

Liderlikte Bilişsel Çeşitlilik: İnovasyon Gücü

Nihal Arıcan Kaygusuz¹

Özet

Bu bölümde bilişsel çeşitliliğin liderlik süreçlerindeki rolü ve örgütlerin inovasyon kapasitesine katkısı ele alınmaktadır. Bilişsel çeşitlilik, bireylerin bilgi birikimleri, deneyimleri, zihinsel modelleri, problem çözme tarzları ve düşünme biçimlerindeki farklılıkları kapsamakta ve liderlik açısından stratejik bir unsur haline gelmektedir. Bilişsel çeşitliliğin fikir üretme ve uygulama aşamalarında yaratıcılığı artırdığı, bilgi paylaşımını güçlendirdiği ve örgütlerin belirsizlik koşullarına uyum yeteneklerini desteklediği bilinmektedir. Bununla birlikte iletişim sorunları, çatışma ve karar verme gecikmeleri gibi risklerin de ortaya çıkabildiği ve bu nedenle psikolojik güven, kapsayıcılık ve bilişsel çeşitlilik davranışlarının belirleyici olduğu görülmektedir. Bu bölümde bilgi işleme teorisi, takım zihinsel modelleri ve heterojen ekip dinamikleri çerçevesinde bilişsel çeşitliliğin yenilikçi iş davranışına etkisi değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, bilişsel çeşitliliğin doğru yönetildiğinde örgütlere rekabet avantajı sağlayan stratejik bir liderlik aracı olduğu anlaşılmaktadır.

1. Giriş

Günümüzde yaşanan hızlı değişim iş dünyasında da sürekli bir değişim ve dönüşüm sürecini başlatmaktadır. Bu ortamda başarılı olabilmek için teknolojik gelişmelere uyum sağlamak ya da güçlü finansal kaynaklara sahip olmak yeterli görülmemektedir. İşletmelerin gerçek gücünü sahip oldukları insan kaynağı oluşturmaktadır. Ancak işletmelerdeki çeşitlilik konusu çoğunlukla kültürel, cinsiyet ya da etnik farklılıklar gibi demografik boyutlar üzerinden ele alınmaktadır.

Kapsam dışında bırakılan bölüm ise bilişsel çeşitliliktir. Bu çeşitlilik insanların nasıl düşündüğü, problemleri nasıl çözdüğü, zorluklara karşı nasıl bir mücadele verdiği ya da zorluklara nasıl yaklaştığı gibi konularla ilgilenmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Avrasya Üniversitesi, nihalarican.kaygusuz@avrasya.edu.tr, ORCID ID: 0009-0004-3851-9243.

Özünde insanların ne olduğu ile ilgilenmemekte, zihinlerinin nasıl çalıştığına odaklanmaktadır. Günümüz iş piyasaları ve yönetim düzeyleri göz önünde bulundurulduğunda çeşitli belirgin zorlukların ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu zorluklar; belirsizlik ve karmaşıklık koşulları ile yoğun rekabet ortamlarında yenilikçi ve hızlı karar alma gerekliliği şeklinde ifade edilmektedir. Globalleşme, dijitalleşme, çevresel değişimlerin hız kazanması örgütlerin işleyişini, liderlerin de bu sürece uyum sağlamak için geleneksel yönetim anlayışını değiştirmeleri gerektiği öngörülmektedir. Aynı zamanda bu süreçlerde liderlerden belirsizlik durumlarında iyi bir analizci gibi davranmaları ve karmaşık sorunların üstesinden gelmek için yaratıcı çözümler geliştirmeleri beklenmektedir. Belirsiz ve karmaşık çevre koşullarında bilişsel çeşitliliğe sahip ekipler daha yaratıcı ve değişime daha kolay adapte olabilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedir (Yurdasever ve Fidan, 2020, s. 1656-1659). Bilişsel çeşitlilik, örgüt içinde veya ekipler arasında yer alan bireylerin sahip olduğu uzmanlık, deneyim, bilgi, düşünme tarzı, sorun çözme yaklaşımlarının farklılaşmasını ifade etmektedir. Uluslararası alan yazınında “*cognitive diversity*” terimi ekip üyelerinin düşünce tarzları, bakış açıları ve sorun çözme stratejilerindeki çeşitlilik olarak tanımlanmaktadır (Chaudhuri ve Ghosh, 2021, s. 1). Bu çeşitlilikler ile bir ekip içinde çözümsel düşünen bireyin yanı sıra sezgisel ve yaratıcı düşünceye hâkim olan bir diğeri olması, farklı bakış açılarını bir araya getirmektedir. Aynı zamanda hem potansiyel olarak inovatif fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilmekte hem de geleneksel çözüm tarzlarının dışına çıkılmasını kolaylaştırabilmektedir (Chaudhuri ve Ghosh, 2021, s. 2-3).

Bilişsel çeşitlilik fikir, zihniyet ve sorun çözme stillerinin farklılaşmasının ekip ve liderlik düzeyinde neden önemli olduğuna odaklanmaktadır. Teori ve model alt başlığında özellikle Bilgi İşleme Teorisi ve heterojen ekip dinamikleri bağlamında bilişsel çeşitliliğin nasıl ortaya çıktığı ve hangi mekanizmalar ile etkinleştiği incelenmektedir. Çeşitliliğin inovasyona etkisi ise yenilikçilik, yaratıcılık ve yüksek performans üzerindeki etkileri boyutlarıyla kuramsal olarak araştırılmaktadır (Chaudhuri ve Ghosh, 2021, s. 3). Örgütler ve liderler çatışma durumlarını azaltmak ve farklı bilişsel biçimleri daha etkili biçimde bütünleştirmek amacıyla çeşitliliğin yönetimine yönelik çeşitli stratejiler önermektedir. Liderlikte bilişsel çeşitlilik yalnızca farklı bireylerin bir araya gelmesi değildir. Aynı zamanda farklı düşünce tarzlarının etkileşim yoluyla bütünleşerek üretken bir yapıya dönüşmesini kapsamaktadır. Bu bölümde bilişsel çeşitlilik yalnızca niceliksel bir farklılık olarak ele alınmamaktadır. Bilişsel çeşitlilik farklı işlevsel arka planlar, düşünme biçimleri ve bilgi işleme yaklaşımları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Günümüzün karmaşık ve dinamik liderlik koşullarında bilişsel çeşitlilik örgütler açısından stratejik bir değer taşımaktadır. Bu bağlamda liderler bireyleri bir araya getiren, düşünme

ve paylaşım süreçlerini teşvik eden, birlikte hareket etmeyi destekleyen ve problem çözme yetkinliklerinin gelişmesine olanak sağlayan rehberler olarak ele alınabilir. Nitekim liderlerin bilişsel çeşitliliği inovasyon kapasitesine dönüştürme süreçlerinde önem arz etmektedir.

