

# Eyal Litwin: moi pracownicy powinni być mądrzejsi ode mnie

Eyal Litwin to bez wątpienia jeden z najbardziej niezwykłych dyrektorów generalnych w Polsce. Ma za sobą trzyletnią służbę wojskową, wstaje o piątej rano, by przejechać na rowerze nawet 120 kilometrów, a najważniejsze decyzje podejmuje kierując się... intuicją. W rozmowie z magazynem MAN szef Adgar Poland - jednej z najbardziej innowacyjnych firm deweloperskich - opowiedział m.in. o swojej wizji przestrzeni biurowych oraz o tym, czego najbardziej brakuje polskim pracownikom.

## *Jak to się stało, że trafił pan do Polski?*

Mam polskie korzenie - dziadkowie byli Polakami, dlatego też, kiedy pojawiła się możliwość wyjazdu do Polski, żeby pokierować polskim oddziałem Adgar długo się nie zastanawiałem. Do Warszawy przyjechałem prawie 16 lat temu, ale na stałe przeprowadziłem się tu z żoną i trzema córkami dopiero przed dwoma laty. Zanim rozpoczęła się moja przygoda w Polsce, przez 9 lat pracowałem i zdobywałem doświadczenie w Tel Aviwie - w siedzibie Adgar, która jest nie tylko deweloperem i właścicielem nieruchomości biurowych, ale również nimi zarządza. Kiedy przyjechałem do Polski, kierownictwo firmy podjęło decyzję, że chcemy także na tym rynku pracować w podobny sposób i rozwijać biznes, a nie tylko inwestować w budynki biurowe z myślą o szybkim zysku i wyjściu z takiej inwestycji. I myślę, że to założenie udało mi się zrealizować z sukcesem.

## *Co było dla pana najtrudniejsze po przyjeździe?*

Zrozumienie mentalności Polaków, która jest całkowicie inna od tej, którą znam z Izraela. Dotyczy to nie tylko pracowników firmy, ale

generalnie wszystkich Polaków. Każda osoba w Izraelu, kiedy się ją o coś poprosi od razu mówi: Tak! A w Polsce bardzo mnie zaskoczyło, że praktycznie zawsze odpowiedź zaczyna się od słów - Hmm, to będzie problem. Teraz po 15 latach zmienia się to nastawienie - widzę ogromną różnicę zwłaszcza wśród młodych ludzi, którzy coraz więcej podróżują i czerpią wzorce z innych krajów, gdzie podejście jest zupełnie inne.

## **Mam polskie korzenie - dziadkowie byli Polakami.**

## *Czy zarządzanie firmą w Polsce różni się od prowadzenia biznesu w Izraelu?*

Największą różnicą, którą widzę między naszymi krajami jest to, że w Izraelu w zasadzie nie istnieje planowanie. Jest pomysł i od razu, spontanicznie zaczyna się działać, organizować i posuwać wszystko do przodu. Natomiast w Polsce przykłada się bardzo dużą wagę do planowania, wszystko jest



i

**Eyal Litwin** - dyrektor generalny Adgar Poland. Pochodzi z Izraela, gdzie skończył studia biznesowe. Był założycielem i prezesem firmy Insist Advanced Training, prowadzącej szkolenia i wdrażającej oprogramowanie. W 2002 roku, po wejściu do zarządu Adgar Investments&Development, uczynił nowoczesne technologie strategicznym elementem wyróżniającym wszystkie budynki znajdujące się w portfolio firmy, co przyczyniło się do jej sukcesu rynkowego. Z polskim oddziałem jest związany od 12 lat.

dużo lepiej zorganizowane i bardziej sformalizowane. Dzięki temu np. doprowadzenie inwestycji do końca zajmuje dużo mniej czasu niż w Izraelu, co oczywiście ma znaczny wpływ na koszty.

*Jakie są podobieństwa i różnice, jeśli chodzi o rynek nieruchomości w Polsce i Izraelu?*

Przede wszystkim, mówiąc „Izrael” mam na myśli Tel Awiw, bo tam w zasadzie koncentruje się cały biznes. I jest to rynek bardzo podobny do rynku warszawskiego – zarówno w liczbach, jak i pod względem wzrostu. W Izraelu ceny nieruchomości są zdecydowanie wyższe i nie ma tam praktycznie międzynarodowych brokerów, podczas gdy w Polsce są wszyscy najwięksi światowi gracze. Trzeba też wspomnieć o tym, że wszyscy inwestorzy w Izraelu to lokalne firmy, a w Polsce inwestorami są głównie firmy zagraniczne.

