

Kalfaoğlu, S. ve Kılınçaslan D.(2020). Liderlik de Bulaşıcıdır, Tıpkı Duygular Gibi... *Journal of Healthcare Management and Leadership*, (1), 70-76.

*Derleme/ Review*

*Makale Geliş Tarihi: 25.04.2020  
Makale Kabul Tarihi: 09.05.2020*

## LİDERLİK DE BULAŞICIDIR, TIPKI DUYGULAR GİBİ...



<https://doi.org/10.35345/johmal.731553> Serap KALFAOĞLU<sup>1</sup>, Duygu KILINÇASLAN<sup>2</sup>

### ÖZET

Yaşadığımız küresel köyde herkesin birbirine olan bağımlılığı yüksektir. Benzer şekilde, liderlerin de tüm duygu ve davranışları bulunulan çevreyi hem biyolojik hem de psikolojik olarak etkiler. Liderin ruh haline göre değişim gösteren çevre ve kültür neticesinde, olumlu duygu ve davranışlar ile özellikle takipçilerinin ileride daha iyi bir lider bile olma ihtimali artar.

Liderlik davranışlarının bulaşıcılığı üzerine önermeler sunan bu çalışmada; liderlik duygu, davranış, ruh hali ve tepkilerinin, liderin yönettiği ekip üzerindeki etkilerini bu zamana değin yapılan nitel ve nicel çalışmalar ışığında açıklama amacı güdülmüştür. Çalışma kapsamında kullanılan yöntem, doküman analizidir. İçeriğinde, öncelikle liderliğin bulaşıcılığı üzerine açıklamalarda bulunulmuş, etkili liderliğin bulaşıcılığındaki altı (6) gizem sıralanmış, liderliğin bulaşması ile çevrede görünen etkiler aydınlanmış, önceden yapılan bir çalışma (Zenger ve Folkman, 2016) ile desteklenen en bulaşıcı liderlik davranışları açıklanmıştır. Sonuçta, bir liderin davranışlarını sorgulaması neticesinde içinde bulunduğu duruma uygun duygusal yeterlilikler geliştirmesinin, dalgalanma etkisi ile kolektif bir değişim yaratacağı öngörülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Bulaşıcılık, Bulaşıcı Liderlik, Liderlik Davranışları.

## LEADERSHIP IS CONTAGIOUS, LIKE EMOTIONS...

### ABSTRACT

In the global village we live in, everyone's interdependence is high. Similarly, all the emotions and behaviors of the leaders affect the environment both biologically and psychologically. As a result of the environment and culture, which changes according to the mood of the leader, positive emotions and behaviors increase the chances of being even a better leader especially for his/her followers.

In this study, which offers propositions about the contagiousness of leadership behaviors; the aim is to explain the effects of leadership emotions, behaviors, moods and reactions on the team led by the leader in the light of the qualitative and quantitative studies carried out so far. The method used in the study is document analysis. In its content, firstly, statements have been made on the contagiousness of leadership, six (6) mysteries in the contagiousness of effective leadership have been enumerated, the effects seen in the environment with the contamination of leadership have been enlightened, and the most contagious leadership behaviors supported by a previous study (Zenger and Folkman, 2016) have been explained. Consequently, it is predicted that a leader's developing emotional competencies suitable for his / her situation as a result of questioning his behaviors will create a collective change with the effect of fluctuation.

**Keywords:** Leadership, Contagiousness, Contagious Leadership, Leadership Behaviors.

<sup>1</sup> Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, serapkalfaoglu@selcuk.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7248-8370>

<sup>2</sup> YL Öğr., Selçuk Üniversitesi, SBE, Yönetim ve Organizasyon ABD, duygu.kilincaslan@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9524-2552>

## GİRİŞ

*“Gerçek anlamda tüm yaşam birbirleriyle ilişkilidir. Tüm insanlar tek bir kader ağına bağlı kaçınılmaz bir karşılıklı ağına yakalanırlar. Birini doğrudan etkileyen herhangi bir şey, herkesi dolaylı olarak etkiler. Olmanız gereken şey oluncaya kadar asla olması gereken şey olamaz ve olması gereken şey olana kadar asla olması gereken şey olamazsınız. Bu, gerçekliğin birbirleriyle ilişkili yapısıdır.”*

