

Przemysław Zbierowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

PRZYWÓDZTWO TRANSFORMACYJNE, NADZIEJA I OPTYZMIZM W ORGANIZACJACH WYSOKIEJ EFEKTYWNOŚCI

Streszczenie: W niniejszym artykule przedstawione zostały wyniki badań empirycznych dotyczących wpływu przywództwa transformacyjnego, nadziei oraz optymizmu na osiąganie przez organizację wysokiej efektywności. Do badań wykorzystano model oparty na pozytywnej nauce o organizacji (*Positive Organizational Scholarship* – POS) oraz nurcie organizacji wysokiej efektywności (*High Performance Organization* – HPO). Badania przeprowadzono w dwóch etapach: w pierwszym wykorzystano analizę obwodową danych do identyfikacji organizacji wysokiej efektywności, w drugim przeprowadzono szczegółowe badania jakościowe, których celem była odpowiedź na pytanie o źródła wysokiej efektywności.

Słowa kluczowe: organizacje wysokiej efektywności, pozytywna nauka o zarządzaniu, analiza obwodowa danych.

1. Wstęp

Badacze w dziedzinie zarządzania ciągle poszukują nowych metod rozpoznania przejawów i uwarunkowań sukcesu organizacji. Jednym z najnowszych nurtów w tym zakresie jest pozytywna nauka o organizacji (*Positive Organizational Scholarship* – POS). Proponuje ona nowy punkt widzenia i traktowania organizacji – jako „tajemnicy” czy „cudu”, który należy podziwiać, a nie jako problemu, który musi być rozwiązany. Nie ignorując tradycyjnych teorii, kładzie nacisk na zjawiska „pozytywne”, takie jak szlachetność, witalność, powaga prowadząca do doskonałości, transcendencja, pozytywna odmienność, niezwykła efektywność, pozytywne spirale rozkwitania. Z logiką pozytywnej nauki o organizacji w sposób naturalny wiąże się również nurt badawczy koncentrujący się na organizacjach o ponadprzeciętnej efektywności (*High Performance Organization* – HPO). Stara się on zidentyfikować kluczowe czynniki prowadzące organizację do osiągania wysokiej efektywności rozumianej w sposób wielowymiarowy, nieograniczający się do aspektu finansowego, ale obejmujący również kryteria społeczne, przede wszystkim realizację potencjału ludzi zaangażowanych w organizację. Wśród tego potencjału niewąt-

pliwie istotną rolę odgrywa również przywództwo transformacyjne oraz powiązane z nim nadzieja i optymizm.

W niniejszym artykule przedstawione zostały wyniki badań empirycznych dotyczących wpływu przywództwa transformacyjnego, nadziei oraz optymizmu na osiągnięcie przez organizację wysokiej efektywności. Badania zostały przeprowadzone w dwóch etapach, w pierwszym z nich wykorzystano analizę obwodową danych do identyfikacji organizacji wysokiej efektywności, w drugim przeprowadzono szczegółowe badania jakościowe, których celem była odpowiedź na pytanie o źródła wysokiej efektywności.

2. Pozytywna nauka o zarządzaniu i organizacji wysokiej efektywności

POS, powołany do życia w roku 2003 [Cameron i in. 2003], oferuje nowe spojrzenie na stare problemy, a właściwie idzie dalej, proponując zapomnienie o problemach, które wymagają rozwiązania, a skupienie się na organizacji jako „tajemnicy” czy „cudzie”, który powinniśmy podziwiać. Taki nowy punkt widzenia może przynieść korzyści w postaci lepszego zrozumienia zjawisk organizacyjnych i odkrycia nowych, niewidocznych wcześniej dla badaczy wyposażonych w tradycyjne podejścia i techniki.

