

Liderzy podlaskiej gospodarki. Portret zbiorowy

Barbara Mazur

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii i Nauk Społecznych
e-mail: bmazur@pb.edu.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.04.05

Streszczenie

Artykuł koncentruje wokół kwestii przywództwa postrzeganego w perspektywie metaforycznej trzech oblicz lidera: menedżera, artysty, kapłana. Taka perspektywa postrzegania przywództwa została zaprezentowana w książce *Trzy oblicza przywództwa*, napisanej przez Hatch, Kostereę i Koźmińskiego, opartej na wywiadach przeprowadzonych z dyrektorami generalnymi (prezesami) przez „Harvard Business Review” w latach 1989-1998. W artykule zastosowano analogiczną metodę analizowania treści wywiadów przeprowadzonych przez Jarmołowicza z liderami podlaskiego biznesu. W jej wyniku w odniesieniu do podlaskich liderów zarysowały się analogiczne oblicza przywództwa, czyli menedżera, artysty i kapłana. Wskazuje to na uniwersalizm wartości stojących za tymi obliczami, dowodząc jednocześnie, że nie zawsze są one zrównoważone co do wielkości.

Słowa kluczowe

przywództwo, zarządzanie, paradygmat interpretacyjny

Wstęp

Można brnąć przez życie ostrożnie, bezimiennie, nijako, ukrywając swoją autentyczną twarz w trosce o jak najmniejsze koszty własne tej wędrówki. Ale można żyć inaczej – całą pełnią, odciskając piętno swej indywidualności w historii, kulturze, wiedzy, gospodarce. Oznacza to jednak życie bez oszczędzania siebie, bez asekuracji. Bywa, że takie życie okazuje się bardzo owocne. Niewątpliwie ma to również swoją cenę. I ta cena wzrasta im bardziej wychylić się poza to wszystko, co zostało określone konwencjami, bo robi się tam coraz mniej bezpiecznie. Dlatego warto przyjrzeć się z bliska tym ludziom, którzy dokonali czegoś ponadprzeciętnego.

Może nawet trochę niedyskretnie zajrzeć do ich wnętrza, choć trochę rozwikłać konfigurację psychiczną tych szczególnych jednostek. Noszą oni w sobie rzadki potencjał ludzkich możliwości. Takie podglądanie, poza tym, że jest niezwykle pasjonujące samo w sobie, pozwala lepiej zrozumieć ludzi wielkiego formatu. Dlaczego warto im się przyjrzeć z bliska, jakby przez szkło powiększające? Ponieważ okazuje się, że ci ludzie przy bliższym poznaniu nie różnią się od nas wszystkich tak bardzo, żeby nie można było się z nimi porównywać, żeby nie dało się zrozumieć, jak to się stało, że tyle osiągnęli. Często byli po prostu bardziej zdeterminowani w swoich dążeniach, bardziej przekonani o tym, że to, co robili naprawdę robić warto, bardziej wierzyli w swoją szczęśliwą gwiazdę czy mieli więcej odwagi.

Taka postawa wobec życia nie tylko pozwala pozostawić po sobie coś wartościowego, ale jest cenna także dla każdego osobiście. Umożliwia bowiem pełny, własny rozwój, pozwala stać się prawdziwymi autorami samych siebie. Ryzykując już tylko wychylenie się poza samo to, co przyjęte uczymy się czegoś o świecie i o samych sobie. Bez wątpienia do takich ludzi zaliczają się liderzy w biznesie.

1. Trzy oblicza przywódców w perspektywie badawczej

Próbie intelektualnego zmierzenia się z tematem przywództwa w biznesie podjęli na przełomie wieków Koźmiński, Hatch i Kostera. W wydanej w języku angielskim w 2005 roku książce *Three Faces of Leadership. Manager, Artist, Priest* i opublikowanej w 2010 roku jej polskiej wersji *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, artysta, kapłan* wymienieni autorzy poddali szczegółowej analizie około 30 wywiadów z czołowymi liderami światowego biznesu, które ukazały się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku na łamach „Harvard Business Review”. Ich oczom ukazały się wówczas trzy maski przywódców: menedżera, artysty i kapłana.

