

# ŽIVOT IMA PROSTORA ZA PIVOT



**Bojan Miroslavljević**



**Bojan Miroslavljević**

Život ima prostora za pivot

Beograd, 2025.

**Bojan Miroslavljević**

**ŽIVOT IMA PROSTORA ZA PIVOT**

**ISBN**

000-00-00000-00-0

**Izdavač**

Bojan Miroslavljević, Beograd

**E-mail**

bojan.miros@gmail.com

**Recenzenti**

Višnja Miroslavljević Gojković

Sandra Čolaković

**Kompjuterska obrada teksta**

Bojan Miroslavljević

**Dizajn korica**

Ana Ranković Lukman

## SADRŽAJ

<b>Uvod</b> .....	9
Važna napomena.....	13
<b>Poglavlje 1 - Osnivanje startapa</b> .....	14
<b>Poglavlje 2 - Prijateljstvo u režiji i prvi konflikt</b> .....	20
<b>Poglavlje 3 - Founder mode</b> .....	26
<b>Poglavlje 4 - Propuštena prilika</b> .....	34
<b>Poglavlje 5 - Prvi pokušaj izlaska iz Fortune</b> .....	40
<b>Poglavlje 6 - Drugi odlazak iz Fortune, ovaj put stvarno</b> .....	46
<b>Poglavlje 7 - Postao sam game developer</b> .....	54
<b>Poglavlje 8 - Tunnel vision</b> .....	62
<b>Poglavlje 9 - Refocusing conversation</b> .....	68
<b>Poglavlje 10 - Program za razvoj lidera</b> .....	72
<b>Poglavlje 11 - Od prototipa do proizvoda</b> .....	80
<b>Poglavlje 12 - Izlazak iz senke</b> .....	88
<b>Poglavlje 13 - Generacije promene</b> .....	96
<b>Poglavlje 14 - Još jedan novi početak</b> .....	104
<b>Epilog</b> .....	113



Kako da sačuvam sebe od promene?

Samo putem promene.

Milan Mladenović



Ovu knjigu posvećujem svojoj ženi,  
koja već više od 14 godina trpi moje razne poslovne avanture.

Bez nje ne bih bio čovek koji jesam danas  
i večno sam joj zahvalan na tome.



## UVOD

Oduvek sam imao strast prema video igrama. One su mi nekada bile samo hobi, sve dok nisam odlučio da tu strast pretvorim u karijeru. Pet godina sam se bavio produkcijom prenosa u video igrama, a narednih pet razvojem video igara. Kao suosnivač startapa učio sam često na sopstvenim greškama. Kao programer u firmi za razvoj video igara, a kasnije i glavni programer na jednoj igri od prototipa do lansiranja proizvoda i skaliranja do velikog broja igrača, stekao sam neprocenjivo iskustvo.

Ova knjiga je kolekcija priča i situacija u kojima sam se našao tokom ovih godina, grešaka koje sam pravio na tom putu i niza dobrih i loših odluka koje su me dovele do ovog trenutka.

Bez velikih pivota propustio bih puno sitnih i krupnih lekcija, a bez njih bih pravio lošije odluke u narednim koracima – i pivotima. Drugačije odluke su mogle da me odvedu na znatno drugačiji put, ali to nije preterano bitno. Bez promena ostao bih većito zaglavljen na istom mestu. Radije bih da stignem negde, nego nigde.

Odlučio sam se da široj publici predstavim neke od najbitnijih momenata koje su formirale moju životnu putanju, a na kraju svakog poglavlja se nalazi subjektivni osvrt na lične zaključke do kojih sam dolazio na tom putu. Tako je nastala ova knjiga.

Promene su sasvim prirodan deo života. Nekad se borimo protiv njih, a nekad ih prihvatimo i nastavimo dalje. Ono što promene čini posebnim nije samo trenutak u kom se dese, već ono što sledi posle – način na koji reagujemo i šta iz njih naučimo.

Svako poglavlje ove knjige je priča o izvesnoj promeni. Smatram da će čitanje ove knjige nekome pomoći na ličnom nivou ili u karijernom razvoju, a nekome će biti samo razonoda. A možda će nekome čak biti i gubljenje vremena – i to je skroz okej – ne mora svaki sekund života da ima smisao ili duboko značenje.

Odabrao sam ovih 14 specifičnih priča kako bih probao da dočaram raznolike situacije u kojima sam se našao tokom svoje karijere. Ovo su poslovne priče, ali njihova poenta nije o poslu. Ako postoji nit koja povezuje svaku od ovih priča, to je da je svaka situacija nosila lekciju, a svaka lekcija me je vodila korak dalje.

U osnovnoj školi sam bio jako nezainteresovan da učim, nisam imao brigu u životu. U srednjoj školi sam imao ideju čime bih hteo da se bavim u svojoj karijeri i zbog toga upisao težak fakultet na kom sam izgubio svu motivaciju da se bavim bilo čime. Nakon dve godine totalne pogubljenosti, upisao sam drugi fakultet. Tamo sam pronašao sebe – dobio sam podršku koja mi je bila neophodna, u okruženju koje me je podstaklo da se konstantno usavršavam.

Nakon toga sam prošao kroz još mnogo promena.

Pre nego što počnem sa konkretnim pričama, želeo bih da Vas pozovem da mi se slobodno obratite putem *LinkedIn* društvene mreže na kojoj sam poprilično aktivan i da posetite moj sajt [bojanmiros.com](http://bojanmiros.com) za više informacija o tome kako možete da stupite u kontakt sa mnom. Uvek sam raspoložen da upoznam nove ljude i čujem tuđa mišljenja.



## VAŽNA NAPOMENA

Ova knjiga odražava moje lične stavove, subjektivna iskustva i opažanja oblikovana specifičnim okolnostima i kontekstom. Saveti i smernice predstavljeni u tekstu namenjeni su kao okvir za razmišljanje i inspiraciju, a ne kao univerzalna pravila ili garantovana rešenja.

Iako su sve informacije pažljivo promišljene, njihova primena zavisi od individualne procene i specifičnih situacija čitalaca. Stoga, autor ne preuzima odgovornost za bilo kakve posledice koje mogu nastati usled korišćenja ovih saveta ili pristupa.

Za donošenje ključnih odluka ili rešavanje specifičnih izazova, preporučuje se konsultacija sa odgovarajućim stručnjacima ili profesionalcima.

Ova knjiga je prilika za razmenu ideja – uzmite ono što odgovara Vašim potrebama i okolnostima.

# **Poglavlje 1**

## **Osnivanje startapa**

*Brza odluka, nagla promena*

## **Skok u nepoznato**

Imao sam 24 godine i upisao završnu godinu studija. Volontirao sam na fakultetu u računarskom centru, ponekad i držao vežbe umesto asistenata za programerske predmete. Voleo sam da učim, da stičem praktično iskustvo i prenosim to znanje dalje. Imao sam savršeno jasnu ideju kako bi izgledao takav životni put.

Ali ipak, bez puno oklevanja, odlučio sam se za nešto potpuno drugačije. Nekoliko prijatelja i ja pokrenuli smo startup. To se desilo sasvim spontano.

Sedeli smo kod mene u sobi i gledali prenos turnira u video igri *Hearthstone*. Komentarisali smo mečeve u opuštenoj atmosferi i analizirali dobre i loše poteze igrača. Ja sam navijao za autsajdera koji se opredelio za taktiku koja u tom trenutku uopšte nije bila popularna, a on je na taj način probao da osvoji ceo turnir. Neko je rekao: „Baš bi bilo kul da možemo ovo da gledamo u nekom pabu.”

Nas trojica smo ovu misao shvatili ozbiljno. Ušli smo dublje u temu i napravili jednostavan biznis plan. Iako nismo bili preterano vešti u tome, imali smo okvirnu ideju kako bi to trebalo da izgleda. Ovo istraživanje nas je dovoljno motivisalo da probamo da tu ideju i realizujemo.

Iako moja strast ka video igrama traje još od malih nogu, misao „kada, ako ne sad?“ bila je presudna za konačnu odluku. Za mene, ta odluka predstavljala je skok iz naučne i akademske putanje u nešto sasvim praktično, ali nedefinisano. Osećao sam se kao da radim pravu stvar.

Tako je nastala *Fortuna Esports*. Za ljude koji su gledali sa strane, koji su videli samo uspeh preko naših uživo prenosa ili događaja, delovali smo kao dobro organizovana firma sa iskusnim ljudima iza sebe i detaljno promišljenom biznis strategijom. Da, kasnije zaista i jesmo stekli iskustvo i adekvatno se pozicionirali na tržištu, ali u početku ovo je bila jedna veoma jednostavna priča nastala bez puno promišljanja. Imali smo samo svoje obrazovanje i mnogo bitnije – veliku strast prema onome šta radimo.

Istražili smo situaciju na domaćoj sceni. Godinama unazad pratili smo najveće turnire širom sveta iz raznih igara, a domaći turniri su nam često izgledali siromašno ili sa promašenim fokusom, osim retkih slučajeva iz ranijih godina.

Turniri su se najčešće održavali po mračnim ćoškovima ispod Vukovog spomenika, koji su funkcionisali tako što nekoliko klinaca da svoj džeparac da učestvuje u turniru, a polovinu skupljenih para od toga organizator stavi u džep. Takva atmosfera imala je svoje čari nekim igračima, a ono što smo mi želeli da postignemo je nešto

potpuno izvan ove kategorije. Mi smo odlučili da stavimo igrača u centar pažnje, na velike i male ekrane, i to besplatno.

Nismo se bavili dugoročnim biznis projekcijama, usmerili smo energiju na nešto konkretno i ostvarivo u relativno kratkom roku. Naš fokus bio je na nedostatku dobro organizovanih takmičenja u video igrama i kvalitetnih prenosa uživo. To je bila prva stvar koju smo hteli da unapredimo.

Ja sam napravio naš prvi sajt za prijavu, pripremio alate i grafiku za prenos, a ostali su se bavili pravilima, marketingom, sponzorima i administracijom. Sarađivali smo blisko i trudili se da pomognemo jedni drugima naročito onda kad nismo bili sigurni u to što radimo. Napravili smo naš prvi turnir – i to baš u *Hearthstone*-u.

### **Prvi turnir**

Turnir je imao daleko veći odaziv nego što smo očekivali. Prijavilo se preko stotinu igrača. Eliminirali smo kotizacije kako bismo olakšali igračima učešće, a povrh toga smo obezbedili i nekoliko manjih sponzora koji su pokrili nagrade.

Za sam prenos, držali smo se jednostavne formule. Znali smo da prepoznamo kvalitetne elemente stranih turnira, iskopirali smo šta nam se svidelo i prilagodili domaćoj publici. Razumeli smo igru i sadržaj koji igrači žele da vide, ali nismo imali znanje o režiji i

produkciji. Bilo nam je važno da to prevaziđemo, a zahvaljujući jednom od suosnivača uspjeli smo da dobijemo i podršku ljudi sa televizijskim iskustvom. Zbog svega toga je sve izgledalo kao početak nečeg mnogo ozbiljnijeg od klasičnog kućnog prenosa sa veb kamicom i lošim osvetljenjem.

Produkcija je bila daleko od savršene, ali atmosfera na turniru je bila topla i prijatna. Igrači su dobili priliku da se takmiče, druže i da budu viđeni i prepoznati preko uživo prenosa. Taj osećaj zajedništva i priznanja ostavio je jak utisak na sve učesnike. Nekoliko najboljih takmičara koji su se izdvojili, uskoro su postali i naši saradnici uz čiju smo pomoć nastavili da rastemo i dalje, a neki od njih su postali i naši *strimeri*.

Publika je prepoznala naš trud i podržala našu inicijativu. Napravila se zajednica – mala, ali strastvena i jaka. Rezultati ovog turnira bili su dovoljan znak da to što smo pokrenuli zapravo može da uspe.

Za mene je ceo turnir bio neverovatno iskustvo i dao mi je vetar u leđa za dalje. Za razliku od fakulteta gde su se stvari odvijale sporo i po striktno definisanoj proceduri, sada sam redovno dobijao povratnu informaciju u realnom vremenu za sve i dobro i loše što uradim. Nakon ovog turnira u meni više nije postojao samo osećaj da radim pravu stvar – ovde sam znao da sam napravio dobar korak.

Nakon što smo videli šta možemo da uradimo sa jednom manje popularnom igrom, sledeći korak je bio očigledan – osvajanje već postojeće zajednice u igri *League of Legends*.

### **Lični zaključak**

Promene ne zahtevaju uvek duga promišljanja. Odluka da krenemo u ovu avanturu doneta je relativno brzo. Da smo predugo analizirali tržište, možda je nikada ne bismo ni započeli. Da smo predugo razmišljali kako da izvedemo sve što smo hteli, verovatno bismo videli šta to sve ne znamo, možda bismo čak i odustali.

Nije svaka odluka koja se donese brzo nužno i loša. Za nas nije bilo garancije da ćemo pronaći uspeh, ali smo ipak odlučili da krenemo u nepoznato. Neko bi rekao da smo samo imali sreće, ali ja smatram da je od većeg značaja za uspeh bila naša dobra intuicija koju smo verno pratili.

Danas je lakše doći do saveta o pokretanju startapa. Sada bi naš pristup verovatno mogao da se smatra školskim primerom. Misao je prerasla u razrađenu ideju, pretpostavku smo potvrdili u veoma kratkom roku, a onda krenuli da razvijamo biznis od toga.

Zbog ove naizgled brzoplete odluke dobio sam priliku da naučim mnogo i da steknem iskustvo koje ne bih mogao nikad kroz klasičan akademski put.

