

ANALIZĂ COMPARATIVĂ - SERVANT LEADERSHIP ȘI LEADERSHIP TRANSFORMAȚIONAL

Andreia ISPAS
Facultatea de Economie și de Administrare a Afacerilor,
Universitatea de Vest din Timișoara, România
andreia.ispas@feaa.uvt.ro

Adriana Elena ȚEBEIAN
Facultatea de Economie și de Administrare a Afacerilor,
Universitatea de Vest din Timișoara, România
tebeian_adriana@yahoo.com

Abstract

Servant leadership (Greenleaf, 1970) and Transformational Leadership (Burns, 1978) are the main subjects in organizational research beginning with the '70. During this period the ideas were conceptualized, studies were done to observe the effects of applying the styles inside the organizational environment, the impact on individual and group performance. During the same period were also formulated principles, characteristics and conceptual models for their implementation. Among the well-known forms of leadership, transformational and servant leadership are the most desirable forms inside organizations.

The purpose of this paper is to make a comparative analysis of the two concepts of leadership through the dynamics of the concepts, the features, characteristics and principles with the main focus on common elements, what is distinctive for each of the two styles, what makes the difference between transformational leadership and servant leadership.

The method used is qualitative research based on comparative analysis.

By this article we wanted to shape some arguments to sustain the feasibility of the two concepts inside different organizational contexts in Romania (hotel industry and automotive industry).

Cuvinte cheie: Transformational leadership, servant leadership, performance, hotel industry, automotive industry.

Codificare JEL: M12, M14, M54

1. INTRODUCERE

Încă de la început trebuie avută în vedere necesitatea înțelegerii exacte a acestui demers științific. Obiectivul principal este clarificarea conceptelor și conturarea elementelor comune și diferențiale în ceea ce privește Servant Leadership-ul și Leadership-ul transformațional. Analiza este fundamentată pe baza renumitelor studii din literatura de specialitate a leadership-ului.

Printre rezultatele obținute, prin această cercetare analitică și comparativă, se enumeră factorii care conduc la aceste diferențe: contextul organizațional, orientarea liderului și mai ales sursa de putere a sa (carisma și orientarea primus inter pares).

Se pornește de la premisa că cele două concepte: servant leadership și leadership-ul transformațional nu sunt identice (așa cum ar putea părea dintr-o descriere teoretică generală), dar nici antitetice [1] ci sunt doar teorii complementare caracterizate de necesitatea unui leadership dinamic, permanent și simultan orientat atât spre îndeplinirea obiectivelor organizației cât și asupra influențării discipolilor în atragerea acestora să contribuie la bunul mers al activităților și la dezvoltarea profesională optimă.

Argumentele ce vor rezulta din acest demers analitic și comparativ vor demonstra necesitatea aplicării unui leadership transformațional și servant. Ele sunt cauzate de particularitățile teoretice și practice date de mediul organizațional studiat (mediul hotelier și cel industrial-automotive) acesta fiind propice aplicării acestor forme de

leadership de către liderii și managerii respectivi.

2. DELIMITĂRI CONCEPTUALE: SERVANT LEADERSHIP ȘI LEADERSHIP TRANSFORMAȚIONAL

2.1 Servant leadership

Termenul de „servant leadership” a fost introdus în teoria leadership-ului de către Robert Greenleaf în anii 1904-1990 și publicat pentru prima dată în anul 1970 la un Seminar intitulat „Liderul ca și slujitor/The servant as leader”. După publicarea cărții “Servant leadership” în 1979 cercetările sale devine luate în considerare de către managementul organizațiilor [2].

Pentru a explica cuvântul „servant” în limba română s-a analizat care dintre cele două cuvinte (servant sau/și serviabil) este cel mai potrivit în găsi un corespondent (cuvânt, expresie, metaforă) termenului de „servant leadership” (engleză). În demersul științific întreprins, abordarea aferentă domeniului studiat (industria ospitalității-industria hotelieră) este cea de „leadership serviabil”. În momentul în care acest concept va fi scos din contextul acestei industrii se va utiliza termenul de „Servant leadership” preluat ca atare din limba engleză (folosit exact și în mediul industrial-automotive).

