



FIRAT ÜNİVERSİTESİ

# SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

## Journal of Social Sciences

p-ISSN:1300-9702 e-ISSN: 2149-3243



## BAŞARIYA GİDEN YOL: DİJİTALLEŞEN DÜNYADA BİR LİDER OLARAK BILL GATES

### *The Path to Success: Bill Gates as a Leader in the Digitizing World*

Senem Hazel BAŞER<sup>1</sup> ve Zeliha SEÇKİN<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Arş. Gör., Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Aksaray, senemhazelbaser@aksaray.edu.tr, orcid.org/0000-0002-1223-1901

<sup>2</sup>Prof. Dr., Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Aksaray, seckinz@aksaray.edu.tr, orcid.org/0000-0003-0603-3236

*Derleme Makale/Review Article*

#### Makale Bilgisi

Geliş/Received:

03.04.2023

Kabul/Accepted:

23.08.2023

#### DOI:

10.18069/firatsbed.1276111

#### Anahtar Kelimeler

Dijitalleşme, Bill Gates,  
Liderlik

#### Keywords

Digitalization, Bill Gates,  
Leadership

#### ÖZ

Bill Gates, Microsoft şirketinin kurucusu olarak dünya çapında tanınmış olmanın yanı sıra liderlik özellikleriyle de ön plana çıkmıştır. Kendine güveni yüksek, vizyon sahibi ve hedeflerine ulaşmak için çalışan Gates'in, yenilikçi ve risk almayı seven bir lider olduğu söylenebilir. Aynı zamanda Gates, takım çalışmasına önem veren ve iletişim becerileri konusunda da yetenekli bir lider olarak bilinmektedir. Gates, çalışanları tarafından sert bir lider olarak bilirse de onlara karşı saygılı olduğu ve onların başarılarını takdir ettiği de bilinmektedir. Bu özellikleri sayesinde Gates, Microsoft'u en büyük teknoloji şirketlerinden biri haline getirmiş ve tüm dünyada önemli bir marka olmayı başarmıştır. İlgili literatür incelendiğinde Gates'in; dijital, güçlendirici, uyandırılmış, narsist ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğunun vurgulandığı görülmektedir. Çalışmada, belirtilen bu liderlik yaklaşımlarıyla Gates'in nasıl bağdaştırıldığına ilişkin bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde liderlik kavramı incelenmiş ve literatürde belirtilen Gates'in sahip olduğu liderlik tarzları kavramsal açıdan ele alınmıştır. İkinci bölümde, kavramsal olarak incelenen liderlik tarzları, Gates'e ilişkin literatür üzerinden değerlendirilmiştir. Son olarak Gates ve liderlik tarzlarına ilişkin genel bir değerlendirme gerçekleştirilmiş ve çalışmanın sınırlılıklarından bahsedilmiştir.

#### ABSTRACT

Bill Gates, as the founder of Microsoft, is not only recognized worldwide but also stands out with his leadership qualities. It can be said that Gates, who has high self-confidence, vision and works to achieve his goals, is an innovative and risk-taking leader. He is considered innovative and risk-taking leader. Additionally, Gates is known for valuing teamwork and possessing strong communication skills. Although he is often perceived as a tough leader by his employees, he is also considered respectful and appreciative of their achievements. Through these qualities, he has made Microsoft one of the world's largest technology companies and a prominent brand worldwide. In the relevant literature, Gates is noted for having digital, empowering, awakened, narcissistic, and transformational leadership qualities. In the study, an examination was conducted on how Gates is aligned with the mentioned leadership approaches. In the first section of the study, the concept and scope of leadership were examined, and Gates' leadership styles, as described in the literature, were discussed conceptually. In the second section, the leadership styles conceptualized were evaluated with respect to Gates, based on the literature. Finally, a general evaluation was made regarding Gates and his leadership styles.

**Atıf/Citation:** Başer, S. H. ve Seçkin, Z. (2023). Başarıya Giden Yol: Dijitalleşen Dünyada Bir Lider Olarak Bill Gates. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 3, 1313-1324.

**Sorumlu yazar/Corresponding author:** Senem Hazel BAŞER, senemhazelbaser@aksaray.edu.tr

## 1. Giriş

Literatürde, liderlik ve yöneticilik arasında süregelen bir tartışmanın olduğu görülmektedir. Bu tartışma, tüm yöneticilerin lider olamayacağı varsayımı üzerinden yapılmaktadır. Özellikle, bazı yöneticilerin liderlik özelliklerini göstermezlerken bazılarının herhangi bir yönetim pozisyonunda olmaları da liderlik becerilerini kullanma yeteneğine sahip oldukları ifade edilmektedir (Bass, 2010). İlgili literatürde, yönetim ve liderliğin aynı şey olduğunu savunanların (Nienaber, 2010) yanı sıra bu iki kavramın tamamen farklı olduğunu iddia edenler de (Watson, 1983; Kotterman, 2006; Mullins, 2010) bulunmaktadır (Bass, 2010). Liderlik ve yönetimin benzersiz bir dizi faaliyet veya işlev gerektirdiğinden yola çıkarak (Northouse, 2007), liderler ve yöneticilerin belirli hedeflere ulaşmak için farklı güç kaynaklarını kullanarak başkalarını etkiledikleri kabul edilmektedir. Her ne kadar güç kaynaklarını kullanarak diğerlerini etkileseler de yönetici ve liderlik özellikleri bakımından benzerliklerinin yanı sıra önemli farklılıklarının olduğu da ifade edilmektedir (Northouse, 2007; Uğur ve Uğur, 2014). Yöneticiler sorunsuz işleyen bir sürece yoğunlaşırken, liderler mevcut durumu test ve yeni işlevleri teşvik ederek uzun vadeli hedefler ararlar (Yukl, 1989). Günümüzün dijitalleşen ortamında, örgütlerin optimum başarı için hem etkili yönetim hem de liderliğe ihtiyaç duymaları söz konusudur (Kotterman, 2006). Liderler, örgüt çalışanları için vizyon ve motivasyon sağlayarak örgütsel amacın gerçekleştirilmesinde çalışanlara ilham verirler (Dikici, 2020; Liphadzi, Aigbavboa ve Thwala, 2017). Aynı zamanda, yönetim düzeninin temel çizgilerini de netleştirme yönünde çaba harcarlar. Bu nedenle, liderlik ve yöneticilik özelliklerinin birlikte kullanılması önerilir, çünkü ikisi de birbirleriyle ilişkilidir ve örgütün başarısı için önemli bir gerekliliktir (Liphadzi, Aigbavboa ve Thwala, 2017).

