





2026

*"Če hočeš iti hitro, pojdi sam.
Če hočeš iti daleč, pojdi v skupini."*

Afriški pregovor

V letu, ki prihaja, naj nas povezujejo srčnost,
razumevanje in skupna pot do uspehov.
Naj bodo trenutki prežeti s sodelovanjem,
pogumom in iskrenimi odnosi.

Vesel božič in srečno novo leto 2026!

KOLEKTOR

VODENJE – MOČ, KI NASTANE, KO STOPIMO SKUPAJ

Polona Rupnik,

odgovorna urednica revije



V letu 2025 se vodenje vse jasneje kaže kot ena ključnih kompetenc sodobnega delovnega okolja. Ne zato, ker bi bilo modno, temveč zato, ker organizacije delujejo v svetu, kjer sta sodelovanje in povezovanje ljudi postala temelj uspeha. Vodje danes niso več le tisti, ki določajo cilje in nadzorujejo procese – so graditelji skupnosti, ustvarjalci zaupanja in spodbujevalci razvoja.

Sodobni timi potrebujejo voditelje, ki razumejo, da se moč ne skriva v posamezniku, temveč v sinergiji različnih znanj, značajev in izkušenj mnogih. Zato je naloga vodje ustvariti okolje, v katerem se ljudje počutijo slišane, spoštovane in vključene. Ko se posameznik počuti del celote, ki mu daje smisel, se v njem prebudi motivacija, ki presega formalne opise delovnih nalog.

Leto 2025 nas opominja tudi na to, da vodenje ni privilegij, temveč odgovornost. Odgovornost do tima, ki mu zaupamo pot naprej. Odgovornost do organizacije, ki pričakuje jasnost, usmerjenost in pogum. In odgovornost do prihodnosti, ki jo soustvarjamo s svojimi odločitvami, odnosom in zgledom.

Ko govorimo o vodenju, govorimo o kulturi – o načinu, kako sodelujemo, rešujemo izzive in praznujemo uspehe. Govorimo o tem, kako gradimo mostove med ljudmi in kako ustvarjamo okolje, v katerem lahko prav vsak prispeva največ.

Naj bo leto 2026 priložnost, da vodenje razumemo kot pot, po kateri hodimo skupaj. Ker prebojne dosežke lahko ustvarimo takrat, ko v ospredje postavimo tim, odnose in skupno vizijo.



10

UHO ZA LJUDI, OKO ZA PRILOŽNOSTI

Svetovni gospodarski forum (WEF) je vodenje uvrstil med tri najpomembnejše kompetence v letošnjem letu. Kdo je danes voditelj, kakšne so njegove oziroma njene odlike?



12

PONUJATI PRAVE IZZIVE OB PRAVEM ČASU ZA PRAVE LJUDI

O voditeljstvu smo se pogovarjali s prof. dr. Miho Škerlavajem, rednim profesorjem managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.



20

NISEM ČLOVEK VELIKIH BESED

Uroš Zorman, trener ljubljanskega Slovana in selektor slovenske moške rokometne reprezentance, ki je pod njegovim vodstvom zablestela na Evropskem prvenstvu 2004 in zadnjih olimpijskih igrah v Parizu.



28

LJUDJE SO SRCE KOLEKTORJA

Valter Leban, predsednik uprave skupine Kolektor, je letošnji prejemnik nagrade za globalno prodornost slovenskega inženirstva. Ob tej priložnosti je odgovoril na nekaj vprašanj.



32

VODIM IN DELUJEM IZ PROSTORA ISKRENOSTI, NE LE UČINKOVITOSTI

»Združujem tako racionalni kot tudi čustveni svet in ravno ta preplet mi prinaša največjo izpolnjenost pri delu ter mi pomaga sprejemati premišljene, a hkrati človeške odločitve,« v intervjuju pravi članica uprave Darja Petrič.



36

LETO ZAKLJUČUJEMO Z NAJBOLJŠIMI REZULTATI V ZGODOVINI

Prihodke smo povečali na 1,5 milijarde evrov, dobiček pa je bistveno nad načrtovanim.



42

KOLEKTOR JE TOP INVESTITOR V IZOBRAŽEVANJE

Ta certifikat prejmejo podjetja in organizacije v Sloveniji, ki z najbolj sistematičnim in naprednim pristopom vlagajo v razvoj znanja, kompetenc in organizacijskega učenja.



44

TRAJNOST JE NAČIN ŽIVLJENJA

V Kolektorju je trajnostni razvoj več kot zgolj strateška usmeritev – je del identitete podjetja, ki izhaja iz bogate industrijske in družbene tradicije Idrije.

KOLOFON

K magazin

Odgovorna urednica: Polona Rupnik

Izvršno uredništvo: FMR Media d.o.o.

Redakcija: Mediade d.o.o.

Lektoriranje: Anja Bolko

Grafično oblikovanje: Andrej Potočnik

Fotografije: Arhiv 2TDK, Urban Štebljaj, arhiv Marjete Žonta, Helena Pregelj, Andrej Potočnik, arhiv Kolektor Sistem, arhiv Kolektor Etra, arhiv Kolektor CPG, arhiv Mihe Škerlavaja, arhiv podjetja Riko, Sportida/Vid Ponikvar, Boštjan Berglez, Nejc Menard, arhiv Marka Jakliča, arhiv Delo, Primož Lavre, Tine Mažgon, arhiv Kolektor Midi, Sabina Rupnik, Anita Šinkovec Skubic, Jani Batič

Izdajatelj: FMR Media d.o.o.

Tisk: Tiskarsko središče d.o.o.

Naklada: 7800 izvodov

Revija izide štirikrat letno in je brezplačna.

ISSN 2591-2712



KOLEKTOR O IZZIVIH IZRAČUNA EMISIJ

Na strokovnem posvetu Ogljični odtis kot temelj trajnostnega poročanja in razogljčenja podjetij je **Marjeta Žonta**, vodja trajnostnega razvoja v skupini Kolektor, predstavila, s kakšnimi izzivi, povezanimi z izračuni in poročanjem o emisijah toplogrednih plinov, se srečuje gospodarstvo. »Izračuni izpustov CO₂ so postali del našega poslovnega vsakdana, saj je v zadnjih letih to ena od enot, ki daje vrednost našemu izdelku; to je postal pogoj za nadaljevanje obstoječih poslov in pridobivanje novih,« je povedala Žonta. Dodala je, da se v Kolektoru zavedamo pomena razogljčenja naših procesov in v tej smeri tudi učinkovito delujemo.

KOLEKTOR MOBILITY NA DOGODKU V PITTSBURGHU

Podjetje Kolektor Mobility je na dogodku Robotics & AI Discovery Day 2025 v Pittsburghu predstavilo svojo napredno ponudbo elektromotorjev in pogonskih rešitev za sodobno robotiko. Naši motorji so zasnovani za industrijske in humanoidne robote, kjer poganjajo natančne in visoko obremenjene robotske sklepe. Poleg tega razvijamo trakcijske pogonske sisteme za avtonomne mobilne robote (AMR), prilagodljive različnim aplikacijam – od logistike in proizvodnje do servisnih okolij. Naše rešitve omogočajo zanesljivo mobilnost, energijsko učinkovitost in optimalno zmogljivost v zahtevnih delovnih pogojih.



O VPLIVU ŠUMA TRANSFORMATORJEV NA ZDRAVJE

Kolektor Etra je sodelovala na seminarju Life of a Transformer v Zagrebu. Na dogodku so strokovnjaki in inženirji za transformatorje z vsega sveta razpravljali o celotnem življenjskem ciklu transformatorjev – od zasnove in izdelave do testiranja, vzdrževanja in inovacij. Kot strokovnjak za šum transformatorjev v Kolektor Etri je **Miha Pirnat** delil znanje o ravneh zvoka transformatorja s poudarkom na vplivu šuma transformatorjev na zdravje in kakovost življenja ljudi. Poudaril je, da je »šum transformatorjev kompleksen večfizikalni problem, ki ga je treba rešiti, saj povpraševanje po transformatorjih z nizkim šumom narašča«.





OBISK AVSTRIJSKE VELEPOSLANICE

Avstrijska veleposlanica **Yvonne Tončić-Sorinj** je obiskala podjetje Kolektor Midi v hrvaškem Ivanovu, kjer se je seznanila z našim delom, proizvodnimi procesi in potencialom za krepitev hrvaško-avstrijskega gospodarskega sodelovanja. Zadovaljni smo bili z obiskom in konstruktivnimi pogovori o prihodnjem razvoju in možnostih sodelovanja.

NAJBOLJŠI IZBEREJO NAJBOLJŠE

Podjetje Kolektor Midi je sodelovalo na 3. sejmu zaposlovanja, ki ga je pod geslom Najboljši izberejo najboljše organizirala Tehniška šola Čakovec. Sejem je združil številne podjetnike, študente in učitelje z namenom povezovanja izobraževanja in gospodarstva ter ustvarjanja priložnosti za bodoče strokovnjake na trgu dela. Na naši stojnici smo predstavili dejavnosti podjetja, se s študenti pogovorili o možnostih opravljanja prakse in zaposlitve ter izmenjali izkušnje z drugimi delodajalci.



ZATON BO DOBIL SODOBNO KOMUNALNO ČISTILNO NAPRAVO

V obmorski vasici Zaton pri Šibeniku smo v Kolektor Sistehu pričeli z montažo glavne strojne in elektro opreme v posamezne objekte za mehansko in biološko čiščenje, dezinfekcijo in obdelavo biološkega blata. Vzporedno s tem potekajo tudi dela, ki bodo omogočila zanesljivo in učinkovito delovanje celotnega sistema. Z vgradnjo naprednih tehnoloških rešitev postavljamo trdne temelje za učinkovito in trajnostno obdelavo odpadnih voda, kar bo prispevalo k čistejšemu okolju in višji kakovosti bivanja v širši šibeniški regiji. Začetek poskusnega obratovanja je predviden v januarju 2026.

PRISPEVALI SMO SREDSTVA ZA PRENOVO MODRE DVORANE

Zaključila se je obnova Modre dvorane, največjega športnega objekta v idrijski občini, ki je dopoldne na voljo 700 učencem osnovne šole, popoldne pa različnim športnim in rekreativnim društvom in klubom. Za uspešno in kakovostno izvedbo letošnjega največjega gradbenega in investicijskega zalogaja občine Idrija je poskrbelo podjetje Kolektor Koling. Filozofija družbeno odgovornega in trajnostno naravnane delovanja je neločljiv del uspešnega poslovanja Kolektorja. Ker je Modra dvorana prostor, kjer se prepletajo šport, kultura, ustvarjalnost in številne zgodbe različnih generacij, smo z veseljem finančno podprli tudi njeno prepotrebno prenovo. V ta namen smo prispevali dobrih 154 tisoč evrov.



MARJETA ŽONTA JE PREJEMNICA RDEČEGA PERESA

Na srečanju združenja ACS – slovenskega avtomobilskega grozda, katerega član je tudi Kolektor Mobility, so podelili priznanja ACS pero. Posebno priznanje Rdeče pero je prejela **Marjeta Žonta**, vodja trajnostnega razvoja v skupini Kolektor, za svoj proaktiven prispevek, povezovalni pristop ter delitev znanja na področju trajnostnega razvoja in izračunavanja emisij toplogrednih plinov v okviru delovne skupine za trajnostni razvoj v ACS. Gre za pomembno priznanje tako njenemu delu kot tudi prizadevanjem skupine Kolektor na področju trajnostnega razvoja in zelenega prehoda.



S SODELOVANJEM DO POZITIVNIH REZULTATOV IN NAPREDNIH REŠITEV

Za nami je 21. tradicionalni Kolektor Etra seminar – dvodnevno strokovno srečanje, namenjeno predstavnikom slovenskih kupcev. Letos nas je razveselil tudi rekorden obisk, saj se je seminarja udeležilo kar 118 udeležencev. Prvi dan je bila v ospredju elektrodistribucija, drugi dan pa podjetja s področja proizvodnje energije, ELES ter druge organizacije, povezane z elektroenergetiko. Rdeča nit vseh predstavitev je bilo sodelovanje – med nami, naročniki oziroma investitorji ter drugimi partnerji, brez katerih ne bi mogli ustvarjati pozitivnih rezultatov in naprednih rešitev.

Več tukaj.



V POSTOJNO PRISPELI BATERIJSKI HRANILNIKI ENERGIJE

V začetku decembra smo na našo lokacijo v Postojni dostavili baterijske hranilnike električne energije z močjo 1.100 kVA in kapaciteto 2.563 kWh. Z dobavo teh prehajamo v ključno fazo projekta vzpostavitve sodobnega energetskega sistema v postojnski podružnici podjetja Kolektor Mobility, ki je povezano v distribucijsko omrežje Elektro Primorska. Trenutno potekajo montažna in inštalacijska dela, vzporedno pa postavitve nove transformatorske postaje. Do konca leta sledijo potrebne aktivnosti za testno priključitev na distribucijsko omrežje, skupaj z vzpostavitvijo krmilno-nadzornega sistema na nivoju BHEE ter povezavo v platformo podjetja Kolektor sETup.



POSTAVITEV KAPELICE SV. BARBARE NA SEVERNEM PORTALU PREDORA VODRIŽ

Postavitev kapelice sv. Barbare, zaščitnice rudarjev in predorskih delavcev, poudarja pomen tradicije in varnosti pri gradnji. »Gre za običaj, za katerega verjamejo, da služi svojemu namenu in da ne bo varoval le predorskih delavcev, temveč vse, ki bdijo, dihalo in živijo s tem zahtevnim infrastrukturnim projektom,« je povedal **Kristjan Mugerli**, direktor podjetja Kolektor CPG. Slovesnost je bila hkrati tudi začetek del na sklopu E – Velunja, najzahtevnejšem delu tretje razvojne osi, in uradni začetek gradnje predora Vodriž v dolžini več kot 700 metrov.