Dicționarul Explicativ al Limbii Române, DEX (2011) definește cuvântul “*serviabil*” ca însemnând oferirea cu plăcere și cu promptitudine a serviciilor; îndatoritor, săritor, binevoitor. Cuvântul „*servant*” apare în DEX însoțit de următoarele conotații: soldat care deservește o gură de foc sau un alt mijloc de luptă / (Rar) Om de serviciu cu atribuții speciale în anumite instituții / persoană care efectuează diverse lucrări tehnice într-o instituție/ fr. Servant [3].

Totodată, termenul de „serviabil” are și conotația de implicare emoțională în actul de servire a celuilalt, pe când termenului de „servant” îi lipsește această componentă.

Spears (1995) a identificat 10 elemente esențiale în explicarea, formarea și practicarea servant leadership-ului. Din păcate nu a dus mai departe cercetarea sa, iar cele zece elemente identificate de el nu au fost constituite într-un model integrator.

Alți autori au încercat să sintetizeze diverse variații ale celor zece elemente în modele de sinteză, dar toate prezintă unele limitări [4].

Trecând peste aceste limitări și combinând modelele conceptuale cu rezultatele empirice obținute prin măsurarea Servant leadership-ului, Van Dierendonck (2010) construiește un model având la bază următoarele șase componente (p.6):

1. **împuternicire, însuflețire și dezvoltarea oamenilor.** Această abordare conduce la asimilarea leadership-ului transformațional;
2. **umilința** – se referă la abilitatea de a recunoaște că poți beneficia de ajutorul și expertiza altora; interesul altora pe primul loc; modestie prin retragerea în umbră când o sarcină a fost îndeplinită (Patterson, 2003, Greenleaf, 1996, p.6) [4];
3. **autenticitatea** – a fi constant tu însuși (Harter, 2002, p.4) [4];
4. **acceptare interpersonală** - abilitatea de a înțelege experiența, sentimentele și locul de proveniență a persoanelor (George, 2000); de a renunța la percepții greșite și etichete (McCullough, Hoyt și Rachal, 2000, p.7) [4];
5. **asigurarea unei direcții** – prin aceasta indivizii cunosc exact ce așteptări are liderul de la ei și le acceptă pentru a-l urma;
6. **stewardship** - reprezintă dorința de a-ți asuma responsabilități și de a fi serviabil în loc de a-ți urmări doar interesul propriu și doar a controla (Spears 1995, p.7) [4]. Acesta este asociat cu munca în echipă, loialitate și răspundere.

Conform recentelor studii cercetătorul Dirk van Dierendonck (2010) atrage atenția asupra diverselor asocieri ale managerilor cu privire la servant leadership precum: abordare idealistică, conotație negativă (ce inspiră mai degrabă slăbiciune, pasivitate) percepută de către manageri a cuvântului “servant/serviabil”, riscul de a fi manipulați de discipoli (Whetstone 2002, p.24) [4]. Deci, trebuie avută în vedere componenta morală în aplicarea leadership-ului bazat pe puterea serviabilității pentru a se evita manipularea.

2.2 Leadership transformațional

Înainte de a defini leadership-ul transformațional, trebuie avută în vedere abordarea lui Dirk van Dierendonck care menționează, în modelul propus de el, că prima componentă, referitoare la conceptualizarea servant leadership-ului, este cea legată de împuternicirea, însuflețirea și dezvoltarea oamenilor, adică atrage atenția asupra asimilării leadership-ului transformațional de către leadership-ul servant [4].

O altă viziune regăsim în teza de doctorat a lui K. Patterson din 2003 în care aceasta afirmă că „leadership-ul transformațional este o extensie logică a servant leadership-ului” [5].

O privire pe axa timpului ne relevă faptul că ambele forme de leadership au fost studiate încă dinainte de anii '70 iar conceptualizarea lor s-a făcut până în anii '80. Alocarea primului loc de apariție uneia dintre ele poate fi riscantă deoarece ele se interconectează și nu trebuie studiate antitetic.

Conceptul de leadership transformațional a fost inițiat și dezvoltat din punct de vedere al aplicării sale organizaționale de către MacGregor Burns (1978) și Bernard M. Bass (1985). Cercetătorul Yukl (1998) afirmă că leadership-ul transformațional este un proces de angajament în atingerea obiectivelor comune ale organizației și abia apoi un proces de încurajare a discipolilor în îndeplinirea acestora [1, p.350].