Dijitalleşen dünyada yeni nesil örgütler üzerine yapılan bir araştırmanın bulgularına göre; Apple, Microsoft, Google en başarılı firmalar sıralamasında üst sıralarda yer almakta ve bu şirket liderlerinin başarı öyküleri yönetim kitap ve dergilerine konu olmaktadır. Bu şirketlerin yöneticilerinin firmalarında nasıl yenilikçi rol oynadıkları ve liderlik özelliklerinin detayları merak konusu olmaktadır (Bel, 2010). Genel olarak incelendiğinde, günümüzde, demokratik, işlemsel ve dönüşümcü liderlik gibi ana akım liderlik tarzlarının literatürde daha çok yer aldığı görülmektedir (Gandolfi, Stone ve Deno, 2017). Bu çalışmada, Bill Gates'in liderlik özellikleri, literatürdeki araştırmalardan yola çıkılarak ele alınmıştır. Başarı öyküleriyle adında söz ettiren Gates'in, literatürde hangi liderlik türleriyle ilişkilendirildiği araştırılarak, bu liderlik türlerinin kavramsal açıklamalarının ardından Gates'in liderliği literatür desteğiyle yorumlanmıştır. Bu kısımda literatür taraması yapılırken, "Bill Gates" ve "liderlik" anahtar kavramları bir arada sorgulanmış, listelenen çalışmalar incelenerek Gates'in sahip olduğu varsayılan liderlik türleri bu çalışmaya dahil edilmiştir. Bu kapsamda liderlik türleri; dijital, güçlendirici, uyandırılmış, narsist ve dönüşümcü liderlik bağlamında ele alınmıştır. Çalışmada, liderlik ve belirtilen liderlik türleri kavramsal açıdan değerlendirilerek, incelenen liderlik türleri üzerinden Gates'in liderlik özellikleri tartışılmıştır. Bu çalışma, Gates'in taşıdığı liderlik özelliklerini doğrudan ele alan ve değerlendiren bir çalışma olmasıyla diğer çalışmalardan ayrılmaktadır.

## 2. Liderlik Kavramı ve Kapsamı

Liderlik, örgütlerde istenen hedeflere ulaşmak için başkalarını etkileme sanatıdır (Budur, 2020). Liderlik, bir örgütün hiyerarşisindeki pozisyon veya kıdemle ilgili değildir. Bu nedenle yöneticilik pozisyonu ve unvanlarına sahip olan kişilerin, izleyiciler tarafından, lider olarak kabullenmeleri anlamına gelmemektedir. Kruse (2013)'e göre, liderlik bireyin kişisel özellikleriyle ilgilidir ve karizmatik özelliklere sahip olmak lider olmayı garanti etmemektedir. Ayrıca liderlik, yönetimle eş anlamlı değildir ve yöneticiler genellikle örgütlerde işleri yönetirken, liderler insanlara ilham vererek yol gösterirler. Bu bağlamda, etkili liderlerin, dijitalleşmenin getirdiği yeni küresel rekabet ortamının karmaşıklığını anlamayı ve örgütsel hedeflere verimli bir şekilde ulaşmayı amaçladığı söylenebilir. Örgütlerin başarısı, liderlerin etkili bir şekilde yönetme becerilerine bağlıdır ve liderler, çalışanlarının performansını ve üretkenliğini artırmak için çeşitli liderlik tarzlarını kullanabilirler. Etkin bir liderlik tarzı, örgütlerin rekabetçi kalmasına ve başarılı olmasına da yardımcı olabilir (Biber, 2019; Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Liderler, çalışanların kapasitesini geliştirme ve onları güçlendirme yeteneğine sahip, saygılı, istişareci ve gerektiğinde zorlu şartlar altında karar almaya isteklidirler. Liderliğin özünde, genellikle uygulamayla kanıtlanmış, etik ve şeffaf yaklaşımlarla kazanılan güvenilirliğin olduğu söylenebilir. Bu anlamda liderliğin, stratejik düşünme, kişilerarası iletişim becerileri ve duygusal zekâ gerektirdiği ifade edilebilir (Hughes, Ginnett ve Curphy, 1996). Etkili liderler; bir işin sonucunu öncesinde

görebilen, temel kurallara hakim olan, liderlik markası yaratarak diğer liderlerin yetiştirilmesine yardımcı olan ve liderliğin sürdürülebilirliğini sağlayan kişiler olarak tanımlanabilir (Ulrich, ve Smallwood, 2012). Etkin bir lider, etkili ekip ve grup performansını teşvik edip, çalışanların refahını artırırken; etkin olmayan bir lider, onunla ilişkili herkesin yaşam kalitesini düşürebilir. Bu bağlamda örgütsel verimliliğin anahtarının, iyi bir lider ve onun yönlendirdiği çalışanlar olduğu söylenebilir (Hogan ve Kaiser, 2005).

Gates'e ilişkin literatür incelendiğinde, çalışmaların çoğunlukla Gates'in diğer yöneticilerle karşılaştırılması, Microsoft'un farklı açılardan incelenmesi ya da Covid-19 pandemi dönemine ilişkin Gates'in tutum ve davranışlarına yönelik gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen bir çalışmada, Grameen Bank ve Microsoft Corporation gibi örnekler üzerinden inovasyonun ekonomik ve sosyal etkileri analiz edilmiştir (Acs ve Sany, 2009). Aynı şekilde, Boje ve Smith (2010) çalışmalarında, Bill Gates ve Richard Branson'ın şirketlerinin yeniden yapılandırma süreçlerinde kullanılan hikâye anlatımını incelemiştir. Araştırmacılar, Microsoft ve Virgin Group'un yöneticilerinin, girişimci kimliklerini vurgulamak için metin ve görsel unsurları dahil ederek hikâyeleştirme yöntemini nasıl kullandıklarını incelemiştir. Steve Jobs ve Bill Gates gibi iki liderin, karizma ve izlenim yönetimi tarzlarını karşılaştıran çalışmada (Shah ve Mulla, 2013), Jobs ve Gates'in halka açık konuşmaları içerik analiziyle incelenmiş, bu iki liderin motivasyonları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada, Bill Gates başarı odaklı; Steve Jobs ise kişisel güç kaynaklarını kullanan bir yönetici olarak nitelendirilmektedir. Diğer bir çalışma, Gates hakkındaki COVID-19 komplo teorilerini analiz etme ve bu teorileri anlama üzerine kurgulanmıştır. Çalışmada, sosyal medya üzerinde yayılan komplo teorileri ve iddialar incelenmiştir (Fuchs, 2021). Gates'in Covid-19 komplo teorileriyle ilişkilendiren başka bir çalışmada, COVID-19 salgınına ilişkin sosyal medya ortamında yayılan komplo teorilerinin neden olduğu küresel infodemik ortam<sup>1</sup> ele alınmıştır (Himmelboim ve diğerleri, 2023).

Çalışma kapsamında, literatürde doğrudan Gates'in liderlik özelliklerini ele alan çalışma olmadığı görülmektedir. Bunun yerine, belli liderlik türlerini inceleyen çalışmalarda, ilişkilendirildiği liderlik özellikleri üzerinden Gates'in örnek olarak gösterildiği çalışmalar bulunmaktadır. İlgili çalışmalarda Gates'e ilişkin belirtilen liderlik özellikleri dikkate alınarak dijital, güçlendirici, uyandırılmış, narsist ve dönüşümcü liderlik türleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

