

LIDERSKI STIL

ŽENE KOJE INSPIRIŠU

GLASOVI KOJI MENJAJU PARADIGMU

u ovom broju

Pretvaranje vizije u akciju: Dr Anabela Basler / Ringier Srbija menja medijski pejzaž / Liderstvo, osnaživanje i odgovorna upotreba veštačke inteligencije

intervjui

Irena Trifunović / Sanja Tišma i
Luka Đorđević / Katarina Savić /
Milica Netković / Bojana Kalićanin-
Stojanović / Tanja Kuzman / Sonja
Konakov Svirčev / Bojana Božanić /
Dr Elena Arsova / Biljana Vukićević
/ Tijana Negovanović / Olgica
Samoilović Baštovanović / Marina
Trajković / Marija Zilli / Milica Marković
/ Marijana Grković





*Moja Kaća
otvaranje radnje*

Šta sve
možeš
za 20?

Više nego što misliš.



EqualVoice

Ravnopravno. Vidljivo. Snažno.

Izdavač

„Ringier Serbia“ d.o.o. 11000
Beograd, Kosovska 10

E-mail: redakcija@bliczena.rs

Web: www.zena.rs

Glavna urednica

Jelena Isaković

Redakcija

Nataša Ivanovski
Katarina Maksimović
Mitar Mitrović (foto)

Dizajn i priprema

Aleksa Vasović
Zoran Stojković
origami.rs

Advertajzing

Milka Gajić

Generalna direktorka

Jelena Drakulić Petrović

Direktorka izdavaštva

Jelena Isaković

Direktor fotografije

Mladen Šurjanac

Direktor plasmana

Milan Subotić

Direktor proizvodnje

Darko Vukov

Štampa

Orologio (Barajevo)

Ringier
zena.rs

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

305-055.2(497.11)

EQUALVOICE: ravnopravno, vidljivo, snažno / glavna
urednica Jelena Isaković. - 2025, br. 1 - Beograd:

Ringier
Serbia, 2025 - (Barajevo : Orologio). - 29 cm
Tromesečno.

ISSN 3104-3216 = Equal Voice
COBISS.SR-ID 180244233

uvodnik

JELENA ISAKOVIĆ

DIREKTORKA IZDAVAŠTVA

„RINGIER SRBIJA“ I LIDERKA

PROJEKTA EQUALVOICE ZA SRBIJU

Kada sam preuzela ulogu liderke inicijative EqualVoice za Srbiju, preuzela sam i odgovornost da otvorim prostor za razgovor o tome koliko je ženski glas zaista zastupljen u našim medijima, institucijama i javnom životu. EqualVoice je mnogo više od projekta - to je pokret koji menja način na koji posmatramo vidljivost žena i preispitujemo navike koje se, godinama unazad, podrazumevaju kao „normalne“. A nisu.

Inicijativa je nastala u Švajcarskoj, u okviru Ringier grupe, kao odgovor na jasnu statistiku: žene su u medijskim sadržajima sistemski manje zastupljene. Da bismo tu nejednakost učinili merljivom, razvili smo EqualVoice Factor, algoritam koji objektivno pokazuje koliko su žene prisutne u tekstovima, kako se o njima govori i koliki im je prostor dodeljen. U Srbiji smo taj alat dobili kao priliku - ali i kao obavezu - da promenimo praksu, a ne samo narativ.

Naš cilj je jednostavan: da glas žena bude jednako vredan i jednako vidljiv. To znači više ekspertkinja u medijima, više ženskih perspektiva u analizama, više liderki u javnom diskursu, više smeje, autentične i precizne reprezentacije. Ne zbog forme, već zbog suštine. Jer društvo koje ne čuje polovinu svojih građana - ne može biti ni celovito, ni napredno. Ovaj magazin nastaje iz te ideje. Da dokumentujemo promene, pokrećemo važne razgovore, dajemo prostor onima koje ga godinama čekaju i onima koje su ga zaslužile svojim znanjem, hrabrošću i rezultatima.

Verujem da je svaka reč važna. Svaki medijski prikaz, svaka fotografija, svaki naslov. Verujem i da je jednaka vidljivost prvi korak ka jednakosti. Zato vas pozivam da zajedno gradimo medijski pejzaž u kom žene nisu izuzetak - već pravilo.



SADRŽAJ

DR ANABELA BASLER	Pretvaranje vizije u akciju	06	
RINGIER SERBIA MENJA MEDIJSKI PEJZAŽ	Žene sagovornice u više od 60% sadržaja	12	
LIDERSTVO, OSNAŽIVANJE I ODGOVORNA UPOTREBA VEŠTAČKE INTELIGENCIJE	Otkrivanje naših „slepih tačaka“	18	
IRENA TRIFUNOVIĆ	Moć primera, ne pozicije	24	
PHILIP MORRIS LIDERI	Liderstvo koje povezuje ljude i vrednosti	28	
MARINA TRAJKOVIĆ	Ravnopravnost počinje u svakodnevnim gestovima – u tome kako saslušamo, dajemo šansu i pokazujemo poštovanje	32	
KATARINA SAVIĆ	Snaga liderstva je u hrabrosti da veruješ u svoju viziju	34	
MILICA NETKOVIĆ	Na krilima ravnopravnosti	36	
BOJANA KALIČANIN-STOJANOVIĆ	Naše vrednosti su naš kompas	40	
			42 TANJA KUZMAN Liderstvo nije pozicija
			46 SONJA KONAKOV SVIRČEV Snaga ravnopravnosti – kada su različitosti izvor zajedničkog uspeha
			48 BOJANA BOŽANIĆ Samo inicijativa sa svrhom daje rezultat
			52 MARIJA ZILLI, MILICA MARKOVIĆ, MARIJANA GRKOVIĆ Žene koje oblikuju Fillerinu
			54 DR ELENA ARSOVA Doktorka koja je preoblikovala pristup rastu kose
			58 BILJANA VUKIČEVIĆ Uspeh nije savršenstvo, već ravnoteža
			62 TIJANA NEGOVANOVIĆ Pravo osnaživanje leži u mogućnosti izbora
			64 OLGICA SAMOILOVIĆ BAŠTOVANOVIĆ Žena koja je od sapuna napravila carstvo prirodne lepote

A full-body fashion photograph of a woman with dark hair, wearing a grey double-breasted suit jacket and matching wide-leg trousers. Underneath, she wears a grey turtleneck sweater. She is standing with her left hand on her hip and her right hand in her pocket. The background is a plain, light-colored wall.

BE THE NEXT **BOSS**

AMELIA GRAY
#BEYOUROWNBOSS

ZMAJ JOVINA 18 BEOGRAD
GALERIJA BEOGRAD
UŠĆE BEOGRAD
BIG FASHION NOVI SAD



U salama punim
novinara, urednika
i izvršnih direktora,
ukazala sam na
neravnotežu. Žene
nisu bile citirane,
nisu se pojavljivale
na fotografijama,
nisu imale glas

DR ANABELA BASLER

CFO KOMPANIJE RINGIER AG I
INICIJATORKA INICIJATIVE EQUALVOICE

us



PRETVARANJE VIZIJE U AKCIJU

Liderstvo za mene nikada nije bilo pitanje titule. Uvek je bilo pitanje odgovornosti - odgovornosti da se vidi ono što drugi previđaju, da se preispituje ono što deluje „normalno“ i da se deluje onda kada bi tišina bila lakši put

Kao finansijska direktorka globalne medijske grupe, živim i dišem za podatke. Brojevi pričaju priče. A jedan broj koji sam otkrila potpuno me je zapanjio: 82% svih medijskih tekstova odnosi se na muškarce.

Osamdeset dva procenta.

To znači da se žene - polovina čovečanstva - pojavljuju u svega 18% priča. Njihove ideje, stručnost i postignuća prečesto izostaju. Ta tišina ima moć. Ona oblikuje kome verujemo, koga slavimo, koga smatramo sposobnim da vodi. A to jednostavno nisam mogla da prihvatim.

U tom trenutku se rodila ideja o EqualVoice-u.

Liderstvo počinje s hrabrošću

Prvi korak bila je hrabrost - hrabrost da se problem imenuje. U salama punim novinara, urednika i

izvršnih direktora, ukazala sam na neravnotežu. Žene nisu bile citirane, nisu se pojavljivale na fotografijama, nisu imale glas. Neki su se opirali toj ideji, neki postali defanzivni, drugi su je jednostavno odbacili kao nebitnu. Ali liderstvo znači ostati postojan i kada naiđe otpor.

EqualVoice nisam pokrenula da bih nekoga kritikovala. Pokrenula sam ga da bih predvodila primerom. Verovala sam, i još verujem, da svaki lider mora biti spreman da preispita sopstveni sistem pre nego što traži od drugih da ga slede.

Liderstvo takođe zahteva jasnoću vizije. Moja vizija bila je jednostavna: učiniti žene vidljivima. Ali vizija bez akcije ostaje samo san. Da bih je pretvorila u stvarnost, morala sam da stvorim nešto opipljivo.

Zato sam razvila EqualVoice Faktor, algoritam koji meri koliko često se žene pojavljuju u medijskom sadržaju, koliko su istaknute i u kom

kontekstu. Prvi put smo mogli da kvantifikujemo zastupljenost u sopstvenim publikacijama. To je bilo liderstvo kroz inovaciju - pretvaranje apstraktnog problema u nešto merljivo, delotvorno i nesporno.

Jer liderstvo nije samo inspirativna reč - to je sposobnost da se izgrade rešenja koja traju.

Odgovornost zastupljenosti

Kao liderka, svesna sam težine vidljivosti. Kada ljudi vide nekoga na poziciji uticaja, počinju da veruju da je to moguće i za njih same. Ali kada žena nema, poruka je jednako jaka: „Ovo mesto nije za tebe.“

Nisam mogla da dopustim da naši mediji - ogledalo društva - šalju takvu poruku. EqualVoice je postao moj način da vodim promene i van zidova kompanije Ringier. Nije bilo dovoljno da brojke prikazujem samo u finansijskim izveštajima; želela



Dr Anabela Basler na Svetskom ekonomskom forumu u Kini

Brojevi pričaju priče, a jedan broj koji sam otkrila potpuno me je zapanjio:

82% svih medijskih tekstova odnosio se na muškarce i tada se rodila ideja



Mark Valder, CEO Ringier AG, podržava inicijativu EqualVoice od samog početka



sam da promenim one brojke koje oblikuju budućnost ravnopravnosti.

Vođstvo kao služenje

Za mene, vođstvo nikada nije bilo pitanje ličnog priznanja. Uvek je bilo pitanje služenja - ljudima, vrednostima, budućnosti. EqualVoice nije moje nasleđe; to je moj doprinos. On pripada svakom novinaru koji odlučiti da istakne stručnost žene, svakoj devojčici koja pročitati tekst o ženi na čelu kompanije, svakom dečaku koji odrasta smatrajući da je jednakost prirodna stvar.

To je suština liderstva: stvaranje uticaja koji nadilazi pojedinca.

Danas se EqualVoice koristi u 32 redakcije u 7 zemalja i doseže do 50 miliona korisnika.

Lekcije sa tog puta

Ovo putovanje naučilo me je tri stvari o liderstvu:

Liderstvo počinje svesnošću. Ne



Biografija

Dr Anabela Basler je finansijska direktorka (CFO) kompanije Ringier AG od 2012. godine i članica njenog Izvršnog odbora. Ona je pokrenula i lansirala inicijativu Equal Voice, sa ciljem da promoviše rodnu ravnopravnost i veću vidljivost žena u medijskim tekstovima. Suština ove inicijative je EqualVoice faktor – algoritam koji meri zastupljenost žena u vestima.

Od 2014. do 2021. godine, dr Basler je vodila poslovanje kompanije Ringier u Rumuniji, transformišući je u profitabilnu i savremenu medijsku kuću. Članica je upravnih odbora više kompanija, uključujući Ticketcorner AG, Ringier Axel Springer Schweiz AG, Ringier Axel Springer Polska sp. z o.o. i Hallenstadion AG.

Inicijativa Equal Voice obuhvata čitav niz aktivnosti, a jedna od najznačajnijih je Equal Voice Summit – godišnji ekskluzivni događaj koji okuplja vodeće izvršne direktore iz međunarodnog i švajcarskog poslovnog i medijskog sektora, sa ciljem da podstakne konstruktivan dijalog o rodnoj ravnopravnosti u medijima. Među zapaženim govornicima na ovom događaju bili su svetski poznati borci za jednakost, poput advokatice za ljudska prava Amal Kluni i pevačice Anastasije.

možete da promenite ono što odbijate da vidite. Kada sam jednom uočila neravnotežu, više nisam mogla da je ignorišem.

Liderstvo zahteva istrajnost. Promene su neprijatne. Ljudi će dovoditi u pitanje vaše motive, sumnjati u vaše metode, odbacivati vašu poruku. Ipak morate da nastavite dalje - i da gradite mostove ka saradnji sa svima.

Liderstvo raste iz vizije. Lider ne reaguje samo na sadašnjost - on gradi budućnost. EqualVoice je moj način da gradim budućnost u kojoj je jednakost stvarnost, a ne ideal.

Poziv budućim liderima

Ako postoji poruka koju želim da prenesem, ona glasi: ne čekajte dozvolu da biste vodili. Ne čekajte „savršeni trenutak“ niti nekog drugog da prvi povuče potez. Liderstvo znači zakoračiti napred - i kada si prvi, i kada nisi siguran.

Nisam znala kako će se EqualVoice tačno razvijati kada sam započela inicijativu. Ono što sam znala bilo je da je tišina žena u medijima neprihvatljiva. Zato sam delovala. I iz te akcije rodio se pokret. To je suština liderstva: videti prazninu, usuditi se da uđeš u nju - i pozoveš druge da te slede.

Liderstvo ka budućnosti

Moj san je da jednog dana EqualVoice više neće biti potreban. Da će jednog dana ravnoteža u zastupljenosti biti toliko prirodna da niko neće morati da je meri. Do tada, nastaviću da vodim s uverenjem, da pojačavam ženske glasove i da podsećam svet da liderstvo ne znači biti najglasniji - već stvarati prostor da se svi glasovi čuju.

Jer na kraju, liderstvo nije o meni. Ono je o nama. A kada vodimo s hrabrošću, vizijom i odgovornošću - gradimo svet u kojem svako ima jednak glas.



Biznis u tvojim rukama

Visa Platinum Business debitna platna kartica za preduzetnice koje znaju šta žele. Ona si ti.

Ovaj oglas je informativnog karaktera i kreiran je u promotivne svrhe.

Saznajte više na bancaintesa.rs



Brinemo o svemu
što vam znači



BANCA INTESA
Intesa Sanpaolo Group

RINGIER SERBIA
MENJA MEDIJSKI PEJZAŽ

Žene sagovornice u više od **60%** sadržaja

U izdanjima Ringier Serbia
značajan je pomak u odnosu
na globalni medijski prosek,
ali nije cilj samo broj već
promena perspektive

Ringier Serbia sa svojim nosećim brendom Blic, jedna je od retkih medijskih kuća u regionu koja dosledno promovise jednake šanse za žene - i unutar same kompanije: u redakcijama, menadžmentu, projektima, i kroz sadržaj koji objavljuje. U našoj kompaniji više od 55% angažovanih čine žene, dok ih je 59% na rukovodećim pozicijama. Već godinama, Ringier Serbia nastoji da ženama u medijima pruži šansu, da budu ne samo pominjane, već i relevantne, vidljive kao sagovornice i akterke priča koje oblikuju našu stvarnost. Pridruživanjem međunarodnoj inicijativi EqualVoice, naša misija dobila je novu dimenziju i podignuta je na viši nivo.

Ideja je jednostavna: žene i muškarci treba da imaju jednak glas, a da tehnologija - kroz podatke i analize - pomogne da se ta ravnoteža postigne.

Ringier Serbia se ovoj globalnoj misiji pridružio u maju 2023. godine, postavši deo međunarodne mreže koja danas obuhvata više od 30 medijskih brendova u sedam zemalja. Time je dugogodišnja urednička praksa - da žene dobiju prostor, da se afirmišu kroz stručnost i uspeh - dobila čvrst okvir.

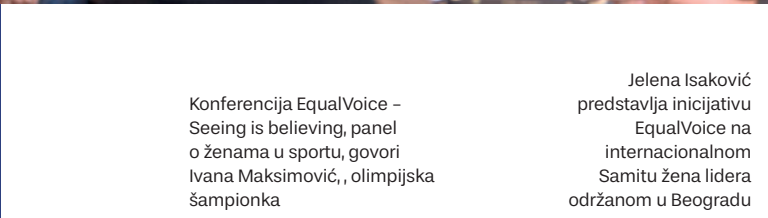
Specijalni alati postali su sastavni deo profesionalne prakse

naših urednika i novinara na sajtu Blica i njegovim poddomenima Blic Biznis, Žena, Blic Zdravlje, na portalu PulsOnline, a Ringier je pokazao da tehnologija i društvena odgovornost mogu da idu ruku pod ruku. Uvođenjem metrika kao što je „EqualVoice Factor“, razvijenog algoritma koji meri zastupljenost žena i muškaraca u tekstovima, naslovima, fotografijama i video-materijalima, pokrenuta je jedna od tehnološki najzanimljivijih borbi za rodnu ravnopravnost u medijima. Kroz pomenuti alat, aktivno se meri i povećava zastupljenost ženskih glasova u medijima i analizira koliko se pojavljuju kao sagovornice, eksperti i izvori u tekstovima.



Radionica EqualVoice, kada se Ringier Srbija pridružilo inicijativi, i predstavljanje rezultata EqualVoice faktora u izdanjima Ringier Serbia

Konferencija EqualVoice – Seeing is believing, panel o snazi žena u korporacijama i preduzetništvu



Konferencija EqualVoice – Seeing is believing, panel o ženama u sportu, govori Ivana Maksimović, olimpijska šampionka

Jelena Isaković predstavlja inicijativu EqualVoice na internacionalnom Samitu žena lidera održanom u Beogradu



FOTO: ĐORĐE KOJADINOVIĆ



Od trenutka priključivanja inicijativi, Ringier Serbia sprovela je niz aktivnosti koje podržavaju ideju EqualVoice-a. Već u junu 2023. godine Jelena Isaković, direktorka izdavaštva Ringier Serbia, predstavila je inicijativu na internacionalnom Samitu žena lidera.

Organizovali smo prvu konferenciju “EqualVoice – Seeing is Believing”, koja je okupila žene iz netipičnih sektora - od železnice do industrije tehnologije - kako bi pokazala da vidljivost ne pripada samo poznatima, već svima koji stvaraju promenu.

Podaci pokazuju da svega 19% biografija na srpskoj Vikipediji pripada ženama, zbog čega smo pokrenuli Equal Voice urednički maraton (edit-a-thon), tokom kojeg su novinari, urednici i volonteri kreirali biografije 12 zaboravljenih žena na srpskoj Vikipediji - čin koji

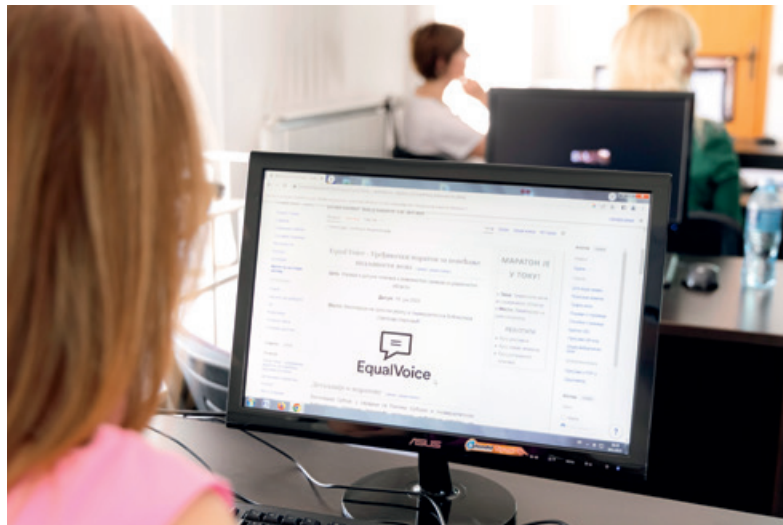


FOTO: MITAR MITROVIĆ

Equal Voice urednički maraton (edit-a-thon), tokom kojeg su novinari, urednici i volonteri kreirali biografije zaboravljenih žena na srpskoj Vikipediji

je simbolično i praktično doprineo njihovoj digitalnoj prisutnosti.