**Martin Luther King**

Şüphesizdir ki, yeni bir şeyler denemek, yaratmak, cesaret ister. Değişim ve yenilenme süreci belirsizliklerle dolu olduğu gibi zorludur da. Ayrıca yetki ve sorumluluk noktasında denk bir dağılım yapmış olursa bile, sonuçtan sorumlu olanın hep tek bir taraf olması yeteri kadar zaman alıcı ve düşündürücüdür.

Yöneticilikten liderliğe doğru uzanan yolda pek çok konuda mücadele vardır. Temelde bu zorluklar; değer verme ve saygı görme, ilgi çekme, yardım isteme, mikro yönetim, hataların affı, övme, açık ve net konuşma, başkalarının görüşlerine açık olma, geri bildirimde bulunma ve geri bildirim alma ve sürekli gelişme konularında vücut bulur (Wofford, 2018a; Wofford, 2018b). Asıl başarı, bu zorluklarla mücadelede benimsenen yol, yöntem, stil ve/veya üsluptur. Doğru mücadele tekniği bulunduğu ortama yansiyacak (bulaşacak) ve beraberinde olumlu bir iklim yaratacaktır.

### 1. Bulaşıcı Liderlik Üzerine

*“Eskiler ‘Hal saridir’ derler. Yani, haller, haleti ruhiyeler bulaşabilir. Dolayısıyla liderlerin ruh hali de saridir, bulaşıcıdır, çok çabuk etrafına yayılır. Eğer lider mutlu bir ruh haline sahipse, etrafındaki insanların da her şeye olumlu baktıkları görülür.”*

**Recep Tayyip Erdoğan**

İnsanoğlu yaşadığı küresel köyde birbirine bağımlı ve dolayısıyla birbirinden etkilenen varlıklar halindedir. İçinde bulunulan modern çağın ve bağımlılığın güçlü bir tezahürü de internettir. Son hızla ekonomiler, sosyal ağlar, sağlık hizmetleri, öğrenme tanımları ve yöntemleri süregelen bilimsel anlayışı değiştirmiş ve birbirine bağlayarak etkilemiştir. Küresel ticaret, uluslararası finans, göç, küresel ısınma ve şu sıralar içinde bulunulan küresel salgın (Covid-19) gibi ekolojik, ekonomik, psiko-sosyal tüm meseleler insanlığı birbirine bağımlı hale getirmiştir. Bu bağımlılık ve bulaşıcılık etkili liderlerde de söz konusudur. Duygusal Zeka Gurusu Daniel Goleman (1990), “bizlerin başkalarına ve başkalarının bizlere karşı tepkilerinin biyolojik bir etki yarattığını, -iyi ilişkilerin vitaminler gibi, kötü ilişkilerin ise bakteriler-zehirler gibi hormonal değişimler yarattığını,-” dile getirmiştir, dolayısıyla duygu ve davranışların bulaşacağı ve/veya yansiyacağı görüşündedir. Olumlu duygular besleyen ve bu bağlamda tepkiler gösteren liderlerin, kilit paydaşlarının da olumlu duygu ve davranışlara yakalanacağını, bunların taklit edileceğini öngörür (Climmer, 2016).

Zaman geçtikçe, -deneyimledikçe-, öz güven ve kişisel öz değerini derinleştirebilen bir lider, izleyicilerini (takipçilerini) “kişisel mükemmellik” için çabalamaya teşvik eder. Liderin rol model olarak alındığı bu yaklaşımın temelinde aslında başarı ve başarısızlıklarla dolu öğrenme deneyimleri vardır. Tecrübeler pek çok yönden kişisel gelişime katkı sağlar. Başarısızlıklar da takdir edilmelidir, çünkü öğrenme yolculuğunun sonucu başkalarına güvenmenin yanı sıra “başkalarının da güveni” ni yaratır. Böylece farklılık yaratmak, farklı olmak ve çekicilik ile birlikte gelen karşılıklı ve sonsuz güven duygusu, bulaşıcı hale gelir (Schmidt, 2012).

