

ROTASIZ SULARDA LİDERLİK

Belirsizlik, Yapay Zekâ ve İnsan Merkezli Liderlik
Çağında Yol Almak

Prof. Dr. Efe EFEOĞLU



© Copyright 2026

Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Yayinevi A.Ş.'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

ISBN

978-625-362-221-3

Kitap Adı

Rotasız Sulara Liderlik
Belirsizlik, Yapay Zekâ ve İnsan Merkezli Liderlik Çağında Yol Almak

Yazar

Efe EFEOĞLU
ORCID iD: 0000-0003-3928-4568

Yayın Koordinatörü

Yasin DİLMEN

Sayfa Tasarımı

Akademisyen Dizgi Ünitesi

Yayıncı Sertifika No

47518

Baskı ve Cilt

Vadi Matbaacılık

Bisac Code

BUS019000

DOI

10.37609/akya.4337

Kütüphane Kimlik Kartı

Efeoğlu, Efe.

Rotasız Sulara Liderlik Belirsizlik, Yapay Zekâ ve İnsan Merkezli Liderlik Çağında Yol Almak / Efe Efeoğlu.

Ankara : Akademisyen Yayinevi Kitabevi, 2026.

192 s. : tablo, şekil. ; 135x210 mm.

Kaynakça var.

ISBN 9786253622213

GENEL DAĞITIM

Akademisyen YAYINEVİ A.Ş.

Halk Sokak 5 / A Yenışehir / Ankara

Tel: 0312 431 16 33

siparis@akademisyen.com

www.akademisyen.com

*Bana ilk pusulamı veren annem
Hiba'ya ve babam Reşat'a;
yolculuğuma anlam, rotama umut katan çocuklarım
Ege ve Efê'ye...*

Ön Söz

Bu kitabı yazma fikri yalnızca teorik bir meraktan doğmadı. Uzun yıllar boyunca iş dünyasında, akademide, eğitimlerde, projelerde ve kurumlarda aynı sorunun farklı biçimlerde tekrarlandığını gördüm:

“Bu kadar hızlı değişen bir dünyada nasıl liderlik edeceğiz?”

Bu soru kimi zaman bir yöneticinin yüzündeki yorgunlukta, kimi zaman genç bir çalışanın gelecek kaygısında, kimi zaman bir girişiminin cesaret ile belirsizlik arasında sıkışmış kararında, kimi zaman bir kamu çalışanın karmaşık insan hikâyeleriyle temasında, kimi zaman da bir akademisyenin öğrencilerini henüz tam olarak tarif edemediği bir geleceğe hazırlama çabasında karşıma çıktı.

Farklı kurumlarda ve çalışma ortamlarında edindiğim deneyimler sonucunda zihnimde şu düşünce giderek netleşti: Liderlik artık yalnızca dış dünyanın değişimine uyum sağlama becerisiyle açıklanamaz. Bugünün lideri; teknolojinin hızını, kurumların kırılganlığını, insanların anlam arayışını, güven ihtiyacını, etik sorumlulukları ve kendi zihinsel sınırlarını birlikte düşünmek zorunda.

Bu nedenle liderliği yalnızca yönetim teknikleri, hedefler, performans göstergeleri veya stratejik planlar üzerinden ele almak bana eksik göründü. Bu çalışmada liderliği daha geniş bir insan ve anlam meselesi olarak ele almak istedim. Çünkü belirsizlik çağında liderlik, yalnızca daha hızlı karar almak ya da değişime daha çabuk uyum sağlamak değildir. Aynı zamanda insanı veriye indirgmeden anlayabilmek, teknolojiyi sorumlulukla kullanabilmek, güven ilişkileri kurabilmek, potansiyeli görebilmek, zor zamanlarda anlamı koruyabilmek ve rota bulanıklaştığında bilgiyle yön bulabilmektir.

Kitabın adı bu yüzden *Rotasız Sularda Liderlik* oldu.

Bugün liderler çoğu zaman hazır rotalarla değil, sürekli değişen sularla karşı karşıya. Denizin rengi, rüzgârın yönü, dalgaların ritmi ve gemideki insanların beklentileri hızla değişiyor. Böyle bir dünyada li-

derden beklenen yalnızca haritaya bakmak değil; denizi okumak, ekibi anlamak, fırtınayı küçümsememek, pusulayı kaybetmemek ve gerektiğinde rotayı yeniden kurabilmektir.

Bu kitapta, oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklıkla tanımlanan **VUCA** dünyasından; hız, akışkanlık, haritasızlık ve deneyimsel arayışlarla şekillenen **FLUX** gerçekliğine uzanan bir liderlik yolculuğu kurmaya çalıştım. Teknolojik ivmenin liderlik üzerindeki etkisini ise kendi geliştirdiğim **ACDC / İvme-Karmaşıklık Kayma Eğrisi** modeliyle ele aldım. Karar gerçekliğinden liderin zihinsel yanılgılarına, potansiyel odaklı liderlikten güven ve ilişkisel liderliğe, stratejik çeviklikten insan merkezli yapay zekâ liderliğine, dayanıklılık, anlam ve sürdürülebilir liderliğe uzanan bütüncül bir çerçeve oluşturmaya çalıştım.

Amacım yalnızca kavramları açıklamak olmadı; okuyucunun kendi liderlik pratiğine bakabileceği bir ayna, kurumunu değerlendirebileceği bir çerçeve ve kendi yolculuğunda kullanabileceği bir pusula sunmayı da amaç edindim.

Bu kitabı;

- belirsizlik içinde karar almak zorunda kalan yöneticiler,
- insanlara liderlik etmeye hazırlanan genç lider adayları,
- kamu kurumlarında karmaşık sorunlarla çalışanlar,
- akademisyenler, eğitimciler ve gelişim profesyonelleri,
- girişimciler ve değişim taşıyıcıları,
- yapay zekâ çağında insanı merkeze almak isteyen liderler için kaleme aldım.

Bu farklı okur gruplarının ortak noktası, belirsiz zamanlarda insanı ve anlamı kaybetmeden yol almak zorunda olmalarıdır.