Menedżer to uosobienie dyscypliny, racjonalności i kompetencji. Jest idealnym decydem i sprawnym realizatorem decyzji. Budzi zaufanie. Artysta jest twórczy, prowokuje, inspiruje, pobudza wyobraźnię, umiejętnie prezentuje atrakcyjne dla swych zwolenników wizje przyszłości, jest innowatorem. Budzi emocje. Kapłan jest empatyczny, etyczny, bez skazy. Apeluje do wartości i ideałów, a w trudnych sytuacjach może uchodzić za zbawcę. Budzi wiarę.

Trzy oblicza przywództwa czerpią bezpośrednio z teorii narracji organizacyjnej – nurtu, który mieści się w symboliczno-interpretatywnym paradygmacie zarządzania. W ostatnich dwóch dekadach zaobserwować można rozpowszechnianie się nieortodoksyjnych koncepcji w zarządzaniu jak: metafory, archetypy, paradoksy,

a także mniej znanych metod tekstualnych i literackich (na przykład alegorie, paralele, katharsis). Porównując te idee można wskazać na pewne podobieństwa: ich humanistyczna proveniencję, dążenie do ujawnienia głębokich struktur i schematów zakorzenionych w aparacie poznawczym człowieka oraz zastosowania między innymi do przywództwa (Sułkowski, 2012, s. 199).

Tworzenie nowych rzeczy to odwołanie się do sił, które dotychczas pozostawały nieokielznane. Podważając stare wierzenia i uwalniając wyobraźnię, artyści czynią nas otwartymi na chaos zarówno w destruktywnej, jak i produktywnej formie oraz na zmiany, które chaos niesie ze sobą. Podobnie w świecie współczesnego biznesu akceptacja twórczego chaosu wzrosła na tyle, że można uznać, że jest on potrzebny do rozwoju przedsiębiorstw. Prowadzenie przedsiębiorstw wymaga od menedżerów równie wiele kreatywności, jak proces tworzenia od artystów (Sułkowski, 2012, s. 26).

Z powyższych wywodów wynika, że kreatywność i inspiracja przy równoczesnym istnieniu technicznej racjonalności będą definiowały efektywne przywództwo. Porównanie trzech oblicz przywódcy: menedżera, artysty i kapłana, zawarto w tab. 1.

Tab. 1. Oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapłan

Oblicze	Menedżer	Artysta	Kapłan
Wyszczególnienie			
Cechy ogólne	zdyscyplinowany, racjonalny	ciekawski, niezależny	empatyczny, etyczny
Główna kompetencja	organizowanie, kontrola	kreacja, prowokacja	inspirowanie, budzenie dobrego samopoczucia
Pomaga innym rozwijać	umiejętności, intelekt	wyobraźnię, emocje	wiarę
Domena psychiczna	intelekt	emocje	dusza
Typ wizji	strategiczna	artystyczna (zmysłowa)	transcendentalna (metafizyczna)
Źródła siły i wpływu	doświadczenie	oryginalność	czystość
Heroiczny ideał	decydent	innovator	zbawca

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hatch i in., 2010, s. 27).

Zachęcona przez autorów *Trzech oblicz przywództwa* do przeprowadzenia swoich własnych badań w poszukiwaniu odpowiednich przypadków w otoczeniu biznesowym sięgnęłam do książki zawierającej niezwykle ciekawy materiał: wywiady z liderami podlaskiego biznesu przeprowadzone przez Jarmołowicza.

Koncepcja książki opiera się na 10 swobodnych wywiadach. Jej autor znał wszystkich rozmówców osobiście. Ich dobór był celowy i chociaż taki jego charakter nie zapewnia reprezentatywności, pozwala uzyskać informacje o badanym zjawisku. W odniesieniu do tak dobranej próby badawczej nie ma zastrzeżeń co do kompetencji ani słuszności doboru rozmówców. Lista liderów firm, z którymi przeprowadzone zostały wywiady została zaprezentowana w tab. 2. Obszary działalności poszczególnych badanych osób były różnorodne. Respondenci mówili sami o sobie i nie podlegali ocenie innych.