*Czym kieruje się Pan przy podejmowaniu decyzji biznesowych?*

Wszelkie decyzje – nie tylko biznesowe, ale też prywatne – podejmuję bardzo szybko, słuchając swojej intuicji, co często przekłada się na sporą przewagę nad konkurencją w niektórych obszarach.

*Co wyróżnia pana firmę na rynku nieruchomości?*

Innowacyjność. Adgar jako pierwszy w Polsce podszedł kompleksowo do rozwiązań biurowych. Nasza firma koncentruje się nie tylko na realizacji innowacyjnych projektów biurowych, ale również na tym, żeby stworzyć pracownikom naszych najemców jak najlepsze warunki pracy. Jako pierwsi wprowadziliśmy do naszych kompleksów biurowych przedszkola. Podobnie było z całkowicie bezpłatną usługą Adgar Bikes, którą chcemy zachęcić wszystkich pracowników swoich najemców do tego, aby do pracy jeździli na rowerze.

**W Izraelu ceny nieruchomości są zdecydowanie wyższe i nie ma tam praktycznie międzynarodowych brokerów, podczas gdy w Polsce są wszyscy najwięksi światowi gracze.**

*Odczuwa pan obawę realizując tego typu projekty?*

Oczywiście, czasami podejmując ryzykowne decyzje, obawiam się porażki, ale to nie jest czynnik, który mnie blokuje. Po prostu przy podejmowaniu decyzji biorę pod uwagę możliwość porażki i wszelkie konsekwencje, które z tego wynikają. To jest tak samo, jak z jazdą na rowerze – kiedyś musisz się przewrócić i spaść z roweru, a każdy upadek to nowa lekcja, dzięki której uczyliśmy się i rozwijamy. Podejmując trudne i ryzykowne decyzje zawsze najpierw kieruję się intuicją, a dopiero potem analizuję twarde dane.

**To jest tak samo, jak z jazdą na rowerze – kiedyś musisz się przewrócić i spaść z roweru, a każdy upadek to nowa lekcja, dzięki której uczyliśmy się i rozwijamy.**

*A propos roweru – podobno pana pasją jest kolarstwo. Jak znajduje pan czas, żeby łączyć tę pasję z obowiązkami zawodowymi?*

Na pasję zawsze znajdzie się czas. W moim przypadku oznacza to wstawanie o piątej rano pięć-sześć razy w tygodniu. Jeżdżę od 40 do 120 kilometrów dziennie, w zależności od pogody. Taki poranny trening daje mi mnóstwo energii na resztę dnia. Poza tym, jest to czas tylko dla mnie, kiedy mogę spokojnie pomyśleć i to właśnie wtedy podejmuję większość decyzji biznesowych.

*Czy sport ma przełożenie na pańskie życie zawodowe?*

Kiedy się ciężko trenuje – osiąga się coraz lepsze rezultaty. Sport nauczył mnie wytrzymałości oraz tego, że im bardziej boli, im trudniejsze jest wyzwanie – tym większa jest satysfakcja na końcu, po osiągnięciu celu. Dodatkowo, traktuję jazdę na rowerze jako czas tylko dla mnie, kiedy nic mnie nie rozprasza i mogę skupić się, pomyśleć i zaplanować swój dzień.

*Czym się pan kieruje przy zarządzaniu ludźmi? Jakim jest pan szefem?*

Filozofią firmy Adgar jest to, że wiążemy się z naszymi pracownikami na długo i dlatego inwestujemy w ich rozwój. Bardzo nam zależy się tu dobrze czuli, co w efekcie przekłada się bezpośrednio na jakość ich pracy. Ja osobiście staram się nie zwalniać ludzi, ale dawać im szanse, żeby mogli wykorzystać swój potencjał. A wierzę, że każdy ma taki potencjał – trzeba tylko być dobrym obserwatorem i dać mu możliwość zmiany dotychczasowej roli w organizacji. Dam prosty przykład – jeśli ktoś został zatrudniony w dziale administracji, ale widzę, że się tam