Elinizdeki kitap, liderliğe dair tüm sorulara nihai cevaplar verme iddiası taşımaz. Tam tersine, belirsiz zamanlarda hangi soruların sorulması gerektiğini görünür kılmayı amaçlar. Çünkü bazı dönemlerde lideri ileri taşıyan şey, her cevabı bilmesi değil; doğru soruları sormaya cesaret edebilmesidir.

Bu yolculukta temel inancım şu oldu:

Liderlik, belirsizliği yok etmekten çok belirsizlik içinde insanı, anlamı, güveni ve bilgeliği kaybetmeden yol alabilmektir.

Liderlik üzerine yazılmış binlerce kitap arasında bu çalışmanın kendine özgü bir yeri olduğunu iddia etmek cesaret ister. Ancak içinde bulunduğumuz çağ, liderliği yeniden düşünmeyi de zorunlu kılıyor. Çünkü liderlik literatürünün önemli bir bölümü, istikrarlı ya da öngörülebilir biçimde değişen dünyalar için geliştirildi. Oysa bugün belirsizlik, süreksizlik, yapay zekâ, algoritmik karar sistemleri ve son derece hızlı teknolojik dönüşümler aynı anda liderliğin gündemini şekillendiriyor.

Geleneksel liderlik yaklaşımları hâlâ önemli bir değer taşısa da bugünün koşullarını anlamak için tek başlarına yeterli değiller.

Bu nedenle kitabı yazarken zihnimde birbiriyle çatışma halinde iki soru sürekli yan yana durdu:

Liderlik bilimi bugün ne biliyor?

Ve pratik gerçeklik bu bilgiden nerede kopuyor?

Bu iki soru, kitabın hem kuramsal hem de pratik yönünü belirledi. Bir yandan güçlü akademik kaynaklardan beslendim; diğer yandan bu birikimi yaşayan liderlik gerçekliğine temas eden, okuyucunun kendi pratiğinde karşılık bulabileceği bir rehberle dönüştürmeye çalıştım. Akademik titizlikten ödün vermeden, fakat akademik ağırlığın okuma zevkini gölgelemesine de izin vermeden ilerlemeye özen gösterdim.

Son olarak bir not düşmek isterim: *Rotasız Sularda Liderlik* kitabını yazarken tek bir doğru cevabın bulunduğu iddiasında olmadım. Aksine, “tek bir doğru cevap arayışı”nı liderliğin önemli yanılgılarından biri olarak görüyorum. Bu kitap, okuyucuyu ikna etmekten çok düşündürmek, sorgulatmak ve kendi liderlik pratiğine yeni gözlerle bakmaya davet etmek için yazıldı.

Bu nedenle her bölüm kaynaklarıyla birlikte sunuldu. Meraklı okuyucu daha derine inebilir, kendi bağlamına uygun olanı alabilir ve gerisini sorgulayabilir. Çünkü rotasız sularda liderin en sağlam pusulalarından biri, bilgiyle beslenen eleştirel düşüncedir.

Bu kitabın asıl daveti; hızlanan, belirsiz ve algoritmalarla örülü bir dünyada liderliğin pusulasını yeniden insana, anlama, güvene ve bilgelliğe çevirmektir.

İÇİNDEKİLER

Ön Söz	iii
Giriş.....	1
Ön Söz / Giriş Kaynakları	3
BÖLÜM 1: VUCA ve FLUX Dünyasına Giriş	5
Belirsizlik, Hız ve Karmaşıklık Çağında Liderliğin Yeni Zemini.....	5
Liderlik Neden Eski Haritalarla Sürdürülemez?	6
VUCA Dünyası: Oynaklık, Belirsizlik, Karmaşıklık ve Muğlaklık.....	8
VUCA'dan FLUX'a: Hızlı, Akışkan, Haritasız ve Deneysel Dünya	10
Belirsizlik Çağında Liderin İlk Sınavı	12
Rotasız Sularda Liderlik Metaforu	13
Kaynaklar	15
BÖLÜM 2: Teknolojik İvme, Karmaşıklık ve ACDC Modeli	17
Yapay Zekâ Çağında Hızın, Sistem Kırılganlığının ve Liderlik Uyumunun Yeni Mantığı	17
Teknolojik İvme: Moore'dan Yapay Zekâ Çağına.....	18
Hız Neden Sadece Hız Değildir?.....	20
Karmaşıklık Kayması: Karışık Alandan Karmaşık ve Kaotik Alanlara.....	22
İvme-Karmaşıklık Kayma Eğrisi / Acceleration- Complexity Drift Curve (ACDC).....	24
Liderlik Uyumı: ACDC Modelinin Dengeleyici Boyutu	26
Bilge Liderlik Alanı: Anlamlandırma-Zamanlama-Ölçülülük	30
Yapay Zekâ Belirsizliği Azaltmaz, Belirsizliğin Dinamiğini Değiştirir.....	32
Kaynaklar	34

BÖLÜM 3: Rotasız Sularda Karar Gerçekliği	35
Sistem, Belirsizlik ve Stratejik Düşünmenin Yeni Koşulları	35
Belirsizlikte Karar Almak: Eksik Bilgiyle İlerlemek	36
Karar Ortamını Doğru Okumak.....	37
Kararların Sistem Etkisi: Olayın Ötesini Görmek	39
Sensemaking: Belirsizlikte Anlamlandırma Becerisi	41
Stratejik Sezgi ve Bağlamsal Farkındalık.....	43
İnsan Odaklı Strateji, Kültür ve Liderlik.....	44
Kaynaklar	47
 BÖLÜM 4: Liderin Zihni: Kararlar, Yanılgılar ve Zihniyet	
Dönüşümü	49
Dünya Değişmeden Önce Liderin Zihni Değişmelidir	49
Neden Akıllı İnsanlar Kötü Kararlar Verir?	50
Zihinsel Modeller: Dünyayı Gördüğümüz Gözlükler.....	52
Zihin Yapısı (Mindset): Başarıyı Belirleyen	
Görünmez Güç.....	55
Bilişsel Yanılgılar ve Kollektif Karar Tuzakları: Zihin Bazen	
Gerçeği Değil, Kendini Korur	57
Davranışsal Strateji ve Karar Mimarisi	60
Liderin Zihinsel Dönüşümü: Öğrenmek, Sorgulamak ve	
Yeniden Çerçevelemek	62
Kaynakları	66
 BÖLÜM 5: Potansiyel Odaklı Liderlik.....	67
Performansın Ötesini Görmek, Yeteneği Geliştirmek ve Geleceğin	
Becerilerini Açığa Çıkarmak	67
Potansiyel Nedir? Performansın Ötesindeki Gelişim Alanı	68
Performans–Potansiyel Matrisi.....	71
Potansiyel Göstergeleri: Merak, Öğrenme Çevikliği,	
Dayanıklılık ve Motivasyon.....	74
Potansiyeli Açığa Çıkaran Liderlik	76
Potansiyel Odaklı Gelişim Konuşması Modeli.....	78
Potansiyel Odaklı Kültürün Beş Yapı Taşı	80