Tab. 2. Lista liderów firm, z którymi zostały przeprowadzone wywiady

Lider	Firma	Tytuł wywiadu
Zbigniew Gołębiowski- inżynier mechanik	PROMOTECH SP. ZO.O.	<i>Ważne, by produkować inaczej, lepiej i taniej</i>
Henryk Owsiejew – magister inżynier mechanik	MALOW SP. ZO.O	<i>Jestem już filantropem</i>
Mikołaj Charkiewicz – inżynier mechanik	CHM SP. ZO.O	<i>Cenię lojalność i zaangażowanie</i>
Antoni Stolarski – inżynier mechanik	SAMASZ SP. ZO.O	<i>Rzeczywistość przerosta moją wyobraźnię</i>
Jan Mikołuszko – inżynier budownictwa lądowego	UNIBEP S.A.	<i>Lubię budować. Firmy</i>
Witold Karczewski – wykształcenie wyższe	CONTRACTUS SP. ZO.O	<i>Polityka mnie nie interesuje</i>
Maciej Szumski – magister inżynier elektroniki	PLUM SP. ZO.O	<i>Czasem warto iść pod prąd</i>
Wojciech Strzałkowski	MTC PLUS SP. ZO.O	<i>Kręcą mnie nowe wyzwania</i>
Sławomir Janusz Żubrycki –magister inżynier budownictwa	PALISANDER SP. ZO.O	<i>Wciąż jestem ciekawy świata</i>
Kinga Lesisz- wykształcenie edukacyjne – średnie, zawodowo - wyższe	KINGA SP. ZO.O	<i>Jestem człowiekiem czynu</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jarmołowicz, 2013).

Czego dowiadujemy się o liderach podlaskiego biznesu z opublikowanej w 2013 roku książki *Liderzy podlaskiego biznesu*, będącej zapisem wywiadów przeprowadzonych przez redaktora *Kuriera Porannego* z założycielami firm, które odniosły sukces nie tylko na rynku regionalnym czy krajowym, ale także międzynarodowym?

Po przeanalizowaniu wyników uzyskanych z przeprowadzonych rozmów można stwierdzić, że wywiady pozwoliły przybliżyć profil przywódcy. Mimo że przytoczone wypowiedzi rozmówców odzwierciedlają czysto intuicyjne pojmowanie przywództwa jako takiego, udało się uchwycić obraz przywódcy.

2. Trzy oblicza liderów podlaskiego biznesu

Współcześni badacze zarządzania są zdania, że role menedżerskie w coraz większym stopniu okazują się odchodzić od dwudziestowiecznego założenia o racjonalności i funkcjonalności świata organizacji. W rezultacie w pracy menedżerów większego znaczenia nabierają aspekty duchowe estetyczne, a nawet artystyczne. Zawód menedżera w ogromnym stopniu wymaga kreatywności, zapewne bardziej nawet niż umiejętności technokratycznych. Wszystkie te obserwacje znajdują potwierdzenie w przedstawionych w *Trzech obliczach przywództwa* badaniach (Hatch i in., 2010, s. 10). Kierownicze oblicze przywództwa biznesowego jest znane, ponieważ większość książek na temat zarządzania porusza ten temat¹. Techniczne zarządzanie uznaje się za istotę racjonalnego organizowania i jest to główne osiągnięcie instytucji zarządzania w XX wieku. Ogólnie biorąc, techniczne zarządzanie jest tym, co liderzy biznesu starają się osiągnąć, kiedy próbują wprowadzić porządek do chaotycznego świata, na przykład w sprawozdawczości finansowej i systemach kontroli, zarządzaniu stanami magazynowymi, w procesie zwiększania i monitorowania produkcji, systemie serwisu i kontroli (Hatch i in., 2010, s. 10).

Zarządzanie jest główną instytucją współczesnego społeczeństwa. Dotychczas koncentrowało się na technicznych i funkcjonalnych praktykach, które nazywane były obliczem menedżera. Pomimo tego, że większość liderów podlaskiego biznesu – rozmówców Jarmołowicza miała podstawę techniczną, inżynierską, bo miała politechniczne wykształcenie, to w ich działaniu dużą rolę odgrywają miękkie aspekty zarządzania, takie jak relacje z pracownikami. Świadczą o tym wypowiedzi zawarte w tab. 3.

