

Arkadiusz Potocki

Katedra Zachowań Organizacyjnych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Przywództwo oparte na komunikacji i współdziałaniu

Streszczenie

W artykule omówiono ideę współpracy, koncepcję przywództwa jako formy pracy kierowniczej opartej na partycypacyjnym stylu kierowania i współdziałania z podległym zespołem pracowników oraz zaprezentowano wybrane zespoły wspomagające przywódców. W podsumowaniu przedstawiono wyniki badań empirycznych prowadzonych w przedsiębiorstwach z Małopolski obrazujące wybrane aspekty organizacyjnego i komunikacyjnego wsparcia współdziałania i współpracy w tych organizacjach.

Słowa kluczowe: współdziałanie, współpraca, praca zespołowa, przewodzenie, komunikacyjne wsparcie współpracy.

1. Wprowadzenie

Ł. Sułkowski [2013] zauważa, że nauka o zarządzaniu charakteryzuje się wieloma paradygmatami. Okazuje się, że część z nich ma charakter antynomiczny względem siebie. Z jednej strony preferowana jest indywidualna maestria, doskonałość w pracy, a z drugiej jedną z cenniejszych umiejętności jest praca zespołowa. W zarządzaniu główną troską wielu menedżerów jest walka konkurencyjna, dla niektórych liczy się współpraca. Jeśli zespołowość determinuje współdziałanie, to żadna złożona forma współdziałania i współpracy między ludźmi nie może obejść się bez komunikacji. Komunikowanie się umożliwia zaistnienie stosownego współdziałania między ludźmi, niezbędnego do realizacji określonych wartości, stanowiących cel dążenia pojedynczej jednostki, jak i kilku współpracujących

osób [Winkler 2008, s. 39]. Dla współpracy zasadnicze znaczenie ma kultura organizacji. Ceniony jest z jednej strony indywidualizm, z drugiej – kolektywizm oparty na współpracy.

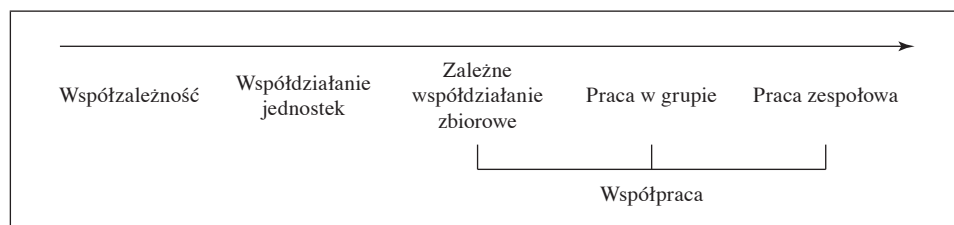
Najprościej współpracę można określić jako wzajemną pomoc pracowników w wykonywaniu powierzonego zakresem obowiązków zadania, jak też wspólnego zadania w przypadku pracy zespołowej. W obu przypadkach chodzi o wspomaganie poprzez dzielenie się wiedzą. P. Klimas definiuje to pojęcie jako „działanie wspólnie z kimś” lub „przyczynianie się do czegoś” [Klimas 2014, s. 15] i odnosi je do:

- działania wielopodmiotowego,
- jako dynamicznej i odrębnej kompetencji organizacji,
- rodzaju strategii zarządzania wiedzą, kreowaną przede wszystkim we wnętrzu organizacji.

W niniejszym artykule współdziałanie traktowane jest głównie jako płaszczyna strategicznego zarządzania wiedzą, w której komunikacja jest głównym lepszczem konstruowania (tworzenia) wiedzy.

J. Bendkowski [2012, s. 35] współpracę określa terminem „wspólnota działań” i odnosi ją „do procesu grupowego uczenia się ludzi, zainteresowanych rozwiązaniem określonego problemu i w tym celu współpracujących ze sobą przez dłuższy czas w formie wymiany pomysłów, szukania rozwiązań i tworzenia nowej wiedzy”. Współpraca ma miejsce nie tylko w trakcie pracy zespołowej, ale i podczas pojedynczego wzajemnego wspomaganie się wiedzą w pracy.