2. Bilişsel Çeşitliliğin Önemi: Fikir, Zihniyet ve Problem Çözme Tarzlarının Farklılaşması

Bilişsel çeşitlilik farklı düşünme tarzlarına, bakış açılarına ve sorun çözme yaklaşımlarına sahip bireylerin ekipler içerisinde bir araya getirilmesini ifade etmektedir. Bu çeşitlilik örgüt kültürüne yalnızca uyum sağlayan değil aynı zamanda mevcut kültürü zenginleştirerek katkı sunabilecek bireylerin ekibe dahil edilmesine olanak tanımaktadır. Bu durum ise yüksek performans ve verimlilik artışıyla ilişkilendirilmektedir. Nitekim örgüt içinde karşılaşılan bir soruna bir çalışanın analitik ve mantıksal bir çözüm önerisi geliştirdiği, bir diğerinin ise aynı soruna yaratıcı düşünce ve sezgisel yaklaşımlar aracılığıyla çözüm ürettiği gözlemlenebilmektedir. Bilişsel çeşitliliğe sahip ekipler, karmaşık sorunlar karşısında daha yaratıcı, yenilikçi, farkındalıkları yüksek ve farklı görüşler sentezlenerek çözüm yolları üretebilmektedir (Mitchell vd., 2009, s. 2-3). Bilişsel çeşitlilik, ekiplerin fikir üretme kabiliyetini geliştirmekte bilgi paylaşımını güçlendirmekte ve özellikle karmaşık görevlerde performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bilişsel çeşitliliğe sahip olan ekiplerin karmaşık sorunlar karşısında daha yaratıcı, yenilikçi, farkındalıkları yüksek ve farklı görüşlerin sentezlenerek çözüm yolları ürettiğini vurgulanmaktadır (Diversity Project, 2025, s. 4-6). Diversity Project (2025) raporuna göre bilişsel çeşitlilik, ekiplerin fikir üretme kabiliyetini geliştirmekte, bilgi paylaşımını güçlendirmekte ve özellikle karmaşık görevlerde performansı pozitif yönde etkilemektedir. Farklı düşünce biçimlerine sahip bireylerin bir araya geldiğinde kör noktaları daha kolay fark ettiği, alternatif çözümler geliştirdiği ve stratejik karar alma süreçlerini zenginleştirdiği belirtilmektedir. Bilişsel çeşitliliğin faydalı olabilmesi için psikolojik güven, kapsayıcılık ve etkili liderlik davranışlarının önemine vurgu yapılmaktadır (Diversity Project, 2025, s. 7). Dolayısıyla örgütlerde çeşitliliğin özellikle kapsayıcılık ve örgüt iklimi aracılığıyla çalışan performansını etkilemesi beklenmektedir. Nitekim örgüt çalışanlarında çeşitlilik algısı, çalışılan ortama uyumu, çalışanların birbirlerine ve işe yönelik tutumları ile iş birliği yapma durumlarını doğrudan etkileyebilmektedir (Tasa ve Mamatoğlu, 2023, s. 16-17). Örgüt çalışanlarında çeşitlilik algısının çalışılan ortama uyum, birbirlerine ve işine olan tutum ve iş birliği yapma durumlarını doğrudan etkilediğine vurgu yapılmaktadır. Aynı zamanda kapsayıcı bir ortamın ortaya çıkabilecek çatışma riskini azaltması mümkündür (Tasa ve Mamatoğlu, 2023, s. 16-17).

Bilişsel çeşitlilik etkili biçimde yönetilmediğinde çatışma, iletişim sorunları ve karar verme süreçlerinde gecikmeler gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bilişsel çeşitlilik farklılıkların bir araya getirilmesinin ötesinde bu farklılıkların yenilik ve yüksek performans üretebilen bir yapıya dönüştürülmesi süreci olarak ele alınmaktadır. Bilişsel çeşitliliğin temel öğelerinden biri bilişsel esnekliktir. Bilişsel esneklik, çalışanların belirsizlik ortamlarına ve değişkenlik gösteren durumlara uyum sağlayabilmelerinde ve alternatif çözümler üretebilmelerinde etkili bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Kayacı ve Kanten, 2024, s. 157). Ayrıca bilişsel esnekliğin, çalışanların bir sorundan diğerine geçiş yapabilme, yeni stratejiler oluşturabilme ve bilgiyi yeniden yapılandırabilme kabiliyetleriyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Kayacı ve Kanten, 2024, s. 158-159). Sonuç olarak bilişsel çeşitlilik örgütün içerisinde bulunan ekiplerin performansını, örgütün yenilik kapasitesini, karar alma kalitesini oldukça etkilemekte ve liderlik süreçlerine katkı sunmaktadır. Farklı düşünme tarzlarının bir araya gelmesi yalnızca yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması değil aynı zamanda örgütün çevikliğini, uyum kapasitesini ve stratejik rekabet gücünü güçlendirmektedir. Bu nedenle liderler bilişsel çeşitliliği riskli bir durum olarak görmemelidir. Doğru biçimde yönetildiğinde bilişsel çeşitlilik örgütün geleceğini şekillendiren stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmelidir.