Takipçilerin, liderin alçak gönüllüğünü de içeren olumlu davranışlarını taklit etmesi sonrası; hataları kabul etme, sınırlarını bilme, başkalarının güçlü yönlerini kabullenme, başkalarının fikir ve geri bildirimlerine açık olmaya istekli hale gelme kolaylaşır ve böylece liderin davranışları bulaşıcı olur, kolektif bir iyi oluş hali sergilenir. Ekip üyeleri arasında birbirlerinden öğrenilecek ve gelişmesi gereken alanların da belirlenmesi, bu olumlu davranış ve tutumlar neticesinde kolaylaşır. Bireysel başarıdan ziyade ekibin başarısına odaklanılır. Hatalar yapmaktan kaçınmama ile birlikte yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerinin de artması sağlanır. Ekibinin ya da örgütünün en üst düzeyde performans elde etmesine yardımcı olmak için birleştirilmiş,

etkinleştirilmiş ve motive olmuş tüm bireyler ile olumlu sonuçlar kaçınılmazdır (Owens ve Hekman, 2015).

Kıyasıya rekabet ve beraberindeki stresli iş ortamıyla başa çıkabilmek için liderlerin temel görevi, duygularını ve tepkilerini izleyicilerinin ilerlemelerini engellemeyecek şekilde düzene koymaktır. Örgütün ihtiyaçları ile liderin dürtüleri ve gerçeklikleri formülasyonundan ortaya çıkması istenen kahramanlıktır ve lider bunu “iç deneyimini yöneterek” gerçekleştirir. Sorunları çözmek, sorunların tekrarını önlemek ve ekibini geleceğe odaklamak, onun kurtuluşudur. Bu noktada liderlerin sıklıkla yaptıkları, nihai misyon ve vizyonlarını ve zaman yönetiminin önemini ekip üyelerine hatırlatmaktır. Bu durum olumsuz duyguların bertaraf edilmesine yardımcı olur. Liderliğin bulaşıcılığı ile takipçilerin hayal kırıklıklarını yeniden daha anlamlı bir motivasyon aracına dönüştürmeleri konusunda ilham verilir. Bu ilhamı sürdürebilme yeteneği ise stres ve baskı dolu günümüz iş dünyasında başarı ve kalıcılığı getireceği için kritik önem taşır (Menkes, 2011).

## 2. Etkili Liderliğin Bulaşıcılığındaki Altı (6) Gizem

*“İnsanlar sizden hoşlanırsa, sizi dinler; fakat size güvenirse, sizinle iş yapar.”*

### *Zig Ziglar*

Bu konuda yapılan araştırmalar liderin içinde bulunduğu ekibin duygusal iklimi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Örneğin, Hey-McBer firmasının 3871 lider üzerinde yaptığı araştırma, etkili liderliğin gizemini çözmeye çalışmış ve sonucunda her biri duygusal zekanın bileşenlerinden oluşan altı liderlik stilinin, doğru zamanda ve doğru miktarda kullanımı ile ekip ve nihayetinde örgüt performansını güçlendirdiğini ortaya koymuştur (Frazer, 2004). Yapılan araştırmanın her alandaki örgüt liderlerine faydası olacağına altını çizen Frazer (2004), bahsi geçen liderlik stilleri ve bunların temelindeki duygusal yeterlilikleri şöyle sıralamıştır:

- **Vizyoner Olma;** İnsanları bir vizyon etrafında birleştirme düşüncesidir. Paylaşılan bir vizyon ile herkesçe olumlu duygular aşılanır. Bu yaklaşımın altında yatan duygusal zeka yeterlilikleri ise; özgüven, empati ve değişim katalizörlüğüdür. Vizyon sahibi liderler duygusal bir iklim yaratmada en güçlü olumlu etkiye sahiptir.