J. Stankiewicz i M. Moczulska [2015, s. 18], analizując rozwój zarówno ludzkości, a szczególnie organizacji, twierdzą, że „początkowo współdziałanie oznaczało wykonywanie zadań w obecności innych osób, zaś aktualnie przede wszystkim pracę zespołową”, przy czym współpracę traktują jako jedną z form współdziałania. W owej ewolucji na najniższym poziomie znajduje się współzależność (czyli czynność wykonywana przez jedną osobę wśród innych, które realizują odmienne zadania), a na najwyższym – praca zespołowa jako forma współpracy. Koncepcję powyższą prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Poziomy współdziałania

Źródło: [Stankiewicz i Moczulska 2015, s. 20].

2. Wybrane metody przewodzenia opartego na współdziałaniu

Rozpatrując znaczenie współdziałania w organizacjach i służebną rolę komunikacji w tym procesie, należy zauważyć, że w organizacjach można mówić o hierarchizacji, kategoryzacji celów i działań niezbędnych do ich osiągnięcia [Kricsfalussy 2008, s. 34 i nast.]. Współdziałanie i towarzysząca mu komunikacja służy osiągnięciu celu głównego organizacji, celów częściowych, strategicznych i operacyjnych – zatem wiązki celów (szerzej na ten temat [Potocki, Winkler i Żbikowska 2011, s. 145 i nast.]). Z dużym uproszczeniem takie zachowania menedżerskie, które preferują współpracę i wzajemną pomoc można określić mianem przewodzenia. Cechą charakterystyczną pracy przywódcy jest bazowanie na wiedzy swych współpracowników (a nie podwładnych) i tworzenie zespołu wspomagającego go w różnych działaniach związanych z osiąganiem celów swych jednostek organizacyjnych. Menedżerowie znają owe cele i w swych działaniach kierowniczych poprzez współdziałanie (nie tylko ze swymi współpracownikami) dążą do ich osiągnięcia.

Cechą charakterystyczną pracy przywódcy jest bazowanie na wiedzy współpracowników i tworzenie zespołów wspomagających przywódcę w różnych działaniach. Z wiodącej roli komunikacji i zespołowości w przewodzeniu M. Kouzes i B.Z. Posner [2010, s. 13] wyprowadzają „pięć naczelnych zasad wzorcowego przywództwa”, a mianowicie: wskazuj właściwą drogę, rozbudź wspólną wizję, nie bój się zmian, pozwól działać innym, motywuj i wspieraj.

Przywództwo opiera się także na partycypacji wyzwalającej chęć działania u współpracowników ukierunkowanych na kooperację w realizacji wizji i zakładanych celów organizacji. Jeśli przywódca ma do rozwiązania jakiś problem, to oczywiście podejmuje decyzję czy jest w stanie go sam rozwiązać, czy też wymaga to wsparcia zespołu współpracowników. O wyższości pracy grupowej (zespołowej) nad indywidualnym rozwiązywaniem problemów przesądza wiele specyficznych właściwości grupy, takich jak:

- niewyczerpalna rezerwa idei – zestaw wiadomości i pomysłów zespołu jest szerszy niż pojedynczej osoby i wywołuje poprzez dzielenie się wiedzą efekt synergii,

- istnienie w grupie rozsądnej krytyki – zgłaszane przez członków zespołu pomysły podlegają ocenie pozostałych członków zespołu przez pryzmat ich doświadczeń praktycznych i wiedzy,

- społeczny bodziec natchnienia – często osoba rozwiązująca problem potrzebuje nie tyle ścisłej informacji, ile okazji do dyskusji, do wyjaśnienia tego, co narodziło się w jej umyśle, a nie zdążyło się jeszcze wyklarować i jak stwierdzono proces ten zachodzi najlepiej podczas rozmów, dyskusji, dodatkowo zespół zaspokaja potrzebę komunikowania się,

- podpora twórczego entuzjazmu – grupa ma możliwość na zaistnienie dobrego nastroju, optymizmu i wiary siebie wśród jej członków,

- wyższa siła psychiczna – praca w zespole pomaga przezwyciężyć niepokój związany z aktualnym stanem rozwiązywania problemu. W grupie łatwiej o oderwanie się od bieżących spraw i przejście do fazy inkubacji pomysłów (por. [Drevet, Fustier i Kauffman 1975, s. 36–43]).

