



Yayına Geliş Tarihi: 08.02.2024
Yayına Kabul Tarihi: 10.02.2025
Online Yayın Tarihi: 30.04.2025

Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik
Araştırmalar Dergisi
Cilt:9, Sayı:1, Yıl:2025, Sayfa: 1-15
ISSN: 2587-2206

Diğer Makale (Teorik) / Other Article (Theoretical)

ÇEŞİTLİLİK OLGUSUNDAN KAPSAYICILIK OLGUSUNA GEÇİŞ: RASYONEL EVRENSELLİK Mİ, KURUMSAL BAĞLAMSALLIK MI?

Koray KARTALKAYA¹

Özet

Bu çalışmada çeşitlilik olgusunun ABD'den Avrupa'ya geçiş süreci anlatılmaktadır. Çalışmanın temel amacı, rasyonel perspektifin vurguladığı evrensellik ve kurumsal perspektifin vurguladığı bağlamsallık arasındaki farkları karşılaştırmaktır. Öncelikle, bir olgunun bir ülkeden başka bir ülkeye geçişi sırasında, ülkelerin sosyo-kültürel, tarihsel, politik, siyasal ve ekonomik gibi makro faktörlerdeki farklılıkların göz önünde bulundurulması gerektiği önemle vurgulanmaktadır. Bu faktörler, olgunun yeni bağlamda nasıl anlam kazanacağını belirlemektedir. ABD'de çeşitlilik olgusu, stratejik amaçlar ve rekabet avantajları kazanmış bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, Avrupa ülkelerine geçiş sürecinde, bu ülkelerin farklı sosyo-kültürel yapıları, tarihsel deneyimleri, politik ve ekonomik sistemleri gibi makro faktörlerin etkisiyle çeşitlilik olgusunun yeniden anlam kazandığı görülmektedir. Kurumsal perspektif, çeşitlilik olgusunun bağlama özgü bir olgu olduğunu savunmaktadır. Yani, bir olgunun evrensel olarak kabul edilemez ve herhangi bir bağlamda aynı şekilde yorumlanamaz olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle, ABD'de stratejik amaç ve rekabet avantajı kazanan çeşitlilik olgusunun Avrupa ülkelerine geçişi, bu ülkelerin makro faktörleriyle birlikte değerlendirilmelidir. Sonuç olarak, bu çalışma çeşitlilik olgusunun ABD'den Avrupa'ya geçişini incelerken, rasyonel perspektifin vurguladığı evrensellik ve kurumsal perspektifin vurguladığı bağlamsallık arasındaki farkları ortaya koymaktadır. Bu farklar, çeşitlilik olgusunun yeni bağlamda nasıl anlam kazandığını ve nasıl bağlama özgü bir olgu haline geldiğini göstermektedir.

Anahtar Kelime: Rasyonel Perspektif, Kurumsal Perspektif, Çeşitlilik, Kapsayıcılık

¹Dr. Bağımsız Araştırmacı, Bursa. E-mail: kartalkayakoray@gmail.com ORCID: 0000-0001-9558-7614.

Atf/Citation: Kartalkaya K., (2025). Çeşitlilik Olgusundan Kapsayıcılık Olgusuna Geçiş: Rasyonel Evrensellik Mi, Kurumsal Bağlamsallık Mı?. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 1-15.

TRANSİTİON FROM THE CONCEPT OF DIVERSİTY TO THE CONCEPT OF İNCLUSION: RATIONAL UNİVERSALİTY OR İNSTITUTIONAL CONTEXTUALİTY?

Abstract

This study is conducted to investigate the transition of the diversity phenomenon from the United States to Europe. The main objective of the study is to compare the differences between the rational perspective, which emphasizes universality, and the institutional perspective, which emphasizes contextuality. It is crucial to consider the differences in socio-cultural, historical, political, and economic macro factors between countries when a phenomenon transitions from one country to another. These factors determine how the phenomenon will be interpreted in the new context. In the United States, the diversity phenomenon has emerged as a result of strategic objectives and competitive advantages. However, during the transition to European countries, it is observed that the diversity phenomenon gains new meanings due to the influence of different socio-cultural structures, historical experiences, political systems, and economic factors in these countries. The institutional perspective argues that diversity is a context-specific phenomenon, meaning that it cannot be universally applicable and interpreted in the same way in any context. Therefore, the transition of diversity, which has gained strategic objectives and competitive advantages in the United States, to European countries should be evaluated in conjunction with the macro factors of these countries. In conclusion, this study examines the transition of the diversity phenomenon from the United States to Europe and highlights the differences between the rational perspective, which emphasizes universality, and the institutional perspective, which emphasizes contextuality. These differences demonstrate how the diversity phenomenon gains new meanings in the new context and becomes a context-specific phenomenon..

Keywords: *Rational Perspective, Institutional Perspective, Diversity, İnclusion*

GİRİŞ

Sturdy (2004), fikir ve uygulamaların rasyonel, psikodinamik, dramaturjik, politik kültürel ve kurumsal perspektiflerle yaygınlaştığını belirtmektedir. Bu perspektiflerden rasyonel perspektif ve kurumsal perspektif yayılımının yoğunluklu olarak açıklandığı perspektiflerdendir (Sturdy, 2004: 157). Rasyonel perspektif, evrenselliği ve ekonomikliği vurgulamaktadır. Evrensellik vurgusuna göre, bir bağlamda meydana gelmiş olan bir olgu başka bir bağlamda serbestçe geçerlilik gösterebilir. Ekonomiklik vurgusuna göre ise örgütler hangi bağlamda olursa olsun ekonomik amaçlarını maksimum hale getirmek isteyeceklerdir (Gooderham vd., 1999: 507-508). Rasyonel bakış açısına göre bir olgunun yayılımı bu iki boyut üzerinden gerçekleşmektedir.