## **Poglavlje 2**

### **Prijateljstvo u režiji i prvi konflikt**

*Direktna komunikacija je najbrži put do promene*

## **Ortačka priča**

„Biznis i prijateljstvo ne idu zajedno” bila je rečenica koju smo često čuli dok smo započinjali Fortunu. Ljudi su nas upozoravali na to – prijatelji i poznanici, pa čak i porodica. Govorili su nam da je mešanje posla i prijateljstva recept za katastrofu.

Bio sam ubeđen da se to nama neće desiti. Znali smo se dugo, razumeli smo jedni druge i delili smo zajedničku viziju o tome kako treba da izgleda kvalitetan video sadržaj u esportu.

Možda smo bili malo naivni, ali činjenica je da nismo imali probleme takvih razmera na kakve su nas upozoravali. U nekom trenutku smo shvatili da je naše prijateljstvo više poprimilo oblik poslovne saradnje. Ali se nikad nismo kajali zbog toga.

Čak suprotno, siguran sam da nije bilo tog našeg prijateljstva od ranije, verovatno bi se stvari raspale veoma brzo.

## **Početak u režiji**

Do ovog trenutka, već smo organizovali nekoliko turnira i različitih prenosa. Stekli smo iskustvo i samopouzdanje da znamo šta radimo. Da bismo podigli stvari na naredni nivo, napravili smo sopstveni studio i nabavili profesionalnu opremu, a zatim smo počeli da se pripremamo za prvu ozbiljniju produkciju. To više nije bio jednostavan prenos – zahtevao je sinhronizaciju više ljudi u režiji.

Jedan od mojih suosnivača i ja smo podelili uloge za prvi samostalni studijski prenos, tako da je on bio zadužen za kamere i video mikser, dok sam ja bio na video grafici i audio mikseti.

Greške sam video svuda i kritikovao svaku sitnicu koja ne prođe onako kako sam ja zamislio. „Trebalo je da prebaciš kameru ranije.” „Pogrešno dugme!” „Ne treba taj kadar ovde.” Glasno sam izražavao svaki problem i objašnjavao šta smatram da treba da se uradi drugačije. U tom trenutku nisam bio svestan ni koliko sam napet ni kako moj način komuniciranja deluje na ljude oko mene. Sve što sam video bili su problemi koje treba rešiti što pre.

Nakon par minuta tog haosa, završio se studijski segment i usledila je kratka pauza pred ulazak u meč. Suosnivač me je smireno pogledao i rekao: „Bojane, moraš mnogo da iskuliraš ukoliko želiš da nastavimo da radimo zajedno.”

Njegove reči bile su jednostavne, ali su pogodile pravo u suštinu problema. Tek tada sam shvatio koliko je moja nervoza negativno uticala na sve i koliko sam nesvesno stvarao neprijatnu atmosferu.

Da nije bio moj dobar prijatelj, verovatno mi to ne bi rekao na taj način ili mi možda uopšte ne bi skrenuo pažnju. Njegov ton i pristup situaciji pomogli su mi da se brzo vratim u normalu.

Umesto da situacija eskalira, njegova reakcija je u trenutku preusmerila moj fokus na ono što je bilo najbitnije u tom trenutku – da zajedno uradimo posao najbolje što umemo.

Tog dana u režiji sam shvatio nekoliko stvari. Prvo, koliko je važno imati nekoga ko će ti reći istinu kada grešiš i to na način koji te ne ugrožava, već ti pomaže. Drugo, koliko je prijateljstvo ključno u situacijama stresa i pritiska. Da nismo imali to poverenje i bliskost od ranije, taj prvi konflikt mogao je da preraste u veliki problem.

Ubuduće, fokus mi je uvek bio na prenosu. Ne postoji prostor za diskusiju i žalbu dok traje uživo program – to može da sačeka za posle i bude tema konstruktivne diskusije u mirnijem okruženju.

Narednih godina nesuglasice su se dešavale sa vremena na vreme, a rešavali smo ih diskusijom. U takvim situacijama uvek smo se trudili da pronađemo najbolje rešenje ili kompromis, a sve to u atmosferi koja je bila daleko od napetosti koju sam ja uneo u ovaj prvi ozbiljniji prenos.

### **Posao ispred prijateljstva**

Prva godina Fortune bila je prava ortačka priča. Provodili smo gotovo sve vreme zajedno, gradili firmu i delili entuzijazam ka onome što radimo. Međutim, kako je vreme prolazilo, naš odnos se sve više transformisao iz prijateljskog u profesionalni.

Postali smo ljudi koji rade zajedno na istom cilju, a sve manje stari prijatelji koji se nađu da pogledaju dobar esports meč uz pivo i kokice.

Ovakav pristup je negativno uticao na naše prijateljstvo, ali iz ove perspektive, nekoliko godina kasnije, smatram da je ovakav pristup bio neophodan da postignemo uspeh kakav jesmo. Lekcija koju sam prekasno naučio – firme i zaposleni dođu i odu, ali pravo prijateljstvo se retko stiže.

### **Lični zaključak**

Direktna i otvorena komunikacija je ključna za uspešnu saradnju. Kada dolazi sa dobrom namerom, ona ne pravi konflikte, već ih rešava. Prave reči, izgovorene sa poštovanjem, stvaraju poverenje i omogućavaju da se svaka situacija prevaziđe zajedno.

Upravo ta iskrenost ne samo da je učvrstila našu saradnju, već je i očuvala naše prijateljstvo.

Postojale su situacije gde sam smatrao da nije dobro biti direktan i transparentan, poput „belih laži” koje koristimo da ne bismo nekoga povredili. Ipak, iz iskustva, kada je u pitanju posao, sada smatram da izbegavanje konflikta kroz neiskrenost uvek napravi novi problem, pre ili kasnije.

## *The Clairvoyant*

Već godinama koristim ovaj nadimak u igrama ili kao naziv svog naloga na raznim platformama. Oduvek mi je zvučalo kul – kao osoba koja predviđa budućnost i pravi najbolje korake da bi nadigrao svoje protivnike.

Nadimak sam uzeo sasvim slučajno jer sam u trenutku kad sam ga prvi put iskoristio slušao pesmu benda *Iron Maiden* koja se tako zove – *The Clairvoyant*.

Pesma predstavlja konceptualnu priču o proroku sa natprirodnim moćima i njegovoj borbi protiv sudbine i ljudske prirode. Jedan od, po mom mišljenju, glavnih stihova pesme glasi:

*„But for all his power, he couldn't foresee his own demise.”*

Iako je nastao odavno kao nasumičan kul nadimak za video igre, već dugo ga nosim kao podsetnik da čak iako mislimo da sve znamo i sve vidimo, možemo biti slepi za sopstvene greške. Baš kao ja, za moj prvi konflikt u režiji.

## **Poglavlje 3**

### ***Founder mode***

*Promena nastala iz potrebe*

## **Pomeranje granica komfora**

Nakon nekoliko manjih i većih projekata, stvari su počele da funkcionišu poprilično stabilno. Došao je red na Fortunin najveći i najbitniji projekat – *Esports Balkan League*, skraćeno EBL. Do ovog trenutka bili smo fokusirani samo na zemlje bivše Jugoslavije, a ovim potezom smo se proširili i na Grčku, Bugarsku, Rumuniju i Mađarsku.

Već smo bili uhodana ekipa. Prošli smo kroz nekoliko različitih igara i organizovali čitave sezone prenosa. Ja sam i dalje bio jedini u Fortuni sa inženjerskim znanjem i sav tehnički aspekt poslovanja bio je moj domen.

EBL mi se sa te strane činio kao jednostavan poduhvat. Prvi put smo organizovali ligu u igri *Counter Strike: Global Offensive*. Imali smo podršku u vidu stručnjaka za ovu igru, mog dobrog prijatelja. Zbog toga nisam imao razloga za brigu i uz njegovu pomoć sam imao dovoljno vremena sve da priprelim za pokretanje ovog novog poglavlja u Fortuni.

Kao i svaki put, otvaranje prve sezone je prošlo mešovito. Publici i igračima je bilo super kao i uvek, a mi smo znali šta su nam bili propusti. Već u narednoj nedelji smo i za EBL ušli u uhodan ritam. Prelazak na finale pred uživo publikom je bila potpuno druga priča.

Sve što smo navikli u studiju bilo je potrebno preneti na novu lokaciju i to u veoma kratkom vremenskom roku. Tehnika, koju sam nedeljama malo po malo podešavao i unapređivao, sada je morala da funkcioniše savršeno za najbitniji deo lige, u potpuno novim uslovima i izmenjenom programu u odnosu na redovni prenos.

I to sve treba da stane u tri dana, polufinale i finale za dve igre, na najvećem prostoru u kom smo ikada do tada organizovali. Tu počinje priča o jednom od najzahtevnijih poslovnih poduhvata u mom životu.

### **Prenosi pred živom publikom**

Do ovog trenutka smo već imali nekoliko uspešnih događaja, samostalnih i finala liga. Pred svaki sam ulazio u sličan režim rada. Nekoliko dana pred događaj, sve drugo u životu u potpunosti zanemarim, radim neprekidno, uz svega par sati sna dnevno.

Suosnivači su mi govorili da ne moram baš sve da radim sam i nudili su mi pomoć. U tim situacijama lakše mi je bilo da preuzmem sve na sebe jer bi mi previše vremena oduzelo da moram da obučavam ili organizujem i druge uz toliko svojih obaveza. Meni to nije smetalo. Zapravo, obožavao sam taj osećaj postignuća nakon velikog podviga. Teško je objasniti nekome ko nikad nije bio osnivač firme zašto sam radio ovo na ovaj način. Za mene pare nikad nisu bile glavna motivacija, već želja za usavršavanjem.

## **Pronalaženje granice**

EBL finale je zahtevalo i da izmenimo većinu elemenata sa regularnog dela sezone i da napravimo nove samo za ovu priliku. Svaka grafika, svaka animacija i svaki segment prenosa morali su da budu prilagođeni formatu finalnog dela takmičenja. Tu su naravno bile i dodatne kamere i za igrače na bini i za publiku, kao i završni deo prenosa – proglašenje pobednika i podizanje pehara. Gomila stvari za koje nismo imali luksuz da prolazimo kroz iteracije i malo po malo doterujemo, jer se cela sezona svela na taj poslednji i ključni momenat koji će se desiti samo jednom u ovom obliku.

Pripreme su počele pet dana pred sam događaj. Ušao sam u isti režim rada kao do sad. Ovog puta tih pet dana mi nije bilo dovoljno. Kada se završio prvi dan prenosa koji je trajao skoro deset sati, ostao sam još deset sati da pripremam sve za naredni dan.

Drugi dan je bio još naporniji jer smo u toku jednog dana radili prvo jednu, a zatim drugu igru. Mislim da je sve ukupno trajalo oko dvanaest sati konstantnog intenzivnog rada – trčanja, rešavanja problema, organizovanja ljudi i kliktanja.

Za prelazak sa drugog na treći dan nisam imao izbora. Uspeo sam da odspavam malo jer su i telo i mozak jednostavno rekli da je dosta. Ali treći dan je i falilo dosta.

Svašta je moglo da bude bolje. Nije više bilo prostora da se urade stvari lepo. Šta je radilo, ubačeno je u prenos. Šta nije bilo spremno, izbačeno je iz programa.

Publici nije smetalo. Oni su uživali u mečevima i navijali za domaće favorite. Nakon podizanja pehara od strane pobjedničkog tima, jedna devojka je prišla režiji uplakana od radosti i zahvalila nam se na predivnom trenutku koji smo stvorili, kao i na celokupnom prenosu. Ovo mi je jedan od najljepših momenata iz Fortune jer znam da smo nekome stvorili divnu uspomenu. Takođe sam dobio potvrdu i da ljudi zaista cene to što radimo.

Međutim, shvatio sam da moram da promenim svoj način rada. Na stranu što mi je trebalo par nedelja da se oporavim i naspavam, uticalo je na kvalitet našeg proizvoda. To nisam hteo da dopustim da se dogodi ponovo.

### **Delegiranje**

Za sledeću sezonu EBL-a, priprema nije značila samo blago inoviranje u prenosu ili poboljšanje tehnike u režiji, već i delegiranje posla i blagovremenu obuku ljudi koji bi preuzeli određeni deo mog posla na događajima. Jedno od narednih finala koje je ujedno bilo i najveće koje sam radio, pred publikom od preko hiljadu ljudi i preko deset hiljada onih koji su pratili preko svojih ekrana, verovatno mi je bilo i jedno od najlakših i najkvalitetnijih.

Trebalo mi je predugo da uvidim ovo. Nismo imali nekoga ko bi nas usmerio u organizaciji posla. Ovo je bio možda jedan od najvećih problema Fortune – to što smo većinu stvari morali sami da prođemo i naučimo, bez prečica.

### **Lični zaključak**

To što stvari trenutno funkcionišu ne mora da znači da su sasvim funkcionalne ili da funkcionišu dobro. Ne morate da idete do granice pucanja da biste videli da je promena potrebna ili čak neophodna. Ali, čak i da ne uspete da prepoznate to na vreme, bez brige. Život će vam ukazati na to, pre ili kasnije.

Delegiranje posla nije uticalo pozitivno samo na mene. Drugi ljudi su dobili mogućnost da razviju svoje veštine i zajedno smo uspeli da uradimo nešto što sam verovatno nikad ne bih uspeo na tom nivou. I dalje sam zadržao deo sebe koji sam voleo, ali sam i dobio mogućnost da razvijam nove veštine.

### ***Supreme Tech Priest***

Zbog mog tehničkog razumevanja i sposobnosti da rešavam bilo kakve probleme na licu mesta ili u sklopu redovnog posla u režiji i van nje, kolege su mi dale nadimak *Supreme Tech Priest*. Taj nadimak savršeno je opisivao moju ulogu u timu – nekoga ko „magijski” rešava tehničke probleme, čak i u najkomplicovanijim situacijama.