3. Teori ve Model: Bilgi İşleme Teorisi ve Heterojen Ekip Dinamikleri

3.1. Bilgi İşleme Teorisi ve Takım Zihinsel Modelleri (Team Mental Models-TMM)

Bilgi işleme teorisi kişilerin ve ekiplerin çevreden gelen bilgiyi duyuşsal kayıt, dikkat, kısa ve uzun süreli bellek süreçlerinden geçirmektedir. Bu teori bilgiyi nasıl algıladığı, işlediği, paylaştığı ve karar verme süreçlerine nasıl aktardığını açıklayan bilişsel bir çerçeve sunmaktadır. Öğrenme sürecinin temelinde de bilginin seçilmesi, kodlanması, depolanması ve gerektiği zaman geri çağırılması süreçleri mevcuttur (Çetin ve Özbay, 2023, s. 32-33). Bilişsel kuramcılar bilgisayarın işletim sistemi ile insan zihninin benzerlik gösterdiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda bilgisayarların işleyişinde olduğu gibi insanların da bilgiyi çevreden aldığı, işlediği, depoladığı ve ihtiyaç anında geri getirip kullandığı anlaşılmaktadır. Bilgiyi işleme kuramı, esas olarak dört soruya cevap aramaktadır (Senemoğlu, 2020, s. 270):

- a. Çevreden yeni bilgi nasıl alınmaktadır?
- b. Yeni bilgi alındıktan sonra nasıl işlenmektedir?
- c. Uzun süreli bilgi depolaması nasıl olmaktadır?

d. Depolanmış bilginin geri getirilmesi nasıl yapılmaktadır?

3.2. Heterojen Ekip Dinamikleri: Bilişsel Çeşitlilik, Uyum ve Bilgi Paylaşımı

Heterojen ekiplerin dinamiklerini açıklamada bilişsel çeşitlilik, ekip uyumu ve bilgi paylaşımı kavramları esas belirleyiciler olarak öne çıkmaktadır. Ekip üyelerinin zihinsel modelleri sorun çözme yaklaşımları ve bilgi işleme biçimlerindeki farklılıklar ekip performansını etkilemektedir. Ancak bilişsel çeşitliliğin örgütsel çıktılara katkısı bu farklılıkların varlığından çok ekip içinde ne ölçüde paylaşıldığı, bütünleştirildiği ve uyumlaştırıldığına bağlıdır. Bilişsel çeşitlilik ekip çıktıları üzerinde etkisinin olduğu ve sınırlı olmadığı bilinmektedir. Ekip içi etkileşimler ve paylaşımlar ile etkilidir. Özellikle bilgi paylaşımının zayıf olduğu ekiplerde yaratıcılık ve inovatif düşünceler yeterine gelişmemekte ve sınırlı kalmaktadır. Bu bağlamda bilgi paylaşımının ekiplerin gelişmesinde, yaratıcı çıktıların elde edilebilmesinde önemlidir (Aybek ve Mumcu, 2025, s. 412-414). Bilişsel stil çeşitliliği ekip öğrenmesini doğrusal olmayan bir biçimde etkilemektedir. Orta düzeyde bilişsel çeşitlilik ekip üyelerinin farklı bakış açılarını paylaşmalarını ve öğrenme süreçlerini beslemektedir. Çeşitliliğin aşırı artması koordinasyon güçlükleri nedeniyle performansı sınırlayabilmektedir (Aggarwal vd., 2019, s. 6). Benzer şekilde bilgi heterojenliği girişimcilik bağlamında sosyal ilişkiler aracılığıyla fırsat tanıma kapasitesini güçlendirmektedir. Farklı bilgi kaynaklarının etkileşimi bireylerin çevresel sinyalleri daha etkin yorumlamasına olanak tanımaktadır (Huang vd., 2022, s. 74). Bu çerçevede bilişsel çeşitliliğin tek başına değer üreten bir özellik olmaktan çok uygun sosyal ve bilişsel süreçlerle desteklendiğinde anlam kazanması beklenmektedir. Kapsayıcı iklimin varlığı, psikolojik güvenliğin sağlanması, açık iletişim kanallarının işletilmesi ve yapıcı çatışma yönetiminin benimsenmesi, farklılıkların ekip içinde dolaşıma girmesini ve bütünleşmesini mümkün kılacak temel mekanizmalar olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda bilişsel çeşitliliğin, uyumlaştırıcı süreçlerle bütünleşmesi durumunda kolektif öğrenmeyi, inovasyonu ve sürdürülebilir performans avantajını destekleyebileceği öngörülmektedir.

3.3. Bilgi İşleme Süreçleri ve Yenilikçi İş Davranışı

Bilgi İşleme Teorisi örgütlerde bilginin edinilmesi, işlenmesi, depolanması ve karar verme süreçlerine aktarılmasıyla ilgilenen bir kuramsal çerçevedir. Bu teoriye göre bilgi, kişisel düzeyde edinildikten sonra ekip içinde paylaşıldığında ortak bilişsel yapılara dönüşmektedir ve örgütün yenilik kapasitesine doğrudan katkı sağlamaktadır. Özellikle bilgi paylaşımı, çalışanların sahip olduğu deneyim ve fikirlerin kolektif bir bilişsel havuzda birleşmesine imkân sağlayarak yaratıcı fikirler ile sorun çözme becerilerini ve yenilikçi davranışları güçlendirmektedir.