Öğren-Eskiye Bırak-Yeniden Öğren (Learn-Unlearn-Relearn): Yapay Zekâ Çağında Becerilerin Dönüşümü	83
Potansiyel, Anlam ve Bağlılık: Yeni Kuşakların Çalışma Beklentileri	87
Kaynaklar	90
BÖLÜM 6: Güven, Etki ve İlişkisel Liderlik	91
İnsanla Kurulan Bağın Liderlikteki Stratejik Gücü	91
Liderlik Neden İlişkisel Bir Süreçtir?.....	92
Güven: Liderliğin Görünmeyen Altyapısı	93
Etki ve Otorite: Uyumdan Sahiplenmeye	97
Psikolojik Güvenlik: İnsanlar Konuşmıyorsa Kurum Öğrenemez.....	98
Dinlemek, Temas Kurmak ve İlişkisel Varlık	101
Adalet, Tutarlılık ve Güvenilirlik	103
İş Birliği, Ortak Akıl ve Kolektif Kapasite.....	104
Yapay Zekâ Çağında İnsani Temas ve İlişkisel Liderlik	106
Kaynaklar	109
BÖLÜM 7: Stratejik Çeviklik ve Adaptif Liderlik	111
Bağlamı Okumak, Zamanında Yön Değiştirmek ve Rotasız Sullarda Hareket Edebilmek	111
Strateji Artık Sabit Bir Plan Değil, Canlı Bir Yön Bulma Sürecidir	112
Stratejik Çeviklik: Bugünü Korumak, Geleceğe Alan Açmak ve Gerekğinde Vazgeçmek.....	114
Bağlamsal Zekâ ve Liderlik: Önce Bağlamı Oku, Sonra Davranışını Ayarla	118
Adaptif Liderlik: Teknik Problemler ve Uyumsal Zorluklar ..	121
Zamanlama Zekâsı: Lider Ne Zaman Harekete Geçmeli?	123
Kaynaklar	127

BÖLÜM 8: Yapay Zekâ Çağında İnsan Merkezli Liderlik 129

Teknoloji Hızlanırken İnsanı, Etiği ve Muhakemeyi	
Merkezde Tutmak	129
Yapay Zekâ Liderliği Nasıl Dönüştürüyor?.....	131
İnsan Merkezli Yapay Zekâ Liderliği	133
Yapay Zekâ Destekli Karar Alma: Kararı	
Hızlandırmak mı, Muhakemeyi Güçlendirmek mi?	134
Algoritmik Adalet, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik.....	137
Rollerin Yeniden Tasarımı: İnsan Katkısını	
Yeniden Tanımlamak.....	139
İnsan-Yapay Zekâ İş Birliğini Tasarlamak.....	140
Yapay Zekâ Çağında Etik Liderlik: Yapabiliyor Olmak,	
Yapmamız Gerektiği Anlamına Gelmez	142
Kaynaklar	145

BÖLÜM 9: Dayanıklılık, Anlam ve Sürdürülebilir Liderlik 147

Rotasız Sularda Ayakta Kalmak, Yenilenmek ve	
Yola Devam Etmek.....	147
Dayanıklılık: Sarsılmamak Değil, Yeniden	
Denge Kurabilmek.....	148
Bireysel Dayanıklılıktan Kurumsal Dayanıklılığa	150
Anlam: Lider Belirsizlikte “Neden” Duygusunu	
Nasıl Canlı Tutar?	151
Zorluk İçinde “Neden”i Koruyabilmek	151
Anlam, Amaç ve Değerler Arasındaki Bağ.....	152
Yenilenme Kapasitesi: Durmak, Düşünmek ve	
Yeniden Güç Toplamak.....	152
Sürdürülebilir Liderlik: Dayanıklılık, Anlam ve	
Yenilenmenin Bütünlüğü.....	153
Öz Liderlik: Kendini Yönetmeden Başkalarına	
Liderlik Etmek Mümkün mü?.....	155
Sürdürülebilir Ekip İklimi: Talepler ve Kaynaklar	
Arasında Denge Kurmak	157
Kaynaklar	160

BÖLÜM 10: Rotasız Sularda Liderlik Manifestosu	163
Belirsizlik Çağında İnsan, Anlam ve Bilgelikle Yol Almak.....	163
1. Belirsizliği İnkâr Etme; Onunla Düşünmeyi Öğren.....	164
2. Teknolojik Hıza Kapılma; Hız, Karmaşıklık ve İnsani Sorumluluk Arasında Denge Kur.....	165
3. Kararı Bağlamdan Koparma; Sistemi, İnsanı ve Sonuçları Birlikte Gör	166
4. Kendi Zihnini Sorgula; Yanılabileceğini Unutma	167
5. İnsanları Bugünkü Performanslarına Hapsetme; Potansiyellerini Gör ve Geliştir.....	168
6. Güveni Liderliğin Altyapısı Olarak Kur.....	168
7. Ana Yönü Korumak; Gerekğinde Yolu Değiştir.....	169
8. Yapay Zekâyı İnsan Merkezli ve Etik Kullan; Sorumluluğu Algoritmaya Devretme.....	170
9. Kendini, Ekibini ve Kurumu Tüketmeden Değer Üret.....	171
10. Harita Yoksa Pusulanı Korumak; İnsanı, Anlamı, Güveni ve Bilgeliği Kaybetme	171
 Son Söz: Harita Yoksa Pusula Gerekir.....	173
 Yazar Hakkında	175

Giriş

Neden Rotasız Sularda Liderlik?

Bir lider, önce nereye bakmalıdır?

