

Jesteśmy tak dobrzy, jak ludzie, którzy tu pracują

rozmowa z Małgorzatą Winiarek-Gajewską, prezes zarządu Grupy NDI SA

„Przeгляд Budowlany”: Jak przez te 30 lat firma NDI się zmieniła?

– Zmieniła się bardzo, ale jednocześnie pozostała taką, jaką była. To firma budowana organicznie, od podstaw przez mojego męża Jerzego Gajewskiego. Została założona w 1991 roku, czyli w czasach, kiedy tak naprawdę wszystko w naszym kraju się budowało. Biorąc pod uwagę, że NDI powstawało od zera, zmieniliśmy się bardzo. Dziś jest to grupa, która ma markę, jest rozpoznawalna na rynku, zrealizowała w Polsce kilkadziesiąt ważnych projektów. Ale z drugiej strony wciąż jesteśmy firmą rodzinną – jako właściciele razem z mężem angażowaliśmy się w bezpośrednie zarządzanie, tworzyliśmy istotę NDI, jej ducha. Tak podchodził do tego zarówno mój mąż Jerzy (zmarły w grudniu 2020 roku – przyp. red.), ale i ja, która dołączyłam do NDI w 1993 roku. Zawsze oboje dbaliśmy o zdrowy pragmatyzm, by wraz z rozwojem organizacji korporacyjność nas nie zabiła. Wydawało nam się, że to ważne dla utrzymania zdrowych zasad i dobrych warunków pracy dla zespołu.

W tym tkwi dziś siła NDI?

– Mam nadzieję, że tak. Chciałabym myśleć, że siła tkwi w koncentracji na realizacji zadań i w ogólnej sprawności zespołu. Znaczenie ma też zdolność kadry zarządzającej do podejmowania decyzji, jej zaangażowanie w bieżące sprawy oraz myślenie perspektywiczne – jak dzisiejsze działania będą oddziaływały na przyszłość.

Czemu to akurat Pani firma odniosła sukces?

– Za tym zawsze stoją konkretni ludzie. U nas na początku działalności na pewno największe znaczenie miał charakter, charyzma i doświadczenie mojego męża Jerzego. Od początku narzucił on pewien sposób myślenia – strategiczny, wizjonerski. Wyobrażał sobie rzeczy, które w tamtych czasach, w latach 90. ubiegłego wieku były trudne do wyobrażenia w naszym kraju. Wcześniej pracował za granicą, więc jego perspektywa była znacznie szersza. Pewne rozwiązania, scenariusze działań powszechnie stosowane na Zachodzie, my dopiero wdrażaliśmy. Potrzeby na rynku były nieograniczone, ale możliwości, m. in. finansowe, były mocno ograniczone. Trzeba było szukać środków i przekonać do siebie nowo powstające banki oraz inwestorów zagranicznych. To się udało. Dzięki umiejętnościom Jurka weszliśmy

w obszary dużych projektów inwestycyjnych, które były dla nas, młodych ludzi z Polski, ogromnym wyzwaniem. Na przykład budowa głównej siedziby banku PKO BP przy ul. Puławskiej w Warszawie czy Banku ING w Katowicach. Dzięki umiejętnościom funkcjonowania w polskiej rzeczywistości, przy jednoczesnej zdolności sprostanania oczekiwaniom inwestorów zagranicznych, zaistnieliśmy potem także w trakcie budowy sieci hoteli Sheraton w Warszawie, Krakowie, Poznaniu i w Sopocie. Niewątpliwie ten czas nas ukształtował. Firma przez lata w sposób organiczny rosła, aż od pewnego momentu masowo zaczęli pojawiać się u nas ludzie z innych organizacji, co otworzyło nas na inne, nowe wartości, wzbogaciło o ich wiedzę i doświadczenie.



Ale firma może też oczekiwać, że to pracownicy będą się do niej dostosowywać...

– Wierzę w zasadę złotego środka. Uważam, że zawsze warto być wiernym sobie, ale należy też zauważać rozwiązania, które są lepsze, ciekawsze niż te, które stosujemy. Myślę, że naszą specyfiką jest pewna ciągłość na poziomie zarządczym. Najpierw firmą kierował mój mąż, od pewnego czasu ja przejęłam tę rolę. Ale staraliśmy się być otwarci na dobre doświadczenia innych. Wiele projektów realizowaliśmy, będąc w różnego rodzaju konsorcjach, partnerstwach. To również było i jest okazją do nauki. Utrzymując swój charakter, chcieliśmy wzbogacać się o lepsze rozwiązania.

Potrąfi Pani wskazać jakieś przełomowe momenty dla NDI?

– Na pewno lata 90. były dla nas najbardziej spektakularne – zestawiając to, kim wtedy byliśmy, z tym, jakie projekty realizowaliśmy. Poza tym przełomowych projektów było wiele. Na przykład rewitalizacja Centrum Sopotu – projekt wart 100 milionów euro. To był moment, kiedy sobie uświadomiliśmy, że możemy

podjąć skomplikowanym projektom o istotnej skali – samodzielnie.