Kad god bi se desilo nešto što je predstavljalo veliku prepreku – softver ne radi, signal je nestao ili uređaj iznenada otkáže – ja bih bio taj koji pronalazi način da sve funkcioniše i to bez drame i panike.

Godinama kasnije, u narednoj firmi gde sam bio samo zaposleni, umeo sam da uđem u ovaj režim rada. Nisam nikad očekivao ili zahtevao od drugih da prate taj ritam.

Ja sam naučio svoje granice i zbog toga nikad više nisam ušao u „sagorevanje”, tj. tzv. *burnout*. Poznajem svoje mehanizme koji mi govore kad treba da usporim, ali i kad mogu da ubrzam.

Ovaj nadimak nosim kao podsetnik da ne postoji problem koji ne mogu da rešim, ali i da ne moram sve da rešavam sam.



## **Poglavlje 4**

### **Propuštena prilika**

*Neprilagodljivost na promenu*

## **Interni alati**

Manji produkcionni timovi u esportu često su koristili jednostavna rešenja – *overlay* grafike nalepljene preko osnovnog prikaza u igri. To je bilo daleko od profesionalizma kojem smo težili. Hteli smo nešto drugačije, nešto što bi podiglo standarde u regionu.

Tako je nastao *Champion Select Tool* – alat za prikaz grafika odabira heroja od strane igrača pred ulazak u svaki meč, a to je veoma bitna faza u igrama poput *League of Legends*. Standardni prikaz u ovoj igri je prilično primitivan, dok su profesionalne produkcije koristile jedinstvena i inovativna grafička rešenja koja su davala prepoznatljivost i unikatnost brendu turnira. Inspirisan tim velikim turnirima, napravio sam alat koji je obogatio naše prenose i zbog kojeg su naši prenosi izgledali dodatno profesionalno.

Alat je bio napravljen u veb tehnologijama što ga je činilo jednostavnim za integraciju i upotrebu. Imao je sve funkcionalnosti koje su i firme poput *ESL* i *Riot Games* koristile za prenose svojih najvećih svetskih turnira.

Svake sezone sam ručno menjao grafike. Moglo je još dosta toga u alatu da se automatizuje, ali se nikad nisam bavio time jer je i u ovakvom obliku sasvim ispunjavao naše potrebe. Umesto da se oslanja na specijalizovanu i skupu opremu, bio je prilagođen za manje produkcione timove sa ograničenim budžetima poput nas.

Ovo je bio samo jedan od mnogih alata koje sam napravio za naše interne potrebe.

Mi smo se bavili organizovanjem takmičenja i produkcijom sadržaja za video igre. Bili smo dobri u tome i nikad nismo razmišljali o pivotiranju u prodaju ovakvih alata drugim produkcijskim kućama. Toliko smo bili fokusirani da ispunimo ciljeve koje smo zacrtali da smo postali inertni u reagovanju na dobre prilike izvan tih planova.

### ***Riot Games prilika***

Naša saradnja sa *Riot Games*-om započela je kroz neformalne razgovore sa njihovim timom u Mađarskoj. Oni su prepoznali naš potencijal i trud i uspjeli smo da izgradimo poprilično dobar odnos. Više puta su nam izašli u susret i zahvaljujući njima smo uspjeli da podignemo kvalitet svojih turnira i prenosa.

Jednom prilikom su nas pitali da koriste naš *Champion Select Tool* za svoj manji nacionalni prenos. Dali smo im rešenje besplatno jer smo smatrali da je to prilika da učvrstimo dugoročni odnos sa kompanijom koja je tada bila sinonim za esports profesionalizam. Sa naše strane, to je bilo svega par sati posla za mene da im omogućim pristup alatu i prilagodim sa njihovim vizualima, timovima i sponzorima. Nismo u potpunosti razumeli vrednost onoga što smo izgradili.

Reakcije su bile pozitivne. Alat su isprva koristili za turnire u Mađarskoj, a zatim i u nordijskim zemljama. Nisu to bili prenosi sa globalnom publikom, ali su imali svoju pasioniranu lokalnu zajednicu. Čak im je i kvalitet produkcije bio sličan našem.

Ubrzo posle toga, *Riot Games* je prošao kroz promene i ukinuo podršku svojim raznim regionalnim sedištima. Ljudi sa kojima smo malo po malo gradili saradnju više nisu bili deo te firme. Došla je nova ekipa sa kojom smo bili u kontaktu, ali nikad na tom nivou bliskosti. Naš alat se vratio na nivo interne upotrebe.

### **Propušteni potencijal**

*Champion Select Tool* imao je potencijal da bude mnogo više od jednog proizvoda sa uskom namenom. Ovaj alat mogao je da postane deo širih paketa rešenja za esport produkcije i da ih prodajemo kao *SaaS (Software as a Service)*. Veći deo alata za produkciju koje sam razvio za interne potrebe Fortune imao je potencijal da postane komercijalni proizvod.

Da smo u tom trenutku uložili više vremena i resursa u adaptaciju ovih alata kao zasebnih proizvoda ili usluga, mogli smo da napravimo ekosistem rešenja za manje produkcije, ne samo za *League of Legends* i *Riot Games* kao prvog klijenta, već i za druge popularne esports igre kao što su *Dota 2*, *Counter Strike: Global Offensive* ili *Hearthstone*.

Umesto toga, naš fokus ostao je na našim turnirima i internim potrebama, dok smo dosta kasnije videli druge firme koje su razvile takve alate i nudile slična rešenja čime smo izgubili veliku prednost koju smo imali.

Ovakav sled dešavanja nije imao negativan uticaj za Fortunu, ali je mogao, uz veoma malo truda, da postane novi izvor prihoda. Čak je moglo da se razvije kao odvojena firma ili moj lični proizvod nevezano za planove same Fortune. Tek nakon što sam video gotova rešenja drugih firmi godinu dana kasnije, shvatio sam koliko je važno prepoznati prilike koje se ukazuju izvan trenutnih planova i rokova i reagovati brzo.

### **Lični zaključak**

Ponekad dobra prilika nije u onome što trenutno radimo, već u onome šta možemo da promenimo. Preterani komfor u onome što znamo da radimo lako dovodi do stagnacije koja nas čini tromim za inovacije i koja pojačava strah od rizika.

Ovo nije prvi put da sam ovako nešto propustio, ali jeste bila jedna od najopipljivijih šansi. Sigurno se i Vama desilo makar jednom u životu da ste imali neku ideju i, par meseci ili godina kasnije, videli ste baš to što ste zamislili na policama u radnji ili u vidu digitalne reklame realizovano od strane nekog drugog.

Kasnije u karijeri sam shvatio da je ideja samo prvi korak, ali brzo reagovanje i ulaganje u razvoj rešenja su ustvari mnogo bitniji koraci. Bez realizacije, ideja je samo misao u našoj glavi. Mi smo praktično imali i gotovo rešenje, samo nismo reagovali.

Da sam napravio ovu promenu, možda bi moj put dalje izgledao drugačije. Ovako, ušao sam u ustaljeni ritam koji mi više nije pružao izazove što je uskoro dovelo i do mog odlaska iz Fortune.

## **Poglavlje 5**

### **Prvi pokušaj izlaska iz Fortune**

*Loš pivot, brza reakcija*

## **Druga strana medalje**

Fortuna je postala stabilna firma. Sistemi koje smo razvijali radili su solidno, ali nije bilo velikog napretka kao u ranijim fazama. Napor koji smo ulagali nije davao toliko vidljive rezultate, a širenje, bilo horizontalno, bilo vertikalno, činilo se kao da nema učinka. U nekom trenutku smo se pomirili sa tom činjenicom. Nastavili smo da radimo ono što smo već uspostavili i što smo znali da funkcioniše.

Drugima je odgovarala ta stabilnost. Iako su bili svesni da brzina rasta firme nije ista kao ranije, prijala im je rutina poznatog i sigurnost stabilnog posla. Meni je baš to postalo dosadno. Nisam bio nezadovoljan stanjem firme, ali sam osetio da više nemam motivaciju da nastavim u istoj rutini. Počeo sam da razmišljam o odlasku.

Osećao sam se zaglavljeno i želeo sam nešto drugačije. Rad u režiji je postao ustaljena rutina za mene – definisanje programa, priprema alata, pokretanje prenosa, kliktanje dugmića, zatvaranje prenosa. Zahtevao je taman toliko pažnje od mene da ne mogu paralelno da programiram u toku prenosa ili da učim nešto novo. Osećao sam se kao da trošim vreme uzalud.

Doneti odluku da napustim Fortunu bilo je teško, ali reći to suosnivačima činilo mi se još teže. Iako je naš odnos postao hladniji tokom godina, oni su i dalje bili moji prijatelji koje poznajem dugo.

Trebalo mi je previše vremena da se odlučim i da im saopštim da želim da odem. Kad sam im konačno rekao, bio sam otvoren i direktan. Nakon razgovora osetio sam veliko rasterećenje i oni su to razumeli. Dogovorili smo se da nastavim da radim na delovima posla koji su me i dalje interesovali, pretežno programiranju i unapređenju alata za produkciju, ali na nepuno radno vreme, otprilike jedan dan nedeljno.

### **Novo i prijatno okruženje**

Veoma brzo sam se zaposlio u novoj firmi. Ljudi su bili sjajni, procesi jasni i zadaci dobro definisani. U početku mi je delovalo kao dobro okruženje – daleko mirnije, organizovanije i stabilnije nego što je bilo u Fortuni. Prve dve nedelje prilagođavao sam se radu u *Python* jeziku i učio kako funkcioniše *framework* u kojem su radili.

Dobio sam prvi zadatak – zameniti deo funkcionalnosti na stranici za administratore jednog manjeg projekta. Završio sam to brzo, poslao izmene i odmah shvatio – ovaj posao nije za mene.

Nedostajalo mi je razmišljanje o celokupnom proizvodu, o dizajnu i širim odlukama. Ali još važnije, nedostajao mi je haos – kompleksnost, odgovornost i adrenalin koji je bio sastavni deo rada u Fortuni.

## **Identifikovanje lošeg pivota**

Ljudi u novoj firmi su bili više nego korektni, pružili su mi podršku i poverenje. Znao sam da je ovo firma u kojoj bih mogao da razvijam dugogodišnju karijeru i da se vratim na jasno isplaniran put na duže staze. Sa druge strane, znao sam i da bih pravio još veću grešku ako bih ostao.

Bilo me je blam da dam otkaz nakon nepune tri nedelje. Taj vikend pre nego što sam im uživo saopštio da odlazim bio je veoma čudan za mene. Razmišljao sam da probam da dam šansu ovoj prilici još nekoliko nedelja ili meseci, ali sve opcije koje sam razmatrao su vodile ka istom zaključku – neminovno bi se završilo mojim odlaskom.

Ni sam nisam sasvim razumeo sebe u ovom trenutku. Imao sam unutrašnji osećaj da nije u redu da odem, ali osećaj da je to ono što mi je potrebno bio je jači.

Na početku radnog dana, u ponedeljak, razgovarao sam sa direktorom i menadžerkom ljudskih resursa, zahvalio im se i izvinio. Bio sam ubeđen da ću relativno brzo otići iz firme, pa mi je taj razgovor bio malo lakši. Ako sam im već napravio ovakvu pometnju u planovima, smatrao sam da je više fer da odem u ovom trenutku, nego da ostanem da dodatno trošim njihovo vreme i onda odem.

Nakon toga, obratio sam se celom timu u kancelariji sa kojima sam uspeo da se zblížim za tako kratak period. Ne znam kako sam našao reči u tom trenutku da izgovorim da idem, ali nekako su izašle iz mog grla.

Put do kuće mi je takođe bio veoma čudan, sve vreme sam se pitao da li sam doneo pravu odluku. Kad sam stigao kući, seo sam za računar i krenuo da radim na zadatku koji sam imao za Fortunu. Krenuo sam da dobijam nove ideje za inovacije u prenosima i tek tad sam bio siguran – doneo sam pravu odluku.

Znao sam da povratak na staro u potpunosti nije bila dobra opcija. Vratio sam se u Fortunu na puno radno vreme sa idejom da napravim veliki pomak i drastičnu razliku. Vratila mi se ona želja, za davanjem više od sopstvenog maksimuma za postizanje ciljeva koji deluju nedostižno.

### **Lični zaključak**

Pokušao sam pivot i vratio se korak unazad kada sam shvatio da mi ne odgovara. Ne žalim što sam pokušao da odem. Nisam bio siguran – želeo sam da promenim nešto, ali nisam znao tačno šta.

Ipak, ništa nije uzaludno. Svako iskustvo iz kojeg naučimo makar jednu stvar je vredno iskustvo. Ovde sam dobio bolju sliku o tome šta mi je bitno u budućem poslu.

Žao mi je bilo firme u kojoj sam bio ovako kratko, ali smatram da sam na kraju postupio ispravno. Napravio sam grešku i prvom prilikom sam je ispravio umesto da čekam da postane velika greška.

Čak i kad nisam siguran u nešto, verujem svom unutrašnjem osećaju. Ako je odluka bila dobra, osećaj ne može da bude loš. Kao i kad sam odlučio da hoću da pokrenem startap.

Ovaj osećaj me je eventualno doveo do toga da pronađem svoj istinski poziv u životu – da postanem *game developer*.

## **Poglavlje 6**

### **Drugi odlazak iz Fortune, ovaj put stvarno**

*Drugi veliki pivot u mojoj karijeri*

## **Neizbežan pivot**

Povratak u Fortunu bio je osvežavajuć, ali samo na neko vreme. Pomirio sam se sa tim da firma ne raste istim tempom kao ranije. Nije više bilo lakih protivnika, a svaki sledeći korak postajao je kompleksniji i zahtevao više nego što smo mogli da pružimo.