În lucrarea sa „*Leadership and performance beyond expectations*”, Bass (1985) [6] a transferat conceptul de leadership transformațional într-un context organizațional și a examinat caracteristicile leadership-ului transformațional, atât în organizații publice cât și private și a scos în evidență *patru factori ai leadership-ului transformațional*: carisma, leadership inspirațional, stimulare intelectuală și considerare individuală a discipolilor (Avolio, 1991, p.350) [1].

Definirea și conceptualizarea leadership-ului transformațional s-a făcut de multe ori prin comparație cu leadership-ul tranzacțional. Astfel, Barnett (2001) a rezumat conceptualizarea leadership-ului transformațional și tranzacțional astfel [8]:

a) Leadership-ul tranzacțional este bazat pe un schimb relațional în care implicarea

discipolului este recompensată cu premii așteptate pentru sarcina îndeplinită.

b) Liderii transformaționali își conștientizează discipolii cu privire la importanța rezultatelor și la metodele prin care se obțin acele rezultate mărindu-le responsabilitatea vizavi de misiunea și viziunea colectivă.

În studiul despre leadership-ul politic, Downton (1973) a introdus pentru prima dată dictonomia leadership-ului transformațional / tranzacțional pornind de la diferențele dintre liderii revoluționari, instigatori la rebeliune sau reformatori și liderii obișnuți. În opinia sa, leadership-ul transformațional este caracterizat de o relație mutual-motivațională între lider și discipol [8].

Această diferență între orientările leadership-ului transformațional și cel tranzacțional a fost utilizată mai târziu de către Burns în lucrarea din 1978 „*Leadership*” unde a examinat dimensiunile politice, sociale și psihologice ale leadership-ului, dimensiunea morală folosindu-se, ulterior, de ierarhia dezvoltării morale a lui Kohlberg din 1963 [9].

Abordarea leadership-ului transformațional pe parcursul cercetării științifice va fi în acord cu viziunea profesoarei Levința E. (2006), adaptată după abordarea lui Bass și Avolio [7]: „leadership-ul transformațional încurajează dezvoltarea și interacțiunea umană, promovează motivarea și rezultatele colective”. Considerăm necesară adăugarea și următoarei explicații: „acesta transformă gândirea și comportamentul angajatului și îl determină să-și ia, conștient și de bună voie, angajamentul în vederea atingerii obiectivelor personale și profesionale”.

În cercetarea întreprinsă de Stone, Russel și Patterson (2003, p. 353) s-a încercat identificarea unor atribute care să reliefeze asemănările și diferențele existente între aceste două forme de leadership. Aceste rezultate au fost adaptate și se regăsesc expuse în tabelul 1.

Conform acestor atribute indivizii sunt încurajați spre transformarea gândirii cu privire la optica problemelor, situațiilor și sunt stimulați să aibă o nouă viziune în concordanță cu atingerea obiectivelor personale și organizaționale.

Tabel 1

Asemănări și diferențe ale celor două abordări ale leadership-ului prin atributele acestora

Atributele leadership-ului transformativ	Atributele servant leadership-ului
Influență idealizată (carismatică)	Influență
Viziune Încredere Respect Împărtășirea riscului Integritate Modelare	Viziune Încredere Credibilitate și competență Delegare Onestitate și integritate Modelare și vizibilitate Servire (a fi în serviciul cuiva)
Motivație inspirațională	
Angajament în atingerea obiectivelor Comunicare Entuziasm	Stewardship Comunicare
Stimulare intelectuală	
Raționalitate Orientare spre rezolvarea de probleme	Convingere Pionierat
Considerația individualizată	Aprecieria celorlalți
Atenție spre propria persoană Mentoring Ascultare activă Însuflețire (Empowerment)	Încurajare Învățare Ascultare activă Însuflețire (Empowerment)

După cum se poate observa și din tabelul 1, autorii Stone, Russell și Patterson susțin că cele mai mari asemănări le regăsim în componența atributelor „Considerația individualizată” și „Aprecieria celorlalți”. Totodată, identificăm asemănări și în tipul de „Influență” exercitată: la servant leadership accentul cade pe elementul de „servire a discipolilor” iar la cel transformativ pe carisma cu care este înzestrat liderul.