Uz to, novinari i urednici blic.rs i zena.rs obučeni su za korišćenje AI alata razvijenih u okvi-

ru inicijative, poput EqualVoice Assistant-a – programa koji analizira tekstove i predlaže načine da se poveća zastupljenost žena i raznovrsnost glasova u medijskom sadržaju. To je konkretan primer kako se veštačka inteligencija koristi kao saveznik u stvaranju uravnoteženije slike sveta.

Prema tim analizama, u tekstovima Ringier Serbia žene su zastupljene kao sagovornice u više od 60 odsto sadržaja, što je značajan pomak u odnosu na globalni medijski prosek. Ali cilj nije samo broj, već promena perspektive. Kada žene postaju nosioci tema iz ekonomije, nauke, sporta, politike ili kulture, kada su deo ozbiljnih razgovora, tada se menja i način na koji društvo vidi njihovu ulogu. Rezultati pokazuju da kvalitativni i kvantitativni pomaci postoje, ali da je pred nama još mnogo posla. Ringier Serbia će nastaviti da u samoj kompaniji, svojim izdanjima i akcijama još snažnije daje podršku i ohrabrenje ženama. Naš cilj nije da budemo brend koji samo informiše, već i osnažuje žene i promoviše društvenu jednakost.



FOTO: ĐORĐE KOJADINOVIĆ

Konferencija EqualVoice – Seeing is believing u Beogradu, kada je jedan od panela bio posvećen i temi rodne ravnopravnosti i veštačke inteligencije



Svetski ekonomski forum u Davosu 2025.

FOTO: PHILIPPE ROSSIER

Od merenja do tržišnog standarda

Od 2019. do danas izgrađen je čitav ekosistem aktivnosti usmeren ka tom cilju. U 32 medijska brenda u 7 zemalja primenjuje se EqualVoice faktor, prošle godine pokrenut je EqualVoice asistent, organizuje se niz radionica za ženske eksperte, uređivački maratoni u saradnji sa Vikipedijom... Razgovor o ravnopravnosti prenosimo i na scenu. EqualVoice samit održava se svake godine od 2022.

U medijskom pejzažu u kojem se oko 72% sadržaja u Švajcarskoj i dalje odnosi na muškarce, EqualVoice je nastala kao inicijativa kompanije Ringier koja ima za cilj da taj jaz u vidljivosti polova zatvori. Pokrenuta 2019. godine od strane finansijske direktorke grupe dr Anabele Basler, zajedno sa tadašnjom glavnom urednicom portala Blick.ch Katijom Murman, pod pokroviteljstvom izdavača Mihaela Ringiera i generalnog direktora Marka Valdera, inicijativa EqualVoice spaja pristup zasnovan na podacima sa svakodnevnom praksom u redakcijama – kako bi žene postale vidljivije, kako bi se proširio spektar uzora i



PIŠE:
ELSA REICHLING
PROJECT MANAGER
EQUALVOICE

omogućilo da i žene i muškarci imaju jednak glas.

Počeli smo tako što smo vidljivost učinili merljivom pomoću EqualVoi-

ce faktora – našeg internog semantičkog algoritma koji je verifikovao ETH Cirihi (Federalni institut za tehnologiju) – a koji kvantifikuje zastupljenost u tekstu, fotografiji, zvuku i videu. Danas se EqualVoice faktor primenjuje u okviru 32 medijska brenda u sedam zemalja, pretvarajući kulturološku ambiciju u svakodnevnu uredničku praksu.

Današnji AI sistemi uče iz sadržaja iz prošlosti – što čini vidljivost i pitanje odgovornosti veštačke inteligencije. Godine 2024. pokrenuli smo EqualVoice asistent kako bismo proces vođenja učinili proaktivnim – pomerili fokus sa post-publikacione analize na podršku pre

Mark Valder
i Amal Kluni
na Samitu
EqualVoice



FOTO: THOMAS BUCHWALDER

objavljivanja. Ugrađen u program CMS, asistent u realnom vremenu prepoznaje stereotipe i neravnoteže, objašnjava zašto su problematični i nudi inkluzivne alternative – dok kontrola sadržaja u potpunosti ostaje u rukama novinara. Sledeći korak: učiniti ga dostupnim svima – kako bi timovi mogli da prove- re da li u tekstu ima potencijalne pristrasnosti pre objavljivanja, bilo da je reč o veb stranici, saopštenju za medije ili objavi na društvenim mrežama.

Pevačica
Anastasia kao
specijalna
gošća na Samitu
EqualVoice



FOTO: ZAMIR LOSHI



FOTO: THOMAS BUCHWALDER

EqualVoice je više od pukih me- renja. Izgradili smo čitav ekosistem koji redakcijama pomaže da deluju: listu ženskih eksperata za razno- vrsnije izvore, radionice za ženske eksperte koje osnažuju njihove gla- sove, redovne uredničke radionice sa praktičnim smernicama, kao i knjigu EqualVoice Mindset – sve sa ciljem da se inkluzivna praksa ugradi u svakodnevni rad. Pored toga, kao glavni partner dvogodiš- njeg Wikipedia Edit-a-thona, poma- žemo da se ojača jedan od ključnih izvora i za novinare i za AI sisteme, proširivanjem sadržaja o ženama i raznovrsnim stručnjacima.

Sanna Marin,
bivša finska
premijerka,
EqualVoice samit,
Cirih 2024.



FOTO: ADRIAN BRETSCHER



FOTO: LINDA KÄSBÖHRER

Van redakcija, svoja saznanja delimo kroz redovne publikacije: godišnji EqualVoice magazin, dvo- godišnji EqualVoice United Special i naš mesečni bilten. Ovi formati predstavljaju lidere, teme iz oblasti ravnopravnosti i studije slučaja iz medija, biznisa i akademske zajed- nice – sažimajući iskustva u prak- tične preporuke. Sa našim aka- demskim partnerima IMD i HSG (Univerzitet Sent Galen), realizuje- mo naučne analize o ravnopravnos- ti i raznolikosti. Takođe, koautori smo belih knjiga sa partnerima kao što su BCG, EY/EDGE i Microsoft/ IMD. Ove saradnje spajaju akadem- sku preciznost i praktično iskustvo kako bi ponudile smernice koje su



liderstvo kroz EqualVoice

istovremeno naučno utemeljene i primenljive u praksi i politici.

Razgovor o ravnopravnosti prenosimo i na scenu. EqualVoice samit održan je 2022, 2023., 2024. i upravo završen 2025. godine, svaki put sa jasnom temom – od pokretanja međunarodnog dijaloga o rodnoj ravnopravnosti u medijima (2022), preko istraživanja „Moći slike“ (2023), do razmatranja „Jaza u rodnoj vidljivosti u medijima i veštačkoj inteligenciji“ (2024). Govornici su istaknuti lideri iz sveta medija, biznisa i nauke, a format kombinuje predavanja zasnovana na podacima, praktične sesije i interaktivne radionice – tako da su učesnici odlazili sa konkretnim metodama koje mogu odmah da primene. Samit 2025.

godine prvi put je prešao granice Švajcarske i bio održan u Poljskoj, u saradnji sa kompanijom Ringier Axel Springer Poland.

Od 2022. godine EqualVoice je prisutan i na Svetskom ekonomskom forumu, od događaja u Davosu 2022. i 2023. godine, preko brojnih sesija u 2024, do nastupa 2025. godine. Kroz te nastupe delimo nove podatke, ističemo uzore i gradimo međusektorske saradnje koje pretvaraju obećanja u konkretne akcije.

EqualVoice se iz medijskog prostora proširio i na poslovni svet kroz inicijativu EqualVoice United. Ona okuplja 23 vodeće švajcarske kompanije koje zajednički unapređuju rodnu ravnopravnost u poslo-

vanju. Članice potpisuju Povelju o jednakim mogućnostima i rade kroz saradnju, razmenu znanja i analize zasnovane na podacima – u potpunosti usklađene sa ciljem održivog razvoja broj 5 (SDG 5). Imaju pristup ekskluzivnim događajima, stručnim analizama, sertifikacijama i vidljivosti putem EqualVoice kanala – pretvarajući podatke i vidljivost u deo svakodnevne menadžerske prakse.

Od uredničkog merenja do međusektorskog standarda, EqualVoice danas simbolizuje merljivu vidljivost, praktične alate i odgovorno liderstvo. Cilj je jednostavan: učiniti jednaku vidljivost tržišnim standardom i omogućiti da pravi izbor postane - lak izbor.



RIGENFORTE®
BIOTINAX TECHNOLOGY

Rigenforte šampon sprečava opadanje kose, vraća kosi vitalnost i otpornost prema kidanju. Kosa nakon redovne upotrebe postaje gušća, revitalizovana i otpornija na oštećenja.

Rigenforte kapsule ubrzavaju rast kose, povećavaju njenu gustinu i otpornost na kidanje. Stimulišu sintezu melanina čime se sprečava pojava sedih vlasi. Jačaju nokte.

U APOTEKAMA I DROGERIJAMA

www.bgitaliana.rs (011) 313 27 72 ESI Srbija esi_srbija



moć inovacija: EqualVoice-Assistant 

LIDERSTVO, OSNAŽIVANJE I ODGOVORNA
UPOTREBA VEŠTAČKE INTELIGENCIJE

OTKRIVANJE NAŠIH „SLEPIH TAČAKA“

U eri u kojoj veštačka inteligencija (AI) sve više oblikuje naše odluke, komunikaciju i kreativne procese, postavlja se ključno pitanje: ***kako iskoristiti moć veštačke inteligencije, a da pritom ostanemo svesni sopstvenih predrasuda i ograničenja?***

EqualVoice-Assistant je fascinantna pristup ovom izazovu, jer pozicionira veštačku inteligenciju ne samo kao alat za produktivnost, već kao ogledalo koje pomaže da identifikujemo i prevaziđemo sopstvene „slepe tačke“ – naročito kod lidera, čiji uticaj se širi kroz čitave organizacije



LEA EBERLEE,
HEAD OF FINANCE PROJECTS, COO EQUALVOICE
RINGIER AG

Svi imamo “slepe tačke”: nesvesne predrasude, praznine u znanju, obrasce razmišljanja koji ograničavaju našu perspektivu. One se mogu manifestovati kroz rodno pristrasan jezik u našem pisanju, kulturološke pretpostavke koje ne prepoznavamo, prepreke u pristupačnosti o kojima nikada nismo razmišljali ili retoričke navike koje nenamerno isključuju određenu publiku. Izazov je u tome što, po definiciji, ne možemo videti sopstvene “slepe tačke” bez spoljašnje perspektive.

Za lidere, ove “slepe tačke” imaju naročito velike posledice. Kada menadžer nesvesno favorizuje određene stilove komunikacije, čitavi timovi se mogu osećati isključenim. Kada rukovodioci donose pretpostavke o svojoj publici na osnovu sopstvenih iskustava, proizvodi i usluge ne uspevaju da zadovolje različita tržišta. Liderstvo pojačava sve, uključujući i naša ograničenja.

Tradicionalno smo se oslanjali na raznovrsne timove, povratne informacije kolega ili urednike kako bismo otkrili ove skrivene predrasude. Međutim, autoritet može da nas izoluje od iskrenih povratnih informacija. Članovi tima mogu da oklevaju da ukažu kada jezik koji koristi lider deluje isključujuće. Čak i najraznovrsniji timovi funkcionišu unutar zajedničkih kulturnih okvira koji mogu da prikriju kolektivne “slepe tačke”.

Ogledalo inkluzivne komunikacije

EqualVoice-Assistent je osmišljen da analizira tekst u potrazi za razli-

čitim oblicima predrasuda i isključujućeg jezika. Za razliku od generičkih asistenata za pisanje, koji se prvenstveno fokusiraju na gramatiku i stil, EqualVoice-Assistent posebno ispituje kako naši jezički izbori mogu nenamerno da marginalizuju ili previde određene grupe. On pretražuje pojave rodno obojenog jezika, kulturoloških pretpostavki i drugih subtilnih oblika isključivanja, koje čak i autori s najboljim namerama mogu prevideti.

Zamislite, na primer, generalnog direktora koji piše poruku o ravnoteži između posla i privatnog života, i pomene „žene“ koje pomažu u kućnim poslovima, nehotice učvršćujući rodne stereotipe. Takve “slepe tačke” ne poizilaze iz zle namere, već iz ograničenja naših individualnih iskustava i perspektiva.

Označavajući takve probleme u realnom vremenu, EqualVoice-Assistent služi kao stalna kontrola naših nesvesnih obrazaca. On ne zamenjuje ljudski sud, već ga dopunjuje, nudeći sistematski uvid koji dopunjuje našu intuiciju. Za lidere, to znači oblik povratne informacije koji je neposredan, dosledan i oslobođen uticaja organizacione politike.

AI za prepoznavanje pristrasnosti

Ovde leži ključni paradoks: koristimo veštačku inteligenciju - koja je sama obučena na podacima koje su stvorili ljudi, a koji u sebi nose istorijske pristrasnosti - kako bismo prepoznali pristrasnost.

Ta činjenica zahteva promišljen pristup odgovornoj upotrebi veštačke inteligencije. Ne možemo jedno-

stavno da prepustimo našu etičku procenu algoritmima, ma koliko dobro bili dizajnirani.

Istorija veštačke inteligencije prepuna je primera sistema koji su upili i pojačali ljudske pristrasnosti, često zbog neodgovorne primene od strane lidera koji nisu obezbedili adekvatan nadzor. Amazonov eksperimentalni alat za zapošljavanje, razvijen od 2014. godine, morao je da bude ukinut nakon što se pokazalo da je sistematski diskriminisao žene, ka-
žnjavajući biografije koje su sadržale izraze poput „ženski“ ili nazive ženskih koledža. Sistem je bio obučen na istorijskim podacima o zapošljavanju koji su odražavali rodnu neravnotežu u tehnološkoj industriji, čime je veštačka inteligencija naučila da daje prednost muškim kandidatima.

Algoritam COMPAS, korišćen u američkom sudskom sistemu za predviđanje rizika od ponovnog izvršenja krivičnih dela, postao je jedan od najpoznatijih primera pristrasnosti veštačke inteligencije, pošto su istraživanja pokazala različite rezultate u zavisnosti od rasne pripadnosti. Sistemi za prepoznavanje lica pokazali su greške prilikom identifikacije osoba druge boje kože, često zato što su podaci za obuku preterano zastupali lica belaca. Nedavno je, u junu 2025. godine, studija koju je sproveo Cedars-Sinai pokazala da glavni jezički modeli, uključujući Claude, ChatGPT, Gemini i druge, daju manje efikasne preporuke za lečenje kada je rasa pacijenta bila afroamerička, bilo implicitno ili eksplicitno navedeno.

Ovi primeri nisu samo tehnički promašaji - oni su odraz pristrasno-



Ringier AG je osmislio alat EqualVoice-Assistent kao sastavni deo CMS-a u kome se pišu tekstovi za sajtove unutar Ringier grupe. On analizira tekst u potrazi za različitim oblicima predrasuda i isključujućeg jezika, pretražuje pojave rodno obojenog jezika, kulturoloških pretpostavki i drugih suptilnih oblika isključivanja, koje čak i autori s najboljim namerama mogu prevideti



sti ugrađenih u naše društvo, naše podatke i naše istorijske prakse. Još važnije, oni predstavljaju neuspehe u odgovornom upravljanju veštačkom inteligencijom. Organizacije su uvođile ove sisteme bez nadzora, bez raznovrsnih timova koji bi mogli da uoče probleme, ili bez mehanizama odgovornosti. Kao što istraživači ističu, nedostaci veštačke inteligencije potiču iz istorijskih nejednakosti u pristupu zdravstvenoj zaštiti i lečenju, pristrasnog donošenja kliničkih odluka i neujednačene raspodele medicinskih resursa. Algoritmi su, zapravo, ogledalo naših kolektivnih „slepih tačkaka“.

U tom kontekstu, odgovorna upotreba alata zahteva nekoliko osnovnih obaveza – kako pojedinaca, tako i lidera.

Kritičko promišljanje umesto slepog poverenja: predloge koje daje veštačka inteligencija treba shvatiti kao podsticaj za razmišljanje, a ne kao konačne presude. Kada AI označi potencijalno problematičan jezik, naša je uloga da sagledamo kontekst, publiku i nameru iza naših reči. Ponekad je označeni sadržaj zaista problematičan, ali u drugim slučajevima može da bude potpuno primeren datoj situaciji. Odgovorna upotreba AI znači kritički preispitivati svaku preporuku, umesto da ih slepo prihvatamo ili odbacujemo.

Transparentnost o ograničenjima: potrebna nam je transparentnost o ograničenjima i mogućim pristrasnostima veštačke inteligencije. Na kojim podacima je obučena? Koje kulturne perspektive naglašava, a koje zanemaruje? Nijedan AI sistem ne može da obuhvati sve moguće tačke gledišta ili kulturne kontekste.

Očuvanje ljudske odgovornosti: cilj nije da se sav jezik svede na uniformnu, bezbednu i bezličnu

formu, već da donosimo svesne odluke o načinu komunikacije. Ponekad možemo svesno da odlučimo da upotrebimo jezik koji je označen kao problematičan, razumevajući njegove implikacije i preuzimajući odgovornost za tu odluku. Odgovorna upotreba veštačke inteligencije osnažuje ljudsko odlučivanje, umesto da ga zamenjuje.

Raznovrstan nadzor i upravljanje: ko odlučuje koji AI alati će se koristiti? Ko ima pravo da učestvuje u tome šta će sistem označavati? Ko može da ospori preporuke veštačke inteligencije? Odgovorno uvođenje AI sistema zahteva uključivanje raznovrsnih timova u proces izbora, primene i evaluacije. Ako o tome odlučuju samo rukovodioci, organizacije propuštaju priliku za istinsko osnaživanje i mogu prevideti štetne pristrasnosti u samim alatima.

Kontinuirana evaluacija: AI sistemi nisu statični. Potrebno ih je stalno nadgledati zbog mogućih pristrasnosti i neželjenih posledica. Odgovorna upotreba znači uspostavljanje mehanizama povratne sprege, gde korisnici mogu da prijave probleme i učestvuju u njihovom usavršavanju.

Veštačka inteligencija kao alat za vođstvo

Možda najvredniji aspekt odgovorne upotrebe veštačke inteligencije nije u samim ispravkama koje ona pruža, već u učenju i kulturnoj transformaciji koja se odvija tokom vremena. Kada stalno vidimo da se određeni obrasci ponavljaju – možda stalno koristimo muške zamenice kao podrazumevane ili uvek navodimo primere iz zapadnih konteksta – počinjemo da razvijamo inkluzivniji način razmišljanja.

Ova obrazovna dimenzija pretvara EqualVoice-Assistant iz običnog alata za proveru u alat za učenje. On

je poput strpljivog mentora koji bez osude ukazuje na naše nesvesne navike i pomaže nam da s vremenom razvijemo dublju svest. Za lidere, ovo otvara snažne mogućnosti za negovanje načina razmišljanja usmerenog na rast. Kada lideri otvoreno koriste alate poput EqualVoice-Assistanta, priznajući sopstvene „slepe tačke“ i pokazujući spremnost da uče, oni daju primer koji ohrabruje.

Kolektivna dimenzija: odgovornost organizacije

„Slepe tačke“ nisu samo individualne – one su i kolektivne. Organizacije, industrije i čitava društva razvijaju zajedničke „slepe tačke“ koje se normalizuju kroz ponavljanje. Kada svi u određenoj oblasti koriste sličan jezik ili prave iste pretpostavke, ti obrasci postaju nevidljivi upravo zato što su poznati i uobičajeni.

Alati veštačke inteligencije mogu da pomognu u otkrivanju tih kolektivnih „slepih tačaka“ analizirajući obrasce u velikim količinama teksto-va. Kada komunikacija čitave kompanije dosledno isključuje određene perspektive, AI analiza može da otkrije sistemske probleme koji su pojedincu nevidljivi. Time se otvaraju prilike za kulturne promene.

Međutim, ova kolektivna dimenzija povećava zahtev za odgovornošću. Ako se organizacija oslanja na AI kako bi proveravala pristrasnost, a da pri tome ne gradi raznovrsne timove niti podstiče inkluzivnu kulturu, stvara lažni osećaj sigurnosti dok se suštinske promene izbegavaju.