Ovaj put sam pametnije rasporedio svoje uloženo vreme. Imao sam bolju ideju gde treba da bude moj fokus u Fortuni, a stvari koje su mi bile stara dosadna rutina, delegirao sam koliko je bilo moguće. Video se neki blagi pomak ka boljem, nešto što mi je pre odlaska iz firme delovalo skoro nemoguće. Uživao sam u novoj dinamici posla – sve dok se nije desilo nešto što me je nateralo da preispitam svoje prioritete.

*Dota 2: The International 2019* održavao se u Kini, a to je značilo da su prenosi počinjali u 3 sata ujutru i trajali do 3 popodne. To nije bila klasična ni noćna ni jutarnja smena, već nešto između, miks koji je potpuno izbacivao svaki osećaj normalnosti. Moj ritam spavanja nikada nije bio ustaljen, ali ovo je bilo van svake granice.

Paralelno su se održavali i prenosi drugih turnira tih dana. Zbog toga sam par puta prespavao u kancelariji, a kod kuće sam bio po nekoliko sati dnevno. U tom trenutku živeo sam sa devojkom, sadašnjom ženom. Kad bismo stigli da sednemo i jedemo zajedno, nismo znali kome je bio doručak, a kome večera.

Ovaj režim rada je bio ekstreman slučaj, ali upravo zbog njega sam shvatio da moj tempo u Fortuni nije održiv na duže staze. Nisam želeo da ovaj nivo nepredvidivosti postane regularan deo naših života, pogotovo ne u budućnosti kada bismo jednog dana imali porodicu. Znao sam da je važno da napravim promenu dok još imam prostora da biram.

Poučen prethodnim pokušajem odlaska iz Fortune, ovaj put sam pristupio procesu racionalnije. Znao sam da ne želim da čekam trenutak kada će se okolnosti promeniti, već da moram da budem spreman za to. Želeo sam posao sa normalnijim rasporedom i više slobodnog vremena, kako bih bio spreman da se posvetim porodici kad za to dođe vreme.

Naša prijateljstva u Fortuni nisu bila loša u tom trenutku, ali su bila oštećena. Toliki fokus na posao i naše neiskustvo u vođenju firme ostavili su traga. Nije to bilo toliko loše kad se sve uzme u obzir, ali uz nedostatak iskusnog mentora značilo je da smo pravili mnogo nepotrebnih grešaka i prijateljstvo je platilo izvesnu cenu. Konflikti su često dolazili iz frustracija, a ja sam se prirodno oslanjao na ono što sam najbolje znao – fokus na rešavanje problema i budućnost, bez traženja krivca za prošlost.

To je bio najbolji način da izbegnem dodatne komplikacije, ali me je istovremeno udaljilo od pravih razgovora koje je možda trebalo da vodimo ranije.

Uprkos tome, i dalje smo na profesionalnom nivou sarađivali dobro. Ovaj put nisam žurio nigde i napravili smo dobar plan za moj konačni odlazak. Nije mi problem bio u svakodnevnom poslu, nego u dugoročnom životnom i karijernom planu.

Ova tranzicija je trajala nekoliko meseci, a ja sam za to vreme sav svoj posao u potpunosti preneo drugim ljudima. Zaposlili smo školovanog stručnjaka za video produkciju sa iskustvom. Pošto je svako imao svoj deo posla, ovo je uticalo pozitivno i na Fortunu i na mene.

Nakon zvaničnog datuma odlaska i dalje sam radio sa njima povremeno, kad im je bila potrebna moja pomoć. Ostalo slobodno vreme sam posvetio učenju za veliki karijerni pivot.

### **Do izbora vode dva putića**

Od malih nogu sam gejmer, a tokom fakulteta sam baš želeo da se bavim razvojem video igara. Pošto sam svaku godinu položio u prvom ispitnom roku, period od jula do septembra sam koristio da naučim nešto novo o razvoju igara – od čudnih izbora poput *Dark Basic Pro* i *libGDX*, do popularnih *Unity* i *Unreal* alata.

Imao sam ideju za igru i istraživao načine kako mogu da je napravim. To mi je mnogo pomoglo da savladam teže oblasti u programiranju tokom učenja jer sam imao cilj koji sam želeo da postignem. *Unity* mi nije odgovarao zbog grafičkih ograničenja i fokusa na ne-programere, ali *Unreal* je bio alat koji me je fascinirao. Čak sam organizovao vannastavne aktivnosti na fakultetu tokom studiranja kako bih obučavao druge u korišćenju tog alata u vidu praktičnih vežbi.

Pet godina kasnije, ipak sam izabrao da učim *Unity*. Krenuo sam da obnavljam znanje od ranije. Nakon mesec dana, prijatelju koji je vodio hobi projekat bio je potreban programer baš za *Unity*. Priključio sam se ekipi na par meseci i stekao dovoljno samopouzdanja u svoje veštine.

Kad sam se osećao komforno sa znanjem, počeo sam da gledam oglase. Prvi oglas na koji sam naleteo delovao mi je baš primamljivo. Oglas nije imao klasičnu formu preterane ozbiljnosti i uštogljenosti, već mi je delovalo kao da ga je napisao neko kome je iskreno stalo do tima koji pravi.

Aplicirao sam za posao u studiju *Two Desperados*. Pravili su igre za mobilne uređaje i to mi je delovalo kao dovoljno dobar početak da steknem iskustvo za *CV*.

Plan mi je bio da budem tamo oko šest meseci, pa da probam da apliciram u firmama koje prave globalno popularne igre. Moje viđenje kako će se stvari odvijati nije moglo biti više pogrešno. Našao sam i ekipu i mentora koji će mi postati bitniji od tipa igara koje sam želeo da pravim.

### **Lični zaključak**

Ponekad nema čistog pobednika kada donosimo odluku o promeni. Nekada je važno samo doneti odluku i držati se nje. Da je izbor bio pogrešan, shvatio bih to brzo i napravio novi pivot. Ovako, nije bio loš izbor – i to je bilo sasvim dovoljno.

Iz nekog razloga, odlučio sam da učim *Unity*, a ni sam se ne sećam više zašto. Ne mogu reći sa sigurnošću da je to bio najbolji izbor, niti da je bio loš izbor, ali je bio dovoljno dobar da započnem svoju karijeru u razvoju video igara. Izbor je bio neophodan – šta god da sam izabrao, ključ je bio u odluci i istrajnosti.

Gledajući unazad, presrećan sam gde me je taj izbor doveo. Ponosan sam na svoje znanje i iskustvo, ali ostaje pitanje – šta bi bilo da sam tada izabrao *Unreal* ili neki drugi alat ili da pišem sopstveni *game engine* od nule? Verovatno nikada neću saznati. I iskreno, to i nije važno. Važno je da sam napravio odluku, pridržavao je se i naučio puno vrednih lekcija na tom putu. Da sam se opterećivao

pronalaženjem savršenog izbora, verovatno ne bih uspeo da steknem neophodno znanje da se zaposlim.

Naredna poglavlja prikazuju neke od situacija u kojima sam se našao baš zbog tog izbora iako u tom trenutku nisam bio svestan šta me sve u budućnosti čeka.

### **Moja kuma**

Fortuna je za mene bila jako bitno poglavlje po pitanju karijere, ali i na ličnom nivou. Kako je obim posla rastao u Fortuni, nismo više mogli da funkcionišemo na isti način kao za prvih nekoliko turnira. Firma je rasla i dolazili su novi ljudi da bismo mogli da izvedemo sve što smo imali u planu.

To je značilo i preraspodelu zaduženja na najvišem nivou. Nakon prvog turnira nam se priključio čovek koga smo oduvek smatrali kao ravnopravnog suosnivača, koji je vodio takmičarski deo i zajednicu igrača. Glavnu reč u firmi vodio je suosnivač koji se bavio poslovanjem firme. Suosnivač iz režije u nekom trenutku je preuzeo kompletnu postprodukciju na sebe i ulogu urednika televizijskog programa. Moj domen su bile sve tehničke stvari i produkcija uživo prenosa. Ova podela je bila neophodna, ali zbog nje nismo uvek delili iste probleme i gledali stvari iz iste perspektive. Za poslovanje je dobro imati različita mišljenja, ali ne i za prijateljstvo.

U režiji mi se priključila osoba koju nisam poznavao od ranije. Ovde već mogu da priznam da je to više bio faktor sreće, jer sam u timu dobio neustrašivog saborca u režiji. Sa njom sam delio sve najlepše trenutke u Fortuni, ali još važnije – i sve one najteže.

Koleginica na koju sam mogao da se oslonim u svakom trenutku, od najsitnijeg detalja do najvećih finala, bila je uz mene na svakom koraku. Sa njom sam prošao zajedno kroz svoje najkritičnije trenutke u firmi, poput priča o EBL finalu i zahtevnih prenosa sa nenormalnim radnim vremenom. Ona je osoba koja mi je bila neophodna da razumem svoje životne prioritete.

Nakon mog odlaska iz Fortune više nije bila moja koleginica, ali je postala moja kuma. Od brzoplete odluke o osnivanju startapa, spletom raznih nasumičnih događaja, stekao sam novo prijateljstvo za ceo život.

## **Poglavlje 7**

### **Postao sam *game developer***

*Strah od uvođenja promene koja utiče na druge*

## ***Woka u srcu***

Kada sam aplicirao za *Two Desperados*, jasno sam znao šta želim – da izaberem jednu specijalizaciju i da usavršim svoje znanje u toj tehnologiji. Dosta mi je bilo ogromne odgovornosti i brige o milion različitih stvari istovremeno. Bio sam odlučan da ovog puta unormalim svoj pristup radu i izbegnem iscrpljujući tempo na kakav sam bio navikao.

Radio sam na *Woka Woka* igri, u timu sa neverovatno mnogo pozitivne energije, solidarnosti i podrške. Atmosfera je bila zarazna – kolege su bile spremne da pomognu u svakom trenutku, da dele znanje i zajedno rešavaju probleme. Bilo je jasno da je tim fokusiran na zajednički uspeh i to mi je savršeno odgovaralo.

Moj prvi zadatak bio je veoma jednostavan – dopuniti funkcionalnost već postojeće klasične ponude za kupovinu u igri. Nisam imao striktan rok, više smernicu koliko bi to vremena trebalo da traje, ali sam želeo da se dokažem.

Za razliku od prethodnog iskustva u firmi gde sam bio kratko, ovde nije bio važan samo funkcionalan i čist kod. Očekivalo se da razumem zašto radim ono što radim, da sagledam zadatak iz perspektive gejmdizajna, monetizacije i biznis analitike.

Odmah sam se osetio kao da ovde pripadam. Dovoljno haosa koji sam voleo, ljudi koji rade svoj posao sa strašću i mentori od kojih sam za mesec dana naučio više o programiranju nego za godinu dana samostalnog rada u Fortuni. Čak i taj prvi zadatak je zahtevao neko ponašanje u igri koje je bilo sasvim logično, ali za mene je to bilo veliko otkrovenje. Brzo sam postao ušuškan u način rada svog novog tima.

### **Ekstremno programiranje**

Malo zatim, na red je došao i jedan veći zadatak koji je zahtevao znanje iz više oblasti i koji niko od nas trojice programera u timu nije bio sasvim spreman da preuzme u potpunosti na sebe.

Naš lid nam je predložio da probamo da uvedemo *mob programming*. Funkcionisalo je tako što smo nas trojica bili na video pozivu i delili ekran, jedan je pisao kod, a ostali su aktivno učestvovali, delili znanje, upozoravali na probleme ili predlagali rešenja. Redovno smo se rotirali na intervalima od 30-60 minuta.

Na kratke staze ovaj pristup nije najefikasniji, ali je koncept takav da ima dobar uticaj na duže staze. U našem slučaju, bilo nam je potrebno više vremena nego što je planirano da se ovaj zadatak završi. Zvučalo je kao dobra ideja, ali ispostavilo se – ne u ovom sastavu.

Nas trojica smo imali dosta različite karijerne putanje do ovog trenutka, zbog čega smo previše vremena trošili da se usaglasimo. Skoro svaku odluku smo diskutovali što je bilo iscrpljujuće. Bilo nam je jasno da ne ide najsjajnije, ali nismo hteli tek tako da odustanemo od predloga. U svakom slučaju, sva trojica smo učili puno o projektu i jedni od drugih.

Za ovaj zadatak je, između ostalog, bilo neophodno iskustvo i znanje o serverima i tu sam bio najbolji u timu. Takođe sam imao najviše godina programerskog iskustva, ali najmanje iskustva u razvoju video igara i zbog toga se nisam osećao slobodno da vodim glavnu reč.

Iako smo sva trojica izvukli ponešto iz ovoga, ovaj pristup jednostavno nije bio pravi izbor za nas u tom trenutku. Vratili smo se na klasično programiranje. Možda ovaj način rada ipak nije dao rezultate koje smo očekivali, ali zbog ovog pokušaja smo razvili bolju saradnju i ubuduće, po potrebi, češće zvali jedni druge za mišljenje i savete oko zadataka koji su nam bili dodeljeni ponaosob.

### **Decentralizacija**

Malo posle toga dobili smo ozbiljno pojačanje u timu, senior programera sa jakim iskustvom u razvoju video igara. Iako se od njega očekivalo dosta, stizao je i da odvoji vreme da pomogne nama.

Dok je on bio u timu, bio je taj koji preseče diskusiju i donese odluku sa programerske strane. Nismo mi samo ćutali i slepo slušali, ali kad god bismo imali dilemu, on bi na osnovu svog iskustva objasnio dovoljno detaljno šta treba da radimo i mi bismo se složili.

Svi smo i dalje bili pod jakim pozitivnim utiskom *Woka Woka* tima i svako nov ko je došao u tim odmah bi prihvatio tu energiju. Imali smo savršenu sinergiju, fenomenalnu saradnju i niko nije želeo da istakne sebe iznad tima.

