



## İskandinav Kurumsalcılığında Çeviri Araştırmaları<sup>☆</sup>

### Translation Studies in Scandinavian Institutionalism

Fettah KAYRA<sup>a,✉</sup>, Deniz TAŞCI<sup>b</sup>, Akansel YALÇINKAYA<sup>c</sup>, Umut KOÇ<sup>d</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi	
Başvuru	24 Eylül 2021
Kabul	1 Mart 2022
Yayın	25 Mart 2022

Makale Türü	Araştırma Makalesi
-------------	--------------------

#### Anahtar Kelimeler

Kurumsal Kuram,  
İskandinav Kurumsalcılığı,  
Yayılm,  
Çeviri.

#### ARTICLE INFO

Article History	
Received	24 September 2021
Accepted	1 March 2022
Available Online	25 March 2022

Article Type	Research Article
--------------	------------------

#### Keywords

Institutional Theory,  
Scandinavian Institutionalism,  
Diffusion,  
Translation.

#### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, İskandinav kurumsalcılığı akımının ortaya çıkışını, kurumsal kuramdan ayrılan özelliklerini ve temel argümanlarını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda kurumsal kuramın yayılım kavramı ve İskandinav kurumsalcılığının bir ürünü olan çeviri kavramı karşılaştırılarak çözümlenmeler yapılmış ve son dönemde gelişmekte olan çeviri yazını konusunda detaylı bir literatür taraması hazırlanmıştır. Çalışmada, İskandinav kurumsalcılığının kurumsal kuramdan önemli derecede ayrılmadığı ve iki akımın birbirinden bağımsız olarak ele alınmaması gerektiği ileri sürülmektedir. Buna göre, fikirlerin bir yerden başka bir yere transfer sürecini daha iyi anlamak için yayılım ve çeviri kavramlarının bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir. Çalışmada amaç, İskandinav kurumsalcılığını, kaynağını aldığı kurumsal kurama bağlamak değil, iki bakış açısının temelde aynı argümanlara ve birbirlerini tamamlayıcı özelliklere sahip olduklarını ifade etmektir.

#### ABSTRACT

This study aims to reveal the emergence, characteristics, and basic arguments of the Scandinavian institutionalism movement. In this direction, the diffusion concept of institutional theory and the translation concept, a product of Scandinavian institutionalism, were compared and analyzed, and a detailed literature review was prepared on the recently developing translation literature. The study argues that Scandinavian institutionalism does not differ significantly from institutional theory, and the two movements should not be considered independently of each other. Accordingly, in order to better understand the process of transferring ideas from one place to another, the concepts of diffusion and translation should be handled with a holistic perspective. The study aims not to connect Scandinavian institutionalism to the institutional theory from which it originates but to state that the two perspectives have the same arguments and complementary features.

#### EXTENDED SUMMARY

##### Introduction

This study aims to reveal the emergence, characteristics, and basic arguments of the Scandinavian institutionalism movement. In this direction, the diffusion concept of institutional theory and the translation concept, a product of Scandinavian institutionalism, were compared and analyzed, and a detailed literature review was prepared on the recently developing translation literature.

Scandinavian institutionalism has recently started to gain an important place in organizational studies with its new interpretations of institutional theory (Czarniawska and Joerges, 1996; Sevón, 1996; Sahlin-Andersson, 1996; Czarniawska, 2008; Sahlin and Wedlin, 2008). The most crucial issue distinguishing Scandinavian institutionalism from institutional theory is how much management ideas change during their transition from one place to another (Czarniawska and Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996; Sahlin and Wedlin, 2008; Wæraas and Sataøen, 2014).

<sup>☆</sup> Bu makale, Arş. Gör. Dr. Fettah KAYRA'nın doktora tezinden üretilmiştir.

✉ Sorumlu Yazar/Corresponding Author

<sup>a</sup> Arş. Gör. Dr., Siirt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Siirt, **E-Posta:** fettah.kayra@siirt.edu.tr, **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-6954-9910

<sup>b</sup> Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, İletişim Tasarımı ve Yönetimi Bölümü, Eskişehir, **E-Posta:** dtasci@anadolu.edu.tr, **ORCID:** https://orcid.org/0000-0001-5386-6279

<sup>c</sup> Doç. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, İstanbul, **E-Posta:** akansel.yalcinkaya@medeniyet.edu.tr, **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-7843-0612

<sup>d</sup> Doç. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Eskişehir, **E-Posta:** umutkoc@ogu.edu.tr, **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-9669-0290

Scandinavian institutionalism, in particular, offered different explanations on this issue.

Institutional theory is an organizational theory that argues that organizations are exposed to the influences of the institutions and established traditions of the society in which they operate, and organizations will have institutional legitimacy to the extent that they are compatible with these influences (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). This theory also examines the diffusion of innovations among organizations with the concept of diffusion, which is the subject of many different disciplines (Rogers, 1983). According to the theory, while a successful innovation spreads among organizations, it does not undergo major changes and maintains its essence to a large extent (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Tolbert ve Zucker, 1983; Deephouse, 1996). On the other hand, Scandinavian institutionalism is an ecote of institutional theory, emphasizing the differences with the concept of translation and drawing attention to the fact that ideas can change even from person to person. Accordingly, while management ideas and practices are transferred from person to person, they are reconstructed in each transfer process (Czarniawska ve Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996; Sahlin ve Wedlin, 2008). These ideas and practices can be seen in various ways in different organizations and cause some institutional changes. Therefore, institutional theorists describe the transition process of ideas more concretely and emphasize the similarities between the source of the idea and the place where the idea reaches. On the other hand, Scandinavian institutionalism argues that ideas are in a state of constant change and will change wherever they go, thus causing differences between source and destination. Institutional theory emphasizes resemblance with the concept of "diffusion", while Scandinavian institutionalism emphasizes differentiation with the concept of "translation".