Najbardziej pożądaną formą wspomagania przywódców są zespoły interdyscyplinarne. G. Parker [2007, s. 9] do zalet zespołowego rozwiązywania problemów przez zespoły interdyscyplinarne zalicza:

- „szybkość – zespoły interdyscyplinarne skracają czas potrzebny na wykonanie określonych prac,

- złożoność – zespoły interdyscyplinarne zwiększają zdolność organizacji do rozwiązywania złożonych problemów,

- nastawienie na odbiorcę – zespoły interdyscyplinarne nastawiają zasoby organizacyjne na zaspokojenie potrzeb odbiorców,

- kreatywność – dzięki zebraniu osób o różnym doświadczeniu i wykształceniu zespoły interdyscyplinarne zwiększają potencjał twórczy organizacji,

- kształcenie organizacyjne – w porównaniu z osobami nienależącymi do zespołów interdyscyplinarnych, ich członkowie łatwiej rozwijają nowe umiejętności techniczne i zawodowe, przyswajają sobie większą wiedzę o innych dyscyplinach i uczą się, jak pracować z ludźmi mającymi różne style pracy zespołowej i reprezentującymi różne uwarunkowania kulturowe,

- jedyny punkt kontaktowy – zespół interdyscyplinarny zwiększa skuteczność działań obejmujących wiele zespołów, ponieważ jasno określa jedyne źródło informacji i decyzji”.

Kilku autorów z Harvard Business School przywództwo ujmuje jako proces współdziałania z zespołami liderów zmian w organizacji i uważa, że przywódcom na najwyższych szczeblach niezbędne są zespoły: informacyjne, konsultacyjne, koordynacyjne, decyzyjne [Wageman, Nunes, Burruss i Hackman 2010, s. 53 i nast.].

Zespoły informacyjne są powoływane z grona menedżerów i liderów zmian, a ich zadaniem jest gromadzenie i dystrybucja wiedzy dotyczącej funkcjonowania różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Członkowie takich zespołów spotykają się także, aby wysłuchać prezesa przywódcę, jego propozycji rozwoju i inicjatyw. Mogą wspólnie dojść do określonych wniosków niezbędnych do koordynacji działań poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników. Efektem spotkania jest wyższy stopień poinformowania członków zespołu na podstawie przekazu najświeższych danych z różnych komórek organizacyjnych. Takie zespoły są niezwykle efektywne pod warunkiem, że zapewni się atmosferę

do dzielenia się wszystkimi ważnymi informacjami, tzn. o sukcesach i błędach, szansach i zagrożeniach.

Zespoły konsultacyjne z reguły składają się z menedżerów wyższego szczebla zarządzania. Ich główna funkcja to doradzanie w podejmowaniu przez przywódcę kluczowych decyzji, dotyczących zachowania organizacji na rynku, reakcji na możliwość wejścia w alianse, możliwe fuzje i zagrożenie wrogim przejęciem. W odróżnieniu od zespołów informacyjnych zespoły konsultacyjne w większym stopniu dyskutują i stwarzają ich członkom większą okazję do organizacyjnego uczenia się. Dzięki zgłaszanym pomysłom nie tylko określają zawartość poszczególnych procesów informacyjnych, ale także przyczyniają się lepszemu skoordynowania obiegu informacji w przedsiębiorstwie. W porównaniu z zespołami informacyjnymi wymagają nie tylko umiejętności w zakresie doboru członków, ale także organizacji przebiegu obrad, a to już jest zadaniem przywódcy.

Zespoły koordynacyjne wspomagają przywódców w organizowaniu w czasie i przestrzeni równoległe wdrażanych złożonych przedsięwzięć (projektów) mających wielką wagę dla funkcjonowania organizacji.

Zespoły decyzyjne wspierają przywódców w dokonywaniu wyboru tych wariantów, które są najkorzystniejsze dla firmy. Zespół nie ma uprawnień decyzyjnych, a tylko pełni funkcje pomocnicze przez analizę różnych rozwiązań poprzez pryzmat różnych czynników oceny. Czasem jego propozycje mogą prowadzić do znaczących zmian w stosunku do otoczenia i zmian wewnątrz organizacji, w tym w aspektach uprawnień na różnych szczeblach piramidy organizacyjnej, a więc nowego podziału władzy.

Uogólniając, o współdziałaniu można mówić nie tylko w relacji przywódca zespół, ale także wewnątrz zespołu zadaniowego, podstawą bowiem działania jest wspólny cel, tzn. rozwiązanie problemu organizacyjnego. Tak więc przywództwo polega na tym, że menedżerowie są wspomagani twórczą pracą współpracowników.