Lideri moraju pažljivo da razmotre i dinamiku moći prilikom uvođenja AI sistema. Ako timovi doživljavaju AI proveru kao oblik nadzora, a ne podrške, to stvara otpor umesto osnaživanja. Odgovorno vođstvo znači transparentno korišćenje veštačke

moć inovacija: EqualVoice-Assistant

inteligencije, uz učešće onih na koje će uticati, i stvaranje psihološke sigurnosti u kojoj ljudi mogu otvoreno da razgovaraju o onome šta AI označi, ali i o onome što mu promiče.

Put napred: okvir za odgovornu upotrebu

Kako AI postaje sve sofisticiraniji u prepoznavanju predrasuda i isključivanja, suočavamo se s važnim izborima o tome kako te mogućnosti da integrišemo odgovoro. Ključ je u zadržavanju kritičkog pristupa: koristiti AI kao alat za razmišljanje i otkrivanje, ali se ne odricati sopstvenog rasuđivanja i odgovornosti.

Odgovorna upotreba veštačke inteligencije zahteva da ove alate sagledamo u širem ekosistemu. EqualVoice-Assistant i slični alati najbolje funkcionišu kada se kombinuju sa:

- ♦ raznovrsnim timovima čija lična iskustva pomažu da se uoči ono što AI propušta
- ♦ inkluzivnim procesima dizajna koji od početka

uključuju marginalizovane glasove

- ♦ kontinuiranim obrazovanjem o predrasudama, inkluziji i odgovornoj tehnologiji
- ♦ iskrenim dijalogom o različitostima koji prevazilazi površinski nivo „raznolikosti“
- ♦ organizacionim kulturama koje vrednuju inkluzivnost kao stalnu praksu i proces, a ne kao formalnost
- ♦ mehanizmima odgovornosti koji obuhvataju i algoritamske i ljudske greške
- ♦ redovnim proverama samih AI alata u pogledu pristrasnosti i efektivnosti.

Za lidere posebno, odgovorna upotreba AI znači prepoznavanje da alati poput EqualVoice-Assistanta imaju najveći uticaj kada su deo šireg pristupa inkluzivnom liderstvu. Oni su najvredniji kada lideri istovremeno ulažu u raznovrsno zapošljavanje, programe mentorstva koji povezuju različite grupe,

radne grupe zaposlenih s pravim uticajem i rukovodeće timove koji odražavaju zajednice kojima služe.

Put ka budućnosti: poniznost i osnaživanje

Na kraju, odgovorna upotreba AI za otkrivanje naših „slepih tačaka“ čin je poniznosti - priznanja da je naša perspektiva ograničena i da aktivno tražimo načine da je proširimo. To je ujedno i čin odgovornosti, prepoznavanje da naše reči i odluke imaju uticaj koji prevazilazi neposrednu svest i da moramo da budemo pažljivi u načinu na koji primenjujemo moćne tehnologije.

Za lidere, ovo je novi model osnaženog, svesnog vođstva. Lideri koji odgovorno koriste AI ne vide te alate kao pretnju svom autoritetu, već kao pojačivače svog pozitivnog uticaja. Oni razumeju da spremnost da javno uče, priznaju greške i stalno napreduju nije slabost - već temelj poverenja u savremenom dobu. Odgovorna upotreba AI ne znači savršenu veštačku inteligenciju niti savršene ljude. Ona znači zadržavanje kritičkog mišljenja, zahtev za transparentnošću, obezbeđivanje raznovrsnog nadzora, stalnu procenu uticaja i stalno podsećanje da je tehnologija alat u službi ljudskih vrednosti, a ne zamena za ljudski sud.

U tom svetlu, alati poput EqualVoice-Assistanta postaju partneri u stalnom procesu učenja, rasta i težnje ka promišljenijoj, inkluzivnijoj komunikaciji u sve složenijem svetu. Oni nas ne osnažuju time što odlučuju umesto nas, već što nam pomažu da jasnije sagledamo kako bismo mogli mudrije da vodimo, inkluzivnije komuniciramo i gradimo organizacije u kojima svako može u potpunosti da doprinese. To je odgovornost veštačke inteligencije: proširivanje sposobnosti, ali koja i dalje počiva na ljudskoj mudrosti, vrednosti i odgovornosti.





Pružamo.
Jer vas razumemo.

Danas ljudi ne biraju samo
posao, već i vrednosti.
Ravnopravnost više
nije „plus“, to je osnova
poverenja



INTERVJU IRENA TRIFUNOVIĆ, DIREKTORKA
KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA U KOMPANIJU MAXBET

MOĆ PRIMERA, NE POZICIJE

U industriji gde se autoritet često vezuje za brojke, Irena Trifunović gradi poverenje kao strategiju i kulturu kao poligon za promene. Za EqualVoice govori o karijeri žene u industriji koja se često percipira kao muška i poručuje – ne ulazite u industriju da biste je promenile kao žena, već kao profesionalac koji donosi novu perspektivu

U industriji igara na sreću, MaxBet je primer kako poslovni sistem može da preraste u platformu za napredak – ne samo kompanije, već i ljudi koji je čine. O tome za EqualVoice magazin govori Irena Trifunović, direktorka korporativnih komunikacija u kompaniji MaxBet, žena koja komunikacije vidi kao srce svake organizacije. Iza njenih rečenica stoje promišljene strategije, ali i emocije, a iza njenog liderstva – jasan sistem vrednosti koji oblikuje kulturu i pokreće promene.

Možete li nam ukratko predstaviti svoj profesionalni put i ključne trenutke koji su vas oblikovali kao liderku u komunikacijama?

Nisam imala putanju, imala sam tragove koje sam birala da pratim. Radila sam u korporacijama koje su imale jasnu strukturu i u projektima koji su bili zahtevni. Sve to me je oblikovalo. Najviše su me promenili

ljudi, oni od kojih sam učila kako se gradi tim, kako se brani ideja i kako se tiho, ali istrajno, menja sistem.

Sada ste u kompaniji MaxBet, koja je poznata kao lider u industriji igara na sreću. Kako vidite ulogu lidera u ovako dinamičnoj i konkurentnoj industriji?

Liderstvo danas nije samo u donošenju odluka, već u tome kako oblikujete kulturu i odnos prema promenama. U našoj industriji, lider mora da bude most. Između digitalnih transformacija, društvenih očekivanja i potrebe ljudi da igra bude i zabavna i odgovorna. Meni je važno da ne vodim autoritetom, već primerom i pitanjem: kakav trag ostavljamo, i zašto je baš takav važan?

Koje vrednosti izdvajate kao temelj korporativne kulture Max Beta – i koliko su te vrednosti povezane sa principima jednakosti i poštovanja različitosti?

Naše vrednosti nisu parole na zidu, već praksa. Timski rad, poverenje i odgovornost nas vode kroz svaki dan. U MaxBetu različitost nije samo pitanje inkluzije, već kvaliteta – različiti pogledi i iskustva čine nas boljima. Uverena sam da je jednakost danas jedna od najefikasnijih strategija za rast.

Kako vi lično definišete rodnu ravnopravnost na poslu?

Rodna ravnopravnost, po mom mišljenju, počinje onog trenutka kada žena ne mora da bira između autentičnosti i prihvaćenosti. Kada može da vodi na svoj način, a ne prema unapred zadatom obrascu. Kada se ne procenjuje kroz prizmu pola, već kroz vrednost i rezultate koje donosi. To je trenutak kada rod prestaje da bude tema, a prostor za razvoj i napredak postaje jednako dostupan svima.

Na koji način MaxBet pristupa rodnoj ravnopravnosti unutar kompanije?

Na tome radimo sistematski. Imamo jasno definisane procese mentorstva, evaluacije i razvoja koji ne zavise od pretpostavki, već od mernih rezultata. Važno nam je i da otvoreno razgovaramo o stvarima koje se često guraju pod tepih: o predrasudama i nevidljivim barijerama. To ne znači da smo savršeni, već znači da ne zatvaramo oči i da radimo na tome da budemo bolji.

Koje konkretne rezultate možete da izdvojite kao pokazatelj da MaxBet neguje kulturu rodne ravnopravnosti i inkluzivnosti?

Više od 60% naših zaposlenih čine žene – i to ne samo u administrativnim ulogama, već i na ključnim strateškim pozicijama u okviru kompanije. Posebno smo ponosni na činjenicu da naši podaci potvrđuju da ne postoji rodni jaz u zaradama, što jasno pokazuje da jednakost nije samo deklarativna vrednost već realnost koju živimo. Takvi rezultati nisu plod slučajnosti, već svesnog, doslednog i dugoročnog pristupa izgradnji kulture u kojoj svi imaju jednake prilike za razvoj i napredovanje.

Kakav je odnos žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u vašoj kompaniji?

Na rukovodećim pozicijama imamo sve ravnopravni odnos žena i muškaraca, što u našoj industriji nije uobičajeno. Ali to nije došlo „kampanjom“, već stvaranjem kulture u kojoj žene žele da ostanu, rastu i preuzmu odgovornost.

Work-life balans je sve češća tema. Kako se u MaxBetu podržava ravnoteža između poslovnog i privatnog života zaposlenih?

Ne postoji univerzalna formula za postizanje balansa između poslovnog i privatnog života – ali postoji jasna namera da pažljivo

Biografija

Irena Trifunović vodi korporativne komunikacije u kompaniji MaxBet, delu globalne grupe Flutter Entertainment – najvećeg svetskog operatera u industriji zabave i igara na sreću. Tokom više od petnaest godina karijere izgradila je bogato iskustvo na vodećim menadžerskim pozicijama u oblasti marketinga i komunikacija, radeći za kompanije kao što su BURO Serbia, Walter BBQ, Opel (Srbija, Crna Gora, Albanija, Severna Makedonija), General Motors, Carlsberg i Tarkett.

Za Irenu, svrha nije apstraktan koncept već konkretna praksa koja menja kompaniju iznutra. U MaxBetu se to vidi na delu: kampanja „Život je krv“ pretvorila je dobru ideju u naviku solidarnosti, obezbedivši više od 10.000 jedinica krvi onima kojima je najpotrebnija. Programi posvećeni ekologiji, mentalnom zdravlju i osnaživanju žena postavili su nove standarde odgovornog poslovanja i brige o zajednici.

Rezultat takvog pristupa je organizaciona kultura koja raste iznutra – danas više od 60% zaposlenih čine žene, dok mentorstva i razvojni programi otvaraju prostor za novu generaciju liderki i lidera.

osluškujemo potrebe naših ljudi i ne svedemo ih na jedan fiksni model fleksibilnosti. U praksi to znači konkretnu podršku roditeljstvu, razu-

mevanje u kriznim situacijama, mogućnost hibridnog rada, kao i dane posvećene mentalnom zdravlju. I možda najvažnije – to znači lidere koji svojim primerom pokazuju da je sasvim u redu napraviti pauzu i disati, jer samo tako možemo dugoročno da budemo i uspešni i ispunjeni.

Kako vi inspirišete svoj tim i druge kolege da neguju inkluzivnu i podržavajuću kulturu?

Tako što kulturu ne prepuštam slučaju. Inkluzija se vežba. Moj tim zna da se glas čuje i kada se sumnja, da se dilema poštuje isto koliko i odgovor i da je prostor bez osude prostor u kojem se dešava rast. Inspiracija je u svakodnevici. Kako rešavate konflikt, kako delite priznanje, kako reagujete kada neko pogreši.

Da li Max Bet ima interne programe mentorstva, edukacija ili podrške profesionalnom razvoju?

Ne samo da imamo, već ih doživljavamo kao temelj. Znanje nije luksuz, to je infrastruktura svake transformacije. Zato su edukacije, radionice i mentorstva kod nas praksa, a ne nagrada. Ulaganje u ljude je najstabilnija investicija koju jedna kompanija može da napravi.

Kakav uticaj imaju politike ravnopravnosti i jednakih mogućnosti na reputaciju kompanije u javnosti i unutar industrije?

Danas ljudi ne biraju samo posao, već i vrednosti. Ravnopravnost više nije „plus“, to je osnova poverenja. Kada zaposleni znaju da se vrednuju po doprinosu, a ne po kategoriji kojoj pripadaju, tada imate kompaniju koja raste iznutra.

Industrija igara na sreću prolazi kroz brze promene – od digitalizacije do promena



percepcije javnosti. Kako u tom kontekstu MaxBet balansira između inovacija i očuvanja etičkih standarda?

Inovacija i etika nisu dve suprotstavljene strane. Inovacija je bezvredna ako nije u službi

korisnika, ako ne poštuje granice odgovornosti. Naša digitalna rešenja razvijamo u skladu sa principima odgovorne igre, zaštitite podataka i transparentnosti. Nema kompromisa kada je u pitanju poverenje.

Koji su vam najveći izazovi i postignuća na ličnom nivou u karijeri, i kako ste ih prevazilazili?

Najveći izazov u mojoj karijeri bio je da ne postanem ono što se od mene očekuje, već da ostanem dosledna sebi i svom unutrašnjem kompasu. To nije uvek najlakši put, ali jeste onaj koji vodi do autentičnog liderstva. Najveće postignuće za mene nisu lične nagrade ili titule, već trenutak kada vidim ženu iz svog tima kako danas sa samopouzdanjem vodi projekat koji je nekada delovao izvan njenog domašaja. Tada znam da je smisao liderstva u tome da se prenese i umnoži – a ne da se zadrži samo za sebe.

Šta biste poručili mladim ženama koje žele da grade karijeru u dinamičnim i tradicionalno "muškim" industrijama poput vaše?

Ne čekajte da vas neko pozove da 'bude vas više'. Uđite – ne kao gost, već kao neko ko zna da ima pravo na prostor. Odbacite uloge koje vam ne pripadaju i tražite mentore koji vas neće oblikovati po svom liku, već će vas osnažiti da budete autentične. I najvažnije – ne ulazite u industriju da biste je promenile kao žena, već kao profesionalac koji donosi novu perspektivu. I to je dovoljno. Upravo ta perspektiva je ono što pokreće promene.

U Max Betu nam je važno **da otvoreno razgovaramo** o stvarima koje se često guraju pod tepih: o predrasudama i nevidljivim barijerama. To ne znači da smo savršeni, već da ne zatvaramo oči i da radimo na tome da budemo bolji



PHILIP MORRIS LIDERI

LIDERSTVO *koje povezuje* LJUDE *i vrednosti*

Kako izgleda liderstvo u kompaniji koja menja paradigmu industrije, razgovaramo sa **Sanjom Tišmom**, direktorkom ljudskih resursa za jugoistočnu Evropu u kompaniji Philip Morris International, i **Lukom Đorđevićem**, direktorom portfolija tradicionalnih proizvoda za isti region



SANJA TIŠMA, DIREKTORKA LJUDSKIH RESURSA

Etičko postupanje uvek dolazi pre rezultata

Pre nego što je zakoračila u korporativni svet, Sanja se profesionalno bavila sportom. Ova faza života zauvek joj je usadila disciplinu, timski duh i strast za razvojem. Te vrednosti su postale temelj na kome je gradila karijeru i pristup vođenju timova.

Kao direktorki ljudskih resursa i organizacione kulture za jugoistočnu Evropu, njen fokus je na stvaranju inspirativnog, inkluzivnog i podrža-

vajućeg okruženja. Cilj joj je, kaže, da svaki pojedinac ima priliku da raste i doprinese na svoj jedinstven način. Majka je dva dečaka i supruga bivšeg košarkaša, što joj dodatno osvetljava sličnost između uloge lidera i trenera. Veruje da je zadatak lidera da prepozna potencijal svakog člana tima i pomogne mu da ga ostvari. Na početku je pitamo kako vidi ulogu lidera u tako dinamičnoj i konkurentnoj industriji.

- Uloga lidera danas je izuzetno slojevita, pa se sa jedne strane oče-

kuje razumevanje poslovnih procesa, društvenih promena i tehnoloških trendova, a sa druge strane negovanje ljudi i odnosa unutar tima. Ovaj drugi deo liderstva nekada je i značajno kompleksniji. Biti prisutan kada se neko suočava s izazovom ne znači uvek imati spremno rešenje - jer ponekad ga ni sama nemam. Umesto toga, trudim se da budem prisutna, postavljam prava pitanja, slušam bez osuđivanja i pomažem da ta osoba pronade sopstvenu snagu i rešenja. To je moj način da izgradim inkluzivno okruženje u kom se svi osećaju vredno, poštovano i motivisano da daju svoj maksimum.

Šta biste izdvojili kao najveći benefit, a šta kao najveći izazov posla koji obavljate?

Najlepši deo mog posla je rad sa različitim ljudima, mogućnost da im pomognem, pružim podršku i pratim njihov rast. Najveća nagrada je trenutak kada osoba u koju smo ulagali vreme i energiju napreduje, postajući i vrhunski profesionalac i divna osoba. Izazov je kada se desi da se individualna očekivanja tih sjajnih ljudi ne poklapaju sa strateškim ciljevima kompanije, ali naći pravi balans između potreba ljudi i potreba biznisa je suština liderstva u oblasti ljudskih resursa.

Koji su vam najveći izazovi i postignuća u karijeri?

Prošlo je skoro 9 godina, ali ja sam i dalje najponosnija na svoju ulogu u projektnom timu koji je lansirao

IQOS, uređaj za zagrevanje bezdimnih duvanskih proizvoda i time započeo transformaciju duvanske industrije. Taj trenutak je za mene bio prekretnica. Ne samo što smo kao kompanija zakoračili u novu eru zasnovanu na nauci i tehnologiji, već su se i zahtevi prema ljudima, procesima i kulturi značajno promenili. Tempo rada se ubrzao, očekivanja su porasla, a moja uloga postala je još kompleksnija – jer je bilo ključno da paralelno sa poslovnom transformacijom podržimo i ljude u njihovoj ličnoj i profesionalnoj tranziciji.

Industrija prolazi kroz brze promene. Kako u tom kontekstu balansirate između inovacija i očuvanja etičkih standarda?

Radim u kompaniji Philip Morris, gde ne čekamo promene već ih stvaramo. Inovacije su deo našeg DNK-a, bilo da govorimo o proizvodima, procesima ili načinu rada. Etika je za nas neupitna; visoki standardi su osnova našeg poslovanja i tu nema kompromisa. Etičko postupanje uvek dolazi pre rezultata.

Ovo je projekat EqualVoice, posvećen ravnopravnom zastupanja žena i muškaraca u biznisu. Kako vi gledate na ulogu i poziciju žena danas i u vašoj i u drugim industrijama?

Verujem da ćemo do prave ravnopravnosti doći tek kada glas svake osobe, bez obzira na pol, ulogu ili poreklo, bude jednako važan. Vidljivost žena u timovima i projektima se značajno povećala, što pokazuje da se krećemo u dobrom pravcu. Ali sada dolazi teži deo – osvešćivanje i uklanjanje nesvesnih pristrasnosti. Ovo nije samo pitanje pola, već svih grupa koje nisu dovoljno zastupljene. Ključno je da uvažavamo različita mišljenja i perspektive kako bismo stvorili istinski inkluzivno okruženje i maksimalno uticali na poslovne rezultate.

Već 12 godina Luka je deo kompanije Philip Morris, gde je trenutno na funkciji direktora za portfolio tradicionalnih proizvoda za Južnoistočnu Evropu. Tokom karijere prošao je kroz različite sektore – od finansija i strateškog razvoja, preko korporativnih poslova, do lansiranja IQOS-a u Crnoj Gori. Živeo je, studirao i igrao tenis u Americi. Svaka od tih pozicija i uloga dodatno je oblikovala njegov pogled na život i biznis. Oženjen je i otac dve ćerke. Za početak i Luku pitamo kako gleda na ulogu lidera u dinamičnoj i konkurentnoj industriji, kakva je ona u kojoj radi.

- Nekada se od lidera očekivalo da poseduje stručnost iz određene oblasti ili industrije, što ga je činilo kvalifikovanim da usmerava ljude unutar organizacije. Sam proces odlučivanja je obično spuštano sa vrha naniže, sa mnogo manje prilika da se o tome otvoreno diskutuje. Današnji pristup liderstvu zasniva se na drugačijoj ideji – umesto da isključivo usmeravaju, lideri bi

trebalo da se stave u službu ljudi koje vode. To znači stvarati uslove u kojima tim može da funkcioniše bez prepreka, negovati pozitivnu atmosferu i omogućiti svakom članu da pruži svoj maksimum i bude što efikasniji. Zato je, pored tehničke stručnosti i ekspertize, danas podjednako važno imati i druge, ljudske kvalitete, kao što su samosvest, saosećajnost i briga, kako o sebi tako i o drugima.