This study aims to present the theoretical information that forms the basis of the Scandinavian institutionalism, to give information about the emergence of this trend and to discuss some important studies in foreign literature.

## Method

In the study, the historical development of Scandinavian institutionalism and its main arguments are explained. Afterward, the concept of "translation" of Scandinavian institutionalism, which brought a different explanation to institutional theory, was explained by comparing it with the concept of "diffusion", some leading applied studies were mentioned, and some criticisms were presented. Finally, some suggestions and analyzes have been made about the relationship between institutional theory and Scandinavian institutionalism.

## Discussion

In the study, the diffusion concept of institutional theory and the translation concept of Scandinavian institutionalism were compared in various aspects as follows (Rogers, 1983; DiMaggio and Powell, 1983; Czarniawska and Joerges, 1996; Czarniawska, 2008; Sevón, 1996; Sahlin-Andersson, 1996; Sahlin and Wedlin, 2008; Boxenbaum ve Pedersen, 2009; Ansari, Fiss and Zajac, 2010; Vossen and Van Gestel, 2019; Sargut and Özen, 2015);

**Table 1.** Comparison of Diffusion and Translation Concepts

	Diffusion	Translation
<b>The theoretical idea on which it is based</b>	Scientism	Social constructivism
<b>Perspective</b>	Macro	Micro
<b>Description of organizational communities</b>	Homogeneous	Homogeneous in macro dimension, Heterogeneous in micro dimension
<b>Individual Actors</b>	Active	Passive
<b>Spreading concept</b>	Innovation	Idea
<b>Change in the spreading concept</b>	None or very little	More than the diffusion
<b>Result</b>	Predictable	Unpredictable

According to this;

The concept of diffusion is based on scientism, and the concept of translation is based on social structuralism. There is a macro perspective in diffusion and a micro perspective in translation. While diffusion describes organizational communities as homogeneous, the concept of translation describes organizational communities as homogeneous in the macro dimension and heterogeneous in the micro dimension. While individual actors are passive in diffusion, they are active in translation. While the spread concept is called innovation in diffusion, this concept is expressed as an idea in translation. While diffusion claims that the innovation that spreads does not change at all or changes very little, the concept of translation emphasizes that the idea changes every time. Finally, the concept of diffusion suggests that the outcome is predictable, while the concept of translation suggests that the outcome is unpredictable.

Actually the main difference between institutional theory and Scandinavian institutionalists is their distance from the facts, their point of view. Scandinavian institutionalists can be described as institutional theorists with the magnifying glass in their hands. According to an institutional theorist, any management idea transferred from one organization to another can be considered unchanged. At the same time, a Scandinavian institutionalist may find many micro-level differences between the two practices and argue that the transferred management idea has been translated and thus changed.

Another issue is the rate of change that takes place in the process of transferring ideas. It is also unclear how much of a change in an established idea can qualify as diffusion or translation. In such a situation, where it would be almost impossible to make a precise judgment and measure the change, it may not be too trivial to talk about relativity because the concepts of diffusion and translation cannot be separated with clear boundaries. "There cannot be only one truth in the social sciences." Therefore, these two phenomena should not be considered independent and should be seen as complementary concepts. For example, it is theoretically possible to infer that there is a translation in every diffusion process and a diffusion in every translation process because it is practically impossible for any idea to be transferred without changing or completely changing.

It can be said that the differences of opinion in social sciences are directly related to how the world is viewed and how events or phenomena are perceived. When we look at the literature in the field, it is seen that the diffusion and translation studies are generally carried out separately from

each other. Commenting on an issue based only on one point of view may result in an incomplete assessment. Because, although both a micro or a macro perspectives have strengths, both perspectives have some weak and ambiguous aspects. For example, the translation approach is a perspective that makes it very difficult to analyze. It can push the person into a relative process where answers can never be given by drowning them in details and taking them out of the context of the subject under investigation. On the other hand, the concept of diffusion cannot fully explain the changes during the transfer of abstract or embodied ideas from one place to another; it usually focuses on the big picture and often misses the details. Therefore, approaching the events only from a macro perspective often renders the analysis insufficient. For this reason, blending both perspectives, that is, making analyses with a holistic approach by combining them on the same basis, will contribute to the research on the transfer processes of ideas.

## 1. Giriş

İskandinav kurumsalcılığı, kurumsal kuram konusunda getirdiği yeni yorumlarla son dönemde örgüt çalışmalarında önemli bir yer edinmeye başlamıştır (Czarniawska ve Joerges, 1996; Sevón, 1996; Sahlin-Andersson, 1996; Czarniawska, 2008; Sahlin ve Wedlin, 2008). Bu alanda artan araştırmalar gelecekte bu akımın daha çok tartışılacağına ve yerini sağlamlaştıracağına işaretler.

İskandinav kurumsalcılığını kurumsal kuramdan ayıran en önemli konu, yönetim fikirlerinin bir yerden başka bir yere geçişleri sırasında değişime uğrayıp uğramadıkları ya da ne kadar değişikliklerdir (Czarniawska ve Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996; Sahlin ve Wedlin, 2008; Wæraas ve Sataøen, 2014). İskandinav kurumsalcılığı özellikle bu konuda farklı açıklamalar sunmuştur.

Kurumsal kuramcılar fikirlerin geçiş sürecini bir nesnenin başka bir yere geçişi şeklinde daha çok somut olarak betimlemekte ve fikrin kaynağı ile ulaştığı mekân arasında oluşan benzerliklere vurgu yapmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Tolbert ve Zucker, 1983; Deephouse, 1996). Kaynağını kurumsal kuramdan alan ve ayrı bir ekol oluşturan İskandinav kurumsalcılığı ise fikirlerin sürekli bir değişim hâlinde olduğunu ve gittiği her yerde değişime uğrayacağını, dolayısıyla bu durumun kaynak ile hedef arasında farklılıklara yol açacağını ileri sürmektedir (Czarniawska ve Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996; Sahlin ve Wedlin, 2008). Kurumsal kuram, “yayılm” kavramıyla benzeşmeyi yani eş biçimliliği (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977), İskandinav kurumsalcılığı ise “çeviri” kavramıyla farklılaşmayı (Czarniawska ve Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996; Sahlin ve Wedlin, 2008) öne çıkarmaktadır.