¹ Samo pojęcie przywództwa jest stosunkowo nowe. W 1896 roku w najbardziej kompletnej nowożytnej księżnicy – Bibliotece Kongresu USA – nie było ani jednego tytułu na ten temat. Na przestrzeni życia jednej generacji (do 1981 roku) liczba takich pozycji wyniosła 5000, a obecnie liczona jest dziesiątkach tysięcy. Można przypuszczać, że wiąże się ono z narodzinami nauk organizacji i zarządzania i z potrzebami kształcenia i rozwoju menedżerów. Niektórzy przypisują narodziny tego pojęcia nowoczesnej polityce opartej na pozyskiwaniu i mobilizacji zwolenników przez wybitne jednostki: przywódców właśnie. A przecież najprostsza intuicja językowa mówi nam, że przywództwo jest źródłem władzy nad innymi (Sztompka, 2002, s. 385). Władza zaś jest przedmiotem refleksji niemal od zarania dziejów myśli ludzkiej. Co więcej, porównanie rozważań na ten temat sprzed ponad 2500 lat i współczesnych jest bardzo pouczające.

Tab. 3. Oblicza menedżera

Zarządzanie	Wypowiedzi podlaskich liderów
Kapitał ludzki	Gołąbiewski: <i>Najważniejsi w firmie są ludzie. Staram się tworzyć warunki, by ludzie w naszej firmie się spełniali. Niezmiernie ważne jest pokazywanie ludziom przyszłości - jeśli nie ma perspektywy i jest to fabryka bez duszy, to wystarczy jakiś błąd w zarządzaniu i może mieć kłopoty</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 28).
Idealny szef	Gołąbiewski: <i>Szef jest dobry wtedy, gdy potrafi wyłuskać z ludzi najlepsze cechy, najlepsze pomysły, największą efektywność</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 28).
Ludzie jako kapitał	Owsiejew: <i>Nazywam siebie liberalno-demokratycznym autokratą. Podejmuję decyzję, ale staram się korzystać z wiedzy i kompetencji innych.. Uważam, że umiem wykorzystywać potencjał innych (...), ale także potrafię ich motywować</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 42).
Decydent	Jarmołowicz: <i>Czy jest Pan autokratą w firmie?</i> Stolarski: <i>Nie jestem aż tak ostry. Decyzje są czasami trudne, więc dyskutujemy, przekonujemy się. Teraz, gdy jest nas więcej, robimy narady, w czasie których ustalamy strategię działania. Ale ktoś musi podjąć ostateczną decyzję i to jestem ja</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 73).
Dobra organizacja	Mikołuszko: <i>Najlepiej zgromadzić wokół siebie ludzi mądrych i potrafiących rozmawiać ze sobą. Ludzie pójdą za Tobą, jeśli widzą perspektywę rozwoju, dostrzegają, że wszystko jest przyzwoicie zorganizowane</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 85).
Skuteczne działanie	Karczewski: <i>Wydaje mi się, że mam cechy przywódcze, potrafię szybko i skutecznie działać niezależnie od tego, gdzie jestem</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 114).
Delegowanie uprawnień	Szumski: <i>Ja nie jestem rzemieślnikiem, który siedzi w gabinecie i pilnuje pieniędzy. O wszystkim decyzja moi pracownicy, ja mogę wyjechać powiedzmy na miesiąc, i tutaj wszystko będzie dobrze działało. Tak budowałem swoją firmę od początku – delegacja uprawnień. Pogrzebne są kompetencja i delegacja władzy. Świadomie doprowadziłem do sytuacji, że bezpośrednio nie zajmuję się firmą – ani produkcją, ani finansami, ani atestacją urzędzeń, nawet tym, co robi biuro konstrukcyjne</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 131).
Zarządzanie przez cele	Strzałkowski: <i>Najważniejsze w firmie są wyniki i organizacja. Przez dobrą organizację rozumiem precyzyjne wyznaczanie celów, zakresu obowiązków, tak by wszyscy wiedzieli, co mają robić i za co odpowiadają</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 152).
Liberalny styl zarządzania	Żubrycki: <i>Jestem szefem zbyt liberalnym. Ale Pracownicy znają moje 4 zasady: po pierwsze- błędy zdarzają się nawet najlepszym, po drugie – błędy naprawiamy, po trzecie - na błędach się uczymy i po czwarte – błędy wybaczymy</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 169).
Demokratyczny styl zarządzania	Lesisz: <i>Zdaję sobie sprawę, że nie ma idealnego szefa i ja też nim nie jestem. Jednak daję się przekonać racjonalnymi argumentami, ponieważ należy czasem posłuchać ludzi, bo oni też mogą przynieść gotowe rozwiązania, które nam nawet do głowy nie przyjdą</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 185).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jarmołowicz, 2013).

