 7.000 metara. Danas je pred novim izazovom, priprema organizaciju prve ženske ekspedicije sa Balkana na vrh viši od 8.000 metara.

Vaš profesionalni put vodi od arheologije i specijalne edukacije, preko psihologije kriminala i korporativne bezbednosti, do Himalaja. Kada danas pogledate unazad, postoji li jedna nit koja povezuje sve te naizgled različite svetove?

Oduvek sam imala mnogo interesovanja i energije koju sam usmeravala na različite načine. Vremenom sam shvatila da moje ispunjenje nije u komforu, već leži u stvaranju, učenju i fizičkim izazovima, pa su se tako i kockice postepeno slagale. Ono što povezuje sve moje hobije, obrazovanja i profesionalne angažmane jeste težnja da svakog narednog dana budem makar za nijansu bolja nego juče.

U svakodnevnom životu radite u timovima za prevare i interne istrage u korporaciji. Kako ste se pronašli u toj oblasti i šta vas je tu najviše privuklo?

Za kratko vreme menjala sam različite pozicije u različitim oblastima i svaka je bila odgovarajuća u datom trenutku. Kada gledamo napred i kako raste znanje,

tako prirodno pronalazimo ono u čemu smo dobri. Moje obrazovanje iz psihologije kriminala i profilisanja dovelo me je do trenutne pozicije. Nedavno sam se sertifikovala za internog korporativnog istražitelja i nastaviću svoj korporativni put u toj oblasti, paralelno sa planovima koje imam za privatni posao.

Da li vam ta znanja i veštine koje koristite u poslu pomažu i na planini i kako razlikujete hrabrost od nepromišljenosti?

Pre bih rekla da mi veštine sa planine pomažu u poslu. Ono što nosim iz boksa i visokih planina su samokontrola, fokus, disciplina i sposobnost da se uvek oslanjam samo na sebe i svoju glavu. Hrabrost nije odsustvo straha, već delovanje uprkos njemu. Rizik je neminovan, ali mora da bude proračunat, a optimalno ga procenjujemo samo ako smo potpuno iskreni prema sebi o svojim motivima, mogućnostima i željama. Što bolje poznajemo svoju pravu prirodu, manje smo skloni nepromišljenostima.

Postali ste prva žena iz Srbije koja je osvojila vrh Himlung viši od 7.000 metara. Kada ste stigli na vrh, da li ste razmišljali o rekordu ili o nečemu sasvim drugom?

Iskreno, razmišljala sam samo kako što pre da se spustim. Nisam se dobro osećala fizički, a emotivno mi je bilo žao što je tu kraj uspona i što se vraćam nazad. Razmišljala sam o slobodi i prirodi ljudske svesti. Nedostatak kiseonika u mozgu dovodi do izmenjene percepcije i to je ono što me najviše intrigira na velikim visinama. Za mene proces cele ekspedicije ima veću vrednost nego vrh, koji je samo kruna avanture i iskustva.



Šta čovek nauči o sebi na visini iznad 7.000 metara, a što ne može da nauči ni na jednom fakultetu, treningu ili poslovnom seminaru?

U nepoznatim, iscrpljujućim okolnostima, daleko od komfora i sigurnosti, shvatimo koliko smo zapravo jaki kada pređemo svoje granice i da se ta granica stalno pomera. Naučimo da se oslanjamo na sebe i da se bespogovorno suočavamo sa svojim najvećim sumnjama i strahovima. Dobijamo filter za besmislene razgovore i situacije koje nas crpe u svakodnevnom životu. Dobijemo zahvalnost za sitnice i motivaciju da pratimo svoj put bez obzira na to koliko je težak, kao i snagu da prebrodimo svaku životnu prepreku. Poslednje, i možda najvažnije, dobijemo jednu novu dimenziju u svom duhovnom životu.

Ljudi uglavnom vide fotografiju sa vrha i trenutak uspeha. Šta ostaje nevidljivo iza jednog takvog poduhvata?

Možda je kod drugih ljudi drugačije, ali kod mene je to mnogo odricanja, puno rada na sebi, karijeri, fizičkoj spremnosti i mentalnoj snazi. Lični primeri su rad na dva do tri posla, nekad i preko 16 sati dnevno, radi finansiranja ekspedicije, gubitak prijatelja, svakodnevno fizičko treniranje pored svih poslovnih i porodičnih obaveza, terminalne bolesti najbližih prijatelja u trenucima uspona, nerazumevanje mog načina života i životne filozofije od strane bliskih ljudi.. Sve ovo uzimam kao pozitivno, jer me upravo to oblikuje tokom celog procesa.

Koliko je teško organizovati i finansirati himalajsku ekspediciju u Srbiji i sa kakvim ste se izazovima najčešće suočavali?

Uz podršku planinarskog kluba Extreme Summit Team i Dragana Jaćimovića, koji ima 30 godina iskustva u Himalajima i koga smatram mentorom u ovom polju, nemam nikakve sumnje oko organizacije samih ekspedicija. Što se finansijske strane tiče, što su veće visine, veći je izazov prikupiti sredstva. Imala sam veliku sreću da su dva poslednja projekta podržali sjajni partneri Yettel, Wienerberger, Banca Intesa i Henkel, bez kojih ne bih mogla da se penjem na visine iznad 7.000 metara.