Kurumsal perspektif bir olgunun içinde bulunduğu kurumsal bağlam tarafından oluşturulabileceğini savunmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 343). Bu görüşe göre, bağlamın kurumsallığını etkileyen sosyo-kültürel koşullar, ekonomik, politik ve demografik özellikler aynı zamanda olgunun şekillenmesinde de etkinlik gösteren özelliklerdir (Syed ve Özbilgin, 2009: 2435). Dolayısıyla olgu, bağlamı etkileyen kurumsallıktan izler taşımaktadır ve bağlamın sahip olduğu bu özellikler olgunun başka bir bağlamda yayılım sağlamasını engellemektedir (Sturdy, 2004: 163). Sonuç olarak bir sosyo-kültürel bağlamda geçerlilik gösteren bir olgu başka bir bağlama seyahat ettiğinde aynı durum geçerlilik göstermeyecektir (Omonovic, 2009: 359). Bu durumda olgunun seyahat ettiği bağlamın sahip olduğu özellikleriyle yeniden ele alınması ve tasarlanması gerekmektedir (Syed, 2008:137). Çünkü her bağlamın sahip olduğu özellikler aynı değildir ve bu durum olgunun başka bağlamda farklı bir anlam kazanmasına neden olacaktır (Sahlin ve Wedlin, 2008:225). Dolayısıyla olgu gittiği bağlamın sahip olduğu kurumsal özellikleriyle farklılık kazanacak ve bağlama özgü bir anlam yüklenecektir (Gooderham vd., 1999: 507).

Çeşitlilik olgusu da ABD'nin yerel bağlamında meydana gelmiş, gelişim göstermiş ve bağlama özgü anlam kazanmış olan bir yönetim bilgisidir. 1930'lu yıllarla birlikte başlayan ve çeşitlilikler üzerine gerçekleşen yasal ve politik gelişmeler, bu yönetim bilgisinin bağlamda dikkate değer bir konuma gelmesini sağlamıştır. Sonuç olarak, işletmelerde çeşitlilik ve çeşitliliğin yönetilmesi bakış açısıyla ABD bağlamında, stratejik değer oluşturan bir noktaya ulaşmıştır (Kochan vd., 2003: 4). Ulaştığı bu nokta doğrultusunda çeşitliliğin etkili bir şekilde yönetilmesi, ABD işletmelerinin çeşitli ve vasıflı işgücünü kendine çekmesini sağlayacak ve işletmeler çeşitli işgücü ile pazarda daha etkin olabilecektir (Zanoni, 2010:12). Bu yönetim bilgisine ABD bağlamında yüklenen anlam ve amacın rasyonel bakış açısının savunduğu görüşe göre evrensellik göstermesi beklenmektedir. Evrensellik beklentisinin altında yatan asıl sebep aslında rasyonel bakış açısının vurguladığı ekonomiklik amacıdır. Çünkü çeşitlilik, ABD bakış açısında rekabet avantajı ve stratejik unsur oluşturan bir yönetim bilgisidir. Dolayısıyla ekonomiklik bakış açısına göre değerlendirildiğinde, yönetim bilgisi hangi bağlamda giderse gitsin o bağlamın işletmeleri tarafında da bu amaçla göz önünde bulundurulacaktır. Kurumsal bakış açısının savunduğu görüş ise yönetim bilgisinin gittiği bağlamın kurumsallığında yeniden değerlendirilip farklılık kazanacağı üzerinedir. Yani ABD'de işletme pratiği olarak ifade edilen, rekabet avantajı ve stratejik bakış olarak değerlendirilen yönetim bilgisi gittiği bağlamda yeniden anlam kazanacak ve kazandığı yeni anlama göre değerlendirilecek hatta farklılaşacaktır. Dolayısıyla çalışmayı yönlendiren sorular;

1. *Kurumsal bağlam olarak birbirinden farklılık gösteren ülkelerde meydana gelen bir olgu bağlamsallıktan etkilenir mi?*
2. *Olgular sadece meydana geldikleri ülkelerde mi varlık gösterirler yoksa diğer ülkelere de bir şekilde ulaşırlar mı?*
3. *Ülkelerin tarihsel, kültürel, ekonomik, yasal, politik ve dini özelliklerinin olgu üzerinde etkisi ne olur?*
4. *Olgu, meydana geldiği bağlamda kazandığı anlamla mı devam eder yoksa gittiği bağlamda yeni bir anlam kazanır mı? olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda “çeşitlilik olgusunun yayılımı üzerine yapılan çalışmalar rasyonel perspektifin evrensellik savunusunu mu yoksa kurumsal perspektifin bağlamsallık savunusunu mu doğrulamaktadır?” ve çalışmada cevap aranan soruları oluşturmaktadır.*

Bu çalışma, başlangıçta ABD'deki çeşitlilik bakış açısının gelişim süreçlerine odaklanarak, çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimine dair ABD perspektifinin değerlendirilme biçimini ele almaktadır. Daha sonra, kurumsal bakış açısının yeniden şekillenme ve farklılaşma savunmasına dayanarak (Gooderham vd., 1999: 507), çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi anlayışı, Avrupa’da yapılan çalışmalar kapsamında incelenmektedir.

