

# Szef musi czuć zespół

Tylko ludzie bez wyobraźni nie widzą zagrożen - z Jerzym Gajewskim, prezesem i właścicielem firmy NDI SA w Sopocie, rozmawia Ryszarda Wojciechowska

**Ależ ma Pan piękny widok z okna. To ściana ze szkła, przez którą widać Grand Hotel w całej okazałości. Długo się pracuje na taki gabinek i widok?**

Czas nie ma tu nic do rzeczy. Mógłbym nawet powiedzieć, że ten widok jest przypadkiem. Ale dokładniej mówiąc to raczej konsekwencją przebudowy centrum Sopotu, którą się zajmowaliśmy. Przebudowa to było marzenie prezydenta Jacka Karnowskiego, a my jako firma wygraliśmy przetarg i realizowaliśmy to jego marzenie. W rezultacie w tym miejscu mamy swoją siedzibę. Ale, jak każdy egoista, wolałbym mówić o widoku na hotel Sheraton, który był w naszym projekcie.

**Wszystkiego nie można mieć. To prawda. Grand Hotel to symbol Sopotu i tego nie da się zmienić.**

**Kiedy przeczytałam, że Pana firma otrzymała dwa razy z rzędu nagrodę Diamenty Forbesa, pomysłami: ciekawe, jak też wyglądają te diamenty.**

Byłaby pani rozczarowana. Bo ta nagroda tylko tak ładnie się nazywa. I z prawdziwymi diamentami nie ma nic wspólnego. Przyjemnie jednak było ją odbierać. Bo to dowód na to, jak bardzo się rozwinęliśmy, mieszcząc się w tych „diamentowych” kryteriach.

**Jaka jest dobra strona bycia menedżerem? Gabinek, władza, pieniądze?**

Pozycja lidera jest przyjemna. Daje wpływ na strategię, metody realizacji, kształtowanie zespołu. A to, co pani wylicza, jest moim zdaniem drugorzędne. Ma znaczenie, ale nie dotyczy tylko prezesa. Przy właściwej organizacji pracy członkowie zespołu zarządzającego firmą też mają gabinecy, władzę i pieniądze.

**Jedni w biznesie odnoszą sukcesy, innym się nie udaje. Pana firma trwa już ponad 20 lat. Jest jakiś klucz do sukcesu?**

Nie ma klucza ani recepty. Tu się nie postępuje w zdefiniowany sposób, jest wiele osób i firm, które odniosły sukces nie mniejszy niż ja. Nie sądzę więc, żebyśmy byli jacyś nadzwyczajni.

**Ale myśli Pan czasami - firma to ja, to mój sukces? Firma to nie tylko ja. W tej chwili odgrywaną w niej nawet mniejszą rolę niż przed laty. Teraz liczą się zespoły, na które**

pracowaliśmy wspólnie dwadzieścia lat. Ta struktura wspieranie funkcjonuje. Tak dobrze, że ja już nie muszę obsługiwać wszystkiego pilnować. Nie muszę być liderem każdego projektu. W naszej firmie jest wiele osób, które samodzielnie prowadzą różne projekty. A ja, na szczęście, mogę poświęcić znacznie więcej czasu na przyjemności.

**I nie ma Pan takiej ochoty, żeby to wszystko kontrolować?**

Trzeba mieć zaufanie do ludzi. Po latach doświadczam wiem, że pracą jest tylko wtedy dobrze wykonana, jeśli ktoś, kto ją wykonuje, czepie z niej przyjemność. A jeśli się nie ma wielkiego wpływu na pracę i na decyzje, to trudno mówić o przyjemności. Dlatego w naszej firmie inni też podejmują decyzje, o których nawet ja nie wiem.

**NDI SA to, najkrócej mówiąc, firma deweloperska. Równie dobrze można powiedzieć, że to firma... dzwina.**

**Też na „d”.** Ale powiedziałem dzwina, bo na ogół deweloper kojarzy się głównie z budowaniem mieszkan. Co prawda, my też zaczęliśmy budować całkiem niedawno apartamenty w malej skali, natomiast jesteśmy deweloperem w takim sensie, że wynajmujemy projekty inwestycyjne. A to już inna sprawa. Od tych projektów zaczęliśmy nasze największe sukcesy.

**Firma mieści się w Sopocie, ale działa na terenie całego kraju.**

Tutaj jest zakorzeniona. Ale tak naprawdę w Sopocie zaistniał dopiero niedawno dzięki projektowi przebudowy centrum miasta. Do tego doszła jeszcze inna nasza inwestycja w regionie - autostrada A1. To dla nas wielka frajda. Bo przez wiele lat próbowaliśmy coś tutaj zrobić. I się nie udawało.

**Dlaczego się nie udawało? Szczerze mówiąc, nie wiem. Prowadziło to do wielu sporów, a w niektórych przypadkach nawet do awantur.**

**A jak już ruszyło, to na dobre. No tak, nawet z hukiem.**

**Teraz ma Pan okazję patrzeć na to przebudowane centrum codziennie. Jest Pan z niego zadowolony tak po ojcowisku?** Nie wiem, czy mogę mówić o ojcowiskim zadowoleniu. Ale



Jerzy Gajewski

mam dużą frajdę, kiedy patrzę na Sheraton czy Dom Zdrojowy. Oczywiście, jednym się podoba, innym nie. Tak jest zawsze. Mnie cieszy fakt, że sam projekt się przebił.

**To była najważniejsza w ostatnich latach sopocka inwestycja.**

Nie tylko duża w skali regionu, ale też w skali kraju. Inwestycja za ponad 100 milionów euro

**Nie wiem, czy mogę mówić o ojcowiskim zadowoleniu.**

**Ale mam dużą frajdę, kiedy patrzę na Sheraton czy Dom Zdrojowy. Oczywiście, jednym się podoba, innym nie. Tak jest zawsze**

nie tak często się w Polsce zdarza.