Šta biste izdvojili kao najveći benefit, a šta kao najveći izazov posla koji obavljate?

Bilo da je reč o našem tradicionalnom biznisu ili da govorimo o manje štetnim proizvodima – poput IQOS-a, sistema za zagrevanje duvana, elektronskih cigareta ili nikotinskih vrećica – koji su nam danas apsolutni fokus, uvek smo pomerili granice. Imamo privilegiju da razvijamo i upravljamo nekim od najvećih i najzбудljivijih brendova današnjice. To je velika satisfakcija svakom profesionalcu. Izazov današnjeg vremena u svim industrijama je brzina i ne-

FOTO: SAŠA NIKOLIĆ



predvidivost promena potrošačkih navika i preferenci u odnosu na ranije. Ali i to je zapravo prilika da se punoletni pušači upoznaju sa novim tehnologijama i proizvodima koji im mogu pomoći da svoje navike promene na bolje.

Kako gledate na najveće izazove i rezultate u karijeri?

Najveći iskorak za mene bio je trenutak kada sam dobio priliku da vodim tim. Do tada sam kao direktni izvršilac imao potpunu kontrolu nad onim što mogu i koliko brzo to mogu. Rečju, bio sam odgovoran za ono što sam sam i radio. Kada vodite tim, morate da naučite da delegirate, da izgradite poverenje, ohrabrite ljude da dele svoje ideje, da pravite kompromise, pa i primete udarce nekada i za tuđe greške. Imam utisak da sam dobro odradio ovaj prelazak sa individualnog na timski sport, a nadam se da i moji saigrači dele ovo mišljenje.

Industrija prolazi kroz brze promene. Kako balansirate između inovacija i očuvanja etičkih standarda?

Naši proizvodi su striktno regulisani kroz fiskalni i pravni okvir, ali su interne kompanijske procedure neretko i restriktivnije od domaće regulative. Izuzetno nam je važno da naši zaposleni, dobavljači, distributeri i saradnici u svakoj situaciji strogo poštuju i jedno i drugo. To nas ne ometa da konstantno težimo inovacijama – novim, značajno manje štetnim načinima konzumiranja nikotina. I prema tim inovacijama se ophodimo krajnje odgovorno, osiguravajući da ti proizvodi - počev od ukusa, preko

Za mene je ravnopravnost uvek bila podrazumevana. Takođe, radim u kompaniji gde se inicijativa, ideje i znanje veoma cene i gde ne postoji tolerancija prema diskriminaciji bilo koje vrste

pakovanja do mesta prodaje - budu primamljivi i dostupni isključivo postojećim punoletnim pušačima. U tom svetlu, inovacije i etički standardi ne isključuju jedno drugo, oni mogu i moraju da idu zajedno.

Ovo je projekat EqualVoice, posvećen ravnopravnom zastupanju žena i muškaraca u biznisu. Kako vi gledate na ulogu i poziciju žena danas i u vašoj i u drugim industrijama?

Za mene je ravnopravnost uvek bila podrazumevana. Odrastao sam u kući gde je moja majka radila i tokom radnog veka imala rukovodeću funkciju u velikom institutu. Odrastao sam u Beogradu, gde je obrazovanje uvek bilo dostupno svima koji su željni znanja i na to treba da budemo ponosni. Takođe, radim u kompaniji gde se inicijativa, ideje i znanje veoma cene i gde ne postoji tolerancija prema diskriminaciji bilo koje vrste. To našu kompaniju čini jačom, kreativnijom i uspešnijom. Činjenica je da se danas uloga i muškaraca i žena menja – kako na poslu, tako i u porodici i u društvu. I jedni i drugi žele da ostvare svoje karijerne ambicije, ali i da se posvete drugim sferama života. Naša kompanija to aktivno podržava. Nudimo roditeljsko odsustvo za majke i očeve koje prevazilazi zakonske okvire, jer verujemo da je briga o porodici zajednička odgovornost. Svi naši zaposleni primaju plate u skladu sa svojom pozicijom i ostvarenim rezultatima, nezavisno od pola, što potvrđuje Equal Salary sertifikat koji posedujemo, a koji garantuje ne samo jednakost u platama za isti posao, već i ravnopravnost u prilikama koje se pružaju. Takođe, omogućavamo hibridni način rada poput rada od kuće ili rada iz inostranstva na ograničeni period, neplaćenog odsustva radi usavršavanja, što sve zaposlenima oba pola daje priliku da ostvare bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

INTERVJU MARINA TRAJKOVIĆ

SENIOR BRAND MANAGER KOMPANIJE COCA-COLA I MARKETING
LEAD SSD PORTFOLIJA ZA SEVERNU MAKEDONIJU

Ravnopravnost

počinje u svakodnevnim gestovima –
u tome kako **saslušamo,**
dajemo šansu i pokazujemo
poštovanje

Marina Trajković svojom pričom pokazuje da liderstvo može biti empatično, a uspeh - istinski human vrednosni čin. „Svet se menja sitnim koracima“, kaže Marina, a najveće promene počinju od načina na koji se odnosimo jedni prema drugima.“

Koje vrednosti su ključni stubovi korporativne kulture u Coca-Cola kompaniji i kako su one povezane sa principima jednakosti, inkluzije i poštovanja različitosti?

Naše poslovanje počiva na tri osnovne vrednosti - poštovanju, integritetu i stalnom učenju. Verujemo da su ljudi u središtu svega što radimo, zato inkluzivnost i jednakost nisu „projekat“, već deo naše svakodnevice. Različitost timova čini nas inovativnijima, otvorenijima i uspešnijima. Ključ je u razumevanju da svaka osoba, bez obzira na pol, godine, iskustvo ili poreklo, donosi jedinstvenu perspektivu. Kada se te različitosti povežu - tada stvaramo kulturu u kojoj se svako oseća viđeno i vrednovano.

Koje politike, programi ili inicijative postoje u vašoj kompaniji kako bi se žene podržale u profesionalnom napredovanju?

Jednake prilike za sve jedan su od temelja našeg poslovanja. U okviru Coca-Cola kompanije postoji više programa usmerenih ka razvoju žena lidera - od mentorskih i razvojnih programa do internih akademija za upravljanje timovima. Posebno sam ponosna što konstantno rastemo u procentu žena na rukovodećim pozicijama, a tome je doprineo cilj koji je kompanija Coca-Cola postavila na globalnom nivou - da žene čine najmanje 50% novozaposlenih na vodećim pozicijama. Pored toga, fleksibilni modeli rada i podrška roditeljstvu omogućavaju ženama da lakše usklade poslovni i privatni život.



Ponosna sam što konstantno rastemo u procentu žena na rukovodećim pozicijama, a tome je doprineo globalni cilj Coca-Cole – da **žene čine najmanje 50% novozaaposlenih** na vodećim funkcijama

Šta je za vas ravnopravnost u poslovnom okruženju?

Za mene ravnopravnost nije forma, već svakodnevna praksa. To je kada u razgovoru svi imaju podjednaku šansu da budu saslušani i kada odluke donosimo na osnovu stručnosti, a ne predrasuda. Ali, pored poštovanja i uvažavanja, veoma je važno da svi imamo i jednake prilike za rast i napredovanje, kao i pristup istim razvojnim mogućnostima. Upravo to je bila jedna od tema nagrađivane Coca-Cola kampanje „Budimo jednaki“.

Coca-Cola je poznata po svom inkluzivnom marketingu. Kako se taj globalni narativ prilagođava lokalnim tržištima?

Naš globalni narativ zasniva se na ideji da nas ono što delimo povezuje više nego što nas razlike razdvajaju. Lokalno te principe prevodimo u priče bliske našoj zajednici - kroz emociju, zajedništvo i podršku. Zato kampanje u Srbiji često slave porodicu, solidarnost i male ljudske trenutke. Primer toga je i Sprite kampanja „Srce na hejt“, koja je promovisala različitost i pružila podršku mladima suočenim sa vršnjačkim nasiljem na društvenim mrežama.

Kako se marketing globalnog brenda prilagođava lokalnim kulturama i identitetima?

Najveći izazov je pronaći pravu ravnotežu između globalne konzistentnosti i lokalne autentičnosti. Kultura i običaji svake zemlje su različiti, zato osluškujemo lokalne zajednice i uvek u proces uključujemo timove sa tržišta - oni donose važne uvide o tome kako najbolje preneti univerzalne poruke kroz lokalnu prizmu. Tako gradimo poverenje i bliži odnos sa potrošačima.

Koji savet biste dali malim i srednjim preduzećima koja žele da grade autentičan inkluzivni marketing?

Autentičnost ne zahteva velike budžete. Ona počinje iskrenošću i namerom da se razume sopstvena publika. Moj savet je - krenite od sopstvenih vrednosti i ljudi. Ako su poruke istinite iznutra, prepoznaju se na tržištu. Ljudi veruju brendovima koji imaju ljudsko lice.

Kako izgleda odnos žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama u vašoj kompaniji?

U Coca-Cola kompaniji danas više od polovine rukovodećih pozicija drže žene, i to u najrazličitijim segmen-

tima poslovanja. To je rezultat dugoročnih strategija, ali i iskrene vere u jednakost. Verujem da kada se različite energije spoje - muška i ženska perspektiva - tada donose bolje odluke.

Kakav je bio vaš profesionalni put, koji su to ključni trenuci koji su vas oblikovali?

Na mom poslovnom putu ponosno stoji više od 20 godina iskustva u brend menadžmentu, marketing inovacijama i starteškom vođstvu kroz FMCG i CPG industrije. A što se tiče moje priče u Coca-Cola kompaniji, to je priča o ljubavi na prvi pogled! Jer, prvo mi je kompanija bila klijent, a onda sam shvatila da delim iste vrednosti, i sa njenim brendovima i sa njenim ljudima i dobila sam tu priliku i čast da joj se pridružim. Posebno vreme zauzima period rada na Rosa brendu, jer to nije bila samo priča o vodi, već o životu. U proteklih 15 godina smo kroz brojne Rosa kampanje zajedno sa građanima skupili sredstva za kupovinu inkubatora, podršku bankama humanog mleka ili podršku našim patronažnim sestrama. Upravo rad na ovom brendu me je profesionalno i lično oblikovao - pokazao mi je kako biznis može da ima dubok, human uticaj, stvarnu svrhu, i da su neki brendovi sa vama od vaših prvih koraka, pa sve do prvih pobeda.

Koji su vaši najveći izazovi i najvažnija postignuća u karijeri, kako biste ih definisali?

Izazovi su uvek bili oko promene - kako inspirisati tim da veruje u novu ideju, ostane dosledan i kada je teško. Najveća nagrada je kada osetite da ste nekome pružili podršku ili inspiraciju. Istakla bih kampanju Rose „Menjam se“, koja nosi poruku da je jedina konstanta u životu promena i da ukoliko želimo da napredujemo, moramo da prigrlimo tu promenu i nađemo svoj put. Zahvaljujući njoj Rosa je postala broj jedan voda u Coca-Cola kompaniji u jugoistočnoj Evropi, a potrošači su je prepoznali kao iskren brend, koji se bavi relevantnim temama i kojoj će uvek dati poverenje.

Šta biste poručili mladim ženama koje žele da grade karijeru u velikim globalnim sistemima?

Verujte u svoje vrednosti i svoj glas, jer autentičnost i hrabrost da budete svoji najveći su kapital. Takođe, veoma je važno da ostanete otvorenog uma i uvek spremne za promene, jer koliko god one delovale teško u početku, na kraju uvek iz njih izađe nešto sjajno, što često niste mogle ni da pretpostavite!

KATARINA SAVIĆ, CEO MEDIPHARM

Snaga liderstva je u hrabrosti da veruješ u svoju viziju

O hrabrosti da u izazovnom periodu i bez velikog kapitala pokrene firmu koja danas posluje u Srbiji, Crnoj Gori i Makedoniji, raste i razvija se, za EqualVoice piše Katarina Savić



Početak mog preduzetničkog puta bio je sve osim jednostavan. Napustiti sigurno okruženje i zakoračiti u neizvesnost zahtevalo je mnogo vere – najpre u sebe, a zatim i u ideju da u farmaceutske industriji postoji prostor za promenu. Verovala sam da možemo stvarati farmaceutske proizvode koji su istovremeno inovativni, efikasni i razvijeni s punim fokusom na potrebe pacijenata i lekara.

Tako je nastao Medipharma – kompanija koja ne pravi kompromise kada je kvalitet u pitanju i koja teži da stvara dugoročnu vrednost, za ljude i za sistem. Moj profesionalni put traje više od dve decenije: počela sam u apoteci, nastavila u proizvodnji, a zatim i u farmaceutske industriji, gde sam radila kao stručni saradnik, produkt i marketing menadžer. Paralelno sam završila MBA studije, što mi je dalo potpunu sliku o lancu od pacijenta do lekara.

Kompaniju sam pokrenula u izazovnom periodu, bez velikog kapitala, ali sa jasnom idejom – da ponudimo proizvode koji imaju klinički smisao. Prve

godine su bile teške, ali svaka odluka bila je vođena verom da se kvalitet prepoznaje. Danas rastemo i razvijamo se, tako da su naši proizvodi prisutni, pored Srbije, i u Crnoj Gori i Severnoj Makedoniji.

Naša filozofija je jednostavna – svaki proizvod mora da ima dokaz, ideju i efekat. U oblastima poput urologije i ginekologije želimo da popunimo prazninu između lekova i suplemenata, koristeći aktivne supstance sa dokazanim mehanizmom delovanja.

Kao žena u biznisu, naučila sam da liderstvo ne znači kontrolu, već inspiraciju. Verujem u tim koji deli iste vrednosti, da rezultati prate ideju, a ne obrnuto. Majka sam dva sina i to je takođe moja snaga i inspiracija, a i moja želja da im pokažem da znanjem i radom mogu mnogo toga da postignu i da se ne boje promena već da ih koriste za svoj lični razvoj.

Najveći rizik nije neuspeh, već ostati u zoni komfora. Ako imate ideju, pokrenite se. Možda neće odmah uspeti, ali svaki korak vas vodi bliže mestu gde počinje vaš pravi put.

Moja misija je da pokažem da i iz Srbije mogu da nastanu brendovi koji poštuju nauku i svetske standarde i da se glas žena koje stvaraju, inoviraju i vode čuje jednako snažno.



MediPharm

NAJBOLJI SAVEZNIK U NAJBOLJIM GODINAMA

Medifem® rastvor

Potpuno prirodno rešenje za menopauzalne tegobe. Prirodni ekstrakti žalfije i grifonije sa organskih sertifikovanih polja nadomak Firenze, klinički dokazano smanjuju valunge, nervozu, glavobolju, nesanicu, znojenje i smanjuju osećaj gladi.

Medifem® gel za intimnu negu

Namenjen je osobama sa akutnim i rekurentnim urinarnim infekcijama u cilju sprečavanja urinarnih infekcija uzrokovanih ešerihijom koli ili drugim uzročnicima. Intimni lubrikant kod atrofije, suvoće i blage iritacije intimne regije.



A professional portrait of Milica Netković, a woman with long, wavy brown hair, wearing a dark blue blazer over a white collared shirt. She is standing with her hands clasped in front of her, looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred blue and white pattern, possibly a logo or architectural element.

INTERVJU

MILICA NETKOVIĆ,
DIREKTORKA ZA
LJUDSKE RESURSE U
KOMPAJNI ER SRBIJA

*Na
krilima*
ravnopravnosti

Ponosni smo što **polovinu svih zaposlenih u kompaniji čine žene**, dok 47% rukovodećih pozicija zauzimaju upravo one. Time jasno pokazujemo da pol nije kriterijum – već znanje, iskustvo i profesionalizam. Posebno važnim smatram osnaživanje žena koje se odlučuju za karijere u tehničkim oblastima, kao što su inženjering i pilotiranje, jer one svakodnevnim radom dokazuju da kompetencije ne poznaju pol, kaže Milica Netković za EqualVoice

Usvetu brzih promena, u kome su prilagodljivost i znanje ključni za uspeh, Milica Netković, direktorka za ljudske resurse u kompaniji Er Srbija, jedna je od onih liderki koje grade kulturu poverenja, podrške i jednakih mogućnosti, verujući da su ljudi najveći kapital svake organizacije. Kao nacionalna avio-kompanija sa dugom tradicijom, Er Srbija danas povezuje našu zemlju sa više od 80 destinacija širom sveta, a u skladu sa tradicijom i savremenim poslovanjem, neguje kulturu ravnopravnosti, inkluzivnosti i jednakih šansi za sve.

Da li se uloga HR direktora u avio-kompaniji razlikuje od drugih industrija?

Uloga direktora za ljudske resurse u nacionalnoj avio-kompaniji je znatno složenija zbog kompleksnosti i specifičnosti same industrije, kao i zbog strogih međunarodnih i domaćih propisa koji se odnose na sve aspekte rada – od obuke i licenciranja do bezbednosnih standarda i radnog vremena. HR direktor u našoj kompaniji upravlja raznovrsnim strukturama, uključujući visoko specijalizovane profile poput pilota i tehničara, uz istovremeno vođenje operativnog HR u sistemu koji funkcioniše 24/7. Posebni značaj ima u očuvanju korporativne kulture i

ugleda kompanije, jer zaposleni Er Srbije predstavljaju našu zemlju i u svetu. Zato HR funkcija zahteva visoku stručnost, fleksibilnost i strateški pristup koji prevazilazi okvire drugih industrija.

Šta vam je najvažnije u odabiru kadrova, imajući u vidu brzinu razvoja kompanije u kojoj radite?

Najvažnije u segmentu odabira kadrova u nacionalnoj avio-industriji jeste usklađenost stručne kompetentnosti sa strogim bezbednosnim i regulatornim zahtevima. Zbog specifičnosti sektora, prioritet se daje kandidatima koji poseduju relevantne licence, sertifikate i iskustvo u visoko strukturisanom i dinamičnom okruženju. Pored teh-

ničkih kvalifikacija, jednako cenimo odgovornost, timski duh i otpornost na stres, jer se naši zaposleni često suočavaju sa situacijama koje zahtevaju brze i precizne odluke. Kroz selekzione procese negujemo kulturu profesionalnosti i duh nacionalnog ponosa, jer svaki zaposleni direktno utiče na njenu percepciju u javnosti.

Šta je za vas najveći izazov u poslu koji obavljate, a šta najveća prednost?

Prednost je mogućnost da se kroz upravljanje ljudskim resursima direktno utiče na kvalitet usluge, reputaciju i nacionalni identitet kompanije. Najveći izazov u radu je kontinuirano praćenje inovacija u avio-industriji i prilagođavanje kadrovske strategije novim tehnologijama i međunarodnim zahtevima. U ovakvom okruženju neophodno je stalno ulaganje u razvoj kompetencija zaposlenih i omogućavanje sistemskog pristupa učenju, obukama i prilagođavanju kadrovske strategije, jer svi – od pilota do administracije – moraju kontinuirano da se usavršavaju kako bi održali visok nivo profesionalnosti i konkurentnosti.

Koje vrednosti biste naveli kao ključne u kulturi poslovanja vaše kompanije?

Ključne vrednosti Er Srbije proističu iz spoja tradicije, odgovornosti

Ključne vrednosti Er Srbije proističu iz spoja tradicije, odgovornosti i inovacija. U dinamičnoj industriji kao što je naša, modernizacija flote, digitalizacija usluga i unapređenje iskustva putnika od presudnog je značaja za konkurentnost na tržištu

i inovacija. Povezujemo ljude, gradove i kulture, kontinuirano jačajući mreže letova u regionu i svetu. U dinamičnoj industriji kao što je naša, modernizacija flote, digitalizacija usluga i unapređenje iskustva putnika je od presudnog značaja za konkurentnost na tržištu. Razvijamo naše politike i strategije poslovanja, uz puno poštovanje principa ravnopravnosti jer se suštinska snaga kompanije rađa iz različitosti. Iako uvek okrenuti ka inovacijama i sa pogledom u budućnost, u tradiciji vidimo izvor našeg ponosa i identiteta, baš kao što i sam slogan naše kompanije govori - Na krilima tradicije - sa čvrstim osloncem na bogatu istoriju i jasan pogled ka novim horizontima.

Kako pristupate ravnopravnosti unutar kompanije?