Bu çalışmada amaç, İskandinav kurumsalcılığı konusuna temel oluşturan teorik bilgileri sunmak, bu akımın ortaya çıkışı hakkında bilgi vermek ve özellikle yabancı yazındaki bazı önemli çalışmaları ele almaktır. Çalışma, ayrıca, ülkemizde yeni yeni yaygınlaşmaya başlayan İskandinav kurumsalcılığının ve bu akımın bir ürünü olan çeviri araştırmalarının doğasını daha da netleştirme amacını taşımaktadır.

Çalışmada, öncelikle İskandinav kurumsalcılığının tarihi gelişimi ve temel argümanları açıklanmıştır. Sonrasında,

kurumsal kurama farklı bir açıklama getirmiş olan İskandinav kurumsalcılığının “çeviri” kavramı “yayılm” kavramıyla karşılaştırılarak açıklanmış, uygulamalı bazı önemli çalışmalara değinilmiş ve İskandinav kurumsalcılığına yöneltilen bazı eleştiriler sunulmuştur. Son olarak kurumsal kuram ve İskandinav kurumsalcılığı ilişkisi konusunda bazı önermelerde bulunulmuş ve bu konuda çözümlenmeler yapılmıştır.

## 2. Mikro Kurumsal Kuram: İskandinav Kurumsalcılığı

Örgüt alanında çalışma yapan çoğu araştırmacı 1980-1990’larda örgütlerin popüler yönetim fikirlerini benimsediklerini ve bu fikirleri biçimsel yapılarına dâhil ettiklerini fark etmiştir. Bu fikirler, yönetim yazınına hızlıca girebilmesi için kısaltma isimlerle etiketlenen (örneğin toplam kalite yönetimi olarak TKY, amaçlara göre yönetim olarak AGY, yeni kamu yönetimi olarak YKY vb.) ve örgütlerde daha iyi bir yönetimi amaçlayan teknik ve modeller olarak sunulmuştur. 2000’lerin başında bu modellerle ilgili değerlendirme ölçütleri ve sıralamaları, sertifikasyon (belgelendirme) ve akreditasyon (denklik) prosedürleri oluşturulduktan sonra örgütler de daha modern gördükleri bu modelleri uygulamaya başlamışlardır (Sahlin ve Wedlin, 2008: 220; Wedlin ve Sahlin, 2017: 104).

O dönemde Yeni Kamu Yönetimi (YKY) gibi birçok yönetim modası özellikle kamu sektöründe uygulanmış fakat bu uygulamalar her zaman planlandığı şekilde yürümemiştir. Kurumlar bu uygulamaları çoğu defa kurumsal kuramın öngördüğü biçimde, yani görünürde (Meyer ve Rowan, 1977) uygulamalarına rağmen yayılan yönetim fikirlerinin bazı kurumlarda örgütsel değişimi tetiklediği görülmüştür (Sahlin ve Wedlin, 2008). O dönemde kurumsal kuram bu örgütsel değişimleri açıklamada yetersiz kalmış ve değişim olgusunu istisnai bir süreç olarak değerlendirmiştir (Czarniawska, 2008: 771). Ayrıca, kurumsal kuramın yayılım kavramının yapılan gözlemlere ilişkin olarak çok statik ve mekanik kaldığı anlaşılmıştır. Çünkü yayılım kavramı daha çok fiziksel bir süreç ve yayılan fikir de bir kaynaktan çıkıp diğerine geçen fiziksel bir varlık gibi ele alınmaktaydı. Fakat gözlemler, bu tür süreçlerin fiziksel terimlerle açıklanamayacağını ve sosyal açıdan anlaşılmasına ihtiyaç duyduğunu göstermiştir. Çünkü yayılan şey hazır ve değişmez bir nesne ya da mal değil, sürekli bir etkileşim ve değişime maruz kalan fikirlere (Sahlin ve Wedlin, 2008: 221).

İskandinav kurumsalcıları tam da bu dönemde ortaya çıkmış ve aynı fikir ya da uygulamanın örgütler arasında yayılırken neden farklılaştığı konusunu açıklamada önemli bir bakış açısı sunmuştur. İskandinav kurumsalcılığının temel argümanları şunlardır (Czarniawska ve Joerges, 1996; Sevón, 1996; Sahlin-Andersson, 1996; Czarniawska, 2008; Sahlin ve Wedlin, 2008; Wedlin ve Sahlin, 2017);

- Fikirler sürekli olarak hareket hâlinindedir ve bir kişiden başka bir kişiye aktarıldıkları zaman değişime uğrarlar. Bir dilden başka bir dile çeviri yapılırken bile anlamda değişimler meydana gelmekte ve bire bir çeviri neredeyse imkânsız hâle gelmektedir. Çünkü bireyler farklı algı, amaç ve özelliklere sahiptir ve bütün bunlar bilginin aktarım süreçlerini etkilemektedir. Aynı şekilde, fikir ve uygulamalar da örgütler arasında bire bir yayılmaz ve transfer (yerleştirme) sürecinde aktörler tarafından

dönüşüme uğratılırlar. Bu süreçte fikirler değişir ve bir anlamda çeviriye maruz kalır.