## **2.1. Dijital Liderlik**

Dijital dönüşüm; insanlar, örgütler ve nesnelere arasındaki engelleri ortadan kaldırmıştır. Böylelikle, belirtilen unsurların içinde olduğu süreçler köklü bir değişime uğramıştır (Schwertner, 2017). Yaşanan değişimle birlikte örgütlerin, dijital dünyada rekabet edebilmek için iş süreçlerini dönüştürme ihtiyacı doğmuştur. Örgütler, yeni ve farklı yetenekte çalışanı işe alarak, yeni iş modelleri tasarlayarak ve dijital teknolojileri süreçlerine entegre ederek dijital dünyada rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadırlar (Matt, Hess ve Benlian, 2015). Dijitalleşmedeki ilerlemeler, liderlere yönelik sadece örgüt bazlı değil, bir bütün olarak toplumsal düzeyde de yeni beklentiler yaratmaktadır (Fisk, 2002; Hensellek, 2020; Özmen, Eriş ve Özer, 2020). Bu anlamda, dijitalleşmenin, dijital teknolojileri ele almanın ve anlamının temelinde yer alan teknik becerilere ek olarak, ilgili karar vericilerin dijitalleşmeyle ilgili fırsatları ve zorlukları görebilmeleri ve doğru bir şekilde değerlendirmeleri için dijital okur-yazarlık becerisine sahip olmaları gerektiği ifade edilebilir (Hensellek, 2020). Bu hızlı değişim ve öğrenme ortamı, liderliğin tanımı ve gerekliliklerinde de değişikliklere yol açmıştır. Bu nedenle yöneticilerin var olan yeteneklerini geliştirmesi ve yeni yetkinlikler edinmesi son derece önemlidir. “Hız”ın temel belirleyici olduğu dijital çağda, yöneticilerin çeşitli seçenekler arasında esnek ve hızlı karar verme yeteneğine sahip olmaları daha da önemli hale gelmiştir (Petry, 2018; Porfirio, Carrilho, Felício ve Jardim, 2021). Promsri (2019), bir dijital liderin sahip olması gereken altı özelliği; müşteri odaklılık, çeviklik, işbirlikçi olma, risk alabilme, vizyon sahibi olma ve dijital okur-yazarlık şeklinde sıralamıştır. Örgütler, yeni dijital çağda, geleneksel iş stratejilerini dijitalleşmeye uygun şekilde düzenleyerek ayakta kalabilirler. Bu noktada, dijital yeni düzende liderlerin örgütler için önemli rol oynadıkları söylenebilir. Dijital liderler, iş hedeflerine ulaşmak ve dijital iş dönüşümünü başarılı bir şekilde yürütmek için şirketin dijital varlıklarını kullanıp geliştirmektedirler. Bu liderler, geleneksel liderlere kıyasla farklı yeteneklere ve bakış açlarına sahiptirler (de Araujo, Priadana, Paramarta ve Sunarsi, 2021). Dijital liderlerin, klasik liderlik özelliklerini teknoloji ile entegre bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu liderler, ekipleriyle birlikte hızlı tempoda ve

<sup>1</sup> Doğru olmayan bilgilerin hızla yayıldığı ortam.

karmaşık bir iş ortamında süreçleri iyi bir şekilde yönetebilmek için çalışmaktadırlar. Dijital bir liderin, yeni trendlerini takip ederek bu sayede örgütün performansının iyileşmesine katkı sağladığı söylenebilir (Abbasov ve Tolay, 2021; Petrucci ve Rivera, 2018).

## 2.2. Güçlendirici Liderlik

Güçlendirici liderlik, takıma özerklik veren ve takımın kendi kendini yönetmesini teşvik eden liderlik davranışı olarak tanımlanır (Kirkman ve Rosen, 1999). Bu yaklaşımda, yöneticilerin destek sağlamaları, öz yönetimi teşvik etmeleri ve yetkilendirmeyi artırmaları gerekmektedir (Liu, 2015; Pelenk, 2020). Ayrıca, yöneticiler örnek oluşturmaları, bilgi ve kaynak sağlamaları, kişileri kendilerini güçlendirmeye teşvik etmeli ve güven inşa etmelidirler. Örgütler, giderek artan küresel rekabetin getirdiği iş ortamı değişikliğiyle daha iyi başa çıkabilmeli, daha kaliteli ürün için müşteri gereksinimlerini karşılayabilmeli ve üretim işletmelerinden hizmet odaklı işletmelere dönüşüme uyum sağlayabilmelidir. Bu nedenle yöneticiler, destek ve teşvik sağlama, yeni rol ve sorumluluklar üstlenerek takıma liderlik etme gibi güçlendirme liderliği davranışlarının eğitimine önem vermelidirler (Liu, 2015; Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2014; Dutta ve Chaudhry, 2021).

Güçlendirici liderliğin etkili bir takım liderliği biçimi olduğuna dair kanıtlar, güçlendirici liderliğin öncüllerinin neler olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Tang, Chen, van Knippenberg ve Yu (2020)'nin çalışmalarında, güçlendirici liderliğin, liderin güç mesafesi değeri ve takım yeteneği algısı ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Liderin güç mesafesi ve algılanan takım yeteneği etkileşim halindedir; bu nedenle, liderin güç mesafesi ve algılanan takım yeteneği arttıkça, güçlendirici liderlik bağlamında etkisi daha da güçlenmektedir (Tang, Chen, van Knippenberg ve Yu, 2020). Ahluwalia (2020)'nin gerçekleştirdiği çalışmanın sonuçlarına göre, güçlendirici liderliğin astların performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi vardır. Güçlendirici liderlik, astların öz yeterliliğini ve öz düzenlemesini artırabilir, böylece bu iki unsur astların performansını da artırabilir.

## 2.3. Uyandırılmış Liderlik

Uyandırılmış liderlik, Buda ve İsa gibi liderler tarafından uygulanan bir antik yaşam ve liderlik tarzıdır. Zamanla liderlik uygulayıcıları ve analistler tarafından meta liderlik tarzı olarak algılanmaya başlanmıştır. Uyandırılmış liderlik, kendini yönetmeyi ve daha sonra başkalarını yönetmeyi öğrenme sürecini kapsamaktadır. Bu nedenle, uyandırılmış liderlik, takipçiler, durumlar ve lider niteliklerini birleştirmeyi temsil etmektedir. Uyandırılmış liderliğin en iyi yanı, benimsenmesi kolay bir liderlik yaklaşımı olmasıdır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, atanmış bir liderlik pozisyonu olmayan ancak kendi hayatları üzerinde liderlik yürüten bireyler dahil olmak üzere hemen hemen her lider, uyandırılmış liderliğin özelliklerine sahip olabilir (Marques, 2008a). Uyandırılmış liderlik, liderlerin takipçilere ve duruma uygun liderlik stilini dahil etme farkındalığı, takipçilerini ve organizasyonu ilerletmeye yönlendirmek için gerekli becerileri keskinleştirme kapasitesi ve kendine, paydaşlara ve çevreye duygusal olarak uyum sağlama ve böylece mümkün olan en yüksek düzeyde özgünlüğü koruma becerisini içeren bir liderlik yaklaşımıdır (Marques, 2008b).