Isto je važno i za programere, previše smo bili srdačni jedni prema drugima i niko nije želeo drugima da uskraćuje priliku za napredovanjem. Ipak, veoma brzo se javila potreba da neko preuzme kormilo.

Senior je otišao iz firme nakon nekoliko meseci. Šablon koji sam primetio tokom zajedničkog programiranja nastavio je da se ponavlja. Niko nije želeo da preuzima glavnu reč među programerima, što je ultimativno negativno uticalo na našu produktivnost – previše vremena nam je odlazilo na traženje konsenzusa i odobrenja ostalih kolega.

Konačno sam uspeo da se dovoljno oslobodim. Doneo sam odluku da je bolje da preuzmem ovu odgovornost na sebe, makar i pravio greške.

Logika mi je bila da počnem da definišem zajedničke standarde i procese po uzoru na bivšeg seniora iz tima, a ukoliko bi neko imao drugačije mišljenje, onda bismo ulazili dublje u diskusiju i dolazili do najbolje opcije. Ispostavilo se kao dobar način rada. Morali smo da izdvojimo vreme za bolju organizaciju rada među programerima, a ne da odmah srljamo u rad da bismo što pre završili zadatak. Svakako, oduzimalo nam je dosta manje vremena nego za zajedničko programiranje. Napokon smo bili usaglašeni, a ja sam svaki predlog za poboljšanje saslušao i uvek smo dolazili do rešenja kojim smo svi bili zadovoljni.

Malo posle toga došli su i novi programeri u tim. Njima je bilo od početka jasno kako u timu funkcionišu uspostavljeni programerski procesi. Čak i kad su došli ljudi sa većim programerskim iskustvom od mene, dinamika je ostala ista. Procese smo često unapređivali, malo po malo, ali to je ostala moja odgovornost, sve vreme dok sam bio u ovom timu.

### **Lični zaključak**

Ponekad je veoma teško proceniti kada je pravo vreme za promene. Kada menjamo samo sebe, odluka je jednostavnija – bitno je „samo” šta želimo da postignemo i koliko smo spremni da se prilagodimo. Ali kada želimo da uvedemo promene koje utiču na druge, stvari postaju komplikovanije.

Iz ove perspektive, jasno mi je da mi je trebalo previše vremena da se oslobodim i počnem da predlažem promene.

U datom trenutku, bez luksuza gledanja u budućnost, bilo mi je teško da donesem odluku.

Srećom, to je nešto što se vežba i stiče iskustvom.

### ***Project management***

Paralelno sa programerskim, primetio sam i šablon u neefikasnim timskim procesima. Počeo sam aktivno da istražujem načine kako da unapredim naše metode rada. Počeo sam da čitam *project management* knjige, ne zato što sam želeo da vodim tim, već zato što sam želeo da razumem kako da radim bolje u timu i doprinesem njegovom rastu i postizanju ciljeva.

Upoznao sam se sa raznim terminima poput *RACI* matrica, *iron triangle*, *stakeholder management* i *work breakdown structures*, a moje iskustvo iz Fortune omogućilo mi je da to gradivo lako upijem i pronađem način da ga primenim čak i u ovom novom okruženju. Možda moji izbori u pivotiranju u Fortuni nisu bili uvek savršeni, ali zbog njih sam stekao neprocenjivo znanje koje ljudi koji nisu nikad pokrenuli startup jednostavno nisu imali priliku da steknu.

Nisam sve naučeno uspeo odmah da primenim, niti sam to očekivao. U ovom timu sam uveo sitna poboljšanja, ali sam razumeo jasno kako bih ja radio stvari kad bih imao priliku. Priliku koju sam godinu dana kasnije i dobio.

## **Poglavlje 8**

### ***Tunnel vision***

*Kako nas fokus na jednu promenu može zaslepiti*

## **Svi smo nekad bili juniori**

U trenutku kada je tim bio najveći, priključio nam se jedan junior programer. Njegov rad u početku nije bio previše primetan. Radio je korektno, zadatke je završavao, mada često van predviđenog roka, ali to je bilo prihvatljivo za juniora. Suštinski nije bilo razloga da se preispita njegov učinak. Međutim, kada se tim smanjio, njegove slabosti ubrzo su počele da izlaze na videlo.

Fokusirao sam se na jednu stvar – da mu pomognem da postane bolji. Verovao sam da, uz pravu podršku, može da dostigne svoj potencijal i postane vredan član tima. Toliko sam bio posvećen toj ideji da sam potpuno zanemario znakove koji su jasno pokazivali da možda idem u pogrešnom smeru.

## **Zanemareni znakovi**

Znakovi da stvari ne funkcionišu bili su prisutni od početka, ali ih nisam video. Bio sam toliko fokusiran na svoj cilj da ga promenim i motivišem, da sam nesvesno ignorisao očigledne činjenice.

U početku se činilo da napreduje. Kada bih mu detaljno objasnio neki deo koda i kako da pristupi problemu, uradio bi zadatak korektno. To sam doživljavao kao uspeh – kao potvrdu da moj pristup funkcioniše i da on napreduje.

Ali ubrzo bih naišao na regresiju. Par nedelja kasnije dao bih mu sličan zadatak, savršenu priliku da utvrdi ono što je već naučio. Međutim, on bi pravio nove greške ili ponavljao stare za koje sam mislio da ih je prevazišao. Na kraju, rezultat bi bio identičan kao na početku ovog procesa, kao da nikada nismo prošli kroz bilo kakvu obuku. To je ono što me je zbunjivalo.

Znao sam da ume da uradi takav tip zadatka kvalitetno jer je već pokazao da može. Ali problem nije bio u njegovoj sposobnosti, već u nedostatku interesovanja. Njega ova rola jednostavno nije zanimala dovoljno da uloži dodatni trud.

Ignorisao sam te znakove jer sam verovao da je rešenje u još više podrške, još više obuke i još više vremena. Smatrao sam da sam pristupao situaciji racionalno i sistematično. Vodio sam beleške o svemu gde je napredovao i trudio se da mu pružim povratne informacije o stvarima koje je dobro radio. Smatrao sam da će pohvale za napredak dodatno podstaći njegovu motivaciju i rast.

Sa druge strane, o svemu što sam smatrao njegovim slabostima ili nedostacima, konsultovao sam se sa našim lidom. Verovao sam da je bolje da negativne komentare i kritike prenosi neko ko je njegov direktno nadređeni, a da ja budem fokusiran na motivaciju i podršku. To je, međutim, bila velika greška.

Ovakav pristup je značio da junior od mene dobija samo filtrirane informacije – sliku koja nije odražavala celokupnu situaciju. Navika koju sam stekao u Fortuni, gde je fokus bio na rešavanju problema, a ne na traženju krivca, ovde se pokazala neadekvatnom. Ignorisanje problema u korenu značilo je da sam se previše oslanjao na ideju da je promena moguća ako dam dovoljno podrške i prilika.

Zato sam se stalno vraćao sa predlozima kako da on postane bolji programer u timu, pri čemu sam zanemarivao očiglednu činjenicu – njega usavršavanje u programiranju prosto nije zanimalo.

Lid i ja smo razgovarali sa njim više puta. Pokušavali smo da shvatimo šta ga koči, nudili kurseve i prilike za učenje. Ponekad bi pokazao entuzijazam, ali bi se to brzo ugazilo. Nakon devet meseci pokušavanja, shvatili smo da se borimo protiv nečega što ne možemo da promenimo.

On nije bio loša osoba – naprotiv, bio je drag, dobar kolega i spreman na saradnju. To je dodatno otežalo donošenje odluke o raskidu ugovora. Mada, istina je bila i to da nije ni trebalo da traje toliko dugo. Fokusirani na jednu promenu, propustili smo da vidimo ispravno rešenje: razlaz je bio bolji za sve strane, što je i on sam u tom trenutku znao.

Čitav proces me je naučio koliko je važno prepoznati pravi trenutak za drugačiji put. Kad sam počeo aktivnije da se bavim menadžmentom, ovaj primer mi je bio jedan od najbitnijih da jasno vidim greške koje sam pravio i kako ubuduće bolje da procenim situacije poput ove.

### **Lični zaključak**

Ovo iskustvo me je naučilo da ne ignorišem znakove u situacijama kada nešto ne ide po planu. Koliko god nam se odluka činila kao ispravna jer je doneta iz najbolje namere, nailaskom već na prvi problem potrebno je da je preispitamo. Nije svaki problem indikator da je bila loša odluka, ali je potrebno ponovo razmisliti i sagledati stvari iz više uglova.

Ispravan put često nije jasno vidljiv i ponekad zahteva izlazak iz zone komfora. Promena nije uvek o tome da se unapredimo ili popravimo. Nekad je neophodno doneti i teške odluke.



## **Poglavlje 9**

### ***Refocusing conversation***

*Važnost mentora koji pomaže u sagledavanju stvari*

## ***Volim project management***

Bio sam uveren da želim da budem *project manager*. Verovao sam da u toj ulozi leže moje glavne snage i da će upravo to biti moja buduća karijera. Organizacija, planiranje i komunikacija sa timom veštine su u kojima sam već bio dobar i činilo mi se da je prirodno da nastavim sa usavršavanjem tim putem.

Ipak, u jednom ključnom trenutku, lid mi je pomogao da sagledam stvari iz drugačije perspektive. Nije to bio razgovor sa jasnim odgovorima ili direktnim usmeravanjem, više mi je postavljao pitanja koja su mi pomogla da razmislim šire i bolje sagledam svoje opcije. Ovu tehniku danas prepoznajem kao *refocusing conversation*.

Firma je tada smatrala da *project management* ne zahteva posebnu poziciju, već da može biti dodatno zaduženje drugih uloga. Da sam išao u ovom smeru, tu poziciju bih morao da tražim u nekoj drugoj firmi ili da ubedim vođstvo u benefite ove role kao izdvojene osobe. Kasnije je firma u timove uvela rolu producenta kojima je glavni fokus bio na upravljanju projektima uz neka druga zaduženja.

## ***Project management u firmi***

Od prvog dana mog dolaska u *Two Desperados* pristupio sam firmi sa sličnim mentalitetom kakav sam stekao u Fortuni. Moje jedino prethodno radno iskustvo bilo je iskustvo suosnivača.

Volim da razmišljam dugoročno – verovao sam da što više doprinesem razvoju firme i pozitivno utičem na krajnje rezultate, to će se bolje odraziti i na moj lični napredak, unutar firme ili mimo nje. Iz te perspektive, delovalo mi je kao da bih mogao da radim u *Two Desperados*-u zauvek. Zamisljao sam da rastem zajedno s timom i firmom gradeći nešto stvarno vredno.

Lid me nije forsirao ni ka jednoj opciji. Ostavio mi je izbor i pružio prostor da sam procenim šta je najbolje i za mene i firmu. Kroz razgovor sam počeo da sagledavam stvari iz više uglova. Do tada sam razmišljao samo o onome što me trenutno zanima i gde sam siguran da mogu da doprinesem. Međutim, po prvi put sam ozbiljno razmislio o tome kako će se ta odluka odraziti na mene na duže staze.

Na kraju sam prelomio zbog sigurnosti – *engineering manager* uloga mi je omogućavala da razvijam i tehničke i liderske veštine. Kao *project manager*, tehničko znanje bi mi vremenom postalo zastarelo, a i sama uloga delovala je manje perspektivno za budućnost i potencijalna naredna zaposlenja.

### **Lični zaključak**

Ova odluka mi je pokazala koliko je važno imati nekoga ko će nam pomoći da sagledamo stvari iz drugačijeg ugla. Nekada izbor nije između dobrog i lošeg, već između dva dobra puta.

Ključ je u prepoznavanju koji od njih bolje odgovara našim dugoročnim ciljevima i vrednostima.

Kada sam dobio priliku da vodim tim programera, koristio sam i ja ovaj pristup često. Gledao sam da ne namećem ljudima da rade šta ja smatram da treba, nego sam pokušavao pitanjima da ih usmerim da donesu odluku za sebe. Ponekad su dolazili do zaključka koji sam i sam smatrao najboljim, ali ponekad su bili odlučni za drugačije opcije. U oba slučaja naknadno bih uvek podsticao na retrospektivu kako bismo svi naučili nešto iz toga.

### ***Situational Leadership Model***

Naravno, ne savetujem da se koristi identičan pristup na isti način svaki put – ponekad je ljudima potrebno više direkcije, a ponekad više autonomije. Važno je da razumemo osobu koju usmeravamo, da bismo znali da li da pružimo više podrške ili da skroz prepustimo donošenje odluke.

Razni faktori ulaze u odluku o ispravnom pristupu: nivo razumevanja teme razgovora sagovornika, trenutni nivo motivacije ili samopouzdanja, uhodanost u zadatak koji obavlja, i mnogi drugi. Metodologija koju pratim za ove situacije naziva se *Situational Leadership* model, a priliku da saznam za nju dobio sam baš zbog odluke da idem u smeru *engineering management-a*.

## **Poglavlje 10**

### **Program za razvoj lidera**

*Sitne promene koje su pokrenule talas*

## **Firma ulaže u moj razvoj kao lidera**

Nakon što sam odlučio da krenem putem *engineering manager* karijere, lid me je pozvao da se pridružim programu za razvoj lidera. Bio je to interni program koji je organizovao *Two Desperados*, uz pomoć eksternih konsultanata, za svoj *top* i *middle management*. Ovo nije bilo samo zarad razvijanja veština, ovo je bio direktan put da eventualno postanem *engineering manager*.

Za *development* tim je bilo neophodno redefinisati strukturu tima. Umesto da lid bude direktno nadređen za više od dvadeset inženjera, uvela bi se među-pozicija na kojoj bi svako od nas vodio manje timove.