Bu araştırmanın temel hedefi, çeşitlilik olgusunun farklı ülkelerdeki tarihsel, kültürel, ekonomik, yasal, politik ve dini bağlamlarda nasıl evrimleştiğini ve bu bağlamlar arasındaki yayılımın nasıl etkilendiğini anlamaktır. Ayrıca, çeşitlilik olgusunun bir ülkeden diğerine nasıl geçerlilik kazandığını ve gittiği bağlamda nasıl yeni anlamlar edindiğini inceleyerek, bu olgunun evrensel rasyonel perspektiflere mi yoksa bağlamların kurumsal özelliklerine mi daha çok dayandığını anlamayı amaçlamaktadır.

1.ABD BAĞLAMINDA ÇEŞİTLİLİĞİN GELİŞİMİ

Yönetimsel uygulamalar olduğu bağlamların demografik, sosyo-kültürel, tarihi ve ekonomik özellikleri tarafından şekillenmiş kavramlardır (Syed ve Özbilgin, 2009: 2435). Dolayısıyla, bu olgular bulundukları kurumsal çevrenin dinamikleri tarafından şekillendirilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 343). Bu doğrultuda ABD’de 1930’lu yıllar ve sonrasında yaşanan gelişmeler ve yapılan uygulamalar çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi bilgisinin oluşmasında önem taşımaktadır. 1930’lu yıllar ABD’de çeşitliliğe ayrımcı bir şekilde yaklaşılan aynı zamanda çeşitliliğe sahip bireylerin iş konusunda sıkıntı yaşadığı yıllardır. Bu yıllarda UMW (United Mine Workers) formülü, PWA (Public Works Administration) Yetkisi, Brown v. Eğitim Kurulu Kararı ve Conant Komitesi Raporu gibi etkili olaylar ve metinlerle ayrımcılığa karşı çıkmış ve dolaylı olarak bu metin ve olaylar işgücünün çeşitlenmesine katkı

Çeşitlilik Olgusundan Kapsayıcılık Olgusuna... The Meric Journal Cilt:9 Sayı:1 Yıl:2025 sağlamıştır. Özellikle Conant Komite Raporu çeşitliliğin kavramsallaştırılmasında ilk rapor olarak gösterilmektedir (Prasad, 2001: 57-59).

Kavramsal olarak çeşitlilik bireyin sahip olduğu yaş, cinsiyet, etnik köken, ırk, tutum, inanç, değerler vb. gibi benzersiz özellikleri kapsamaktadır. Bireyin sahip olduğu bu benzersiz özellikler de yüzey seviyelerin seviye, gözlemlenebilen-gözlemlenemeyen çeşitlilik olarak detaylandırılmıştır (Harrison vd., 1998: 97-99; Milliken ve Martins, 1996: 405-414). Her ne kadar çeşitlilik kavramı bu dönemde geliştirilip, ayrımcılığa karşı koyma amacıyla yetki, karar ve raporlarla desteklenerek iş gücünün çeşitlendirilmesi hedeflenmiş olsa da, ABD'nin o yıllardaki yaklaşımı, çeşitliliği asimile etme yönünde olmuştur. Bu asimilasyon durumu, "eritme potası" metaforu ile ifade edilmiştir. Yani amaç homojen bir ortam yaratmaktır (Barbosa ve Cobral-Cardosa, 2010: 99). Fakat bu metaforun etkili olmadığı söylenmektedir (Liff, 1997: 12). Özetle, 1930'lardan itibaren ABD'de çeşitlilikler, ülkenin kültürü içerisinde homojenleştirilerek benzeştirilmeye çalışılmıştır. Bu süreç 1960'lı yıllara gelindiğinde değişim göstermeye başlamıştır. 1960'lı yıllar ABD'de sosyal duyarlılığın artmaya ve radikalleşmenin yaşanmaya başladığı yıllardır (Prasad, 2001: 55). Medeni Haklar Yasası Başlık VII, Kadın Hareketleri, Griggs-Duke Power Co. Mahkeme Kararı, Eşit İstihdam Fırsatları Yasası bu yılların önemli gelişmeleridir. (Prasad, 2001: 60). Bu yasalar arasında yer alan Başlık VII, işverenlerin istihdam süreçlerinde ayrımcılık yapmalarını yasaklamış ve çalışanlara ayrımcılığa maruz kalmaları durumunda işverenlerine karşı dava açma hakkı tanımıştır (Kelly ve Dobbin, 1998: 963). Griggs-Duke Power dava kararıyla, işverenlerin belirli kimlik gruplarına karşı ayrımcılık yapmalarının cezai yaptırımlarla sonuçlanacağı hükme bağlanmıştır (Prasad, 2001: 61).

11246 İcra Emri ile ABD hükümeti, 1965 yılında geçmişte yaşanan ayrımcılık ve dışlayıcılığı telafi etme yoluna gitmiştir (Kochan vd.,2003: 4). Bu telafi yoluna da pozitif ayrımcılık programlarıyla gidilmiştir. Pozitif ayrımcılıkla (affirmative action) geçmişte yaşanan ayrımcılıkların telafi edilmesi ve gelecekte yaşanabilecek olan ayrımcılıkların önlenmesi amaçlanmış, 10925 ve 11246 sayılı yürütme kararıyla dezavantajlı gruplara yönelik işe alım, eğitim ve terfi ettirme üzerine olumlu adımlar atılmıştır (Kelly ve Dobbin,1998, 963; Jayna ve Dipboye, 2004, 410). Sivil Haklar Yasasının VII. Başlığı kapsamında kurulan Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu (Equal Employment Opportunities Commission) ile de bu pozitif ayrımcılık programlarının kontrolü sağlanmaya çalışılmıştır (Kelly ve Dobbin, 1998: 963; Gilbert vd., 1999: 62).