Pozytywna nauka o organizacji ma swoją główną inspirację w pozytywnej psychologii, stworzonej przez Martina E. Seligmana w roku 1998. Psychologia pozytywna proponuje odmienną od tradycyjnej perspektywę, nie zastępując tradycyjnych podejść, ale podejmując próbę ich uzupełnienia. Przekierowuje uwagę z tego, czego ludziom brakuje, na to, co posiadają, podkreślając mocne strony ludzkiej natury, pozwalające budować pomyślne życie, rozkwitać i być szczęśliwym.

Dziedziną najbliższą pozytywnej nauce o organizacji i najbardziej przyczyniającą się do jej powstania i rozwoju jest rozwój organizacji, a w szczególności podejście doceniające. Jest to nurt badawczy w ramach rozwoju organizacji, który stara się wykorzystać pozytywne strony ludzkiej osobowości do wzmacniania zdolności organizacji do zmiany i rozwoju [Cooperrider, Srivastava 1987].

Bliska nurtowi pozytywnemu jest również koncepcja doskonałości organizacyjnej i wysokiej efektywności organizacji. W odniesieniu do organizacji doskonałej Peters i Waterman [1992] odkryli, że organizacje odnoszące sukcesy w sposób trwały posiadają koordynację między strategią, systemami, strukturą, stylem przywództwa, umiejętnościami i stylem uczestników organizacji. Ich badania dodatkowo wskazały na rolę podzielanego nastawienia umysłu i kultury organizacyjnej jako istotnych czynników w procesie osiągania wysokiej efektywności. Podejście takie zostało później rozwinięte przez wielu autorów [Waal 2005; Light 2005; Holbeche 2005], którzy tworzyli modele organizacji wysokoefektywnej.

Waal przeprowadził badania empiryczne, których wyniki wskazują na pozytywny związek charakterystyk wysokiej efektywności organizacyjnej z osiągnięciem wy-

sokiej efektywności, która pozwala organizacjom odnosić wielkie sukcesy. W szczególności osiem charakterystyk było istotnie i silnie skorelowanych z efektywnością [Waal 2006]: (1) projekt organizacji, (2) strategia, (3) zarządzanie procesami, (4) przywództwo, (5) orientacja długookresowa, (6) ciągłe doskonalenie, (7) kultura organizacyjna, (8) orientacja na zewnątrz.

Szczególnie istotna w perspektywie pozytywnej jest obserwacja, że dla odnowy i rozwoju organizacje muszą eksplorować i uczyć się nowych sposobów działania, równocześnie eksploatując sposoby działania już znane. Prowadzi to do odkrycia jeszcze bardziej złożonej natury efektywności organizacji oraz do złożoności jej pomiaru, wymagającej godzenia sprzeczności krótkiego i długiego okresu, zysku i rozwoju. Biorąc pod uwagę wszystkie przytoczone argumenty, można zaproponować wielowymiarowy zestaw mierników efektywności małych i średnich firm oparty na strategicznej karcie wyników [Kaplan, Norton 1996] oraz pozytywnej nauce o organizacji. Zestaw ten obejmuje: wzrost, zyskowność, wiarygodność, miary subiektywne odzwierciedlające realizację celów założyciela i właścicieli, innowacyjność oraz satysfakcję pracowników.

3. Model pozytywnej organizacji wysokiej efektywności

Korzystając z klasycznego modelu zaproponowanego przez Galbraitha [1995], zaproponować można model organizacji wysokoefektywnej, opierający się na dopasowaniu pomiędzy sześcioma głównymi elementami: strategią, kulturą, ludźmi, strukturą, zadaniami i systemami (tab. 1). W modelu tym każdy element otrzymuje postać zapewniającą dopasowanie, które z kolei prowadzi do osiągnięcia wysokiej efektywności w pozytywnym kontekście.

Tabela 1. Model organizacji wysokoefektywnej.

