

AI Çağında Yeni Liderlik:

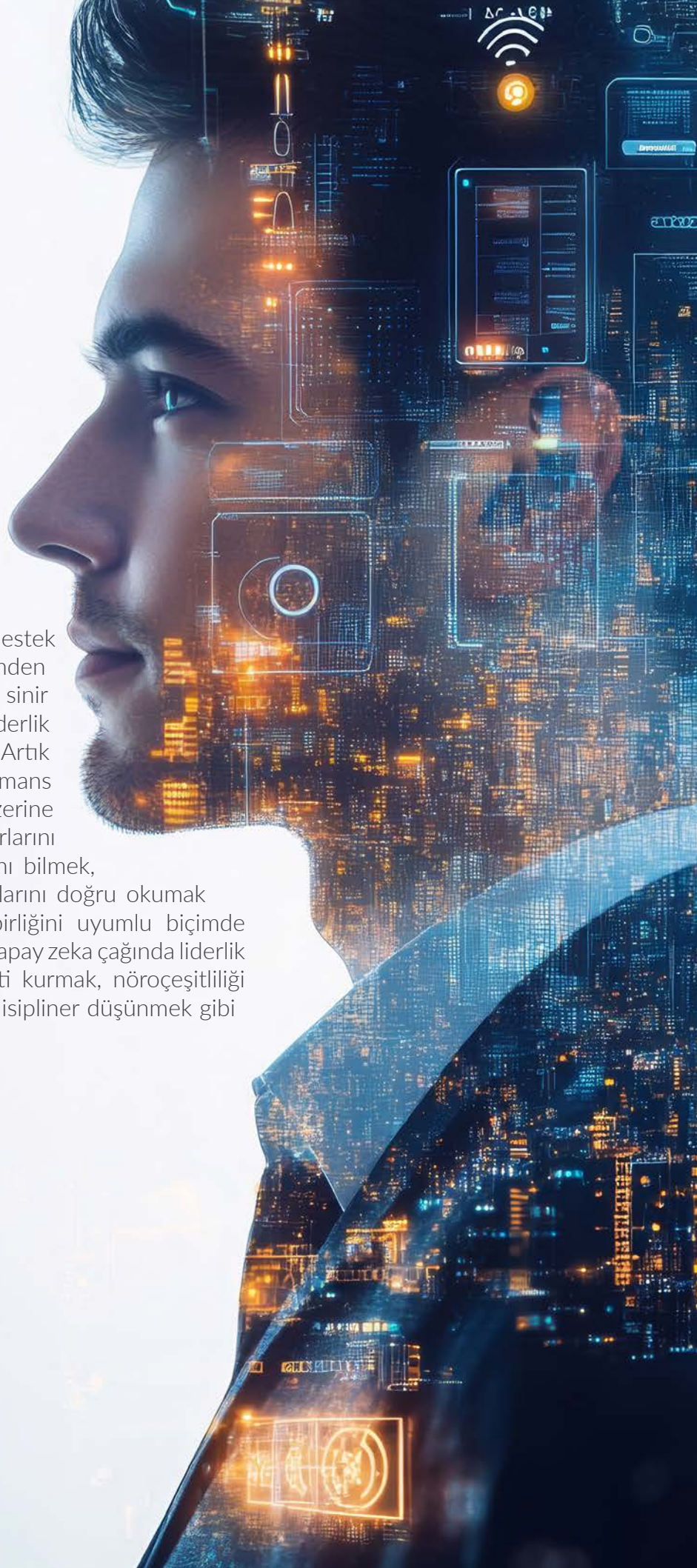
Nörobilim Perspektifinden İnsan-Makine Arasında Yönetmek

Yapay zekânın karar destek sistemlerinden işe alıma, üretimden müşteri ilişkilerine kadar örgütlerin sinir sistemine yerleştiği bir çağda liderlik kavramı köklü bir dönüşüm geçiriyor. Artık liderlik sadece hedef koymak, performans ölçmek ya da stratejik yön çizmek üzerine değil. Yeni liderlik, insan beyninin sınırlarını tanımak, stres altında nasıl çalıştığını bilmek, belirsizlik karşısında karar algoritmalarını doğru okumak ve yönetmek ve insan-makine işbirliğini uyumlu biçimde götürmek anlamına da gelmektedir. Yapay zeka çağında liderlik güven ve anlam oluşturmak, empati kurmak, nöroçeşitliliği kurgulamak ve yönlendirmek, multidisipliner düşünmek gibi içeriklere de sahip.