R. Ryde [2009, s. 13] wprost twierdzi, że „przywództwo polega na wykorzystaniu procesu grupowego myślenia do tworzenia wspaniałych pomysłów i wprowadzania zmian tam, gdzie są one potrzebne”. Także komunikacja interpersonalna, a więc „rozmowa to proces, podczas którego myślenie się rozwija. To próba ognia, w której pomysły powstają i przybierają kształt”. Zatem wszelkie techniki komunikacji interpersonalnej, a szczególnie metody komunikacji zespołowej ukierunkowane na twórcze rozwiązywanie problemów organizacyjnych, są także narzędziami wspomagającymi przewodzenie jako metodę partycypacyjnego zarządzania.

W komunikacyjnym wsparciu przywództwa, rozumianego jako organizowanie współpracy (współdziałania), można wymienić grupy metod *stricte* komunikacyjnych oraz technik pomocniczych, które są w ich ramach wykorzystywane, tj.:

– w komunikacji interpersonalnej jako techniki pomocnicze można wskazać rozmowę, dyskusję, perswazję itd.,

– w komunikacji zespołowej jako techniki pomocnicze można przykładowo wymieć: metodę obrad i wszystkie jej pochodne, metody inwentyczne (heurytyczne), metody informatyczne, jak np.: Group-TeamWare, telekonferencje, wideokonferencje, metody wspomagające otwartość w procesach komunikacyjnych, np. Grupa T (por. [Potocki 2008, s. 80 i nast.]).

Przeprowadzone badania empiryczne w przedsiębiorstwach Polski Południowej wykazały, że menedżerowie firm w zakresie komunikacji wewnętrznej (nastawionej nie tylko na bieżącą realizację zadań, ale głównie na rozwój organizacji) jako główny kanał komunikacyjny (41,6%) wskazują na pocztę wewnętrzną e-mail, na drugim miejscu wystąpiła bezpośrednia rozmowa ze współpracownikami (26,8%), a 23,4% czasu komunikacji to nieformalne spotkania z pojedynczymi pracownikami lub nieformalne zebrania (por. [Makowiec i Potocki 2015, s. 24]). Wykorzystywane zatem są wszystkie z wyżej wymienionych metod.

Z badań własnych, zwłaszcza w zakresie stosowania zespołowych metod komunikacji w rozwiązywaniu problemów zarządzania w 120 przedsiębiorstwach z Małopolski, wynika, że ilość zmian organizacyjnych i jednocześnie innowacji wdrożonych w tych firmach jest bardzo słabe. Badanie wykazało, że w latach 2013–2014 w tych przedsiębiorstwach wdrożono tylko 81 zmian i 9 innowacji. Spora część tych wdrożeń to usprawnienia w samej komunikacji, innowacje zaś polegały na zastosowaniu najnowszych technologii IT. Mówiąc o współpracy w organizacjach, można wskazać współpracę między organizacjami (szeroko rozumianą kooperację) i współdziałanie na najniższym szczeblu zarządzania, tj. współpracy między stanowiskami wykonawczymi lub komórkami organizacyjnymi.

Współdziałanie wymaga stworzenia przez organizację odpowiednich warunków, zarówno społeczno-organizacyjnych, jak i materialnych. W ramach warunków społeczno-organizacyjnych wskazać można:

– kulturę organizacyjną preferującą wzajemną pomoc w pracy i współdziałanie. W praktyce oznacza to wspieranie grup wspólnych interesów, upowszechnianie np. rozmów konsultacyjnych (por. [Potocki i Łukasik 2014, s. 63 i nast.]);

– klimat organizacyjny sprzyjający innowacyjności. Kierownictwo organizacji powinno preferować klimat sprzyjający innowacjom, przy czym sprzyjać oznacza także nagradzać odpowiednio liderów zmian, organizować szkolenia zawodowe wspomagające kreatywność i innowacyjność;

– preferowanie w praktyce paradygmatu zespołowości;

– partycypacyjny styl kierowania – wiara w możliwości wykorzystania wiedzy pracowników, czyli odejście od autokratycznego stylu kierowania i indywidualnego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji;

- warunki do rozwoju zawodowego pracowników, których efektem będą również awanse na stanowiska kierownicze itp.;
- właściwą komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. W tym postulacie zawarte jest także zagadnienie informatycznego wspomaganie pracy zespołów rozwiązujących problemy zarządzania.