Element projektu organizacji	Cechy elementu
Strategia	wybitna (jasna i stwarzająca wyzwania) wizja – myślenie w czasie przyszłym, wizjonerskie cele stwarzające wyzwania
Kultura	zaufanie; integracja społeczna, improwizacja (innowacyjność, szeroki zakres swobody eksperymentowania, zdolność do zmiany)
Ludzie	przyciąganie wyjątkowych (wewnętrznie zmotywowanych), zaangażowanych ludzi, empowerment, zaangażowanie i obywatelstwo organizacyjne, przywództwo transformacyjne
Struktura	elastyczność struktury – elastyczność funkcjonalna, decentralizacja, deformalizacja, płaska i prosta struktura
Zadania	dzielenie się informacją i wiedzą, udoskonalanie procesów i produktów, kreowanie wartości dla interesariuszy
Systemy	sprawiedliwe systemy wynagradzania i motywowania; otwarta komunikacja, elastyczne systemy w całej organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany model w zakresie strategii zaleca posiadanie przez organizację trwałej wizji, która mobilizuje do wyężonego wysiłku, z drugiej jednak strony proces tworzenia strategii musi być ciągły, aby zapewnić dopasowanie zewnętrzne organizacji. Kluczowymi elementami tego procesu są czujność oraz myślenie w czasie przyszłym. Istotnym elementem jest również wytyczanie celów, które będą wyzywające dla uczestników organizacji. Kultura organizacji wysokoefektywnych oparta jest na silnych kluczowych wartościach, pozostawia jednak szeroki zakres swobody, w szczególności w zakresie eksperymentowania. Istotne jest ukierunkowanie kultury na wysoką efektywność. Kultura ta jest ponadto innowacyjna, otwarta na ciągłą zmianę oraz oparta na zaufaniu pomiędzy uczestnikami organizacji oraz interesariuszami. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi kluczowe jest przyciąganie odpowiednich, a właściwie wyjątkowych ludzi do organizacji, a następnie umiejętne korzystanie z ich potencjału oraz rozwijanie go, w czym szczególną rolę odgrywają nowoczesne koncepcje, takie jak empowerment czy coaching.

W budowaniu struktury dla organizacji wysoko efektywnej kluczowe jest utrzymanie jej prostoty i płaskości, które pozwolą organizacji na nieustanne adaptowanie się do otoczenia oraz pozostałych elementów projektu. Podstawowe zadania organizacji w jej drodze do wysokiej efektywności polegają na budowaniu bliskich relacji z interesariuszami, które jest dokonywane poprzez kreowanie dla nich wartości. Do innych istotnych zadań należy dzielenie się informacją i wiedzą oraz ciągłe udoskonalanie istniejących w organizacji procesów. Ważnymi systemami dla wysokiej efektywności są systemy wynagradzania i motywowania oparte na sprawiedliwych zasadach oraz technologie informacyjne i informatyczne zapewniające platformę dla innowacyjności i komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, a jednocześnie zaprojektowane w przekroju całej organizacji w taki sposób, aby łatwo mogły dostosowywać się do stawianych przed nimi wyzwań.

4. Przywództwo transformacyjne, nadzieja i optymizm

Organizacyjna efektywność oraz doskonałość są jedynie dwoma z wielu zjawisk prezentowanych w pozytywnej nauce o zarządzaniu. Kolejnym jest harmonia. Opierając się na wielu wcześniejszych pracach, stwierdzić można, że utrzymywanie harmonii organizacyjnej sprawia, że organizacje nie tylko działają bardziej efektywnie, ale że działają efektywnie w pozytywnym sensie, zaspokajając potrzeby swoich interesariuszy i tworząc potencjał dla przyszłego wzrostu i rozwoju. Harmonia organizacyjna jest tutaj zatem zarówno instytucją kreowania określonych konsekwencji, jak i konsekwencją samą w sobie.