Eşit istihdam fırsatı ve pozitif ayrımcılık programları ırk, cinsiyet ve kökene bakılmaksızın farklılıkların örgütlerde var olmasını sağlamış fakat çeşitliliğe sahip bireylerin örgüt içerisinde yükselmelerinde gerekli etkiyi yaratamamıştır (Jayne ve Dipboye, 2004: 410; Agocs ve Burr 1996: 32-34; Thomas, 1990: 109; Oswick ve Noon, 2014: 24). Örgütlerde ortaya çıkan çeşitliliğin etkin bir şekilde yönetilmesi, ABD işletmelerinin rekabetçi kalabilmesi için bir ön koşul olarak kabul edilmiş; bu bağlamda, örgütlerin yönetim biçimlerinde değişiklik yapmaları gerektiği ifade edilmiştir (Konrad, 2003: 5). Ayrıca, Workforce 2000 raporu aracılığıyla, ABD nüfusunun gelecekte demografik değişimlere uğrayacağı istatistiksel verilerle öngörülmüştür (Omanovic, 2009: 354; Lorbiecki ve Jack, 2000: 20). Dolayısıyla, çeşitlilik konusundaki odaklanma, yasal gerekliliklerin ötesine geçerek kurumsal etkinliği artırma yönünde bir eğilim göstermiştir (Kelly ve Dobbin, 1998: 960-961). Amaç bu heterojen işgücünden bağlılık, üretkenlik ve kar sağlama düşüncesiyle vasıflı işçileri elde tutmak, çeşitli işgücü sayesinde çeşitli müşteri ve pazarlara hitap etmek, çeşitliliğin oluşturacağı yaratıcılık ortamından faydalanabilmektir (Thomas, 1990: 109-117). Bu amaç, yönetim bilgisine atfedilen bakış açısını netleştiren bir tutum oluşturmaktadır. Dolayısıyla, ABD'nin genel yaklaşımının çeşitlilikten yararlanma üzerine olduğu açıkça görülmektedir.

ABD bağlamında 1930'lu yıllarda başlayan gelişmeler ve devam eden süreçteki yasal ve politik uygulamalar çeşitliliğin stratejik amaçla yönetilmesi gerektiği noktasında birleşmiştir. Çeşitlilik bu bağlamda stratejik ve rekabetçi bir amaçla kavramsallaştırılmış ve etkin bir şekilde yönetilmesi durumunda bunun sağlanabileceği düşünülmüştür. Bu bağlamda, Abrahamson (1996), kurumsal çerçevede üretilen bir yönetim bilgisinin, üretilen bilginin dışına çıkmama, itibar kazanma, ekonomik koşullar, yöneten ile yönetilen arasındaki çatışmaları çözme gibi hedefler doğrultusunda yöneticiler tarafından kullanılarak yaygınlık kazandığını ifade etmektedir (Abrahamson, 1966: 271-273). Yayılım sürecinin ana aktörleri olarak da danışmanlık şirketleri, medya, işletme okulları yönetim gurularının etkili olduğu belirtilmektedir (Alvarez ve Mazza, 1998: 4). Toplumun düzenleyici, normatif ve bilişsel süreçlerine uygunluk gösterdikçe de meşruluk kazanmaktadır (Sanders ve Tuschke, 2007: 33). Dolayısıyla çeşitlilik yönetimi yaygınlık kazanarak ABD'nin iş dünyasına yerleşen bir mantık olmuştur (Zanoni vd., 2010: 12). ABD bağlamında bu yönetim bilgisi örgütler arasında stratejik olarak yaklaşılacak (Lorbeick ve Jack, 2000: 19) bir şirket girişi (Thomas, 1990: 113) ve İK uygulaması (Kelly ve Dobbin, 1998: 972-973) olarak yaygınlık kazanmıştır. Bu yönetim bilgisine yüklenen stratejik bakışla rekabet avantajı yaratma düşüncesi evrensel kabul edilmektedir (Zanoni ve Janssens, 2003: 56-57; Risberg ve Soderberg, 2008: 427). Çünkü

Çeşitlilik Olgusundan Kapsayıcılık Olgusuna... The Meric Journal Cilt:9 Sayı:1 Yıl:2025 örgütler hangi ülkede olursa olsun ekonomik amaç gütmektedirler (Gooderham vd., 1999: 507-508). Yani örgütler stratejik bakış açısıyla hareket edip rekabet avantajı elde etme isteği içerisindedirler. Örgütlerin bu amacı rasyonel bakış açısına göre bir yönetim bilgisinin her bağlamda yayılım sağlayacağını savunmaktadır. Fakat bu yönetim bilgisinin bağlamda anlam kazanırken izlediği yol yayılımı gerçekleşen Avrupa ülkeleriyle aynı değildir. Çünkü ülkelerin tarihleri, siyasi ve sosyal durumları, din ya da inançları ülkeden ülkeye toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Çeşitlilik anlayışı gittiği ülkenin tarih, siyasi, sosyal, dini vb. gibi faktörleriyle karşılaşacak ve o ülkedeki etkisi, doğmuş olduğu bağlamdaki etkisinden farklılık gösterecektir. Kurumsal bakış açısı bu görüşü savunmaktadır (Gooderham vd., 1999: 507). Bu bakış açısına göre, belirli bir bağlamda ortaya çıkan yönetim bilgisi, o bağlamın tarihi, sosyal, ekonomik, siyasi ve dini gibi faktörleri nedeniyle evrensel bir geçerlilik gösteremez. Çünkü yönetim bilgisi öncelikli olarak bağlamdaki değerlerle çakışıp bu değerler doğrultusunda tekrar anlam kazanarak bağlama özgü bir oluşum sağlamalıdır.