Yenilikçi iş davranışı, örgütlerde bireylerin yeni fikirleri, yenilikçi süreç ve ürünleri fark etmesi, ekip içinde benimsemesi ve uygulamaya geçirme yönünde çaba göstermesi olarak ele alınmaktadır (De Jong, 2007, s. 19). Yenilikçi iş davranışının boyutları ise fırsatları kollama, fikir geliştirme, fikri kabul etme ve fikri uygulama yani hayata geçirme şeklinde ifade edilmektedir (De Jong, 2007, s. 24-28). Yenilikçi iş davranışı için öncelikle örgüt çalışmasının davranış biçimlerini değiştirmesi gerekmektedir. Bilgi paylaşımı, yenilikçi öz yeterlilik ile eğitim ve geliştirme uygulamalarının yenilikçi iş davranışının gelişiminde etkili olduğu belirtilmektedir (Özay ve Kaymaz, 2023, s. 286). Örgütsel çevikliğin de yenilikçi iş davranışını destekleyen bir unsur olduğu vurgulanmaktadır (Gökçe, 2024, s. 87). Bunun yanı sıra örgütsel adaletin yenilikçi iş davranışı üzerinde kısmi bir etkiye sahip olduğu (Akram vd., 2020, s. 125) etik liderliğin bu davranışı güçlendirdiği (Tu ve Lu, 2013, s. 449) ve örgüt ikliminin yenilikçi iş davranışını destekleyen bir bağlam sunduğu belirtilmektedir (Tan vd., 2021, s. 11-12). Bireylerin içsel ilgileri, performans beklentileri ve imaj katkısına yönelik algılarının da yenilikçi iş davranışını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Çapraz vd., 2014, s. 63).

Bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışı üzerindeki olumlu etkisi yakın tarihli bulgularla da desteklenmektedir. Bu kapsamda bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışını artırdığı ve bu etkinin hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarıyla istatistiksel olarak doğrulandığı belirtilmektedir (Bakkalbaşı ve Yiğit, 2025, s. 164). Bilgi İşleme Teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, bilgi paylaşımının ekiplerin bilişsel kapasitesini genişlettiği, yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması için gerekli bilişsel kaynakların bütünleştirilmesine katkı sağladığı ifade edilebilir. Bilgi işleme sürecinin sosyal boyutunu ele alan çalışmaya göre, üçlü sosyal bağların ortak zihinsel modellerin oluşumunda belirleyici bir işlev üstlendiği vurgulanmaktadır (Filho vd., 2015). Bu doğrultuda bilgi paylaşımı, yalnızca teknik bir aktarım süreci değildir. Aynı zamanda sosyal uyum, güven ve ortak hedef anlayışıyla bütünleşen bir bilgi işleme mekanizması olarak ele alınmaktadır.

3.4. Heterojen Bilişsel Yapılarda İnovasyonun Ortaya Çıkışı

Heterojen ekipler farklı deneyimlere, uzmanlık alanlarına, düşünme stillerine ve problem çözme yaklaşımlarına sahip bireylerden oluşmaları nedeniyle yenilik süreçleri açısından önemli potansiyele sahiptir. Farklı bilişsel yapılardan gelen katkılar inovasyonun fikir üretme, fikirlerin paylaşılması ve uygulanması aşamalarının tümünde bilişsel çeşitliliği ve yenilik kapasitesini güçlendirmektedir. Yenilikçi iş davranışını etkileyen motivasyonel ve bilişsel unsurlar arasında içsel ilgi performans beklentisi ve imaj katkısına yönelik beklentiler yer almaktadır. Bu unsurların yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir

(Bakkalbaşı ve Yiğit, 2025, s. 167). Bu çerçevede yenilikçi iş davranışı hem bireysel yaratıcılığa hem de bireyin bilişsel ve duyuşsal yapılanmasına dayanmaktadır. Heterojen ekiplerde çeşitliliğin artması farklı fikirlerin bir araya gelmesini ve yaratıcı sentezlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Takım zihinsel modellerinin heterojen yapılarda karar verme ve koordinasyon süreçlerini hızlandığı belirtilmektedir. Ayrıca bu süreçlerin özellikle bilgi paylaşımı ve iletişim ağlarıyla desteklendiği vurgulanmaktadır (Filho vd., 2015, s. 6-7). Bu doğrultuda heterojen ekiplerde inovasyonun temel dayanağı bilgi paylaşımıdır. Etkili iletişimle desteklenen güçlü bir bilgi işleme kapasitesinin yenilik potansiyelini artırdığı değerlendirilmektedir. Çeşitlilik arttıkça ekip içindeki bilişsel girdilerin çoğalması bilgi işleme sürecinin derinleşmesine ve inovasyon kapasitesinin güçlenmesine olanak tanımaktadır.

4. Çeşitliliğin Performansa Katkısı

Bilişsel çeşitlilik yalnızca yaratıcı fikir üretimiyle sınırlı değildir. İnovasyon işletme performansını ve örgütlerin rekabet gücünü doğrudan destekleyen önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Farklı düşünme biçimlerinden beslenen inovasyon süreçleri, örgütlerin değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlamasına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkı sunmaktadır. Hizmet sektöründe inovasyonun rekabet avantajı yarattığı, hizmet inovasyonunun rekabet avantajı sağlayan temel kaynaklardan biri olduğu yönündeki bulgularla açık biçimde belirtilmiştir (Işık, 2015, s. 354). İnovasyonun performans etkileri yalnızca örgüt düzeyiyle sınırlı değildir. Ekonomik ve toplumsal düzeyde de önemli sonuçları bulunmaktadır. İnovasyon kapasitesi ile büyüme ve kalkınma arasındaki güçlü ilişki inovasyonun rekabet gücünün temel belirleyicilerinden biri olduğunu ve yaşam kalitesinin yükseltilmesinde önemli bir işleve sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Işık ve Keskin, 2010, s. 45-46). Bu çerçevede inovasyon yalnızca işletme performansını artıran bir unsur değildir. Aynı zamanda ülkelerin ekonomik gelişimini ve toplumsal refah düzeyini destekleyen stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bilişsel çeşitlilikten beslenen inovasyon süreçleri bu yönüyle hem mikro düzeyde ekip ve örgüt performansını artırmakta hem de makro düzeyde ülke ekonomisi ve rekabet gücüne katkı sağlamaktadır. Farklı bilgi, deneyim ve düşünme biçimlerinin bir araya gelmesi yenilikçi kapasitenin güçlenmesini sağlayarak sürdürülebilir performans artışının temelini oluşturmaktadır.