Za mene je ovo bila jednostavna odluka – prihvatio sam. Program je trajao skoro godinu dana. Celodnevne radionice su se održavale jednom mesečno, sa fokusom na specifične teme poput liderstva, upravljanja promenama, timske dinamike i poslovne strategije.

Neke od ključnih metodologija koje sam upoznao bile su *Situational Leadership Model* i *Polarity Management*, što mi je pomoglo da bolje razumem kako da prilagodim svoj pristup različitim situacijama i potrebama ljudi u mom timu.

Tempo programa savršeno mi je odgovarao. Radionice su bile prepune kvalitetnog sadržaja, a između njih sam imao vremena da aktivno primenjujem naučeno, analiziram sopstvene učinke i pripremim se za sledeći korak.

Razlog pokretanja ovog programa bio je da se svi ljudi u menadžmentu, trenutni i budući, usmere u istom pravcu i ostvarenju zajedničkog cilja. Međutim, iako smo svi imali za cilj da firma bude što uspešnija, moglo se primetiti već tada da postoje suprotna mišljenja o načinu na koji će se to postići.

### **Manjina s proizvodnog fronta**

Došao sam u program kao neko ko svakodnevno radi unutar proizvodnih timova, za razliku od većine ostalih u programu koji su već imali menadžerske pozicije. Moj problem je bio što sam pretpostavljao da menadžment razume probleme zaposlenih u firmi na isti način kao i ja.

Zbog toga bih, kad bih dobio priliku da iznesem svoje mišljenje, odmah prelazio na predlaganje rešenja. Verovao sam da je najvažnije ponuditi konkretan izlaz iz problema, misleći da će svima biti jasno zašto to predlažem. Primetio sam da se neki od učesnika slažu sa mnom, dok su neki to okarakterisali kao da sam previše „zelen”.

Moj direktan pristup imao je i lične posledice. Kod jednog dela menadžment tima ostavljao sam utisak da sam naivan i nezreo, zbog insistiranja na rešavanju problema bez davanja odgovarajućeg konteksta o trenutnim problemima sa kojima se skoro svakodnevno suočavaju zaposleni u proizvodima.

Međutim, meni nije bilo bitno kako delujem drugima. Bio sam potpuno fokusiran na ono što sam smatrao najboljim za ljude, samim tim i firmu, ne razmišljajući o tome kako će to biti interpretirano. Ja sam sebi zadao cilj – da budem most koji će spojiti ove dve strane, na obostrano zadovoljstvo i korist. Lično sam davao sve od sebe da adresiram konkretne operativne probleme smatrajući da će vođstvo firme razumeti vrednost koju sam donosio kroz ostvarene timske rezultate.

Koristeći popularni princip 80-20, koji se odnosi na to da će 20% truda doneti 80% rezultata koje želimo da postignemo, prvo sam rešavao najveće probleme koji su mogli da se reše veoma brzo. Način interne komunikacije između timova i vođstva smatrao sam jednim od takvih problema, sa dosta prostora za poboljšanje. Za neke stvari sam smatrao da se komunicira odlično, a za druge izrazito prerano, prekasno ili nedovoljno. Na praktičnim primerima u firmi video sam kako to može zaista dobro da se uradi, pa sam jednostavno preneo to na situacije koje sam smatrao nedovoljno dobrim.

## **Forma ili suština**

Radeći na rešavanju ovih problema, postao sam svesniji slabosti svog načina komuniciranja. Počeo sam da se prilagođavam – umesto da odmah pređem na rešenja, trudio sam se da najpre detaljno predstavim situaciju i objasnim zašto je problem važan. Tek nakon što bih postavio kontekst, iznosio bih predloge za rešavanje. Kontekst je ponekad jako teško definisati na pravi način – potrebna je razvijena empatija i razumevanje sagovornika sa druge strane. Vremenom sam postajao sve bolji u tome.

Počeo sam aktivno da razmišljam kako komuniciram ka svim zainteresovanim stranama. *RACI* matrice, iz knjiga koje sam čitao za sopstveni razvoj, ovde su mi poslužile baš savršeno. Napokon sam razumeo da nije opcija samo suština ili samo forma, nije samo crno ili belo – forma komunikacije je neophodna da bi se suština prenela.

Radionice su bile savršeno mesto za vežbanje ovog pristupa. Glavna voditeljka programa prepoznala je moj trud i često mi je davala prilike da iznesem svoja mišljenja, vežbam nove veštine komunikacije i da delim relevantno iskustvo koje sam sticao u toku trajanja ove obuke. Imao sam osećaj da doprinosim firmi značajno, kao i ljudima sa kojima sam bio u kontaktu, a ljudi zapravo čine najbitniji deo firme.

Ova veština koju sam razvio omogućila mi je da bolje komuniciram i sa kolegama iz menadžmenta, kao i da izgradim odnose bazirane na poverenju i međusobnom razumevanju.

Ovaj program nije bio klasična obuka – za mene to je bio proces transformacije.

### **Lični zaključak**

Promena može biti mala ili velika. Najmanje promene često deluju beznačajno u datom trenutku, ali niz malih promena koje su se desile pre, otvorila su mi vrata ogromnim promenama i prilikama da steknem jako bitno iskustvo. Ovaj program nije samo oblikovao mene kao profesionalca, već mi je i pokazao koliko sitni koraci mogu da dovedu do krupnih rezultata.

Ovde sam potvrdio prethodno naučenu lekciju iz Fortune: najbolji rezultati se postižu kroz ljude, a ne kroz individualni pristup preuzimanja što više odgovornosti na sebe.

U toku života sam sreo ljude koji su smatrali da neke stvari uče uzalud, tj. da neke naučene stvari jednostavno ne mogu praktično da se primene. Sebe nisam baš prepoznavao u takvom načinu razmišljanja, a ovde sam i potvrdio da su raznorazne sitne lekcije tokom mog života, čak i one naizgled nebitne, bile korisne i upotrebljive. Prelepo je kada se „kockice” slože.

## ***Growth***

Jedan od najvažnijih momenata za mene bio je na jednoj od poslednjih sesija kada me je tadašnja menadžerka ljudskih resursa pohvalila. Zadatak je bio da svako sa jednom rečju opiše osobu koju hvalimo. Ona je za mene izabrala reč *growth*, u prevodu rast.

Ta reč je imala ogroman značaj za mene. Ne samo da sam osetio koliko sam napredovao kroz ovaj program, već je pohvala dolazila od nekoga sa kim nisam uvek delio ista mišljenja pre programa. Shvatio sam da se moj trud primećuje i da je moj učinak doprineo i dalje od mog direktnog doprinosa timu, već i rastu firme izvan njega.

Dodatno, taj trenutak me je naučio koliko je važno da različite perspektive pronađu zajednički jezik. Njena podrška i priznanje dodatno su mi pokazali koliko je važna otvorenost ka promenama i spremnost da se sa empatijom sasluša i čuje tuđe mišljenje.



# **Poglavlje 11**

## **Od prototipa do proizvoda**

*Odbijanje predloga za promenu*

## **Još jedna nova prilika**

Nakon završetka programa za razvoj lidera dobio sam priliku da radim na razvoju igre *Nono Crossing*. Senior inženjer, koji je do tada bio glavni programer na prototipu, napustio je firmu i ja sam preuzeo njegovu ulogu. Međutim, nisam nasledio ni detaljan plan ni precizna očekivanja. Od mene se očekivalo da programiram brzo, ali sam uvideo da mogu da doprinesem mnogo više od toga.

Već na samom početku bilo je jasno da situacija u timu nije idealna. Rokovi su bili kratki, a pritisak menadžmenta bio je stalan. Sve je delovalo kao da je hitno, a tim je često ostajao zaglavljen u pokušaju da pronađe savršena rešenja za zadatke koji bi se kasnije menjali. Umesto da se odmah prilagodim tom ritmu, odlučio sam da se fokusiram na ono što sam smatrao da je najvažnije: postavljanje plana za dugoročan uspeh.

## **Prve tri nedelje su ključne**

Umesto da krenem sa pisanjem koda, posvetio sam prve tri nedelje analizi, planiranju i postavljanju strukture. U suštini, koristio sam inženjerski pristup ne samo u tehničkom delu posla, već i u organizaciji rada. Bilo je potrebno prvo jasno definisati problem, istražiti i razraditi ideju rešenja, napraviti prvu verziju rešenja kako bi se potvrdili prethodni koraci, unaprediti je, a zatim pretvoriti je u nacrt koji bi i drugi mogli lako da shvate i prate sa razumevanjem.

Prva nedelja bila je posvećena razgovorima sa članovima tima. Slušao sam svakog ponaosob – njihove izazove, probleme, viđenje igre, prioritete i frustracije. Na osnovu tih razgovora napravio sam detaljnu *mapu uma* koja je obuhvatala sve što tim želi da finalni oblik igre sadrži. Ovaj proces naišao je na kritike od strane menadžmenta. Mojim liderima su upućena pitanja: „Zašto Bojan troši vreme na planiranje? Zašto ne piše kod?”

Iako su pritisci bili veliki, imao sam podršku lida koji me je saslušao i razumeo vrednost onoga na čemu sam počeo da radim. Tadašnja tim liderka, koja je ovu ulogu obavljala posvećeno, ali kao dodatno zaduženje na svoj već izuzetno zahtevan posao, takođe mi je dala poverenje i omogućila mi da nastavim sa svojim pristupom.

Kada sam vizualno predstavio sve želje i planove gejmdizajnera uz povratne informacije tima, drugu nedelju sam iskoristio da odredim prioritete u saradnji sa nosiocima vizije igre. Ciljevi koje je postavio menadžment morali su da se uklope u realne vremenske i resursne okvire. Menadžment firme je zauzeo čvrst stav – vreme i ljudi u timu bili su fiksni, a ciljevi ambiciozni. Na nama je bilo da to ostvarimo, a to je zahtevalo jak i promišljen plan, kao i donošenje teških odluka o tome kako preraspodeliti dato vreme i ljude. Analizirao sam međuzavisnosti sistema u igri, definisao ključne tehničke elemente i postavio redosled kojim treba da se radi.

Ovo je bio savršen balans između tehničke strukture i poslovnih ciljeva, sa fokusom na realne isporuke. Polako se nazirao strateški plan razvoja, tj. *roadmap*.

Ipak, suočio sam se sa dodatnim izazovima. Direktor zadužen za proizvode poslao je našoj gejmm dizajnerki *Excel* tabelu sa predlogom kako *roadmap* treba da izgleda. Iako mi je ona to prenela kao zahtev menadžmenta, uspeo sam da joj objasnim zašto smatram da moj pristup ima više smisla. Ta tabela je sadržala samo listu zadataka i veoma grubu estimaciju za izvedbu, ali iz toga nikako nije moglo da se vidi i ko će se kada i čime baviti, a ovde je redosled izvršavanja bio ključan. Ukratko, ne može animator da animira grafiku ukoliko ta grafika nije napravljena od strane umetnika. Iako su pritisci bili veliki, znao sam da radim pravu stvar i nisam popustio.

Treće nedelje smo imali finalan plan. Koristio sam *Miro* za vizualno planiranje jer je bio fleksibilniji od tradicionalnih alata kao što je *Jira*. U njemu sam mogao brzo da iteriram i dobijem jasnu sliku zadataka i raspodele na svakog člana tima.

Nakon nekoliko iteracija, plan je bio spreman: tim je dobio tromesečni *roadmap* za prvi *soft launch*, uz prostor za reagovanje za globalni *launch* na osnovu inicijalnih rezultata igre.

## **Najjači tim ikad**

Kada sam predstavio plan timu, reakcije su bile izuzetno pozitivne. Art tim je napokon imao jasnu sliku o prioritetima i mogao je da zamisli i prenese na crtež celokupan svet, a ne samo jedan po jedan delić velike slagalice. Gejm dizajneri su dobili smernice koje su im dale fokus na ono što će zaista biti implementirano, umesto da troše vreme na nešto što će tek doći na red mesecima kasnije ili uopšte neće. Tehnički tim je dobio jasnu ideju kako sistemi treba da funkcionišu, kao i veliku brzinu produkcije koju su zahtevali od nas, jer je bilo jednostavno odrediti gde se može ostaviti tehnički dug bez ugrožavanja stabilnosti i rasta igre.

Ono što je bilo najvažnije – tim je bio jedinstven u prihvatanju plana. Njihovo poverenje mi je dalo autoritet, čak i kod seniornih kolega iz drugih oblasti koji su imali daleko veće iskustvo u pravljenju igara od mene. Ubuduće, kada sam imao viziju kako želim da stvari funkcionišu drugačije u odnosu na planove menadžmenta, oni su me podržavali.

Uprkos tome što je tim sada imao jasnu direkciju i viziju, deo menadžmenta ostao je skeptičan. Smatrali su da je moj pristup amaterski. Ipak, ja sam ostao dosledan svojoj viziji, jer je tim verovao u mene i bio spreman da sprovede naš plan do kraja.

## Rezultati

Za prvi *soft launch* smo probili rok nedelju dana, ali smo uspeli da isporučimo sve što smo želeli. Iako smo mogli da lansiramo u zadatom roku, založili smo se za tih dodatnih par dana. Tim liderka je imala poverenje u nas i podržala je naš predlog, jer je razumela koliko je bitno da završimo sve što smo želeli da bismo ostvarili zacrtane ciljeve.

Drugi *soft launch* završen je u roku. Ovaj put sam se zainatio da stignemo da uradimo na vreme sve što smo planirali. Vratio sam se na svoj šablon rada iz Fortune pred velike turnire, ali ovaj put mi uopšte nije teško palo – imao sam neverovatno dobar tim uz sebe.

Treći *launch* smo odložili za dve nedelje zbog tehničkih problema koje nismo na vreme predvideli, dok smo globalni *launch*, koji se desio tačno devet meseci nakon mog dolaska u tim, završili dan pre zadatog roka.