▪ Kurumsal kuram örgütlerin kurumsal çevrede bulunan kurumsal baskılar nedeniyle birbirlerini taklit ettiklerini, benzer uygulamaları benimsediklerini ve sonuçta aynı örgütsel alanda birbirlerine benzer örgütlerin meydana geldiğini (homojenleşme) öne sürmektedir. İskandinav kurumsalcılığı ise değişimi temel alan yaklaşımıyla bu çıkarıma itiraz etmekte ve örgütlerin birbirlerini taklit etmeleri durumunda bile aynı fikir ve uygulamanın örgütler arasında mikro düzeyde de olsa farklı şekillerde hayata geçeceğini iddia etmektedir. Dolayısıyla, taklit bile sadece kopyalama gibi görünse de aslında bir değişim ve yeniden inşa sürecidir.

▪ Bir yerde ortaya çıkan ve başarılı olarak uygulanan bir yönetim fikri ya da uygulaması bazı araçlar tarafından etiketlenir, genelleştirilir, abartılır ve makro çevrede diğer örgütlere yerleştirilir. Fikirler önce somut hâle getirilir (plan, proje, teknik vb.) ve örgütlere sunulur. Sonrasında örgütler içerisinde eyleme yani uygulamaya dönüştürülür, yeterli sayıda örgüt tarafından uzun bir süre benimsenip uygulandığı takdirde de kurum hâline gelir ve dolayısıyla kurumsal değişim sağlanır. Örgütsel aktörler bu fikir ya da uygulamaları ya rasyonel bulduklarından ya da diğer örgütlerden geri kalmak istemediklerinden dolayı benimsemektedirler.

İskandinav kurumsalcıları, kuramsal olarak bu dinamikleri merkeze oturtup kurumsal kuramın yayılım kavramına ve değişimi istisnai bir durum olarak kabul eden bakış açısına meydan okumuş, kavramsal bir çerçeve çizmiş ve Kuzey Amerika'ya göre daha yapılandırıcı bir temel oluşturmuştur. Ayrıca, İskandinav çalışmaları, Amerika'daki çalışmalara göre daha mikro bir bakış açısına sahiptir (Sahlin ve Wedlin, 2008: 222).

İskandinav kurumsalcılığının temelini oluşturan bir diğer konu örgütlerin kurumsal baskılara karşı verdikleri yanıtlardır. Temel odak; örgütlerin kurumsal baskıları nasıl algıladıkları ve yorumladıkları, bu algı ve yorumların da örgütlerin günlük uygulamalarını nasıl etkilediği üzerinedir. Ayrıca örgütsel alanın yapılanmasından ziyade örgütler arası dinamiklere daha fazla önem verilmektedir. Bu da yapılan çalışmaların genelde uygulama odaklı olmalarına yol açmıştır (Boxenbaum ve Pedersen, 2009: 187).

İskandinav kurumsalcılığı, kurumsallaşmanın sonuçlarına değil, daha çok kurumsallaşma süreçlerine odaklanmaktadır (Magnusson ve Oskarsson, 2008: 2). Fakat bu akımı geleneksel görüşten ayıran temel fark yönetsel fikirlerin yayılma süreçleri konusundadır. Son yıllarda özellikle yönetim alanında ve diğer disiplinlerde yeni fikir, uygulama, bilimsel gelişme ve teknolojilerin genel olarak durağan bir şekilde kalmadığı ve değişime uğrayarak yayıldığı kabul edilmektedir (Spyridonidis vd., 2016: 231). İskandinav kurumsalcıları da bu görüşü temel olarak yeni kurumsal gelenek tarafından ortaya atılmış olan fikirlerin yayılım modelleri üzerine çeşitli eleştirilerde bulunmuşlardır (Van Grinsven, Heusinkveld ve Cornelissen, 2016: 271). Yeni kurumsalcılara göre kurumsallaşmış alanlarda izomorfik baskılar sonucu, yayılan fikirler edilgin alıcılara tarafından benimsenmekte ve süreç sonunda örgütsel alanda artan bir yapısal homojenlik (eş biçimlilik) görülmekte (Wüst, 2017: 2) yani örgütler genel fikirler ve standartlar tarafından oluşturulan normatif baskılar sonucu giderek birbirlerine benzemektedirler.

İskandinav kurumsalcılığı ise fikir ve standartlara sabit kavramlar olarak bakmamakta, onları farklı aktörlerin etkileri sonucu farklı şekillerde yorumlanabilen kavramlar olarak görmektedir (Cassinger vd., 2016: 176). Böylelikle makro bir fikir yerel uygulamalarda yani mikro düzeyde farklı bir şekilde yorumlanabilmekte ve yine farklı bir şekilde uygulanabilmektedir (Vossen ve Van Gestel, 2019: 26).

Çeviri metaforu kurumsalcı geleneğin yayılım metaforundan farklıdır. Yayılım modelinde yönetim fikirleri ve yenilikler örgütler arasında yayılırken değişime uğramamaktadır. Yani, yayılım modelinde örgütler merkeze alınarak bireysel aktörler ihmal edilmiştir. Bu nedenle, Czarniawska'ya göre yayılım, fikirlerin yayılım süreçlerini anlamada fazlasıyla basit, mekanik ve belirlemeci bir anlayışa sahiptir (Magnusson ve Oskarsson, 2008: 2). Ayrıca, yayılım süreci ve eş biçimlilik kavramı örgütsel alandaki farklı versiyonlar için herhangi bir açıklama getirememektedir. Yayılım metaforunun aksine, çeviri metaforu bu farklılıkları açıklama konusunda önemli bir bakış açısı sunmaktadır (Wüst, 2017: 4).