## 2.4. Narsist Liderlik

Narsisizm; büyülenme, kibir, kendini beğenme, yetki sahibi olma, kırılğan benlik saygısı ve düşmanlık gibi özellikleri içeren bir kişilik özelliğidir ve birçok güçlü lider narsistik özelliklere sahiptir (Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Narsistler tarih boyunca insanlara ilham vermek ve geleceği şekillendirmek için topluluklara dahil olmuşlardır (Maccoby, 2017). Narsistik bireyler, genellikle, kibirli ve aşırı baskın olarak algılandığında, etkili bir lider imajı yayma konusunda oldukça yeteneklidirler. Bu nedenle, dahil oldukları grupların lideri olarak ortaya çıkma eğilimindedirler. Narsist liderler, gösterişli inanç sistemlerine ve liderlik tarzlarına sahiptirler. Genellikle takipçileri ve örgütleri için liderlik ettikleri zaman, empati duygusundan ziyade güç ve hayranlık ihtiyaçları tarafından motive edilirler. Bununla birlikte, narsistler aynı zamanda etkili liderlik için önemli olan karizma ve büyük vizyon özelliklerine de sahiptirler (Rosenthal ve Pittinsky, 2006). İnsanların niçin narsistleri lider olarak algıladıkları, narsistlerin liderlik ettiği insanların performanslarını nasıl etkiledikleri ve bunlar arasındaki ilişkiyi konu alan bir çalışmanın bulgularında (Neicka, Ten Velden, De Hoogh ve Van Vianen, 2011), narsist liderler etkili olarak algılandığında da, narsist bir liderin aslında grup üyeleri

arasındaki bilgi alışverişini engellediği görülmektedir. Dolayısıyla bazı durumlarda narsist liderlerin, grup performansını olumsuz etkilediği söylenebilir. İzleyiciler, narsist liderleri gözlemlemek için ne kadar çok fırsata sahip olurlarsa, bu liderlerin toksik davranışlarını (örneğin sömürücülük) o kadar çok deneyimlemeleri ve lideri o kadar az etkili olarak algılamaları olasıdır (Nevecká, Van Vianen, De Hoogh ve Voorn, 2018).

## **2.5. Dönüşümcü Liderlik**

Küresel rekabet ve hızlı değişim süreci, geleneksel liderlik anlayışından uzaklaşıp yeni nesil yönetim anlayışını destekleyen dönüşümcü liderliğin önem kazanmasına zemin hazırlamıştır. Dönüşümcü liderler, işletmelerin yeniliklere ve değişime daha açık olmasını sağlayarak, sürekli gelişen ve değişen ekonomik yapıda işletmelerin ayakta kalmasını mümkün kılan donanım ve yeteneğe sahiptirler. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ve işletmelerin yenilikçiliği arasında yakın bir ilişki olduğu görülmektedir (Mohammed ve Baş, 2020). Dönüşümcü liderler; statükoya meydan okur, umut verici bir gelecek vizyonu sağlar ve takipçilerini daha iyi bir dünya arayışına katılmaya motive ederler. Aynı zamanda bu liderler, takipçilerine ilham verme, entelektüel olarak teşvik etme ve onların bireysel olarak düşünebilmeleri için yardımcı rol üstlenmektedirler (Bass, 1999; O'Reilly ve Chatman, 2020). Dönüşümcü liderlik, takipçilerini bir örgüt veya birim için ortak bir vizyon ve hedeflere bağlı kalmaya teşvik etmeyi, onları yenilikçi problem çözümler haline getirmeyi ve onlara koçluk, mentorluk ve destek sağlayarak takipçilerinin liderlik kapasitelerini geliştirmeyi içeren bir süreçtir. Dönüşümcü liderliğin dört temel bileşeni (Bass ve Riggio, 2006); i) idealleştirilmiş etki, ii) ilham veren motivasyon, iii) entelektüel uyarım ve iv) bireysel ilgi şeklinde sıralanabilir. İdealleştirilmiş etki, dönüşümcü liderlerin takipçilerine rol model olmalarını ve onların liderlerini taklit etme isteği duymalarını içermektedir. İlham veren motivasyon, dönüşümcü liderlerin takipçilerine ilham vermeleri ve motive etmelerini ifade eden ikinci bileşendir. Entelektüel uyarım bileşeni; dönüşümcü liderlerin takipçilerine, yenilikçi ve yaratıcı olmayı, sorunlara farklı açılardan bakabilmeyi öğretmeyi kapsamaktadır. Bireysel ilgi bileşeni ise dönüşümcü liderlerin, her bir takipçisiyle potansiyelini ortaya çıkarmak için bireysel olarak ilgilenmesi ve ona koçluk etmesini ifade etmektedir. Konuya ilişkin yapılan bir araştırmaya göre dönüşümcü liderlik; çalışanların değişime açık ve hazır oluşlarını geliştirmek ve değişime gösterdikleri direnci kırmak için çalışanları destekleyici bir rol oynamaktadır (Peng, Li, Wang ve Lin, 2021). Bir başka çalışmada ise dönüşümcü liderliğin, çalışanların içsel motivasyonlarını ve iş performanslarını artırmaları yönünde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir (Khan, Rehmat, Butt, Farooqi ve Asim, 2020).

## **3. Bill Gates ve Liderlik**

Bill Gates (William Henry Gates), Paul Allen ile birlikte 1975 yılında bilgisayar yazılımı alanında faaliyet gösteren Microsoft Corporation'ı kurmuştur (Shah ve Mulla, 2013). Gates, Microsoft'u kurarken, her evde bir bilgisayar olmasını hedeflemiştir. Bu vizyon, o gün çoğunluk tarafından gerçekçi bir hedef olarak görülmesi de bugün Gates'in hedefinin gerçekleştiği ve kişisel bilgisayarların toplumun ayrılmaz bir parçası olduğu görülmektedir (Aksu, 2019; "GatesNotes," t.y.). Gates hakkında anlatılan hikâyelerde, onun öne çıkan özelliklerinin, zeki ve hırslı oluşu olduğu söylenebilir (Cusumano, 1998). Gates, elde ettiği başarılarla yetinmeyip, daha iyisini yapmak için çabalayan bir lider olmuştur. Bunu şu sözleriyle de ifade etmektedir; "Başarıyı kutlamak iyidir, ancak başarısızlıktan alınacak dersleri dinlemek daha önemlidir." (Rampton, 2016). Ek olarak, bilgisayar programlamaya olan tutkusunu, Gates'in başarısının en önemli unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Cusumano, 1998). Gates'in tanınırlığının kaynağı, genel anlamda, Microsoft için harcadığı çaba ve toplum sağlığına verdiği öneme bağlansa da başarılı bir lider oluşu da onun tanınır olmasında önemli bir paya sahiptir ("StudySmarter," t.y.). Ayrıca Gates'in iş dünyasının ve dünya tarihindeki büyük liderlerin biyografilerinin hevesli bir okuyucusu olduğu ve Microsoft'u yönetirken okuduklarından öğrendiklerini uyguladığı bilinmektedir (Cusumano, 1998). Buna kanıt olarak Gates'in "Öğrendiklerimi sadece kuramsallaştırmada kullanmıyorum, aynı zamanda pratik hayata geçirip yatırım yapıyorum" sözleri örnek olarak verilebilir (Reca, 2006). Gates, bilgisayar yazılımının hem teknolojisini hem de süreçlerinin yönetimini derinlemesine anlayacak şekilde kendini yetiştirmiştir. Gates henüz 13 yaşındayken programlama öğrenmeye başlayarak yazılım alanında kendisini geliştirmeye çalışmıştır. Ek olarak, ortaklıklara katılarak ve sonrasında da kendi işini kurarak Gates, süreç yönetimine ilişkin bilgi ve becerilerini uygulamalı olarak geliştirmiştir (James, 2023). Ayrıca Microsoft'ta aynı anda birkaç rol üstlenen Gates, hem girişimci hem de teknoloji uzmanı

olarak şirkette kilit bir konum edinmiştir. Bunlara ek olarak, baş stratejist olmasının yanı sıra etkili bir lider ve yönetici olmuştur (Cusumano, 1998).