Istnieje wiele dowodów, iż jednym z kluczowych elementów komponentu „ludzie” w układzie Galbraitha jest przywództwo transformacyjne. Istnieje również wiele dowodów, iż przywództwo transformacyjne ma większy wpływ na efektywność w kontekście wysokiej efektywności. Prowadzone wcześniej badania wskazują na to, że transformacyjni liderzy są bardziej kompetentni w tworzeniu istotnych pro-

cesów zespołowych (takich jak zwartość grupy, potencjał zespołu, zbiorowa efektywność, organizacyjne zaufanie i poświęcenie, poczucie wyższego celu i podzielną wizją) [Bass i in. 2003; Shamir i in. 1993]. Niektórzy autorzy również sugerują, że nadzieja i optymizm są powiązane z przywództwem transformacyjnym i pomagają osiągać wysoką efektywność.

Przywództwo transformacyjne jest formą relacji między liderem a podwładnym, która wynosi się ponad relację wymiany typową dla przywództwa transakcyjnego poprzez rozwijanie, stymulację intelektualną oraz inspirowanie podwładnych do poświęcania swojego interesu dla celów ogółu, misji oraz wizji [Lim, Ployhart 2004, s. 611]. Nadzieja jest zjawiskiem poznawczym składającym się z dwóch komponentów: ścieżki do celu i agencji. Ścieżka do celu odzwierciedla percepcję osoby odnośnie do jej możliwości stworzenia właściwej drogi do osiągnięcia celu. Agencja jest komponentem motywacyjnym, który utwierdza osobę na jej wyobrażonej drodze do osiągnięcia celu. Optymizm oznacza założenie, że dobre wydarzenia są bardziej prawdopodobne od złych. Optymistyczni liderzy mają tendencję do tworzenia pozytywnej wizji przyszłości dla podwładnych [Peterson i in. 2009].

Wydaje się również, iż pozostałe elementy, na których wpływ na wysoką efektywność wskazują wyniki przeprowadzonych już przeze mnie badań (wybitność wizji, empowerment – zwłaszcza znaczenie i kompetencje, zaufanie, postrzeganie sprawiedliwości oraz improwizacja – zwłaszcza spontaniczność i wytrwałość) są kształtowane przez transformacyjnych liderów, najczęściej właścicieli-menedżerów małych i średnich firm. Istnieje również wiele dowodów, iż styl przywództwa (zwłaszcza styl transformacyjny) ma wpływ na efektywność (na przykład [Lim, Ployhart 2004]), warto zatem rozszerzyć model o przywództwo transformacyjne, a także zjawiska blisko z nim związane, a przy tym jednoznacznie pozytywne – nadzieję i optymizm. Przywództwo transformacyjne jest tu potraktowane jako konstrukt wielowymiarowy, obejmujący wyidealizowany wpływ, inspirującą motywację, stymulację intelektualną oraz zindywidualizowane podejście. Główne pytanie zatem brzmi: jak przywództwo transformacyjne przyczynia się do osiągania wysokiej efektywności? Z powyższego wywodu wyłaniają się również hipotezy badawcze:

H1: Liderzy w wysoko efektywnych małych i średnich przedsiębiorstwach prezentują styl transformacyjny.

H2: Liderzy w wysoko efektywnych małych i średnich przedsiębiorstwach przedstawiają wysoki poziom nadziei i optymizmu.

5. Projekt badań, zmienne, miary, próba badawcza i metody badawcze

W celu weryfikacji empirycznej postawionych hipotez przeprowadzone zostały badania ilościowe z wykorzystaniem analizy obwodowej danych oraz badania jakościowe. Próba badawcza składała się z dwunastu wysokoefektywnych małych i śred-