3. PORTRETUL LIDERULUI ÎN CELE DOUĂ ABORDĂRI ALE LEADERSHIP-ULUI

În literatura de specialitate întâlnim adesea liderul definit ca persoana care are discipoli și care este recunoscută ca atare de către aceștia și urmată de bunăvoie. Precum și afirmația demonstrată: „liderii se pot forma sau sunt înnașcuți”.

Abordarea liderului prin prisma abilităților înnașcute (ex: carisma) este una concludentă dar nu suficientă în a se dezvolta și forma ca și lider. Precum talentul unui artist dacă nu este cizelat și prelucrat prin antrenament zilnic, acesta nu va ajunge cu

adevărat să-și exercite tot potențialul său. De aceea, este imperios necesar respectarea și însușirea elementelor (trăsături, abilități etc.) pentru a întreprinde acțiuni eficiente și eficace în relația de zi cu zi lider-discipol.

Diferențierea majoră care se face în abordarea celor două forme de leadership este focalizarea pe lider: orientarea și sursa sa de putere. Deși ambii lideri sunt orientați spre binele discipolilor, liderul servant este mult mai orientat spre a-și arăta grija în a fi serviabil și săritor în a-i ajuta pe ceilalți și, mai ales, în a transmite și discipolilor acest comportament.

Sursa de putere a liderului transformativ este dată de influența idealizată (carisma) iar a celui servant de înclinația nativă în a-i servi pe ceilalți, în a fi „primus inter pares” („primul între egali”).

Liderul servant este cel care transcende dincolo de interesul propriu, dincolo de motivația pentru afirmare și putere (Luthans și Avolio, 2003) [4]. Cu alte cuvinte, îi pune pe ceilalți înaintea propriei persoane fiind orientat spre „marele bine comun”.

De nenumărate ori, liderul servant, a fost asociat cu motivațiile religioase. Principiile aferente servant leadership-ului (centrarea pe individ și a practicilor etice) vin să confirme această asociere și devin foarte relevante și de mare folos organizațiilor hoteliere care slujesc relației gazdă-oaspete, cât și în industria automotive, în care munca în echipă și coordonarea acesteia de către un lider este esențială.

Făcând o scurtă recenzie a celor mai proeminenți cercetători ai literaturii de specialitate care au inițiat și scris despre lideri și leadership-ul servant, se pot identifica cele mai des întâlnite **caracteristici ale liderului servant** după cum urmează:

Greenleaf (1970):

- a) „primul între egali”- „primus inter pares”
- b) liderul servant este persoana care dacă vrea să i se servească va trebui să servească prima (the one who wants to serve, to serve first) liderul servant este cel care își oferă ajutorul/serviciul și abia apoi se așteaptă la același comportament
- c) calitate principală „ascultarea activă” pentru a identifica *nevoia* persoanei în cauză și ulterior a adresa *întrebări*

- d) doar un lider serviant *autentic și nativ* poate *reacționa automat*; pentru orice problemă pune accent pe „ascultarea activă întâi de toate”

Patterson (2003):

- a) accentuează componenta etică a liderului serviant / serviabil: „face lucrurile bune, la timpul potrivit având intenții bune”[10]
- b) oferă o dragoste agape, acționează cu umilință, este altruist, vizionar, de încredere, însușește discipolii, este serviabil [5]

Farling (1999): serviant liderului își are sursa puterii și în valorile spirituale dobândite [4].

Bass (1985) afirma că în mare parte comportamentul **liderului transformțional** este ghidat de următoarele elemente unice ce se intercorelează și conduc la performanța individuală și de grup:

- a) influență idealizată (rol carismatic);
- b) motivație inspirațională (depistarea și transmiterea viziunii);
- c) stimularea cognitivă (promovarea creativității și inovației);
- d) considerația individualizată (coaching și mentoring) [1].

Astfel, acest lider este acea persoană care prin atitudinea și comportamentul său carismatic transformă și schimbă comportamentul și chiar viața discipolilor săi formându-le angajamentul în vederea atingerii obiectivelor personale și organizaționale.

Atât liderul transformțional cât și cel serviant sunt două noi categorii de lideri necesari oricărui domeniu în care se pune accent pe confortul, satisfacția angajaților săi și pe satisfacția și fidelitatea clienților săi.