UHO ZA LJUDI, OKO ZA PRILOŽNOSTI

Svetovni gospodarski forum (WEF) je vodenje uvrstil med tri najpomembnejše kompetence v letošnjem letu. Kdo je danes voditelj, kakšne so njegove oziroma njene odlike? Resnična moč voditelja ne izvira iz njegovega nadzora, temveč iz zaupanja (drugih in do drugih) ter zavedanja, da za uspehom stoji ekipa ne posameznik. Odličen voditelj ni tisti, ki ima najvišji položaj v organizaciji, temveč kdor iz ljudi izvablja najboljše. Pravimo, da ima uho za ljudi in oko za priložnosti: zna poslušati, povezovati, navdihovati in vzpostaviti okolje, v katerem so raznolika mnenja ter ideje dobrodošle.

Kaj odlikuje 'prave' voditelje?

Integriteta, poštenost, etičnost

Odličen voditelj je iskren, dosleden in zaupanja vreden. Vodi z zgledom: med tem, kar govori, in tem, kar dela, ni razlike.

1

Jasna vizija in usmerjenost v prihodnost

Voditelj zmore videti dlje. Zna prepoznati in načrtovati smer, s svojo vizijo navdihovati sodelavce, postavljati dolgoročne cilje in vsakodnevna opravila povezati s širšo vizijo organizacije.

2

Sposobnost odločanja in prevzemanje odgovornosti

Sprejema odločitve in vodi ekipo tudi v zahtevnejših trenutkih. Za svoje – dobre ali manj dobre – odločitve ter dejanja prevzame odgovornost (ang. *accountability*).

3





4

Prilagodljivost in sposobnost spopadanja z negotovostjo

Dober voditelj zmore v nenehno spreminjajočem se svetu naravnati krmilo: zna prilagoditi načrte, ostati umirjen in voditi tudi v nepredvidljivih okoliščinah.

5

Učinkovita komunikacija

Zna in zmore komunicirati jasno, preudarno in umirjeno ter hkrati tudi aktivno poslušati. Z dobro komunikacijo usmerja sodelovanje, gradi razumevanje in vključujočo organizacijsko kulturo.

6

Čustvena inteligenca in usmerjenost v rast

Je zmožen razumeti in upoštevati čustva, potrebe ter poglede drugih. S tem gradi zaupanje, spoštovanje in dobro delovno okolje. Prepoznavna in se zaveda lastnih prednosti in slabosti, razuma in čustev. Razvija se in se uči iz izkušenj.

7

Sposobnost gradnje zaupanja in sodelovanja

Spodbuja in vzbuja zaupanje, spoštuje raznolikost mnenj in idej ter gradi vključujočo kulturo, v kateri se ljudje počutijo varne, slišane in motivirane.

8

Navdihovanje, motiviranje in podpiranje drugih

Podpira razvoj sodelavcev, jih opolnomoči, jih vodi in jim pomaga, da razvijejo svoje talente.

Viri: Center for Creative Leadership (Essential Qualities of Effective Leadership), 10 Qualities of Effective Leaders, The importance of emotional intelligence in leadership for building an effective team, HBR





Polona Rupnik

PONUJATI PRAVE IZZIVE OB PRAVEM ČASU ZA PRAVE LJUDI

Vodenje oz. voditeljstvo danes stopa v ospredje zaradi hitrosti sprememb, kompleksnosti poslovnega okolja in pričakovanj zaposlenih. O tem smo se pogovarjali s prof. dr. Miho Škerlavajem, rednim profesorjem managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in pridruženim rednim profesorjem za področje vodenja in organizacijskega vodenja na BI Norwegian Business School. Cenjen je tudi kot zavzet predavatelj in moderator delavnic s področja razvoja vodij, sodelovanja, organizacijske kulture, vodenja sprememb in inovativnosti.

Kaj je voditeljstvo?

Če je vodenje po svoji osnovni definiciji doseganje ciljev skozi druge, se voditeljstvo vzpostavlja kot termin, ki zaokrožuje določene zaželenne prakse vodenja, določene pristope k vodenju, ki aktivirajo najboljše v ljudeh in v organizacijah. Gre za usmerjanje ljudi, za motiviranje s smislom, za grajenje organizacijskih kultur, ki nam pomagajo biti konkurenčni na trgu in ustvarjajo zdrava okolja za življenje in delo v njih. Voditelj je tisti, ki zna usklajevati ljudi in cilje oz. namen in kontekst, v katerem ljudje delujemo, tako znotraj organizacije, kot tudi širši poslovni, ekonomski, družbeni in tehnološki kontekst.

Se je voditeljstva možno priučiti? Koliko se ga sploh lahko in v kakšni meri gre za 'naravne danosti'?

Kratek odgovor je: da. Voditeljstva se da v pomembni meri priučiti oziroma se ga lahko učimo celo življenje. Veliko tega je pravzaprav izkustveno. To ni nekaj prirojenega, danega, to ni neka lastnost človeka, ampak gre za skupek določenih vedenj, ki jih zelo različni ljudje kažejo na vodstvenih položajih. Tipičen stereotip je, da naj bi bili voditelji karizmatični, ekstrovertirani itd. To je le en del resnice. Če razumemo, da gre pri voditeljstvu za skupek praks in vedenj, potem lahko razumemo tudi, da se je teh vedenj na svoj način sposobno priučiti veliko ljudi. Je pa neka podstat tudi dana.

Ena izmed ključnih veščin voditelja je danes empatija. Zaslednjo vemo, da jo je večina populacije nekako že v osnovi sposobna, ker je to način, kako človeška vrsta sodeluje in napreduje. Vemo pa tudi, da obstaja del populacije, ki ima dejansko fiziološke oziroma nevrološke ovire pri sposobnosti vživljanja v misli in čustva drugih.

Vodenje je treba razumeti kot dodaten poklic, do katerega pridemo, ko smo se razvili kot strokovnjak in ko smo izkazali tudi vsaj neko mero motivacije za vodenje. Dejansko je relativno majhen odstotek vrhunskih strokovnjakov takih, ki so se pripravljene podati na novo pot učenja in ki so pripravljene prevzemati s tem povezane odgovornosti. Zanimiva je recimo misel prof. dr. Adama Granta, da so po njegovem najprimernejši vodje tisti, ki se vsaj od začetka te odgovornosti pravzaprav otepajo. To po mojem pomeni, da so dovolj kritični do svojih omejitev in dovolj spoštljivi do odgovornosti, ki jo nosi breme voditeljstva.

Kaj je danes osnovna vloga oz. naloga vodje? Katero je po vašem mnenju najpomembnejše poslanstvo vodje?

Rekel bi, da gre v bistvu za dvojni paket. Eno je omogočanje. Gre za vse prakse, sisteme, neke mejne pogoje, ki se potem odražajo na delu sodelavcev. Tipičen primer je organizacijska kultura. Gradnja kulture se mi zdi ena od primarnih nalog vodje. Seveda to ni edini organizacijski sistem. Gre tudi za sisteme nagrajevanja, gre za organizacijo in delovne procese, za sisteme ravnanja z ljudmi pri delu. Skratka, en tak strateški razmislek – vse, kar nekako omogoča delo sodelavcev in doseganje tega namena, ki ga imamo.

Druga stvar pa je imeti oziroma ponujati prave izzive ob pravem času za prave ljudi. Tukaj govorimo o ambicioznosti in odgovornosti. Treba je razumeti vsakega posameznika ali pa vsaj tiste ključne ljudi, s katerimi imaš opravka, jih videti, razumeti, kaj je

zanje pravi izziv ob pravem času. Kajti če je vsega preveč, pride do frustracije, če je vsega premalo, pa nastopi dolgčas. Nič od tega ni optimalno, razvojno in motivacijsko gledano. Menim, da je omogočanje in zagotavljanje prave ravni izziva tisto, kjer lahko vodje v osnovi najbolj pomagajo.

Pravijo, da za vodenje potrebuješ trezno glavo, toplino v srcu, delovne roke, dovzetnost vseh čutov za vsrkavanje znanja in sprejemanje novosti. So to lastnosti dobrega vodje?

To je res lepa prispevka! Zaželen paket lastnosti, ne samo vodij – s takimi sodelavci radi delamo vsi ali pa vsaj večina. Če pogledamo raziskave o družbeni percepciji in s tem tudi družbeni percepciji voditeljev, obstaja model, ki loči toplino in kompetentnost. Mislim, da je to, kar ste opisali s trezno glavo, toplino, dovzetnostjo za znanje itd., točno to. Da si človek in da si strokovnjak. Išče se oboje. Pri voditeljstvu se mogoče včasih ta vidik zanemarija. Kar ti daje kredibilnost, je po navadi kompetentnost, ampak to, kar ti daje moč za izvajanje tako odgovorne naloge, kot je vodenje, pa so bolj socialne veščine v smislu topline in razumevanja človeka kot pa podpora in izziv. Seveda to ni izčrpen, zaključen in edini nabor želenih lastnosti dobrega vodje.

Kako so se morali voditelji spreminjati skozi čas? Kaj je bilo prelomno?

Dobro je, da se bralci zavedajo dejstva, da je praksa vodenja tisočletna praksa, ki sega še v čase, ko smo se ljudje začeli organizirati v določene skupnosti, od skupnosti za lov v pradavnini ali pa za gradnjo piramid ... S tem se je pojavilo tudi vodenje in ljudje, ki so imeli nalogo koordinirati delo drugih za skupen cilj. Samo preučevanje vodenja je precej mlajši fenomen. Tam nekje zadnjih 50 do 70 let se ga lotevamo bolj sistematično. Temu ustrezno je tudi naše dojemanje, kako je dobro vodenje zorelo. Začetki so bili pravzaprav ciljani na to, kdo je idealen vodja. Z današnje perspektive smo imeli zelo nerodne poskuse tega, da so to fizične karakteristike, starost, spol in podobno. Celotna oblika glave. Danes vemo, da je vse naštetu napačen fokus in da se je treba osredotočiti predvsem na to, kaj vodja počne. Njegova vedenja v danem kontekstu. To je bil eden glavnih premikov razumevanja samega vodenja. Z vidika prakse pa menim, da so trenutno zelo zanimivi časi. Glede na krize, ki so se in se dogajajo, je bil v praksi zelo pogost instinkt, da kriza zahteva odločne, močne voditelje. Na primeru kovida pa smo videli, da imajo tudi odločni, močni voditelji samo en par očal ali pa oči. Da imajo svoj pogled, svojo perspektivo – za zares kompleksne



probleme pa danes potrebujemo sodelovanje več pogledov in ekspertiz. Ti izzivi zahtevajo tudi bolj sodelovalne oz. bolj timsko porazdeljene pristope. Ni neobičajno, da imajo organizacije par v upravi ali pa imajo kolektivne organe, ki vodijo. Svet je postal tako kompleksen, da ni herojev, ki bi vse znali sami.

Ko smo ravno pri herojih ... Veliko govorite o postherojskem voditeljstvu. Za kakšno voditeljstvo gre in kaj ga razlikuje od klasičnega modela?

Gre v bistvu za vodenje, ki združuje dva stila vodenja. Eno je služnostno vodenje, angleško bi temu rekli servant leadership. Pri tem tipu vodenja gre za opolnomočenje, avtentičnost, empatijo, medsebojno sprejemanje, usmerjanje, tudi ponižnost v smislu obvladovanja svojega ega. Pri porazdeljenem vodenju pa je poudarek na skupnih dosežkih, na dejstvu, da je sledenje druga plat vodenja. Da je tudi vloga sledilcev zelo pomembna. Interakcije, soodvisnost, tudi manj hierarhični odnosi in pa potreba po temu, da je herojski vodja tudi nek spiritus agens (op. ur. gonilna sila). To je tisto, kar ljudje včasih malo zgrešijo, ker mislijo, da gre za neko brezkončno demokracijo.

Kdo so danes 'heroji' v organizacijah?

Če definiramo heroje res v narekovajih, so to v bistvu ljudje, ki premikajo stvari, ki dajejo pobudo, ki pomagajo aktivirati organizacijo, ki dajejo tempo. Najdemo jih na vseh ravneh. Najdemo jih v omrežjih učenja, sodelovanja, inoviranja ... Resnična formalna hierarhija nam ne pokaže vseh teh ljudi. Velikokrat jim rečemo tudi agenti sprememb ali pa šampioni idej. Pomembni so tudi t. i. integratorji ali pa tihi integratorji – tisti ljudje, ki znajo graditi mostove med pomembnimi deležniki v organizaciji in zunaj nje. To so zame heroji, če jih že iščemo.

Kako izgleda dober primer postherojske prakse v realni organizaciji?

Takih primerov je veliko. Vsaka organizacija ima nek svoj kontekst. Če gremo skozi dimenzijo služnostnega vodenja, potem je recimo to, da se določenih tem lotevamo tako, da vodja najprej posluša in potem govori, da zna pokazati zdravo mero radovednosti, postavljati dobra vprašanja, da aktivira tudi tihe sodelavce, za katere ve, da imajo mnenje, ampak v kontekstu ekstrovertiranosti ne pridejo do izraza. Ustvarjanje preko psihološke varnosti in vključenosti, da so možni prispevki vseh (ključnih) ljudi. Tudi to je v osnovi dobra herojska praksa.

So to dejanja, ki prispevajo k zaupanju in participaciji?

Definitivno. Če ideja pride z vrha kot dano dejstvo je v primerjavi z isto idejo, ki se je razvila skozi daljši, malo bolj zahteven sodelovalni proces, razlika ta, da bomo imeli veliko lažje delo z uvajanjem druge ideje. Ker so bili ljudje slišani in sorazvili psihološko lastništvo nad idejo. In ko imamo psihološko lastništvo, je ta ideja veliko širše sprejeta v organizaciji. Posledica so tudi bolj pozitivni afektivni in kognitivni odzivi na spremembo in stvari se posledično dejansko izpeljejo. To kaže, kako pomembno je v organizaciji imeti postherojski proces v kontekstu uvajanja sprememb.