męczy i jednocześnie wykazuje niezwykle zdolności w obszarze sprzedaży, to nie pozwolę mu zmarnować tego talentu i zachęcę, żeby spróbował swoich sił w dziale sprzedaży. Jestem w Polsce od kilkunastu lat i dlatego staram się traktować osoby, z którymi pracuję jak członków rodziny. Motywuję ich, dając im trudne wyzwania i pomagając im je osiągnąć. Wtedy są znacznie bardziej zmotywowani, żeby podjąć kolejne, jeszcze bardziej wymagające zadania. Ale też nie narzucam moim managerom sposobu zarządzania pracownikami – ufam im i dlatego daję im w tym obszarze wolną rękę.

**Wszelkie decyzje – nie tylko biznesowe, ale też prywatne – podejmuję bardzo szybko, słuchając swojej intuicji, co często przekłada się na sporą przewagę nad konkurencją w niektórych obszarach.**

*Co bierze pan pod uwagę zatrudniając pracowników?*

Przede wszystkim bardzo rzadko korzystam w pośredników. Jestem dobrym obserwatorem – przyglądam się często osobom pracującym w naszych biurach, czyli pracownikom recepcji, firm ochroniarskich czy kelnerom w restauracjach. Patrzę, jak się zachowują i potrafię dostrzec ich potencjał, a kiedy tak się dzieje – proponuję im pracę w naszej firmie. Mam dobrą intuicję, jak do tej pory pomyliłem się kilka razy, jednak uważam, że było warto.

*A co może powiedzieć pan o polskich pracownikach?*

Polacy są bardzo dobrze wykształceni, zaangażowani w swoją pracę i wydajni – myślę, że to są te cechy, które cenię w nich najbardziej. Popracowałbym nad kreatywnością, ponieważ widzę, że Polacy mają z tym problem, co według mnie wiąże się bezpośrednio z lękiem przed podejmowaniem ryzyka.

Ja zachęcam swoich pracowników do podejmowania ryzyka i do popełniania błędów, bo to właśnie dzięki popełnianym błędom można się najwięcej nauczyć.

Jako że mam polskie korzenie, było mi znacznie łatwiej zrozumieć i dopasować się do mentalności Polaków. Przed przyjazdem tutaj, idąc za poradą mojego szefa, przeczytałem naprawdę sporo książek o polskiej historii, co bardzo mi pomogło spojrzeć ze zrozumieniem na Polaków i ich zachowanie. Wiem, że bez tej wiedzy niektóre cechy, jak np. lęk przed nagrodą mógłby mi się wydać kompletnie niezrozumiały. Ludzie w Polsce zwykle spodziewają się najgorszego zamiast najlepszego – znając historię, wiem doskonale z czego to wynika.

*Wróćmy do kreatywności. Są przecież stanowiska, na których nie jest szczególnie potrzebna...*

Wręcz przeciwnie. Nowatorskie podejście i spojrzenie na najprostsze sprawy z innej perspektywy skutkuje rozwiązaniami, na które jak się okazuje czekaliśmy czasem bardzo długo. Wyznam zasadę, że trzeba próbować nowych rzeczy i iść swoją, własną drogą – wtedy istnieje realna szansa, że odniesiemy sukces w obszarze, którym się zajmujemy zawodowo. Właśnie ta chęć wytyczenia nowej drogi w połączeniu z kreatywnym podejściem do biznesu znalazły odzwierciedlenie w naszym ostatnim projekcie – pierwszym co-creatingu w Polsce – The Brain Embassy. Inspiracji szukaliśmy na całym świecie, ale zarówno model biznesowy jak i konkretne rozwiązania zrobiliśmy po swojemu. Dzięki temu powstało niezwykle miejsce, pierwsze takie na rynku, które pokazuje, jak będą wyglądały przestrzenie do pracy w przyszłości. Nie dość tego całość projektu zrealizowaliśmy zaledwie w rok – od załóżka pomysłu do otwarcia.