nich firm. Zostały one wybrane poprzez ranking „gazel biznesu” prowadzony przez „Puls Biznesu”. Aby móc być uwzględnionym w rankingu, firma musi spełniać następujące warunki: działać nieprzerwanie przez ostatnie trzy lata, osiągać zysk przez ostatnie trzy lata, posiadać obrót nie mniejszy niż 3 mln złotych i nie większy niż 200 mln złotych, zwiększać obrót przez ostatnie trzy lata każdego roku oraz mieć dobrą reputację. Jako że próba badawcza dla zastosowania metody analizy obwodowej danych musi być homogeniczna, do badania zostały wzięte firmy z jednej branży – handlu produktami stalowymi, które mają podobny profil działalności. Ogólna liczba 55 takich firm była ujęta w rankingu gazeli biznesu, kwestionariusze wysłano do wszystkich za pośrednictwem poczty elektronicznej, po czym następowała rozmowa telefoniczna. Dwanaście wypełnionych kwestionariuszy odesłano, co daje współczynnik odpowiedzi na poziomie 22%. Zgromadzony materiał empiryczny został zanalizowany przy wykorzystaniu analizy obwodowej danych oraz oprogramowania xIDEA firmy ProdTools, pewne obliczenia również przeprowadzono za pomocą pakietu SPSS.

Przeprowadzone badanie metodą analizy obwodowej danych zostało uzupełnione o badania metodami jakościowymi. Ich podstawą był ustrukturyzowany wywiad z właścicielem firmy (ewentualnie współwłaścicielem). Wywiad składał się z otwartej listy dwudziestu pięciu pytań obowiązkowych, które były zadawane w czasie każdego wywiadu, oraz pytań dodatkowych, które wynikały z przebiegu rozmowy i dotyczyły kwestii znaczących dla badania i pojawiających się w trakcie wywiadu. Pytania dotyczyły oceny efektywności firmy, relacji efektywności do efektywności założonej (planowanej), sfer monitorowania efektywności, zestawu kluczowych wskaźników efektywności i ich wykorzystywania, źródeł sukcesu firmy, strategii, stylu przywództwa, empowermentu, improwizacji, kultury organizacyjnej i podzielanych wartości, zaufania, sprawiedliwości, nadziei i optymizmu. Każdy z wywiadów trwał około godziny i uzupełniony był wypełnieniem przez ankietowaną osobę kwestionariusza.

Analiza obwodowa danych (DEA – *Data Envelopment Analysis*), zwana również analizą brzegową, jest niesłychanie skuteczną metodą pomiaru efektywności względnej. Jednostka analizy w DEA jest zwana jednostką podejmującą decyzje (DMU – *Decision Making Unit*). DMU może być prawie wszystko: firmy, instytucje niekomercyjne, nawet ludzie. DEA była wcześniej wykorzystywana do pomiaru efektywności oddziałów banków, agencji rządowych, departamentów policji, uniwersytetów, szpitali, linii lotniczych [Schefczyk 1993; Thanassoulis 2001; Casu, Thanassoulis 2006], ale również graczy bejsbolu. Podstawowym założeniem DEA jest to, że jednostki poddawane badaniu są jednorodne, co oznacza, że działają w tych samych warunkach oraz, że używają tych samych wejść (*input*) do produkcji tych samych wyjść (*output*). Prawidłowa identyfikacja wejść i wyjść jest kluczowa dla skuteczności DEA. Wybór taki powinien być kompletny i obejmować najistotniejsze zasoby i efekty działania jednostki zarówno ilościowe, jak i jakościowe.

6. Wyniki badań

Wyniki analizy obwodowej danych wskazują, że spośród dwunastu przebadanych firm pięć znalazło się na granicy efektywności. Nadano im kodowane nazwy DPS, KDT, MGS, MST i RST. Co ciekawe, firmy, które znalazły się na granicy efektywności, czyli o topowej efektywności, nie były firmami, które znalazły się najwyżej w ranking gazel biznesu. Zajmowały one odpowiednio pozycje czternastą, jedenastą, szesnastą, czterdziestą trzecią oraz czterdziestą czwartą. Różnica ta wynika z przyjęcia innych metodologii. W rankingu gazel biznesu bierze się pod uwagę wzrost sprzedaży i jest on jedynym czynnikiem rangującym firmy. W przeprowadzonym badaniu bierze się pod uwagę szeroki zakres czynników dotyczących zarówno efektywności, jak i jej źródeł, które poddaje się analizie obwodowej danych. Tabela 2 zawiera wyniki dotyczące wzrostu sprzedaży, zatrudnienia oraz obrotów. Wzrost sprzedaży został przedstawiony w porównaniu dwuletnim, na przykład wzrost sprzedaży w roku 2008 reprezentuje relację sprzedaży w roku 2008 do sprzedaży w roku 2006. Obroty firmy podano w milionach złotych.