Bill Gates, başarı odaklı bir yönetici olarak nitelendirilmektedir (Shah ve Mulla, 2013). Gates'in "Başarı berbat bir öğretmendir. Zeki insanları kaybedemeyeceklerini düşünmeye sevk eder." ifadesi, onun kazandığı başarılarına yenisini ekleyerek ilerleme prensibine sahip bir lider olduğunu göstermektedir (James, 2023). Lowe (2001), Gates'i "Edison ampul için neyse, Gates de yazılım için odur; kısmen yenilikçi, kısmen girişimci, kısmen satıcı ve tam zamanlı deha" olarak tanımlamıştır (Mauri, 2017). CEO'ların ilham aldıkları liderlerden söz eden bir kaynağa göre; CEO'lar, güçlü vizyona sahip, yardımsever, inovatif, motivasyonu yüksek ve iz bırakan liderleri kendilerine rol model olarak almaktadırlar. Özellikle teknoloji dünyasına getirdiği yeniliklerle tanınan Bill Gates de CEO'ların ilham aldığı önemli liderler arasında yer almaktadır (Yıldız, 2014).

Maccoby (Ocak, 2004), Harvard Business Review'de kaleme aldığı narsist liderlerle ilgili yazısında; işletme yazarlarınca, başarılı liderliğin güçlü bir şekilde gelişmiş bir empati duygusu gerektirdiğine inanıldığına ve "duygusal yeterlilik" sloganının benimsendiğine vurgu yapmıştır. Ayrıca, bazı üretken narsistlerin empatik olmadıkları halde, başkalarından empati beklediklerine; tarihin büyük bazı liderlerinin, empati eksikliğine rağmen yine de insanlara ilham verebildiklerine de dikkat çekmiştir. Gates de yenilikçi ve başarılı bir lider olsa da empati yoksunluğu nedeniyle narsist liderlik özelliğine sahip bir lider olarak değerlendirilmiştir. Narsist liderlik, üretken ve verimsiz narsisizm olarak ikiye ayrılmakta ve Gates de üretken narsistlere örnek olarak gösterilmektedir (Cannon, 2020). Microsoft başarı kazanmaya başladıktan sonra bile Gates, hedef kitlesini anlamak ve onların iş, eğitim ve tüketici ihtiyaçlarına hitap edecek ürünleri geliştirmek için çalışmalarına devam etmiştir (Rampton, 2016). Üretken narsistler, yetenekli ve büyük resmi görebilen bireylerdir. Bunların, dünyada bir değişiklik yapma ve kendisinden bir iz bırakma isteği duydukları söylenebilir (Cannon, 2020). Gates şimdilerde yenilikçi uygulamaları ile çığır açan, nazik bir lider olarak bilinse de, yıllar önce, ofis zorbası olarak adlandırılmıştır. Çalışanlarına karşı çoğunlukla eleştirel ve acımasız olan Gates'in onları, gece geç saatlerde gönderdiği alaycı maillerle rahatsız ettiği söylenmektedir. Gates, çalışanlarına karşı davranışlarını şu sözleriyle ifade etmektedir; "Microsoft'tayken birlikte çalıştığım insanlara karşı serttim. Bazıları başarılı olmamıza yardımcı oldu, ama eminim ki bu davranışların bir kısmı da haddinden fazlaydı." (Zitelmann, 2020). Marques (2007)'a göre, dünyanın en zengin insanlarından olan Gates, Microsoft sonrasında uyandırılmış liderlik yaklaşımını benimsemiştir. Bilgi teknolojileri endüstrisinde yıllarca süren rekabetin ardından Gates'in, liderlik stilinde farklı bir yolu seçtiği ve kendisine ihtiyacı olan insanlar ile örgütlere hizmet etmek için zekâsını ve iç görülerini kullanma görevini üstlendiği ifade edilebilir. Bu anlamda uyandırılmış lider olmak, herhangi bir görevi tamamlamak için uygun bilgi ve zekânın yanı sıra gelişmiş bağlantıları kullanmayı da gerektirmektedir. Gates de teknoloji ve programlamaya olan ilgisi/bilgisi ile birlikte piyasaya sunduğu ürün ve hizmetleriyle pek çok sektöre ilham kaynağı ve bilgi teknolojilerinin kullanılması noktasında destekleyici olmuştur (Gates, 1999; Zitelmann, 2020).

Gates, katıldığı bir toplantıda dijitalleşmenin tüm sektörleri temelden değiştirip dönüştüreceğine inandığını belirtmiştir. Bu bağlamda Gates, henüz 1999 yılında ele aldığı kitabında dijitalleşmeye ilişkin on değişim noktası sıralamıştır (Gates, 1999):

- i) Gelecekte insanlar, kişisel bilgisayarlara sahip olacak ve gündelik işleri için bu bilgisayarları kullanacaklar,
- ii) Bir gün evlerin hemen hemen hepsinde bilgisayar bulunacak,
- iii) Bilgisayarlar, telefon ve televizyon gibi sıradan araçlar haline gelecek,
- iv) Şirketler, internete yüksek hızla bağlanabilecek,
- v) E-posta, sıradan telefon ya da posta gibi iletişim aracı haline gelecek,
- vi) İnsanların çoğu bilgisayara sahip olup her gün kullanmaya başladığında, bilginin çoğu dijital olacak,
- vii) İnternetle birbirine bağlanan dijital aletler gelişecek ve geniş kullanım alanına sahip olacak,
- viii) Küçük ve taşınabilir cep bilgisayarları çoğalacak,
- ix) Cep bilgisayarlarının en önemli avantajı, içinde ne kadar çok ve büyük bilgi barındırsa da büyümemesi ya da ağırlaşmaması olacak,
- x) Bilgi işçileri çoğalacak.

Gates, yukarıda belirtilenlere benzer açıklamaları ve öngörülerıyla günümüzde iyi bir dijital lider olarak bilinmesine rağmen internete nispeten geç geçiş yapmış ve internetin önemini ancak Netscape tarayıcı

pazarından büyük bir pay aldıktan sonra anlamıştır. Microsoft, bu geç kalmanın dezavantajını 1990'ların sonlarında ortadan kaldırmıştır (Fisk, 2002). 7 Aralık 1995'te ilk İnternet Strateji Gününü düzenleyen Gates, bu etkinlikte internet desteği aracılığıyla geliştirdikleri ürünleri kamuoyuna sunmuştur (Gates, 1999). Bu avantajın yakalanmasındaki etkenin Gates'in kendi bakış açısını değiştirme ve örgütünü harekete geçirme yeteneğinden kaynaklı olduğu söylenebilir (Fisk, 2002). Mart 2020'de pandemi nedeniyle tüm işletmeler uzaktan çalışma sistemine geçiş yapmış; uzaktan ve esnek çalışma sistemi dünyada yeni normal olarak kabul edilmiştir. Bu, yeni bir düzen olarak görülse de Gates yıllar öncesinde uzaktan ve hibrit çalışma ortamının normalleşeceğini öngörmüştür (Schwantes, 2022).