5. Çeşitliliği Yönetmek: Çatışmayı Önleme ve Farklı Bilişsel Tarzları Entegre Etme Stratejileri

Bilişsel çeşitlilik çalışanların algıları, düşünme biçimleri, eğitim düzeyleri ile sosyal ve kültürel arka planlarından kaynaklanan çok boyutlu farklılıkları

ifade etmektedir. Bu farklılıklar örgütlere yaratıcılık, yenilikçilik ve geniş bir bakış açısı kazandırmaktadır. Çeşitliliğin tarihsel olarak birçok örgütte dışlayıcı amaçlarla yönetildiği görülmektedir. Günümüzde ise kapsayıcı, güvenli ve farklılıklara açık çalışma ortamlarının oluşturulması zorunlu hale gelmiştir (Rosado, 2006, s. 4-6). Çeşitliliğin etkin biçimde yönetilmesi durumunda örgütlerde “birlik içinde çeşitlilik” anlayışının geliştiği ve bu durumun sinerji yarattığı belirtilmektedir (Rosado, 2006, s. 7). Örgütsel çatışma rekabet ve iş birliği kavramları arasında yakın ilişki bulunmaktadır (Stoner ve Wankel, 1986, s. 380; Buchanan ve Huczynski, 1985, S. 440). Bu kavramlar sıklıkla birbiriyle karıştırılmakla birlikte rekabet taraflar arasında uzlaşmanın mümkün olmadığı durumları ifade etmektedir (Stoner ve Wankel, 1986, s. 380). Örgütlerde çatışmanın temel kaynakları arasında algı, amaç ve rol bağımlılıkları gibi bilişsel ve yapısal farklılıklar yer almaktadır (Altan, 2010, s. 1-2). Bununla birlikte düşük düzeyde görev çatışması inovatif düşünmeyi desteklemektedir. Buna karşılık ilişkisel çatışma örgüt iklimi üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Özdaşlı ve Alparslan, 2009, s. 15; Örnek, 2013, s. 26). Bu bulgular bilişsel farklılıkların örgütlerde doğrudan bir çatışma unsuru haline gelebildiğini göstermektedir. Dolayısıyla bilişsel çeşitliliğin yönetimindeki temel amaç çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak değildir. Bilişsel çeşitliliği yaratıcı, üretken ve inovasyonu destekleyen bir düzeyde yönetilebilir kalmaktır.

5.1. Çeşitlilik Ortamında Çatışmanın Doğası

Çeşitlilik ortamında ortaya çıkan çatışmalar çok boyutlu bir yapı sergilemekte olup çoğu zaman bireysel bilişsel farklılıklar ile örgütsel yapısal unsurların etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Algı farklılıkları ve görev belirsizliği çalışanların karar süreçlerinde uyumsuzluklara yol açarak çatışma düzeyini artırabilmektedir (Altan, 2010, s. 1). Çatışma literatüründe bu durum görev çatışması ve ilişki çatışması olmak üzere iki temel başlık altında ele alınmaktadır. Görev çatışması farklı düşünme biçimleri ve bakış açılarından doğmaktadır. Uygun biçimde yönetildiğinde bilişsel katkı sağlayabilmektedir. Buna karşılık ilişki çatışması değer farklılıkları ve kişilerarası yanlış anlaşılmalardan beslenmekte ve örgütsel ilişkiler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Örnek, 2013, s. 26-27). Bu çerçevede çeşitlilik ortamında çatışmanın türünün doğru biçimde ayırt edilmesi önem taşımaktadır. Çatışmanın yapıcı ya da yıkıcı sonuçlar doğurmasında liderliğin belirleyici bir rol üstlendiği görülmektedir. Yöneticiler eğitim düzeyi, kültürel değerler, kuşaklar arası farklılıklar, din, cinsel yönelim, etnik köken, yerli ve yabancı çalışan ayrımı ile sosyo-ekonomik arka plan farklılıklarını çatışmayı tetikleyen temel bilişsel ve kültürel unsurlar olarak değerlendirmektedir (Tozkoparan ve Vatanserver, 2011, s. 97-100). Ayrıca farklılıkların saygı görmediği örgütsel ortamlarda

dışlanma algısının arttığı ve bu durumun doğrudan ilişki çatışmasına dönüştüğü belirtilmektedir (Rosado, 2006, s. 10). Dolayısıyla çeşitlilik bağlamında çatışma hem kişilerarası etkileşimlerin hem de örgütsel kültür ile bireysel değerler arasındaki uyumsuzluğun da bir sonucu olarak ele alınmalıdır.

5.2. Çatışmayı Önleyici ve Düzenleyici Liderlik Stratejileri

Örgütlerde çatışmanın ortaya çıkmasında iletişim süreçleri belirleyici bir işlev görmektedir (Altan, 2010, s. 2). Kapsayıcı bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi ise ancak şeffaf, açık ve çift yönlü iletişimin kurumsallaştırılmasıyla mümkün olmaktadır (Rosado, 2006, s. 6). Farklı kültürel geçmişlere ve eğitim düzeylerine sahip çalışanların aynı bilgiyi farklı biçimlerde yorumlayabilmesi, bilgi akışının sistematik ve anlaşılır biçimde yapılandırılmasını gerektirmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 101). Bu nedenle liderliğin temel sorumluluklarından biri örgüt içi iletişimi düzenleyerek algı farklılıklarını azaltmak ve ortak bir anlayış zemini oluşturmaktır. Çatışmanın yönetiminde kullanılan yaklaşımlar çatışmanın yıkıcı mı yoksa yapıcı mı olacağını belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Özdaşlı ve Alparslan, 2009, s. 17-18). Kapsayıcılığı merkeze alan yaklaşımlar ise farklı gruplar arasında köprüler kurarak karşılıklı anlayış ve iş birliğini güçlendirmeyi hedeflemektedir (Rosado, 2006, s. 5-7). Katılımcı liderlik anlayışı görev çatışmasını yapıcı bir sürece dönüştürerek farklı bakış açılarının ortak amaçlar doğrultusunda bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Örnek, 2013, s. 29-30). Çok uluslu ve heterojen yapılarda mentorluk uygulamaları, çapraz fonksiyonlu ekipler, eğitim programları ve sosyal etkileşimi artıran faaliyetler, bilişsel çeşitlilikten kaynaklanan potansiyel anlaşmazlıkların iş birliğine dönüştürülmesinde etkili araçlar olarak öne çıkmaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 104-105). Farklı kültürel ve eğitimsel geçmişlere sahip çalışanlar aynı bilgiyi farklı biçimlerde algılayıp yorumlayabilmektedirler. Bu durum ise iletişim ve organize etme süreçlerinde yönetsel zorluklar yaratabilmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 101). Liderlik tarzının çatışmanın niteliği üzerindeki belirleyici rolüne dikkat çeken çalışmalarda katılımcı liderliğin görev çatışmasını yapıcı bir sürece dönüştürebildiği belirtilmektedir. Katılımcı liderlik yaklaşımı çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesini sağlayarak farklı görüşlerin açık biçimde ifade edilmesine ve ortak çözümler üretilmesine olanak tanımaktadır (Örnek, 2013, s. 29-30). Çok uluslu işletmeler bağlamında yürütülen araştırmalar bilişsel ve kültürel çeşitlilikten kaynaklanan çatışmaları azaltmak amacıyla mentorluk uygulamaları, çapraz fonksiyonlu ekipler, eğitim programları ve sosyal etkileşimi artıran faaliyetlerin yaygın biçimde kullanıldığını ortaya koymaktadır. Bu tür uygulamaların bilişsel çeşitlilikten doğabilecek potansiyel anlaşmazlıkları iş birliğine dönüştürmede etkili liderlik araçları sunduğu değerlendirilmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 104-105).