Izpostavljate, da je postherojsko vodenje Slovincem pisano na kožo. Zakaj?

In to ne samo Slovincem! No, ravno povsod ga nisem imel priložnosti testirati, tako da ne bom rekel, da je univerzalen fenomen. Ni izoliran samo na Slovenijo, nam pa nekako ustreza. Zgodovina nas je tako oblikovala, da smo razvili odnos, ki zavrača elitizem in elite. Že od kosezov, svobodnih kmetov, ki so vodili svojega kneza, naprej smo imeli egalitarno podstat. To je recimo ena od kulturnih podstat, ki nam leži. Hkrati pa se na primer sodelavcem iz tujine se zdi, da se premalo pohvalimo glede svojih dosežkov. Poudarjanje ega in dosežkov je družbeno manj zaželeno. Spet je to tip vodenja, ki je sinhroniziran s takim kulturnim pričakovanjem. Mislim, da nam z vidika nizke hierarhičnosti to ustreza in smo popolnoma v svetovnem trendu agilnejših in bolj sodelovalnih organizacij.

Če bi lahko vsem vodjem dali en sam nasvet, ki bi veljal za vsako organizacijo, kateri bi to bil?

Rekel bi, da univerzalen nasvet ne obstaja. To je najkrajši možen odgovor. Če pa se naslonim na zadnje raziskave v smislu spoznanja vodenju, bi rekel, naj se zelo dobro vprašajo, ali smo kontekstualno inteligentni, ali dobro razumemo čas, prostor in okolje, v katerem delamo in kam gre ta naša realnost. Pogled navzven, pogled preko tega, kar smo vedno počeli. Misim, da je to ključna voditeljska tema z vsemi spremembami, negotovostmi in pretresi, ki se nam dogajajo. Hkrati pa tudi fokus na zdrave organizacijske kulture, ki bodo omogočale proaktivno soočanje z vsemi izzivi, ki so z nami ali pa že prihajajo.

Polona Rupnik

SODELAVCE JE TREBA SPOŠTOVATI IN JIH VODITI Z ZGLEDOM



Stojan Petrič, predsednika nadzornega sveta

»V življenju in delu me vodijo vrednote, za katere verjamem, da so temelj vsakega pravega uspeha: odgovornost, poštenost, spoštovanje do ljudi in vztrajnost pri doseganju ciljev. Verjamem v moč sodelovanja in v to, da vedno ostanemo odprti za učenje, ne glede na izkušnje in leta. Po mojem mnenju sta pravičnost in doslednost temelja, na katerih se gradita delo in odnos do sodelavcev. Pri tem pa verjamem v zaupanje, spoštovanje in odprto komunikacijo. Sodelavcem je potrebno prisluhniti, zaupati, jih podpreti in jim biti zgled. Na drugi strani pa sodelavci od vodje pričakujejo jasnost, pravičnost in spoštovanje. Voditeljstvo ni le odgovornost, ampak tudi zaveza, da se obojestransko priznavajo človeške vrednote.«

Darja Petrič, članica uprave

»Pri meni so v ospredju predvsem integriteta, odgovornost in spoštovanje do ljudi. Pomembno mi je, da lahko z odločitvijo mirno stojim sama pred sabo – da vem, zakaj sem jo sprejela in kakšne posledice ima. Zelo visoko vrednotim tudi transparentnost in človečnost – da se tudi v zahtevnih poslovnih situacijah ne oddaljimo od bistva, ki je, da delamo z ljudmi in za ljudi. V odnosu do sodelavcev mi je najpomembnejše obojestransko zaupanje. Da si lahko povemo stvari odkrito, tudi takrat, ko niso prijetne. Pomembna mi je tudi psihološka varnost, da si ljudje upajo vprašati, dvomiti, predlagati in tudi povedati, ko česa ne zmorejo. Verjamem, da dobri rezultati pridejo takrat, ko se ljudje počutijo slišane, spoštovane in varne. Od sodelavcev pričakujem odgovornost, zavzetost in profesionalnost, ob tem pa tudi iskrenost, da povedo, kje so, kaj zmorejo in kje potrebujejo podporo. Ne pričakujem popolnosti, pričakujem pa pripravljenost na rast. Verjamem, da oni od mene pričakujejo jasnost, podporo in odločnost. Da postavim okvirje, dam smer, hkrati pa pustim dovolj prostora za samostojnost. In da sem, tudi ko je naporno, stabilna opora.«



Zaposleni imajo samo dve osnovni potrebi: želijo rasti in želijo si biti videni ter slišani kot oseba. Sočuten pogovor vodje z zaposlenimi jim daje prav to – da se počutijo razumljene in jim vzbuja občutek, da je ter da bo zanje poskrbljeno. Predsednika nadzornega sveta Stojana Petriča, predsednika uprave Valterja Leban in članico uprave Darjo Petrič smo povprašali, katere vrednote jih vodijo pri sprejemanju odločitev, kaj jim je kot vodji v odnosu do sodelavcev najpomembnejše in kaj pričakujejo od svojih sodelavcev ter kaj slednji od njih.



Valter Leban, predsednik uprave

»Pri odločanju delujem analitično, vodijo pa me štiri fiksne točke: znanje, poštenost, lojalnost in prilagodljivost. Kot inženir vem, da nobena konstrukcija ne zdrži brez trdnih temeljev. Zame je to znanje. Odločitve ne smejo temeljiti na občutkih, ampak na dejstvih in strokovnih argumentih. Sledi poštenost, ki jo razumem kot meritokracijo – štejejo rezultati in doprinos, pravila igre pa morajo biti jasna in enaka za vse. To gradi zaupanje in lojalnost, ki je vezivo ekipe; brez nje sistem razpade ob prvi obremenitvi. Vendar pa živimo v dinamičnem okolju, kjer togi sistemi pokajo. Zato je nujna prilagodljivost. Biti moramo agilni, sposobni hitre reorientacije in optimizacije procesov, ko se spremenijo tržni pogoji. Le kombinacija strokovne trdnosti in operativne prožnosti prinaša dolgoročni rezultat. V odnosu do sodelavcev sta mi najpomembnejša odkritost in profesionalno zaupanje. Na odnos gledam pragmatično: moja naloga kot vodje je, da jasno definiram cilje in zagotovim pogoje za delo – torej vire, znanje in podporo. Naloga sodelavcev pa je, da te pogoje izkoristijo za doseganje rezultatov. Da ta mehanizem deluje, potrebujem odkritost. V

inženirstvu in poslu napake niso katastrofa, so del procesa učenja. Katastrofa je, če se napake prikriva. Zato pri sodelavcih najbolj cenim to, da si upajo 'dvigniti roko', ko naletijo na oviro, in da so pripravljeni deliti znanje. Le v odkritem okolju se namreč 'človeški kapital' plemeniti, podjetje pa napreduje. V odnosu med vodjo in sodelavci gre za 'psihološko pogodbo', ki mora temeljiti na profesionalnosti. Od sodelavcev pričakujem samostojnost in rešitve. Ne potrebujem izvrševalcev, ki čakajo na navodila, ampak strokovnjake, ki razmišljajo s svojo glavo. Pričakujem, da ne pridejo k meni le s problemom, ampak že s predlogom rešitve. In seveda, pričakujem lojalnost ekipi – da v ključnih trenutkih stopimo skupaj. Oni pa od mene upravičeno pričakujejo jasno vizijo in stabilnost. Moja naloga ni, da opravljam njihovo delo, ampak da določim smer in zagotovim pogoje, da jo oni lahko izvedejo. Pričakujejo, da sem zgled – da sem konsistenten, pravičen pri ocenjevanju njihovega dela in da jim 'krijem hrbet', ko nastopijo težave. Vodja mora biti sidro, ko je situacija negotova.«

Janez Škrabec

VODJA SVOJE POSŁANSTVO RESNIČNO URESNIČUJE LE, ČE IMA RAD LJUDI

Čeprav Janeza Škrabca, prvega moža inženiring podjetja Riko, veliko ljudi pozna prav po dosežkih v gospodarstvu, njegovo ime odmeva tudi drugje. Je močan podpornik športa, kulture ter slovenske dediščine, častni konzul Maroka in še bi lahko naštevati. Prapranečaka slovenskega jezikoslovca patra Stanislava Škrabca uvrščajo med največje filantrope v svetovnem merilu. Za K magazin je strnil nekaj svojih misli o vodenju.

Prispevati k skupnim ciljem in skupnemu dobremu

Izkušnje mi kažejo, da je najpomembnejše poslanstvo vodje ustvarjati delovno okolje, v katerem lahko posamezniki in ekipa sodelujejo, se razvijajo, dosegajo svoj potencial ter prispevajo ne le k skupnim ciljem, temveč tudi k skupnemu dobremu. Odgovornost vodje je, da neguje in spodbuja samoiniciativnost, zaupanje, spoštovanje, sodelovanje, inovativnost in občutek odgovornosti ter da svojo ekipo opolnomoči v osebnostnih in profesionalnih kompetencah. Svoje poslanstvo lahko vodja resnično uresničuje le, če ima rad ljudi. Le iskrena naklonjenost do ljudi in dela z njimi omogoča razvoj empatije – enega najpomembnejših adutov uspešnega vodje. Poleg tega mora biti vodja dovolj prožen, pozitivno naraven in dovolj ponižen, da zna sprejeti nove, drugačne in boljše rešitve. In nenazadnje – ključno je tudi, da ima pozitiven odnos do napak, ki jih prepoznava kot avans za prihodnje uspehe.

Kot vodja sem danes drugačen kot včeraj

Zelo bi si želel, da se je tudi moj voditeljski credo tekom desetletij razvijal in izpolnjeval na podlagi pridobljenih izkušenj in življenjskih modrosti. Arzenal

teh je, povsem razumljivo, veliko bogatejši kot na začetku kariere. Mislim, da je danes moj stil vodenja bolj empatičen, morda celo nekoliko bolj sproščen, hkrati pa ohranja jasne cilje, vrednote in odgovornosti.

Za dobre odločitve moraš imeti razgled nad vsemi razsežnostmi sveta

Zagotovo so pokazale največji donos odločitve, v katere sem vključil preudarnost, spoštovanje, kreativnost, empatijo, življenjske modrosti, nekoliko zdrave distance, investiral profesionalno zrelost in izkušnje in jih začel z zdravo distanco ter s pravim občutkom za pravi trenutek. Za dobre odločitve, predvsem tiste strateške, moraš imeti uvid v aktualne razmere in razgled nad vsemi razsežnostmi sveta. Brez razumevanja kompleksnosti današnjega sveta so lahko tudi dobre odločitve samo kratkega učinka.

Integriteta nad vsem

Kot vodji mi je v odnosu do sodelavcev najpomembnejša integriteta. Veliko težje je to razviti v ljudeh, kot pa usposobiti vrhunske strokovnjake.



**Le iskrena
naklonjenost do ljudi
in dela z njimi omogoča
razvoj empatije –
enega najpomembnejših adutov
uspešnega vodje.**

Vedno bom zanetil kakšno novo iskro, nujno za razvoj

Vsi drug od drugega pričakujemo, da si bomo stali ob strani. Zelo cenim kolegialnost, prepričan sem, da moji sodelavci tudi. Sicer pa pričakujem od vseh, ki delajo z nami, da so 'rikoizirani', se pravi, da ponotranjijo v sebi in preko dela udeležujejo vse Rikove vrednote: medsebojno spoštovanje, odgovornost, timsko delo, proaktivnost, zavzetost, podjetniško naravnost, vztrajnost. Mislim, da vsi sodelavci pri nas vedo, da lahko pričakujejo, da bom vedno zanetil kakšno novo iskro, ki je nujna za nadaljnjo rast, in da bom obenem nudil dobro podporno okolje za njen razvoj. Absolutno pa bom vedno skrbel, da bo RIKO dobro zavetje dobrim zamislim in vztrajnemu delu.

Ponosen na zmagovit tim

Kot vodja sem najbolj ponosen, kadar se ozrem na svoje sodelavce in vidim zmagoviti tim – ekipo, ki sodeluje, se dopolnjuje, prevzema odgovornosti, premaguje vse predvidljive in nepredvidljive izzive, dosega odlične rezultate in ob tem tudi uživa.







Uroš Zorman

NISEM ČLOVEK VELIKIH BESED

Uroš Zorman je že dolgo obraz slovenskega rokometarja. Nekdanjega vrhunskega športnika slovenska javnost danes spremlja v vlogi trenerja ljubljanskega Slovana in selektorja slovenske moške rokometne reprezentance, ki je prav pod njegovim vodstvom zablestela na Evropskem prvenstvu 2004 in zadnjih olimpijskih igrah v Parizu. Z nami je delil nekaj misli o vodenju v svetu športa in kaj se iz tega lahko naučimo v poslu.



O športu in poslu ...

Športni in poslovni svet imata precej več skupnega, kot si marsikdo misli. V obeh okoljih je ekipa ključna – posameznik lahko izstopa, lahko 'vleče', ampak brez ekipe ni rezultatov. Tudi pritisk je podoben: treba je delovati, ko je težko, ko so pričakovanja visoka, ko ni časa za izgovore. In tako v športu kot v poslu se uspeh ne zgodi čez noč – je posledica vsakodnevnega dela, discipline in jasnih ciljev. Razlika pa je v tem, da je v športu vse zelo hitro vidno. Rezultat dobiš vsak vikend, takoj veš, ali si bil dober ali ne. V poslu pa se stvari pogosto merijo na daljši rok. Ampak na koncu je bistvo isto: ekipo moraš znati povezati, motivirati in usmeriti – in to se začne pri vodji.

Vsekakor povsod veljajo podobne vrednote, sploh ko gre za kolektive: red, odgovornost in sodelovanje. Povsod je pomemben vodja: vodenje je odgovornost, da vsakemu v ekipi pomagaš, da je najboljši v tem, kar dela.

O vrednotah športa, ki bi jih pogosteje želel videti tudi pri poslovnih ekipah ...