Geleceğe mi?

Verilere mi?

Piyasaya mı?

Rakiplere mi?

Teknolojiye mi?

Ekibine mi?

Kendi içine mi?

Belki de liderlik, tam olarak bu sorunun tek bir cevabının kalma-
dığı yerde başlıyordur. Bugünün dünyasında liderler yalnızca dış çev-
reyi okumak zorunda kalmamaktadır. Aynı zamanda kendi zihinlerini,
ekiplerinin duygusal iklimini, teknolojinin hızını, kurumlarının kırıl-
ganlıklarını, insanların anlam arayışını ve kararlarının etik sonuçlarını
da gözetmek zorunluluğuyla karşı karşıyadır.

Bu nedenle liderlik artık yalnızca “Nereye gideceğiz?” sorusuna ce-
vap vermek değildir. Bu soruyla birlikte daha zor soruları da taşıyabil-
mektedir:

Bu yolculukta kimleri etkiliyoruz?

Hangi değerlerle ilerliyoruz?

Hangi hız bize iyi geliyor, hangisi bizi kırılğanlaştırıyor?

Hangi teknoloji insanı güçlendiriyor, hangisi görünmez kılıyor?

Hangi strateji hâlâ değer üretiyor, hangisi geçmişte kaldı?

Hangi karar egomuzu, hangisi geleceği koruyor?

Hangi başarı tarifi bugün bizi sınırlıyor?

Hangi anlam bizi ayakta tutuyor?

Bunlar kolay cevapları olan sorular değildir. Zaten rotasız sularda liderlik de kolay cevapların alanı değildir.

Bugünün liderliği, daha öngörülebilir dönemlerin liderliğine pek benzemiyor. Rotalar daha hızlı eskiyor, planlar daha çabuk sınıyor, bilgi hızla artıyor. Fakat kesinlik aynı hızla artmıyor. Teknoloji hızlanıyor ancak insanın anlam, güven ve aidiyet ihtiyacı ortadan kalkmıyor. Yapay zekâ yeni imkânlar sunuyor fakat liderin etik sorumluluğunu azaltmıyor. Kurumlar daha fazla veriye sahip oluyor yine de insanı anlamak kolaylaşmıyor.

Bu nedenle eski haritalar bütünüyle geçersiz olasa bile artık tek başarılarına yeterli de değildir. Liderin haritanın yanında pusulaya; bağlamı okuyabilme, öğrenebilme, etik sınırları gözetebilme ve güven ilişkileri kurabilme kapasitesine ihtiyacı vardır.

Rotasız sularda liderlik, belirsizliği ortadan kaldırma iddiası taşımaz. Asıl mesele, değişen koşullar içinde yönünü yeniden değerlendirebilmek, doğru soruları canlı tutabilmek ve alınan kararların insanlar üzerindeki etkisini görebilmektir.

Bu kitap liderliği tam da bu zeminde ele almaktadır: hızlanan, karmaşıklaşan ve yapay zekâyla yeniden şekillenen bir dünyada, insanı merkezin dışında bırakmadan yol alabilme sorumluluğu olarak.

Rotasız sularda liderlik, yalnızca yolu bulmak değildir; yolu ararken insan da kalabilmektir.

Ön Söz / Giriş Kaynakları

- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- European Parliament and Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. *Official Journal of the European Union*.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.
- Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Johansen, B. (2020). *Full-spectrum thinking: How to escape boxes in a post-categorical future*. Berrett-Koehler.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
- Shneiderman, B. (2022). *Human-centered AI*. Oxford University Press.
- Stacey, R. D. (2001). *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*. Routledge.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

BÖLÜM 1

VUCA VE FLUX DÜNYASINA GİRİŞ

Belirsizlik, Hız ve Karmaşıklık Çağında Liderliğin Yeni Zemini

Geçmişte liderlik, daha sakin sularda yapılan bir yolculuğa benzetilebilirdi. Rota daha net, hedefler daha kalıcı ve planlar daha uzun ömürlüydü. Kurumlar stratejik planlarını daha yüksek bir öngörüyle yapabiliyor, piyasalar daha yavaş değişiyor ve liderler geçmiş deneyimlerinden hareketle geleceğe ilişkin daha istikrarlı tahminler kurabiliyordu.

Bugün ise deniz değişti. Sular daha hareketli, rüzgâr daha değişken, haritalar daha hızlı eskiyor, görüş mesafesi daha kısa ve gemideki insanların beklentileri çok daha farklılaşmış durumda. Teknolojik dönüşümün hızı, ekonomik belirsizlik, jeopolitik kırılmalar ve yapay zekâ temelli değişim, liderliğin üzerinde yükseldiği zemini gün geçtikçe daha belirgin bir biçimde dönüştürüyor.

Güncel küresel raporlar da bu dönüşümün teknolojiyle sınırlı kalmadığını, bu durumun aynı zamanda insani ve kurumsal bir mesele olduğunu gösteriyor. Örneğin, Dünya Ekonomik Forumu'nun *Future of Jobs Report 2025* raporu, teknolojik dönüşümün, ekonomik belirsizliğin ve jeopolitik parçalanmanın önümüzdeki yıllarda işgücü piyasasını ve beceri ihtiyaçlarını güçlü biçimde etkileyeceğini açık bir şekilde vurgulamaktadır. OECD'nin 2025 değerlendirmeleri ise yapay zekâ benimsenmesinin hızlandığını, ancak bu yayılımın ülkeler, sektörler ve firma ölçekleri arasında eşit gerçekleşmediğini ortaya koyuyor.

Kaynaklar

- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1–2).
- Graham, N. (2025, March 11). *A world of VUCA to FLUX*. Substack.
- Hines, A. (2021, August 20). *Real options, scenarios, & sensemaking*.
- International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide*. International Labour Office.
- Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Kergroach, S., & Héritier, J. (2025). *Emerging divides in the transition to artificial intelligence* (OECD Regional Development Papers No. 147). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7376c776-en>
- Lawrence, K. (2013). *Developing leaders in a VUCA environment*. UNC Executive Development.
- OECD. (2025). *Emerging divides in the transition to artificial intelligence*. OECD.
- Schoemaker, P. J. H., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, 91(1–2).
- Syamsir, Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: A systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022>
- Telli, E. (2025). Agility and leadership in the VUCA environment: A view of global research tendencies. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 71, 195–201. <https://doi.org/10.18070/erciyesibid.1531595>
- Weconomy. (2026, January 7). *Leading in times of FLUX: Strategy and leadership in the AI era*.
- Wollmann, D. G., & Steiner, M. T. A. (2017). The strategic decision-making as a complex adaptive system: A conceptual scientific model. *Complexity*, 2017, Article 7954289. <https://doi.org/10.1155/2017/7954289>
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum.
- World Health Organization. (2020, March 11). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19—11 March 2020*.

