

# FIRMA TO LUDZIE

## LUBIĘ DZIELIĆ SIĘ WIEDZĄ

40-lecie działalności Ośrodka Badawczo-Rozwojowego Centrum Techniki Morskiej S.A. to dobra sposobność do rozmowy z człowiekiem, który zna spółkę od podszewki, bo pracuje w niej od ponad 20 lat. Mowa o prezesie zarządu, Marcinie Wiśniewskim, z którym rozmawiała Karolina Chociej.



## **Panie Prezesie ponad 20 lat w jednej spółce. To się tak da?**

„Wszystko można, byle z wolną i ostrożną” (śmiech). Ta fraza wypowiedziana przez jednego z profesorów w trakcie moich studiów towarzyszy mi przez całą karierę i faktycznie tak jest.



## **Zacznijmy zatem od edukacji. Jak wyglądała Pana ścieżka edukacyjna?**

Przyznam szczerze, że moje przygotowanie kierunkowe nie mogło być lepsze. Wybór szkół, które ukończyłem pasował do siebie. Zawsze byłem pasjonatem elektroniki. Jako młody chłopak założyłem w piwnicy rodzinnego domu mały warsztat z wypełnionymi po brzegi elektroniką półkami i wieczory spędzałem właśnie tam. Niejednokrotnie ojciec wstając do pracy o 6 rano, spotykał mnie przy stole montującego różne układy elektroniczne. W związku z tym po podstawówce wybrałem Technikum Łączności w Gdańsku i był to fajny czas, bo rzeczywiście tam zacząłem elektronikę poznawać. Po technikum przyszedł czas wyborów studiów.

## **Niech zgadnę, studia na wydziale elektronicznym?**

Wybrałem Politechnikę Gdańską, Wydział Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki na kierunku – informatyka.

## **Pasjonat elektroniki wybrał studia informatyczne? Dlaczego?**

Był to czas przełomu w Polsce, gdzie elektronika i przemysł w latach 90. trochę traciły na sile m.in. w wyniku rosnącego na potęgę eksportu z Chin. I tu nastąpiła u mnie refleksja, w wyniku której, trochę przez namowę kolegi, wybrałem studia informatyczne. Było to dla młodego chłopaka wyzwaniem, ponieważ stanąłem przed wyborem między informatyką, w której widziałem przyszłość, a tym co było moją pasją od dziecka – elektroniką.

## **Jak rozpoczęła się Pana kariera zawodowa w OBR CTM S.A.?**

Do OBR CTM trafiłem dość szybko po studiach, w 2001 r. Zostałem zatrudniony na stanowisku młod-

szego specjalisty-programisty. Na starcie otrzymałem od CTM szansę. Ówczesny prezes powierzył mi zadanie związane z wdrożeniem nowej technologii programowania do systemów dowodzenia. Technologia Java, wtedy dopiero pojawiała się na rynku. Moim zadaniem – wyzwaniem było sprawdzenie czy nowe rozwiązania technologiczne, pojawiające się na rynku komercyjnym, będą dobrym rozwiązaniem dla wojskowych systemów dowodzenia.

## **Niełatwe wyzwanie dla młodego człowieka po studiach...**

To prawda, ale był to „strzał w dziesiątkę”! W 2001 r. zaczęliśmy walidacje systemów, a już w 2006 r. byliśmy gotowi dostarczyć system Łeba w nowej technologii, tej opartej na Windows, a nie na starym Unixie. Dobra decyzja, podjęta w odpowiednim czasie, bo szybko zaczęliśmy być świadkami zanikania starych rozwiązań w świecie IT. HP Unix, Solaris, SiliconGraphics – dziś mało kto wie co to było.

## **Powiem szczerze, że SiliconGraphics to kojarzę, bo w tym roku przekazywał Pan ten sprzęt komputerowy do Muzeum Marynarki Wojennej (śmiech).**

Właśnie o tym mówię. W tamtych czasach wszyscy programiści pracowali na komputerach SiliconGraphics, które dziś młode pokolenie ogląda w gablotach muzealnych. Z ciekawostek wspomnę, że jako pierwszy programista w firmie miałem komputer PC.

## **Wróćmy do kariery. Co działo się dalej?**

Oprócz zmiany technologicznej, która miała miejsce w 2006 r. doszło do zmian kadrowych w CTM. Odeszli pracownicy związani ze starą technologią. Ja będąc tym, który wprowadzał nowy soft otrzymałem propozycję objęcia stanowiska kierownika działu softwarowego. Kolejne wyzwanie, pierwsze menadżerskie – zbudowanie zespołu ludzi i rozwijanie nowej technologii.

## **Nowe zadania, nowe stanowisko, nowe cele...**

Wyzwanie skończyło się sukcesem. Dostarczyliśmy produkt do Marynarki Wojennej w oparciu o nową technologię (Łeba III), równolegle realizując na czas zobowiązania offsetowe. Efektem tych działań w 2009 r. była inwestycja w nasz produkt – okrętowy system zarządzania walką SCOT, na który dwa lata później podpisaliśmy kontrakt. W międzyczasie wyszedłem poza „świat IT”, obejmując stanowisko kierownika działu projektowo-programowego, po to, by później (2011), będąc w randze dyrektora, zostać szefem pionu innowacyjno-wdrożeniowego.