- **Koçluk;** İnsanları geleceğe odaklanarak hedeflerini gerçekleştirme ve onlara kişisel gelişim yolunda yön verme düşüncesidir. Bu yaklaşımın altında yatan duygusal zeka yeterlilikleri ise; başkalarını geliştirme, empati, hizmet ve öz farkındalık yaratmadır. Koçluk, bir çalışanın performansını artırmasına ve kendisinde uzun vadeli güçlü yanlar geliştirmesine yardımcı olur. İklim üzerindeki genel etkisi de olumludur.

- **Duygusal Bağ (Yakınlık) Kurma;** İnsanlar arasında bağ kurarak uyum yaratma düşüncesidir. Bu yaklaşımın altında yatan duygusal zeka yeterlilikleri ise; empati, takım çalışması ve işbirliğidir. Özellikle vardiyaları çalışan lehine düzenlemek veya stresli zamanlarda insanları motive etmek için uygundur. İklim üzerindeki genel etkisi de olumludur.

- **Demokratik Olma;** Katılımla fikir birliği yaratma düşüncesidir. Bu yaklaşımın altında yatan duygusal zeka yeterlilikleri ise; takım çalışması, işbirliği, hizmet ve iletişimdir. Girdilere değer vererek ve katılım yoluyla bağlılık kazanarak olumlu duygular oluşturur. İklim üzerindeki etkisi olumludur.

- **Standartlar Belirleme ve Hızlanma-Tempo Tutma (Pacesetting Leadership);** Temel düşüncesi etkili performans için yüksek standartlar belirlemektir. Bu yaklaşımın altında yatan duygusal zeka yeterlilikleri ise; vicdan, başarı ve inisiyatifdir. Zorlu ve heyecan verici hedeflere ulaşarak olumlu bir duygusal iklim oluşturabilir. Motive ve yetkin bir ekipten yüksek kaliteli sonuçlar almak için uygundur. Fakat uygulamadaki hatalar ve aşırı kullanım gibi nedenlerle iklim üzerindeki genel etkisi olumsuz hale gelebilir (bkz., Ramamoorthy, 2019).

- **Kumanda Etme;** Temel düşüncesi, emir ve talimatlara derhal uyulmasıdır. Bu yaklaşımın altında yatan duygusal zeka yeterlilikleri ise; başarı, inisiyatif ve özgüvendir. Korkuları yatıştırıp acil durumlarda net talimatlar vererek olumlu bir iklim yaratabilir. Bir krizde, geri dönüşü başlatmak veya sorunlu çalışanlarla uğraşmak için uygundur. Fakat sıklıkla yanlış kullanıldığından, iklim üzerinde genel olarak oldukça olumsuz bir etkisi vardır.

Sözü geçen liderlik stillerinin öğrenilmesi sonrası asıl sorun, liderin hangi stili ya da hangilerini, hangi zamanda uygulaması gerektiğidir. Dikkat edilirse, her stilin uygulandığında doğru duygusal iklim ve doğru sonuçlar yarattığı durumlar birbirinden farklıdır. Dolayısıyla liderin içinde bulunulan duruma uygun liderlik stilini benimsemesi –örneğin, kriz durumunda kumanda etme ve standartlara ulaşmayı hızlandırma – ve harekete geçmesi doğru bir yaklaşım olacaktır.

### 3. Bulaşıcı Liderliğin Özellikleri

*“Yolun nereye gidebileceğini takip etmeyin. Bunun yerine yolun olmadığı bir yere gidin ve bir iz bırakın.”*

**Ralph Waldo Emerson**

Özellikle heyecanını ve tutkusunu bulaştıran liderlerin diğer bulaşıcı özellikleri şunlardır (Schmidt, 2012; Wofford, 2018b; Hoff, 2020);