5.3. Bilişsel Tarzların Entegrasyonu İçin Uygulama Teknikleri

Bilişsel çeşitliliğin bulunduğu örgütlerde farklı düşünme biçimlerinin uyumlu bir şekilde birlikte çalışabilmesi liderlerin benimsediği entegrasyon tekniklerinin etkinliğine bağlıdır. Özellikle bilişsel çeşitliliğin yoğun olduğu ekiplerde görev belirsizliğinin çatışmayı artırdığı ve bu nedenle rol ile sorumlulukların açık biçimde tanımlanmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır (Altan, 2010, s. 2). Bu durum çok uluslu işletmeler bağlamında yürütülen araştırmalarda da desteklenmektedir. Farklı çalışan profillerinin uyumlaştırılabilmesi için yöneticilerin açık görev tanımlarına, yapılandırılmış iletişim kanallarına ve net süreç yönetimine ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s.103). Ekiplerin etkili biçimde işleyebilmesi bireysel bilişsel tarzların ortak bir anlayış çerçevesinde bütünleştirilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda ekip performansının bilişsel uyum düzeyi ve paylaşılan zihinsel modellerin oluşumuyla yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Paylaşılan zihinsel modeller, ekip üyelerinin görevlerin yürütülme biçimine, süreçlerin işleyişine ve rol beklentilerine ilişkin ortak bir algı geliştirmesini sağlayarak bilgi akışını ve koordinasyonu kolaylaştırmaktadır (Mohammed ve Dumville, 2001, s. 90-95). Çeşitliliğin sürdürülebilir biçimde yönetilebilmesi hem bireysel düzeyde duyarlılık geliştirilmesiyle hem de sistemsel düzenlemeleri ve örgütsel dönüşümü içeren bütüncül bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda bilişsel tarz farklılıklarının etkili biçimde entegre edilebilmesi için örgütlerde psikolojik güvenliğin oluşturulması gerekmektedir (Allen ve Montgomery, 2001, s. 10-12). Bununla birlikte görev tanımları, performans değerlendirme ölçütleri ve yönetim politikalarının kapsayıcı bir anlayışla yeniden yapılandırılması önem taşımaktadır. Bu düzenlemelerin, farklı bilişsel tarzların örgütsel sistem içerisinde karşılık bulmasını gerektirmektedir (Allen ve Montgomery, 2001, s. 15-16).

Bilişsel çeşitliliğin üretken sonuçlar ortaya koyabilmesi farklı görüşlerin yapılandırılmış ve kontrollü tartışma ortamlarında ele alınmasına bağlıdır. Kontrollü tartışma tekniklerinin, çatışmayı güçlendirdiği inovatif düşünceyi desteklediği ve bilişsel çeşitliliği yapıcı etkileşimlere yönlendirdiği belirtilmektedir (Örnek, 2013, s. 30). Bu yaklaşım çeşitlilik ortamını bir “*öğrenme alanı*” olarak tanımlayan ve farklı düşünme biçimlerinin ancak kapsayıcı ve yapılandırılmış bir iletişim ortamında yaratıcı çıktılara dönüşebileceğini savunan görüşlerle örtüşmektedir (Rosado, 2006, s. 4-6). İnovatif fikir üretiminin teşvik edilmesinde çalışanların proje temelli ekipler aracılığıyla bir araya getirilmesinin bilişsel etkileşimi artırarak yaratıcılığı güçlendirdiği ifade edilmektedir. Bu tür ekip yapıları farklı uzmanlık alanları ve bilişsel yaklaşımların ortak hedefler doğrultusunda bütünleştirilmesine imkân sunmaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 105). Bilişsel tarzların entegrasyonunda uzlaşma

kültürünün geliştirilmesi de önemli bir işlev görmektedir. Uzlaşmanın özellikle güç dengesi bulunan taraflar arasında etkili bir çatışma yönetim mekanizması sunduğu belirtilmektedir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009, s. 18). Ayrıca çok uluslu işletmelerde yürütülen araştırmalar farklı kültürel ve eğitimsel geçmişe sahip çalışanlar arasında geliştirilen uzlaşma kültürünün çatışma düzeyini azalttığını ve iş birliğini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 98-99). Sonuç olarak bilişsel tarzların örgütsel düzeyde bütünleştirilebilmesi rol netliğinin sağlanması ve paylaşılan zihinsel modellerin geliştirilmesine bağlıdır. Bu sürecin etkili bir biçimde sürdürülmesi ise kapsayıcı liderlik anlayışının benimsenmesi, psikolojik güvenliğin tesis edilmesi, yapıcı tartışma ortamlarının oluşturulması ve uzlaşma mekanizmalarının sistemli biçimde uygulanmasını gerektirmektedir.