## **Odpowiedzialne stanowisko. Był strach, że zawiódę?**

Wręcz przeciwnie, byłem pewien, że nie zawiódę. Kolejne szczeble mojej kariery w CTM były pokłosiem moich działań, zaangażowania i pracy zespołowej. Ten

upór młodego chłopaka, który trochę na przekór rodzicom wybrał technikum łączności, okazał się naprawdę trafiony. Kompetencje elektroniczne, które nabyłem, a później studia informatyczne dały mi komplementarne przygotowanie do zadań, przed którymi stawałem, pracując przez ponad 20 lat w firmie.

### **Jakie główne zadania miał dyrektor Wiśniewski?**

Odpowiadałem za największy zespół w CTM. Był to okres ciężkiej pracy, bo z jednej strony realizowaliśmy projekt SCOT, dostarczaliśmy rozwiązania na daleki wschód, a równolegle pojawiła się szansa biznesowa na uruchomienie programu Kormoran, czyli komercjalizacji rozwiązań systemowych w ramach polskiego programu budowy nowoczesnych niszczycieli min. Na pionie innowacyjnym, czyli *de facto* na mnie spoczywało oferowanie i przygotowanie propozycji realizacji programu Kormoran dla resortu obrony narodowej. W 2015 i 2016 r. w Polsce zaczynało się coraz głośniejsze mówić o obronie powietrznej kraju i tu pojawiła się kolejna szansa rozwojowa dla firmy – możliwość dostawy polskich systemów łączności. W 2017 r. CTM odnosi sukces – Kormoran trafia do służby, a ja odczuwam satysfakcję, że z jednej strony technologia, z drugiej strony zespół ludzi podołały wyzwaniu i okręt z naszym systemem zarządzania walką służy Marynarce Wojennej.

### **Panie Prezesie oczywiście możemy mówić długo o sukcesach CTM w realizowanych projektach i programach, bo jest ich dużo. Natomiast chciałabym na chwilę zatrzymać się przy temacie budowania zespołów. Jakie cele stawiał sobie Pan w kontekście budowania zespołu.**

Moim celem było i wciąż jest zapewnienie wszystkim pracownikom CTM organizacji środowiska pracy. Stawiam na zespoły ludzi, wspólnie realizujące projekty i programy, po to, aby stworzyć synergii w spółce i jej otoczeniu.

### **Może zbyt odważnie, ale zaryzykuję. Nie każdy inżynier ma tak świadome podejście w temacie zarządzania zespołem.**

To rozumienie i podejście do tworzenia teamu nie było ze mną od zawsze. W pewnym momencie swojej kariery, a dokładnie w 2014 r. zrozumiałam, że kompetencje techniczne to nie wszystko, że dobry menadżer to ten, posiadający rozwinięte kompetencje społeczne. Dlatego chcąc budować zespół ludzi, którzy zmierzają w jednym kierunku, zdecydowałem, że podejmę studia podyplomowe z dziedziny psychologii biznesu. W wolnym czasie zapisywałem się na lokalne eventy związane z zarządzaniem i budowaniem zespołów. Okres studiów wspominam bardzo dobrze, bo za prowadzonymi zajęciami w formie warsztatowej i praktycznej szedł realny rozwój moich kompetencji z zakresu zarządzania ludźmi.

### **Wspomniany przez Pana 2014 r. to również okres zmian w CTM.**

Tak, to właśnie w tym roku CTM wchodzi w struktury Polskiej Grupy Zbrojeniowej i jest to ważny dla spółki moment, bo zmiana ta powoduje nie tylko wejście do grupy kapitałowej, ale też przyjęcie zasad grupy oraz podjęcie wyzwań, jakie wyznaczała PGZ, będąc jednym z największych koncernów obronnych w Europie.

### **Jak to się stało, że dziś rozmawiam z prezesem zarządu, a nie dyrektorem?**

W lutym 2019 r. zostałem członkiem zarządu ds. IT. Było to moje pierwsze tego typu doświadczenie, które potraktowałem jako wyzwanie. Czułem, że jestem na to gotowy, bo funkcjonowałem w CTM 20 lat i znałem spółkę bardzo dobrze. Widziałem w tej decyzji dużą szansę rozwoju dla firmy i dla siebie. Kolejnym krokiem w karierze było objęcie stanowiska prezesa zarządu spółki, był to czerwiec 2019 r.

### **Rok 2020 pandemia, która zaskoczyła cały świat. Jak zmierzył się Pan z tym zadaniem?**

W pierwszych dniach pandemii wiedziałem jak należy działać. Wiedziałem czego potrzebują ludzie do pracy w innych warunkach niż praca stacjonarna. Jako jedni z pierwszych na rynku kupiliśmy licencje do pracy zdalnej, a niektóre narzędzia i elementy były już przygotowane. Zapewniałem mój zespół, że podołamy temu wyzwaniu.

