

# KDOR NE DAJE GOLOV ALI PODAJA, NE SODI V TIM

Letošnji prejemnik priznanja za življenjsko delo na področju managementa Milan Matos o strasti pri delu, o skrivnostih kadrovanja, o mukah odpuščanja in slasteh uravnoveženega in polnega življenja. | [Tonja Blatnik](#)

Odpuščati je bila zame najtežja naloga. Pri tem sem si pomagal z metaforo iz športa,« pravi **Milan Matos**. Tako kot na svetovno prvenstvo pošiljamo samo tiste, ki so sposobni zmage, mora tudi vodja pri sestavi ekipe izbrati samo najboljše, tiste, ki to niso, pa odsloviti. Kljub managerski zapovedi, da je treba zaposlovati počasi, odpuščati pa hitro, in svojemu prepričanju, da je treba zaposlitev menjati na pet do sedem let, pa je Milan Matos ostal zvest Mladinski knjigi kar 38 let. Od leta 1971, ko je postal vodja prvega slovenskega knjižnega kluba Svet knjige, ki je v 36 letih delovanja prinesel v slovenske domove več kot 21 milijonov knjig, vse do leta 1992, ko je prevzel vodenje največje slovenske založbe in tam ostal do lani. Ko je septembra sklenil svojo poklicno pot, je žepno multinacionalko, kot je Skupino Mladinska knjiga sam poimenoval, sestavljalo 14 slovenskih in tujih podjetij, ki se ukvarjajo z založništvom, knjigotrštvom, papirništvom, logistiko in tiskarstvom. Izdali so več kot tisoč naslovov knjig, revij in drugih izdelkov v nakladi osem milijonov izvodov.



Foto: Zaklop

Milanu Matosu je ob prejetju priznanja za življenjsko delo v roke segel tudi predsednik vlade RS Borut Pahor.

Kljub zavidljivim poslovnim uspehom pa Milan Matos, človek bogatih izkušenj, poudarja, da je od vsega najpomembnejše, da »ostanemo ljudje«. »Zmožni moramo biti pogledati v oči sebi, partnerju in otrokom, sicer so vsi posli ničvredni,« meni. Uravnovežen posameznik je tako človek podjetja kot tudi človek družine, kar slikovito ponazorijo: »Človek ima dve nogi, zato da stoji na obeh, in če stoji samo na eni, bo prej ali slej padel.«

## Bi o sebi rekli, da ste strasten človek?

Mlačnost mi pri nobeni stvari ni všeč. Menim, da se moraš polno angažirati, polno predati, polno vključiti, in temu stališču lahko rečete tudi strast. Daje nam moč, zadovoljstvo, pričakovanje in nas na koncu tudi nagradi.

## Kaj zadrži človeka štiri desetletja v istem podjetju?

Izzivi. In knjiga je eden močnih. Menim, da je knjiga kot človek, vsaka ima svojo usodo, svojo dušo in vsaka je drugačna. Pomeni veliko pričakovanje in vsi, ki delajo v založništvu, imajo občutek, da je nova knjiga kot rojstvo človeka, torej vedno nekaj enkratnega in močnega. Na moji poti je bilo projektov in izzivov ter možnosti vsekakor veliko, stvari so bile odprte, dinamične, nikoli pa niso bile lahke.

## Pa vseeno, kaj je bil za vas dokaz, da so vaše ideje še vedno dobre in da se vam spleča ostati, ker ste podjetju koristni?

Treba je biti odprt do življenja, se znati postaviti na drugo stran in biti sposoben razmišljati kot stranka. To zagotavlja spoznanja in ideje. Osebnostno pa so me, kot vsakogar, motivirali veliki izzivi in uspehi. Teh je bilo več kot neuspehov. Uspeh je največje zagotovilo za nov uspeh.

## Med vašim vodenjem je Mladinska knjiga povečala prihodke za štirikrat, raslo je število zaposlenih. Kje je skrivnost dobrega poslovanja?

Ljudje namenjajo svoj čas in denar različnim izdelkom in tako se moramo v vsaki panogi boriti za njihovo naklonjenost. Ključ uspeha so zato ljudje. Pred dvajsetimi leti je bilo v Sloveniji približno 25 založb. Od tega so bile tri, če jih razvrstim po velikosti, v prvem razredu, štiri v drugem, preostale pa so bile v tretjem. Danes jih je od tistih družb ostalo zelo malo, pa čeprav so imele vse povsem enake zunanje okoliščine delovanja.