U Er Srbiji ravnopravnost nije ideal kome težimo – ona je naša svakodnevica. Verujemo da uspeh dolazi iz raznolikosti, i zato smo ponosni što polovinu svih zaposlenih u kompaniji čine žene, dok 47% rukovodećih pozicija zauzimaju upravo one. Time jasno pokazujemo da pol nije kriterijum – već znanje, iskustvo i profesionalizam. Posebno važnim smatram osnaživanje žena koje se odlučuju za karijere u tehničkim oblastima, kao što su inženjering i pilotiranje, jer one svakodnevnom radom dokazuju da kompetencije ne poznaju pol. U našoj kompaniji imamo izuzetne liderke u različitim oblastima. Njihova posvećenost, preciznost i sposobnost donošenja brzih i odgovornih odluka, kao i empatija i timski duh, čine ih ključnim stubovima našeg uspeha. S druge strane naše muške kolege su stjuardi, što dodatno potvrđuje da u kompaniji zanimanja nisu rodno određena, već se biraju prema afinitetima, kompetencijama i profesionalnim ciljevima. Gradimo radno okruženje u kojem se svi osećaju



Nebo ne pravi razliku, ne pravimo je ni mi. **Svaka žena ima pravo da leti visoko**, jer ne postoji „muški” ili „ženski” san, već samo vizija i hrabrost da se snovi ostvare. Zato žene danas ne traže svoje mesto u kokpitu, one ga zasluženno zauzimaju, a naše pilotkinje svakodnevno dokazuju da **u životu postoje samo one granice koje sami postavimo**

vrednovano, motivisano i podržano – jer samo kroz jednake šanse za sve možemo biti konkurentni, inovativni i u korak sa svetom.

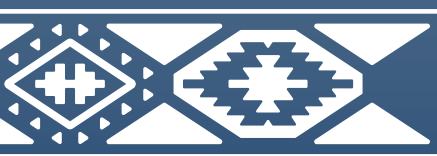
Koje rezultate biste izdvojili kao pokazatelj da negujete kulturu ravnopravnosti i inkluzivnosti?

Naša kompanija čuva dugu tradiciju izuzetnosti kabinskog osoblja. Stjuardese Er Srbije nisu samo čuvari neba, već simbol srdačnosti, elegancije i sigurnosti. Emancipovane, obrazovane i posvećene, one

su oličenje savremene žene koja spaja profesionalnost i empatiju, donoseći svakom putniku osećaj poverenja, pažnje i gostoprimstva koje traje i nakon sletanja. One su nosioci kulture usluge, ambasadori brenda i Srbije. Da je srpska nacionalna avio-kompanija nastavila tradiciju modernizacije poslovanja, rušenja stigmi i predrasuda govori i podatak da se velika pažnja poklanja ravnopravnosti i jednakim mogućnostima. Zbog toga žene danas nisu samo u kabini aviona, već i u kokpitu. Trenutno se za pilotskim komandama aviona Er Srbije nalazi čak 11 žena. Nebo ne pravi razliku, ne pravimo je ni mi. Svaka žena ima pravo da leti visoko, jer ne postoji „muški” ili „ženski” san, već samo vizija i hrabrost da se snovi ostvare. Zato žene danas ne traže svoje mesto u kokpitu, one ga zasluženno zauzimaju, a naše pilotkinje svakodnevno dokazuju da u životu postoje samo one granice koje sami postavimo. U našoj kompaniji znanje i odgovornost imaju prioritet, u odnosu na pol, a mi smo tu da svaku ženu koja želi da postane pilotkinja ohrabrimo i uverimo da njena krila jesu stvarna.

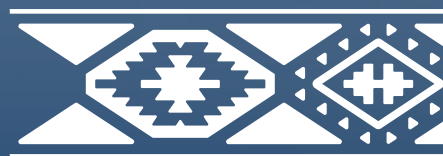
Kako posmatrate work-life balans?

Balans između privatnog i poslovnog života je ključan, naročito u industriji koja zahteva visok nivo angažovanja i dostupnost. U našoj kompaniji na ovu temu gledamo kao na neophodan uslov za dugoročno zadovoljstvo, motivaciju i uspeh zaposlenih. Verujemo da zaposleni koji imaju prostor da usklade svoje poslovne obaveze sa privatnim životom postižu bolje rezultate i doprinose zdravijoj radnoj kulturi. Uostalom, u ravnoteži poslovnog i privatnog leži i suština ravnopravnosti – da svako, bez obzira na pol, ima prostor da ostvari svoje ambicije, a da ne zanemari ono što mu je važno van posla.



AirSERBIA

Na krilima tradicije



INTERVJU BOJANA KALIČANIN-STOJANOVIĆ, ČLANICA
IZVRŠNOG ODBORA NLB KOMERCIJALNE BANKE ZADUŽENA ZA
OPERATIVNE POSLOVE I POSLOVE IZ OBLASTI IT FUNKCIJE

Naše vrednosti su naš kompas

Ponosna sam na činjenicu da se u našoj banci sve više žena nalazi u menadžmentu, ali i da kolegice iz tehničkih oblasti – IT-a, analitike i digitalnih inovacija – sve češće preuzimaju liderske uloge

U NLB Komercijalnoj banci ravnopravnost nije inicijativa, već neraskidiv deo našeg identiteta i kulture. Na svim nivoima – od menadžmenta do ekspozitura – gradimo okruženje u kojem svako ima jednake šanse da napreduje i oblikuje rezultate svojom stručnošću, kaže na početku razgovora za EqualVoice Bojana Kaličanin-Stojanović, i dodaje:

- Žene zauzimaju skoro 60 procenata liderskih pozicija, ali ono na šta smo zaista ponosni jeste princip koji važi za sve: napredovanje zavisi isključivo od znanja, rada i posvećenosti – ne od pola. Za nas je meritornost osnova poverenja i najbolji pokazatelj snage naše organizacije.

Šta biste poručili ženama koje ulaze u finansijski sektor ili žele da se zaposle u banci? Kako banka podržava njihov razvoj?

Veoma je važno da osvestimo i razumemo da rodna pripadnost ne definiše ni prilike, ni mogućnosti ni ograničenja, ni u finansijskoj, niti u drugim industrijama. Najčešća ograničenja dolaze iz naših predubeđenja koje sami, ili same, sebi postavljamo. Ako iskoračimo iz ovih okvira onda je zapravo mnogo toga moguće i potencijal za razvoj je ogroman. Ovo mogu da kažem kao žena, IT inženjer i osoba koja je već dugi niz godina u menadžerskim i liderskim ulogama.

Kako se u vašoj banci perspektiva rodne ravnopravnosti uklapa sa ESG strategijama i održivim razvojem?

U NLB Komercijalnoj banci rodna ravnopravnost nije „HR tema“, već deo šireg ESG okvira i našeg core poslovnog modela. Kao deo grupacije koja je potpisnica Ciljeva održivog razvoja

Ujedinjenih nacija i Principa za odgovorno bankarstvo, vrlo jasno posmatramo rodnu ravnopravnost kao materijalnu temu iz ugla upravljanja rizicima, kulture, ali i iz ugla poslovnih rezultata. Interno gradimo inkluzivne timove i lidere, talent-pool i donosimo poslovne odluke zasnovane na podacima, ne na pretpostavkama. Takođe, unutar ESG poslovanja vidimo rodnu ravnopravnost kao investicioni kriterijum i potencijal. U klimatskim tranzicijama i zelenim ulaganjima, žene su jednako vlasnice biznisa, inovatori i korisnici finansijskih proizvoda. Rodna ravnopravnost kod nas je strateški ESG prioritet, zato što direktno utiče na vrednost, rizik i održivost – i iznutra, i u realnoj ekonomiji koju finansiramo.

Šta biste izdvojili kao najveći benefit, a šta kao najveći izazov posla koji obavljate i industrije u kojoj radite?

Najveći benefit je svakako prilika i potreba za stalnim učenjem i ličnim razvojem. Živimo i radimo u vremenu digitalne i AI revolucije, koja utiče i fundamentalno menja sve industrije, kao i načine rada i života. Bankarstvo je takođe u fazi transformacije poslovnog modela, opet na krilima tehnologije, ali i suočeno sa dolaskom novih igrača poput različitih fintech kompanija i generacija – koje kao klijenti i kao zaposleni imaju potpuno drugačija očekivanja. Iako izazovno, zadovoljstvo je biti deo tima koji svakodnevno pretvara ove izazove u prilike da budemo bolji, efikasniji i bliži našim klijentima.

Koje vrednosti biste izdvojili kao temelj i ključne vrednosti korporativne kulture NLB Komercijalne banke?

Naše vrednosti su naš kompas. One oblikuju način na koji razmišljamo, donosimo odluke i delujemo – kako unutar

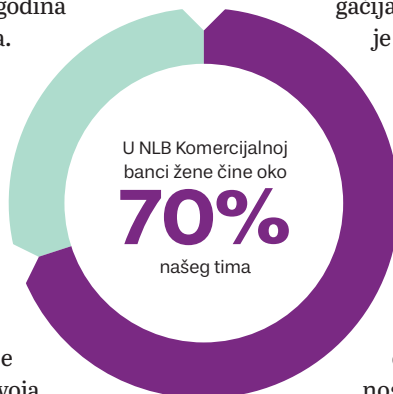




FOTO: NEBOJŠA BABIĆ

Verujemo da se istinska ravnopravnost gradi na jednakim prilikama za obrazovanje i ekonomsko osnaživanje

poznamo i podržavamo žene koje pokreću promene – bilo da grade svoj biznis, unapređuju lokalnu zajednicu ili razvijaju održive modele poslovanja.

Istovremeno, kao prva Family Friendly sertifikovana banka u Srbiji, stvaramo okruženje u kojem kolegice i kolege ne moraju da biraju između karijere i porodice. Pružamo fleksibilnost, podršku i poverenje – jer želimo da napreduju bez odricanja, i da se osećaju ispunjeno – kako na profesionalnom planu, tako i na ličnom. Verujemo da uspešna organizacija počiva na zadovoljnim i srećnim zaposlenima, i zato ravnotežu između posla i privatnog života ne tretiramo kao privilegiju, već kao pravo.

Na koje rezultate u ovom segmentu ste do sada najponosniji?

Ponosna sam na činjenicu da se u našoj banci sve više žena nalazi u menadžmentu, ali i da kolegice iz tehničkih oblasti – IT-a, analitike i digitalnih inovacija – sve češće preuzimaju liderske uloge. To pokazuje da raznolikost nije samo pitanje zastupljenosti, već stvarnog kvaliteta – jer različite perspektive donose bolje odluke, jače timove i inovativnija rešenja.

Jednako važni su i programi koji kolegama omogućavaju da rastu profesionalno, a da pri tom ne moraju da žrtvuju privatni život. Kroz podršku majkama i očevima, fleksibilne radne modele i razvojne programe, gradimo kulturu u kojoj se uspeh ne meri brojem radnih sati, već ravnotežom, energijom i zadovoljstvom ljudi.

Koji je odnos žena/muškaraca među zaposlenima u vašoj banci?

U NLB Komercijalnoj banci žene čine oko 70 posto našeg tima. Svesni smo da uspeh dolazi iz različitosti pristupa i iskustava, zato stalno osiguravamo jednake mogućnosti za razvoj, napredovanje i uključivanje u važne odluke. Verujemo da balansiran tim i liderstvo donose najbolje rezultate i dugoročnu snagu cele organizacije.

U vrlo dinamičnom sektoru kakav je bankarski nije lako održati work-life balance, kako pristupate toj temi?

Pravi balans postizemo kada ne pravimo čvrstu polarizaciju između posla i privatnog života, jer na poslu provodimo veliki deo svog vremena. Zato je jako važno da volimo to što radimo, da nas posao ispunjava i da kroz njega jednako ostvarujemo svoju ličnost, kao i kroz segmente privatnog života. Ako je to tako, onda ne treba da nas brine balans. Izazov postavljanja prioriteta uvek postoji, ali ja verujem da to čini život zanimljivim i ispunjenim.

tima, tako i prema klijentima i zajednici. Sa jedne strane, naš fokus je na razvoju ljudi, kroz internu akademiju, talent program ili e-learning platforme, jer verujemo da istinski rast organizacije počinje ličnim i profesionalnim razvojem svakog pojedinca. Istovremeno, negujemo kulturu inicijative i inovacija, od menadžmenta do svakog kolege. Ohrabrujemo otvoreno izlaganje ideja, preuzimanje odgovornosti i spremnost da se izađe iz okvira poznatog. Na kraju, ono što nas zaista povezuje jeste iskrena posvećenost zajednici u kojoj poslujemo, kroz projekte usklađene sa CSR i ESG principima. Verujemo da je suština svega što radimo u doprinosu boljem i ispunjenijem životu naših zaposlenih, klijenata i društva kojem pripadamo.

U kojoj meri banka podržava ravnopravnost u širem društvenom kontekstu – kroz partnerstva, kampanje, donacije, edukacije u zajednici?

Verujemo da se istinska ravnopravnost gradi na jednakim prilikama za obrazovanje i ekonomsko osnaživanje. Zato smo u prethodnim godinama podržali brojne inicijative koje doprinose finansijskoj pismenosti, ženskom preduzetništvu i profesionalnom razvoju mladih žena.

Kroz projekte poput NLB Organic konkursa, Okvira podrške i različitih edukativnih programa, aktivno pre-

INTERVJU

TANJA KUZMAN, DIREKTORKA
INICIJATIVE „DIGITALNA SRBIJA“

LIDERSTVO NIJE POZICIJA

Način na koji ćemo
postaviti granicu u
određenoj meri definisaće
naš liderski stil, ali će
odsustvo istih kreirati
prostor za preispitivanje
naše sposobnosti



Tanja Kuzman iza sebe ima više od 15 godina profesionalnog iskustva u oblasti digitalne transformacije, startapa, inovacija i finansija. Radila je u privatnom i javnom sektoru, kao i u međunarodnim institucijama. Bila je direktorka za digitalna rešenja, startape i inovacije u PwC Srbija, vodila projekte u devet zemalja Jugoistočne Evrope i bila deo PwC globalnih timova za ove oblasti i veštačku inteligenciju. Tanja je i profesor na FEFA fakultetu. Više nego dovoljno razloga za inspirativan razgovor za EqualVoice sa direktorkom inicijative “Digitalna Srbija”.

Žene su prisutne na C-level pozicijama u 30% slučajeva na globalnom nivou. Šta po vašem mišljenju doprinosi usporenom rastu ovih brojeva?

Postoji mnoštvo faktora koji doprinose ovoj statistici. Neki od njih povezani su sa društvenim očekivanjima, dok drugi predstavljaju ustaljene poslovne prakse koje se kroz vreme skoro i ne menjaju. Podaci pokazuju da na svakih 100 muškaraca na pozicijama menadžera koji dobiju unapređenje, isto to unapređenje sa istim rezultatima i performansama dobije samo 81 žena. Ta razlika nije posledica nedostatka ambicije, nego sistema u okviru kog se rad muškaraca i žena posmatra iz različitih uglova. Dok se rad žena vrednuje

na osnovu rezultata koje su postigle, rad muškaraca se posmatra kroz viziju i potencijal. Ovakav pristup ograničava prostor u kom žene mogu da pokažu liderske



sposobnosti, jer im se retko daje prilika da vode pre nego što dokažu da su to već u prošlosti uspešno činile.

Vi ste bili na nekoliko C-level pozicija u svojoj karijeri. Kada gledate unazad da li postoje situacije koje su doprinele izgradnji vašeg liderskog stila?

U svojoj karijeri više puta sam se našla u situacijama koje su me oblikovale. Jedna od njih dogodila se na samom početku moje karijere. Na sastanku pred dvadesetak ljudi, kolega sa veoma uspešnom karijerom postavio je pitanje moje kompetentnosti da vodim taj sastanak. U tom trenutku imala sam dve opcije: da se povučem i izgubim kredibilitet ili da zauzmem stav. Odabrala sam drugo i sugerisala da ga niko ne sprečava da napusti sastanak ukoliko smatra da nisam osoba koja treba da ga vodi. Ostao je. Danas, sa mnogo više iskustva uradila bih isto, jer mislim da je postavljanje jasnih granica neophodno, čak i kada deluje rizično. Način na

koji ćemo postaviti granicu u određenoj meri definišaće naš liderski stil, ali će odsustvo istih kreirati prostor za preispitivanje naše sposobnosti.

Koliko su neki pojedinci, osim situacija, imali dodatnog uticaja na razvoj vaše karijere?

Kroz godine sam naučila da liderstvo nije pozicija, već način na koji reagujemo u trenucima kada je pritisak



Najveća vrednost koju mogu da kreiram jeste da **pomognem drugima** da budu daleko bolji od svih nas koji se danas nalazimo na liderskim pozicijama



Na svakih 100 muškaraca na pozicijama menadžera koji dobiju unapređenje, isto to unapređenje dobije samo 81 žena. Ta razlika nije posledica nedostatka ambicije, nego sistema u okviru kog se rad muškaraca i žena posmatra iz različitih uglova

druge strane, formiraju dve odvojene mreže, privatnu i poslovnu, i prirodno razdvajaju te uloge. Time nesvesno umanjuju multiplikativni efekat koji proističe iz povezivanja tih svetova. Verujem da deo naše uspešnosti leži upravo u spajanju te dve mreže u jednu, kojoj ćemo moći da posvetimo dovoljno vremena i u koju ćemo moći da investiramo svoje vreme na drugačiji način od onog na koji smo navikle.

Još jedan važan aspekt povezan je sa načinom na koji žene traže savet. Žene najčešće traže savet od drugih žena, zbog nepisanog pravila da ne treba tražiti savete od muških kolega. To se dešava čak i u situacijama u kojima znamo da nam druge žene iz našeg okruženja ne mogu dati dovoljno relevantan savet. Na primer, statistika i praksa pokazuju da žene ne umeju da pregovaraju svoju platu ni blizu tako dobro kao muškarci. Bez obzira na to, preko 80% žena će pitati drugu ženu za savet, čak i kada znaju da te žene nikada nisu bile u poziciji da pregovaraju platu na tom nivou. Mislim da je važno da te i slične predrasude osvestimo i prevaziđemo ih - ja sam pitala uspešne muškarce kako da pregovaram o plati. Možda nisam došla na njihov nivo, ali sam bar bliže nego što bih inače bila.

Šta bi nam o vašim profesionalnim vrednostima i osobinama rekao neko ko radi sa vama?

Verujem da ono što me najviše određuje nije pozicija, nego pristup, kao i da ja ne treba da govorim o samoj sebi, nego da će moji rezultati to činiti za mene. Moje kolege bi vam verovatno rekle da sam nepopravljivi perfekcionista, koji će uvek otići korak dalje za tim. Pomenuće i da sam uvek spremna da preuzmem rizik projekta koji svi smatraju nemogućim, ukoliko verujem u isti, kao i tim koji će ga sprovesti. Ono što meni najviše znači jesu povratne informacije koje dobijam u kontekstu mentorstva i uticaja na razvoj karijera kolega sa kojima radim. Najveća vrednost koju ja mogu da kreiram jeste da pomognem drugima da budu daleko bolji od svih nas koji se danas nalazimo na liderskim pozicijama.

prisutan. Na moj stil liderstva su uticali različiti ljudi, kolege sa kojima radim i sa kojima sam radila, profesori i mentori, kao i oni koje nikada nisam upoznala, ali sam čitala njihove knjige. Jedan od posebnih profesionalaca koje bih izdvojila je Bob Collymore. Govor koji je održao na St. Gallen simpozijumu Lidera budućnosti i lidera sadašnjosti, a koji mi je poklonio 2014. godine, čuvam i danas. Vraćam mu se svaki put kada mi je potrebna inspiracija.

Koje su to ključne razlike koje primećujete u poslovnom okruženju, a koje utiču na to koliko će karijere žena biti uspešne ili ne?