Amerikan kurumsalcıları tarafından geliştirilen yayılım modellerine seçenek olarak öne sürülen (Spyridonidis ve Currie, 2016: 27) çeviri anlayışına göre, aktörler çeviri sürecinde önemli bir yere sahiptirler (Vossen ve Van Gestel, 2019: 26). Aktörler, yani örgütte karar verme noktasında etkili olan kişiler, herhangi bir yönetim fikrini kendi örgütlerine yerleştirirken, söz konusu yönetim fikri bu aktör ya da aktörlerin bilişsel ve davranışsal karakteristiklerinden ve kurumsal çevreden etkilenmekte, değişime uğramakta ve yeni bir anlam kazanmaktadır. Bu noktada aktörler edilgin benimseyiciler değil, çeviri sürecinde yeni fikirleri etkin bir şekilde kopyalayan, güçlendiren, ihmal eden ya da değiştiren kişiler olarak tanımlanmaktadır (Vossen ve Van Gestel, 2019: 26). Aktörler, ayrıca, yerleştirilen fikirleri etkin bir şekilde günlük uygulamalara çeviren unsurlar olarak görülmüşlerdir (Kjeldsen, 2013: 226).

İskandinav kurumsalcılığı çeviri kavramını bir fikrin orijinal bağlamından soyutlanıp yeni bir bağlama dönüşmesi, uygulamada somutlaşması ve zamanla kurumsallaşması süreci olarak formüleştirmektedir (Vossen ve Van Gestel, 2019: 26). Çeviri kavramı, başka bir deyişle, fikir ve uygulamaların aynı etiket altında yayılabildiklerini fakat farklı örgütlerde uygulanmaları sırasında farklı anlamlar kazandıklarını, yani fikirlerin maruz kaldığı değişimi ifade etmektedir. Dolayısıyla, çeviri perspektifi, yönetim fikirlerinin örgütlerde uygulanmasıyla örgütler arasında homojen bir yapının öngörüldüğü bir ortamda, bu fikirlerin farklı örgütsel ortamlarda farklı şekillerde yorumlanma ve uygulanmaları sonucunda, örgütler arasında mikro düzeyde heterojenliğin görüleceğini ileri sürmektedir (Boxenbaum ve Pedersen, 2009: 190-191).

Yönetim fikirlerinin yayılması konusunda Avrupa merkezli olarak başlayan fikrîsel değişim İskandinav kurumsalcılığını doğurmuştur. Barbara Czarniawska ve Guje Sevón, İskandinav kurumsalcılığı tabirini Danimarka, Norveç ve İsveç'te Richard W. Scott, James G. March ve John W. Meyer gibi isimlerin etkisi altında yazılan çalışmaları işaret ederek isimlendirmişlerdir. Bu isimlerden etkilenen yazarlar ve çalışmalar grubunu ortak bir şemsiye altında tutan şey, genellikle örgüt kuramı alanında çalışmalar ve kurumların oluşmaları ve ortadan kalkmaları

süreçlerine verdikleri önemdir (Czarniawska, 2008). Ayrıca fikirlerin neden ve nasıl yaygınlaştıklarına, bu süreçte nasıl dönüşüme uğradıklarına ve hangi örgütsel sonuçlara yol açtıklarına dair konular da araştırılmaktadır (Sahlin ve Wedlin, 2008).

İskandinav bilim insanları, öncesinde John Meyer'in çalışmalarından, fikirlerinden ve teorilerinden esinlenmiş; fakat bunları daha sonra, bir süredir İskandinavya'da etkili olan ya da o dönemde Avrupa'da ortaya çıkan diğer araştırma gelenekleriyle de birleştirip farklı bir ekol oluşturmuşlardır (Sahlin ve Wedlin, 2008: 219). Örneğin bu araştırma geleneklerinden biri olan sosyolojideki aktör-ağ teorisi İskandinav kurumsalcılığını derinden etkilemiştir (Cassinger vd., 2016: 175).

Kurumsal kuramcılar, kuramsal fikirler yönünden bakıldığında bilimci bir bakış açısına dayanırken (Sargut ve Özen, 2015: 22), İskandinav çalışmaları; James March ve meslektaşları tarafından geliştirilen belirsizlik altında karar alma çalışmaları, Berger ve Luckman ve ilgili Avrupa gelenekleri tarafından geliştirilen toplumsal yapılandırıcılık ve kurumsallaşma çalışmaları ve bunların yanı sıra Bruno Latour, Michel Callon ve Karin Knorr-Cetina tarafından geliştirilen bilim ve teknoloji çalışmaları üzerine kurulmuştur (Sahlin ve Wedlin, 2008: 219).

İskandinav kurumsalcılığı, örgüt çalışmalarında yoğun, zengin, süreç odaklı ve nitel yaklaşımlara (genellikle etnografik) dayalı bir bakış açısına sahiptir. Dolayısıyla, nitel çalışmalar yoluyla uygulamaların detaylı olarak incelenmesi ve gözlemlenen olgunun karmaşık yapısı nedeniyle teori geliştirme daha zor bir hâle gelmektedir. Ayrıca, İskandinav kurumsalcılığında genelleştirme endişelerinden uzak ve yerel olaylar üzerine yapılan çalışmalar daha baskındır (Boxenbaum ve Pedersen, 2009: 196).

Çeviri çalışmalarının bazıları yönetim fikirlerinin taşıyıcılarına (yönetim danışmanları, yayımcılar, gurular ve işletme okulları vb.), bazıları ise çeviri süreçlerine ve uygulamalarına odaklanmaktadır (O'Mahoney, 2016: 340).

Bazen translatoji olarak da adlandırılan çeviri çalışmaları (Vermeer, 1998), dilbilim, sosyoloji, yönetim, bilgisayar bilimi, göstergebilim, tarih ve karşılaştırmalı edebiyat gibi çeşitli akademik disiplinler içerisinde çalışılan bir alandır (Wæraas ve Sataoën, 2014: 244).

Yönetim alanında da çeviri konusunda farklı perspektifler bulunmaktadır. Örneğin; Joe O'Mahoney (2016), yönetim çalışmalarında çeviri konusu ile ilgili çalışmaları (128 çalışma) çözümlenmiş ve yayılım, aktör-ağ teorisi, İskandinav kurumsalcılığı ve örgütsel sınırlar olmak üzere dört farklı perspektifin bulunduğu işaret ederek çeviri yorumlarındaki bu farklılığı ortaya çıkararak en önemli sebebin bu perspektiflerin dayandıkları kuramsal fikirler olduğunu belirtmiştir. Örneğin, bu kuramsal fikirler araştırmacıları ontolojik, epistemolojik ve metodolojik olarak ayırtmaktadır.