Przełomowy był też nasz udział w realizacji budowy autostrady A1, na odcinku Gdańsk – Toruń. Wtedy zaczęło się w naszej firmie myślenie, że infrastruktura to kierunek, który warto eksploatować. W tym czasie Polska dołączyła do Unii Europejskiej, a w perspektywie były projekty finansowane przez UE. Zaczęliśmy brać udział w przetargach o charakterze publicznym. Po drodze zdarzyło nam się jeszcze wiele projektów, które otworzyły nam nowe branże, nowe perspektywy. To dotyczy choćby linii tramwajowych, hydrotechniki, gazu.

Z jakich projektów jest Pani najbardziej dumna?

Szczególny sentyment mam do projektów deweloperskich, np. do budowy hoteli Sheraton czy rewitalizacji Centrum Sopotu, ponieważ bezpośrednio się nimi zajmowałam. Byłam wtedy dyrektorem działu deweloperskiego. Jestem też dumna z autostrady A1. Przez lata ten projekt leżał odłożony na półce. Najtęższe firmy sobie z tym nie radziły, a nam się udało. To fantastyczne doświadczenie. Ale najbardziej jestem dumna z tego, co osiągamy dzisiaj. Spektakularna jest budowa kanału przez Mierzeję Wiślaną. To duże wyzwanie inżynierskie, a z dumą mogę powiedzieć, że projekt jest realizowany przez nasz zespół bardzo sprawnie i z wielkim zaangażowaniem. Na filmach, na których dokumentujemy realizację tego projektu, widać, z jakim entuzjazmem zespół mówi o swojej pracy.

Ogromną radość i dumę czuję też za każdym razem, gdy ktoś mi mówi, jak dobrze mu się pracuje w obiekcie, który wybudowaliśmy, albo jak podoba mu się zrealizowana przez nas droga. To ogromna frajda.

Pani wykształcenie jest związane z hydrotechniką, dlatego pewnie projekty, które jej dotyczą, są dla Pani szczególne?

– Mówiąc uczciwie, gdy kończyłam studia, nawet nie marzyłam, że w przyszłości będę mogła realizować projekty hydrotechniczne tej skali, co przekop kanału Mierzei Wiślanej. Czysto teoretycznie rozważano wtedy budowę stopni wodnych na dolnej Wiśle, poniżej Włocławka. Ale dopiero teraz rozpoczęto postępowanie na wybór projektanta stopnia w Siarzewie.

Czy jako kobieta w branży budowlanej na takim stanowisku napotkała Pani kiedyś wyrazy zdziwienia czy też podziwu?

– Staram się, by płeć nie miała znaczenia w życiu zawodowym. Nasza firma jest bardzo sfeminizowana. Kobiety stanowią u nas prawie 50 procent pracowników,

na budowach około 30 procent. Kobiety w branży inżynierskiej są równie znakomite, jak mężczyźni. Liczę, że i ja jestem równie sprawna w zarządzaniu firmą budowlaną, tak jak moi koledzy z innych firm.

Jeśli miałaby Pani sobie wyobrazić NDI za 10 lat, jak by wyglądało?

– Chciałabym, żeby było podobne do dzisiejszego, ale o wiele kroków dalej, czyli pewnie jeszcze większe i jeszcze bardziej zdywersyfikowane. Mam nadzieję, że będzie miało podobny charakter do tego, jaki ma teraz. Ponieważ obecnie jesteśmy w dobrym miejscu, osiągnęliśmy pewną stabilność organizacyjną i ekonomiczną. Ale na pewno nie można tu pozostać. Rozwój jest konieczną częścią naszej codzienności. Chciałabym nadal osiągać stan harmonii między tym, jak jesteśmy zorganizowani, a tym, jakie będziemy podejmować wyzwania. Ale co będziemy robić za 10 lat, nie wiem. Świat tak szybko się zmienia, że trudno to zaplanować.

Jak w NDI świętowane będzie 30-lecie?

– Nasza sytuacja nie sprzyja, by świętować to bardzo hucznie. Raczej z tej okazji chcemy podjąć jakieś ciekawe i wartościowe na przyszłość inicjatywy.

NDI angażuje się w projekty społeczne. Będę one częścią tego świętowania?

– Mam nadzieję, że tak. Dwie cechy bardzo określały mojego męża. Po pierwsze poważnie traktował służbę publiczną. Angażował się w projekty społeczne. Brał udział w Europejskim Kongresie Finansowym, ponieważ miał nadzieję, że wypracowane tam idee przydadzą się ludziom, którzy mogą zmienić nasz kraj. Po drugie był osobą o niezwyklej sile charakteru. Potrafił zbudować ogromną wiarę i nadzieję w to, że jeśli o coś się walczy, to można to osiągnąć. To dotyczyło zarówno sfery zawodowej, jak i prywatnej. Teraz mam nadzieję, że w jakiś sposób będziemy kontynuować jego spuściznę. Te pomysły są jeszcze nieuczesane. Nie wiem dokładnie, które i jak wykorzystamy, ale będą elementem naszego 30-lecia.

Czego życzyć Pani i grupie NDI?

– Szczęścia do ludzi i zdarzeń. Żebyśmy osiągali harmonię i nie tracili nadziei. Jesteśmy tak dobrzy, jak ludzie, którzy tu pracują. Jakkolwiek trudne zadania byśmy napotkali, jesteśmy w stanie im sprostać, dzięki determinacji i zdolnościom zespołu.

Dziękuję za rozmowę.

Grażyna Furmańczyk-Ziemska