- Kişisel mükemmellik için çaba ve destek vardır.
- Lider, hiyerarşik bir düzen içerisinde en üst mevkide değil, birlikte çalıştığı takımda güçlüdür.
- Lider, yalnızca ekibine olan inancını değil, ürettikleri işi ve ortaya çıkan gücü keşfetmelerini sağlar.
- Lider, ekip üyelerinin gelişimini, kişilik ve yeteneklerinin farkında olmalarını sağlayacağı yöntemler sunar.
- Liderler, ekip üyeleri için motivasyon araçlarıyla ilgilenir.
- Lider önemli kararlar vermeden önce danışır ve başkalarını gerekli sonuçlara doğru ilerlemeye yönlendirir. Bu, karşılaşılan zorluklardan bağımsız olarak başkalarını ilerlemeye teşvik ederken bilinçli bir karar verilmesine yardımcı olur.
- Takım üyelerinin birbirlerine gösterdiği sonsuz saygı ve hoşgörü ile uyumsuzluklar fırsata dönüşür. Kolektif zeka ve bütün olabilme gerçekleşir.
- Sistem yaklaşımında olduğu gibi, bütün, parçalarının toplamından daha fazlasıdır ve bu anlayış sonucu gelişen iş birliği ile daha güçlü, daha akıllı ve daha yaratıcı takımlar (teachmeets) oluşur.
- Olumsuz koşullarla yüzleşmek, önemli bir özelliktir ve liderin gerçekleri görmesini ve ekibini daha iyi bir yere yönlendirmesini sağlar.
- Değişim yeteneği, liderlik üzerinde cesur bir duruş sergilemek, cesur olmak ve değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğunu fark etmek için bir ön koşuldur.

### 4. Bulaşıcı Liderliğin Getirileri

*“Hiç kimse bir ada değildir, kendi başına ...”*

**John Donne**

Bulaşıcı liderlik anlayışı, mevcut yöneticilerin çalışma yaşamlarındaki liderlik vasıflarını güçlendirmeye ve onların olduklarından çok daha iyi lider olmalarına hazırlık aşamasında yardımcı olur. Terfi almış ya da pek çok zamandır lider olan kişilerin, izleyicileri önünde denemeyanılma ile çalışmalarını çekici kılması mümkün değildir. Her şeye hazırlıklı, tedbirli, temkinli olmanın yanı sıra, tüm çalışmalarında astları üzerinde etkili olmak, temel şartlardan biridir. Astlarını kendine bağlama yöntemleri (örneğin, esprili fıkralar, açık-net talimatlar), etkili iletişim, çatışma yönetimi, takım geliştirme, duygusal zekanın etkin kullanımı ile bu liderlik yaklaşımı,

oluşturulan takım (ki bu takım yalnızca zihnindeki seslerden oluşsa bile) için bir kılavuz niteliği taşır (Wofford, M. L., 2018a).

Liderin ekibine bulaştırdığı cesaret de değişime ilham verilmesine yardımcı olur. Cesur liderlerden yola çıkarak, liderin ekibine bulaştırdığı diğer olumlu etkiler ise özetle şunlardır (Hoff, 2020):

- Ekibine güven duygusu aşlamak (risk almaları ve daha yüksek hedefler için çalışmalarını konusunda güvende hissetmelerini sağlamak),
- Daha cesur liderler yaratmaya çalışmak (hatalardan ders almak ve öğrenmek konusunda daha başarılı olmak),
- Oluşumu (örgütü, ekibi) bir sonraki seviyeye taşımak (risk alma ve kararlılık),
- Yeni bir şeyler yaratma denemeleri için istekli olmak ve bu sayede yola çıkma kararlılığını ve özgüven sergilemek (zamana bağlı).