Aslı SAĞAL

*Neurocta
Aslı Sağal Eğitim ve
Danışmanlık*



AI sistemleri büyük veri kümelerini yüksek hızla analiz edebilir, örüntüleri insandan daha erken fark edebilir ve hatasız sayılabilecek hesaplamalar yapabilir. Ancak insan beyninin sahip olduğu duygusal sezgi, sosyal bağ kurma, etik değerlendirme ve anlam üretme kapasitesi hâlâ benzersizdir. Araştırmalar gösteriyor ki, bu kapasiteler Yeni liderliğin özü, bu iki sistemi karşı karşıya getirmek değil, tamamlayıcı bir bilişsel ekosistem içinde birlikte çalıştırabilmektir.

Bu dönüşümü anlamak için nörobilimin sunduğu bazı temel deneyler, liderliğin neden artık yalnızca yönetsel değil aynı zamanda biyolojik bir yetkinlik olduğunu açık biçimde göstermektedir.

Bunlardan ilki, Antonio Damasio ve Antoine Bechara tarafından geliştirilen Iowa Kumar Görevi deneyidir. Bu deneyde katılımcılara farklı risk profillerine sahip kart desteleri sunulur ve kazanç-kayıp ilişkilerini öğrenmeleri beklenir. Dört desteden iki tanesi büyük zarara neden olacak kartlar içerirken iki tanesi az kazandıran ama stabil bir durum sağlayan destelerdir. Bulgular şaşırtıcıdır: Katılımcılar doğru desteyi bilinçli olarak ayırt edebildiklerini söylemeden çok önce, “zararlı destelere” uzandıklarında bedenlerinde stres tepkileri göstermeye başlarlar. Yani beyin, rasyonel farkındalık oluşmadan önce duygusal ve bedensel sinyaller aracılığıyla “hangi kararın tehlikeli olduğunu” sezebilmektedir.

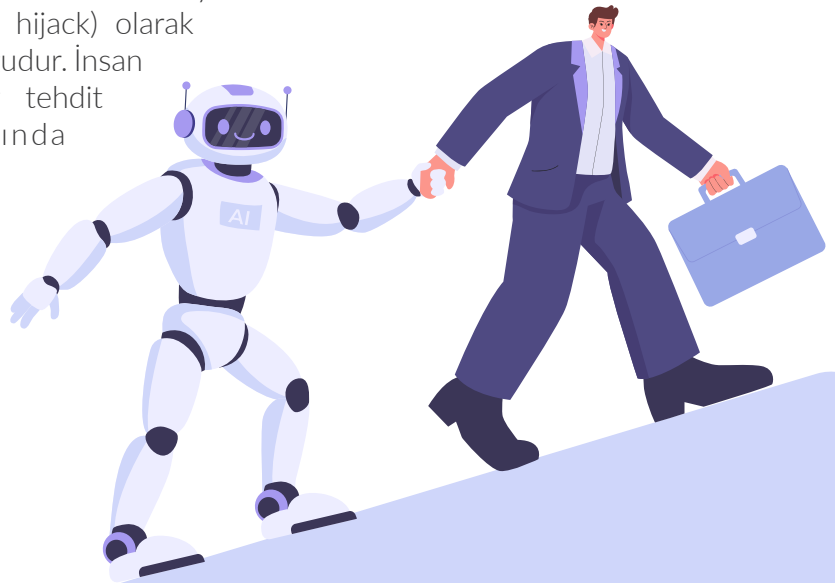
AI sistemleri analitik hesaplamada mükemmele yakın olabilir, ancak riskin sosyal maliyeti, güven kaybı, ekip morali, etik sonuçlar ve uzun vadeli kurumsal itibar gibi unsurlar çoğu zaman duygusal beyin tarafından değerlendirilir.

Bu bulgu liderlik açısından kritik bir noktaya işaret eder. AI sistemleri analitik hesaplamada mükemmele yakın olabilir, ancak riskin sosyal maliyeti, güven kaybı, ekip morali, etik sonuçlar ve uzun vadeli kurumsal itibar gibi unsurlar çoğu zaman duygusal beyin tarafından değerlendirilir. Yeni lider, veriyi yapay zekâdan alırken, kararı insan beyninin bu sezgisel sistemini devre dışı bırakmadan vermek zorundadır. Aksi halde organizasyonlar sayısal olarak doğru ama insani olarak yıkıcı kararlar alma tehlikesiyle karşı karşıya kalır.

İkinci önemli nörobilimsel çerçeve, Joseph LeDoux’nun çalışmalarında tanımlanan ve “amigdala sisteme el koyarsa” (amygdala hijack) olarak bilinen olgudur. İnsan beyni bir tehdit algıladığında

– bu tehdit işini kaybetme korkusu, statü düşüşü, zaman baskısı ya da belirsizlik olabilir – amigdala çok hızlı biçimde aktive olur ve prefrontal korteksin, yani mantıklı düşünme ve uzun vadeli planlama merkezinin etkinliği geçici olarak baskılanır. Beyin saniyenin çok küçük bir bölümünde savaş, kaç ya da don tepkisine geçer.