*Framework* koji sam postavio za prvi *soft launch* postao je osnov za planiranje svakog narednog *launch*-a, a nastavili smo da ga koristimo i posle *global launch*-a za tromesečne planove. Dok je za prvi plan bilo potrebno tri nedelje, svaki naredni zahtevao je samo par dana za iteraciju i prilagođavanje.

Tim je nekoliko meseci kasnije dobio pojačanje koje nam je dalo svež pogled na igru i omogućilo da nastavimo dalje da razvijamo igru sa dodatnom motivacijom. Tako nam se pridružila i producentkinja sa iskustvom koja nam je pomogla da budemo organizovaniji i usmereniji ka većem komercijalnom uspehu.

Pored toga, pokušala je i da uvede način rada koji je bio standard u industriji, ali je deo tima samostalno insistirao na povratku na naš *framework* jer im je daleko više odgovarao.

Moj pristup je bio odličan za situacije gde je najpotrebnija fleksibilnost, a standardne metodologije su bile korisne za stabilan rast proizvoda i preciznije merenje produktivnosti tima. Na kraju, iteracijama smo došli do nekog hibridnog pristupa, koji je podrazumevao prednosti oba načina, što je donosilo najbolje rezultate za naredne faze razvoja igre.

### **Lični zaključak**

Vremenom i iskustvom sam stekao samopouzdanje u sopstvene odluke. Da sam bio u sličnoj situaciji nekoliko godina ranije, ne bih zauzeo ovakav stav, slušao bih nekoga sa više iskustva. Takođe, da sam bio u sličnoj situaciji mnogo godina ranije, verovatno bih bio u buntu protiv iskusnijih ljudi od sebe, jer bih mislio da znam bolje.

Zrelost sa sobom nosi i mudrost prihvatanja ideje da ne postoji univerzalno rešenje za sve probleme, takozvani *silver bullet*, nego da su adaptacija i pristup sa punim razumevanjem neophodni za pronalazak najboljeg rešenja. Ovde sam uvideo: čak iako su mnogo iskusniji ljudi imali drugačije mišljenje od mene, ja sam bolje razumeo kontekst i potrebe tima. Pritisci menadžmenta bili su snažni, ali sam uspeo da istrajem u svom pristupu jer sam slušao tim i razumeo njihove probleme.

Promene nisu uvek očigledne niti jednostavne. Naučio sam da je ključno prepoznati kada je promena dobra, ali i kada bi mogla da donese probleme. Vremenom sam razvio sposobnost da razlikujem one promene koje vode ka napretku od onih koje bi bespotrebno stvorile dodatne komplikacije. Nije bilo dovoljno samo da posmatram sa strane, već je bilo neophodno da donosim odluke i da redovno učim iz svojih grešaka da bih stekao ovu veštinu.

Za promenu nije dovoljna samo spremnost da se prilagodimo, već i hrabrost da ostanemo dosledni kada znamo da smo na pravom putu. Ja sam napravio dovoljno veliki broj grešaka tokom svoje karijere zbog kojih sam stekao hrabrost da istrajem u promeni koju sam želeo da napravim, uprkos otporima.

## **Poglavlje 12**

### **Izlazak iz senke**

*Promena koja traje i dalje*

## **„Klasičan” programer**

U Fortuni moj rad je bio fokusiran na tehničke aspekte. Važio sam za „lika iz senke” – osobu iza ekrana koja uživa u interakciji sa računarima i tehnikom više nego sa ljudima. Dok su se ostali družili i opuštali, ja sam trčao unaokolo, podešavao opremu i osiguravao da sve radi kako treba. Druženje mi nije smetalo, ali sam ga uvek ostavljao za kasnije – kad se posao završi. Često nakon iscrpljujućeg radnog dana mi jednostavno nije ostajalo ni energije ni volje za bilo čime.

Slika je bila drugačija u *Two Desperados*-u. Iako sam zadržao fokus na rešavanju poslovnih zadataka, okruženje me je promenilo. Znao sam da se najbolji rezultati postižu kroz saradnju sa ljudima. To je redefinisalo način na koji sam funkcionisao u timu i u firmi.

## **Od introverta do ekstroverta**

U Fortuni sam bio viđen kao ekstremni introvert – neko ko radi u tišini i bez previše interakcije sa ljudima. Međutim, ovde, slika o meni bila je potpuno drugačija. Ovde su me smatrali ekstrovertom. Bio sam programer koji voli da razgovara, razmenjuje ideje i sagledava stvari iz različitih uglova kroz dijalog i razmenu mišljenja.

To nije značilo da sam se preko noći promenio u potpunosti, već da je okruženje u kojem sam bio postavilo drugačije prioritete.

Firma je imala izuzetno kul tim za internu i eksternu komunikaciju, tzv. *Communications* tim, skraćeno *Comms*. Obožavao sam da radim sa njima. Bila je to obostrana saradnja koja je dovela do mog izlaska iz zone komfora i iz okvira moje role u firmi.

### **Potpuno novi svet**

Jednog dana, *Comms* tim me je pitao da napišem članak za firmu, koji bi bio objavljen na zvaničnom blogu firme. Tema je bila po mom izboru, a odlučio sam se da pišem o nečemu čega se skoro svaki programer i menadžment plaši – o *legacy* kodu.

Iako sam imao iskustva u pisanju tehničkih dokumenata, ovo je bilo drugačije. *Comms* tim mi je pomogao da članak dobije profesionalni utisak, a da ipak zadrži moj stil i autentičnost. Njihovi saveti su mi pomogli da bolje sagledam kako razmišljaju čitaoci i kako informacije mogu bolje da im se prenesu.

Bio je to prvi korak za izlazak iz senke – nisam više bio samo neko ko rešava probleme unutar tima, već i neko ko deli svoje znanje van firme.

Nedugo nakon tog članka, *Comms* tim mi je spremio još jedan izazov – da budem moderator na panelu za diskusiju o veoma specifičnoj roli koja se zove *technical artist*. Isprva sam bio skeptičan.

Imao sam javne nastupe u srednjoškolskom i fakultetskom periodu dok sam svirao u bendovima, ali nikada nisam javno govorio o poslovnim temama. Ipak, smatrali su da bih bio dobar u tome, jer je tema zahtevala tehničko znanje, a ja sam pokazao da umem da vodim diskusiju unutar firme.

*Comms* tim je radio na tome da prikaže firmu u najboljem svetlu široj publici, a ja sam bio kulturološki primer vrednosti koje je firma želela da promoviše u vidu eksterne komunikacije. Iako nisam bio siguran da li želim da se oprobam, ohrabрили su me da pristanem. Svakako je bilo u interesu firme, a ja sam i dalje pristupao poslu sa suosnivačkim mentalitetom.

Pripreme za panel su trajale kratko, svega nekoliko sastanaka po manje od sat vremena sa učesnicima panela i organizatorima. Saznao sam ukratko kako funkcioniše *tech art* u drugim firmama. Prvu verziju pitanja sam pripremio sam jer je tako bilo najprirodnije da vodim razgovor sa učesnicima panela. Za finalnu formu pitanja dobio sam smernice od *Comms* tima, najviše oko strukture, redosleda i dužine trajanja.

Ceo ovaj proces mi je bio jako prirodan i logičan. Za razliku od situacija gde sam morao da obrazložem svoje mišljenje u mnogo detalja, ovde je sve išlo veoma glatko.

Na samom događaju mi je bilo strava. Iz razgovora sa ljudima nakon panela, stekao sam utisak da im je bilo i korisno i zanimljivo. Razmenio sam mišljenja sa ljudima iz geјming industrije, ostvario kontakte i naučio mnogo iz diskusija sa raznim posetiocima. Za samo jedan dan stekao sam više konekcija nego u prethodnih osam godina rada kada sam sve odnose gradio interno i isključivo sa fokusom na aktuelne potrebe posla.

Kada se panel završio, bio sam iscrpljen. Iako sam uživao u moderaciji pred publikom, shvatio sam da i dalje preferiram manja okruženja ili direktne „1 na 1” razgovore. Možda sam ipak introvert, ali to nije ni bitno. Nemojte da dozvolite da vas definišu etikete, svaki čovek u sebi nosi mnogo više od jednog pojednostavljenog stereotipa.

Par dana nakon panela vratio sam se svom standardnom ritmu rada. Zadatak za zadatkom, usput rešavajući interne probleme firme. Nastavio sam da funkcionišem kao i pre, fokusirajući se na svakodnevne izazove.

Međutim, sada sam znao da postoji jedan kompletno novi svet za mene, koji sam predugo ignorisao. Svet izvan okruženja kome sam direktno izložen u svakodnevnom radu. Jako moćna stvar – *networking*.

## **Lični zaključak**

Na prvi pogled, ova priča možda deluje kao blaga promena na ličnom nivou, odluka da izađem iz zone komfora i pružim šansu nekim novim iskustvima. To jeste bio prvi korak, ali kao što sam napomenuo još u uvodu knjige – naša reakcija na promenu je ponekad bitnija od same promene.

Od ovog trenutka, krenuo sam aktivno i redovno da radim na širenju svoje lične mreže. Nekad malo manje, nekad malo više, zavisno od toga koliko imam vremena na raspolaganju. Ovo je priča o promeni koju uvodim već neko vreme, malo po malo, i planiram da nastavim da radim na njoj još dugo.

Umrežavanje zahteva dosta truda i vremena. Kvalitetni odnosi se ne grade preko noći. Potrebno je steći poverenje i održavati kontakt. Pokazati iskreno interesovanje za izazove sa kojima se ljudi suočavaju. Pomoći nekome iz saosećanja i ljudskosti, a ne zbog lične koristi. Uspešno umrežavanje nije samo uzimanje, već i pružanje drugima.

Nova poznanstva nam stvaraju nove prilike za razvoj na ličnom ili profesionalnom nivou, šire naše vidike i podstiču razmenu znanja van našeg malog zatvorenog kruga kojem smo izloženi u svakodnevnoj rutini.

Ovo je jedan od glavnih razloga zašto sam počeo da pišem ovu knjigu. Želim da pomognem nekome tako što će naučiti iz mojih grešaka. Želim da čujem i one kojima su priče koje sam podelio značile i one koji smatraju da su beskorisne. I sve one između.



# **Poglavlje 13**

## **Generacije promene**

*Promene na koje ne možemo da utičemo*

## **Promene i kultura**

Promene u firmama su očekivana stvar. Ponekad su prinudne, a ponekad opcione. Nekim ljudima će odgovarati, nekima neće. Odlazak i dolazak zaposlenih često dolazi u talasima.

Postavu zaposlenih koji dele slične vrednosti, iskustva i način razmišljanja zbog zajedničkih izazova koje su prošli ili vremena koje su proveli zajedno, nazivam „generacija”. I u svakoj firmi će se ove generacije smenjivati, ali ono što se razlikuje je brzina kojom se to dešava.

U Fortuni ove promene su dolazile sporo. Za pet godina rada osetio sam smenu samo jedne generacije. Prva ekipa se zadržala nekoliko godina. Narednu je činio spoj starih i novih ljudi, ali se osetila razlika u atmosferi i načinu rada. Promene u ljudima bile su prirodne i spore – proces koji uglavnom nije izazivao značajne turbulencije. Nakon mog konačnog odlaska, nastupila je treća generacija.

Međutim, u *Two Desperados*-u, ovaj ciklus je bio drastično brži. Za četiri i po godine koliko sam bio deo firme, svake godine se osećala jasna razlika u kulturi. Kada kažem kultura, ne mislim na ono što vam neko ispriča u par slajdova kada se zaposlite, već na atmosferu i stvarni način ponašanja ljudi u jednoj organizaciji.

## Generacije desperadosa

Kad sam se zaposlio, čuo sam priče o ljudima koji su ranije radili u firmi. Uglavnom su bile nostalgичne, sa osvrtom na smešne trenutke koji su ostali u sećanju trenutne ekipe. Pošto nisam bio tu, ekipa u koju sam došao je iz mog ugla bila prva generacija u firmi.

Svaka promena u kojoj se nađemo oseti se pre ili kasnije, više ili manje. Ali smene prve i druge generacije nisu imale neki dubinski uticaj na mene. Naravno, bilo mi je žao da se rastanem od pojedinih kolega i kolegica sa kojima sam radio svakog dana, ali dolazak naredne generacije sa sobom donosio je i pozitivnu energiju novih ljudi. Nova lica donela su nove perspektive – to me je najviše održalo motivisanim da sa optimizmom gledam napred. Promene su delovale osvežavajuće. Bilo je očigledno da je firma u stanju da privuče kvalitetne ljude, a ja sam se osećao kao deo zajednice koja raste.

Treća generacija je bila ta u kojoj sam imao najveći uticaj na rezultate, u kojoj je između ostalog nastao i *Nono Crossing*. Međutim, kraj treće generacije doneo je neočekivane izazove.

Početak kraja treće generacije za mene je odzvonio kada je otišao moj lid, koji mi je godinama bio uticajan mentor, čak od mog intervjua za posao u *Two Desperados*-u, kada sam se prijavio na onaj interesantni oglas koji je on napisao.

On mi je godinama bio bitna podrška u najgorim i najboljim trenucima mog boravka u firmi, a često i van firme. Njegov odlazak je bila promena koja je drastično promenila moj posao jer je čitav *development* tim spao na mene i drugog kolegu koji je imao istu rolu kao i ja, samo u drugom timu.

Firma je u navratima pokušavala da nađe lida za nas, ali nikad nije došao savršeni kandidat. Čak je bilo kandidata koje smo kolega i ja procenili da bi nama bili dobri mentori, ali firma je smatrala drugačije. U firmi su se sa vremena na vreme dešavale stvari zbog kojih to nikad nije bio najviši prioritet.