2.AVRUPA BAĞLAMINDA ÇEŞİTLİLİK OLGUSU VE KAPSAYICILIK

Bir yönetim bilgisi, meydana geldiği bağlamın tarihsel ve kurumsal durumundan etkilenmektedir (Chiang vd., 2017: 247). Çeşitlilik üzerine gelişen yönetim bilgisi de ABD'nin yasal ve politik süreçlerinden etkilenerek ABD bağlamına özgü bir anlam kazanmıştır. Bu kazandığı anlama göre yönetim bilgisi ABD'de stratejik olarak değerlendirilen ve işletmelere rekabet avantajı kazandıran niteliktedir. Kısaca, ABD'de yönetim bilgisi işletme bazında değerlendirilmiş ve anlam kazanmıştır.

Herhangi bir bağlamda meydana gelen bir olgu, farklı bağlamlara geçtiğinde, orijinal bağlamında kazandığı özelliklerle paralellik göstermeyecektir. Çünkü meydana geldiği bağlamın tarihsel, kültürel, ekonomik ve dini faktörleri, diğer bağlamlardaki faktörlerle benzerlik göstermemektedir. Dolayısıyla, olgunun bağlamlar arası geçiş aşaması, o olgunun bağlamda yüklenmiş olduğu özelliklerin bir şekilde zayıflamasına yol açacaktır. Danışmanlık şirketleri, medya, işletme okulları, yönetim guruları gibi bir olgunun yayılımında etkili olan ana aktörlerin yarattığı yayılım, olgunun gitmiş olduğu bağlamın sahip olduğu tarihsel ve sosyal faktörlerle karşılaştırılmasını gerektirmektedir (Mazza ve Alvarez, 2000: 4; Djelic, 2008: 1). Dolayısıyla, bir olguya bağlamda yüklenmiş olan özelliklerin zayıflamasına yol açan ana unsur, yayılımı gerçekleştiren aktörlerin ulaştığı bağlamın tarihsel ve sosyal faktörleriyle karşılaşma durumudur. Bu doğrultuda rasyonel perspektifin savunduğu evrensellik ve ekonomiklik durumuyla doğrudan yayılım, kurumsal perspektife göre

Çeşitlilik Olgusundan Kapsayıcılık Olgusuna... The Meric Journal Cilt:9 Sayı:1 Yıl:2025 sağlanamamaktadır. Kurumsal perspektife göre yönetim bilgisi gittiği ülkenin sahip olduğu tarihsel ve sosyal faktörleriyle karşılaştırılmalıdır. (Djelic, 2008: 1). Çünkü ülkenin dünden bugüne geçirmiş olduğu tarihsel süreç o ülkenin makro (yasal çevre, kültür, gelenek, politik ideoloji, toplumsal farklılık, sosyo-ekonomik durum)'dan mikro (cinsiyet, ırk, sosyal sınıf)'ya tüm düzeylerini etkilemektedir. Dolayısıyla ülkelerin tarihsel arka plan ile makro mikro düzey arasındaki etkileşim sonucu kazandığı özellikler çerçevesinde anlaşılıp yorumlanması gerekmektedir (Syed ve Özbilgin, 2009: 2445-2446). Bütün yönetim uygulamaları bir tür çerçeveye dayanır (Boxenbaum, 2006: 940). Dolayısıyla her ülkenin alan çerçevesi farklılık göstermektedir. Bu alan çerçevesini belirleyen ve bu çerçevelere güç katan bilişsel, normatif ve düzenleyici bileşenlerden oluşan kurumsal mantık önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla bu çerçeveler olgu için önem taşımaktadır.

Bir ülkede ortaya çıkan bir uygulama, gittiği ülkenin değer verdiği bir çerçeve ile karşılaşılabılır. Dolayısıyla, söz konusu ülkenin sahip olduğu çerçeveye bağlı olarak olgunun dönüşümü önemli bir husus teşkil etmektedir (Boxenbaum, 2006: 940). Çeşitlilik yönetiminin çerçevesini de stratejik bakış, rekabet avantajı, bireylerin işe alınması, geliştirilmesi ve yönetilmesi oluşturmaktadır. Dolayısıyla yönetim bilgisinin bir bağlamda geçerlilik kazanabilmesi için o bağlamın kültürü ve sosyo-politik durumuyla ilişkilendirilerek yeniden anlamlandırılması gerekmektedir (Ansar, vd., 2014: 1314; Meyer ve Höllerer, 2010: 1214). Yeniden anlamlandırma gerekliliği bağlamlar arasındaki farklılığın temelini oluşturmaktadır. Yönetim bilgisinin bağlamdan bağlama farklılık göstermesine neden olan etkenler, bu bağlamsal farklılıklardır (Sahlin ve Wedlin, 2008: 218-242). Ayrıca bu durum yönetim bilgisinin doğrudan aktarılmasına da engel oluşturmaktadır (Jones vd., 2000: 364-365; Boxenbaum ve Battilana, 2005: 376). Bu engelin aşılması, yönetim bilgisinin başka bir bağlama taşınması, uyarlanması ve uygun şekilde genelleştirilmesi süreciyle mümkün olmaktadır. Başka bir deyişle, bu durum, transpozisyon, çeviri ve kuramsallaştırma aşamalarından geçerek gerçekleştirilmektedir (Boxenbaum ve Battilana, 2005: 356). Sahlin ve Wedlin (2008) ise söz konusu yayılımı bir editing süreci olarak tanımlamakta ve bu edit etme sürecinin yeniden bağlama oturtma (recontextualizing), yeniden mantık inşa etme (reconstructing logic), yeniden düzenleme (reformulation) olarak üç kural ile gerçekleştiğini belirtmektedir (Sahlin ve Wedlin, 2008, s.225-227).