Warunki materialne, zwłaszcza przestrzenne, powinny umożliwiać kontakty pracownikom, generalnie sprzyjać zespołowej pracy umysłowej (por. [Paliszkiwicz 2007, s. 15 i nast.]). Ten postulat dotyczy tworzenia specjalnych pomieszczeń przeznaczonych dla wspólnot praktyków, grup wspólnych interesów czy rozmów konsultacyjnych, a także umożliwiających pracę stałych i doraźnych zespołów (komitetów).

3. Niektóre aspekty praktyki wspomaganie współpracy i współdziałania w wybranych organizacjach Małopolski

W celu przedstawienia skróconej diagnozy tego procesu opracowano narzędzie badawcze w postaci ankiety. Badaniem objęto 158 studentów studiów zaocznych (licencjackich, magisterskich i doktoranckich) kierunku zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie zatrudnionych w różnych przedsiębiorstwach Małopolski. Liczebność próby ustalono za pomocą metody T. Yamane [1967, s. 398]. Przyjęto założenie, że populacja generalna obejmuje więcej niż 100 tys. stanowisk pracy, a stopień dokładności wynosi około 4%, przy poziomie ufności 0,92. Badani pracownicy byli zatrudnieni w:

- przemyśle – 14,5%,
- budownictwie – nieco ponad 6,0%,
- bankowości i usługach finansowych – prawie 14,0%,
- w firmach świadczących inne usługi – 46,9%;
- w innych organizacjach gospodarczych – 17,0%.

Wielkość tych firm mierzona liczbą pracowników przedstawia się następująco: od 1 do 5 – 17%, od 6 do 50 – ponad 27%, od 51 do 250 – 24%, powyżej 250 – 32%. Jak zatem można zauważyć, przeważały organizacje średnie i duże. Badani zajmowali następujące stanowiska: wykonawcze – 36%, samodzielnego specjalisty – prawie 40%, menedżera szczebla niskiego lub średniego – ponad 13%, menedżera najwyższego szczebla zarządzania – około 10%. Przeważali pracownicy z wykształceniem średnim (50,63%), pozostali posiadali wykształcenie wyższe, których staż pracy przedstawia się następująco: do 1 roku – 17%, 1 – 5 lat ponad 61%, od 6 do 10 lat nieco ponad 10%, powyżej 10 lat – 10%.

Badanie wykazało, że w małopolskich przedsiębiorstwach przeważa demokratyczny, partycypacyjny styl kierowania, który ma sprzyjać współpracy w orga-

nizacji. Taki klimat występuje w prawie 66% badanych firm. To powoduje, że 85% menedżerów badanych przedsiębiorstw przy podejmowaniu decyzji korzysta z wiedzy swych współpracowników.

Około 86% respondentów twierdzi, że menedżerowie w ich zakładach pracy doceniają wiedzę swych współpracowników i przy rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania współpracują z nimi. Jednak dobór pracowników nie jest w pełni satysfakcjonujący, gdyż tylko niecałe 59% kierowników otacza się wysoko wykwalifikowanymi pracownikami. 60% badanych stwierdziło, że w ich organizacjach stawia się na rozwój zawodowy i że dominuje troska o realizację codziennych, bieżących zadań.

Ponad 77% respondentów uważa, że w ich firmach pracownicy ze sobą współpracują i chętnie dzielą się wiedzą, ale tylko w 33,5% przedsiębiorstw ceni się współpracę między pojedynczymi pracownikami. Ważne jest także to, że tylko w 34% badanych organizacjach bardziej ceni się umiejętność pracy zespołowej i sukces grupy niż indywidualne osiągnięcia pracowników, chociaż 76% firm wysoko ceni współdziałanie między komórkami organizacyjnymi.

Tylko niecałe 40% przedsiębiorstw organizuje szkolenia wspomagające pracę zespołową. W ocenie prawie 75% respondentów w ich zakładach pracy dla celów współpracy odpowiednio organizuje się komunikację wewnętrzną i zdaniem 68% respondentów oprogramowanie wykorzystywane w wewnętrznej sieci informacyjnej umożliwia komunikowanie ukierunkowane na współpracę.