Prvič, založniški trg je popolnoma odprt, vsakdo lahko stopi vanj, saj ni niti velikih vložkov niti dosti ovir, avtorji so dosegljivi, nihče nima monopola nad avtorskimi pravicami, nihče nima monopola nad prodajnimi potmi, ni monopola nad nobenimi viri. Nikakršne

monopolizacije ni. A kljub temu so nekatera založništva rasla, druga pa umirala. Iz tega lahko spoznamo, da ni ključni dejavnik ne nabavni ne prodajni trg, temveč ljudje. Zaposleni so edini odločilni dejavnik preživetja in razvoja; njihova pripadnost, profesionalnost, motiviranost in ciljnost. A predvsem je pomembno pravo vodenje, ki vse te dejavnike poveže in pelje na zmagovalno pot.

Drugič, založništvo je specifično. Knjiga je po eni strani duhovna, po drugi strani pa polno materialna dobrina. Ti njeni duši moramo združiti v eno, saj nam nič ne pomaga razumevanje duhovne razsežnosti knjige, če tega ne spravimo tudi v materialni svet in ponudimo kupcem, bralcem. Obe plati medalje, tako kulturna kot prodajna, sta pomembni, pri čemer pa je zame druga vsaj malenkost pomembnejša. Tudi če imamo odlične izdelke, a jih ne prodamo, bo s podjetjem konec, če pa imamo malce slabše izdelke, a dobro prodajo, bo preživel. Mladinska knjiga je imela spekter odličnih izdelkov in pri njihovi prodaji nismo bili nikoli pasivni.

**»Zmožni moramo biti pogledati v oči sebi, partnerju in otrokom, sicer so vsi posli ničvredni.«**

Bistvena razlika med drugimi založbami in nami je v tem, da Mladinska knjiga vsaj tri četrtine svojega programa proda neposredno kupcem. Torej ne gre le za klasično knjigar-niško prodajo, temveč kanali vključujejo tudi prodajo od vrat do vrat, prodajo po pošti, prek klubov, po spletu ... Sami iščemo neposredni stik s kupcem in to nas razlikuje od drugih založb, to je bil dejavnik uspeha, zaradi katerega je Mladinska knjiga postala to, kar je.

**Vaš kadrovski moto se glasi: Najprej išči človeka in šele nato strokovnjaka. Kako ste vedeli, da ste našli pravega človeka?**

Da resnično veš, ali si našel pravega človeka ali ne, se razkrije v šestih mesecih do enega leta, zato moraš imeti pri izboru vedno tudi malo sreče, kanček pravega občutka, malo »nosu«. Vsakič, ko pripelješ novega človeka v podjetje, gre za tveganje. Bistveno je namreč, da sestaviš dober tim, pri čemer mora obstajati obojestransko skladnost. Lastnosti, ki sem jih iskal pri ljudeh, so bile predvsem te, da lahko sodeluje, da ni zaprt, da ni egoističen. Novincem sem večkrat



Foto: Zaklop

*Uspeh je največje jamstvo za novi uspeh, meni Milan Matos, ki ga je Združenje Manager na Januarskem srečanju 2010 nagradilo s priznanjem za življenjsko delo na področju managementa.*

ponovil, da je bil zlasti med študijem zelo pomemben njihov inteligenčni količnik, zdaj, v službi, pa je pomembnejši čustveni količnik. Hipoma, ko vstopiš v tim, potrebuješ predvsem sposobnost sodelovanja, saj brez dajanja in sprejemanja pomoči, brez odprtosti do drugega, brez vživljanja v vloge, empatije, stvar ne deluje. Zato moramo biti najprej razviti kot ljudje, šele nato kot strokovnjaki.