AI çağında yöneticiler sürekli değişen teknolojiler, otomasyon baskısı, performans algoritmaları ve rekabetçi hız nedeniyle kronik bir tehdit ortamında çalışmaktadır. Yeni oluşturulan ekipler, kurulan sistemler, iş kaybı korkusu duyan çalışanlar gibi diğer faktörleri de eklersek



Yapay zekâ, organizasyonların işlem gücünü artırırken, liderin rolü bu gücün insan doğasıyla çarpışmasını önlemek, onu anlamlı, etik ve sürdürülebilir bir yöne kanalize etmek haline gelmiştir.



kişisel ve yönetsel duygusal regülasyon gittikçe zorlaşmaktadır. Bu durum, farkında olmadan liderlerin daha katı, daha kontrolcü, empatisi düşük ve risk almaktan kaçınan bir yönetim tarzına sürüklenmesine yol açabilir. Uzun vadeli stratejiler yerine taktik bazlı kararları ateşleyebilir. Oysa nörobilimsel olarak biliyoruz ki, yaratıcı düşünce, stratejik öngörü ve sağlıklı karar verme ancak sakin bir sinir sistemi üzerinde mümkündür. Bu nedenle yeni liderliğin merkezinde, başkalarını yönetmeden önce kendi sinir sistemini regüle edebilme becerisi yer alır. Nefes kontrolü, bilişsel yeniden çerçeveleme, psikolojik güven ortamı oluşturma ve bilinçli yavaşlama gibi pratikler artık “kişisel gelişim” başlığı altında değil, doğrudan yönetsel bir zorunluluk olarak değerlendirilmelidir.

Üçüncü önemli bulgu grubu ise son yıllarda MIT Media Lab ve Stanford İnsan Merkezli Yapay Zekâ Enstitüsü tarafından yürütülen insan-AI işbirliği deneylerinden gelmektedir.

Bu çalışmalarda karmaşık karar problemleri üç gruba verilir: yalnızca insanlara, yalnızca AI sistemlerine ve insan + AI ekiplerine. Sonuçlar tutarlıdır: En yüksek performans insan-AI işbirliğiyle elde edilir. Ancak burada kritik bir risk ortaya çıkıyor. İnsanlar AI önerisi aldıklarında ya bunu sorgulamadan kabul etme eğilimi gösterirler ya da tamamen reddederler. Bu bilişsel hataya “otomasyon yanlılığı” adı verilir.

Bu bulgu, yeni liderliğin rolünü daha da netleştirir. Lider, AI’yı mutlak bir otorite olarak da, tehlikeli bir rakip olarak da değil; bilişsel bir ortak olarak konumlandırmak zorundadır. Ekiplerin hem algoritmanın güçlü yönlerini anlamasını hem de hata yapabileceğini içselleştirmesini sağlamak, eleştirel düşünceyi koruyan bir teknoloji kültürü inşa etmek liderin temel görevlerinden biridir. Aksi halde organizasyonlar ya algoritmik körlüğe ya da teknolojik direnç bataklığına saplanır.

Tüm bu nörobilimsel veriler

bir araya getirildiğinde, AI çağında liderliğin tanımı kökten değişmektedir. Yeni lider yalnızca bir stratejist değildir, aynı zamanda bir karar mimarı, bir duygusal regülasyon sağlayıcı, bir bilişsel yük yöneticisi ve insan-makine etkileşiminin tasarımcısıdır. Liderliğin özü artık “en hızlı düşünen olmak” değil, belirsizlik içinde en sakin kalabilmek, farklı bilişsel sistemleri uyumlu biçimde çalıştırabilmek ve insanların kendilerini tehdit altında hissetmeden öğrenebilecekleri güvenli alanlar yaratabilmektir.

Sonuç olarak yapay zekâ, organizasyonların işlem gücünü artırırken, liderin rolü bu gücün insan doğasıyla çarpışmasını önlemek, onu anlamlı, etik ve sürdürülebilir bir yöne kanalize etmek haline geldi. Geleceğin etkili liderleri, algoritmaları yönetenler değil, insan beyninin kırılganlıklarını bilen, duygusal zekâyı stratejik bir kaynak olarak kullanan ve teknolojiyi insan onuruyla uyumlu biçimde konumlandırabilen kişiler olacaktır.



**Sermaye piyasaları politikalarına
katkıda bulunmak için kurulduk**

www.sepam.org.tr