Firmy, które osiągnęły najwyższą efektywność, to przeważnie firmy małe, zatrudniające do dwudziestu pięciu pracowników. Tylko jedna firma jest przedsiębiorstwem średnim, zatrudniającym pięćdziesięciu dziewięciu pracowników. Większość przebadanych liderów można określić jako menedżerów o stylu transformacyjnym. Ich podejście jest raczej nieformalne i przyjazne, utrzymują oni luźną atmosferę w miejscu pracy i skupiają się na zadaniach bardziej niż na przestrzeganiu godzin pracy oraz procedur. Pod względem stylu zarządzania występowały różnice między firmami umieszczonymi wyżej w rankingu gazel biznesu a firmami umieszczonymi nieco niżej. Do pierwszej grupy należały DPS, KDT oraz MGS, do drugiej MST oraz RST. W pierwszej grupie występowały silne więzi między liderami a pracownikami, respondenci podkreślali przyjazną atmosferę, znali dobrze pracowników, pomagali im w ich problemach osobistych (MGS), byli zainteresowani tym, co pracownicy mieli do powiedzenia (KDT). Sugeruje to istnienie indywidualnego podejścia do pracowników.

Tabela 2. Wyniki badań w zakresie wzrostu sprzedaży, zatrudnienia i obrotów

Wskaźniki	Kody				
	DPS	KDT	MGS	MST	RST
Wzrost sprzedaży 2006/2008 (%)	206,05	227,77	193,14	147,49	140,97
Obroty 2008 (mln zł)	23,94	101,70	42,81	64,79	15,55
Zatrudnienie	25	18	25	59	30

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań można również wyczytać istnienie intelektualnej stymulacji pracowników w stylu zarządzania. Pracownicy posiadali szeroki zakres swobody w swoich działaniach. W stylu przywództwa obecny był również wyide-

alizowany wpływ. Manifestowany był on poprzez przedstawianie silnych wartości i oczekiwanie od pracowników podążania za nimi.

Dobrym argumentem przemawiającym za efektywnym stylem przywództwa była niska fluktuacja w przebadanych przedsiębiorstwach wysokiej efektywności. Niewiele było przypadków pracowników odchodzących z pracy w tych firmach. Jeden z respondentów (KDT) podzielił się historią z czasów zakładania firmy. Kiedy wraz z partnerami odchodzili z firmy, w której pracowali, aby rozpocząć działalność na własną rękę, większość pracowników pracujących w ich zespołach postanowiła opuścić firmę razem z nimi, decydując się podjąć ryzyko przeniesienia do firmy, która wtedy jeszcze nie istniała. Według respondenta powodem tego były silne wartości podzielane przez niego i jego współników, które pozwoliły pociągnąć ludzi za sobą.

Powyższe wyniki zapewniają wsparcie dla hipotezy H1. Przebadani właściciele-menedżerowie przejawiali również wysoki poziom nadziei i optymizmu. Było to szczególnie widoczne, wzięwszy pod uwagę fakt, że badania prowadzono w czasie kryzysu gospodarczego (czerwiec 2009 r.). Większość respondentów stwierdziła, że kryzys działa na ich korzyść, są bowiem do niego przygotowani poprzez posiadanie silnych fundamentów, kryzys natomiast uderzy w ich konkurentów, którzy mają mniej ugruntowaną pozycję. Wyniki te potwierdzają prawdziwość hipotezy H2.