### Vaša vzornica je bila prva direktorica Mladinske knjige Zorka Peršič. Kaj vas je naučila?

Neposredno me skoraj ni učila, učil pa sem se od njenih dejanj in številna sem razumel šele, ko nje ni bilo več. Z Zorko Peršič sem namreč delal samo eno razburkano leto pred štirimi desetletji. Tistega leta se je poslavljala, podjetje pa je bilo v veliki moralni in finančni krizi ... Peršičeva je odprla Mladinsko knjigo v svet, iskala dobre prakse in ideje v tujini in gradila podjetje na vseh segmentih, založniškem, knjigotrškem, papirniškem in tiskarskem. Rekla je: »Ne bomo samo pasivni, temveč tudi aktivni igralci, da bomo lahko izvažali, kupovali avtorske pravice, imeli sočasen tisk, sodelovali z drugimi založbami ...« Zaradi mednarodnega sodelovanja je prodala ogromno slovenskih slikanic. Imela je pogum, bila je odločna in je postavila temelje takrat drugačnega podjetja, ki je vključevalo tiskarstvo, trgovino in založništvo.

### Vendar njena vizija odpiranja na mednarodne trge tedaj ni bila najbolj v skladu s prakso.

Prav imate. Zaradi svojega prepričanja, da ne smemo ostati za mejami, je bila pogosto v konfliktu z oblastmi. Te so jo imele velikokrat za črno ovco, konec koncev je morala zato tudi oditi, saj so jo opredelili za »liberalistko«, leta 1972, ko se je začelo obdobje čistk, so jo enostavno zamenjali. Bila je avtokratska ženska močne vizije in lahko bi jo primerjali z nekdanjo izraelsko predsednico vlade Goldo Meir, o kateri so rekli, da je edini moški v izraelski vladi. Podobnost je močna.



Foto: arhiv Mladinske knjige

Milan Matos s svojo vzornico, prvo direktorico Mladinske knjige, Zorko Peršič, za katero pravi, da je bila »avtokratska ženska močne vizije, ki bi jo lahko primerjali z nekdanjo izraelsko predsednico vlade Goldo Meir.«

### Klub Svet knjige štejemo med enega vaših večjih uspehov. Kakšen je bil njegov pomen za Mladinsko knjigo?

Klub je spremenil odnos zaposlenih do trga, do razumevanja, do programov. V določenem obdobju je bila Mladinska knjiga bolj zaprta, klub pa je zahteval popularno literaturo, ki je takrat naj ne bi delali. Tako smo morali razširiti paleto ponudbe. Njegov drugi pomembni prispevek je vzgojni element. V najplodnejšem obdobju je imel več kot 170.000 članov v celotni mreži. Doslej je bila vanj vključena že več kot vsaka druga slovenska družina. Populariziral je branje, nosil s katalogom informacije o knjigah in avtorjih v sto tisoče domov, vzgajal bralce. Večina ljudi ne pozna knjižnega trga, njegove razsežne ponudbe. Poznamo samo nekatere avtorje, samo nekatere knjige, ki izstopajo. Večina knjig pa gre mimo nas, navsezadnje v Sloveniji izide 5000 naslovov na leto! Poslanstvo kluba, da med njimi naredi izbor, ki pokrije potrebe vseh, je bilo s tega vidika velikansko.

Vzporedno z njim pa so rasle tudi podporne službe, širile so se ideje in znanje. Tudi v najbolj kritičnem času, torej v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, je klub pomagal založbi pri njeni sanaciji. V najboljših obdobjih je pomenil približno 40 odstotkov vseh prihodkov.

### Med številnimi drznimi projekti je tudi Zlata Biblija, katere izvod letos Mladinska knjiga podarja dobrodelni dražbi Majskega plesa. Drži, da je bila pobuda za tisk Zlate Biblije vaša?

Drži. Idejo sem dobil na Londonskem sejmu pred tremi, štirimi leti. Pri večerji sem sedel s predstavniki nemške založbe, ki so ravno speljali podoben projekt in natisnili tisoč izvodov Zlate Biblije. Priznati moram, da je bila to ideja ob pravem času na pravem mestu, saj je bila izjemno odmevna in uspešna. Gre za knjigo, ki se jo kupi z razmislekom, saj je tudi družinska dediščina.

### V Sloveniji je bilo prodanih še več izvodov kot v Nemčiji ...

Res je. V Mladinski knjigi smo naredili tisoč izvodov, prednaročniška cena je bila 2000 evrov, redna pa 3000 evrov. Zanimanje nas je presenetilo. Pričakovali smo, da bomo knjigo prodajali nekaj let. Pošla je v dobri polovici leta, brez nje pa je ostalo še najmanj 300 zainteresiranih kupcev, ki so že poslali naročilnico, vendar je žal ni bilo več.