Postoji jedna suštinska razlika između muškaraca i žena u poslovnom okruženju, a to je način na koji gradimo mreže kontakata. Muškarci često imaju jednu snažnu mrežu kontakata koja povezuje njihov profesionalni i privatni svet. Sve svoje vreme i energiju ulažu u te odnose, što im daje snažan, koncentrisan uticaj. Žene, s

SONJA KONAKOV SVIRČEV, MENADŽERKA ZA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE, DIVERZITET I INKLUZIJU, ERSTE BANKA SRBIJA

Snaga ravnopravnosti – kada su različitosti izvor zajedničkog uspeha

Rodna ravnopravnost nije samo društvena tema, već i temelj održivog razvoja svake zajednice i svake kompanije. Ona znači jednaku šansu da se čuje, vidi i vrednuje doprinos svake osobe – bez obzira na pol, ulogu, godine, poreklo, obrazovanje, nasleđe ili okolnosti. U poslovnom okruženju to podrazumeva da svako ima mogućnost da napreduje, da donosi odluke, da balansira između posla i privatnog života, i da zna da iza sebe ima podršku sistema koji prepoznaje njegovu vrednost

Za mene, rodna ravnopravnost u poslu nije samo broj žena na rukovodećim pozicijama – ona je atmosfera poverenja, međusobnog uvažavanja i otvorenosti koja omogućava da različiti pogledi i iskustva vode ka boljim rešenjima. Dobar poslovni ambijent, onaj koji podstiče kreativnost i inovacije, uvek počiva na kulturi jednakih mogućnosti i na uverenju da ravnoteža između profesionalnog i ličnog života nije luksuz, već preduslov dugoročne motivacije i uspeha.

U Erste Banci tu ravnotežu gradimo dosledno i sistemski. Verujemo da organizacija može biti snažna samo ako neguje različitost – i to ne deklarativno, već kroz svakodnevne prakse, odluke i vrednosti. Zato uvek s ponosom ističemo da žene čine polovinu članova našeg Izvršnog

odбора, što potvrđuje da su rodna ravnoteža i uključivanje različitih perspektiva vrednosti utkane u naš sistem odlučivanja.

Ova ravnoteža nije došla sama od sebe – rezultat je dugogodišnjeg rada na stvaranju kulture poverenja i jednakih mogućnosti. U okviru naših internih programa pažljivo osluškujemo potrebe zaposlenih, nudimo fleksibilne oblike rada, programe podrške roditeljstvu i kontinuirane edukacije o inkluzivnom liderstvu. Želimo da svako u Erste Banci oseti da je prepoznat, podržan i da može da napreduje tempom koji mu odgovara.

Podrška ženskom preduzetništvu – širi krug jednakih mogućnosti

Podsticanje rodne ravnopravnosti nije ograničeno samo na naše

radno okruženje. Jedan od važnih stubova našeg programa socijalnog bankarstva upravo je podrška ženskom preduzetništvu – segmentu koji u Srbiji beleži stabilan rast i ima sve veći društveni značaj. Preduzetnice često nailaze na prepreke u pristupu finansiranju, tržištima i stručnoj podršci, i zato nastojimo da im obezbedimo dodatnu sigurnost u najosetljivijim fazama razvoja biznisa.

Žene danas čine oko trećine svih korisnika kredita u našem segmentu socijalnog bankarstva, a taj broj iz godine u godinu raste. Sve više njih koristi ovu podršku da bi realizovale svoje ideje u oblastima sa snažnim društvenim uticajem – obrazovanju, zdravstvu, kreativnim industrijama, zanatstvu i uslugama. Na taj način, osim finansijske podrške, preduzetnicama pružamo i oslonac u trenuci-

Dobar poslovni ambijent, onaj koji podstiče kreativnost i inovacije, uvek počiva na kulturi jednakih mogućnosti i na uverenju da ravnoteža između profesionalnog i ličnog života nije luksuz

ma kada im je najpotrebniji – da njihov biznis sazri, opstane i postane dugoročno održiv. Udeo žena u ovim programima stabilno se kreće između 30 i 35 odsto, uz jasan trend rasta, što potvrđuje da preduzetnice prepoznaju Erste Banku kao pouzdanog partnera u razvoju svog poslovanja.

Priznanja koja potvrđuju vrednosti i obavezuju za dalje

Naš trud i doslednost prepoznati su i od strane stručne javnosti. Veoma smo ponosni na nagrade udruženja, organizacija i revizorskih kuća koje smo osvojili u poslednjih nekoliko godina: od priznanja „Šampion održivosti“ Foruma za odgovorno poslovanje, koje Erste Banka redovno dobija za projekte koji doprinose ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja, preko priznanja „ESG lider“ PwC-a dve godine zaredom, koje potvrđuje naš strateški pristup ovoj oblasti, pa sve do nagrade za „Najinkluzivnijeg poslodavca“.

Svaka od ovih nagrada za nas ima posebnu vrednost – ne samo kao potvrda rezultata, već i kao podsetnik da inkluzivna korporativna kultura, koja podržava i uvažava svakog pojedinca, jeste i ostaje ključ uspeha. One su vetar u leđa, ali i motiv da svakim novim korakom podižemo lestvicu više – za naše kolegice i kolege, klijentkinje i klijente, kao i za zajednicu u kojoj delujemo.



liderstvo koje inspiriše 

INTERVJU

BOJANA BOŽANIĆ

DIREKTORKA JP „GOLD
GONDOLA ZLATIBOR“

Samo inicijativa sa
svrhom daje rezultat

Sebe i institucije koje predstavljam vidim kao sponu između
javnog, civilnog i preduzetničkog sektora, a upravo ta pozicija nam
omogućava da donosimo konkretne i merljive rezultate



FOTO: MARKO CUSIN

Danas, već uveliko živimo u vremenu rodne ravnopravnosti u kom žene igraju podjednako važnu ulogu na svim poslovima kao muškarci, te su neretko liderke važnih projekata, institucija, organizacija, začetnice novih pokreta, vizionarke briljantnih ideja, neumorni borci (ili borkinje, kako vam drago) za bolje sutra. Na našim prostorima među njima se svakako ističe koncizna, prodorna, vedra i uspešna figura Bojane Božanić, dame sa izraženim smislom za razvoj biznisa i još izraženijom željom da pomogne ženama na najrazličitije načine. Kao direktorka JP Gold gondola Zlatibor, Bojana Božanić od 11. januara 2021, kada su prvi putnici prevezeni ovom najdužom panoramskom gondolom na svetu, vuče mudre poslovne poteze kojima posredno ojačava, kako zlatiborski okrug, tako i sve njegove stanovnike, te i žene preduzetnice.

Takođe je i jedan od osnivača Udruženja „Zlata“ i predsednica Saveta za rodnu ravnopravnost Opštine Čajetina. Za „EqualVoice“ govori o ciljevima i postignutim rezultatima.

- Smatram da mnogo može da

Samo se istorija danas seća da su žene nekada obavljale izuzetno naporene poslove, radni dani trajali su i po 16 sati, a primanja su im bila znatno manja od muških. Jedan od presudnih momenata u istoriji ženskog pokreta bio je 8. mart 1857. kada su radnice u tekstilnoj industriji izašle na ulice Njujorka. Pobunile su se protiv izuzetno loših uslova rada, sa jasnim zahtevima: kraće radno vreme, humaniji radni uslovi i jednaka plata za jednak rad. Srećom, ostvarile su ih.

se uradi na unapređenju položaja žena preduzetnica – ne samo u njihovom pravnom statusu već i u tome da se istakne sve ono što žene svakodnevno rade, koliko obaveza nose i na koji način balansiraju poslovne, porodične i lične uloge. One često funkcionišu u više paralelnih uloga, a cilj nam je da se o tome više govori i da se stvori prostor u kojem će se osećati podržano. Namera mi je da, iz sistema lokalne uprave, pružim konkretnu pomoć i otvorim dodatne mogućnosti za njihovo jačanje i vidljivost.

liderstvo koje inspiriše

Posebno nam je važno da kroz edukacije podignemo nivo znanja i samopouzdanja, te organizujemo radionice od psihološkog osnaživanja do pisanja biznis plana, razvoja novih ideja i veština za prelazak sa jedne poslovne faze na drugu. Fokusiramo se i na praktična rešenja problema i izazova sa kojima se žene susreću u radu. Važan cilj nam je i organizovanje konferencija i različitih događaja za umrežavanje, razmenu iskustava i građenje zajednice žena preduzetnica koje jedna drugoj mogu biti inspiracija, podrška i partneri.

Naši rezultati su mnogobrojni i vidljivi kroz održane konferencije i edukacije poput „Lider sa dušom“, „Volim svoj život!“ i niz drugih programa. Kroz saradnju sa marginalizovanim grupama i udruženjima postigli smo pomake i u društveno-odgovornom radu – saradivali smo sa roditeljima i decom ometenom u razvoju, ženama koje su prošle kroz teške bolesti, kao i drugim osetljivim grupama. Povezivali smo preduzetnice, učestvovali u rešavanju tekućih problema i radili na izradi različitih dokumenata važnih za unapređenje položaja žena. Sebe i institucije koje predstavljam vidim kao sponu između javnog, civilnog i preduzetničkog sektora, a upravo ta pozicija nam omogućava da donosimo konkretne i merljive rezultate.

Direktorka ste JP Gold gondola dugo. Koji su vam najveći benefiti, a koji najveći izazovi u poslu?

- Svojim uspehom smatram to što smo uspešno izvršili projekat posle dužeg niza godina tokom kojih smo radili na izgradnji, i sjajno funkcioniše. Napravili smo odličan tim i ono što smo zajedno postigli na nivou je start ap projekta koji se pokazao vrlo uspešnim, s druge strane je veoma neuobičajen – javno preduzeće koje je turistički projekat, a radi na komercijalnim osnovama, i imao je ovoliko uspeha posle pet godina postojanja.

Jedan od naših najvećih uspeha je trajanje, ali i stalna želja da se razvijamo i unapređujemo. Fokus nam je na timu, novim sadržajima, inovacijama i stvaranju identiteta Gold gondole kao mesta susreta, simbola povezivanja i progresivnog pristupa turizmu. Stalno smo korak ispred drugih. Naša organizacija okuplja partnere, lokalnu zajednicu, civilno društvo, ali i stvara poveznicu između prirode, urbanog života, tradicionalnog i savremenog. Jedinstvenost, to što smo najduža gondola na svetu i što smo mnogo toga uradili prvi u regionu, velike su prednosti koje nam daju prostor za dalji rast.

Izazovi su najpre povezani sa ljudskim resursima, jer kako se razvijaju novi sadržaji, tako raste i potreba za stručnim kadrom, novim uslugama, dodatnim edukacijama i obukama. Tu su i infrastrukturna ograničenja, kao i stalna potreba za prilagođavanjem tržištu. Radimo na tome kroz širenje mreže saradnika, razvoj novih



FOTO: MARKO CUSIN

„Gold gondolu“ vidim kao organizaciju koja istovremeno okuplja partnere, lokalnu zajednicu, civilno društvo, ali i stvara poveznicu između prirode, urbanog života, tradicionalnog i savremenog

usluga i stvaranje uslova koji će privući kvalitetne ljude. Kao direktor, verujem da je ključ u tome da prepoznam potencijale zaposlenih, postavim ih na mesta na kojima mogu dati maksimum i stvorim atmosferu u kojoj se osećaju dobro. Samo tako možemo obezbediti da i gosti i klijenti budu zadovoljni.

Koji su vam dalji koraci i planovi za Gondolu, Savet i Udruženje?

- U narednoj godini nastavićemo da se bavimo inovacijama, praćenjem trendova i razvojem novih aktivnosti. Želimo da podignemo nivo usluge, povećamo broj putnika, modernizujemo određene procese i unapredimo doživljaj koji pružamo gostima. Posebnu pažnju posvećujemo spajanju kulturnog nasleđa i savremenih turističkih trendova, jer današnji gosti sve više traže autentična, personalizovana iskustva, boravak u prirodi, kvalitetnu hranu, originalne proizvode od prirodnih materijala i sadržaje koji smanjuju stres i vraćaju čoveka izvornim vrednostima. Planiramo dalje ulaganje u infrastrukturu – razvijanje sadržaja na stanicama Gondole i ugostiteljskih kapaciteta. Izgradnja aerodroma na Zlatiboru dodatno će ojačati poziciju Gondole i doprineti rastu broja posetilaca na regionalnom nivou. Poseban fokus biće usmeren i na digitalizaciju, kroz unapređenje komunikacije i poslovanja savremenim tehnologijama. To uključuje efikasnije korišćenje digitalnih kanala, razvoj online usluga i rezervacija, kao i uvođenje interaktivnih sadržaja koji unapređuju korisničko iskustvo i ubrzavaju procese.

Što se tiče Saveta za rodnu ravnopravnost i Udruženja „Zlata“, nastavljamo sa radom na umrežavanju žena, jačanju njihovih kapaciteta i promociji proizvoda i usluga. Cilj nam je da sve aktivnosti podignemo na viši nivo, organizujemo veći broj edukacija, radionica i konferencija i uključimo više žena iz celog zlatiborskog kraja.

Место сусрета

Најлепше успомене настају тамо где се
традиција спаја са иновацијом, а људи
и природа постају једно.



STRUČNOST, POSVEĆENOST, ENERGIJA

ŽENE KOJE OBLIKUJU FILLERINU

Beauty industrija zahteva razumevanje emocija, estetike, komunikacije i preciznosti. Godinama, reklo bi se prirodno, okuplja više žena, ali švajcarsko-italijanski brend Fillerina je primer da i muškarci imaju jednako mesto u njoj

Posebnu ulogu u ovoj priči ima direktor kompanije Akseent Co - Zoran Aksentijević. Njegovo prepoznavanje brenda Fillerina i kolegice sa kojima deli

istu viziju i koje su nosioci projekta postavili su temelje brenda koji spaja stručnost, emociju i razumevanje potreba savremene žene. U vremenu u kome vode timove, upravljaju brendovima, pomeraju granice i standarde u biznisu, postoji onaj trenutak koji je ženama, kao, uostalom, i muškarcima, neophodan - trenutak povratka sebi. Upravo tu nastaje pro-

stor u kojem Fillerina ima posebno mesto. To nije samo dermokozmetički tretman. Fillerina je mnogo više od proizvoda, ona je ritual, momenat u danu kada zastanemo, usporimo i posvetimo se sebi.

A iza Fillerine, pored Zorana, stoje i Marija, Milica i Marijana, i one govore za EqualVoice.





MARIJA ZILLI, Executive Manager

Žene u biznisu imaju ključnu ulogu

Marija Zilli je izvršna menadžerka, deo top menadžmenta kompanije Akseant Co i licencirani edukator za brend Fillerina. Ona vodi strateški rast brenda, razvoj internih timova i usmerava poslovne procese u skladu sa aktuelnim trendovima u industriji.

– Industrija u kojoj radim već godinama prirodno okuplja veliki broj žena, kako zbog empatije, komunikacije i preciznosti koje ovaj sektor zahteva, tako i zbog činjenice da žene često stvaraju atmosferu poverenja i posvećenosti, koja je u beauty i well-being segmentu ključna. Ipak, u industriji ima i muškaraca, ali žene prednjače jer u ovaj posao ulaze sa snažnom motivacijom, emocionalnom inteligencijom i autentičnom kreativnošću – kaže Marija.

Marija naglašava da žene u biznisu imaju ključnu ulogu, ali i veliku odgovornost: da pokažu doslednost, snagu i sposobnost povezivanja. Njena karijera je potvrda da je ženski stil vođenja efektan jednako kao i muški kada se kombinuje sa jasnim ciljevima, posvećenošću timu i stalnim usavršavanjem.

Zato i veruje da je edukacija ključ za svakoga ko želi da izgradi karijeru u ovoj oblasti. Njen savet je jasan: učite, investirajte u svoje znanje, budite otvoreni za nove metode i tehnologije i nikada ne prestajte da razvijate svoje komunikacione veštine. Spoj stručnosti, znanja o ljudima i želje da se napreduje uvek pravi razliku.



MILICA MARKOVIĆ, International Marketing Manager

Pronađite prostor gde se sreću vaše znanje i energija

Milica Marković, magistar farmacije medicinski biohemičar na specijalizaciji, pripada novoj generaciji ekspertkinja koje objedinjuju naučno znanje, strateški marketing i razumevanje globalnih trendova. Znanje o procesima u koži, farmakologija i biohemija u spoju sa marketingom omogućili su joj da izgradi jedinstven profil menadžera, koji istovremeno razume nauku, tržište i potrebe savremenog korisnika. Kroz višegodišnji rad u kompaniji Akseant Co, Milica je bila uključena u razvoj više projekata, a danas kao International Marketing Manager vodi komunikaciju i rast brenda Fillerina. Kao žena u biznisu, veruje da je pozicija i uloga žena danas snažnija nego ikad – zahvaljujući znanju, istrajnosti i sposobnosti da paralelno upravljaju i ljudima i procesima. Njeno iskustvo potvrđuje da se karijera gradi strpljenjem, posvećenošću i stalnim rastom. Profesionalni put je utemeljen na hrabrosti, strateški i autentično – spajajući znanje sa energijom i savremeni marketing sa dubokim razumevanjem ženskog iskustva.

Ženama koje žele da krenu sličnim putem poručuje: „Ulaganje u znanje je najisplativija investicija. Edukujte se, pratite trendove, razvijajte analitiku i komunikaciju. Pronađite prostor gde se sreću vaše znanje i energija. Tu se gradi karijera.“



MARIJANA GRKOVIĆ, Sales Manager

Dobro je što je sve više muško-ženskih timova u beauty industriji

Marijana Grković vodi prodajnu strategiju i partnerske odnose brenda Fillerina, fokusirajući se na razvoj tržišta, unapređenje korisničkog iskustva i kontinuiranu edukaciju saradnika. Ističe da uloga sales menadžera danas nije samo prodaja, već i kreiranje iskustva.

Kombinacija obrazovanja i naprednih komunikacionih tehnika omogućila joj je da duboko razume potrebe korisnika, način na koji funkcioniše tržište beauty industrije, ali i kako izgraditi poverenje kroz edukativnu i personalizovanu prodaju.

– Žene u prodaji posebno dolaze do izražaja zahvaljujući empatiji, sposobnosti aktivnog slušanja i veštini da stvore čvrste profesionalne veze – kaže Marijana, i dodaje da je ipak sve više mešovitih timova u industriji, što doprinosi dinamici, raznovrsnosti perspektiva i boljim rezultatima.

Kroz svoje lično iskustvo u biznisu, naglašava da žene imaju izuzetno važnu ulogu jer unose stabilnost, strategiju i emocionalnu inteligenciju u poslovne procese. Posebno ceni razvoj sopstvenih veština, strpljenje i sposobnost balansiranja između analitičkog i intuitivnog pristupa, a ženama koje žele da uđu u posao prodaje ili beauty industrije šalje jasnu poruku: „Prodaja je proces razumevanja ljudi i njihovih potreba, a to je prostor u kojem žene prirodno briljiraju.“



INTERVJU

DR ELENA ARSOVA, CEO HAIR CLINIC BALKAN

Doktorka koja je preoblikovala pristup rastu kose

Dr Elena Arsova prva je u Evropi primenila tretman mezonitima i uvodi regenerativne metode koje pacijentima donose stvarnu transformaciju. Za EqualVoice kaže da u medicini i „muški“ i „ženski“ klubovi mogu biti jednako surovi ako nemate odgovarajuće kvalitete i da u ovoj zajednici preovladava profesionalna jednakost

Zahvaljujući inovativnim metodama, stekli ste reputaciju renomiranog doktora i trihologa. Da li je ova oblast medicine „muški klub“ i da li vam je to što ste žena olakšalo ili otežalo put?

Kompetentnost, darovitost i veština su ključni faktori za određivanje statusa pojedinca, kako u profesionalnom, tako i u akademskom okruženju. U kontekstu medicine, a posebno u oblasti trihologije, ova pravila važe bez obzira na polnu pripadnost. Svako ko želi da doprinese ovoj dinamičnoj disciplini mora da pokaže visoke standarde stručnosti i inovativnosti, što često nadilazi tradicionalne predrasude vezane za pol. I takozvani „muški“ i „ženski“ klubovi mogu da budu jednako surovi ako nemate odgovarajuće kvalitete.

Trihologija, kao grana medicine koja proučava strukturu, funkciju i bolesti kose, značajno je napredovala od '70-ih godina prošlog veka. Tokom poslednjih 20 godina, razvoj ove oblasti je posebno dinamičan zahvaljujući doprinosima i muških i ženskih istraživača i doktora. U ovom kontekstu, jasna podela na muške i ženske „klubove“ ne postoji, što govori o profesionalnoj jednakosti koja preovladava unutar ove naučne zajednice. Kao rezultat toga, ambiciozni pojedinci mogu napredovati isključivo na osnovu kvalifikacija i inovacija koje donose u svoju praksu.