Po mojem mnenju so bistvene za vse nas: disciplina, odgovornost, odkritost, spoštovanje, zavedanje, da nisi sam – da si del moštva, skupine, kolektiva. In da zmaga ni vse: da je pomembno, kako igraš, kako spoštuješ podobo, kako se obnašaš v kritičnih trenutkih in pri uspehu.

O sebi kot vodji ...

Vodenje zame pomeni spoštovanje – do igre, do igralcev, do kluba oz. reprezentance. Verjamem v sistem in red, hkrati pa v človeški pristop: vsak igralec je drugačen, vsak ima svoj karakter, svoje strahove in moči ter prednosti in slabosti. Moja naloga je, da to razumem, jih postavim na pravo mesto in jim dam občutek, da smo na isti strani. Včasih sem strog, kadar je treba, ker disciplina in igra brez redne strukture redko prineseta stabilnost in uspeh. Nisem nekdo, ki išče bližnjice. Zavedam se, da ko nekaj postavljaš na novo, potrebuješ čas.

O ključnih trenutkih igre ...

Takrat se pokaže, kdo je iz pravega testa. Verjamem, da v takšnih trenutkih štejejo rutina, ki jo igralci pridobijo s treningi, jasna navodila in spodbuda trenerja. Pri športu je zelo pomembno, da telo ve, kaj mora narediti, ko je glava polna pritiska. Hkrati pa je pomembna relativna lahkotnost: igralec mora imeti samozavest, zaupati sam sebi, ekipi in meni.



O postavljanju mej in uravnavanju pričakovanj ...

Če vidim, da smo utrujeni, da je padla motivacija ali nekdo dvomi, takrat poskušam s spodbudami, pa tudi z nekaj heca pretrgati tovrstno stanje. Nisem človek velikih besed! Po drugi strani pa verjamem v disciplino in če dobim občutek, da posameznik misli, da je nekaj samoumevno in da bo 'že šlo', potem postavljam meje. Vodja ne more vedno biti prijatelj — včasih mora biti skala, da ekipa ve, kje je meja med udobjem in odgovornostjo.

O premagovanju ovir v glavah ...

V prvi vrsti je največja ovira strah, strah pred napako in slabim rezultatom. Tukaj sta lahko tudi premajhna ali prevelika konkurenca na določenem igralnem položaju. Vse to lahko botruje k manjši motivaciji ali samozadostnosti. Za napredek sta potrebna trdo delo in predanost. Ni dovolj, da nekdo samo hodi na treninge – zase mora skrbeti 24 ur na dan, pa tu ne mislim samo na prehrano in počitek, pač pa na to, da je srečen. Da je v življenju zadovoljen in da si s samostojnim delom počasi gradi stopnice proti vrhu. Pri mojem delu, pa naj si gre za klub ali za reprezentanco, vsak ve, kje stoji, kaj se od njega pričakuje. Dajem jasno povratno informacijo. Napake vzamem kot del procesa, ne kot katastrofo. Če ima kdo težave, se z njim pogovorim, vedno pa lahko vsak posameznik tudi pride do mene.

O motivaciji igralcev na dolgi rok ...

Pred sezono si postavim jasne cilje, ki jim sledim, in spodbujam svoje sodelavce ter ekipo, da imamo na koncu res dolgoročni cilj, a do njega moramo korak za korakom. Doseči kratkoročne cilje, npr. zmago, da bomo na koncu osvojili, kar smo si zadali, npr. naslov prvaka. Ko vidim, da so igralci utrujeni, odstranim kakšen trening. Vsake toliko so nujna tudi druženja, ki ekipo močno povežejo: treba je namreč vedeti, da mora ekipa sama narediti veliko, da diha kot eno in da je ves čas visoko motivirana.

O ključni lekciji iz športa poslovnim voditeljem ...

Bodi jasen, pošten in pristen. Nikoli ne podcenjuj moči ekipe. Ko ljudje razumejo, da niso zgolj številka, ampak del nečesa večjega, da je njihov trud opažen – takrat daš več kot zgolj navodila; daš motiv.

Polona Rupnik

STOJANU PETRIČU PRIZNANJE ZA ŽIVLJENJSKO DELO

Kolektor je na letošnjem tradicionalnem srečanju menedžerjev prvič v zgodovini podelil posebno priznanje – za izjemne dosežke, izjemen prispevek in življenjsko delo. Prejel ga je nihče drug kot predsednik nadzornega sveta skupine Kolektor, Stojan Petrič, ki je Kolektorju predan že več kot 50 let.





Petričeva bogata kariera je zgodba o vztrajnosti, strateški jasnosti in sposobnosti.



»Letos je posebno leto – leto, ki predstavlja inteligenco, ki postane modrost, izkušnjo, ki se utelesi, in življenje, ki ne potrebuje več dokazovanja. In vse to ima nagrajenec. Je človek, ki ni samo vodil, ampak ustvarjal. In ustvarja še danes. Je človek, ki je postavljал temelje, na katerih stojimo danes, in vizionar, ki Kolektor nosi ne samo v mislih, ampak v srcu. Njegov vpliv, njegova energija in njegova prisotnost so del naše zgodbe, naše identitete in naše prihodnosti. Bil je – in še vedno je – naš mentor, kolega, predsednik, vzornik in tudi prijatelj.« so besede, s katerimi so Stojana Petriča povabili na oder in mu podelili priznanje.

»Vsemu povedanemu bi težko kar koli dodal, naj pa vseeno poudarim: moja zgodba je v tem, da sem vedno imel dobre sodelavce. Od začetka, ko sem bil šef komercialne in tudi kasneje kot direktor in predsednik, so me vedno spremljali najboljši ljudje v domačem okolju in po svetu. Z njimi sem ustvarjal to zgodbo, kakršno imamo danes. Na to zgodbo sem res ponosen. Vsi veste, da je bil Kolektor zame vedno na prvem mestu. Marsikdaj je zato trpela družina. Srečen sem, ker mi je uspelo. Da imamo v Idriji podjetje, ki ga ceni Slovenija in tudi naši partnerji po svetu. Kot sem povedal na Delovih podjetniških zvezdah na Brdu pri Kranju, sta ključna človek in uspeh podjetja, materialne koristi niso tako pomembne. To je tisto, kar je bistvo. Mi smo hoteli uspešen Kolektor doma in v svetu. To nam je dejansko uspelo. Najlepša hvala,« je vidno presenečen in ganjen povedal Petrič.



Stojan Petrič,

predsednik nadzornega

»Nagrada, ki so mi jo podelili sodelavci, je bila zame veliko presenečenje. Tega nisem pričakoval. Verjamem pa, da je to priznanje sodelavcev, s katerimi sem ustvarjal in rasel dolgih 50 let. Vodenje in delo v tem obdobju sta bila uspešna predvsem zaradi medsebojnega zaupanja, skupnih ciljev in ob viziji in strateškem usmerjanju mene in vseh mojih sodelavcev. Prav ti pogoji so bili nujni, da sem lahko vso delovno dobo preživel v takem okolju, kjer se cenijo trud, izkušnje in odgovornost. Verjamem, da je za mnoge ta nagrada spodbuda za prihodnje izzive.«

Kaj so o nagrajencu zapisali v utemeljitvi?

Stojan Petrič je ena ključnih osebnosti slovenskega gospodarstva zadnjih desetletij. S svojo jasno vizijo in neomajno strateško usmeritvijo je Kolektor kot zgled industrijske in poslovne odličnosti postavil na globalni zemljevid.

Pod njegovim vodstvom je družba presegla meje pričakovanega – postala je 100-odstotno slovensko podjetje v lasti zaposlenih in zrasla v mogočen konglomerat s tremi močnimi stebri. Kolektor je danes simbol sposobnosti, drznosti in znanja.

Stojan Petrič je več kot menedžer. Je človek, ki razmišlja globalno. Razume sodelavce in pomen lokalnih okolij. Je voditelj, ki vidi priložnosti tam, kjer drugi vidijo tveganja. Od nekdaj je bil pobudnik in podpornik ambicioznih prevzemov, investicij, tržnih prebojev in razvojnih projektov, ki zahtevajo odločnost in strateško usmerjenost. Zaradi takšnih odločitev je Kolektor popeljal v sam vrh najstabilnejših in najinovativnejših skupin v Sloveniji in širši regiji.

Petričeva bogata kariera je zgodba o vztrajnosti, strateški jasnosti in sposobnosti. S svojimi izjemnimi vodstvenimi sposobnostmi je dokazal, da lahko domače podjetje ne le sledi svetu, temveč ga definira. Da lahko iz našega okolja ustvarjamo uspešne projekte mednarodnih razsežnosti. Da je uspeh mogoč, ko se združijo znanje, pogum in vizija.

Polona Rupnik

O NAGRAJENCU SO POVEDALI ...



Dr. Marko Jaklič,
redni profesor na Ekonomski
fakulteti v Ljubljani

»S pronicljivim razmišljanjem, z odprtim neposrednim odnosom ter sposobnostjo poslušanja in hitre preiščene reakcije me je v trenutku potegnil v dialog in tudi k sodelovanju. V naslednjih letih se nisva pogosto srečevala, a so bila vsa najina srečanja, pogovori, sodelovanja podobni – zahtevni, a zame tudi izjemno dragoceni. Njegova posebna moč je, da zna iz sodelavcev potegniti več, boljše. Podobno kot zna Dončič dvigniti raven svoje ekipe, mislim, da zna tudi on dvigniti raven svojih sodelavcev. Vsaj pri meni mu je to uspelo. In za to sem mu iskreno hvaležen.«



Mag. Ajša Vodnik,
generalna direktorica
AmCham Slovenija

»Je človek s karizmo, ki napolni prostor, pa tudi človek, ki si lahko dovoli biti nekaj posebnega, ker takšen je. Spomnim se, kako me je nekoč poklical in rekel: 'Vse medije bom tožil.' Usedla sem se v avto in se odpeljala v Idrijo. Verjetno za nikogar drugega ne bi spustila vsega iz rok. Tudi zato, ker ni poseben le v tem, da je karizmatičen, ampak v tem, kako je lojalen, kako poskrbi za svoje ljudi. Vedno veš, da je na koncu on tisti, na katerega smo lahko vsi ponosni. Verjamem, da je človek, za katerega smo lahko veseli, da je del naših življenj.«



Janez Škrabec,
direktor podjetja Riko:

»Nagrajenec je že dolgo eden tistih ljudi, ki postavljajo merila sodobnega voditeljstva. Njegova misel, da je evropsko industrijo predolgo vodil ego, medtem ko je kitajski vzpon temeljil na ponižnosti, učenju, razkriva globino njegovega razumevanja ne le gospodarstva, ampak kompleksnosti modernega sveta. A tisto, kar ga resnično dviga nad povprečje, niso samo poslovni dosežki, temveč njegove osebne lastnosti: preudarnost, vizija, pripravljenost slišati druge in neomajna volja preseči že doseženo. Redkokdo zna tako mojstrsko upravljati svoj ponos in ohraniti tisto zdravo mero skromnosti, ki odpira pot novim idejam in novim ljudem. Zaradi teh lastnosti je postal voditelj, ki zna videti širše, stopati pogumneje in rasti hitreje tudi v času, ki preizkuša še tako izkušene. S svojim delom in značajem je postavil standard, ki bo ostal vodilo mnogim generacijam za njim.«



Radovan Bolko,
član nadzornega sveta skupine
Kolektor

»Med nami je voditelj svetovnega formata. Vsi tukaj v dvorani (na srečanju menedžerjev op.a.) lahko pomislimo na nekaj top menedžerjev, ki smo jih kdaj imeli možnost srečati in spoznati. Pa naredimo primerjavo med njimi, njihovimi dosežki, njihovim karakterjem in dosežki našega sodelavca, menedžerja. Rezultat je jasen. Še enkrat, tukaj z nami je voditelj svetovnega formata. Človek z jasno vizijo, ciljno usmerjen, zahteven do sodelavcev in do sebe, hkrati pa emocionalen in z veliko mero empatije. Človek, ki mu lahko rečemo samo hvala za vse in, zelo pomembno, vsaj v Idriji tako rečemo ... hvala za še.«



Anica Uršič Vončina,
direktorica za plan in analize

»Je nekdo, ki je velikokrat korak pred ostalimi in vidi daleč pred seboj. Na stvari gleda zelo široko. Svoje misli pove artikulirano, odločno, če je potrebno večkrat, in to tam, kjer je to potrebno, četudi ni vsem povsem po godu. Običajno pa skrbi za sproščeno delovno vzdušje. Sestanke pogosto prične s šalo in začetek je lažji. Predvsem pa premore veliko empatije, se veseli uspehov drugih in pomaga, ko lahko. Za sodelavce je dostopen, preprost in pozoren do njih. Veliko da na prijateljstvo med sodelavci in se pri tem pogosto osebno zelo angažira. Lepo igra in poje. Naj bo še dolgo tako!«



Milan Erjavec,
direktor FMR Holding

»Izpostavljam sodelavca, ki v našem pa tudi globalnem okolju pušča izjemno globoko sled. Ves čas moje poklicne poti je moj neposredni ali posredni vodja, predvsem pa mentor, od katerega se učim znova in znova. Je šef z izrednim občutkom za posel, z dolgoročnim pogledom, ki vedno seže dlje od trenutnega izziva. Hkrati je človek z veliko čustvene inteligence – a tudi neposreden, zahteven, nekdo, ki od nas pričakuje največ. Nekaterim nam je dobro poznano njegovo nekoč trdo pravilo, da kdor enkrat zapusti Kolektor, skupaj s sorodniki nima več odprtih vrat vanj. A prav on je tisti, ki je kasneje pokazal, da zna omiliti svoje strogo stališče in dati priložnost novim začetkom. Zato z velikim ponosom izrekam priznanje osebi, ki je oblikovala naše poti in postavila standarde, ki nas vodijo in, pričakujem, nas bodo vodili tudi v bodoče.«

Andreja Cigale

LJUDJE SO SRCE KOLEKTORJA

Valter Leban, predsednik uprave skupine Kolektor, je človek premišljenih dejanj in nenehnega iskanja novih znanj za premagovanje izzivov prihodnosti. Vodijo ga vrednote: zvestoba, pravičnost in vztrajnost. Modrost črpa iz življenjskih izkušenj ter okolja, v katerem deluje, velik pomen namenja tudi družini in dobremu počutju. Ob prejemu nagrade za globalno prodornost slovenskega inženirstva je odgovoril na nekaj vprašanj.