Bir başka liderlik özelliği açısından ele alındığında Gates'in, dönüşümcü liderliği benimsediği ve durumsal ihtiyaçlara göre bu liderlik stilini kullandığı bilinmektedir (St. Thomas Üniversitesi, 2018). Gates, bilgisayar programlama konusunda kendini geliştirmiş, bu alanda çalışmalarını kurduğu Microsoft ile birlikte yürütmeye devam etmiştir. Kişisel bilgisayarların çoğalacağını, internetle birlikte dijitalleşmenin hızlanıp çoğu sürecin değişip dönüşeceğini öngörerek çalışmalarını ve ürünlerini bu doğrultuda geliştirmeye çalışarak, farklı sektörlerde de örnek olmaya çalışmıştır. Bankacılıktan üretime kadar pek çok sektörle çalışarak sosyal ağını genişleten Gates, 1990'lı yıllardan itibaren müşteri odaklılığı ve dijital teknolojilerin önemine vurgu yaparak her sektörün değişime ayak uydurması için çağrılarda bulunmuştur (Gates, 1999). Bunlara ek olarak Gates'in "Önümüzdeki yüzyıla baktığımızda, liderler başkalarını güçlendiren kişiler olacak." ifadesinden yola çıkılarak, onun liderlik anlayışının, takipçilerinin kendilerini geliştirmelerine destek olan, güçlü ve etkili bir liderlik şeklinde olduğu yorumu yapılabilir (James, 2023). Gates'in dönüşümcü liderlik özelliklerinin (Chaturvedi, 2013; Schwantes, 2022):

- i) Uzmanlık bilgisi,
- ii) Güç ve etki,
- iii) Karizmatik olma,
- iv) Vizyonerlik,
- v) Kişisel güvenilirlik ve deneyim,
- vi) Sosyal ağ ve

vii) Sosyalleştirilmiş güç olarak sıralanan dönüşümcü liderlik özellikleri ile örtüştüğü söylenebilir. Gates, dönüşümcü lider olarak ele alındığında, yaptığı iş konusunda kararlı, odaklanmış ve tutkulu olan girişimcilerin çoğu için örnek bir model teşkil etmektedir (Rampton, 2016). Bir model olarak Gates'in entelektüel beceri, güç ve karizması ile çalışanlarını istenen hedefe ulaşabilmeleri için motive eden dönüşümcü bir lider olduğu söylenebilir (Salleh, 2012).

Yung, Cox ve Sims (2006)'e göre liderler, takipçilerini güçlendirecek, çalışanları kendi sınırlarının ötesindeki belirsizliklerle başa çıkacak güce ulaştıracak, onların bilgi ve becerilerini örgütün başarısı için organize edecek yeteneğe sahiptirler. Ek olarak takipçilerin, örgütün rekabet gücünün artmasına yardımcı olmak için kendi yeteneklerini tam anlamıyla kullanacak donanıma sahip olmaları da oldukça önemlidir. Bu durum, güçlendirici liderlik anlayışıyla mümkün olabilir. Gates'in de güçlendirici liderliğin ortaya çıkardığı bir unsur olan yetkilendirmenin değerini savunduğu, şu cümlesinden anlaşılmaktadır: "Yeni örgütlerde çalışan artık bir dışı değil, genel sürecin akıllı bir parçasıdır." (Gates, 1999). Güçlendirici liderlik, siyasi müdahale alanı ve örgütlerle müzakere etme konusunda yetenekli olan Bill Gates tarafından iyi bir şekilde sembolize edilmektedir (Barchiesi ve La Bella, 2007).

Sosyal girişimcilik bağlamında Gates'in toplum üzerinde tartışılmaz bir etkisinin olduğu söylenebilir. Gates'in kariyerini, servet edinmekten ziyade, toplumun gelişmesine hizmet eden bir yolculuk olarak yorumlaması, toplum üzerindeki etkisine örnek olarak gösterilebilir (French, 2007). Gates, aynı zamanda eşi Melinda Gates ile yürüttüğü sosyal projelerle de adından sıkça söz ettirmektedir. Bill ve Melinda Gates Vakfı, küresel hayırseverliğin meşruiyet sorununa ışık tutmaktadır (Harman, 2016). Bu vakıf, küresel çapta özellikle çocukların savaştığı çeşitli hastalıklara çözüm sağlamak için çalışmalarını sürdürmektedir (Adegbola, 2012). Aynı zamanda 1997'de duyurulan Gates'in kütüphane projesi büyük ilgi görmüştür. Kütüphanelere internet bağlantısı sağlanmasına yönelik zemin hazırlayan bu proje, Gates'in hayırsever olarak medyada yer bulmasını sağlamıştır (Stevenson, 2010).

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Bill Gates, dijitalleşen dünyanın talep ettiği yetkin olma ve değişim yaratma gibi liderlik niteliklerine örnek olarak gösterilebilecek bir liderdir (Arsenault, 2004). Gates, dijital liderlik kavramının öncülerinden biri olarak kabul edilmektedir. Microsoft şirketinin kurucusu olarak Gates, dijital teknolojinin potansiyelini kavrayarak şirketini dünya çapında bir dijital teknoloji devi yapmayı başarmıştır. Sonuç olarak Bill Gates, Microsoft şirketinin liderliğini yaptığı dönemlerde, şirketi dijital alanda pek çok yeniliğe götürmeyi başarmıştır (Shah ve Mulla, 2013).

Bill Gates, bazı liderlik tarzlarıyla ön plana çıkmaktadır. Örneğin Gates, güçlendirici lider özelliğiyle bilinen bir liderdir. Gates, çalışanlarının yeteneklerini ve becerilerini geliştirmeyi amaçlamış ve bu yönde çaba harcamıştır. Gates, narsist bir lider olarak nitelendirilse de (Maccoby, 2004) çalışanlarının hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için onlara destek vermiş ve onları teşvik etmiştir. Bu sayede, çalışanlarını güçlendirerek onların başarısına katkıda bulunmuştur (Yun, Cox ve Sims, 2006; Barchiesi ve La Bella, 2007). Uyandırılmış lider olarak da bilinen Gates, çeşitli sosyal sorumluluk projelerine önderlik etmiş ve bu projelerle, dünya çapında olumlu değişiklikler yaratmayı hedeflemiştir. Uyandırılmış liderler, genellikle dünya genelinde önemli konulara dikkat çekmek ve bunları değiştirmeye çalışmak için liderlik ederler. Gates, bu anlamda da bir uyandırılmış lider olarak kabul edilmektedir (Marques, 2008a). Gates, çalışanlarının düşünme yeteneklerini geliştirmeyi ve onları bireysel olarak teşvik etmeyi amaçlar. Gates, aynı zamanda çalışanlarının entelektüel uyarımını sağlar ve onları kendi adlarına düşünmeye ve kendi sorularını yanıtlamaya davet eder. Dönüşümcü liderler, genellikle takipçilerine ilham verir ve onları bireysel olarak düşünürler (O'Reilly ve Chatman, 2020). Gates, bu anlamda da bir dönüşümcü liderdir. Gates, aynı zamanda dünya çapında bir filantrop<sup>2</sup> olarak da bilinir ve dünya genelinde pek çok sosyal problemle ilgilenmektedir. Özellikle de sağlık ve eğitim alanlarında çok sayıda projeye destek vermektedir (Stevenson, 2010).