Moje iskustvo sa kongresa na kojem sam prvi put predstavila svoj rad o tretmanu mezonitima ilustracija je ovog fenomena. Na tom događaju, suočila sam se sa snažnom tremom, ne samo zato što sam bila anonimus unutar zajednice, već i zbog toga što sam predstavljala tretman koji nije ranije primenjen u Evropi. Ova kombinacija izazova, koju sam doživela

kao duplu tremu, učinila je trenutak još značajnijim.

Međutim, podrška i pohvale od uglednih stručnjaka poput profesorke Antonele Tosti, jedne od osnivača trihologije, profesorke Nine Lortkipanidze i Yulije Ovcharenko, obogatili su mi čitavo iskustvo. Njihovo priznanje nije bilo usmereno na moj pol, već na kompetentnost i darovitost. Ovaj trenutak ponosa me je podsetio da u trihologiji, kao i u drugim oblastima medicine, uspeh zavisi pre svega od stručnosti i sposobnosti individue.

Prva ste doktorka u Evropi koja je primenila tretman mezonita za stimulaciju rasta kose. Kakve je efekte to dalo pacijentima, a kako je protumačeno u naučnim krugovima?

U naučnim krugovima, moj tretman mezonitima za rast kose ostaje tema kontroverze. Mnogi ugledni stručnjaci, poput profesorice Lidije Rudnike, Antonele Tosti, Pietra Gentilea, Sergia Vano Galvana, Naci Celik, prepoznali su originalnost i potencijal mog pristupa. Na svetskom kongresu za medicinska istraživanja IMCAS u Parizu 2024, kao i na svetskom kongresu za istraživanja kose u Dalasu 2023. godine, prezentovala sam tretman mezonitima. Ipak, nakon svake prezentacije, usledile bi burne diskusije među doktorima. Jedan deo bi bio oduševljen, dok su drugi ostali skeptični smatrajući da tretman nije adekvatno rešenje.

Moj pristup ne rezonira, a i ne može da rezonira sa pristupom svakog mog kolege. Verujem da rasprava favorizuje napredak i otvara vrata novim dimenzijama istraživanja. Diskusije s doktorima su omogućavaju razmenu znanja koja može doprineti unapređenju metodologije lečenja. Trenutno radim

na istraživanju koje će preokrenuti i najveće skeptike u vezi sa tretmanom mezonitima, a planiram da ga prezentujem na Svetskom kongresu za istraživanje kose u Seulu sledeće godine.

Moj cilj sa tretmanom mezonitima nije bio da oduševim i pridobijem naučnu zajednicu, nego da pacijentima omogućim bolje rezultate u rastu kose. Zavisno od tipa gubitka kose, stadijuma proređivanja i stanja folikula dlake, moguće je da se primenom tretmana mezonitima postigne poboljšanje u gustini kose od 50 do 100%. Naravno, i pacijenti su teška „publika“ kao i doktori, ali njihova briga proizlazi iz straha od nepoznatog. Kao stručnjak sa više od 15 godina iskustva u lečenju problema kose, uvela sam i druge inovativne metode, uključujući mikronidling mezoterapiju i primenu matičnih ćelija.

Otvoreni dijalog sa kolegama doprinosi podizanju svesti o novim pristupima u lečenju gubitka kose, a sa pacijentima omogućava ličnu transformaciju i unapređenje kvaliteta života.

Koji su trendovi u oblasti trihologije?

Tretmani iz oblasti regenerativne medicine su budućnost u lečenju gubitka kose, a softveri veštačke inteligencije budućnost u dijagnostici.

Sa stanovišta regenerativne medicine, tretmani za gubitak kose aktiviraju prirodne procese obnove organizma, usmeravajući se na revitalizaciju oslabljenih folikula dlake. Koristeći matične ćelije kao ključni sastojak, uvela sam dva nova tretmana bazirana na rastvoru ili mediju mu od matičnih ćelija, koji se mogu smatrati „biološkim serumima“, koji pokreću procese regeneracije. Bogati su faktorima rasta i peptidima, ima-

ju potencijal da repariraju i osnaže folikule dlake, produže fazu rasta i skrate fazu opadanja, što na kraju omogućava formiranje zdrave i jake dlake.

Pored toga, umetnost dijagnostike u oblasti trihologije se značajno unapređuje upotrebom softvera veštačke inteligencije. Moja nova "igračka" je AI trihoskopija, bazirana na primeni digitalnog dermoskopa i sofisticiranog AI softvera, koja omogućava detaljnu analizu stanja kose. Dok radim pregled folikula dlake, softver automatski meri brojne parametre, uključujući broj dlaka po kvadratnom centimetru, debljinu dlake i srazmeru jakih i slabih dlaka. Ovi podaci daju informacije ključne za postavljanje dijagnoze i planiranje terapije.

Uvođenje AI softvera ne samo da će poboljšati analizu podataka i tačnost dijagnostike, već će i značajno unaprediti terapijske opcije. Veštačka inteligencija će omogućiti lekarima da analiziraju velike količine podataka brzo i efikasno, pružajući personalizovane terapijske programe prilagođene specifičnim potrebama svakog pojedinca. Na taj način, potencijal budućnosti lečenja gubitka kose leži u snažnoj sinergiji regenerativne medicine i napredne tehnologije, a pacijenti će imati koristi od sveobuhvatnijih i efikasnijih rešenja.

U vašoj oblasti neophodna je konstantna edukacija. Šta je vaš savet ženama koje se odluče na sličan put?

Mislite svojom glavom i formirajte svoj identitet. 21. vek je kompletno u znaku ulepšavanja, podmlađivanja i pobeđe vremena. Sa porastom potražnje za zdravstvenim i estetskim tretmanima, ponuda proizvoda nikada nije bila veća, a tržište preplavljuje proizvodi i istraživanja koja često

obmanjuju kupce. U tom kontekstu, sposobnost kritičkog mišljenja je od esencijalne važnosti.

Kontinuirana edukacija može pomoći u prepoznavanju novih metoda lečenja, njihove efikasnosti ili neefikasnosti, kao i naučnoj osnovanosti tih informacija. Međutim, često se dešava da edukacija postane rutinska i važno je ići dalje od pukog sticanja znanja. U ovom poslu, pravi uspeh leži u sposobnosti da se obično radi na neuobičajen način, da se izgrade sopstvene ideje i pristupi.

Dublje razmišljajte o naučenom, postavljajte kritička pitanja o podacima koji vam se predstavljaju. Identitet koji gradimo kao doktori ne može biti zasnovan isključivo na trenutnim trendovima, već mora biti rezultat promišljenog razmišljanja i analize. Kroz jedinstveni pristup, čak i naizgled običnim tretmanima, možete postići neuobičajeno dobre rezultate, ostavljajući svoj lični pečat u svetu zdravstvene i kozmetičke industrije. Tako svako od nas može doprineti ne samo svojoj profesionalnoj uspešnosti, već i unapređenju celokupne zajednice koja teži zdravlju i lepoti.

U vašem poslu brojni su izazovi „savetovanja“ u eri društvenih mreža?

Svakodnevno se suočavam s problemima koje uzrokuju neprovereni saveti. Često mi na društvenim mrežama korisnici predlažu alternativne tretmane predstavljajući ih kao „prave lekove“. Iako je deljenje ličnih priča pozitivno, zabrinjavajuće je koliko ljudi veruje u njih bez kritičkog promišljanja. Treba naglasiti da lična iskustva nisu nauka i ne mogu zameniti validne medicinske savete.

Nažalost, susrećem pacijente koji su zakasnili sa pravim tretmanima zbog korišćenja „lekova“ i recepta sa društvenih mreža. Ovo je alarmantno i podseća nas na važnost stručnosti u medicini.

Jedan od ključnih izazova s kojima se stručnjaci suočavaju jeste potreba za promovisanjem i unapređivanjem zakonskih i etičkih normi u svetu medicine. Pozivam svakog doktora da ne samo da formira, već i da aktivno prezentuje svoje nezavisno ekspertsko mišljenje. Ovo može poslužiti kao zaštita od nadrilekara i kao oružje u borbi



Dijagnostika u oblasti trihologije se značajno unapređuje upotrebom softvera veštačke inteligencije. AI trihoskopija, bazirana na primeni digitalnog dermoskopa i sofisticiranog AI softvera, omogućava detaljnu analizu stanja kose



U ženskom timu pitanja poput trudnoće i odgoja dece predstavljaju svakodnevicu, pa se trudim da prilagodim radne uslove potrebama majki u timu

protiv dezinformacija koje mogu naškoditi ljudima.

Samo tako možemo osigurati da se pacijenti ne oslanjaju na neproverene savete, već da traže pomoć od stručnjaka i tako zaštite svoje zdravlje i dobrobit.

Vaš tim je ženski. Da li je to slučajnost ili više volite da radite sa ženama?

Izabrala sam da formiram ženski tim, što nije slučajnost, već promišljena poslovna odluka utemeljena na razumevanju potreba pacijenata u beauty industriji, gde je osećaj sigurnosti i poverenja od ključnog značaja. Nakon sprovedene ankete među pacijentima, rezultati su pokazali da se većina njih, bilo da su muškarci ili žene, oseća prijatnije u prisustvu ženskog medicinskog tima. To ne mora nužno značiti da su žene superiornije u tim oblastima, već da njihova empatija i senzibilitet često doprinose boljem razumevanju potreba pacijenata.

Iako je moj prvi ešalon isključivo ženski, važno je naglasiti da moj tim nije ograničen samo na žene. Uključila sam i muške članove u različitim sektorima, što omogućava kreiranje mešovitog tima koji doprinosi raznovrsnijem spektru stavova, ideja i rešenja. U poslovanju, sinergija između različitih perspektiva može doneti inovacije i napredak.

Kao liderka kompanije, kako inspirišete tim da neguju podržavajuću kulturu?

Smatram da su dobri uslovi za rad, adekvatno vrednovanje i materijalna kompenzacija ključni elementi u ovom procesu. Pored materijalnih benefita, jednako je važno fokusirati se na nematerijalne aspekte koji doprinose emocionalnom i psihološkom blagostanju zaposlenih.

Svaki član mog tima je jedinstven, sa sopstvenim interesima, osobinama i veštinama. Ulažem vreme u individualni rad sa njima kako bih prepoznala njihove potencijale i usmerila ih prema razvoju poslovnih segmenata koji odgovaraju njihovim sposobnostima. Time ne samo da doprinosim njihovom profesionalnom razvoju, već i jačam njihovu svest o važnosti individualnog doprinosa uspehu firme. Pohvale i nagrade za izvanredan rad su redovna praksa, jer smatram da je priznanje motivacija koja pokreće dalje.

U ženskom timu pitanja poput trudnoće i odgoja dece predstavljaju svakodnevicu, pa se trudim da prilagodim radne uslove potrebama majki u timu. Ovako postavljen pristup moj tim prepoznaje i ceni, čime se stvara osećaj zajedništva i pripadnosti. Uz to, organizovanje mini odmora za tim postaje praksa koja omogućava zaposlenima da provedu kvalitetno vreme sa porodicama ili se posvete svojim hobijima, čime se dodatno jača timska harmonija.

Naše okruženje, naročito u okviru zdravstvenih usluga, može biti emocionalno iscrpljujuće, s obzirom na to da pacijenti često ima-

ju nerealna očekivanja i zahtevaju stalnu dostupnost. Stoga su redovni odmori ključno sredstvo za očuvanje mentalnog zdravlja mog tima. Moja briga za njihovo blagostanje stvara lojalnost i podršku koja je temelj uspeha našeg kolektiva.

Koliko je izazovno biti u isto vreme i CEO i lekar?

Osnivanje klinike, poput Hair Clinic Beograd, predstavlja izvanredan poduhvat sa brojne izazove, posebno kada se nalazite u poziciji da istovremeno obavljate funkcije CEO-a i trihologa. Ove dve uloge, iako mogu izgledati komplementarne, često zahtevaju različit "mindset" i pristupe. Kao lekaru, moj fokus je usmeren na pacijente, njihove potrebe i pružanje visokokvalitetne medicinske usluge. S druge strane, kao CEO, moram planirati i razvijati strategije koje će osigurati dugoročnu održivost i rast klinike.

U skladu sa tim, postavila sam jasne granice između ovih uloga kako bih osigurala maksimalnu posvećenost svakom aspektu mog rada. Kada sam u kontaktu sa pacijentima, ne dozvoljavam sebi da budem ometena poslovnim obavezama. Vrhunski tim, efikasni tretmani i kvalitetne usluge su stubovi moje klinike. Svaki pacijent zaslužuje savršenu uslugu i svi radimo da ispunimo taj cilj. Najveća čast je imati zadovoljne pacijente.

Kao CEO kontinuirano razmišljam o razvoju klinike. Istražujem nove strategije, pratim trendove u marketingu, tržište i konkurentne tretmane i proizvode. Imam posebnu kancelariju i posebne dane i sate da se fokusiram na zadatke vezane za rukovođenje, bez ometanja. Ovaj pristup mi omogućava da balansiram između kliničkog rada i menadžmenta, što nije jednostavno, ali je neophodno za uspeh.



žene koje inspirišu 

BILJANA VUKIĆEVIĆ, BUSINESS UNIT MANAGER
PHARMACY SERBIA U KOMPANIJU BEIERSDORF

USPEH *nije savršenstvo* VEĆ *ravnoteža*

Biljanin put u okviru brenda Eucerin počeo je još tokom studentskih dana. Kao studentkinja farmacije, dobila je priliku da bude promoter brenda, što je bio njen prvi profesionalni korak i važan trenutak koji joj je dao samopouzdanje i dodatnu motivaciju

Tada nije mogla ni da nasluti da će upravo Eucerin i Beiersdorf postati mesto njenog dugoročnog profesionalnog razvoja. Po završetku studija, priključila se timu kao stručni saradnik i tako zakoračila u svet velike multinacionalne kompanije i vrhunske dermokozmetike. Taj svet ju je oblikovao, kako kaže, i profesionalno i lično.

Tokom 18 godina karijere, kroz razne uloge – od saradnika, menadžera za ključne kupce, rada na eksportnim tržištima i u sektoru prodaje – izrasla je u direktorku farmaceutskog sektora kompanije Beiersdorf. Danas, zajedno sa svojim timom, razvija brendove Eucerin i Hansaplast, sa jednakim entuzijazmom i posvećenošću kao i na samom početku.

- Već tokom studija stekla sam solidne temelje iz farmaceutske tehnologije i kozmetologije, ali se pravo produbljivanje znanja dogodilo tek kroz praksu – kroz rad i blizak kontakt sa principima na kojima je Eucerin razvijen - kaže Biljana.

Beiersdorf je, dodaje, kompanija koju je osnovao farmaceut, a u samim korenima brenda Eucerin leži saradnja farmaceuta i dermatologa.

- Svi naši proizvodi oslanjaju se na duboko razumevanje kože i njenih potreba, kao i na farmaceutsko-tehnološke principe koje sam učila još tokom studija. Eucerin je savršen spoj tradicije i inovacije. Već više od 120 godina oslanjamo se na proverena

znanja, ali istovremeno neprekidno pomeramo granice – kroz istraživanja, razvoj novih aktivnih sastojaka i naprednih formulacija. U takvom okruženju, učenje nikada ne prestaje, što me dodatno motiviše i inspiriše tokom cele karijere.

FOTO: SKREC



Uloga žene menadžera često sa sobom nosi dodatni teret očekivanja. **Balans je moguć,** ali ne kao stroga podela između privatnog i poslovnog, već kao njihovo prožimanje

Biljana veruje da su ključne osobine koje vode ka uspehu posvećenost, upornost i spremnost na kontinuirano učenje

Govoreći o karijeri u velikim sistemima, Biljana veruje da su ključne osobine koje vode ka uspehu posvećenost, upornost i spremnost na kontinuirano učenje. Po njenim rečima, važno je ostati otvoren za nova znanja bez obzira na godine iskustva ili poziciju. Profesionalna zrelost ogleda se upravo u spremnosti da se stalno raste i razvija.

U kompaniji poput Beiersdorfa, gde su inovacije svakodnevne, radoznalost i otvorenost za novo pravi su pokretači napretka. Pored toga, ističe važnost saradnje i rada sa ljudima – čvrsto verujući da su najbolji rezultati plod timskog duha, poverenja i otvorene komunikacije.

Kada govori o vrednostima kompanije u kojoj radi, Biljana na prvo mesto stavlja pouzdanost i kvalitet. Iza svakog proizvoda stoji jasna filozofija – vera u moć da se unapredi kvalitet života.

Eucerin proizvodi efikasno rešavaju konkretne probleme sa kožom, ispunjavaju očekivanja korisnika i slušuju njihovo poverenje, a upravo ta odgovornost prema korisnicima smatra se najvećom snagom kompanije.

Neminovno, pitali smo Biljanu šta za nju znači biti uspešna žena.

- Uspešna žena je, po mom mišljenju, ona koja je ostvarena u onome što zaista želi – bilo da je to poro-

dični, profesionalni ili neki treći aspekt života. Uspeh vidim kao balans – sposobnost da budete ispunjeni kao majka, partnerka, prijatelj, ali i kao profesionalac. Uspeh nije savršenstvo, već svakodnevno traganje za smislom, mirom i zadovoljstvom - kaže Biljana.

Uloga žene menadžera često sa sobom nosi dodatni teret očekivanja, i Biljana to otvoreno priznaje. Ipak, smatra da je balans moguć, ali ne kao stroga podela između privatnog i poslovnog, već kao njihovo prožimanje. Posao je deo života, kao i porodica, prijatelji, vreme za sebe – i važno je da se svakom segmentu posveti pažnja u skladu sa prioritetima i životnom fazom.

Dodaje da ne treba težiti savršenstvu, već realnim očekivanjima, da je važno osloniti se na podršku okoline i prepoznati kada treba usporiti. Balans je, kako kaže, svakodnevna odluka i veština stalnog prilagođavanja.

Mladim ženama koje žele da pođu njenim putem poručuje da veruju u sebe.

- To samopouzdanje mora biti utemeljeno na radu, učenju i istrajnosti. Uspeh se retko događa preko noći – često su upravo mali koraci oni koji nas najbrže dovedu do cilja. Ne upoređujte se sa drugima – vaš put je samo vaš. Slušajte svoj unutrašnji glas, budite strpljive i verujte da je moguće ostvariti i karijeru i ličnu ispunjenost - savetuje ona.

Pravo osnaživanje leži u mogućnosti izbora

Ime Tijane Negovanović je prepoznatljivo u industriji hotelijerstva. Za EqualVoice piše o ulozi i doprinosu žena u ovoj zahtevnoj oblasti, ali i o hotelu St. Regis kao kruni dosadašnje karijere



TIJANA NEGOVANOVIĆ,
DIREKTORKA
MARKETINGA HOTELA
ST. REGIS U BEOGRADU

Moj profesionalni put u hotelijerstvu počeo je sasvim slučajno. Kao dvadesetogodišnja studentkinja komunikologije, otišla sam na praksu u jedan veliki hotel, iako moj studijski smer nije imao nikakve veze sa turizmom i hotelijerstvom. Ipak, od prvog dana taj svet me je osvojio – miris lobija, uniformisanost, ritam velikog sistema i važnost svake uloge u njemu. U tom istom hotelu sam nekoliko godina ranije slavila maturu i nikada mi nije palo na pamet da ću jednog dana tamo raditi. Upravo tada sam naučila šta znači profesionalizam, timski rad, ozbiljnost velike korporacije i snaga standarda koji čine da sve funkcioniše besprekorno. Ostala

sam u hotelijerstvu i nikada nisam napustila tu industriju.

Danas s ponosom mogu da kažem da je u ovom momentu St. Regis Beograd kruna moje karijere. To je prvi luksuzni međunarodni brend u Beogradu, a imala sam privilegiju da budem deo njegovog otvaranja zajedno sa izuzetnim ljudima iz našeg tima i kolegama iz Marriott International. Taj proces je bio iskustvo koje se pamti: susret lokalnog i globalnog znanja, tradicije i savremene vizije, discipline i kreativnosti.

Brend St. Regis nastao je iz vizije Johna Jacoba Astora, koji je želeo da stvori mesto gde se elegancija i društveni duh spajaju. Njegova majka, Karolina Astor, „kraljica njujorškog visokog društva“, utemeljila je različite rituale i taj duh mi danas negujemo u Beogradu, ne kao formu, već kao suštinu: spoj globalnih standarda i beogradske autentičnosti.