5.4. Bilişsel Çeşitliliğin Yönetiminde Stratejik Model

Bilişsel çeşitliliğin bulunduğu ekiplerde çatışmalar hem bireysel farklılıklardan hem de örgütsel süreçlerin tasarımı, iletişim yapıları ve liderlik anlayışından da etkilenmektedir. Bilişsel çeşitliliğin yönetimi çatışmayı yalnızca bir sorun olarak görmemektedir. Öğrenme ve yenilik için bir fırsat olarak da ele alınan bütüncül bir yaklaşımı gerektirmektedir. Görev çatışmalarının çoğunlukla bilgi işleme farklılıklarından kaynaklandığı ve açık iletişim ile rol netliği sağlandığında bu çatışmaların yaratıcı çıktıları destekleyebildiği belirtilmektedir (Altan, 2010, s. 1-2). Örgütlerde değer ve algı farklılıklarının daha çok ilişki çatışmalarına yol açtığı ve bu tür çatışmaların yapıcı yumuşatma ile arabuluculuk teknikleri aracılığıyla yönetilebileceği ifade edilmektedir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009, s. 17-18). Deneyim ve statü farklılıklarının süreç çatışmalarını tetikleyebildiği katılımcı liderliğin ise bu çatışmaları azaltarak karar kalitesini güçlendirdiği vurgulanmaktadır (Örnek, 2013, s. 2930). Örgütlerde çeşitlilik yönetimi uygulamalarının kuşak, kültür ve eğitim farklılıkları nedeniyle hem iş süreçlerinde hem de kişiler arası ilişkilerde çatışmalara zemin hazırlayabildiğini göstermektedir. Bu doğrultuda mentorluk uygulamaları çapraz fonksiyonlu ekipler ve eğitim programlarının söz konusu çatışmaları azaltmada etkili araçlar sunduğu ifade edilmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 97-105). Bu çerçevede hazırlanmış stratejik model bilişsel çeşitlilikten doğan çatışmaların kaynağı, türü ve yönetim stratejilerini bütüncül bir yaklaşımla bir araya getirmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bilişsel çeşitlilik örgütlere yaratıcılık, inovasyon, sorun çözme kapasitesi ve esneklik kazandıran önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte yazında bu çeşitliliğin etkili biçimde yönetilmediği durumlarda

çatışma riskinin oluşabileceği belirtilmektedir (Altan, 2010, s. 1-2). Örgütlerde çatışmanın bütünüyle ortadan kaldırılmasının değil uygun biçimde yönetilmesinin gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Nitekim düşük düzeyde çatışmanın örgütsel dinamizmi destekleyebildiği ve statükonun sorgulanmasına katkı sunduğu belirtilmektedir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009, s.15). Benzer biçimde görev çatışmasının doğru yönetildiğinde inovatif çıktıları artırabildiği ifade edilmektedir (Örnek, 2013, s. 26). Çok uluslu işletmeler bağlamında yürütülen araştırmalar bilişsel çeşitlilikten kaynaklanan çatışmaların çoğunlukla kültür, kuşak ve eğitim farklılıklarından beslendiğini göstermektedir. Bu farklılıkların yapıcı biçimde yönetilmesinin mentorluk uygulamaları, proje temelli ekip çalışmaları ve sistemli iletişim mekanizmaları aracılığıyla mümkün olabileceği belirtilmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 97-105). Genel olarak değerlendirildiğinde bilişsel çeşitliliğin örgütler açısından değer yaratabilmesi bu çeşitliliği yönlendiren liderlik tarzının niteliğiyle yakından ilişkilidir. Liderliğin kapsayıcı, yönlendirici ve bütünleştirici bir işlev görmesi bilişsel farklılıkların çatışma kaynağı olmaktan çıkarak öğrenme ve yenilik potansiyeline dönüşmesini sağlamaktadır. Bilişsel çeşitliliğin örgütsel başarının temel bileşenlerinden biri olduğu kabul edilmektedir. Çeşitli bilişsel perspektiflere sahip ekiplerin hem riskleri hem de fırsatları daha erken fark edebildiği belirsizlik dönemlerinde ise daha yüksek düzeyde dayanıklılık gösterebildiği ifade edilmektedir. Bu yönüyle bilişsel çeşitlilik hem bir insan kaynakları eğilimi hem de örgütlere rekabet avantajı kazandıran stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte bilişsel çeşitliliğin artması beraberinde çatışma risklerini de getirebilmektedir (Mohammed ve Dumville, 2001). Çatışmanın hem bireysel tutumlar çerçevesinde hem de örgütsel yapı ve düzenlemelerle ilişkili olarak ele alınması gerekmektedir. Bu nedenle çeşitlilik yönetiminin çok katmanlı bir süreç niteliği taşıdığı ifade edilmektedir (Allen ve Montgomery, 2001). Bu çerçevede tartışılması gereken temel konu örgütlerin bilişsel çeşitliliği hangi mekanizmalar aracılığıyla bir avantaja dönüştürebileceğidir. Yapılan yazın taramasına dayanarak bilişsel çeşitliliğin etkili biçimde yönetilmesine yönelik bazı temel öneriler sunulabilir. Öncelikle liderlerin ekipler arasında bilgi paylaşımını sistematik biçimde artırması gerekmektedir. Ortak bir anlayışın oluşturulabilmesi ise bilginin açık, doğru ve zamanında aktarılmasına bağlıdır. Bununla birlikte örgütlerde psikolojik güven ortamının sağlanması, çalışanların daha aktif katılım göstermelerini ve farklı görüşlerini çekinmeden ifade edebilmelerini desteklemektedir. Bilişsel çeşitliliğin yönetimde rol netliği önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Görev ve sorumlulukların açık biçimde tanımlanmadığı durumlarda belirsizlik artmaktadır. Dolayısıyla bu durum çatışmaları tetikleyebilmektedir. Bu nedenle rollerin netleştirilmesi ve görev tanımlarının eksiksiz biçimde yapılması önem taşımaktadır. Ayrıca