Dolayısıyla farklı kurumsal bağlamlar bu aşamalardan geçen yönetim bilgisinin anlama, yorumlama ve benimsenme sürecini etkileyerek farklılaşmasına neden olmaktadır (Kostava ve Roth, 2002: 217). Boxenbaum (2006) çalışmasında bu süreci detaylandırmaktadır. Öncelikle, söz konusu

Çeşitlilik Olgusundan Kapsayıcılık Olgusuna... The Meric Journal Cilt:9 Sayı:1 Yıl:2025
 olgu Danimarka gazetelerinde yayımlanmıştır. İki yıl sonra, bu makalelere atıflar yapılmış ve 2002 yılından itibaren Danimarka firmalarında olgunun bağlama uygun olarak yeniden yorumlanma (çeviri) sürecine girmiştir. Ancak, oldukça homojen bir yapı sergileyen Danimarka'da, ABD merkezli çeşitlilik olgusunun söylemi, bağlamda baskın olan demokrasi ilkesiyle çelişmiştir. Demokrasi ilkesinin etkinliği, toplumda eşitlik algısının yüksek olmasına ve farklı görüşteki bireylere eşit şekilde davranılmasına, ayrıca bu farklı görüşlere değer verilmesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, çeşitlilik olgusunun Danimarka'ya uyarlanması ya da çevrilmesi, etkin olan kurumsal sosyal sorumluluk ile ilişkilendirilerek gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, işletmelere yansması, ABD'deki stratejik amaçların aksine, çalışanlara eşit davranılması hedefi doğrultusunda bir sorumluluk unsuru olarak anlam kazanmıştır (Boxenbaum, 2006: 942-944). Yani yönetim bilgisi yerel bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk ile bağdaştırılarak kabul görmüş ve meşruiyet kazanmıştır. Hollanda (Boxenbaum,2006; Heres ve Benschop, 2010), Finlandiya, Sippola ve Smale, 2007), Danimarka, (Risberg ve Soderberg 2008), İsveç, (Omanovic, 2009), Fransa, (Klarsfeld, 2009) gibi Avrupa temelli çalışmalarla çeşitliliğin evrensellik gösteremeyeceği açıklanmış ve olgu bağlamda etkili olan unsur göre yeniden anlamlandırılmıştır.

Tablo1. Avrupa Temelli Çalışmalar

Yazar	Yıl	Ülke	Etkili unsur
Risberg ve Soderberg	2008	Danimarka	Eşitlik söylemi
Heres ve Benschop	2010	Hollanda	Sosyal sorumluluk ve eşitlik sağlamak
Sippola ve Smale	2007	Finlandiya	Ulusal kültür, norm
Omanovic	2009	İsveç	Eşitlik sağlama
Klarsfeld	2009	Fransa	Eşitlik sağlama

Risberg ve Soderberg (Danimarka): Danimarka'da yönetim bilgisinin evriminde eşitlik söyleminin etkili olduğu görülmektedir. Bu, demokratik bir ülkede, eşitlik ilkesinin vurgulanmasının yönetim anlayışına nasıl yansıdığını göstermektedir.

Heres ve Benchop (Hollanda): Hollanda'da yönetim bilgisi, sosyal sorumluluk ve eşitlik sağlama üzerine odaklanmıştır. Bu durum, Hollanda'nın toplumsal değerlerini ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını yansıtmaktadır.

Sippola ve Smale (Finlandiya): Finlandiya örneğinde ulusal kültür ve normların çeşitliliği nasıl etkilediğine dair bir perspektif görülmektedir. Ülkenin kültürel ve normatif yapısı, yönetim bilgisinin nasıl şekillendiğini belirlemede etkilidir.

Omanovic (İsveç): İsveç'te yönetim bilgisi, eşitlik sağlama odaklı olarak gelişmiştir. İsveç'in sosyal devlet anlayışı ve toplumsal eşitlik vurgusu, yönetim bilgisinin içeriğini belirleyen önemli faktörlerdir.

Klarsfeld (Fransa): Fransa'da yönetim bilgisi, eşitlik sağlama amacıyla şekillenmiştir. Fransız kültüründeki vurguların, yönetim anlayışını etkileyerek çeşitliliği teşvik etmeye odaklandığı görülmektedir.

Avrupa odaklı araştırmalara göre, yönetim bilgisinin evrensel bir karaktere sahip olamayacağı vurgulanmış ve her ülkenin kültürel, sosyal ve tarihsel bağlamının yönetim bilgisinin şekillenmesinde kritik bir rol oynadığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, rasyonel bakış açısının savunduğu evrensellik ve ekonomiklik ilkesinin gerçek dünyada geçerliliğini yitirdiği ifade edilmiştir. Oswick ve Noon'un (2014) Avrupa odaklı çalışmaları değerlendiren bu perspektife göre, yönetim bilgisi üzerine yapılan araştırmalar incelenmiş ve etik ile ahlaki değerlerin öne çıkartılması şartıyla kavramın Avrupa'da çeşitlilikten ziyade kapsayıcılığa odaklandığı belirtilmiştir (Oswick ve Noon, 2014: 26-27). Sonuç olarak, ABD merkezli çeşitlilik ve yönetim kavramlarının Avrupa'nın kurumsal yapısına adapte edilerek farklı bir nitelik kazandığı ve kapsayıcılık anlayışına dönüştüğü ifade edilmiştir. Bu durum, Avrupa'nın benzersiz kültürel ve sosyal değerlerine dayanan bir yönetim bilgisi perspektifinin ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır.