BÖLÜM 2

TEKNOLOJİK İVME, KARMAŞIKLIK VE ACDC MODELİ

Yapay Zekâ Çağında Hızın, Sistem Kırılganlığının ve Liderlik Uyumunun Yeni Mantığı

Bugün teknoloji yalnızca araçlarımızı değiştirmekle kalmıyor; zaman algımızı, iş yapma ritmimizi, karar döngülerimizi, iş modellerimizi, iletişim biçimlerimizi, kurum yapılarımızı, rekabet anlayışımızı ve liderlik sorumluluğumuzu da köklü bir biçimde dönüştürüyor. Bir liderin sorumluluğu artık yalnızca insanları, süreçleri ve kaynakları yönetmekle kısıtlı değil. Hızlanan teknolojinin yarattığı yeni bağlamı anlamak ve bu bağlamı yönetmek bugün bir lider için ayrıca önemli bir sorumluluk haline gelmiştir.

Bu nedenle teknolojik ivmeyi yalnızca “daha hızlı araçlar” ya da “daha verimli sistemler” üzerinden okumak eksik kalır. Teknolojik hız, kurumlara yeni imkânlar sunarken aynı anda karmaşıklığı artırır, sistemleri daha bağlantılı hale getirir ve liderlik uyumunu daha kritik bir meseleye dönüştürür. Hız arttıkça karar döngüleri kısalır; karar döngüleri kıaldıkça hataların yayılma hızı da artar.

Yapay zekâ bu dönüşümün en görünür ve en etkili alanlarından biridir. Veri işleme, otomasyon, tahminleme, içerik üretimi ve karar desteği gibi alanlarda büyük imkânlar sunar. Fakat aynı zamanda etik sorumluluk, insan denetimi, algoritmik adalet, beceri dönüşümü ve kurumsal kırılganlık gibi yeni soruları da liderliğin gündemine taşır.

Kaynaklar

- Amodei, D., & Hernandez, D. (2018, May 16). *AI and compute*. OpenAI.
<https://openai.com/index/ai-and-compute/>
- CrowdStrike. (2024, August 6). *External technical root cause analysis—Channel File 291*.
<https://www.crowdstrike.com/wp-content/uploads/2024/08/Channel-File-291-Incident-Root-Cause-Analysis-08.06.2024.pdf>
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Moore, G. E. (1965). Cramming more components onto integrated circuits. *Electronics*, 38(8), 114–117.
- Nordhaus, W. D. (2007). Two centuries of productivity growth in computing. *The Journal of Economic History*, 67(1), 128–159.
<https://doi.org/10.1017/S0022050707000058>
- Shneiderman, B. (2022). *Human-centered AI*. Oxford University Press.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- Weston, D. (2024, July 20). *Helping our customers through the CrowdStrike outage*. The Official Microsoft Blog.
<https://blogs.microsoft.com/blog/2024/07/20/helping-our-customers-through-the-crowdstrike-outage/>
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

BÖLÜM 3

ROTASIZ SULARDA KARAR GERÇEKLİĞİ

Sistem, Belirsizlik ve Stratejik Düşünmenin Yeni Koşulları

Teknolojik ivme kurumların çalışma hızı ile birlikte liderlerin karar verme koşullarını da ciddi oranda değiştirdi. Karar pencereleri daralırken veri akışı yoğunlaştı, sistemler birbirine daha fazla bağlandı ve alınan kararların etkileri daha geniş alanlara yayılmaya başladı. Böyle bir zeminde karar almak, yalnızca doğru seçeneği bulmak değil; belirsizlik, hız ve karmaşıklık içinde yön seçebilmek anlamına da gelir..

Liderlik çoğu zaman söylenen sözlerden ziyade belirsizlik karşısında verilen kararlarda gerçek anlamını bulur. Lider neyi seçeceğine, neyi erteleyeceğine, neyi bırakacağına, neyi koruyacağına, hangi riski alacağına ve hangi değerlerden ödün verip vermeyeceğine karar verir. Ancak rotasız sularda karar almak, kıyıya yakın sakin sularda yön seçmeye benzemez. Lider çoğu zaman eksik bilgiyle, çelişkili sinyallerle, farklı paydaş beklentileriyle, yüksek hız baskısıyla ve sonuçları tam olarak öngörülemeyen seçeneklerle karşı karşıyadır.

Üstelik belirsizlik altında verilen önemli kararların etkisi çoğu zaman tek bir alanla sınırlı da değildir. Bir karar; kurum kültürünü, çalışan güvenini, müşteri deneyimini, finansal sürdürülebilirliği, etik algıyı ve uzun vadeli stratejiyi aynı anda etkileyebilir. Bugün bir sorunu çözen karar, sistemin başka bir noktasında yarının problemini üretebilir. Bu nedenle liderin yalnızca kararın ilk sonucunu değil, sistem içinde oluşturabileceği daha geniş etkileri de görebilmesi gerekir.

Kaynaklar

- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- OpenAI. (2023, November 29). *Sam Altman returns as CEO, OpenAI has a new initial board*. <https://openai.com/index/sam-altman-returns-as-ceo-openai-has-a-new-initial-board/>
- OpenAI. (2024, March 8). *Review completed & Altman, Brockman to continue to lead OpenAI*.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- Stacey, R. D. (1996). *Strategic management and organisational dynamics* (2nd ed.). Pitman Publishing.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

BÖLÜM 4

LİDERİN ZİHNİ: KARARLAR, YANILGILAR VE ZİHNİYET DÖNÜŞÜMÜ

Dünya Değişmeden Önce Liderin Zihni Değişmelidir

Karar yalnızca dış dünyada verilmez. Kararın görünmeyen sahnesi liderin zihnidir.