kontrollü ve yapılandırılmış tartışma ortamlarının oluşturulması farklı bilişsel perspektiflerin çatışmaya dönüşmeden üretken etkileşimlere yönlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Örgütlerde bilişsel çeşitliliğin desteklenmesi amacıyla ödüllendirme sistemlerinin devreye alınması performans değerlendirme mekanizmalarının geliştirilmesi ve eğitim süreçlerinin güçlendirilmesi de verimlilik artışı açısından önemli araçlar sunmaktadır. Bu tür uygulamalar çalışanların öğrenme motivasyonunu artırarak bilişsel katkıların örgütsel çıktılara yansımaları kolaylaştırmaktadır. Sonuç olarak bilişsel çeşitlilik örgütlerin inovasyon kapasitesini geliştiren güçlü bir kaynak niteliği taşımakta ve doğru yönetildiğinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu bağlamda çeşitliliğin yönetimi hem insan kaynakları uygulamalarıyla hem de stratejik bir liderlik becerisi olarak ele alınmalıdır.

Kaynakça

- Aggarwal, I., Woolley, A. W., Chabris, C. E., ve Malone, T. W. (2019). The impact of cognitive style diversity on implicit learning in teams. *Frontiers in Psychology*, 10, 112. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00112>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., ve Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5, 117–129.
- Allen, R. S., ve Montgomery, K. A. (2001). Applying an organizational development approach to creating diversity. *Organizational Dynamics*, 1–19.
- Altan, Y. (2010). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 159–168.
- Aybek, A., ve Mumcu, A. (2025). Takım uyumu, bilgi paylaşımı ve kolektif zeka ilişkisi: Kuramsal bir inceleme. Ankara: Akademik Araştırmalar Yayınevi.
- Aybek, M., ve Mumcu, A. (2025). Takım uyumunun inovatif iş davranışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü: Teknopark firma çalışanları üzerinde bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 9(2), 404–419.
- Bakkalbaşı, İ. O., ve Yigit, İ. (2025). Bilgi paylaşımı–yenilikçi iş davranışı ilişkisi ve örgütsel güç mesafesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 67, 160–178.
- Chaudhuri, M. R., ve Ghosh, A. (2021). Cognitive diversity – An enabler for team performance. *American Research Journal of Business and Management*, 7(1), 1–5. <https://arjonline.org/papers/arjbm/v7-i1/10.pdf>
- Çapraz, B., Ayyıldız-Ünnü, N. A., Kelgokmen-İlic, D., Kocamaz, M., Çiçekli, U. G., Aracıoğlu, B., Koçak, A., Kesken, J., ve Soyuer, H. (2014). Çalışanlar perspektifinden inovatif iş davranışının belirleyicileri: İzmir İlindeki öncelikli sektörlerle ilişkin bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(1), 49–72.
- Çetin, D., ve Özbay, M. (2023). Bilgiyi işleme kuramı. *Eğitim & Bilim 2023-I*, 31–52.
- De Jong, J. P. J. (2007). Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior. *Academisch Proefschrift*.
- Diversity Project. (2025). Cognitive diversity in asset management.
- Filho, E., Tenenbaum, G., ve Yang, Y. (2015). Cohesion, team mental models, and collective efficacy: Towards an integrated framework of team dynamics in sport [Accepted manuscript]. Central Lancashire Online Knowledge. <https://clock.uclan.ac.uk/id/eprint/14051/>
- Gökçe, Y. (2024). Örgütsel çevikliğin çalışma yaşam kalitesi ve yenilikçi iş davranışına etkisi: Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama (Yayınlanmamış doktora tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi.

- Huang, C., Sun, L., Liu, Q., Yan, Y., ve Li, C. (2022). The impact of team knowledge heterogeneity on entrepreneurial opportunity identification: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 71–82. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S337464>
- Işık, C., ve Keskin, G. (2010). İnovasyonun önemi. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 12(1), 43–58.
- Işık, M. (2015). Hizmet inovasyonu performansı üzerine bir inceleme. *Sosyoekonomi*, 23(4), 350–365.
- Kayacı, M., ve Kanten, P. (2024). Proaktif kişilik, bilişsel esneklik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(2), 1–16.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., ve Joyce, P. (2009). Explaining diversity's impact on team performance: The ABC of diverse teams. *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–131.
- Mohammed, S., ve Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 89–106.
- Örnek, A. Ş. (2013). Etkin çatışma yönetimi ve akademisyenlerin karşılaştıkları çatışma nedenlerine yönelik bir araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 25–50.
- Özay, M. A., ve Kaymaz, K. (2023). Yenilikçi iş davranışları ve öncülleri üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 275–293.
- Özdaşlı, K., ve Alparlan, A. M. (2009). Çatışma yönetim stratejilerine ilişkin tutumlar: Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları yöneticileri üzerinde mukayeseli bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 15–34.
- Rosado, C. (2006). What do we mean by “managing diversity”?
- Senemoğlu, N. (2020). *Gelişim, öğrenme ve öğretim* (27. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tan, C. H., Kaur, H., Mary, A. A. S., Baluyot, M. B., Jimenez, D. D., Ventayen, R. J. M., ve Pentang, J. P. (2021). How organizational climates mediate employee innovative work behavior among food manufacturing industries in COVID-19 Pandemic: Implications to business economics and management. *Studies of Applied Economics*, 39(12), 1–18.
- Tasa, H., ve Mamatoğlu, N. (2023). Çeşitlilik algısı ölçeği: Türkçeye uyarlama çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1), 15–23.
- Tozkoparan, G., ve Vatanser, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21, 89–109.

- Tu, Y., ve Lu, X. (2013). How ethical leadership influences employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116, 441–455.
- Yurdasever, E., ve Fidan, Y. (2020). KOMB (VUCA) dünyası ve yeni liderlik becerileri. *Journal of the Human and Social Science Researches*, 9(2), 1638–1664.