Kultura St. Regis-a zasniva se na izvrsnosti, autentičnosti i posvećenosti detalju. Na najboljoj beogradskoj adresi, u prostoru gde se duh Pete avenije susreće s dušom modernog Beograda, stvaramo iskustva koja traju. Svaki gest, svaka rečenica i svaki osmeh deo su pažnje koju gosti osećaju, jer istinski luksuz nije u distanci, već u toplini i promišljenosti.

Kao žena u industriji koja je bila dominantno muška, mogu iskreno da kažem napredak postoji, ali put je

dug. Ima mnogo izuzetnih žena koje donose empatiju, strpljenje, jasnoću i snagu, ali se i dalje oseća dominacija muškaraca, ne samo u hotelijerstvu, već generalno. Verujem da moramo prestati da poslove delimo na „muške“ i „ženske“, kao i da razlike u plati ili očekivanjima budu stvar prošlosti. Rodna ravnopravnost za mene znači mogućnost izbora i jednak prostor da svako raste, izrazi se i bude prepoznat po rezultatima, a ne po pretpostavkama.

Work-life balans je tema o kojoj se mnogo govori, ali iskreno često više u teoriji nego u praksi. Savremene žene danas stoje pred ogromnim izazovima: da grade karijeru, budu liderke, majke, partnerke, prijateljice... i sve to istovremeno.

Ideja da „možemo sve“ jeste lepa, ali stvarnost je složenija. Poslovni svet još uvek funkcioniše po pravilima koja nagrađuju dostupnost, a ne ravnotežu. Posao može doneti veliko ispunjenje, ali nijedan uspeh ne može nadoknaditi propuštene godine sa decom, niti se roditeljstvo može „outsourcovati“. Pravo osnaživanje leži u mogućnosti izbora da svesno znamo gde su naši prioriteti i da kreiramo život koji uvažava i ambiciju i porodicu.

Za mene je St. Regis Beograd više od posla. To je prostor u kojem se duh tradicije i vizije spajaju u svakom detalju. To je priča o stilu, kulturi i ljudima koji veruju da luksuz nije cilj, već način postojanja.



ST REGIS
BELGRADE

Popodnevni čaj. Ritual koji inspiriše.

Na najboljoj beogradskoj adresi, u okviru hotela St. Regis, Rise Patisserie donosi čuveni ritual Karoline Astor - popodnevni čaj.

Savremena interpretacija tradicije i oda lepoti koja traje više od jednog veka, ovaj ritual spaja prošlost i sadašnjost u nezaboravno iskustvo.

Pored pažljivo odabranih JING čajeva, poznatih po finoći i ravnoteži ukusa, ovde se služe i domaći čajevi Josif Pančić, koji unose dah lokalnog nasleđa i prirodnog bogatstva Srbije. U ambijentu gde se duh Pete avenije susreće s dušom modernog Beograda, svaki trenutak popodnevnog čaja postaje posvećen uživanju, eleganciji i nezaboravnom predahu.

Rise Patisserie u hotelu St. Regis
Nikolaja Kravcova 1a
t. +381 11 6666 066
[Stregis.com/belgrade](https://stregis.com/belgrade)



Member of
MARRIOTT BONVOY™

Stay exquisite at more than 60 St. Regis hotels and resorts worldwide.

@stregishotels

OLGICA SAMOILOVIĆ BAŠTOVANOVIĆ,
VLASNICA KOMPANIJE HEDERA VITA

Žena koja je od sapuna napravila carstvo prirodne lepote

Kada sam počinjala, mnogi nisu ozbiljno shvatali ženu koja u malom gradu pravi prirodnu kozmetiku i veruje da od toga može da stvori ozbiljan posao. Ali naučila sam da prepreke nisu tu da nas zaustave, već da nas ojačaju

Preduzetnički put Olgice Samoilović Baštovanović počeo je prilično hrabro. Napustila je siguran posao u farmaceutske kompaniji u Beogradu i vratila se u Loznicu da bi pokrenula sopstveni biznis.

Šta je bio onaj ključni trenutak kada ste odlučili da rizikujete i krenete svojim putem?

Verujem da svaka prekretnica u životu dolazi iz potrebe za smislom. Iako sam imala stabilan posao u farmaceutske industriji, u meni je stalno tinjala želja da stvaram nešto svoje, da radim rukama i vidim konkretan rezultat. Ključni trenutak bio je onaj kada sam shvatila da me sigurnost više ne ispunjava – da želim slobodu da kreiram, a ne samo da izvršavam. Napustila sam Beograd, vratila se u Loznicu i u malom porodičnom prostoru počela da pravim sapune od prirodnih sastojaka. Nisam tada ni slutila da ću upravo tim korakom otvoriti vrata jednom potpuno novom životu.

Zašto baš prirodna kozmetika? Šta vas je inspirisalo da svoj hobi pretvorite u biznis koji danas izvozi proizvode u više od 15 zemalja sveta?

Sve je počelo iz čiste ljubavi prema prirodi i želje da sebi i svojoj porodici obezbedim negu bez hemikalija. Kako su sapuni koje sam pravila za prijatelje i rodbinu počeli da dobijaju sve više pohvala i porudžbina, shvatila sam da tu postoji i poslovna prilika. Prirodna kozmetika je spoj nauke, tradicije i emocije – i to me je oduvek privlačilo. Danas „Hedera Vita“ izvozi u više od 15 zemalja, ali u suštini, sve je i dalje zasnovano na onom prvom osećaju – iskrenoj ljubavi prema prirodnom.



FOTO: MLADEN NAD

„Hedera Vita“ danas ima više od 500 proizvoda, ali vi i dalje insistirate na ručnoj izradi, ličnom pečatu i bliskosti sa zaposlenima. Kako uspevate da zadržite tu toplinu i autentičnost u rastućem biznisu?

To je, zapravo, srž našeg identiteta. Nikada nisam želela da „Hedera Vita“ postane hladan sistem. Kod nas se svaki proizvod tretira kao mali komad umetnosti – od formulacije do pakovanja. Svaki zaposleni zna koliko je

važan deo tima i trudim se da održimo atmosferu porodične firme. Ljudi osećaju tu energiju – i zaposleni i kupci.

Jedna ste od retkih preduzetnica koja otvoreno kaže da ne želi da njena firma preraste u veliku korporaciju. Zašto vam je važnije da poznajete svakog zaposlenog nego da povećavate broj radnika i profit?



Zato što verujem da veličina nije u brojevima, već u vrednostima. Kada znate svakog zaposlenog, njegovu priču, strahove i snove – tada zajedno gradite nešto što ima dušu. Velike korporacije često izgube taj ljudski dodir, a meni je upravo to ono što želim da očuvam. Profit dolazi kada radite iz srca.

Koliko je bilo teško izboriti se kao žena preduzetnica, posebno u jednoj manjoj sredini poput Loznice? Da li ste nailazili na predrasude ili prepreke samo zato što ste žena?

Naravno da jeste bilo izazovno. Kada sam počinjala, mnogi nisu ozbiljno shvatali ženu koja u malom gradu pravi prirodnu kozmetiku i veruje da od toga može da stvori ozbiljan posao. Ali naučila sam da prepreke nisu tu da nas zaustave, već da nas ojačaju. Svaka sumnja drugih bila mi je samo dodatna motivacija da pokažem da mogu – i da žene mogu.

"Hedera Vita" je prepoznatljiva po filozofiji "manje marketinga, više kvaliteta". Koliko vam je važno da proizvod sam "priča svoju priču" i koliko je taj pristup doprineo poverenju kupaca?

Verujem da iskren brend ne mora da viče da bi bio primećen. Ako proizvod zaista vredi, ljudi će ga preporučiti. Naša najveća reklama oduvek su bile zadovoljne mušterije i njihova iskustva. Danas, u eri preplavljenoj marketinškim porukama, iskrenost je najređa i najvrednija valuta.

Tokom pandemije ste se brzo preorijentisali na proizvodnju dezinficijensa i tako spasili posao. Šta vas je ta situacija naučila o otpornosti i prilagođavanju u preduzetništvu?

Pandemija je bila test za sve nas. U roku od nekoliko



Kada znate svakog zaposlenog, njegovu priču, strahove i snove – tada zajedno gradite nešto što ima dušu



Pravi lider je onaj koji **daje primer**, koji ne traži od drugih ono što sam nije spreman da uradi

dana morali smo da promenimo planove, procese i način razmišljanja. Naučila me je da je fleksibilnost jednako važna kao i vizija. Preduzetnik mora da bude spreman da se prilagodi, ali i da nikada ne izgubi veru – ni u sebe, ni u svoj tim.

Pored kozmetike, otvorili ste i poslastičarnicu koja je postala turistička atrakcija. Šta vam je taj poduhvat doneo – više stresa, više radosti ili možda i jedno i drugo?

Iskreno – i jedno i drugo. Poslastičarnica „La Dolce Vita“ nastala je iz čiste ljubavi prema stvaranju nečeg lepog. To je mesto gde se ljudi okupljaju, gde nastaju osmesi i uspomene. Naravno da ima i stresa, ali svaka nova ideja koja zaživi donosi mi ogromnu radost.

Dobitnica ste nagrade za preduzetnicu godine, ali i žena koja se ne libi da zavrne rukave i pere sudove kad zatreba. Šta je za vas suština pravog liderstva?

Liderstvo nije pozicija, već odgovornost. Za mene, pravi lider je onaj koji daje primer – koji ne traži od drugih ono što sam nije spreman da uradi. Ljudi vas neće pratiti zato što ste „šef“, već zato što vas poštuju. I to poštovanje se stiče delima, ne titulama.

Koji bi bio vaš savet ženama koje tek razmišljaju da započnu sopstveni biznis – posebno onima koje nemaju veliki kapital, ali imaju ideju i strast?

Nikada nije pravi trenutak – dok ga same ne stvorite. Počnite s onim što imate, verujte sebi i budite uporni. Strast, znanje i doslednost su mnogo vredniji od početnog kapitala. Greške će biti, ali svaka vas uči nečemu važnom. A najlepši deo puta jeste upravo taj osećaj da ste same stvorile nešto što ima smisla i vrednost.

FONDACIJA MOZZART NASTAVLJA DA NEGUJE
HUMANITARNI POZORIŠNI REPERTOAR

Večeri umetnosti i humanosti

Ulaznice za predstave dobijaju se slanjem
sms poruka za lečenje sugrađana

U srcu grada, na uglu **Knićaninove i Cara Dušana**, počeo je da živi prostor u kojem kultura diše punim plućima u humanoj misiji. Kroz projekat besplatnog kulturnog sadržaja, Fondacija Mozart nastavlja da neguje tradiciju večeri posvećenih majstorima pisane i žive reči. Od početka nove sezone, u ovom „teatru humanosti“ vrata se širom otvaraju jednim plemenitim gestom – slanjem SMS poruke za pomoć u lečenju sugrađana, a do sada je donirano više od milion dinara.

Repertoar humanosti otvorila je predstava „Džepovi puni kame-nja“ sa sjajnim umetničkim duom koji su činili Miloš Petrović Trojpec i Pavle Mensur. Humani repertoar upotpunile su „Zagonetne varijacije“, a maestralni glumački tandem Goran Šušljik i Janko Cekić dočarali su zagonetnu i emotivno nabijenu dramsku igru, punu skrivenih istina i životnih obrta. Tokom oktobra na novoj gradskoj sceni izvedena je i predstava „Uspomene Sare Bernar“, a maestralni Tanja Bošković i Dejan Đonović su na „daske koje humanost znače“ doneli neodoljivi francuski šarm i pokazali da pozorišna umetnost



Tanja Bošković ulogom Sare Bernar donela je francuski šarm na Dorćol

ne zna za godine, a da za humanost ne postoje granice.

„Bilo je specijalno, publika je osećala predstavu i došli su da pruže ljubav jednom dečaku Petru, a mi smo se ujedinili u misiji da mu pomognemo“, istakla je Tanja Bošković.

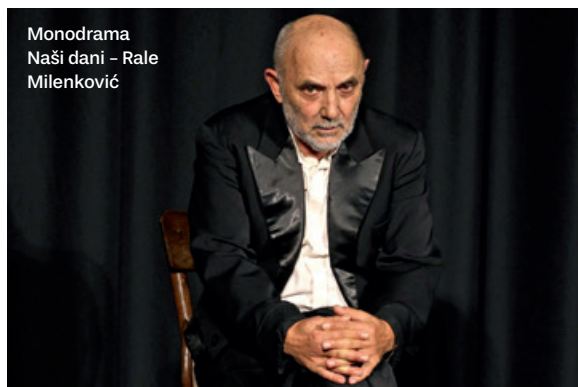
Dragana Dabović i Andrej Šepetkovski su po drugi put nastupili na sceni Fondacije Mozart – u istim ulogama, ali ovaj put sa dodatnim plemenitim motivom. U toploj atmosferi prepune sale publika je imala priliku da uživa u savre-

noj komediji „Svlačenje“ Mirjane Bobić Mojsilović, koja potpisuje i režiju ovog duhovitog komada. Na sceni su zasijale legende domaćeg glumišta Jelica Sretenović i Katarina Žutić, koje su u maestralnom duetu iznale priču prepunu humora, ali i neočekivanih obrta i emocija.

„Dragoceno je da je Beograd dobio novu scenu, a posebno sam oduševljena što je veće imalo humanitarni karakter, i zato sve pohvale na humanosti“, istakla je čuvena Jelica Sretenović i dodala, „Ovo je bila divna publika, u maloj, ali odabranoj sali. Beograd ima malo scena tako



Jelica Sretenović i Katarina Žutić izvele su predstavu Svlačenje



Monodrama
Naši dani - Rale
Milenković



Mima Karadžić, Goran Šušljik
i Staša Nikolić osvojili su srca
publike predstavom *Andela*

da je ovo velika stvar za naš grad i divna mogućnost da možemo da igramo ovde.“

Među prvim igranjima u Beogradu na sceni Fondacije Mozart odigrana je i predstava „Bogojavljenje“ gde su u glavnim ulogama bili Svetozar Cvetković, Nebojša Milovanović i Milovan Filipović. Maestralni glumački trio je u jedinstvenom scenskom delu spojio poeziju, satiru i bajku u snažan scenski doživljaj.

Od premijere na 13. Festivalu monodrame i pantomime u Zemunu 1984. godine, do nastupa u Fondaciji Mozart ovog novembra, legenda našeg glumišta Rale Milenković je kroz više od 30 likova čak 2.014 puta sproveo publiku kroz vremeplov srpske satire u okviru monodrame „Naši dani“.

„Humanitarni čin daje jednu izvrsnost celom događaju. Imponuje mi i počastvovan sam time, kao i nastupom u ovom predivnom prostoru. Sve što bi čovek pozeleo kao gledalac — na vrhunskom je nivou. Sve što bi glumci pozeleli na sceni — tu je. Ovo je pravi poklon gradu, koji može biti zahvalan Fondaciji Mozart što je stvorila još jedan prostor kulture“, istakao je Milenković.

Humanitarni kulturni karavan

Drama *Zagonetne varijacije* Erika Emanuela Šmita, pred beogradskom publikom, zaživela je snažno i emotivno, a sada kroz humanitarni pozorišni karavan, uz podršku Fondacije Mozart, nastavlja put po Srbiji i na svakoj sceni pronalazi novu varijaciju svoje zagonetke. Nakon Požege, sjajan umetnički duo Goran Šušljik i Janko Cekić predstavu će izvesti u Bajinoj Bašti 23. novembra i Čupriji 8. decembra.



Posle niza izvođenja u Beogradskom dramskom pozorištu, predstava „*Andela*“ raširila je krila i u dorćolskom teatru humanosti. Maestralni Mima Karadžić, Goran Šušljik i Staša Nikolić pretvorili su scenu Fondacije Mozart u crnohumornu ispovedaonicu.

„U junu i septembru smo odigrali 36 predstava, bilo je oko 3.800 gledalaca na letnjoj pozornici. Sada smo nastupili na jednoj manjoj sceni, ali to je ono što daje čar ovom prostoru. Publika je bila fenomenalna, ovo je jedna potpuna drugačija priča. Prelepo je što je Fondacija Mozart to napravila, pogotovo zbog humanitarnog karaktera. Ko god se dosetio, uradio je sjajan posao, ovde se dešava jedna sjajna priča“, naglasio je Karadžić.

Publika je u prostoru Fondacije Mozart bila je u prilici da pogleda i predstave koje se izvođe u Srpskom narodnom pozorištu u Novom Sadu — „*Lutka sa kreveta broj 21*“ i „*Zajedno*“. Sa repertoarom humanosti Fondacije Mozart nastavlja i u decembru, kada publiku očekuju reprize predstava za koje se tražila karta više, a sve informacije o detaljima za ulaznice nalaze se na društvenim mrežama Fondacije Mozart.

PROMO



REVOLUCIONARNI PROIZVOD! PRVI
NEINVAZIVNI FILER TRETMAN ZA LICE
BEZ UPOTREBE INJEKCIJA

Vratite mladost lica i osmeh bez bora!



**Fillerina - Jedinstven 14-dnevni kozmetički
filer tretman** za kućnu upotrebu sa efek-
tom popunjavanja bora i vraćanja volumena
zahvaljujući efektima hijaluronske kiseline.

Za mladalački izgled kože ključni aktivni
sastojci su hijaluronska kiselina, kolagen i elastin.

Tokom života hijaluronska kiselina se razgrađuje
i iznova sintetiše, ali sa starenjem, moć obnavlja-
nja se smanjuje, a koža gubi elastičnost, vlažnost i
mladalački izgled. Kako koža stari, nivo hijaluronske
kiseline se smanjuje, uzrokujući nesavršenosti kao
što su bore, linije ekspresije (mimične linije) i gubi-
tak volumena, posebno na jagodicama, obrazima i
usnama.

Fillerina je prvi dermo – kozmetički filer tretman
za spoljašnju aplikaciju koji se koristi kod kuće.
Naziv potiče od mehanizma za popunjavanje bora
na licu i od popunjavanja specifičnih zona (in vivo
test) zahvaljujući dejstvu specijalnih hijaluronskih
kiseline različitih molekulskih masa za različite
nivoje popunjavanja mimičnih linija, starosnih bora,
mikroreljefa i područja lica koja su podložna gu-
bitku volumena i opuštanju (jagodice, konture lica,
površina usana).

Hijaluronska kiselina ostvaruje efekte usled
sposobnosti vezivanja i zadržavanja vode, koja
popunjava praznine između tkiva, daje koži elastič-
nost i punoću i smanjuje vidljivost postojećih bora i
stvaranje budućih bora. Posebnost Fillerina 12HA je
u tome što omogućava velikim količinama hijaluron-
ske kiseline da se brzo apsorbira u dubinske slojeve
kože potpuno neinvazivno.

Kolagen i elastin su dva proteina, osnovne kom-
ponente ekstracelularnog matriksa dermisa, koji
grade trodimenzionalni okvir odgovoran za čvrstinu
i elastičnost kože. Nakon lokalne primene proizvoda
koji sadrže kolagen i elastin različite molekulske
mase, kao što je Fillerina 12HA, dolazi do efekta
učvršćivanja i poboljšanja elastičnosti kože.

Kožna barijera je slabo permeabilna, a da bi se
molekuli kompleksa Fillerina apsorbirali unutar
kože, istraživači kompanije Labo su razvili speci-
jalnu transdermalnu tehnologiju koja se zasniva
upravo na veoma niskoj molekulskoj masi aktivnih
supstanci, što garantuje prodiranje i efekte u najdu-
bljim slojevima kože.

In-vivo rezultati testa su dobijeni korišćenjem
Fillerina tretmana tokom 14 dana i dnevne, noćne,
eye i lip contour kreme od 15 do 30 dana. Istraživanje
je obuhvatilo 40 žena, a rezultati govore:

- Smanjenje dubine bora – prosečno 21,8% do
najviše 54,8%
- Popunjavanje volumena bora – prosečno 26,3%
do najviše 48,1%
- Podizanje jagodica – prosečno 2,51 mm do
najviše 3,67 mm
- Povećanje volumena usana – prosečno 14,2%
do najviše 44,7%

PROMO



NOVI
paketi
računa

NLB Royal Blue paket račun

**Stvoren da podrži
sve vaše ciljeve**

- Lični bankar
- 5 vrsta osiguranja
- NLB Trader platforma

Saznajte više na nlbkb.rs/premium-bankarstvo



NLB Komercijalna banka

OSVEŽÍ PRAZNIČNÍ DUH