### Pa bi iniciativa zaživela tudi, če bi prišla od koga drugega, ne od vas?

Ni pomembno, od kod pride ideja, pomembneje je, kdo jo podpre in za njo stoji. Veliko ljudi je bilo skeptičnih in si nekako niso upali prevzeti tveganja. Zato je bilo prav, da sem ta projekt sponzoriral in podpiral, ne nazadnje je bilo to moje tveganje, moja izpostavitve, sodelavci pa so ga zelo profesionalno izvedli. Vedeti je treba, da je šlo je za nenavaden izziv, ki je »tehtal« vsaj deset povprečnih projektov.

### Menite, da se lastnosti dobrega vodje spreminjajo?

Tega ne bi rekel. Ljudje ostajamo v svojem bistvu enaki. Glavna lastnost vodje mora biti ta, da ima rad svoje sodelavce, da si želi njihovega razvoja, tako človeškega kot strokovnega.

### Katera je bila vaša največja lekcija, najmočnejša izkušnja v poslu?

Največje lekcije so se skrivale za tem, kako ustvariti ekipo in ji zaupati. Včasih sem verjel tudi napačnim ljudem. Verjel sem, da ima

oseba določene sposobnosti, moč, ki je v resnici ni imela. Prepozno sem spoznal, da sodelavec ne more doseči ciljev, ki bi jih moral, kar pomeni, da sem ga tudi prepozno odslovil. Od vsega pa je kot vodja najteže biti pravičen do svojih sodelavcev, da spoznaš, kdo so in kaj zmorejo ter kako jim lahko pri tem pomagaš. Paziti je treba, da ne zavajajo samih sebe in tudi ne drugih.

### Zaposluj počasi, odpuščaj hitro?

Odpuščati je najtežja stvar, ki povzroča neprespane noči, vendar moraš biti kot vodja sposoben storiti tudi to. Pri tem sem si pomagal z metaforo iz športa. Na svetovno prvenstvo pošiljajo najbolj trenirane, najbolj tekmovalne, te, ki najbolj sodelujejo. Skratka tiste, ki so sposobni zmagovati.

Za sestavo ekipe pa ni odgovoren nihče drug kot jaz, čeprav je to kdaj zahtevno. Tisti, ki se ne bojuje, tisti, ki ne daje golov ali podaj, pač v tim ne spada. Če si vodja, moraš opravljati tako prijetne kot neprijetne stvari.

### S čim ste nagrajevali ljudi?

Upam, da z zanimivim delom, izzivi v ustvarjalnem okolju, z zahtevno po večnem spreminjanju in učenju, prenašanju dobrih praks, s seminarji, delavnicami, potovanji, raznovrstnim izobraževanjem. Ne le, da so se sodelavci razvijali in učili, posebno pozornost smo namenili tudi druženju. Tedaj smo posedeli in poklepetali, vsako od nas je imel minute zase, da pove, se izrazi, pokomentira v neformalnem okolju, kaj čuti, kaj doživlja, česa se veseli, česa ne. Govorili smo vso uro ali še več in tako ustvarjali povezavo po človeški plati. Imeli smo tudi športno pohodniško društvo Kekec, s katerim smo vsak mesec hodili na izlete. Močna motivacija je bil tudi izid vsake nove knjige, kako se bo prijetna, kako uspešna bo.

**"Če imamo odlične izdelke, pa jih ne prodamo, bo s podjetjem konec. Če pa imamo malce slabše izdelke, a dobro prodajo, bo preživelo."**

Prevzeli smo osem podjetij in to je prinašalo nove izzive in nove projekte, nove ljudi in prilagajanje. Po sedmih letih zapletov smo se korektno lastninili, tudi to je bila pozitivna motivacija. Gre za zgodbe o razvoju, uspehu in rasti. Seveda smo imeli tudi težke dni, vendar plača v podjetju nikoli ni zamudila niti za en dan. Tudi to je bila morda motivacija.