Bununla birlikte farklı alanlardaki çeviri çalışmalarının bütünleştirme çabaları da mevcuttur. Örneğin, Wæraas ve Nielsen (2016); aktör-ağ teorisi, bilgi tabanlı teori ve İskandinav kurumsalcılığını bütünleştirme konusuna değindikleri makalede çeviri konusunda yazılmış yayınları

incelemiş ve bu üç farklı perspektifin bütünleştirilebileceğini öne sürmüşlerdir.

Çeviri konusunu daha iyi anlayabilmek için şimdi de yayılım kavramından çeviri kavramına doğru gerçekleşen farklılaşma süreci yani bu kavramın İskandinav kurumsalcıları tarafından çeviri kavramıyla farklı bir şekilde nasıl yorumlandığı incelenecektir.

## 2.1. Yayılım Kavramından Çeviri Kavramına Doğru Yeni Bir Yol Ayrımı

Yayılım, kurumsal değişimin en önemli kaynaklarından biridir. Bir fikir ya da uygulamanın gruplar, topluluklar, örgütler, toplumlar ve ülkeler arasında genişlemesini yani daha fazla kullanımını ifade eder. Yayılan şey soyut bir fikir, somut bir uygulama ya da herhangi bir teknoloji olabilir (Maman, 2006: 116).

Yayılım teorisi genel olarak Rogers'ın (1983) "Diffusion of Innovations" (İnovasyonların Yayılımı) adlı kitabıyla ilişkilendirilmektedir (Mica, 2013: 4). Rogers, yayılımı, bir yeniliğin yani yeni bir fikrin, ürünün veya hizmetin sosyal bir sistemde bulunan üyeler arasında, zaman içerisinde belirli kanallar yoluyla iletilmesi süreci olarak tanımlamaktadır (Rogers, 1983: 5).

Yayılım çalışmalarında genel olarak odaklanılan konu, kaynak örgüt ve benimseyici örgütler arasında iletişim ya da etki yoluyla gerçekleşen ilişkililerdir (Maman, 2006: 116). Dolayısıyla bu çalışmaların çoğu örgütler arası durumları vurgulamakta, makro düzeyde çözümlenmeler yapmakta ve genellikle yayılan fikirlerin kabul edilmesi ya da reddedilmesi konularına odaklanmaktadır (Ansari, Fiss ve Zajac, 2010: 67).

Yayılım kavramı, daha çok meşrulaşma arayışı içinde olan örgütler için geçerli sayılmaktadır. Çünkü örgütler kurumsal çevrelerinden onay almak için belirli rutinleri benimsediklerinden, bu durum orijinal fikirde sadece küçük değişikliklerin olduğu bir süreçle sonuçlanır. Bu nedenle bazı kurumsallaşma süreçleri yayılım perspektifine benzemektedir ve bir fikrin bir grup örgüt aracılığıyla görece değişmemiş ya da çok az değişmiş olarak paylaşıldığını ifade etmektedir (Boons ve Strannegård, 2000: 15). Bazı eleştirel çalışmaların varlığına karşın (Ansari, Fiss ve Zajac, 2010: 67), kurumsal kuram savunucuları yönetim fikirlerinin örgütler arasında çok az bir değişiklikte yayıldığını ve bunun sonucunda örgütlerin homojenleştiğini ileri sürmektedirler.

Örgütlerin homojenleşmesi yayılım kavramı haricinde heves, moda ya da hastalık bulaşması gibi birçok farklı metaforla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu metaforlar örgütlerin birbirlerini izledikleri ve taklit ettikleri konusunu vurgulamakla birlikte, yönetsel fikirlerin nasıl yayıldıkları ve ne şekilde farklılaştıkları konusunda çok az açıklama yapmışlardır. Bu metaforlara bakıldığında örgütsel form ve uygulamaların içeriğinin değişmeden (bir örgütten diğerine teslim edilen paket gibi) örgütlere ulaştığı algısı oluşabilir fakat birçok örneğe bakıldığında durumun bu şekilde cereyan etmediği ve yayılan fikirlerin farklı şekillerde uygulandığı görülebilir. Yani, taklit edilen prototipler yeniden formüle edilip yerel mekânlarda uygulanabilir hâle getirilir (Sahlin-Andersson, 1996: 69). Bu durum çeviri metaforuyla açıklanmıştır. Çeviri metaforu yönetim fikir ve uygulamalarının direkt olarak

yerleştirilemeyeceklerini ve içeriklerinin değişime uğrayacağını ileri sürmektedir. Dolayısıyla örgütler arasında taklit nedeniyle homojenleşme gerçekleşecek, fakat fikir ve uygulamalarda değişiklik olacağından aynı zamanda heterojen bir görünüm oluşacaktır (Czarniawska ve Joerges, 1996).

Yayımlı fiziksel bir süreci ifade eder ve fizik kanunlarına tabidir. Michel Serres'in çeviri çalışmalarından etkilenen ve çeviri tabirini ödünç alan Latour ve Callon ise çevirinin, devinimi ve dönüşümü çağrıştıran ve hem dilsel anlamda hem de maddi nesnelere dönüşümü anlamında kullanılabilir bir tabir olduğunu ve yayılım kelimesinin yerine kullanılmasının daha doğru olacağını dile getirmişlerdir. Fakat örgüt çalışmalarında çeviri kavramı dilsel bir terim olarak değil, hareket ve dönüşümü ifade eden bir anlamda kullanılmıştır. Çeviri tabiri, yönetim fikirlerinin nereye ve nasıl seyahat ettiğini anlamak için kavramsal bir çerçeve sunmaktadır (Sahlin ve Wedlin, 2008: 224).