Kolektor je bil že od nekdaj usmerjen v tehnološki napredek. V letu 2023 ste praznovali jubilejno 60. obletnico delovanja. Kako ste vi videli začetke podjetja, njegov razvoj ter kakšna je vizija skupine v prihodnje?

Kolektor je bil že od ustanovitve sinonim za tehnično odličnost, inovativnost in predanost razvoju. Zasnovan je bil kot podjetje, ki povezuje inženirsko znanje in podjetniško vizijo. Pri tem je bila stalna intenzivna usmerjenost v razvoj, investicije in vlaganje v znanje oziroma v kadre. Kolektor je v šestih desetletjih prehodil izjemno pot – od majhnega monokulturnega podjetja iz Idrije s par deset zaposlenimi v globalno prisoten konglomerat, ki danes deluje na treh različnih strateških področjih – mobilnosti (Kolektor Mobility), energetiki (Kolektor Technologies) in gradbeništvu (Kolektor Construction) ter pod svojim okriljem združuje več kot 30 podjetij doma in po svetu. Za vsa naša podjetja je značilen izrazit razvojni potencial, ki nas je na primer na področju energetike pripeljal do ponudnika najzahtevnejših transformatorjev do napetosti 400 kV, gradbenike z največjim potencialom in največjimi referencami do najzahtevnejših infrastrukturnih projektov in podjetja s področja mobilnosti iz ponudnikov komponent v ponudnike kompleksnih sistemov. Kolektor je rasel in širi svoj portfelj z organsko rastjo in ciljnimi akvizicijami. Pomembno je, da smo pravočasno prepoznali model diverzifikacije. Naša prihodnost je s tremi močnimi poslovnimi skupinami varna, ker nastopamo v različnih panogah, z različno dinamiko razvoja poslovnega mega okolja. Prihodnost je svetla, ker imajo vsi novi izdelki in storitve, ki jih razvijamo in za katere smo pridobili naročila, bistveno višjo dodano vrednost. Zaradi nje in potencialov znanja, ki je za temi izdelki, ni nobene skrbi, da ne bi bila skupina Kolektor uspešna tudi naprej. Naša vizija za prihodnost temelji na nadaljnji digitalizaciji, razvoju pametnih in trajnostnih rešitev ter tehnološki odličnosti. Želimo (p) ostaniti prepoznaven globalni igralec na področjih, kjer lahko z lastnim znanjem ustvarjamo dodano vrednost in prispevamo k bolj trajnostnemu svetu. Zame osebno je Kolektorjeva zgodba o uspehu zgodba o znanju, predanosti in sposobnosti, da se vedno znova prilagodimo spremembam.

Trenutno vlada precejšnja geopolitična negotovost, dogajajo se kibernetске grožnje in preobrazba energetskih sistemov. Svet potrebuje pametne preboje, strateške povezave in ljudi, ki znajo načrtovati prihodnost. Kako vam uspeva načrtovati prihodnost v trenutnih negotovih časih?

Negotovost je postala stalnica, zato se moramo nanjo odzivati z agilnostjo in odpornostjo. Ključnega

pomena je, da imamo jasno strategijo in zaupamo lastnim kompetencam. Misija Kolektorja je zagotoviti, da skupina uspeva v svetu mobilnosti, gradbeništvu, energetike, infrastrukture in digitalizacije. V Kolektoru veliko vlagamo v kibernetško varnost, digitalno infrastrukturo in diverzifikacijo poslovanja. V svoje poslovne modele vključujemo visoke tehnologije s področja velikih podatkov, oblračnega računalništva, umetne inteligence, agilne robotike, interneta stvari, tridimenzionalnega tiskanja in podobnih tehnologij. Našo prihodnost gradimo na partnerstvih – znotraj skupine in z zunanjimi deležniki –, saj verjamemo, da se največji preboji zgodijo, ko se povežejo različna znanja in izkušnje. Pomemben del naše usmeritve je tudi skrb za okolje – trajnostno delovanje je vgrajeno v naše poslovne procese. Z energijsko učinkovitimi rešitvami, razvojem okolju prijaznih materialov in zniževanjem ogljičnega odtisa želimo prispevati k zelenemu prehodu in odgovorni prihodnosti. Kljub zahtevnim razmeram ostajamo optimistični, saj imamo jasno strategijo, močno kulturo inovacij in sposobne ekipe, ki znajo izzive spremeniti v priložnosti.

Ena izmed prioritet skupine je grajenje vizije 'One Kolektor'. Nam lahko zaupate, kaj se skriva pod tem poimenovanjem?

Vizija 'One Kolektor' je koncept, s katerim gradimo blagovno znamko, ki predstavlja naše podjetje in je podoba, ki sijo naši zaposleni ter stranke predstavljajo. V osnovi pomeni enotno skupino, povezano z enotnimi cilji, vrednotami in kulturo. To je velik podvig, ki se dotakne celotnega našega delovanja: zakaj delamo, kaj delamo in kako delamo. Temelj vizije 'One Kolektor' so vrednote, ki jih živimo in jih skozi delo širimo ter s tem oblikujemo našo organizacijsko kulturo. Gre za koncept sodelovanja in sinergije – ne glede na to, ali delujemo na področju mobilnosti, gradbeništvu ali energetike. Ta vizija spreminja naše obnašanje, način sodelovanja, kako razporejamo vire in kako opolnomočimo naše najproduktivnejše kadre. Želimo, da vsi zaposleni čutijo pripadnost isti zgodbi, razumejo našo skupno vizijo in prispevajo k njej s svojim znanjem. Hkrati pa pomeni tudi večjo integracijo poslovnih procesov, izmenjavo dobrih praks ter skupno digitalno in trajnostno usmeritev. Ta pristop nam omogoča, da kot skupina delujemo hitreje, bolj prožno in bolj trajnostno. S tem krepimo moč skupine kot celote.

Poznani ste po tem, da gradite povezanost med zaposlenimi, krepite timski duh na športnih in kulturnih dogodkih, vzpodbujate inovativnost in jo med zaposlenimi tudi nagradujete, izbirate najboljše sodelavce, podpirate mlade ... Kakšne spremembe in novosti še uvajate?

Ljudje so srce Kolektorja. Zato želimo, da vsak zaposleni čuti pripadnost, priložnost in ponos. V zadnjih letih veliko vlagamo v razvoj notranje kulture. Krepimo programe usposabljanja, mentorstva in sodelovanja z izobraževalnimi ustanovami. Povezujemo se z mladimi talenti, jih vključujemo v razvojne projekte in jim ponujamo možnost karierni rasti. Zaposlene spodbujamo k inovativnosti, razvijamo digitalne platforme, ki omogočajo učenje in izmenjavo znanja znotraj skupine. Posebno pozornost namenjamo tudi zdravju, ravnotežju med delom in prostim časom ter aktivnemu vključevanju v lokalno okolje. Naš cilj je ustvariti delovno okolje, v katerem se vsak posameznik počuti cenjenega in motiviranega prispevati k skupnemu uspehu. Verjamem, da je uspešno podjetje tisto, katerega zaposleni verjamejo vase in v vizijo, ki jo skupaj gradimo. Vse naštet o niso časovno omejeni projekti, ki imajo svoj začetek in konec, ampak procesi, ki jih postopoma razvijamo, dopolnjujemo in nadgrajujemo.

Vaše sporočilo za konec tega pogovora je ...

Kolektor je zgrajen na znanju, sodelovanju in zaupanju. Prodornost, še posebej globalna, nikoli ni delo posameznika. Je rezultat kulture nenehnega iskanja novega znanja, timskega duha in tiste inženirske vztrajnosti, ki jo v Kolektorju gojimo že 60 let. Živimo v časih velikih preobrazb – od okoljskih izzivov do digitalizacije. A kot inženirji smo po naravi optimisti; v izzivih vidimo priložnosti. Naša naloga ni, da čakamo na prihodnost, ampak da jo s premišljenimi dejanji aktivno sooblikujemo. Moje sporočilo je zato jasno: »Verjemimo v slovensko znanje.« Ostanimo zvesti svojim vrednotam – poštenosti, pravičnosti in medsebojnemu spoštovanju. Gradimo povezane ekipe, kot to počnemo z vizijo 'One Kolektor', saj smo le skupaj lahko zares močni. Naša naloga je, da ohranimo te vrednote, hkrati pa z odprtostjo sprejemamo spremembe in nove tehnologije. Verjamem, da prihodnost pripada tistim, ki razmišljajo pogumno, delujejo povezano in ostajajo zvesti svojim načelom.





Polona Rupnik

VALTER LEBAN PREJEMNIK NAGRADE ZA GLOBALNO PRODORNOST SLOVENSKEGA INŽENIRSTVA

Zveza strojnih inženirjev Slovenije je na mednarodni konferenci Akademija strojništva 2025 nagradila najvidnejše predstavnike strojnih inženirjev iz gospodarstva in akademske sfere. Priznanje za globalno prodornost slovenskega inženirstva je šla v roke predsednika uprave skupine Kolektor Valterja Leban, nagrado za življenjsko delo pa je prejel izr. prof. dr. Janez Kramar, upokojeni profesor FS UL.

Kot je povedal prof. dr. Iztok Golobič, predsednik Zveze strojnih inženirjev Slovenije, je nagrajence izbirala akademija 180 članov, strojnih inženirjev, ki je iskala ljudi, ki so vlečni konji slovenskega gospodarstva.

V Kolektorju ves čas 'dogaja'

»Izredno sem vesel, da je Akademija strojništva ponovno opazila, da v Kolektorju 'dogaja'. In res 'dogaja'. Smo konglomerat, ki deluje v svetu mobilnosti, energetike in gradbeništva. Letos bomo dosegli najboljši rezultat tako po obsegu kot dobičkonosnosti v celotni zgodovini Kolektorja. Največje zasluge za to gredo energetiki, še posebej podjetju Kolektor Etra, ki res dela izjemne rezultate na svetovnem nivoju. Prav tako je treba pohvaliti tudi steber mobilnosti. Tudi v gradbeništvu delajo dobro,« je v zahvalnem govoru dejal Leban.

Nagrada ne more biti delo posameznika

Leban je v nagovoru izpostavil še: »To priznanje sprejemam s hvaležnostjo pa tudi ponižnostjo. Razumem ga kot priznanje za izjemno delo, znanje in predanost vseh zaposlenih v skupini Kolektor, kjer nas je danes skoraj 6.000. Prebojna nagrada, še posebej pa globalna, ni in ne more biti delo posameznika. Je rezultat kulture nenehnega iskanja znanja, timskega duha in tiste inženirske vztrajnosti, ki jo v skupini Kolektor gojimo in podpiramo že več kot 60 let. Ta nagrada je dokaz, da smo na pravi poti, istočasno pa tudi zaveza, da s potjo inovativnosti in globalne prodornosti nadaljujemo. Najlepša hvala.«

Akademija o izzivih sodobnega časa

Rdeča nit letošnjega dogodka so bili izzivi sodobnega časa – od globalnih motenj in geopolitičnih sprememb do digitalne preobrazbe, kibernetске varnosti ter zelenih in energetskih prehodov.

Petra Kancler

VODIM IN DELUJEM IZ PROSTORA ISKRENOSTI, NE LE UČINKOVITOSTI

Darja Petrič, članica uprave skupine Kolektor, je diplomirana ekonomistka, mama dveh srednješolcev in aktivna športnica. V Kolektorju skrbi predvsem za strateške in finančne usmeritve, a njen pogled sega precej širše od števil. Zavzema se za odgovorno rast podjetja, za projekte, ki krepijo lokalno okolje, in za kulturo sodelovanja. Umirjenost, premišljenost in občutek za ljudi so lastnosti, s katerimi vodi in povezuje – tudi v zahtevnih časih sprememb.

Če začneva pri vaši osebni karierni poti – ste si že od nekdaj želeli biti menedžerka?

Kot otrok sem si želela postati učiteljica. Kasneje sem razmišljala o medicini, psihologiji, športu in o študiju ekonomije. Zanimali so me zelo različni svetovi. Lahko rečem, da si v otroštvu nisem želela postati menedžerka in sem v to vlogo vstopala postopoma. Študirala sem ekonomijo, skozi prakso pa sem razvijala tudi znanja na področju vodenja, komunikacije, osebne rasti in coachinga. Danes v menedžmentu združujem tako racionalni kot tudi čustveni svet in ravno ta preplet mi prinaša največjo izpolnjenost pri delu ter mi pomaga sprejemati premišljene, a hkrati človeške odločitve.

Kaj pa vas je najbolj zanimalo kot otroka, ste morda imeli kakšne zanimive interese, talente, bili posebej vedoželjni?

Zanimivo je, da so bili res takrat časi drugačni, kot so danes za naše otroke. Nismo imeli telefonov, računalniki so prišli kasneje, starši včasih cel dan niso vedeli, kako smo, kje smo, ko smo imeli kakšne aktivnosti. Osebnostno mi je bil tisti čas za odraščanje dosti bolj prijeten, kot je danes. In tako so se rodile tudi ideje. Sama sem največkrat sestavljala kontrolne naloge, da so jih lahko reševale prijateljice, in potem sem jih z veseljem popravljala. Starši so me usmerjali v šport in glasbo, tako da še danes z veseljem igram tenis in klavir.



Odraščali ste v Idriji, Unescovem mestu znamenite čipke in domu drugega največjega rudnika živega srebra na svetu, na stičišču predalpskega in dinarskega sveta. Kako vas je zaznamovalo okolje, iz katerega izhajate?