Literatürde, Gates'in bahsedilen liderlik tarzlarının dijital, narsist, dönüşümcü, uyandırılmış ve güçlendirici olduğu görülmektedir. Bill Gates, bilgisayar yazılımı alanında faaliyet gösteren ve her evde bir bilgisayar olmasını hedefleyen vizyona sahip olan bir lider olarak Microsoft'u kurmuştur. Gates'in zeki ve hırslı olması, başarı odaklı bir yönetici olarak nitelendirilmesine neden olmuştur. Başarılarının arkasında bilgisayar programlamaya olan tutkusu ve sürekli olarak daha iyi olma çabasının olduğu ifade edilebilir. Aynı zamanda, Gates'in iş dünyasının ve büyük liderlerin biyografilerinin hevesli bir okuyucusu olduğu ve öğrendiklerini uyguladığı bilinmektedir. Literatürde, Gates'in liderlik stillerinden birinin narsist liderlik olduğu vurgulanmaktadır. Empati eksikliği ve çalışanlarına karşı eleştirel davranışları, bu liderlik özelliğiyle ilişkilendirilmektedir. Ancak, Gates'in liderlik yaklaşımının zamanla değiştiği ve günümüzde uyandırılmış liderlik tarzını benimsediği belirtilmektedir. Gates'in, bilgi teknolojileri endüstrisinde uzmanlığını kullanması, örgütler için ilham kaynağı olmuş olabilir. Gates'in bir başka liderlik özelliği de dönüşümcü liderlik yaklaşımıyla ilişkilendirilmektedir. Kendi yeteneklerini ve iç görülerini kullanarak örgütlerin ve sektörlerin dönüşümüne öncülük etme çabası, Gates'in liderlik anlayışının temel bir parçasını oluşturmaktadır. Gates, müşteri odaklılığa ve dijital teknolojilerin önemine vurgu yaparak değişime ayak uydurmanın gerekliliğini sürekli olarak vurgulamaktadır. Gates'in güçlendirici liderlik özelliği, yetkilendirmeyi önemsemesi ve çalışanları takım çalışmasına teşvik etmesiyle öne çıkmaktadır. Takipçilerini güçlendiren bir lider olarak, çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmuş ve örgütün rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmuştur. Ayrıca, Gates'in toplum üzerindeki etkileri de onun sosyal liderliği açısından önemli bir işaret olarak değerlendirilebilir. Son zamanlarda toplum hizmetlerine önem veren Gates, sosyal projeler ve hayırseverlik çalışmalarıyla da adından söz ettirmektedir. Gates ve liderlik tarzına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde, Gates'in dönüşümcü liderlik tarzının diğerlerine kıyasla ön plana çıktığı dikkat çekmektedir. Her ne kadar farklı liderlik tarzlarıyla adı anılan bir lider olsa da baskın olan liderlik tarzının dönüşümcü olduğu yorumu yapılabilir. Sonuç olarak, Bill Gates, liderlik alanında başarılı bir model olarak değerlendirilebilir. Kendi yeteneklerini ve iç görülerini kullanarak değişime öncülük eden liderlerden birisinin Gates olduğu söylenebilir. Gates'in liderlik özellikleri ve başarıları, örgüt liderlerine ilham kaynağı olabilir ve liderlik konusunda yapılan çalışmalar için önemli bir örnek olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Örneğin Gates'e ilişkin sınırlı sayıda literatür olması, bu

<sup>2</sup> Filantrop: İnsanların ekonomi, eğitim ve sağlık gibi alanlarda standartlarını yükseltmek için faaliyette bulunan kimse.



sınırlılıklardan biridir. Aynı zamanda, bu sınırlı sayıdaki çalışmalarda, çoğunlukla diğer liderlerle karşılaştırılmaları yer verilmiş, doğrudan Gates'in liderlik özellikleri irdelenmemiştir. Sonraki çalışmalarda bu durum göz önünde bulundurulurken Gates'e ilişkin detaylı bir çalışma literatüre kazandırılabilir.

### Kaynaklar

- Abbasov, A. ve Tolay, E. (2021). Dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisi- Azerbaycan'da endüstri 4.0 teknolojilerini uygulayan bir firmada araştırma. *İzmir Yönetim Dergisi*, 2(1), 59-74.
- Acs, Z. J., ve Sany, J. (2009). Measuring the social value of innovation: the cases of Muhammad Yunus, Grameen Bank and Bill Gates, Microsoft. In *Measuring the Social Value of Innovation: A Link in the University Technology Transfer and Entrepreneurship Equation* (Vol. 19, pp. 143-170). Emerald Group Publishing Limited.
- Adegbola, R. A. (2012). Childhood pneumonia as a global health priority and the strategic interest of the Bill ve Melinda Gates Foundation. *Clinical infectious diseases*, 54(suppl\_2), 89-92.
- Ahluwalia, L. (2020). Empowerment leadership and performance: Antecedents. *TECHNOBIZ: International Journal of Business*, 3(2), 35-39.
- Aksu, H. (2019). *Dijital dönüşüm yolculuk rehberi*. Pusula: Ankara.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership ve Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Barchiesi, M. A., ve La Bella, A. (2007, August). Leadership styles of world's most admired companies a holistic approach to measuring leadership effectiveness. In *2007 International Conference on Management Science and Engineering* (pp. 1437-1447). IEEE.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. (2010). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Simon ve Schuster.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bel, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. *Global business and organizational excellence*, 29(2), 47-60.
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Boje, D., ve Smith, R. (2010). Re-storying and visualizing the changing entrepreneurial identities of Bill Gates and Richard Branson. *Culture and organization*, 16(4), 307-331.
- Budur, T. (2020). Effectiveness of transformational leadership among different cultures. *International Journal of Social Sciences ve Educational Studies*, 7(3), 119-129.
- Cannon, W. (2020). *The Paradox of Leader Narcissism and Leader Vulnerability* (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Chaturvedi, V. (2013). Transformational leadership-an indispensable tool for developing unrelenting and unparalleled success for organisation. *International Journal on Leadership*, 1(2), 1-10.
- Cusumano, M. A. (1998). Software business entrepreneurship: lessons from Bill Gates and Microsoft. 24 Şubat 2023 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/5176308\\_Software\\_business\\_entrepreneurship\\_lessons\\_from\\_Bill\\_Gates\\_and\\_Microsoft](https://www.researchgate.net/publication/5176308_Software_business_entrepreneurship_lessons_from_Bill_Gates_and_Microsoft) adresinden erişilmiştir.
- de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., ve Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.
- Dikici, B. D. (2020). Günümüzün dijitalleşen işletmelerinde yeni liderlik ve motivasyon modelleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(26), 4185-4207.
- Dutta, A., ve Chaudhry, S. (2021). Managing people more effectively: Challenges and best practices. *Journal of Management Research and Analysis*, 8(1), 10-14.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., ve Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-9.
- Fisk, P. (2002). The making of a digital leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.
- French, S. L. (2007). Bill Gates, "Keynote address to the creating digital dividends conference" (18 October 2000). Erişim adresi <https://voicesofdemocracy.umd.edu/wp-content/uploads/2010/08/french-gates.pdf>.
- Fuchs, C. (2021). Bill Gates Conspiracy Theories as ideology in the context of the COVID-19 crisis. In *Communicating COVID-19: Everyday Life, Digital Capitalism, and Conspiracy Theories in Pandemic Times* (pp. 91-144). Emerald Publishing Limited.