## 5. En Bulaşıcı Liderlik Davranışları

*“Kendinizle başa çıkmanız gerektiğinde beyninizi, başkaları söz konu olduğunda kalbinizi kullanın.”*

*Eleanor Roosevelt*

Liderliğin hem başkalarını etkileme hem de başkalarından etkilenme eylem ve sanatı olduğu herkesçe bilinir. Lider aynı zamanda bir kültür de şekillendiricisidir. Çalışma ortamında nasıl bulunduğu ve nasıl davranıldığı söz konusu örgütün iklimini ve kültürünü şekillendirir. Davranışlarının ve sonuçlarının yarattığı etkilerin olumlu veya olumsuz olması durumuna göre liderler, iyi ya da kötü kültür şekillendiricisi olarak anılır. Benimsemiş oldukları liderlik davranışlarının bulaşıcılık özelliği, onların bu şekilde adlandırılmasına yol açar (Flint ve Hearn, 2019). Bir lider olarak, liderlik varlığını bulaşıcı hale getirebilmek için kültürler arası iletişimi de geliştirmek gerekir.

Duyguların bulaşıcılığı ve liderin ekip üzerine etkisini konu alan birkaç araştırma vardır. Bunlardan, Sy ve Choi (2013) tarafından yapılan araştırma, ekip üyelerinin duygusal bulaşmaya ve kişilerarası çekiciliğe yatkınlığının, grup ruh hali yakınsaması üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit etmiştir. Sy, Cote ve Saavedra (2005)'nin çalışması ise bir kez daha olumlu bir ruh halinde liderleri olan grupların, olumsuz bir ruh halinde liderleri olan gruplara göre daha fazla koordinasyon sergilediğini ve daha az çaba harcadıklarını bulmuşlardır. Zenger ve Folkman (2016) ise duyguların (örneğin, mutluluğun bulaşıcılığı gibi) ve davranışların (örneğin, sigaranın bırakılması sonrası kişinin çevresindeki arkadaşlarının da bu alışkanlığından kurtulma ihtimali ve gerçekliğinin yüksek oluşu) bulaşıcılığından yola çıkarak “sosyal bulaşıcılığın” liderleri nasıl etkiledikleri üzerine bir araştırma yapmışlardır. İyi bir lider olma ile liderin çevresindekileri de iyi birer lider haline getirme olasılığını ve hangi davranışların en fazla bulaşıcı olduğunu sorgulayan araştırmacılar, elli bir (51) liderlik davranışı arasından en fazla bulaşıcı olandan en az bulaşıcı olana doğru yaptıkları şu sıralamada anlamlı ve yüksek korelasyona sahip davranışlar tespit etmişlerdir:

- Kendini ve başkalarını geliştirme
- Teknik beceriler
- Strateji becerileri
- Düşünme ve işbirliği
- Doğruluk ve dürüstlük
- Küresel bakış açısı

- Kararlılık
- Sonuçlara odaklanma

Zenger ve Folkman (2016)'in yaptıkları araştırma ile liderlerin fark etmelerini istedikleri bir başka olgu ise, liderlerin ekipleri üzerindeki etkilerinin mücadele gerektirdiği, bu zorlu serüvenin değişimlere hassasiyet gösterdiği için etki derecesinin ve sonuçlarının zaman isteyeceğidir. Araştırma sonuçları ile liderlerin önceliğine alması tavsiye edilen davranışlar, bir anlamda yol gösterici olmuştur.

## SONUÇ

*“Gerçekten güçlü insanlar başkalarını yüceltir. Gerçekten güçlü insanlar başkalarını bir araya getirir.”*

**Michelle Obama**

Başkalarını kolayca etkileyebilme yeteneğine sahip olduğunuzu hayal edin. Bir lidersiniz...

O halde çevrenizdekilerin duygularının yansıması olan davranışlarına bir bakın. Olumlu bir ruh hali sergiliyorlar mı? Mutlular mı? Sizi övüyor, sizden destek bekliyor ya da tavsiye istiyorlar mı? Hata yaptıklarında itiraf edip çözüm arıyorlar mı? Yaratıcı fikirlerini özgürce paylaşabiliyorlar mı? Sizden gelen direktiflere uyuyorlar mı?

Yoksa size hesap vermek için huzurunuzda geldiğinde sessizlik mi hakim oluyor? Hatalarını örtmek için başkalarına suç atmayı mı yeğliyorlar?