Aynı veriye bakan iki lider farklı sonuçlara ulaşabilir. Aynı kriz karşısında biri tehdit görürken diğeri öğrenme fırsatı görebilir. Aynı çalışan performansını biri yetersizlik olarak yorumlarken, diğeri doğru destekle gelişebilecek bir potansiyel olarak değerlendirebilir. Aynı teknolojik dönüşüm bir lider için kontrol kaybı, bir diğeri için yeni bir fırsat anlamına gelebilir.

Bu fark çoğu zaman eldeki bilginin miktarından değil, zihnin çalışma biçiminden kaynaklanır. Liderin zihinsel modelleri neyi gördüğünü, neyi dışarıda bıraktığını ve yaşananları nasıl yorumladığını etkiler. Zihnin yapısı insanı, hatayı, öğrenmeyi ve değişimi nasıl değerlendirdiğini şekillendirir.

Bununla birlikte bilişsel yanılgılar bir takım bilgileri algısal olarak büyütürken bazı bilgileri görünmez hale getirebilir. Grup dinamikleri farklı sesleri susturabilir. Hatta geçmişte başarı getiren düşünme biçimleri, değişen koşullarda yeni kör noktalara dönüşebilir.

Bu nedenle bu bölümün ana tezi şudur:

Dünya değişmeden önce liderin zihni değişmelidir.

Çünkü lider kendi zihninin nasıl çalıştığını fark etmeden dış dünyanın karmaşıklığını yönetmeye çalıştığında, gerçekliği olduğu haliyle

Kaynakları

- Argyris, C. (1977). Double-loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90049-4)
- Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(9), 1–70. <https://doi.org/10.1037/h0093718>
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.
- Beshears, J., & Gino, F. (2015). Leaders as decision architects. *Harvard Business Review*, 93(5), 52–62.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Houghton Mifflin.
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*. Cambridge University Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- NIKE, Inc. (2024, June 27). *NIKE, Inc. reports fiscal 2024 fourth quarter and full year results*. <https://investors.nike.com/investors/news-events-and-reports/investor-news/investor-news-details/2024/NIKE-Inc.-Reports-Fiscal-2024-Fourth-Quarter-and-Full-Year-Results/default.aspx>
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27–44. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2)
- Tabassum, J., & Venugopal, A. (2024, September 20). Nike's new CEO may look to mend retailer ties in sales revival push. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/nikes-new-ceo-may-look-fix-retailer-ties-sales-revival-push-2024-09-20/>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

BÖLÜM 5

POTANSİYEL ODAKLI LİDERLİK

Performansın Ötesini Görmek, Yeteneği Geliştirmek ve Geleceğin Becerilerini Açığa Çıkarmak

Potansiyel odaklı liderlik, insanı yalnızca bugün ortaya koyduğu sonuçlarla değil, uygun koşullar altında geliştirebileceği kapasiteyle birlikte değerlendirmeyi gerektirir. Rotasız sularda liderin sorumluluğu yalnızca mevcut performansı yönetmek değil, gelecekte ihtiyaç duyulacak kapasitenin gelişebileceği koşulları da oluşturmaktır.

Beceriler, roller ve çalışma biçimleri hızla değişirken bugünkü yüksek performans, yarının başarısını tek başına garanti etmez. Bu nedenle liderin yalnızca insanların bugün ne yaptığına bakmaması, bugün ne yaptığı ile birlikte nasıl öğrendiğine, nasıl geliştiğine ve değişen koşullarda ne tür katkılar sunabileceğine de bakması önemlidir.

Bu noktada bölümün temel sorusu şudur:

İnsanları yalnızca bugün ortaya koydukları sonuçlarla mı değerlendireceğiz, yoksa gelecekte nasıl gelişebileceklerini ve ne tür katkılar sunabileceklerini de görüp dikkate almalı mıyız?

Bu bölümde performans ile potansiyel arasındaki farkı, potansiyelin nasıl anlaşılabileceğini, liderin beklentilerinin insan gelişimi üzerindeki etkisini, gelişim odaklı liderlik konuşmalarını, potansiyel merkezli kültürü ve yapay zekâ çağında öğrenme–eskiyi bırakma–yeniden öğrenme döngüsünü ele alacağız.

Kaynaklar

- Deloitte. (2026). *2026 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130. <https://doi.org/10.1037/a0019988>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Fernández-Aráoz, C. (2014). 21st-century talent spotting. *Harvard Business Review*, 92(6), 46–54, 56, 138. <https://hbr.org/2014/06/21st-century-talent-spotting>
- Grant, A. M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146–165. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2012.7.2.146>
- Kierein, N. M., & Gold, M. A. (2000). Pygmalion in work organizations: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 913–928. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8%3C913::AID-JOB62%3E3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8%3C913::AID-JOB62%3E3.0.CO;2-%23)
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman.
- LinkedIn Economic Graph. (2025, January). *Work Change Report: AI is coming to work*. LinkedIn. <https://economicgraph.linkedin.com/research/work-change-report>
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Lominger.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 544–560. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.544>
- Schneider Electric. (2024). *2023 Human Resources Report*. <https://www.se.com/ww/en/assets/564/document/466152/2023-human-resources-report.pdf>
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>
- Stone, D., & Heen, S. (2014). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. Viking.
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Youthall. (2025, November 13). *Gençlerin Beklenti ve Yönelimleri Araştırma Raporu 2025*. <https://blog.youthall.com/genclerin-beklenti-ve-yonelimleri-arastirma-raporu-2025/>

BÖLÜM 6

GÜVEN, ETKİ VE İLİŞKİSEL LİDERLİK

İnsanla Kurulan Bağın Liderlikteki Stratejik Gücü

Bu bölümde odağımızı potansiyelden ilişkiye çeviriyoruz. Bir önceki bölümde insanın yalnızca bugünkü performansı ile değil, gelişme ve katkı sunma kapasitesiyle birlikte görülmesi gerektiğini ele aldık. Ancak potansiyelin açığa çıkması için doğru görevler, gelişim fırsatları ve öğrenme alanları tek başına yeterli değildir. İnsanların risk alabilmesi, sesini duyurabilmesi, hata yaptığında öğrenmeye devam edebilmesi ve sahip olduğu kapasiteyi ortaya koyabilmesi için güvene de ihtiyaç vardır.