**Živite polno življenje. Imate številne hobije, osem vnukov, Združenje Manager vas je pred kratkim nagradilo s priznanjem za življenjsko delo, skratka, živite polno. Imate kakšen nasvet, kako uskladiti osebno in poslovno plat?**

Vsekakor to ni lahko. Ključno je, da ostanemo ljudje. Če nismo več ljudje in si ne moremo pogledati v oči, ni noben posel nič vreden. Pogledati moramo v oči tudi svoji ženi in svojim otrokom. Če sem normalen človek, potem sem tako človek podjetja kot tudi človek družine. Treba je biti uravnotežen, ne enostranski. Človek ima dve nogi, zato da stoji na obeh, in če stoji samo na eni, bo prej ali slej padel. V življenju vsakogar obstajajo dileme in zase lahko rečem, da sem imel veliko sreče, če ne kar milosti. Uspeh, ki smo ga dosegli v Mladinski knjigi, ni le rezultat dela, to je tudi milostno in podarjeno dejstvo. Treba pa je bilo kupiti srečke!

In veselimo se, vsak dan nam je podarjen, in je enkrat in naš, lepo je, če ga podelimo še s kom. ■

## MATOSOV IZBOR

Knjižni izbor je sestavljen iz različnih žanrov, tokrat to niso poslovne knjige, saj človek ne živi samo za poslovanje, ampak moramo doživljati še kaj drugega, da vsaj malo izkoristimo druge razsežnosti našega bivanja in da tudi tako odkrivamo še drugo stran izzivov, ki prav tako niso majhni. Tudi ti nas opremljajo za bolj celovito življenje in delovanje. | Milan Matos



Feri Lainšček: **Ne bodi kot drugi** (2007)

Sorazmerno drobna knjižica poezije s podnaslovom Pesmi o dvojini nas popelje v romantični svet doživljanja dvojine, hrepenenja po bližini, navdušenja in skrivnosti te naše žensko-moške naveze, hrepenenja in iskanja potešitve, tolažbe in upanja na trdno, večno živo čustvovanje odnosa, ki je drugačen, iskrov, domiseln, ne dolgočasen in ki živi, če ne gre drugače, vsaj v spominih. Preberite jo svojemu partnerju, učinek bo presenetljiv.

Kahlil Gibran: **Prerok** (2007)

Knjiga, ki je nastala že pred skoraj 90 leti, je postala mednarodna uspešnica. Tudi v Sloveniji doživlja stalne ponatise že zadnjih 30 let. Libanonski avtor je ustvarjal v Ameriki in Evropi in v knjigi je predstavil življenjske modrosti Vzhoda zahodnjakom in jih povedal na novo, presenetljivo. Govori o ljubezni, zakonu, otrocih, daru, jedi in pijači, veselju in žalosti, nakupu in prodaji. O svobodi, strasti, bolečini, o učenju, prijateljstvu, dobrem in zlu, o molitvi, veri, smrti. Torej o vsem, s čimer se srečujemo v življenju in v čemer iščemo pravo mero, spoznanje in cilje našega delovanja. Pomirjajoče branje, polno dobrih idej, duhovitosti, upanja in veselja.

Erich Fromm: **Umetnost ljubezni in življenja** (2006)

Tudi Fromm je priljubljen in zanimiv pisec. V tej knjigi povzema svoja življenjska spoznanja psihoanalize, ko skuša povzeti najboljše izročila starogrške filozofije, tradicije krščanstva, novodobne renesanse in razsvetljenstva. Najbolj pa ga seveda zanima sodobni človek, človek potrošnik. Iskanje cilja in smisla ostane temeljno vprašanje našega delovanja in razmišljanja, na kratko rečeno, kaj je pomembneje, imeti ali biti. Vsak človek in vsaka generacija naj bi skušala iskati ta odgovor. Popelje nas v teorijo ljubezni, ki je temeljni problem našega obstoja, pa njene uresničitve med otroki in starši, brati, do ljubezni do sebe, materinske in erotične ljubezni ter ljubezni do Boga.

Matevž Lenarčič: **Slovenija izpod neba** (2010)

Knjiga, ki je enkratna paša za oči. Poznam kar nekaj naše domovine, a te podobe, posnete iz ptičje perspektive, ta pisani, barvni, zeleni in modri svet, nam pokaže Slovenijo v novi, še ne videni luči. Tako čudovito domovino imamo, polno lepot, naselij, gora in voda, razkošnih dolin, nepreglednih gozdov, dolžni smo jo ne samo občudovati, ampak tudi ohraniti. Daje nam lahko toliko navdiha in toliko energije, da bomo premagali našo malodušnost in majhnost, da bomo sposobni te lepote narave prenesti tudi v naše odnose in naše ustvarjalno in spoštljivo delovanje tako do narave kot ljudi. ■