Tüm bu davranışlar liderliğin bir ölçüsü olabilir. Suya atılan küçük bir çakıl taşının yarattığı dalgalanma etkisi gibi liderin davranışları, içinde bulunduğu çevrenin her yönünü etkiler, çevreye yansır. Liderin davranışları bulaşıcıdır (Gavoni, 2016). İster uzun dönemli karmaşık bir durumu çözümlenmede, ister günlük sorunlarla başa çıkmada çare aransın, çare; uygun zamanda, duruma uygun liderlik davranışlarının sergilenmesi temeline dayanır.

Kozlowski ve arkadaşlarının (1996), Sy ve Cho (2013)'nun yaptıkları nicel çalışmalar da bu konudaki bulguları desteklemektedir. Örgütsel uygulamalar çerçevesinde, ekipleri üzerinde olumlu bir *“psikolojik iklimin mimarı”* olarak liderler gösterilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Climmer, Jim (2016). Contagious Leadership: What Are You Spreading? Erişim Adresi: <https://www.clemmergroup.com/blog/2016/09/06/contagious-leadership-spreading/> (Erişim Tarihi: 19.03.2020).
- Engin, Sevinç (2011). *Lider Öyle Olmaz Böyle Olur, Yön Veren Liderler ile Liderlik Üzerine*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Flint, Mandy ve Hearn, Elisabet Vinberg (2019). Leadership = Impact = Culture. Erişim Adresi: <https://wearethecity.com/leadership-impact-culture/> (Erişim Tarihi: 29.03.2020)
- Frazer, Bob (2004). Contagious Leadership. Erişim Adresi: <https://www.dentaleconomics.com/practice/article/16392972/contagious-leadership> (Erişim Tarihi: 20.03.2020).
- Gavoni, Paul (2016). Road Testes / How Your Leadership Is Contagious. *Education Update*, 58 (9). Erişim Adresi: <http://www.ascd.org/publications/newsletters/education-update/sept16/vol58/num09/How-Your-Leadership-Is-Contagious.aspx> (Erişim Tarihi: 29.04.2020).
- Hoff, Mike (2020). Leadership Courage is Contagious. Erişim Adresi: <https://www.ceo-worldwide.com/blog/leadership-courage-contagious/> (Erişim Tarihi: 23.04.2020).

- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas F. ve Cannon-Bowers, J. A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 253-305.
- Menkes, Justin (2011). The Contagion of Leadership. *Harvard Business Review*, Erişim Adresi: <https://hbr.org/2011/09/the-contagion-of-leadersh> (Erişim Tarihi: 21.03.2020).
- Owens, Bradley P. ve Hekman, David R. (2015). How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus. *The Academy of Management Journal*, 59 (3): 1-55.
- Ramamoorthy, Ajay (2019). Why Pacesetter Leadership is not always toxic. Erişim Adresi: <https://www.upshotly.com/blog/why-pace-setting-leadership-is-not-always-toxic> (Erişim Tarihi: 22.03.2020).
- Schmidt, Sr Geralyn (2012). Contagious Leadership. Erişim Adresi: <https://plpnetwork.com/2012/02/10/contagious-leadership/> (Erişim Tarihi: 19.03.2020).
- Sy, Thomas, Cote, Stephane ve Saavedra, Richard (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2): 295-305.
- Sy, Thomas ve Cho, Jin Nam (2013). Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 127-140.
- Wofford, Monica L. (2018a). *Contagious Leadership: 15th Anniversary Edition: 10 Steps for Turning Managers into Leader*. Contagious Companies Inc.
- Wofford, Monica L. (2018b). *Contagious Leadership STEP 2: Employee Growth: How to Spot and Develop Potential*. Contagious Companies Inc.
- Zenger, Jack ve Folkman, Joseph (2016). The Trickle-Down Effect of Good (and Bad) Leadership. *Harvard Business Review*, Erişim Adresi: <https://hbr.org/2011/09/the-contagion-of-leadersh> (Erişim Tarihi: 29.03.2020).
- <https://www.milliyet.com.tr/siyaset/liderlerin-ruh-hali-saridir-bulasicidir-2234523> (Erişim Tarihi: 29.03.2020).