4. ARGUMENTE CE SUSȚIN FEZABILITATEA ACESTOR CONCEPTE ÎN ANUMITE CONTEXTE ORGANIZAȚIONALE

4.1 Industria ospitalității – industria hotelieră

Leadership-ul serviabil este văzut ca o nouă formă de leadership ce trebuie

implementată frecvent în industria hotelieră. Dacă s-ar studia mai mult empiric fără îndoială rezultatele ar fi “modeste”, deoarece managerii nu sunt orientați spre schimbare și spre a dobândi caracteristica de lideri. Un prim pas trebuie făcut în sfera pregătirii și formării liderilor serviabili prin implementarea a unor programe de conștientizare a necesității și dobândirii însușirii trăsăturilor acestor lideri. Fără acestea relevanța valorii adăugate ce s-ar aduce prin serviant leadership industriei hoteliere își reduce din esență.

Totuși regăsim și lideri hotelieri care sunt orientați spre serviabilitate și care o prestează fără efort prea mare chiar prin natura muncii lor. Acesta este un motiv în plus pentru care serviant leadership-ul trebuie să fie din ce în ce mai prezent în stilul de leadership al managerilor sau al liderilor hotelieri.

Cele mai dese cercetări empirice din ultimele 2 decenii sunt aferente stilului de **leadership transformțional**. Studii din țări precum Australia, Canada, Turcia, China au dovedit faptul că leadership-ul transformțional este cel mai frecvent, eficace și destul de potrivit în industria ospitalității (hotelieră în special). Printre motive se enumeră: interacțiune frecventă angajat – client – servicii de înaltă calitate, spontaneitate în acțiunile întreprinse, competențe interpersonale specifice, abilitatea de a fi capabil să lucreze cu angajați din diverse țări și să-i conducă la îndeplinirea obiectivelor personale și profesionale luând în calcul multiculturalitatea.

Un studiu relevant în acest sens a fost întreprins de Tracey și Hinkin (1994) care a avut ca și scop cercetarea rezultatelor excelente obținute de către managerii din hoteluri prin practicarea leadership-ului transformțional. Totodată au urmărit utilitatea instrumentului de evaluare scalară a leadership-ului, Chestionarul Multifactor al Leadership-ului (1998) [8]. Un alt studiu realizat de R.A. Clark Hartline și Jones (2009) asupra angajaților din prima linie dintr-un hotel, evidențiază faptul că motivarea și satisfacția sunt valorile cele mai importante pentru aceștia și care trebuie inspirate și împărtășite de către liderul transformțional [11].

În concluzie, atât leadership-ul transformțional cât și cel serviant/serviabil,

nu se exclud reciproc ele putând fi observate alternativ la unele persoane lideri. De accentuat în cercetarea de față este elementul de „empowerment” (împuternicire, însuflețire) prin leadership-ul transformațional (relația dintre LT și dorința angajaților pentru empowerment în hoteluri).

Pornind de la aceste studii empirice argumentele care vin să susțină necesitatea abordării și implementării unui leadership servant și transformațional sunt următoarele:

- intensitatea contactului dintre personalul angajat și client (turist)
- importanța atitudinii personalului cu clientul și relevanța unei ghidări din partea liderului în această privință (liderul este modelul pe care discipolii îl urmează)
- motivarea, însuflețirea și satisfacerea personalului

4.2 Industria automotive

În industria automotive cel mai mare impact îl deține tehnologia. Odată cu aceasta o importanță majoră o au oamenii, ca sigura resursă a organizației ce poate aduce un plus de valoare prin creativitatea și inventivitatea caracteristice ei.

Un alt specific al acestei industrii, în special în aria Dezvoltării și Cercetării, este munca în echipă.

Echipele performante sunt caracterizate de abilitatea de a executa sarcini extraordinare și de a obține rezultate extraordinare cu oameni obișnuiți. Pentru aceasta oamenii obișnuiți trebuie să aibă libertatea de a face lucruri extraordinare. Prin libertate se înțelege o motivație puternică de a participa la întregul proces iar climatul organizațional sprijină acest lucru. Ei ar trebui să se simtă împuterniciți să facă acest lucru [12].