7. Podsumowanie

Liderzy w badanych firmach reprezentują styl transformacyjny zarządzania. Przejawiają oni indywidualne podejście do pracowników, stymulują ich intelektualnie, czasem traktują jak rodzinę. Skutkiem takiego podejścia jest wysoki poziom zaufania do liderów wśród pracowników, którzy czasem godzą się na podejmowanie osobistego ryzyka w imię pomyślności firmy. Pracownicy są również bardzo ważni dla liderów, którzy uważają, że ważniejsza dla firmy niż szybki rozwój jest stabilność i pewność, że będą mogli wypłacić pracownikom wynagrodzenia. Jest to również powiązane z atmosferą optymizmu tworzoną przez liderów. Odbierają oni kryzys gospodarczy jako zjawisko naturalne, a nawet sprzyjające ich firmom i chętnie dzielą się swoim optymistycznym nastawieniem z pracownikami i interesariuszami.

Z przeprowadzonych badań wynikają istotne rekomendacje praktyczne dotyczące rekrutacji menedżerów oraz stylu zarządzania. W zakresie rekrutacji zalecać można zwracanie uwagi na styl prezentowany przez kandydatów na stanowiska menedżerskie. Powinni być preferowani kandydaci o transformacyjnym stylu zarządzania, charakteryzujący się również optymizmem. W zakresie zarządzania powinno się tworzyć pracownikom wizję nasyconą optymizmem i nadzieją. Pracownicy, kierując się taką wizją stworzoną przez lidera, mają większą wiarę w osiągnięcie celu, wyższą ocenę swoich kompetencji, a także są bardziej skłonni do podejmowania ryzyka, co przekłada się na wyższe wyniki.

Literatura

- Bass B.M., Avolio B.J., Jung D.I., Berson J., *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*, „Journal of Applied Psychology” 2003, Vol. 88, s. 207-218.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Foundations of positive organizational scholarship*, [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, s. 3-13.
- Casu B., Thanassoulis E., *Evaluating cost efficiency in central administrative services in UK universities*, „Omega” 2006, Vol. 34, s. 417-426.
- Cooperrider D.L., Srivastava S., *Appreciative inquiry in organizational life*, [w:] R.W. Woodman, W.A. Pasmore (red.), *Research in Organizational Change and Development: An Annual Series Featuring Advances in Theory, Methodology and Research*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT, 1987, s. 129-169.
- Galbraith J.R., *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco 1995.
- Holbeche L., *The High Performance Organization. Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*, Elsevier/Butterworth Heinemann, Oxford 2005.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Light P.C., *The Four Pillars of High Performance. How Robust Organizations Achieve Extraordinary Results*, McGraw-Hill, New York 2005.
- Lim, B.-C., Ployhart, R.E., *Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts*, „Journal of Applied Psychology” 2004, Vol. 89, s. 610-621.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.
- Peterson S.J., Walumbwa F.O., Byron K., Myrowitz J., *CEO positive psychological traits, transformational leadership and firm performance in high-technology start-up and established firms*, „Journal of Management” 2009, Vol. 35, s. 348-368.
- Schefczyk M., *Operational performance of airlines: An extension of traditional measurement paradigms*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, s. 301-317.
- Shamir B., House R.J., Arthur M.B., *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*, „Organizational Science” 1993, Vol. 4, s. 577-594.
- Thanassoulis E., *Introduction to the Theory and Application of Data Envelopment Analysis*, Kluwer Academic Publishers, Norwell 2001.
- Waal A.A. de, *Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioral Approach*, Palgrave/Macmillan, Hampshire – New York 2006.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, HOPE AND OPTIMISM IN HIGH PERFORMANCE ORGANIZATIONS

Summary: The paper presents the results of the research on the influence of transformational leadership, hope and optimism on achieving high organizational performance. The research model has been based on Positive Organizational Scholarship and High Performance Organization notion. The research has been conducted in two stages, in the first one the group of high performing organizations has been recognized using Data Envelopment Analysis, in the second the detailed antecedents of high performance have been investigated using qualitative research methods.

Keywords: Positive Organizational Scholarship, High Performance Organization, transformational leadership.