Učestvujete u organizaciji prve ženske ekspedicije sa Balkana na vrh viši od 8.000 metara. Šta taj projekat predstavlja za vas lično, a šta za žene u regionu? Koju poruku želite da pošaljete?

Za mene predstavlja kulminaciju onoga na čemu sam radila poslednjih pet godina. Predstavlja još jedan korak dalje i jedno novo učenje o sebi i svetu, kompromisu,

odnosno nepostojanju istog u postizanju velikih ciljeva, novi izazov i dobijanje nove snage kroz obaranje još jedne granice. Ovaj uspon takođe posvećujem jednoj osobi koja je verovala u mene kada niko nije, a koja više nije na ovom svetu, i svim ženama kojima okruženje govori da nešto ne mogu.

Želim da žene kroz ovakve poduhvate pronađu inspiraciju da biraju svoj put, bez obzira na ono što im okolina nameće. Poruka koju želim da prenesem svima, ne samo ženama, jeste da se na lični put ne izlazi linijom manjeg otpora, već onda kada biramo ono što je ispravno, bez obzira na to koliko je teško. Treba ići ka svojim snovima bez odlaganja, bez obzira na strah, jer život je kratak.

Bavili ste se i humanitarnim radom. Kako je nastala ideja da planinarske ekspedicije povežete sa prikupljanjem pomoći?

U radu humanitarne fondacije koju sam osnovala imala sam ideju da kroz promociju sporta pružim pomoć deci i mladima u potrebi, kao i da kroz različite sportske aktivnosti povezujem zajednicu i radim na osvešćivanju društvenih problema. Humanitarna ekspedicija 2024. godine na Island Peak došla je nekako prirodno i bila je u celosti vrlo izazovno, ali neuporedivo više ispunjavajuće iskustvo.

Imali ste do sada pet uspona na Himalaje, planirate šesti. Šta je to u Nepal i Himalajima što vas stalno vraća?

To mora da se doživi da bi se razumelo, ali pokušaću slikovito da opišem. Himalaji su jedno od retkih mesta na svetu koja čovek nije „uprljao“. Pejzaži i dimenzije koje oko ne može da pojmi; prostranstvo u kojem se osećamo premalo, a u isto vreme ogromno; planine gde nema očekivanja i predrasuda; mesto gde nema skrivenih namera jer svi imaju jedan cilj i gde smo svi apsolutno isti; energija koja izvlači najgore i najbolje iz nas i tera nas da se suočavamo sa samim sobom; snaga, moć i dostojanstvo prirode u svojoj punoj veličini. Za mene lično – apsolutni mir i sloboda.

Posle boravka u Nepal u počeli ste da slikate i pišete. Šta to za vas predstavlja?

Prvo su to bile mandale, zatim božanstva, a onda se to proširilo na slikanje spiritualnih motiva iz različitih delova sveta. Za mene, kao nestrpljivu osobu, to je u početku bilo učenje strpljenju, zatim želja da stvaram lepša dela i prenesem svoje emocije i ideje na platno. Danas sam taj hobi monetizovala i, pored izvora prihoda, slikanje mi predstavlja dnevnu meditaciju. Što se pisanja tiče, nedavno sam završila knjigu koju bih



U nepoznatim, iscrpljujućim okolnostima, daleko od komfora i sigurnosti, shvatimo koliko smo zapravo jaki kada pređemo svoje granice i da se ta granica stalno pomera

svrstala u žanr filozofije i koju u budućnosti planiram da objavim.

Da li su vam Himalaji promenili način na koji posmatrate život i ljude?

Svaki put kada odem na Himalaje donesem velike životne odluke i po povratku promenim život iz korena. Podsećaju me na ono što mi je bitno, a to su mir, jednostavnost, stvaranje i rad na sebi. Konstantno me

uče skromnosti i zahvalnosti. Mišljenja sam da ljudi ne moraju da budu povezani genima da bi bili porodica i smatram se lično odgovornom da pokušam da učinim ovaj svet boljim mestom, ne samo za sebe, već i za druge.

Šta za vas danas znači uspeh?

Uspeh je relativna i subjektivna stvar. Nikada ga nisam definisala onako kako ga današnje društvo definiše. Za mene lično osećaj uspeha znači dve stvari: kontinuirano prevazilaženje sopstvenih granica, bez obzira na to koliko su koraci mali, i što više slobodnog vremena za stvari koje nas ispunjavaju, kao i fleksibilnosti u svakodnevnom životu i obavezama.

Kada biste želeli da iz vaše priče ostane samo jedna poruka budućim generacijama devojaka i žena, koja bi to bila?

Birajte teži put, najčešće je ispravan. Verujte u sebe i svoje odluke. U svim greškama izvucite lekciju i transformišite ih u nešto pozitivno. Ne osvrćite se nazad i nikada ne odustajte.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.336-055.2(497.11)

USPEŠNE poslovne žene : izazovi i pobjede /
[urednik Ana Krajnc]. - Beograd : Business Info
Group, 2026 (Beograd : Caligraph). - 80 str. :
fotogr. ; 25 cm

Tiraž 4.000.

ISBN 978-86-89139-29-7

1. Крајнц, Ана, 1977- [уредник]
а) Жене -- Пословни успех -- Србија

COBISS.SR-ID 196535049