Idrija je res nekaj posebnega. Je lepo, umirjeno mesto, ki te, ko te enkrat sprejme, obdari z občutkom varnosti, prijaznosti in lepote. Zame je Idrija dom v pravem pomenu besede in tukaj se preprosto dobro počutim. Živimo v centru, kjer je med tednom in do sobote opoldne ravno prav živahno, potem pa se vse umiri in dobi skoraj vaško spokojnost. Idrijčani so znani po svoji trmi, vztrajnosti in delavnosti. In prav te lastnosti so močno oblikovale tudi mene.

Izhajate iz znane in uspešne podjetniške družine. Kaj so vam na pot dali starši, s kakšnimi vrednotami ste odraščali?

Moja starša sta vsak na svoj način izjemno močna človeka. Oče me je naučil vztrajnosti, delavnosti in odgovornosti, kar je pomenilo, da ko sem nekaj začela, sem potem to tudi dokončala. Mama po drugi strani me je učila tihe prisotnosti, potrpežljivosti in tega, da v življenju ni vedno treba imeti prav, da pa je pomembno ohraniti mir. Odraščala sem z vrednotami, kot so odgovornost, zvestoba, delavnost, spoštovanje drugih. A skozi svojo pot sem večkrat te vrednote preizkušala, se o njih spraševala in jih tudi začela živeti na svoj način. Dodala sem jim tudi svoje, predvsem avtentičnost, srčnost in notranjo svobodo. Danes mi veliko pomeni, da vodim in delujem iz prostora iskrenosti, ne le učinkovitosti, in mislim, da se s tem krog lepo dopolni.

V upravo Kolektorja ste bili imenovani leta 2022, ko je bila predstavljena tudi nova shema organizacije skupine s skoraj šest tisoč zaposlenimi. Če se danes ozrete na prehojeno pot, na kaj ste posebej ponosni?

Ponosna sem na to, kar je Kolektor danes, na vrednote, ki jih živi in ki niso samo zapisane, temveč se odražajo v vsakdanjem delu in odnosih. Vrednote, s katerimi sem odraščala, se zrcalijo tudi v kulturi podjetja: vztrajnost, predanost, spoštovanje do ljudi in skupnosti. Vedno smo se borili, da ohranjamo svojo odličnost, da ostajamo v slovenski lasti in da ustvarjamo priložnosti za rast, ne le podjetja, ampak tudi ljudi v njem. Poseben pomen ima za nas več kot 600 delničarjev, ki ostajajo del Kolektorja tudi po upokojitvi in ta pripadnost je dokaz, da gradimo nekaj trdnega in dolgoročnega. In nenazadnje ustvarjamo prostor tudi za mlade, za generacije, ki prihajajo za nami.

Če pogledamo razvoj Kolektorja od njegove ustanovitve do danes, vidimo, da je ves čas beležil rast, kljub pretresom, ki so se dogajali v svetu. Kakšen je vaš recept za uspeh?

Recept za uspeh je kombinacija strateškega predvidevanja, trdne finančne discipline in prilagodljivosti. V Kolektorju smo znali pravočasno zaznati trende in se proaktivno pripraviti na pretrese, ki jih je prinašalo globalno okolje. Diverzifikacija, prisotnost v različnih panogah in trgih ter dolgoročno razmišljanje so nas ohranjali stabilne tudi v zahtevnih časih. Ključen pa je tudi naš odnos do financ – skozi vsa leta smo ostajali finančno stabilni in odgovorni. Danes kot skupina z več kot 5.500 zaposlenimi in več kot 1,3 milijarde evrov prodaje nismo neto zadolženi. To nam daje močno izhodišče za nadaljnjo organsko rast in tudi strateške prevzeme.

Vse to pa ne bi bilo mogoče brez sodelavcev, ki verjamejo v skupno vizijo in s predanostjo gradijo uspeh Kolektorja, in to dan za dnem.

Dejali ste, da svoje delovanje gradite na lastnih virih in ljudeh ter da vam je prav zaradi tega uspelo ostati slovensko podjetje. Da svoj poslovni model prilagajate kadrovski strukturi in verjamete v lastne kadre, ki slovijo po inovativnosti in agilnosti ...

V Kolektorju smo prepričani, da so ljudje naš največji kapital. Dolgoročna uspešnost podjetja ne temelji le na tehnologiji ali produktih, temveč predvsem na znanju, motivaciji in predanosti zaposlenih. Zato veliko vlagamo v razvoj kadrov, izobraževanje in medgeneracijski prenos znanja.

Naš poslovni model temelji na kombinaciji dolgoletnih izkušenj in svežih pogledov, kar nam omogoča, da smo agilni in se hitro odzivamo na spremembe v okolju. Ohranili smo slovensko identiteto in vrednote, hkrati pa smo globalno povezani. Prav ta povezanost – med ljudmi, oddelki in podjetji v skupini – je razlog, da lahko gradimo napredno in trajnostno naravnano skupino, ki sledi trendom prihodnosti.

Za ženske na vodilnih položajih se vedno postavlja vprašanje, kako uspejo uskladiti službo in zasebno življenje. Kakšen je vaš recept?

V prvi vrsti sem mama. Ko sta me fanta najbolj potrebovala, ko sta prebolevala vse otroške bolezni in si želela, da sem ob njiju, sem si vzela čas. Tisti dan ali dva sem bila tam, ker nisem mogla drugače, ker sem čutila, da je to prav. Verjamem, da se da uskladiti vse. Sicer ne vedno popolno in ne brez odrekanih, ampak se da. Pri meni je bila družina vedno na prvem mestu. Mogoče sem zato v določenem obdobju dala manj časa sebi, a ko sta fanta rasla in postajala bolj samostojna, se je tudi moj prostor razširil. Danes



imam čas zase, za delo, za pogovore z njima in sem njuna največja navijačica, tako v življenju kot na košarkarskih tekmah. Z leti pride ravnotežje, če mu le damo priložnost.

Delujete v panogi, kjer prevladujejo moški. Kako jim konkurirate?

Jim ne konkuriram. So super in brez njih ne bi šlo, ampak tudi brez nas ne. Ženske svetu in delu prinašamo lepoto, mehkobo, milino, intuicijo, razumevanje ... včasih tudi »norost«. Vendar ravno ta drugačnost je vrednost. Bistvo je, da sodelujemo, da se slišimo, dopolnjujemo in smo iskreni. Najbolje delujejo mešani timi – tam je več idej, več kreativnosti in več ravnovesja in ne gre za konkurenco, ampak za sodelovanje. In ko se ženski ni treba dokazovati, ampak je lahko to, kar je, takrat pride do izraza njena prava moč.

Kako pa se spopadate s stresom, ki je v natrpanih urnikih verjetno največji sovražnik novodobnih menedžerjev?

Tudi to je bila, in ostaja, pot. Včasih sem stres preprosto potisnila na stran, ker druge izbire ni bilo, saj je ob dveh otrocih, družini in službi res zmanjkalo časa zase. A sem vedela, da tako ne bo šlo dolgoročno. Počasi sem začela vračati v življenje stvari, ki me pomirjajo in napolnijo: hoja v naravo, igranje klavirja, branje, pisanje, risanje. Nedolgo nazaj sem odkrila somatiko in AEQ vaje, ki mi pomagajo, da slišim in čutim svoje telo, kar mi daje možnost, da težke situacije ne ostanejo več ujete v meni, ampak jih lahko ubesedim, prediham, predelam. Zelo dragoceno mi je tudi, da imam ob sebi sestro in prijateljice, s katerimi se lahko iskreno pogovorim.

Kaj pa najraje počnete v prostem času?

V prostem času najraje počnem stvari, ki me povezujejo s sabo, z naravo ali z ljudmi, ki jih imam rada. Rada tudi potujem, odkrivam nove kotičke, igram klavir, tenis, rada berem, pišem in sem v tišini. Lepi so tudi trenutki, ko delim kak dan, sprehod ali večerjo z nekom, ki mi je blizu. Vse to me pomirja in izpolnjuje.

Omenili ste, da se od nekdaj ukvarjate s športom. Kolikor vem, ste se v mladih letih celo tekmovalno ukvarjali s tenisom, radi igrate golf?

Res je, na teniških igriščih sem preživela veliko časa, čeprav so bili pogoji sprva precej skromni. V Idriji igrišča še nismo imeli, trenirali smo na betonu v Modri dvorani, kasneje v Črnem Vrhu nad Idrijo in šele nato dobili prva igrišča v domačem kraju. So pa spomini na tiste čase izjemno lepi in z marsikom, s

katerim sem takrat trenirala, še danes kdaj odigramo kak tenis. Hodila sem tudi na tekmovanja in na primorskem koncu dosegala lepe rezultate, kasneje pa še zaključila tečaj za vaditelja tenisa in nekaj časa pomagala trenirati v Idriji, preden sem odšla na fakulteto.

Golf me je pritegnil pred približno letom in pol ... povsem drugačen svet, poln miru in discipline. Za zdaj sem ga sicer postavila nekoliko na stran, a se rada vračam k občutku narave in fokusa, ki ga ta šport ponuja.

Kolektor velja za družbeno odgovorno podjetje, ki podpira športne, kulturne, izobraževalne, humanitarne in okoljske projekte. Bi katerega od teh projektov posebej omenili?

Filozofija družbeno odgovornega in trajnostno naravnega delovanja je neločljiv del uspešnega poslovanja Kolektorja. Aktivni poskušamo (p)ostati povsod, kjer delujemo. Projektov je res veliko in prav na vse smo izjemno ponosni. Morda bi na tem mestu poudarila predvsem donacije za projekte, namenjene otrokom. Otroci so naša prihodnost. Ena takih je denimo naša vsakoletna donacija Zvezi prijateljev mladine Idrija, s katero podpremo njihove programe za otroke, predvsem za tiste iz socialno šibkejših družin z Idrijskega in Cerkljanskega. Želimo si, da lahko otroci tudi z našo pomočjo brezskrbno uživajo počitnice in se družijo z vrstniki. Pomemben del naše družbene odgovornosti namenjamo tudi znanju in izobraževanju, saj verjamemo, da je znanje temelj razvoja, inovacij in konkurenčnosti. Podpiramo različne izobraževalne institucije, sodelujemo z osnovnimi in srednjimi šolami ter fakultetami, omogočamo štipendiranje, praktično usposabljanje in raziskovalne projekte. S tem mladim pomagamo pri pridobivanju izkušenj in jih spodbujamo, da razvijajo svoje potenciale ter ustvarjajo prihodnost, ki bo temeljila na znanju ter trajnostnih in tehnološko naprednih rešitvah. Omenila bi še donacije različnim športnim klubom. Zavedamo se, da je šport pomemben sestavni del odraščanja, klubi pa prostori za aktivno in kakovostno preživljanje prostega časa, druženje, pridobivanje delovnih navad, krepitev vztrajnosti in borbenosti ter potrpežljivosti. Za marsikaterega otroka pa tudi prostor pobega od vsakodnevnih skrbi.

Kakšno je vaše življenjsko vodilo?

Moje življenjsko vodilo je, da ostajam zvesta sebi in drugim z odprtim srcem, jasnim umom in notranjo integriteto. Verjamem, da se pravo ravnotežje med življenjem in delom začne z iskrenostjo in pogumom, da si to, kar si, tudi takrat, ko je težko.

Polona Rupnik

LETO ZAKLJUČUJEMO Z NAJBOLJŠIMI REZULTATI V ZGODOVINI

Skupina Kolektor leto zaključuje z najboljšimi rezultati v svoji zgodovini. Prihodke smo povečali na 1,5 milijarde evrov, dobiček pa je bistveno nad načrtovanim. Oziramo se proti dvema milijardama evrov prihodkov, kar naj bi dosegli tudi s prevzemi in zasnovo novega, četrtega stebra.

Za Kolektor Technologies je še eno zelo uspešno leto. »Pravzaprav gre za rekordno leto, v katerem bomo dosegli 580 milijonov evrov prihodkov, kar je bistveno več v primerjavi z lanskimi 380 milijoni. Dosegli bomo tudi približno 160 milijonov evrov EBITDA in 150 milijonov evrov dobička pred davki,« pojasnjuje **Rok Vodnik**, direktor Kolektor Technologies. Dodaja, da je »plod tega uspešno delovanje praktično vseh podjetij. Največjo utež v skupini predstavlja Kolektor Etra, ki je po lanskem uspešnem letu poslovanje še bistveno izboljšala.« Po Vodnikovih besedah optimistično gledajo v naslednje obdobje, pripravljajo pa tudi še nekaj novih akvizicij. »Prav zato računamo na uspešno poslovanje in uspešen razvoj Kolektor Technologies v naslednjih letih.«

Kolektor Technologies: odlični poslovni rezultati in širitve

Za Kolektor Technologies se izteka eno najuspešnejših let. Ta skupina danes obsega 15 podjetij, ki vsa poslujejo uspešno. In kaj je bilo zanje ključno v letu 2025?

Kolektor Etra je poleg uspešnega poslovanja ter uspešne prodaje na ključnih trgih Nemčije, Francije, Velike Britanije in Skandinavije v letošnjem letu pridobila tudi vsa potrebna gradbena dovoljenja in širi svoje proizvodne kapacitete, vključno z visokoregalnim skladiščem v Črnučah. Poleg tega v Barajevu pri Beogradu zaključuje izgradnjo nove proizvodne hale, kjer bodo, tako Rok Vodnik, direktor Kolektor Technologies, v naslednjih dveh letih prodajo kar dvakratno povečali, in sicer z letošnjih 23 milijonov na preko 40 milijonov evrov.