**I spi się spokojnie przy takiej inwestycji za 100 milionów euro?**

Spi się dobrze (śmiech). Zawodowe działania nie spędzają mi snu z powiek.

**Twardy zawodnik, jak o Panu mówią.** Nie, tu raczej chodzi o to, żeby mieć dystans do siebie

samodzielny pracownikiem. Jako generalny projektant prowadziłem spore inwestycje. Inigdy nie towarzyszyły tennis jakieś wielkie emocje. Tak mi się przynajmniej wydawało.

**Żadnych obaw przy takich projektach nie ma?**

Obawy to zupełnie inna sprawa. Tylko ludzie bez wyobraźni nie widzą zagrożen. Nie da się niczego dobrze zrobić, jeśli się nie widzi ryzyka. Inna sprawa, czy człowiek się tego boi i rezygnuje, czy pokonuje obawy.

**Przed naszą rozmową chwiał Pan piłką z grą w golfa, żartując, że to... zabawki. Ten golf to poważna sprawa?**

W moim przypadku można być tylko amatorem golfistą. Człowiek musi mieć pasję i życie. Przez wiele lat, niemal codziennie, grywałem w tenisa. Kiedy straciłem oko, nie mogłem już grać. Wtedy padło na golfa. Gram z wielkim sercem i zaangażowaniem. Co ważne nie znaczy, że mi to dobrze wychodzi.

**A te biznesowe porażki? Dużo ich było.**

**Ale chętnie Pan o nich mówi?** Nie milczę, kiedy jestem o to pytany. Bo nie ma sukcesu bez porażek. W biznesie procentowo się więcej rzeczy przegrywa, niż wygrywa. W pracy szczególnie tak jest jak nasza, gdzie w grę wchodzi często kooperacja ludzi i firm, ryzyko, że się coś nie uda, jest duże.

**Czego przez lata nauczył się Pan o biznesie?**

W tym słowie nie ma nic nadzwyczajnego. Biznisi Zainteresowaliśmy je. Biznisi dobrych i chętnie się nim wszyscy posługujemy. Ale biznes to przede wszystkim praca. Oczywiście, kiedy człowiek czemuś przewodzi, kiedy czymś klientem i ma przyjemność w wytyczaniu celów, to jest frajda. Ale przy tej frajdzie mamy także odpowiedzialność. I kto się zamyka. Biznes nie różni się jednak od wielu innych zajęć.

Tyle że tu się wszystko najczęściej robi na własny rachunek. W tej chwili to już nawet nie ja, tylko żona zarządzająca operacyjnie firmą. I szczerze mówiąc, robi to znacznie lepiej ode mnie. Bo ja nie mam serca do szczegółów.

**A do czego miał Pan serce?**

Do tworzenia zespołu. To było dla mnie wyzwanie. Mamy pracowników, którzy przyszedli do nas tuż po studiach. Zostali z nami i dziś są dyrektorami. W zeszłym roku obchodziliśmy

20-lecie istnienia. Na imprezie dla wszystkich pracowników oglądaliśmy film o spóźnie nakręcony 10 lat temu oraz zdjęć z różnych etapów życia firmy. Ciekawe było zobaczyć, jak pracowaliśmy kiedyś.

**Szef lubi wiedzieć dużo o pracownikach?**

Szef musi niewątpliwie czuć zespół. Emocje, jakie towarzyszą pracy, muszą być podobne. I zaangażowanie w projekt. To dla mnie w zespole najważniejsze. Ale ludzie mogą mieć różne temperatury. To jak w gotowaniu. Nie wystarczy sam przepis. Trzeba to jeszcze umieć dobrze zrobić.

**Ten największy sukces Pana firmy to przebudowa Sopotu?**

Jest parę projektów, które odegrały w życiu firmy rolę szczególną. Myślę, że bardzo ważny był nasz pierwszy projekt, w którym uczestniczyliśmy, czyli hotel Sheraton w Warszawie. Nie odgrywaliśmy tam jakiejś szczególnej znaczącej roli. Firma była wtedy tak naprawdę na dorobku, kilkunastoletnia. Ale my współpracowaliśmy z partnerami, od których można się było wiele nauczyć. W konsekwencji powstały większe wszystkie pozostałe hotele Sheraton w Polsce.

**Każdy projekt jest ważny, dopóki się nad nim pracuje?**

Każdy projekt jest inny. Sopotki był o tyle istotny i inny, że w grę wchodziła relacja publiczno-prywatna. Co potem odbiło się echem. Z tego powodu mieliśmy wiele pomówień i dochodzeń. To były dla nas mato przyjemne sytuacje.

**Tu się dystansu nie da złapać?**

Osobiście nie byłem prześluchiwany, ale moi niektórzy pracownicy tak. Przyjeżdżaliśmy to mocno. Chociaż wiedzieliśmy, co zrobiliśmy, a czego nie zrobiliśmy. W związku z tym nie było obaw, że coś nam grozi. Ale cała ta atmosfera wokół była ciężka i przygniatająca. Kiedy się czytało, jak różni ludzie nieoświadczalnie rzucali pomówienia, to przyjemnie nie było. Ale to już za nami. Zostanie po nas ten zmieniony Sopot. Czasami w środkach komunikacji miejskiej zdarza mi się być anonimowym świadkiem rozmowy. I szybciej, jak ludzie chwiałą, to, jak zmieniliśmy oblicze miasta. Oczywiście, nie tylko same laurki padają. Ale niektóre opinie są naprawdę przyjemne.