Güven, liderlikte “ortamı yumuşatan” ikincil bir unsur olarak görülmemelidir. Öğrenme cesaretini, geri bildirimle açıklığı, ortak hareket kapasitesini ve etki gücünü belirleyen son derece stratejik bir kuvvettir güven. Güvenin olmadığı yerde insanlar çoğu zaman kendilerini korumaya yönelir. Risk almaz, hatalarını saklar, yeni şeyler denemekten çekinir ve zamanla potansiyelini görünmez hale getirir.

Belirsizlik arttığında güvenin önemi daha da büyür. Çünkü insanlar böyle dönemlerde yalnızca daha fazla bilgi aramaz; kime güvenebileceklerini de anlamaya çalışır. Liderin ne söylediğinin yanında niyetine, tutarlılığına, adaletine ve özellikle zor zamanlarda nasıl davrandığına bakarlar.

Bu nedenle güven, yalnızca bireysel bir duygu ya da ilişki tercihi değil, liderlik etkisinin oluştuğu temel zemindir.

Bu bölümde, güvenin nasıl inşa edildiğini, liderlik etkisinin hangi ilişkisel temeller üzerinde oluştuğunu ve insanların birlikte hareket edebileceği bir ilişki zemininin nasıl kurulabileceğini ele alacağız.

Kaynaklar

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Institute for Social Research, University of Michigan.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Microsoft. (2026, May 5). *2026 Work Trend Index Annual Report: Agents, human agency, and the opportunity for every organization*. WorkLab.
- Neeley, T. (2021). *Remote work revolution: Succeeding from anywhere*. Harper Business.
- Shneiderman, B. (2022). *Human-centered AI*. Oxford University Press.
- Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law*. Yale University Press.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686–688. <https://doi.org/10.1126/science.1193147>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2016, July 14). What great listeners actually do. *Harvard Business Review*.

BÖLÜM 7

STRATEJİK ÇEVİKLİK VE ADAPTİF LİDERLİK

Bağlamı Okumak, Zamanında Yön Değiştirmek ve Rotasız Sularda Hareket Edebilmek

Değişimi fark etmek her zaman değişebilmek anlamına gelmez. Kurumlar çoğu zaman neyin değiştiğini görür; buna rağmen mevcut yatırımlarından, alışkanlıklarından, başarı formüllerinden ya da yıllardır sürdürdükleri önceliklerden vazgeçmekte zorlanır. Asıl stratejik güçlük de burada başlar: Neyi korumalı, neyi değiştirmeli ve ne zaman harekete geçmeliyiz?

Bu soruların cevabı yalnızca doğru stratejiyi seçmekle ilgili değildir. Bir kurumun dikkatini, insan kaynağını, bütçesini ve enerjisini nerede tutacağı, hangi faaliyetlerden çekileceği ve hangi yeni alanlara yönelteceği de stratejik tercih parçasıdır. Liderlik açısından zor olan, çoğu zaman yeni bir fırsatı görebilmekten çok, geçmişte değer üretmiş bir yaklaşımın artık aynı sonucu vermediğini kabul edebilmektir.

Stratejik çeviklik, bu nedenle sürekli değişmek ya da ortaya çıkan her gelişmenin peşinden gitmek değil, kurumun temel yönünü ve değerlerini korurken, değişen koşullar karşısında önceliklerini, kaynaklarını ve hareket biçimini gerektiğinde yeniden düzenleyebilme kapasitesidir. Bazen yeni bir alana yönelmeyi, bazen mevcut bir işi yeniden yapılandırmayı, bazen de artık karşılığını vermeyen bir uygulamadan bilinçli biçimde vazgeçmeyi gerektirir.

Burada zamanlama son derece önemli bir belirleyici faktördür. Doğru karar çok erken alındığında kurum henüz hazır olmayabilir; çok geç

Kaynaklar

- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90049-4)
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Khanna, T. (2014). Contextual intelligence. *Harvard Business Review*, 92(9), 58–68.
- Klein, G. (2007). Performing a project premortem. *Harvard Business Review*, 85(9), 18–19.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797–837. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6)
- Renault Group. (2024, January 29). *Renault Group decides to cancel Amperes' IPO and confirms its EV and software strategy*. <https://media.renaultgroup.com/renault-group-decides-to-cancel-amperes-ipo-and-confirms-its-ev-and-software-strategy/>
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44–59. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268683>

BÖLÜM 8

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA İNSAN MERKEZLİ LİDERLİK

Teknoloji Hızlanırken İnsanı, Etiği ve Muhakemeyi Merkezde Tutmak

Yaklaşık on yıl gibi bir sürede internetin bel kemiğini yeniden şekillendirerek bu çağın en önemli teknolojilerinden birisi olan yapay zekâyı yalnızca yeni bir teknoloji olarak görmek, yarattığı dönüşümü eksik okumak olur. Çünkü yapay zekâ işlerin yapılma şekliyle birlikte, kararların alınma şeklini, insanların teknolojiyle işbirliğini ve çalışma şeklini, değer gören becerilerdeki değişimi ve liderlik sorumluluğunun sınırlarını da yeniden şekillendiriyor.

Yapay zekâ belki liderlere her geçen gün daha fazla hız, daha fazla analiz gücü, otomasyon ve daha güçlü karar destek imkânları sunuyor olabilir. Fakat bu gelişmelerle birlikte teknolojik kapasite arttıkça liderliğin önündeki sorular ve sorunlar da giderek artıyor ve değişiyor: Örneğin bir algoritmanın önerdiği karar ne ölçüde adildir? Kullanılan verinin sınırları nelerdir? Bir sistemin verdiği sonuç yeterince anlaşılabilir mi? İnsan hangi noktada kararın içinde kalmalı? Ve bir karar yanlış sonuç verdiğinde sorumluluk kime aittir?

Mesele de işte tam olarak burada başlamaktadır. Yapay zekâ çağında liderlik, teknolojiyi yalnızca kullanabilme becerisinin çok ötesinde teknolojinin nerede kullanılacağına, nerede sınırlandırılacağına ve hangi kararların insan muhakemesi altında kalması gerektiğine karar verebilmekle ilgidir.