Postavili trdne temelje za prihodnje obdobje

Drugo uspešno podjetje v skupini je Kolektor Igin: »Ta je glede na lansko leto kar trikratno povečal prihodke, pri tem ohranil dobičkonosnost in uspešno vstopil na področje tako železniške kot tudi cestne infrastrukture. Uspešno je pridobival nove projekte na področju elektroenergetike.«

Kolektor Sisteh je v letu 2025 šel skozi obsežno fazo prestrukturiranja in reorganizacije. »Pozitivni učinki tega se že kažejo. Tudi to podjetje bo v tem letu tekoče pozitivno poslovalo in postavilo dobre temelje za naslednje leto.« Poleg tega je Kolektor Sisteh v svojo organizacijo uspešno integriral v letu 2024 prevzeto podjetje Prinsis.

Kolektor sETup tudi letos širi in razvija svoje poslovanje, močno je povečal prihodke tudi zaradi vstopa na področje trgovanja in bo v letu 2025 presegal 40 milijonov evrov prihodkov. »Svoje poslovanje širi predvsem na področju upravljanja energije pri večjih kupcih, tudi upravljanja baterijskih hranilnikov. Plod tega je boljše poslovanje in vstop na nove trge.«

Trije novi prevzemi

V skupini so konec lanskega in v prvi polovici letošnjega leta zaključili tri prevzeme. »Imamo tri nova podjetja – Kolektor KOV na Jesenicah in Kolektor MIDI v Čakovcu. Oba delujeta na področju zahtevnih varjenih konstrukcij in sodelujeta z zahtevnejšimi kupci na evropskem trgu, poleti pa smo zaključili še prevzem podjetja Unior Components, ki bo z novim letom postal Kolektor Components in dela na področju posnemalnih orodij, termične obdelave kovin in varjenih konstrukcij,« pravi Vodnik. S tem so precej razširili svoje poslovanje in tudi na tem področju v prihodnosti pričakujejo dodatne širitve. »Poleg tega smo v skupini vstopili v še nekaj novih, t. i. ESCO projektov. Gre predvsem za področje investicij v baterijske hranilnike, kar izvajamo preko podjetja Kolektor BESS, in za področje učinkovite razsvetljave. Imamo dva projekta v dveh občinah v Srbiji, v naslednjem letu pa načrtujemo še en večji projekt na tem delu. Gre za projekte, ki dosegajo planirane dobičkonosnosti in so del investicijske politike in aktivnosti, ki jih izvajamo znotraj Kolektor Technologies.«

Omenimo še podjetje Qlector, ki deluje na področju razvoja IT rešitev, planiranja in razvrščanja umetne inteligence. To podjetje je v letošnjem letu začelo sodelovanje z novimi kupci izven Slovenije, kar je za Kolektor Technologies še dodatno optimistično, saj na tem področju tako prihajajo na trge Avstrije in Nemčije.



Selitev v nove prostore že čez dobro leto

Kot je še povedal Vodnik, so se prav zaradi uspešnega poslovanja odločili, da v Vižmarjah začnejo z izgradnjo nove poslovno-tehnološke stavbe, sedeža skupine Kolektor Technologies, kjer bo svoje delovne prostore konec leta 2026 ali v začetku leta 2027 dobilo približno 300 sodelavcev te skupine. V nov objekt bodo namreč preselili podjetja, ki zdaj delujejo v najetih prostorih na različnih lokacijah po Ljubljani.





Kolektor Mobility: še naprej s politiko zdrave organske rasti

Zunanje okolje delovanja skupine Kolektor Mobility je bilo tudi v letu 2025 še naprej zelo zahtevno. »Ne glede na to bomo v letu, ki se izteka, dosegli izboljšanje vseh ključnih kazalnikov poslovanja v primerjavi z letom 2024, kar je predvsem posledica treznega prilagajanja in konsolidacije kapacitet na področju produktivnih skupin komponent in izboljšanja produktivnosti na projektih rasti na področju električnih pogonov,« pravi **Primož Bešter**, direktor Kolektor Mobility. Ocenjuje, »da bomo kljub slabši dinamiki zadnjega četrletja dosegli 13 milijonov evrov dobička pred davkom in 42 milijonov evrov EBITDA v skupni prodaji, ki bo rahlo pod 400 milijoni evrov.« Tudi v skupini Kolektor Mobility optimistično zrejo v prihodnost: »Vodili bomo aktivno politiko zdrave organske rasti in akvizicij ter tako do leta 2035 dosegli več kot 700 milijonov evrov prometa.«



Fuzija za povečanje produktivnosti in agilnosti

Povpraševanje na trgu je zaznamovala stagnacija na evropskem avtomobilskem trgu, ki se poleg kratkoročnega izziva sooča tudi z dolgoročnim trendom stagnacije povpraševanja. »Na evropske OEM-e močno vpliva vstop novih kitajskih OEM-ov na skupni trg, kar bo dolgoročno privedlo do krčenja proizvodnih kapacitet v Evropi. V kratkoročnem smislu smo se tudi v tem letu soočili z močnimi pritiski na konkurenčnost naših izdelkov. Tudi splošna aktivnost evropskega industrijskega trga, kjer delujemo, je bila nižja,« razmere na trgu opisuje Primož Bešter, direktor Kolektor Mobility.

Ob tem izpostavlja pomembnost pridobljenega projekta integriranega preciznega aktuatorja za avtomatizacijo logistike in skladiščenje, kar »podpira našo odločitev o sodelovanju v verigah vrednosti na trgih rasti«.



Veliki izzivi imajo velik potencial

Pomemben projekt leta 2025 pa je formalna združitev podjetij na slovenski lokaciji – projekt Fuzija, ki nam, tako Bešter, »zagotavlja osnovo za izboljšanje produktivnosti in agilnosti v letu 2026 in naprej. V zadnjih treh letih namreč ne dosegamo želene rasti, kar želimo spremeniti. Potrebujemo osvežen pogled in skupno razumevanje potencialov rasti in strateške opcije, ki jih imamo na trenutnih trgih zaradi trenda dolgoročne stagnacije evropskega avtomobilskega trga.« Elektrifikacija in digitalizacija mobilnih vozil in strojev, robotizacija industrije, logistike, obrambe in strojev za poljedelstvo ter robotizacija v medicini pa po njegovem mnenju odpirajo priložnosti vstopa v dolgoročno rastoče visokotehnološke panoge. »Zato smo letos tudi sprejeli prenovljeno strategijo Kolektor Mobility 2035, kjer smo definirali naše cilje,« je povedal Bešter in dodal: »Z razvojem tehnološko zahtevnih izdelkov in storitev na področju motion, sense in control bomo delovali v verigah vrednosti in industrije, kjer poteka aktiven prehod v elektrifikacijo, digitalizacijo in robotizacijo. Delovali bomo tudi kot končen ponudnik v nišah sistemske integracije trenutnega portfelja. Veliki izzivi pomenijo posledično tudi velike potenciale.«

Kolektor Construction: uspešen zaključek odseka 2

Trenutno stanje na področju gradbeništva je stabilno. »V strategiji, ki smo jo zastavili, naj bi imeli stabilne prihodke z rahlo rastjo in mislim, da nam bo tudi tržišče to omogočilo,« pravi **Tine Vadnal**, direktor Kolektor Construction, in pove, da »bomo leto 2025 zaključili s 450 milijonov evrov prihodkov in približno 10 milijonov evrov dobička pred davki«. Vadnal kot najpomembnejše v letošnjem letu izpostavi pravočasno in kakovostno dokončanje odseka 2 na drugem tiru. »To smo dosegli kljub temu, da je imel naš turški partner Yapi Merkezi težave in je skoraj odšel z gradbišča. Prevzeli smo vsa njegova dela in kljub temu projekt pravočasno zaključili.« Kot napoveduje Vadnal, bo v prihajajočem letu ključno, da »zaključimo še pogodbo na odseku 1 na drugem tiru«.

Več kot 100 aktivnih projektov

V skupini Kolektor Construction imajo več kot 100 aktivnih projektov. Kot najpomembnejše v letu 2025 pa izpostavljajo pravočasno in kakovostno dokončanje odseka 2 na drugem tiru.

Na slednjem so se zaključila glavna gradbena dela petih predorov, dveh viaduktov in odprte trase na tem območju, kar predstavlja ključen mejnik pri izgradnji sodobne železniške povezave na drugem tiru. Polovico železniške proge so tako prevzeli izvajalci železniških del (sklopa 3), ki so na celotni 27-kilometrski progi sicer do danes že položili več kot 15 kilometrov tirov.

Drugi tir ni več samo vizija, ampak resničnost

Generalni direktor družbe 2TDK **Matej Oset** je ob pomembni prelomnici izpostavil, da proga že jasno kaže svojo podobo in da drugi tir ni več vizija, ampak je z dokončanjem odseka 2 postal resničnost. »Ne gre le za inženirski podvig, temveč za rezultat večletnega, natančno usklajenega dela tisočih strokovnjakov, delavcev in projektantov, ki so verjeli v ta projekt in ga s svojim znanjem pomagali uresničiti.«

Direktor podjetja Kolektor CPG **Kristjan Mugerli**, ki je glavni partner konzorcija glavnih gradbenih del na projektu, je izpostavil delo številnih ljudi na tem projektu. »Večina zahtevne poti je danes za nami, dela v predorih in na viaduktih so lahko tvegana in težavna, vendar smo naredili vse, kar je v naši moči, da so se ta izvedla premišljeno in nadzorovano, predvsem pa varno za vse, naše zaposlene, naše sodelavce in naše partnerje.«

Letos smo si za celotno skupino Kolektor zastavili strategijo do leta 2030, ki nam kaže, da bomo presegli dve milijardi evrov prometa.



**Priznanje EU, da gre za strateško pomemben projekt**

Ob doseženem gradbenem mejniku je projekt prejel še dodatno potrditev s strani EU: Evropska komisija je za izvedbo železniških del na progi odobrila 156 milijonov evrov nepovratnih sredstev.

Oba dosežka – zaključek gradbenih del na enem ključnih odsekov ter okrepljena evropska finančna podpora – potrjujeta, da je projekt Drugi tir v najzahtevnejši fazi uspešno na poti k dokončanju ter da ga EU prepoznava kot strateško pomembnega za širšo evropsko prometno mrežo.

Do leta 2023 že preko dveh milijard

K skupnemu uspehu doprinaša tudi finančna skupina. »Letos smo zastavili strategijo do leta 2030, ki nam kaže, da bomo presegli dve milijardi evrov prometa. Zaposleni v krovnem podjetju Kolektor d.d. smo pripravili strategije skupnih služb, s katerimi bomo aktivni in podporni partnerji pri rasti,« pravi **Valter Leban**, predsednik uprave skupine Kolektor.



Polona Rupnik

KOLEKTOR JE TOP INVESTITOR V IZOBRAŽEVANJE

Kolektor je prejemnik certifikata TOP investitor v izobraževanje. Tega je letos prejelo 26 podjetij in organizacij v Sloveniji, ki z najbolj sistematičnim in naprednim pristopom vlagajo v razvoj znanja, kompetenc in organizacijskega učenja. Priznanje smo prejeli že četrtrič.

Človeški kapital je eden ključnih dejavnikov uspešnosti podjetij. Ta ustvarja največje razlike v gospodarski rasti in razvitosti med državami ter razlike v gospodarski uspešnosti podjetij. Za povečanje količine in kakovosti človeškega kapitala pa je ključen dober izobraževalni sistem ter čim večja vključenost vanj.

Ljudje ustvarjajo dodano vrednost

Znanja, ki jih imajo zaposleni, so za organizacijo neprecenljive vrednosti, saj so prav ljudje tisti, ki ustvarjajo dodano vrednost. V Kolektoru se zavedamo pomena znanja in dejstva, da se morajo zaposleni nenehno izobraževati in usposabljanjati. Le tako ostajamo konkurenčni, uspešni, sledimo trendom, se razvijamo in rastemo. Velik pomen dajemo tudi internemu prenosu znanja.

Šteje sistematičen pristop k razvoju znanja, kompetenc in organizacijskega učenja

V sklopu konference Edutainment, ki jo vsako leto organizira podjetje Planet GV, so podelili certifikate TOP investitor v izobraževanje. Prejele so ga organizacije, ki z najbolj sistematičnim in naprednim pristopom vlagajo v razvoj znanja, kompetenc in organizacijskega učenja.

Letos je priznanje prejelo 26 podjetij in organizacij, ki so statistično pomembno nad slovenskim

povprečjem po vlaganjih v izobraževanje in razvoj zaposlenih. Še posebej izstopajo tista, ki certifikat prejemajo že več let zapored in tako dokazujejo dolgoročno, usmerjeno in strateško skrb za razvoj ljudi. In prav med temi podjetji je tudi Kolektor, ki je certifikat prejel četrtrič.

Razvoj zaposlenih kot eden ključnih stebrov

Kot so povedali ob svečani podelitvi certifikatov v Kranjski Gori, razvoj zaposlenih ni več le podpora poslovanju, temveč postaja eden izmed ključnih stebrov inovacij, trajnostnega prehoda, digitalne transformacije in konkurenčnosti. Podatki prijavljenih organizacij kažejo, da se vedno več podjetij zaveda, da vlaganje v znanje ni strošek, temveč naložba v organizacijsko odpornost, napredek in boljšo prihodnost.

Lani 21.517 ur usposabljanj

Kolektor je v letu 2024 za štipendiranje ter eksterna in interna usposabljanja namenil dobrih 555 tisoč evrov, opravljenih je bilo 21.517 ur usposabljanj, vsaj ene oblike usposabljanja pa se je udeležilo od 1.684 od 1.750 sodelavcev. Znotraj skupine Kolektor je bilo na razpis prijavljenih sedem podjetij, a v izobraževanje veliko vlagajo tudi ostala Kolektorjeva podjetja. Če bi upoštevali vsa, bi bilo vloženih sredstev, ur in števila udeležencev še bistveno več.