Nas dvojica smo se snalazili i dali sve od sebe da popunimo praznine koje su nastale odlaskom našeg lida, ali smo bili svesni da to nije rešenje na duge staze. Nažalost, ovaj problem do mog odlaska iz firme nije rešen.

Smena treće generacije za mene je imala i druge implikacije. Otišli su i drugi ljudi sa kojima sam blisko delio viziju o tome kako stvari treba da funkcionišu i kako treba da se vodi firma. Ostao sam bez ljudi sa kojima sam zajedno i aktivno radio na tome da cela firma napreduje. Suočio sam se sa odlukom koju je bilo izuzetno teško doneti: da ostanem da se suočim sa novim problemima koji su se nazirali ili da odem i ja.

Odlučio sam da ostanem. Nova, četvrta generacija se formirala i video sam priliku da postanem za njih ono što su meni bili pojedini ljudi iz prethodnih generacija – stub oslonac, neko ko može da inspiriše i vodi kroz izazove i probleme.

Bez starih saveznika, uticanje na celokupnu firmu izgledalo je kao borba protiv vetrenjača. Preusmerio sam fokus pretežno na moj tim u koji sam verovao da može da postigne šta god poželi. Tim koji me nikad nije izneverio. Napustio sam suosnivački mentalitet i primarni fokus da unapređujem firmu. Obukao sam odelo mentora koji pruža maksimalnu podršku novoj generaciji u firmi da bih im omogućio da postignu velike rezultate.

### **Lični zaključak**

Na neke promene ne možemo da utičemo. Na nama je da ih prepoznamo da bismo mogli da izaberemo kako ćemo reagovati na njih. Jako je važno da postoji neko ko će nas zaštititi od naglih promena na koje nismo spremni i da nam pomogne da se orijentišemo nakon što se dese. Nakon ove promene osećao bih se potpuno usamljeno u firmi da nije bilo par ljudi iz mog tima. Postigao sam mnogo rezultata, ali to što sam njima pomogao da se razviju u ključne članove tima smatram svojim najvećim dostignućem u ovoj firmi i izuzetno sam ponosan na njih.

## ***Polarity Management***

*Polarity Management* je način upravljanja suprotnostima koje su međusobno zavisne. Cilj je obratiti pažnju i uvesti promenu na vreme kako bismo dobili pun efekat tih suprotnosti.

Jednostavno se može objasniti na primeru disanja. Za normalno funkcionisanje potreban je i udisaj i izdisaj. Ako bismo radili samo jedno od ova dva, ostali bismo bez kiseonika. Ako previše radimo jednu radnju, onesvestićemo se ukoliko ne počnemo sa drugom.

U poslovnom kontekstu potrebno je prepoznati kada je vreme za pravljenje rezultata, a kad za učenje i rast. Ovo se može odnositi i na dinamiku rada u timu, odabir trenutka kada je vreme da se ide punim tempom, a kad je vreme za predah. Konstantan pritisak da se postignu rezultati će imati kratkoročnu dobit, ali na duže staze dovodi do zamora i nezadovoljstva kod ljudi, što neminovno vodi do loših rezultata. Ako redovno balansiramo između ova dva pristupa, bićemo odmorni da u naletima radimo punom snagom.

Često primenjujem ovaj koncept i na ličnom nivou. Naučio sam da obraćam pažnju na znakove, a kad sam svestan faze u kojoj se nalazim, ili u kojoj se nalazi moj tim, mnogo mi je lakše da donesem dobru odluku.

Odlazak treće generacije me je izmorio. Bio mi je potreban predah da bih mogao da se vratim u punu formu. Umesto predaha, naleteo sam na novi niz problema koje sam smatrao da moram da rešim odmah.



## **Poglavlje 14**

### **Još jedan novi početak**

*Promena koja je bila neminovna*

### ***Middle menadžment kao filter***

Nakon što sam doneo odluku da ostanem, stvari su se promenile – ali ne u pravcu kojem sam se nadao. Nestalo je filtera. Nije više bilo „sundera” koji je upijao informacije pre nego što stignu do mene, skockano i uređeno. Sada sam ja bio taj sunder.

Četvrta generacija donela je neke sjajne ljude – ambiciozne, talentovane i spremne za izazove. Ali donela je i ljude čiji način rada nije bio u skladu sa vrednostima kojima me je firma učila godinama. Borio sam se za bolje uslove za ostale zaposlene i trudio se da razumem i prihvatim perspektive novog vođstva firme, ali nisam uspevaao da nađem zajednički jezik sa njima.

Sve one reči koje su nekada bile stub kulture firme poput *growth mindset* i *people-first culture* – sada su mi zvučale kao prazne fraze. Transparentnost je za mene reč sa snažnim značenjem, a sada sam smatrao da se izgovarala olako i bez razumevanja.

Moj tim je donosio rezultate, uspevali smo da postignemo ono što je delovalo nemoguće, ali priznanje za trud kao da nije dolazilo. Osim mog figurativnog tapšanja po ramenu, pohvale za odlično urađen posao su postale retkost. Kao i cela softverska industrija u ovo vreme, ušli smo u težak period, a moje ruke su bile vezane.

Gledanje kratkoročnih ciljeva je postalo bitnije od dugoročnih. Imao sam osećaj da su se više cenile eksterne metrike u koje nisam nikad dobio jasan uvid, nego vrednosti koje je firma godinama unazad promovisala. Dolaskom novih ljudi na liderske pozicije kao da se magičnim štapićem obrisalo sve što je prethodna postava gradila i komunicirala.

### **Otvoren razgovor i hladan odgovor**

Odlučio sam da je vreme za promenu. Odlučio sam da budem otvoren i direktan. Prvi korak bio je razgovor sa mojim direktnim lidom, koji je obavljao tu funkciju privremeno, u nedostatku tehničkog lidera iznad mene. Rekao sam mu šta smatram da su problemi sa kojima se susreće moj tim i da je potrebno raditi na dugoročnim planovima. Rekao sam da ne vidim sebe u firmi ako se stvari ne promene.

Očekivao sam više pitanja, diskusije, možda čak i neslaganja. Umesto toga, dobio sam samo kratko: „OK.”

Ta reakcija me je iznenadila. Godinama sam davao sve od sebe da unapredim firmu i da donosim velike rezultate. Očekivao sam da će moj uspeh značiti nešto više. Ironično, savladao sam veštinu upravljanja očekivanjima kada sam prenosio informacije, ali očigledno ne i veštinu upravljanja sopstvenim očekivanjima.

Nakon tog razgovora zalagao sam se za definisanje strategije mog odlaska i tranzicije koja bi moj tim ostavila u što boljoj poziciji za njihove dalje planove. Bio sam siguran da je ovo kraj mog puta u *Two Desperados*-u.

Pre nego što je odluka bila finalna, razgovarao sam sa producentkinjom koja me je ubedila da ne odustajem odmah. Imala je odlične planove za našu igru što me je ohrabrilo da ostanem i da zajedno sa timom napravimo revolucionarne rezultate. Delovalo je kao ispravan potez – još jedan pokušaj, da dam sve od sebe i budem pozitivan stub za firmu za koju sam smatrao da više nije delila iste vrednosti kao ja.

Problem je bio što je vođstvo firme već bilo sigurno u moj odlazak. Prostora za diskusiju jednostavno više nije bilo. Otvorenom komunikacijom sam želeo da izbegnem da dođem u poziciju da nemam izbora, ali na kraju se ispostavilo da sam sam sebe i doveo u istu. Nisam uspeo da predvidim budućnost.

Tokom narednih šest meseci, izmorila me je nemogućnost da se izborim za ono što sam smatrao dobrim vrednostima za ljude u firmi. Rad u timu mi je davao na momente motivaciju i dodatnu energiju, ali to ipak nije bilo dovoljno. Odlučio sam da je vreme da idem dalje.

## **Nova priča, novi pravac**

Ovog puta, odlučio sam da stavim sebe i svoje želje na prvo mesto. Pronašao sam posao koji mi je delovao interesantno, za pola radnog vremena. Ponudio sam i *Two Desperados*-u svoj angažman u tom obliku, što su prihvatili. Ipak, i dalje sam bio jako bitan član tima.

Bivše kolege koje su cenile moj rad spojile su me sa raznim firmama i klijentima, ali ovog puta sam odlučio da ne žurim. Imao sam samo dva posla u životu i u oba sam ušao brzo i nepromišljeno. Iz oba sam naučio mnogo, bez obzira na sve. Kao i uvek do sad, moj fokus je na rešavanju trenutne prepreke. Međutim, ovog puta najveći izazov mi nije u sticanju novih tehničkih znanja, već u pronalaženju idealnog okruženja.

Trenutno vidim sebe kao preduzetnika, kao nekoga ko ima kontrolu nad svojim poslom i okruženjem. Ne želim ponovo da radim u firmi koja ne deli iste vrednosti kao ja. Sada gradim svoju priču. Ova knjiga je deo tog procesa – sažet uvid u moj put i neke od promena koje su me oblikovale.

Imam dve opcije pred sobom: da pronađem firmu iz snova ili da napravim svoju. Bez obzira na to šta dođe sledeće, znam da će svaka odluka doneti sledeće dve opcije, a posle toga još dve.

Gledaću znakove, razvijaću veštine i verovati svom unutrašnjem osećaju. Sa svakom promenom dolazi rast i svaka promena je prilika da budemo bolji.

### **Lični zaključak**

Direktna i otvorena komunikacija, koju sam naučio da cenim još od prvog konflikta u režiji, ovde me je dovela u nezahvalnu poziciju. Ova situacija me je podsetila – da bi taj pristup bio uspešan, neophodno je da obe strane u razgovoru imaju iskren odnos i najbolju nameru. Ovo je dovelo do toga da moj odlazak iz firme bude neizbežan.

Da sam bio obazriviji u tom inicijalnom razgovoru, možda bi stvari bile drugačije. Možda nikad ne bih napisao ovu knjigu. A možda bi se stvari još dugo odugovlačile što bi potencijalno dovelo do mog još većeg nezadovoljstva situacijom u kojoj sam bio. Zbog toga, da mogu da biram, koristio bih isti pristup. Čak i u ovom slučaju, gde sam zbog direktne i otvorene komunikacije bio ranjiv, konflikt je rešen brže, a ja sam dobio priliku za novi pivot.

Kada se desi promena na koju ne možemo da utičemo, neophodna reakcija je da promenimo sebe. Za mene, promena nije bila u menjanju mojih ličnih stavova koje sam godinama sticao i u prihvatanju novih vrednosti firme, nego u promeni okruženja.

Nisam bio dovoljno spreman da budem stub za druge i za sebe istovremeno. Ovom promenom sam otvorio prostor za nove početke, dok sam iza sebe ostavio temelje na kojima će drugi graditi.





## EPILOG

Promene su neizbežan deo života. One su ponekad neprijatne, ponekad zbunjujuće, ali uvek donose priliku za rast. Ova knjiga ne govori o tome kako doneti savršene odluke ili izbeći greške – naprotiv. Ovo su priče o greškama koje su me oblikovale, o nepredvidivim putevima koji su me odveli tamo gde nisam očekivao i o učenju koje dolazi iz svakog koraka.

Ne znam da li postoji način da klasifikujem sve vrste promena koje sam video i prošao. Neću ni pokušati da napravim strogu i potpunu klasifikaciju, jer i da uspem da ih zapišem sve, već sutra bi se pojavila neka nova. Nadam se da sam kroz ove priče uspeo da predstavim neke od tipova promena koje sam proživio i način kako sam reagovao na njih, donoseći i dobre i loše odluke.

Život je jedan. Promene će se dešavati – to je neminovno. Nekad ćemo moći da utičemo na njih, nekad ne. Nekad će dolaziti iznutra, iz naših odluka i želja, a nekad spolja, bez naše kontrole. Neke će biti male i jedva primetne, dok će druge preokrenuti ceo naš svet. Neke će biti pozitivne, a neke će nas povrediti ili izbaciti iz ravnoteže. Ali jedno je sigurno: mi možemo da biramo kako ćemo na njih reagovati.

Možemo ih ignorisati, ali to nas čini pasivnim posmatračima sopstvenog života. Ili ih možemo prihvatiti i učiniti delom našeg puta. Ponekad ćemo donositi dobre odluke, ponekad loše, a ponekad nećemo doneti odluku uopšte. Važno je da razumemo promenu da bismo bili svesni opcija koje imamo pred sobom. Jer, ako se ikada nađemo u lošoj situaciji, jedini način da izađemo iz nje je kroz promenu.

Pisanje ove knjige bilo je podsećanje da nijedna situacija u kojoj se nalazimo u datom trenutku nije finalna i da je svaka promena prilika da nešto naučimo. Promena nije neprijatelj. Ona je stalni pratilac, izazov koji nas tera da učimo i postanemo bolji.

Ukoliko postoji jedna glavna poruka koju želim da prenesem, to je sledeće: ne plašite se grešaka. Ne plašite se promena. Svaki neuspeh, svaka dilema i svaka teška odluka deo su vašeg puta. Prigrlite ih. Učite iz njih. Jer upravo kroz njih – rastete i postajete bolja verzija sebe.

Nadam se da će Vas ove priče inspirisati da pronađete svoje odgovore i da se nikada ne plašite da se promenite.

Završavam ovu knjigu s istim pitanjem koje sebi postavljam na kraju svake promene: šta je sledeće?

CIP - Каталогизacija у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

000.000(000.00)(0.000.0)

МИРОСАВЉЕВИЋ, Бојан, 1991-

Život ima prostora za pivot [Elektronski izvor] / Бојан  
Миросављевић. - Београд, 2025. - 1 elektronski optički disk  
(CD-ROM) : tekst ; 12 cm

Sistemske zahteve: Nisu navedeni.

ISBN 000-00-00000-00-0