### **Skąd taka pewność w obliczu nowej rzeczywistości?**

W ramach studiów podyplomowych realizowałem badania wśród społeczności IT dotyczące ważnych elementów i narzędzi pracy dla programistów pracujących zdalnie. Także na pandemię i pracę zdalną byłem przygotowany wcześniej.

### **Inwestycyjnie jak ocenia Pan ten czas pandemii dla spółki?**

Akurat byliśmy w dniu decyzji o dużej inwestycji, dofinansowanej ze środków UE – budowie laboratoriów kompatybilności elektromagnetycznej EMCLabNet. Stanąłem przed dylematem, czy uruchamiać przetarg na budowę laboratoriów, czy wstrzymać decyzję, zachowując zabezpieczenie finansowe na niewiadome czasy i nową rzeczywistość. Wszyscy wiemy jak pandemia wyrzuciła świat do góry nogami. Nikt z nas nie wiedział, ile potrwa ta nowa, kryzysowa dla każdego sytuacja. Trudne okresy wymagają trudnych, ale odważnych decyzji. Zdecydowałem, że realizujemy tę inwestycję i dziś wiem, że to była dobra decyzja. Okazały budynek EMCLabNet stoi, a we wrześniu br. w ramach obchodów 40-lecia działalności OBR CTM S.A. planujemy jego uroczyste otwarcie.

### **W czym znajduje Pan motywację do pracy?**

Zawsze chciałem tworzyć. Motywuje mnie efekt końcowy oraz praca z ludźmi, na których mogę liczyć, którym mogę zaufać.

### **Co jest ważne Pana zdaniem w pracy z ludźmi?**

Szczerłość i mówienie wprost, że za wyzwaniami, projektami i realizacjami stoją trudności i niełatwe wyzwania. Spójność i uczciwe pokazanie rzeczywistości takiej, jaką ona jest. Stawiam na szczerą komunikację i współpracę. Lubię zdefiniować cel i sens jego osiągnięcia.

### **Jak odpoczywa prezes spółki?**

Najchętniej odpoczywam, uprawiając sport. I w zależności od pory roku są to: zimą narty, latem kaitesurfing, jesienią i wiosną – rower i bieganie. Lubię też wypad w góry ze znajomymi oraz żeglarstwo.

### **A czego ludzie o Panu nie wiedzą?**

Jestem wolontariuszem i uczę dzieci programowania i elektroniki w ramach działania fundacji Coder-Dojo działającej w Trójmieście. Robię to, ponieważ uczestniczenie w radości dzieci, jaką mają z tworzenia ciekawych, nowych dla nich rzeczy, to także moja radość. Cenię niczym nieskrępowaną szczerłość dzieci i ich uśmiechy na twarzach, pojawiające się przy tworzeniu. A oprócz tego lubię dzielić się wiedzą. Wiem też, że inwestowanie w młode pokolenie to jest przyszłość. Pamiętam swoich mentorów, którzy wspierali mnie w rozwoju mojego zainteresowania elektroniką. To wiele dla mnie znaczyło. Dziś ja chcę być dla innych takim mentorem.

### **To nie jedyne doświadczenie w nauczaniu, prawda?**

Od 2018 r. jestem wykładowcą Akademii Marynarki Wojennej. Prowadzę przedmiot „Systemy mikroprocesorowe”, a podjąłem to wyzwanie z myślą o CTM. Mam szansę przygotowania i wybrania absolwentów, którzy zasilą szeregi naszej spółki. Dwóch moich studentów jest zatrudnionych w CTM.

### **Czego życzyć prezesowi zarządu z okazji 40-lecia działalności spółki? Kolejnych 20 lat pracy?**

20 lat to może nie (śmiech), ale kilku na pewno! Bo dziś jest moment, kiedy całą wiedzę, którą na przestrzeni tych ponad 20 lat pozyskałem, mogę przekuć na rozwój CTM. W jubileuszowym roku dla spółki zacząłem szkicować strategię na lata 2024–2027. Strategia jest dualna – produktowa oraz kadrowo-organizacyjna. Stawiam sobie za cel jej przygotowanie oraz zrealizowanie w oparciu o kontynuację działalności, którą realizujemy. Proszę mi zatem życzyć, żeby motywacja się nie skończyła, dopóki nie zrealizujemy przyjętej strategii. Poza tym, chciałbym przygotować godnego następcę, który będzie czuł i rozumiał wartości, które są ważne dla rozwoju spółki. Tego przygotowania jeszcze nie rozpocząłem, więc chyba jeszcze warto chwilę popracować (uśmiech).

### **Panie Prezesie tego Panu i zespołowi życzę. Dziękuję za rozmowę.**

\*\*\*

*Post Scriptum – już po przeprowadzeniu wywiadu Marcin Wiśniewski został wybrany na kolejną kadencję na stanowisku prezesa zarządu spółki.*