Barbara Ozebek,
službe za kadre:

»Ponosni smo na številke, ki jih dosegamo v izobraževalnem procesu, še bolj pa, ko pridobljena znanja in kompetence zaposleni učinkovito uporabijo na svojih delovnih mestih. Nagrada je rezultat skupnega dela vseh, ki aktivno sodelujejo v izobraževalnem procesu – udeležencev, izobraževalcev, ki delijo svoje znanje, ter vodij in kadrovske službe. Zavedamo se, da so zavzeti in opolnomočeni zaposleni ključ do uspeha. Skrb za njihov razvoj tako na strokovnem kot na osebnem področju je zato ena temeljnih in najpomembnejših nalog. Zaposlenim s sodobnimi orodji in praksami omogočamo celostni razvoj, vključno z načrtovanjem kariere ter možnostjo razvijanja sposobnosti ter pridobivanja in nadgradnje znanja na različnih področjih dela.«

Razvoj zaposlenih ni več le podpora poslovanju, temveč eden izmed ključnih stebrov inovacij, trajnostnega prehoda, digitalne transformacije in konkurenčnosti.







Polona Rupnik

TRAJNOST JE NAČIN ŽIVLJENJA

V Kolektorju je trajnostni razvoj več kot zgolj strateška usmeritev – je del identitete podjetja, ki izhaja iz bogate industrijske in družbene tradicije Idrije. O tem, kako je trajnost vpletena v vsak proces podjetja, katere izzive prinaša, kje so največje priložnosti in zakaj je trajnost predvsem človeška vrednota, smo se pogovarjali z Marjeto Žonta, vodjo področja trajnostnega razvoja v Kolektorju.

Kako je organizirana funkcija trajnostnega razvoja v Kolektorju? Kaj je vaša primarna naloga?

V Kolektorju imamo že vrsto let zelo dobro in podrobno razdelan procesni pristop, zato se zahteve glede trajnosti vključujejo v vsakega od teh procesov. Krovne politike in odločitve se začenjajo ter s strategijami zaokrožujejo v procesu vodenja (MAN), kupčeve zahteve pa prihajajo in izpolnjene odhajajo skozi procese, usmerjene k odjemalcem (COP) ter se pretvorijo v izvedbo projektov in izdelavo izdelkov skozi proces razvoja in proizvodnje. Ključnega pomena za celotno delovanje sistema pa zagotavljajo podporni (SUP) procesi – nabava in logistika, vzdrževanje infrastrukture in delovne opreme, kadrovski proces, finance in računovodstvo, informatika, ki zagotavlja avtomatsko zbiranje in obdelavo podatkov. Moja naloga je predvsem, da zahteve s področja trajnostnega razvoja, ki prihajajo s strani evropskih direktiv in zahtev naših kupcev, sistemsko vpeljujem v procese in da jih skupaj z odgovornimi osebami pretvorimo v razumljive podatke in kazalnike.

Katere so ključne odgovornosti in pristojnosti?

Pomembno se mi zdi, da v vseh podatkih prepoznamo smisel in jih uporabimo v korist podjetja, pa ne samo v tabele podatkov, ki jih imamo zato, ker jih moramo imeti. Trajnostni razvoj je vidni odraz kulture podjetja kot celote, počutja zaposlenih in vseh, povezanih s Kolektorjem. Nikakor ne gre samo za kupce in poslovno uspešnost, gre predvsem za občutek pripadnosti, za srečanja upokojencev, za spodbujanje zdravega načina življenja, za podporo lokalnim organizacijam, sodelovanje z izobraževalnimi inštitucijami, za spodbujanje in nagrajevanje inovativnosti, za sodelovanje in prijateljske vezi, ki presegajo pogodbe o zaposlitvi.

Kako merite uspeh svojega dela?

Seveda obstajajo kazalniki o rabi energentov, o ogljičnem odtisu in še 500+ dodatnih ESG kazalnikov, ki v Kolektorju kažejo v pravo smer. Osebnost si za uspeh štejem predvsem to, ko mi kdo po usposabljanjih o teh zahtevnih tematikah reče: 'To bi pa moralo več ljudi slišati, ali bo še kakšna ponovitev?'.

Eden od pokazateljev uspešnosti je nedvomno nagrada ACS Rdeče pero. Kaj vam pomeni?

Ta nagrada me je pustila brez besed. Skupina za Trajnost v okviru ACS (združenje dobaviteljev v avtomobilski industriji) je nastala dobro leto nazaj, na vabilo direktorice Tanje Mohorič smo se odzvali štirje. Hitro smo ugotovili, da imamo podobne probleme in da jih bomo sami težko rešili. Iz meseca v mesec nas je bilo več, zdaj že preko 20 odgovornih za področje trajnosti, in ACS nam je ponudil pomoč pri navezovanju stikov z državnimi inštitucijami in ministrstvom, od katerih smo upravičeno javno zahtevali zagotovitev ustreznih podatkov, na katerih lahko temeljijo točni izračuni naših emisij toplogrednih plinov (TGP). Tu sem prevzela pobudo in tudi uspešno sodelovala pri več srečanjih na državni ravni, ki obetajo konkretne rezultate – objavo faktorjev za računanje emisij TGP na ravni države v prihodnjem letu.

Kakšne cilje ste si zastavili glede trajnostnega razvoja do leta 2030?

V teh turbulentnih časih za evropska proizvodna podjetja je težko zastavljati jasne cilje, vsaj tiste, za katerimi so visoki finančni stroški. Po mojem mnenju je ključno, da se ohrani delovna mesta in finančno kondicijo naših podjetij, zadovoljne zaposlene, pa tudi naše sosede, dobavitelje in kupce. Vse to v okviru brezkompromisne zaveze za ohranjanje okolja in zmanjševanje vpliva klimatskih sprememb – v smeri NetZero.

Kaj so trenutno največji izzivi pri uvajanju trajnostnih praks?

Klimatske spremembe se dogajajo že dolgo časa in še bistveno več časa bo trajalo, da globalno segrevanje obrne svojo smer. Izziv je, da v množici vseh zahtev in predlogov prepoznamo tiste, na katere dejansko lahko vplivamo in ki bodo hkrati naša tržna prednost.

Kje vidite največje priložnosti za trajno preobrazbo skupine Kolektor?

Kolektor ima korenine v naši Idriji, ki je sama po sebi zgodba o tem, kaj trajnostni razvoj dejansko je. Mesto je nastalo zaradi naravnega vira, živega srebra. Razvila se je industrija, skupaj z njo pa odgovornost za zaposlene in njihove družine – od zdravstva, šolstva, kulture, športa, znanosti. To imamo v zavesti, podedovano od naših prednikov in to uspešno peljemo dalje – z razvojem, inovacijami in uspešnim vodenjem številnih podjetij. Ne potrebujemo preobrazbe, samo ozavestiti moramo to, kar podzavestno že delamo, in se medsebojno spodbujati v dobrem.

Kaj vam osebno pomeni trajnost?

Kaj vas je pritegnilo k trajnostnemu razvoju?

Zame je to čisto preprosto način življenja, način razmišljanja in pozitivnega delovanja. Generacijske razlike postajajo vedno bolj izrazite in veseli me, da mladi, ki se danes zaposlujejo, trajnostni način poslovanja od podjetja pričakujejo. Ne samo ustrezne plače in izpolnjevanje zakonodajnih zahtev delodajalca, tudi tisti drugi del, zaradi katerega vemo, da bo vpliv našega delovanja na globalni ravni in za človeštvo kot tako pozitiven.

Imate certifikat za vodilne verifikatorje emisij toplogrednih plinov za ogljični odtis organizacij in projektov ter ogljični odtis izdelkov. Kakšen ogljični odtis pušča Kolektor? Za kaj vse se ga da izračunati? Kateri izračun, ki ste ga opravili, vam je bil najbolj zanimiv? Zakaj?

Letos sem imela priložnost, da sem se udeležila usposabljanja za vodilne verifikatorje emisij TGP v organizaciji Bureau Veritas Dubai in tudi uspešno opravila zaključni izpit, ki ga ima v Sloveniji samo nekaj posameznikov. Podatkov je res veliko in bo bolj primerno, da jih predstavimo kdaj drugič in bolj podrobno, me je pa res presenetilo, kako veliko emisij povzročajo vozila – precej več, kot npr. ogrevanje prostorov. Tudi puščanje par kilogramov hladilnega plina iz preprostega klimata lahko povzroči večjo emisijo TGP kot npr. celo leto kurjave z zemeljskim plinom. Prav je, da poznamo vplive, na katere lahko konkretno vplivamo in jih tudi uspešno preprečujemo. Morda še lokalna primerjava – en komutator ima podoben ogljični odtis kot 5 žlikrofov.



Darovanje krvotvornih matičnih celic: zgodba o človečnosti

»Že od študentskih let sem redna krvodajalka, kakšnih 10 let nazaj sem se vpisala tudi na seznam darovalcev matičnih celic. Zdelo se mi je zanimivo – zakaj pa ne, saj gre za preprost poseg, verjetnost da najdejo ujemanje z nekom, ki to potrebuje, pa je 0,4-odstotna – statistično blizu ničle. Ampak letos junija so ga našli – nekoga, ki ima kri, kot bi bil moj brat dvojček. In ki je zbolel za levkemijo, nihče od njegovih sorodnikov ni primeren darovalec, nobena druga oblika zdravljenja zanj ni več možna. Šla sem skozi vsa testiranja, preglede na hematološki kliniki in zavodu za transfuzijo, moja kri je bila poslana njegovim zdravnikom v tujino in vrnila se je informacija, da je ujemanje potrjeno. Sledile so priprave, injekcije za stimulacijo tvorbe matičnih celic in njihovo sproščanje v kri, na koncu pa 7-urni postopek odvzema. Uspešen, neboleč. Zame dogodek, ki mi je dal novo razsežnost o tem, kako smo res vsi ena in ista vrsta in o tem, kako zelo si lahko pomagamo. In da kljub vsej vrhunski znanosti in tehnologiji tega sveta v določenih situacijah še vedno lahko pomaga samo človek. Ne samo s tovrstnimi postopki, včasih tudi samo z besedo in nasmehom.«



PREDNOVOLETNA SREČANJA







ZA SPROSTITEV IN ZABAVO

Reševanje križank je koristna in zabavna dejavnost, ki poskrbi za bister um in dobro počutje. Med iskanjem pravih besed spodbujamo delovanje možganov, s tem pa krepimo spomin, logično mišljenje in treniramo našo sposobnost reševanja problemov.

Hkrati širimo besedni zaklad, kar pozitivno vpliva na komunikacijske veščine in splošno razgledanost. Križanke pomagajo tudi pri sproščanju in zmanjševanju stresa, saj nas osredotočenost na nalogo odmakne od vsakodnevnih skrbi.

						NAŠ FILMSKI REŽISER NA POLJSKEM (MITJA, PISMA SV. NIKOLAJU)	ŽIVAL V PRVEM OBDOBJU ŽIVLJENJA	SKALNAT GREBEN V STENI	SNOV, TVARINA	VASILJU IVANČUK	LEPOTICA SHAYK	IZZIDEK IZ HIŠNEGA ZIDU	PREBI- VALEC ESTONIJE	AVTOR: MATJAŽ HLADNIK
						ANESTE- ZIJA								VTIČ
						PIANIST								
						ZELENICA V PUŠČAVI				IGRALKA ŠRAJ				
						ETILNI ALKOHOLU				NAŠ IGRALEC (PRIMOŽ)				
	MOČEN, REZEK GLAS OB STRELI	MIŠI PODOBEN SESALEC, ŠPIČMOH	8IVANA KOBILCA	KRAJ PRI VRHNIKI				EVROPSKI VELETOK				OSKAR KOGOJ		
				NAPUŠČ				PODZEMNI ŽUŽKOJED				PESEM SVETEGA PISMA		
LIK S TREMI KOTI									PREVLEKA PREŠITE ODEJE ODKRITELJ TASMANIJE					
DVOJNA ŠAHOVSKA POTEZA, ROŠADA						LINIJA					KURIR			
						KATE MOSS					RUSKO MESTO NA DONU			
ERIK VALENCIČ			AMERIŠKA POP ROCK PEVKA PREBIVA- LEC ISTRE				UDOBEN SEATOV SUV PEVEC PESTNER							
SMUČI				ALPINIST ČESEN VELIKA MORSKA RIBA, TUNA				KOS POHIŠTVA MISICA ANDOLLINI					PROSTOR V ŠOLI, UČILNA	SESTAV- LJAVEC BERIL IN ČITANK
GRAD, UTRDBA							MARIBOR- SKA TOVARNA ŠTEVILO 100				SLADKO- VODNA RIBA TOALETNA TORBICA			
POMOČ: ECARTE ENEOLIT SONANT TARRACO	AMERIŠKI FILMSKI IGRALEC (JACK)	TULEC, TOK GLAVNO MESTO ASTURIJE				ZVOČNIK						4. IN 10. ČRKA		
						FRANCO- SKA IGRA NA KARTE						LOVRO INKRET		
OČALA Z DRŽAJEM ZA ENO OKO, LORNJON								BAKRENA DOBA GARANJE TLAČANOV						
PEVKA BOTO				AMERIŠKI REŽISER (RIDLEY) OBRAZNA ODPRTINA						FINA TKANINA HOKEJSKI PLOŠČEK, PAK				
60 SEKUND							ŽIVALSKÉ ŠOBE SESTAVINA HEMOGLO- BINA					PO NJIH HODIMO	NICK NOLTE HOKEJSKI SELEKTOR ZUPANČIČ	
MARTINA ERTL			NAMEN SALMAN RUSHDIE					NASTAVEK NA ZAČETKU CEVI PRI TROBILIH						
PROCENT								TESEN, ZAPRT PROSTOR						
DRAMA HENRIKA IBSENA					SMUČARSKA SKAKALKA KLINEC			NAŠ PESNIK IN ESEJIST (LOJZE)						

**Naj bo pogled nazaj poln
hvaležnosti, pogled naprej poln
upanja, novo leto pa naj prinese
dobre novice, varne poti in dovolj
razlogov za nasmeh.**



RESTAVRACIJA JOŽEF

HOTEL JOŽEF, Vojkova 9A, SI 5280 Idrija, Slovenija, tel. št. 080 2004 250, info@hotel-jozef.si, www.hotel-jozef.si



KOLEKTOR