Çeviri sürecinde aktörler arasında her defasında yeniden bir yorumlama ve oluşturma söz konusudur. Buna göre, bir aktörden diğerine geçen fikir ya da uygulama aynı kalmaz. Yayılım modeli ise bunu daha çok mekanik bir süreç olarak görmekte ve fikir ya da uygulamanın neredeyse aynı şekilde kopyalandığını farz etmektedir. Bu nedenle çeviri sürecinde fikirler orijinal ya da kopya şeklinde etiketlenemez. Çünkü yayılan fikir ve uygulamalar dönüşüme uğramadan yerleştirilemez. Yayılımda ise ortaya ilk çıkan orijinal, sonrakiler ise genellikle kopya olarak adlandırılır (Sevón, 1996: 51).

Yapılan çalışmalarda metodolojik olarak yayılım ya da çeviri perspektiflerinden hangisinin daha uygun olacağı duruma göre değişebilmektedir. Örneğin yayılım, genel bir fikir birliğinin olduğu durumların yorumlanmasında kullanılabilir. Başka bir deyişle, belirli bir politikanın baskın olduğu ve yayılan fikirlerin görece iyi tanımlanmış kullanım alanlarına sahip teknolojik yenilikler olduğu durumlar için daha uygun bir yorum biçimi olarak değerlendirilebilir (Johnson ve Hagström, 2005: 384).

**Tablo 2.1.** Yayılım ve Çeviri Kavramlarının Karşılaştırılması

	Yayımlı	Çeviri
Dayandığı kuramsal fikir	Bilimcilik	Toplumsal yapılandırıcılık
Bakış açısı	Makro	Mikro
Örgüt topluluklarını tasviri	Homojen	Makro boyutta homojen, Mikro boyutta heterojen
Bireysel aktörler	Edilgin	Etkin
Yayımlı kavram	İnovasyon	Fikir
Yayımlı kavramdaki değişim	Hiç yok ya da çok az	Yayımlı oranla fazla
Sonuç	Öngörülebilir	Öngörülemez

Kurumsal kuramcılar tarafından çalışılan yayılım kavramı ve İskandinav kuramsalcıları tarafından çalışılan çeviri kavramı arasındaki farklar Tablo 2.1'de özetlenmiştir (Rogers, 1983; DiMaggio ve Powell, 1983; Czarniawska ve Joerges, 1996; Czarniawska, 2008; Sevón, 1996; Sahlin-Andersson, 1996; Sahlin ve Wedlin, 2008; Boxenbaum ve

Pedersen, 2009; Ansari, Fiss ve Zajac, 2010; Vossen ve Van Gestel, 2019; Sargut ve Özen, 2015).

## 2.2. Çeviri Kavramı

Çeviri çalışmaları bir fikrin, yerel düzeyde (mikro) ortaya çıkıp örgütler arasında kurumsallaştıktan sonra araçlar yoluyla diğer bölgelere (makro) pazarlama ve farklı bağlamlarda gelişme ve uygulanma süreçlerini incelemektedir. Buna göre, fikir önce somutlaştırılır ve her yerde uygulanabilir olması için genelleştirilir. Sonra, araçlar tarafından abartılır, bilimsel yöntemlerle doğrulanır, kitle iletişim araçlarıyla propagandası yapılmak suretiyle pazarlanır ve moda hâline getirilir. En sonunda, kişi ve örgütler ikna edilerek fikrin ortaklaşa bir eyleme dönüştürülmesi sağlanır (Czarniawska ve Joerges, 1996; Sahlin ve Wedlin, 2008; Sevón, 1996; Sahlin-Andersson, 1996). Tabii, genelleştirilen fikir ya da uygulamanın diğer yerlere (farklı yerel bölgelere) yerleştirilebilirliğini sağlamak için fikir ve uygulamalar yereldeki şartlara göre şekillendirilirler (Morris ve Lancaster, 2005: 208).

Bu noktada çeviri perspektifindeki temel varsayım şudur; transfer edilen yani bir yerden başka bir yere yerleştirilen fikrin hangi unsurlarının değişip değişmeyeceği ve çeviri sürecinde hangi aktör ya da aktörlerin yer alacağı önceden bilinemez. Dolayısıyla çeviri süreçlerinin farklı bağlamlarda gelişmeleri nedeniyle çeviriler benzersiz yani birbirlerinden farklı olacaktır (Wæraas ve Sataøen, 2014: 245).

Çeviri metaforu Czarniawska ve Joerges tarafından ilk defa, editörlüklerini yaptıkları *Translating Organizational Change* adlı kitapta (1996) sunulmuştur. Yazarlar, yerelde ortaya çıkan ve kurumsallaşan başarılı fikirlerin küresel ölçekte uygulanabilmeleri için farklı araçlar yoluyla genelleştirilip eylem planları hâline getirilmelerini, farklı çevrelere uygun hâle getirilerek (çeviri) diğer örgütlere sunulmalarını ve yine örgütler içerisinde farklı şekillerde uygulanmalarını (çeviri) irdelemişlerdir. Zamanla bu eylem planlarının moda hâline gelmelerini ve kurumsallaşmalarını da incelemişlerdir. Ayrıca bu yolla örgütsel değişimi yeniden ele almış ve kurumsallaşma çalışmalarına farklı bir bakış açısı kazandırmışlardır.