W ocenie 66% badanych firm odprawy i zebrania są stałym instrumentem wspomagania współpracy, ale tylko 36% kierownictw firm popiera funkcjonowanie tzw. wspólnot praktyków. Reszta badanych uważa, że nieformalnych spotkań pracowników poświęconych omawianiu problemów w pracy przełożeni nie traktują jako zjawisko normalne i pożądane, chociaż w około 62% tych instytucji są pomieszczenia, gdzie występują dobre warunki do takich spotkań.

Generalnie 75% ankietowanych oceniło, że w ich zakładach pracy współpraca między pojedynczymi pracownikami oraz komórkami organizacyjnymi jest cenioną wartością ich kultury organizacyjnej.

4. Wnioski

Wyniki badań empirycznych należy traktować jako pilotażowe. Będą one kontynuowane w organizacjach poza Małopolską. Pozwalają one na sformułowanie kilku wniosków praktycznych:

– demokratyczny-partycypacyjny styl kierowania i stawianie na wiedzę pracowników nie przekłada się na liczbę wdrożonych zmian organizacyjnych i innowacji,

- zbyt mało uwagi przywiązuje się do szkoleń ukierunkowanych na „technologię” współdziałania,
- rozmowy pracowników nie są traktowane jako pożądana komunikacja o problemach pracy, lecz jako wymiana informacji o prywatnych sprawach,
- zbyt mało w organizacjach małopolskich jest pomieszczeń umożliwiających twórczą pracę zespołową,
- jest prawdopodobne, że przekonanie menedżerów o wyższości pracy zespołowej nad indywidualizmem nie jest powszechne u małopolskich menedżerów,
- w badanych firmach zbyt mało uwagi przywiązuje się do rozwoju pracowników, co w konsekwencji prowadzi do małej liczby szkoleń zawodowych; to jest jeden z ważniejszych mankamentów w zarządzaniu małopolskimi przedsiębiorstwami,
- współdziałanie, a zwłaszcza praca zespołowa i towarzysząca jej komunikacja, w zbyt małym stopniu przekładają się na liczbę zmian i innowacji w badanych organizacjach.

Literatura

- Bendkowski J. [2012], *Interaktywno-sieciowy model kształtowania wspólnot działań w kreowaniu i dyfuzji wiedzy w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Drevet A., Fustier M., Kauffman A. [1975], *Inwentyka. Metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, WNT, Warszawa.
- Klimas P. [2014], *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Kouzes J.M., Posner B.Z. [2010], *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kricsfalussy A. [2008], *Unternehmense. Die Abtablierung neuartiger Zielkategorien*, „Zeitschrift Führung + Organisation”, nr 1.
- Makowiec M., Potocki A. [2015], *Identyfikacja i diagnoza nieprawidłowości w komunikacji w organizacjach gospodarczych południowej Polski [w:] Wykorzystanie potencjału współczesnych technologii informacyjnych w zarządzaniu organizacjami*, red. L. Kiełtyka i W. Jędrzejczyk, Monografia Nr 297, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Paliszkievicz J. [2007], *Transfer wiedzy a organizacyjna kreatywność*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Parker G. [2007], *Zespoły interdyscyplinarne*, MT&DC Management Training & Development Center, Warszawa.
- Potocki A. [2008], *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Potocki A., Łukasik P. [2014], *Wybrane metody komunikacji ukierunkowane na wykorzystanie wiedzy w organizacji [w:] Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła i S. Wawak, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków.

- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A. [2011], *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Ryde R. [2009], *Istotą przywództwa jest rozmowa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Stankiewicz J., Moczulska M. [2015], *Od wspólnoty do kooperacji – zarys ewolucji (współ)działań istotnych dla zarządzania w organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Sułkowski Ł. [2013], *Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 277, Wrocław.
- Wageman R., Nunes D.A., Burruss J.A., Hackman J.R. [2010], *Zarządzanie zespołami liderów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Winkler R. [2008], *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Yamane T. [1967], *Elementary Sampling Theory*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New York.

Leadership-based Communication and Interaction

(Abstract)

The article consists of three parts. The first looks at the idea of cooperation while the second presents the concept of leadership as a form of managerial work, based on a participative management style and interaction with a subordinate team of employees. The second part also presents selected teams supporting leaders. The third part contains the results of empirical research conducted in companies from Malopolska, showing some aspects of organisational and communication support cooperation and collaboration in these organisations.

Keywords: interaction, cooperation, teamwork, leadership, communication, cooperation support.