**Polacy są bardzo dobrze wykształceni, zaangażowani w swoją pracę i wydajni – myślę, że to są te cechy, które cenię w nich najbardziej.**

**Kiedyś Steve Jobs powiedział, że „nie ma sensu zatrudniać mądrych ludzi i mówić im, co mają robić. Zatrudnialiśmy mądrych ludzi po to, by oni mogli nam powiedzieć, co należy robić”. I ja się pod tym stwierdzeniem podpisuję obiema rękami.**





### Ma pan motto zawodowe?

Kiedyś Steve Jobs powiedział, że „nie ma sensu zatrudniać mądrych ludzi i mówić im, co mają robić. Zatrudnialiśmy mądrych ludzi po to, by oni mogli nam powiedzieć, co należy robić”. I ja się pod tym stwierdzeniem podpisuję obiema rękami – moi pracownicy powinni być mądrzejsi ode mnie. Wierzę w ludzi, z którymi pracuję i jestem bardzo dumny z tego, że gdyby z jakiegoś powodu mnie zabrakło, oni potrafiliby przejąć zarządzanie firmą i osiągnęliby sukces.

### Należy każdego dnia dawać z siebie 100% koncentrując się na pozytywnych rzeczach, nawet jeśli popełniamy błędy.

*Gdyby miał pan wskazać coś, co w szczególności wpłynęło na to, jakim jest pan człowiekiem i menedżerem, to co było to było?*

Wydaje mi się, że to 3-letnia służba wojskowa, która jest obowiązkowa z Izraelu, ukształtowała mnie jako człowieka. Najważniejsze rzeczy, których się tam nauczyłem to przywództwo, umiejętność zarządzania oraz odwaga podejmowania ryzyka i próbowania nowych rzeczy. Wiem, że nie nauczyłyby mnie tego żadna szkoła – dostałem tam praktyczne lekcje, które zapamiętam do końca życia.

*Bardzo modnym tematem w ostatnim czasie jest kwestia efektywności pracy i tego, jak powinno wyglądać idealne biuro. Jakie jest pana zdanie?*

Wiem, że ludzie się od siebie różnią, a co za tym idzie mają różny styl pracy. Ja to szanuję i nikomu nie narzucam swojego trybu pracy. Dlatego też stworzyliśmy The Brain Embassy – miejsce, które zostało zaprojektowane w taki sposób, żeby każdy mógł tu pracować tak, jak chce. Wierzę, że dzięki temu każdy z nich będzie bardziej produktywny i kreatywny. Jeśli chodzi o mnie to ja nie lubię

pracować na open space. Mam zamknięte biuro, ale nie lubię siedzieć przy biurku – zdecydowanie wolę stać przy biurku, a akurat mam takie biurko z regulowaną wysokością, które mi to umożliwia. Zwykle pracuję na dwóch wysokościach biurka – wyższej, kiedy jestem całkowicie wyprostowany i niższej, kiedy mogę się oprzeć o biurko. Nie lubię też czytać e-maili, ponieważ preferuję osobiste spotkania z ludźmi. Bardzo lubię chodzić po biurze – wtedy spotykam ludzi i widzę dużo więcej, niż e gdybym siedział zamknięty w swoim biurze. Uważam też, że w każdym biurze jest potrzebny oddzielny pokój do odpoczynku, gdzie można poświęcić 20 minut na drzemkę, która jest według mnie najlepszym sposobem na szybką i skuteczną regenerację sił w ciągu dnia.

*Co jest najważniejsze w zarządzaniu firmą? Należy każdego dnia dawać z siebie 100% koncentrując się na pozytywnych rzeczach, nawet jeśli popełniamy błędy. Osobiście bardzo lubię zmiany i jestem na nie zawsze gotowy.*

*Jaki według pana powinien być menedżer, by sprostać wyzwaniom dzisiejszych czasów?*