Murel și Meredith consideră că împuternicirea este influență reciprocă, este o distribuție creativă a puterii, este responsabilitate împărtășită, este vitală și furnizoare de energie, este inclusivă, democratică și de lungă durată. În consecință, împuternicirea este totodată și o acțiune, un proces de creștere și dezvoltare a indivizilor, echipelor și organizațiilor, în timp ce acestea încearcă să aducă un plus de valoare produselor și serviciilor pe care organizația le livrează, bazându-se pe promovarea inovațiilor și a învățării continue.

Bibu N. (2007) afirma că procesul de împuternicire al unei echipe este orientat spre îndeplinirea unei sarcini într-un mod inovativ [13].

Bennis W. spunea că echipele extraordinare au nevoie de lideri extraordinari. Dar valoarea extraordinară a unei echipe derivă din oamenii străluciți. Echipele extraordinare nu există fără lideri extraordinari.

Un studiu recent întreprins de Barzin Liubița într-una dintre organizațiile din industria automotive din România a relevat faptul leadership-ul transformațional este practicat, recunoscut și contribuie la angajamentul afectiv și normativ al membrilor organizației [14].

S-au testat cele cinci dimensiuni ale leadership-ului transformațional: atribute idealizate, comportamente idealizate, motivație inspirațională, stimulare intelectuală, apreciere individuală din perspectiva autoevaluării și a heteroevaluării (evaluarea subordonaților). Din această perspectivă, autoarea a concluzionat în urma interpretării rezultatelor obținute că pentru fiecare dimensiune nivelul autoevaluării este mai ridicat decât cel la care liderul este perceput de către subordonați.

Din acest studiu, în mod teoretic doar am putea deduce că într-adevăr, leadership-ul transformațional poate să contribuie la rezultatele organizaționale prin implicarea și dezvoltarea angajamentului membrilor, dar leadership-ul servant aduce ceva în plus, în special în cadrul muncii în echipă:

- credibilitate și competență
- convingere
- încurajare
- delegarea puterii
- punerea individului/a subordonatului înaintea obiectivului organizației

Referințe bibliografice

[1] A. Gregory Stone, Robert F. Russell, Kathleen Patterson, (2004) *“Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus”*, The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 Nr. 4, p. 349-361, 2004, Emerald Group Publishing Limited.

[2] Greenleaf (1970) – informații studiate pe site-ul www.greenleaf.org. Site al Greenleaf Center

for Servant Leadership, reacesat în februarie 2011.

[3] Dicționarul Explicativ al Limbii Române (DEX), accesat on line, martie 2011

[4] Dirk van Dierendonck (2010) **“Servant leadership: a review and synthesis”**, Journal of Management Online First, publicat în 2 septembrie 2010, p.4, 6, Sage Publication, DOI:10.1177/0149206310380462.

[5] Jane T. Waddell (2006), **“Servant Leadership”**, Servant Leadership Research Roundtable – August 2006, Regent University, accesat în 16 martie 2010, p.2, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf

[6] Bass (1985a), **Leadership and performance beyond expectations**, The Free Press, New York.

[7] Levința E. (2006), **“Impactul leadershipului transformational și transactional asupra performanței de grup percepute”**, p.8, Editura Lumen, Iași.

[8] Boyne S. (2010) **“Leadership research in hospitality: a critical review”**, BAM Conference Proceedings - Hospitality, Leisure, Tourism & Events Management, 27 de pagini, p. 6, accesat în decembrie 2010.

<http://bamconference.co.uk/abstracts/index.php?opt=bytrack&track=8&sa=1>

[9] Burns, J.M. (1978), **„Leadership”**, Harper Row, New York.

[10] Brownell J. (2010) **“Leadership in the Service of Hospitality”**, Cornell Hospitality Quarterly Vol. 51, Nr. 3, p. 363-378 (Jurnal ISI).

[11] Clark. R., Harline M., Jones K.(2009) **“The effects of leadership style on hotel employees commitment to service quality”**, Cornell Hospitality Quarterly, vol. 50, nr. 2, p.366 (Jurnal ISI).

[12] Murrell, K.L., Meredith, M. , **“Empowering Employees”**, p.13, 2000

[13] Bibu, N. (2007) – **“The role of performant teams in intercultural knowledge management”** - Simpozionul Internațional de Management.

[14] Barzin, L.,(2010) **“Personalitate și leadership: relația dintre tipul de leadership și angajamentul organizațional”** , Lucrare de dizertație, Timișoara