- Gandolfi, F., Stone, S., ve Deno, F. (2017) "Servant leadership: An ancient style with 21st Century relevance," *Review of International Comparative Management*, 18(4), 350–361.
- Gates, B. (1999), *Business @ the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System*, Warner Books, New York, NY. Erişim adresi <https://toicodongiuamotbiennguoi.files.wordpress.com/2015/10/099-business-at-the-speed-of-thought.pdf>.
- GatesNotes, (t.y.). Erişim adresi <https://www.gatesnotes.com/Bio>.
- Harman, S. (2016). The Bill and Melinda Gates Foundation and legitimacy in global health governance. *Global Governance*, 349-368.
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55-69.
- Himmelboim, I., Borah, P., Lee, D. K. L., Lee, J., Su, Y., Vishnevskaya, A., ve Xiao, X. (2023). What do 5G networks, Bill Gates, Agenda 21, and QAnon have in common? Sources, distribution, and characteristics. *New Media ve Society*. Erişim adresi [https://www.researchgate.net/profile/Yan-Su-21/publication/366855288\\_What\\_do\\_5G\\_networks\\_Bill\\_Gates\\_Agenda\\_21\\_and\\_QAnon\\_have\\_in\\_common\\_Sources\\_distribution\\_and\\_characteristics/links/63b5722003aad5368e64937b/What-do-5G-networks-Bill-Gates-Agenda-21-and-QAnon-have-in-common-Sources-distribution-and-characteristics.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yan-Su-21/publication/366855288_What_do_5G_networks_Bill_Gates_Agenda_21_and_QAnon_have_in_common_Sources_distribution_and_characteristics/links/63b5722003aad5368e64937b/What-do-5G-networks-Bill-Gates-Agenda-21-and-QAnon-have-in-common-Sources-distribution-and-characteristics.pdf).
- Hogan, R., ve Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.
- Hughes, R., Ginnett, R. C., ve Curphy, G. J. (1996). *Leadership*. Chicago, Irwin.
- James, R. (2023). 17 success lessons from Bill Gates. Erişim adresi <https://wealthygorilla.com/bill-gates-success-lessons>.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., ve Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1-13.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58– 74.
- Kotterman, J., (2006), "Leadership vs Management: What's the difference?," *Journal for Quality ve Participation*, 29(2), 13-17.
- Kruse, K. (2013). What is leadership. *Forbes magazine*. Erişim adresi <http://www.professorpeaches.com/wp-content/uploads/2015/02/What-is-leadership-Forbes.pdf>.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., ve Thwala, W. D. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia engineering*, 196, 478-482.
- Liu, Y. (2015). The review of empowerment leadership. *Open Journal of Business and Management*, 3(4), 476.
- Lowe, J. (2001). *Bill Gates speaks: Insight from the world's greatest entrepreneur*. John Wiley ve Sons.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons. Erişim adresi <https://hbr.org/2004/01/narcissistic-leaders-the-incredible-pros-the-inevitable-cons>.
- Maccoby, M. (2017). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. In *Leadership Perspectives* (pp. 31-39). Routledge.
- Marques, J. F. (2007). *The awakened leader: One simple leadership style that works every time, everywhere*. Personhood Press.
- Marques, J. F. (2008a). The five steps toward Awakened Leadership. *Performance Improvement*, 47(7), 20-23.
- Marques, J. (2008b). Awakened leadership in action: A comparison of three exceptional business leaders. *Journal of Management Development*, 27(8), 812-823.
- Matt, C., Hess, T., ve Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business ve information systems engineering*, 57, 339-343.
- Mauri, T. (2017). Why leadership styles matter. *Strategic Direction*, 33(1), 1-4.
- Mohammed, T., ve Baş, D. P. (2020). Dönüşümcü liderlik stiline örgüt kültürü ve işletmenin yenilikçiliğine etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 98-122.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and Organizational Behavior*. UK: Pearson Education.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., ve Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57-62.
- Nevecká, B., Ten Velden, F. S., De Hoogh, A. H., ve Van Vianen, A. E. (2011). Reality at odds with perceptions: Narcissistic leaders and group performance. *Psychological Science*, 22(10), 1259-1264.

- Nevicka, B., Van Vianen, A. E., De Hoogh, A. H., ve Voorn, B. (2018). Narcissistic leaders: An asset or a liability? Leader visibility, follower responses, and group-level absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 703.
- Nienaber, H. (2010). Conceptualisation of management and leadership. *Management Decision*, 46(5), 661-675.
- Northouse, P. (2007). Leadership theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- O'Reilly, C. A., ve Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62(3), 5-27.
- Özmen, Ö. N., Eriş, E. ve Özer, P. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Pelenk, S. E. (2020). Güçlendirici liderlik davranışlarının bireysel performansa etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 308-330.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., ve Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: evidence from a meta-analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 57(3), 369-397.
- Petrucci, T., ve Rivera, M. (2018). Leading growth through the digital leader. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 53-56.
- Petry, T. (2018). Digital leadership. In *Knowledge management in digital change* (pp. 209-218). Springer, Cham.
- Porfirio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., ve Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124(2021), 610-619.
- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management*, 2(8), 1-8.
- Rampton, J. (2016). How Bill Gates became a leadership legend. Erişim adresi <https://www.entrepreneur.com/business-news/how-bill-gates-became-a-leadership-legend/250607>.
- Rosenthal, S. A., ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633.
- Salleh, L. M. (2012). Charismatic leadership-Is it different from transformational leadership? *MMR*, 47(1), 21-30.
- Schwantes, M. (2022). In just 2 sentences, Bill Gates taught a great leadership lesson to every manager. Erişim adresi <https://www.inc.com/marcel-shwantes/bill-gates-leadership-lesson-managers.html>.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- Shah, T., ve Mulla, Z. R. (2013). Leader motives, impression management, and charisma: A comparison of Steve Jobs and Bill Gates. *Management and Labour Studies*, 38(3), 155-184.
- St. Thomas University, 2018. What is transactional leadership? How structure leads to results. Erişim adresi <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-transactional-leadership.aspx>.
- Stevenson, S. (2010). The political economy of Andrew Carnegie's library philanthropy, with a reflection on its relevance to the philanthropic work of Bill Gates. *Library ve information history*, 26(4), 237-257.
- StudySmarter, (t.y.). Bill Gates leadership style. Erişim adresi <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-case-studies/bill-gates-leadership-style/>.
- Tang, G., Chen, Y., van Knippenberg, D., ve Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551-566.
- Ulrich, D., ve Smallwood, N. (2012). What is leadership? In *Advances in global leadership* (Vol. 7, pp. 9-36). Emerald Group Publishing Limited.
- Uğur, S. S., ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Watson, C. M. (1983). Leadership, management, and the seven keys. *Business horizons*, 26(2), 8-13.
- Yıldız, S. (2014). CEO'lar hangi liderlerden ilham alıyor? Erişim adresi <https://www.pazarlamasyon.com/ceolar-hangi-liderlerden-ilham-aliyor>.
- Yukl, G., 1989. Managerial Leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-290.
- Yun, S., Cox, J., ve Sims Jr, H. P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 374-388.
- Zitelmann, R. (2020). Bill Gates was difficult boss in early Microsoft days but employees still liked him. Erişim adresi <https://www.cnbc.com/2020/02/24/bill-gates-was-difficult-boss-in-early-microsoft-days-but-employees-still-liked-him.html>.

---

**Etik, Beyan ve Açıklamalar**

---

1. Etik Kurul izni ile ilgili;
    - Bu çalışmanın yazar/yazarları, Etik Kurul İznine gerek olmadığını beyan etmektedir.
  2. Bu çalışmanın yazar/yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedir.
  3. Bu çalışmanın yazar/yazarları kullanmış oldukları resim, şekil, fotoğraf ve benzeri belgelerin kullanımında tüm sorumlulukları kabul etmektedir.
  4. Bu çalışmanın benzerlik raporu bulunmaktadır.
-