Kaynaklar

- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. In S. A. Friedler & C. Wilson (Eds.), *Proceedings of the 1st Conference on Fairness, Accountability and Transparency* (Vol. 81, pp. 149–159). PMLR.
- Dastin, J. (2018, October 10). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/world/insight-amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK0AG/>
- European Parliament & Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union, L*, 2024/1689.
- European Parliament & Council of the European Union. (2026). Regulation (EU) 2026/1744 of the European Parliament and of the Council of 8 July 2026 amending Regulations (EU) 2024/1689, (EU) 2018/1139 and (EU) 2023/1230 as regards the simplification of the implementation of harmonised rules on artificial intelligence (Digital Omnibus on AI). *Official Journal of the European Union, L*, 2026/1744.
- Floridi, L. (2023). *The ethics of artificial intelligence: Principles, challenges, and opportunities*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198883098.001.0001>
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Hao, K. (2025). *Empire of AI: Dreams and nightmares in Sam Altman's OpenAI*. Penguin Press.
- Jarrah, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human–AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), Article 2053951716679679. <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>
- Parasuraman, R., & Manzey, D. H. (2010). Complacency and bias in human use of automation: An attentional integration. *Human Factors*, 52(3), 381–410. <https://doi.org/10.1177/0018720810376055>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>

- Shneiderman, B. (2022). *Human-centered AI*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192845290.001.0001>
- Vallor, S. (2016). *Technology and the virtues: A philosophical guide to a future worth wanting*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190498511.001.0001>
- Wachter, S., Mittelstadt, B., & Russell, C. (2018). Counterfactual explanations without opening the black box: Automated decisions and the GDPR. *Harvard Journal of Law & Technology*, 31(2), 841–887.
- Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*, 96(4), 114–123. <https://hbr.org/2018/07/collaborative-intelligence-humans-and-ai-are-joining-forces>

BÖLÜM 9

DAYANIKLILIK, ANLAM VE SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK

Rotasız Sularda Ayakta Kalmak, Yenilenmek ve Yola Devam Etmek

Rotasız sularda liderlik yalnızca bir yön bulma meselesi değildir. Sürekli değişim, belirsizlik, krizler, yüksek beklentiler ve kesintisiz performans baskısı zamanla liderin ve ekibin kapasitesini aşındırabilir. Bir kurum kısa süre için olağanüstü çaba gösterebilir; olağanüstü çabayı normal çalışma biçimine dönüştürdüğünde dayanıklılık ile tükenme arasındaki sınır giderek belirsizleşir.

Sürdürülebilir liderliğin temel sorusu da burada kendini gösterir:

Yüksek performansı bugün üretmek kadar, yarın da üretebilecek insan ve kurum kapasitesini nasıl koruyabiliriz?

Bu soru liderin kendisi için de geçerlidir. Lider sürekli enerji harcayan, her soruya cevap bulan ve her baskıyı taşıyan sınırsız bir kaynak değildir. Dikkatin, muhakemenin, duygusal kapasitenin ve enerjinin de sınırları vardır. Bu sınırları yok saymak lideri güçlü kılmaz; zamanla karar kalitesini, ilişkileri ve kurumsal kapasiteyi zayıflatır.

Bu nedenle liderliğin önemli sınavlarından biri, yalnızca zor zamanlarda ayakta kalmak değil; kendisini, ekibini ve kurumu tüketmeden yolda tutabilmektir.

Bu bölümün temel sorusu şudur:

Lider, belirsizlik ve hız çağında kendisini, ekibini ve kurumunu tüketmeden nasıl yolda tutabilir?

Kaynaklar

- Ardern, J. (2023, January 19). *Prime Minister Jacinda Ardern announces resignation*. New Zealand Government.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Frankl, V. E. (2006). *Man's search for meaning*. Beacon Press. (Original work published 1946)
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between “meaningful work” and the “management of meaning.” *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491–511. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9>
- Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement: Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*. Free Press.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4306232>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351–357). Academic Press.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 309–327). Berrett-Koehler.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>

BÖLÜM 10

ROTASIZ SULARDA LİDERLİK MANİFESTOSU

Belirsizlik Çağında İnsan, Anlam ve Bilgelikle Yol Almak

Artık kitabın son bölümündeyiz.

Buraya kadar bizi taşıyan temel soru aslında hiç değişmedi:

Bir lider, rotanın belirsizleştiği bir dünyada nasıl yol alır?

Bu sorunun tek bir modeli, yöntemi ya da hazır cevabı olmadığını, olamayacağını önceki bölümlerde açık bir şekilde gördük. Bunun nedeni liderlik eyleminin artık her koşulda doğru sonucu veren reçetelere dayanabilecek kadar öngörülebilir bir alanda gerçekleşmiyor olmasıdır. Bugün, bir liderin önünde herhangi bir konuda her zamankinden çok daha fazla yetersiz bilgi, çelişen beklentiler, hızla değişen koşullar, güçlü teknolojiler ve insani sonuçları olan zor tercihler bulunuyor.

Böyle bir dünyada liderliği yalnızca daha fazla bilmek, daha hızlı karar vermek ya da daha güçlü kontrol kurmak üzerinden tanımlamak yetersiz kalır. Burada altı çizilmesi gereken nokta, kesinliğin azaldığı yerde muhakemeyi; teknolojinin güçlendiği yerde insanı, baskının arttığı yerde anlamı ve sorumluluğu koruyabilmektir.

Rotasız sulara liderlik, belirsizliği ortadan kaldırma iddiası taşımaz. Belirsizliğin içinde yön bulmaya çalışır. Her şeyi kontrol etmeye çalışmaz; neyin gerçekten liderlik sorumluluğu olduğunu ayırt eder. Teknolojinin sunduğu gücü kullanır fakat insanı onun gölgesinde bırakmaz. Değişime uyum sağlar fakat her değişimin peşinden sürüklenmez. Kararlı olabilir fakat gerektiğinde geçmişte doğru bildiği bir yoldan çıkmayı da göze alır.

Kaynaklar

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement: Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*. Free Press.
- McCall, M. W., Jr. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01189.x>
- Shneiderman, B. (2022). *Human-centered AI*. Oxford University Press.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.