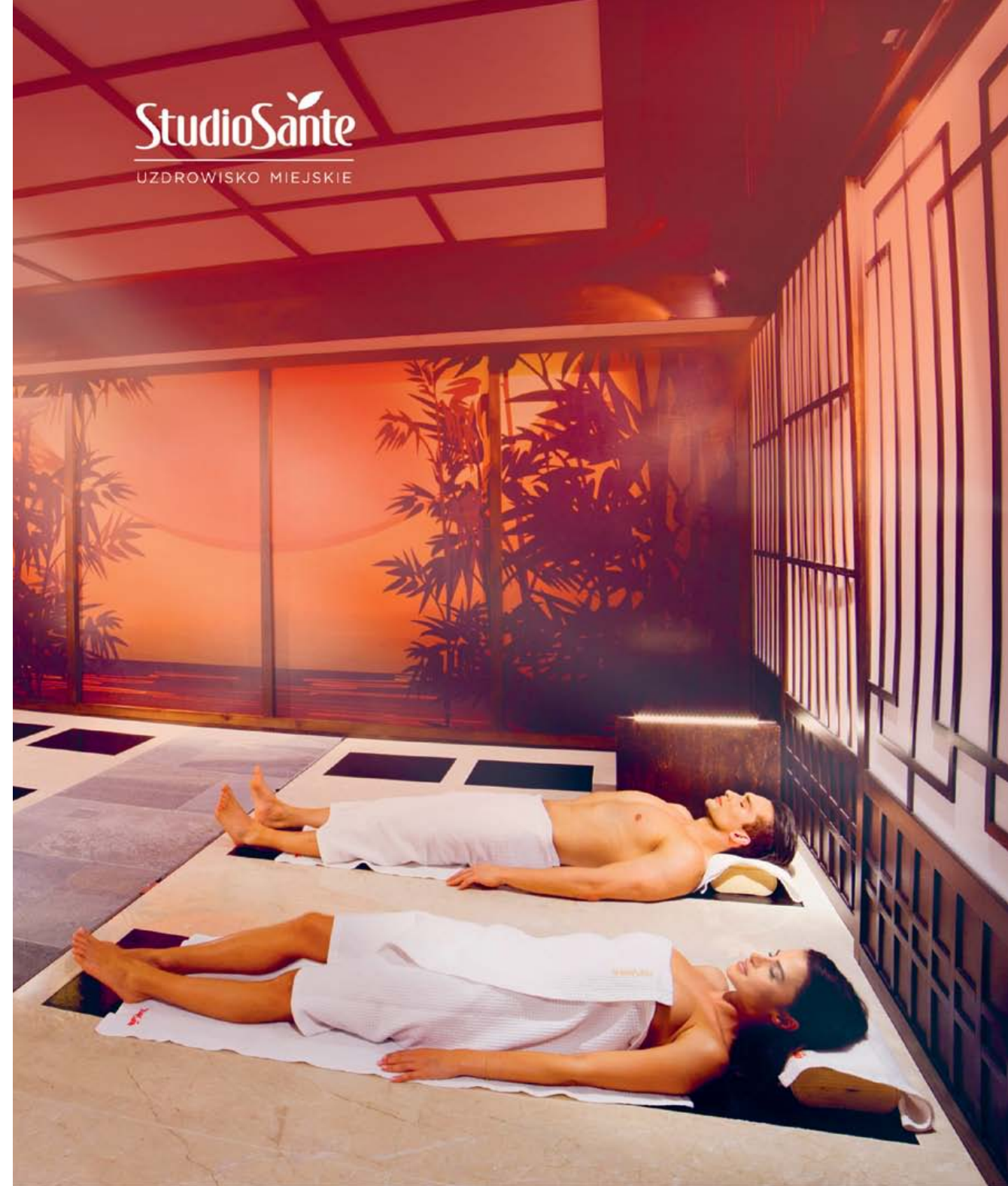
Dobry manager powinien być elastyczny i umieć dostosować się do nowych warunków i zmieniających się okoliczności. Bardzo istotne jest też, żeby odczuwał radość i satysfakcję, płynącą z pracy z ludźmi.

*Jakie są pana biznesowe plany na przyszłość?*

Chcemy rozszerzyć naszą działalność w Polsce na tyle na ile jest to możliwe. Chciałbym również, aby Adgar nadal był uważany za jedną z najbardziej innowacyjnych firm deweloperskich o unikalnym podejściu, która zawsze jest o krok przed konkurencją. Jeśli inne firmy będą nadal kopiowały nasze pomysły, tak jak to się działo do tej pory, to będzie to dla nas największy możliwy komplement.

Zdjęcia: Marika Cudak  
Rozmawiał

Money Authority Need  
**MAN**



## Miejsce inspirowane mądrością natury.

ul. Jagiellońska 55 A w Warszawie  
tel. 691 603 611, 605 130 152

[www.studiosante.pl](http://www.studiosante.pl)