SONUÇ

Yönetim bilgisinin yayılımını açıklayan iki temel perspektif, rasyonel bakış açısı ve kurumsal bakış açısı olarak kabul edilmektedir. Bu iki yaklaşım, yönetim bilgisinin yayılımını farklı açılardan ele almaktadır. Rasyonel bakış açısına göre, yönetim bilgisi evrenseldir ve örgütlerin etkinliği ile ekonomik hedefleri doğrultusunda bir yayılım söz konusudur. Bu bakış açısında, yönetsel uygulamaların yaygınlaşması, etkililik arayışıyla paralel olarak örgütleri birbirine benzer hale getirmektedir (Sturdy, 2004:158; Gooderham vd., 1999:507-508).

Öte yandan, kurumsal bakış açısı, yönetim bilgisinin bağlamsal olduğunu savunmakta ve bu bilginin meydana geldiği bağlamın dini, yasal, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel süreçlerle etkileşim içinde olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, yönetim bilgisinin her bağlamda aynı biçim ve içerikte yayılmasının mümkün olmadığı öne sürülmektedir. Boxenbaum ve Battilana (2005), yönetim bilgisinin yayılımını "transpozisyon" (bir bağlamdan diğerine taşıma), "tercüme" (bilginin taşındığı bağlama uyarlanması) ve "kuramsallaştırma" (bilginin bağlama uygun bir şekilde genelleştirilmesi) süreçleriyle açıklamaktadır. Benzer şekilde, Sahlin ve Wedlin (2008), bu yayılım sürecini bir "editing" (düzenleme) süreci olarak tanımlamış ve bu sürecin üç aşamadan oluştuğunu belirtmişlerdir: "yeniden bağlama oturtma" (recontextualizing), "yeniden mantık inşa etme" (reconstructing logic) ve "yeniden düzenleme" (reformulation) (Sahlin ve Wedlin, 2008:225-227).

Bu çerçevede, yönetim bilgi ve pratiklerinin farklı bağlamlara aktarılması, bu bağlamların dini, yasal, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel süreçleri ile kesişeceği için bir tercüme sürecinden geçmektedir. Böylece, yönetim bilgisi, yerel bağlamın özelliklerine göre yeniden şekillenmekte ve o bağlam içinde anlam kazanmaktadır. Bu süreçte, yönetim bilgisinin içeriği değişime uğramakta ve bağlamın kendine özgü dini, yasal, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel faktörleri ile etkileşime girerek orijinalinden farklılaşmaktadır (Sahlin ve Wedlin, 2008:218; Wasti, 1998:608; Czarniawska ve Jeorges, 1996:24). Sonuç olarak, bağlama özgü anlam kazanan yönetim bilgisi, orijinal içeriğinden saparak yerel dinamiklere uygun bir biçimde yeniden yorumlanmaktadır (Czarniawska ve Jeorges, 1996:26; Sahlin ve Wedlin, 2008:219-220).

Çeşitlilik olgusu da bu bağlamda ele alınan bir olgudur. Bu olgunun anlam kazandığı ABD bağlamında, ülkeler arası seyahatinde gittiği yerin tarihsel, kültürel, ekonomik, politik, sosyal ve dini özellikleriyle etkileşime girmesi kaçınılmazdır. Bu etkileşim, olgunun yeniden değerlendirilmesini ve gittiği ülkenin özelliklerine uygun bir şekilde yeniden anlam kazanmasını gerektirir. Örneğin, çeşitlilik olgusu Avrupa ülkelerine seyahat ettiğinde, Hollanda (Boxenbaum,2006; Heres ve Benshop, 2010), Finlandiya, Sippola ve Smale, 2007), Danimarka, (Risberg ve Soderberg 2008), İsveç, (Omanovic, 2009), Fransa, (Klarsfeld, 2009) gibi ülkelerin baskın değerleriyle çakışarak bu ülkelerin değer çerçevesinde yeniden anlam kazanmaya başlamıştır.

Bu bağlamda, çeşitlilik olgusuna ABD'deki stratejik ve rekabet avantajı bağlamından ziyade Avrupa'ya geçiş bağlamında anlam yüklenme amacı, Avrupa ülkelerinin baskın değerleri tarafından belirlenmiş ve olgu bu

Çeşitlilik Olgusundan Kapsayıcılık Olgusuna... The Meric Journal Cilt:9 Sayı:1 Yıl:2025 bağlamda özgün bir anlam kazanmıştır. Bu süreç, Avrupa bağlamında kapsayıcılık olgusunun ortaya çıkmasına neden olmuştur ki bu da Oswick ve Noon (2014) 'un belirttiği gibi Avrupa'ya özgü yeni bir olguyu temsil etmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmanın ana odak noktası olan rasyonel ve kurumsal perspektif karşılaştırması, ABD'deki çeşitlilik olgusunun evrensel bir anlam taşımadığını, bağlamsal özelliği koruduğunu göstermektedir. Çeşitlilik olgusu, Avrupa bağlamına geçtiğinde, ABD'deki stratejik ve rekabet avantajı anlamının ötesinde Avrupa bağlamına özgü bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu durum, kurumsal perspektifin savunusu olan bir olgunun, gittiği bağlamda yeniden değerlendirilme ve bağlama özgü yeni bir olgunun ortaya çıkma savunusu ile uyumlu bir şekilde örtüştüğünü göstermektedir.