Chociaż uporządkowanie rzeczywistości jest konieczne, skuteczny menedżer nie powinien dopuścić, aby stało się to jego obsesją. Powinien zdawać sobie sprawę, że wyzwolenie potencjału twórczego firmy jest dla niej szansą rozwoju. Podczas gdy kreatywność może zagrozić obecnym sposobom organizowania, jest również źródłem inwencji, innowacji, pasji życia. Potrzebujemy jej w naszym życiu, by ciągle stawiać wyzwania techniczne uporządkowanym organizacjom, aby nie uległy stagnacji i zdołały dopasować swe funkcjonowanie do zmieniających się okoliczności. Ponieważ kreatywność powinna być cechą twórców, drugie oblicze przywództwa przybiera twarz artysty.

Tab. 4. Oblicza artysty

Artyzm	Wypowiedzi podlaskich liderów
Wizjonerstwo	<i>Szumski: Jestem szalonym wizjonerem, bo wylapuję różne tematy, które wszystkim wydają się nierozwiązywalne (Jarmołowicz, 2013, s. 128).</i>
Tworzenie	<i>Szumski: Jeśli zajmuję się jakimś tematem, to jestem jak chimeryczny artysta, który na przykład napisze jakiś utwór muzyczny, włoży w to masę pracy, a później wychodzi z tym utworem do rynku, a wszyscy mówią „Eeeee, kiepsko” (Jarmołowicz, 2013, s. 129).</i>
Inspiracja	<i>Lesisz: Pierwsze kolekcje były tworzone przy współpracy z głównym technologiem z „Wzorcowej”. Ja mówiłam, jak sobie wyobrażam dany produkt, częściowo inspirowały mnie też produkty zakupione w Stanach. Później robiliśmy przeróbki, jakieś udoskonalenia i tak – krok po kroku- powstawały nasze pierwsze modele (Jarmołowicz, 2013, s. 177-178).</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jarmołowicz, 2013).

Przywódcy biznesowi dokonują często nowatorskich zmian, gdy odgrywają rolę przynależne artystom. By jednak całkowicie wykorzystać swój potencjał muszą wzniecić iskrę kreatywności w innych. Wpływowi kierownicy, będący wzorem do naśladowania, przyjmują rolę kapłana, szczególnie, gdy symbolizują głębokie wartości i wierzenia, które wzmacniają gotowość członków przedsiębiorstwa na zmiany organizacyjne. Ten dar podsycania odwagi w czasie zachodzących zmian, dostarczania pociechy i otuch w mierzeniu się z obawami, które zmiana przynosi, jest trzecim obliczem przywództwa, które symbolizuje kapłan.

Tab. 5. Oblicza kapłana

Etyka	Wypowiedzi podlaskich liderów
Lojalność	Gołąbiewski: <i>Ja jestem starej daty, dla mnie liczy się przede wszystkim lojalność</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 23).
Zaufanie	Gołąbiewski: <i>Mam wrażenie, że pracownicy mi ufają, a to mnie buduje</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 24).
Uczciwość, otwartość, prawdomówność	Gołąbiewski: <i>Lubię uczciwość i stawianie sprawy jasno. Nienawidzę kręactwa, fałszu. Wolę najgorszą prawdę niż kłamstwo</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 25).
Uczciwość, rzetelność	Gołąbiewski: <i>Zawsze stawiam sprawę jasno, uczciwie i rzetelnie. Takie są moje zasady</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 25).
Odpowiedzialność	Gołąbiewski <i>Trzeba być odpowiedzialnym i takim staram się być</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 26).
Słowność	Owsiejew: <i>Dla mnie ważne jest dotrzymanie słowa</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 46).
Stołość zasad moralnych	Charkiewicz: <i>Jeśli wytrzymasz w biznesie lat 20, będziesz stały w swoich zasadach, nie będziesz starał się nikogo oszukać, nie będziesz kłamać, to wtedy masz komfort, bo ludzie tobie ufają</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 57-58).
Rozwój	Stolarski: <i>W biznesie jest jak w biblijnej przypowieści o talentach – masz obowiązki, by talenty, które dostałeś od Boga, rozwijać</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 77).
Godność	Mikołuszko: <i>Najważniejsze w życiu to przeżyć je godnie</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 97).
Uczciwość	Karczewski: <i>Uczciwość zawsze popłaca. Ale uczciwość także kosztuje</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 110).
Uczciwość	Strzałkowski: <i>Uczciwość w biznesie to warunek podstawowy. Mnie nie interesuje robienie interesów z ludźmi nieuczciwymi- to stracony czas. Wolę stracić pieniądze niż reputację</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 151).
Uczciwość, szacunek, bycie fair, pomocniczość	Żubrycki: <i>Rodzice, a szczególnie mama, nie wymagali, abym był najlepszy, ale żebym był uczciwy we wszystkim, co robię. Staram się być uczciwy w każdej sytuacji- w domu, w pracy, w kontaktach z klientami. To procentuje szczególnie w sytuacjach kryzysowych i trudnych. Wiem, że jeśli byłem fair w stosunku do innych, to zawsze mogę liczyć na ich wyrozumiałość, wsparcie czy pomoc. W biznesie irytuje mnie obłuda, i brak szacunku do innych</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 166).
Imperatyw kategoriowy	Lesisz: <i>U mnie bardzo liczy się człowiek. Sama wyznają taką zasadę i swoim współpracownikom wpajam, by zachowywali się tak, jak chcieliby, by ktoś zachowywał się w stosunku do nich. Uważam bowiem, że kultura i etyka są ważne w biznesie</i> (Jarmołowicz, 2013, s. 183).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jarmołowicz, 2013).

Dzięki dokładnej analizie treści wywiadów wyłonił się obraz ukazujący przenikanie się trzech archetypów związanych z rolą lidera – menedżera, artysty i kapłana.

Podsumowanie

Jaki syntetyczny obraz podlaskiego lidera wyłania się z przeprowadzonej analizy? Podlascy liderzy, podobnie jak ci, których sylwetki prezentowane były w „Harvard Business Review” i analizowane następnie przez Hatch, Kostereę oraz Koźmińskiego w książce *Trzy oblicza przywództwa*, mają trzy oblicza. Są menedżerami, kapłanami i artystami, lecz ich trzy oblicza nie są zrównoważone. Najwięcej jest w nich umiejętności i cech menedżera (techniczny sposób zarządzania), w następnej kolejności – kapłana, a na końcu artysty. Nie oznacza to jednak, że czynnik estetyczny wyrażany przez oblicze artysty – istnieje jedynie w szczątkowej postaci. W sensie, w jaki pojmowano sztukę w kolebce europejskiej cywilizacji – starożytnej Grecji, każdy z analizowanych liderów ucieleśnia sztukę i artyzm, ponieważ sztuka, tak jak ją rozumiano starożytności, obejmowała każdą umiejętność, jaką człowiek posiadał. W tym sensie przywództwo podlaskich przedsiębiorców jest sztuką, która opanowali w stopniu wybitnym. Doskonałych jednostek, odpowiadających w wysokim stopniu wszystkim wymienionym charakterystykom: menedżera, kapłana i artysty, prawdopodobnie nie ma. Są to więc maski, którymi mniej lub bardziej sprawnie posługują się przywódcy wychodząc poza konwencjonalny sposób życia i dokonując czegoś twórczego, niejednokrotnie ryzykownego, ale wzbogacającego ich samych i świat wokół nich.

Literatura

1. Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K. (2010), *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, artysta, kapłan*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa
2. Jarmołowicz W. (2013), *Liderzy podlaskiej gospodarki*, Admis, Białystok
3. Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa
4. Sztompka P. (2002), *Socjologia, Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków

The leaders of Podlasie economy. A collective portrait

Abstract

The aim of the paper is to prove that leaders of the biggest companies operating in the Podlasie region demonstrate three different faces. Initially, the concept of the three faces of leaders was presented in the book *The Three Faces of Leadership* by Hatch, Kostera and Koźmiński. The authors explained how business officers use aesthetics to lead their companies successfully. They looked at how the leaders inspire organizations with their creativity, virtue and faith, and thus show the faces of the artist and the priest alongside the technical and rational face of the manager. The presentation of the three faces of Podlasie companies' leaders is based on the interviews published in the book *Liderzy podlaskiej gospodarki* by Jarmołowicz. The Three Faces of Leadership derive directly from the theory of organizational narrative - a genre which is housed in a symbolic-interpretative paradigm of management.

Keywords

leadership, management, interpretative paradigm