KAYNAKÇA

Abrahamson, E., (1996). Management fashion, *The Academy of Management Review*, 21, 254-285.

Agócs, C. ve Burr, C., (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences, *International Journal of Manpower*, 17 (4/5), 30-45.

Asarı, S., Reinecke, J. ve Spaan, A., (2014). How are practices made to vary? Managing practice adaptation in a multinational corporation, *Organization Studies*, 35 (9), 1313–1341.

Barbosa, I. ve Cabral-Cardosa, C., (2010). Equality and diversity rhetoric one size fits all? Globalization and the Portuguese context, *Equality, Diversity and Inclusion An international Journal*, 29, 97-112.

Boxenbaum, E. ve Battilana, J., (2005). Importation as innovation: Transposing managerial practices across fields, *Strategic Organization*, 3 (4), 355–383.

Boxenbaum, E., (2006). Lost in translation: The making of Danish diversity management, *American Behavioral Scientist*, 49 (7), 939–948.

Chiang, F., Lemański, M. K. ve Thomas, A. B., (2017). “The transfer and diffusion of HRM practices within MNCs: Lessons learned and future research directions, *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), 234–258.

Czarniawska B. & Joerges B. (1996). "Travels of Ideas" in: Czarniawska, B. and Sevón, G.(eds.), *Translating Organizational Change*, New Work: Walter de Gruyter. ss:13-48.

Djelic, M., (2008). Sociological studies of diffusion: Is history relevant?, *Socio-Economic Review*, 6 (3), 538–557.

Gilbert, J. A., Stead, B. A. ve Ivancevic, J. M., (1999). Diversity management: *A new organizational paradigm*, *Journal of Business Ethics*, 21 (1), 61-76

Gooderham, P., Nordhaug, N. O. ve Ringdal, K., (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in european firms, *Administrative Science Quarterly*, 44 (3), 507-531.

Heres, L. ve Benschop, Y., (2010). Taming diversity: An exploratory study on the travel of a management fashion, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29 (5), 436-457.

Jayne, E.M. ve Dipboye, R.L., (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations, *Human Resource Management*, 43 (4), 409-424.

Jones, D., Pringle, J. ve Shepherd, D., (2006). Managing diversity meets Aotearoa/New Zealand, *Personnel Review*, 29 (3), 364-380.

Kelly E. ve Dobbin F., (1998). How affirmative action became diversity management, *The American Behavioral Scientist*, 41 (7), 960–984.

Klarsfeld, A., (2009). The diffusion of diversity management: The case of France, *Scandinavian Journal of Management*, 25 (4), 363-373.

Kochan, T., Bezrukova, K., Robin, E., Jackson, S., Jashi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. ve Thomas, D., (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network, *Human Resource Management*, 42 (1), 3-21.

Kostova, T. ve Roth, K., (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects, *Academy of Management Journal*, 45 (1), 215–233.

Liff, S., (1996). Diversity and equal opportunities: Room for a constructive compromise?, *Human Resource Management Journal*, 9 (1), 65-75.

Lorbiecki, A. ve Jack, G., (2000). Critical turns in the evolution of diversity management, *British Journal of Management*, 11 (1), 17–31.

Mazza, C. ve J. L. Alvarez, J. L., (2000). Haute couture and pret-a-porter: The popular press and the diffusion of management practices, *Organization Studies*, 21, 567-588.

Meyer, J. W. ve Rowan, B., (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.

Meyer, R. E. ve Höllerer, M. A., (2010). Meaning structures in a contested issue field: A topographic map of shareholder value in Austria, *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1241–1262.

Milliken, F. J. ve Martins, L. L., (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *The Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.

Omonovic, V., (2009). Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S., *Scandinavian Journal of Management*, 25 (4), 352–362.

Oswick, C. ve Noon, M., (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions?, *British Journal of Management*, 25 (1), 23- 39.

Prasad , A., (2001). Understanding workplace empowerment as inclusion. A historical investigation of the discourse of difference in the united states, *Journal of Applied Behavioural Science*, 37, 51-69.

Risberg, A. ve Soderberg, A., (2008). Translating a management concept: Diversity management in Denmark, *Gender in Management: An International Journal*, 23, 426– 441.

Sahlin, K. ve Wedlin, L., (2008). Circulating ideas: Imitation, translation and editing, in *Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, Thousand Oaks, 218-242.

Sanders, W. G. ve Tuschke, A., (2007). The adoption of Institutionally contested organizational practices: The emergence of stock option pay in Germany, *Academy of Management Journal*, 50 (1), 33–56.

Sippola, A. ve Smale, A., (2007). The global integration of diversity management: a longitudinal case study, *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (11), 1895-1916.

Sturdy, A., (2004). The adoption of management ideas and practices theoretical perspectives and possibilities, *Management Learning*, 35 (2), 155-179.

Syed, J. ve Özbilgin, M., (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (12), 2435–2453.

Syed, J., (2008). A context-specific perspective of equal employment opportunity in Islamic societies, *Asia Pacific J Manage*, 25, 135–151

Thomas, R. R., (1990). From affirmative action to affirming diversity, *Harvard Business Review*, 68 (2), 107-117.

WASTİ, S., A. (1998). “Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: The Turkish case” , *International Journal of Human Resource Management*, 9 (4), ss.608-631.

Zanoni, P. ve Janssens, M., (2003). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers diversity discourses, *Organization Studies*, 25 (1), 55-74.

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y. ve Nkomo, S., (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives, *Organization*, 17 (1), 9-29.