Çeviri çalışmaları genel olarak iki düzeyde yürütülmektedir (Røvik, 2016: 292). Bu çalışmalar; örgütler arası çeviri süreçlerini (fikrin oluşması ve yayılması, fikrin farklı mekânlara adapte edilmesi vb.) ve örgüt içi çeviri süreçlerini (direnc, güç ilişkileri, örgüt içi uygulamalar vb.) konu edinmeleri bakımından iki gruba ayrılmaktadır. Örneğin, Røvik (2016), örgütler içerisinde gerçekleşen çeviri süreçlerine ve çevirmenlere odaklanmıştır. Sahlin-Andersson (1996) gibi isimler ise, örgütler arasındaki çevirileri mümkün kılan özel sektör danışmanlarını işaret etmiş ve çeviri süreçlerini genel olarak daha makro bir pencereden bakarak örgütler arasında incelemiştir. Daha genel bir tablo çizen Nielsen, Wæraas ve Dahl (2019: 237) ise, çeviri düzeylerinin makro alan ve mikro alan olmak üzere iki aşamada incelenmesi gerektiğini vurgulayarak çeviri süreçlerinin örgüt üstü ve örgüt içi düzeylerde nasıl farklılaştığını şu şekilde tabloşturmuşlardır.

Tablo 2.2. Makro ve Mikro Düzeyde Çeviri Farklılaşması

	Makro alan (örgüt üstü)	Mikro alan (örgüt içi)
Yönetim fikirlerinin nasıl yayıldığı	Çeşitli aktörlerin yönetim kavramları hakkında bilgi edinmek ve onları geliştirmek için toplandıkları konferanslar, araştırma projeleri, çalıştaylar ve seminerler gibi alan düzeyindeki etkinlikler	Örgütsel bağlamda yeterli uyumu sağlamak için düzenlenen çalıştaylar, projeler, seminerler, toplantılar gibi örgüt düzeyinde etkinlikler
Çevirmenler	Danışmanlar, yönetim guruları, akademi, meslek kuruluşları, hükümet temsilcileri	Yöneticiler, örgütsel gelişim görevlileri, insan kaynakları yönetimi personeli, proje yöneticileri, örgüt içi danışmanlar
Çeviri amacı	Yönetim kavramını mevcut alana özgü mantıklara, değerlere ve normlara uyarlamak	Yönetim fikrini örgüt içerisinde anlamlı olacak şekilde uyarlamak
Çeviri stratejileri	Kopyalama, ekleme, çıkarma, tamamen değiştirme	Kopyalama, ekleme, çıkarma, tamamen değiştirme
Çıktılar	Kitaplar, sunumlar, “en iyi uygulamalar”, “çözüm reçeteleri”	Yönetim kavramının benzersiz örgütsel “versiyonları”, yönetim uygulamaları

**Kaynak:** Nielsen, J. A., Wæraas, A. ve Dahl, K. When management concepts enter the public sector: a dual-level translation perspective. *Public Management Review*. : s. 237.

Örgütler arası çeviri süreçlerinde dikkat edilmesi gereken bazı temel faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Røvik, 2016: 290);

- Kaynak uygulamanın çevrilebilirliği,
- Aktarılan bilginin dönüştürülebilirliği ve
- Kaynak ile alıcı birimler arasındaki benzerliktir.

Yönetim fikir ve uygulamaları örgütler içerisinde de yeniden şekillendirilmekte ve örgütsel süreçlere uygun hâle getirilmektedir. Örgütler bunu çoğaltma (reproduksiyon) yani kopyalama, sınırlı değiştirme ya da kökten değiştirme yoluyla yapmaktadırlar (Røvik, 2016: 296-298). Wæraas ve Sataøen (2014: 245), örgütsel aktörlerin yani çevirmenlerin bu seçeneklerden hangilerine yönelebilecekleri konusunda teknik ve beşeri özellikler gibi çeşitli etkenlere dikkat çekmişlerdir. Buna göre; bir uygulamanın bileşenleri teknik bir yapıya sahipse ve açıkça dile getirildiyse, uygulamanın daha az dönüştürülebilir olmasından dolayı kopyalanması öngörülebilir. Aksine, eğer uygulama daha az açıksa, bir dizi süreci ve insanı içeriyor ve karmaşık bilgi gerektiriyorsa, kopyalamanın yerine dönüşüme uğraması daha olasıdır. Ayrıca örgütsel alanlar da çevirileri etkileyebilir. Örneğin hastaneler güçlü bir şekilde kurumsallaşmış örgütsel alanların üyeleridirler. Bu nedenle örgütsel aktörler çeviri süreçlerinde kendilerini izomorfik baskılardan ötürü çok da özgür hissedemezler ve uygulamada çok fazla farklılaşamazlar (Wæraas ve Sataøen, 2014).

Dolayısıyla, örgütler köklü moda göre hareket edip fikri tamamen değiştiriyorlarsa heterojenlik, çoğaltma moduna göre hareket edip aynı şekilde kopyalıyorsa (mümkün olduğu kadar) homojenlik artacaktır. Ayrıca, yönetim uygulamalarının belirli bir kültüre uymadığı zamanlarda da köklü değişimler söz konusu olabilir (Wæraas ve Sataøen, 2014: 244-245).

Çeviri konusunda örgüt içi süreçlere odaklanan diğer bazı çalışmalar ise şu şekildedir:

Madsen’e göre (2019: 17) örgüt içi çeviri süreçlerinde;

- İçeriğin anlaşılabilir ve kolay çevrilebilir olması,
- Çevirmenin çeviriyi örgütün üst, orta ve alt katmanlarına uyarlayabilmesi, ortak bir dil oluşturabilmesi, çeviri içeriğini örgütteki benzer kavram ve uygulamalardan ayırabilmesi, soyut içerikleri somut uygulamalara

dönüştürülebilirliği, öznelikten kaçınarak içeriğe ön yargılarından uzak bir şekilde yaklaşabilmesi ve

- Örgüt çalışanlarının yeni uygulamaya hazır hâle getirilmeleri ve içeriğin mümkün olan en fazla sayıda kişiye ulaştırılabilirliği gerekmektedir.

Becker-Ritterspach, Saka-Helmhout ve Hotho ise örgüt içinde çeviriyi başarılı kılan faktörleri şu şekilde sıralamışlardır (2010: 26):

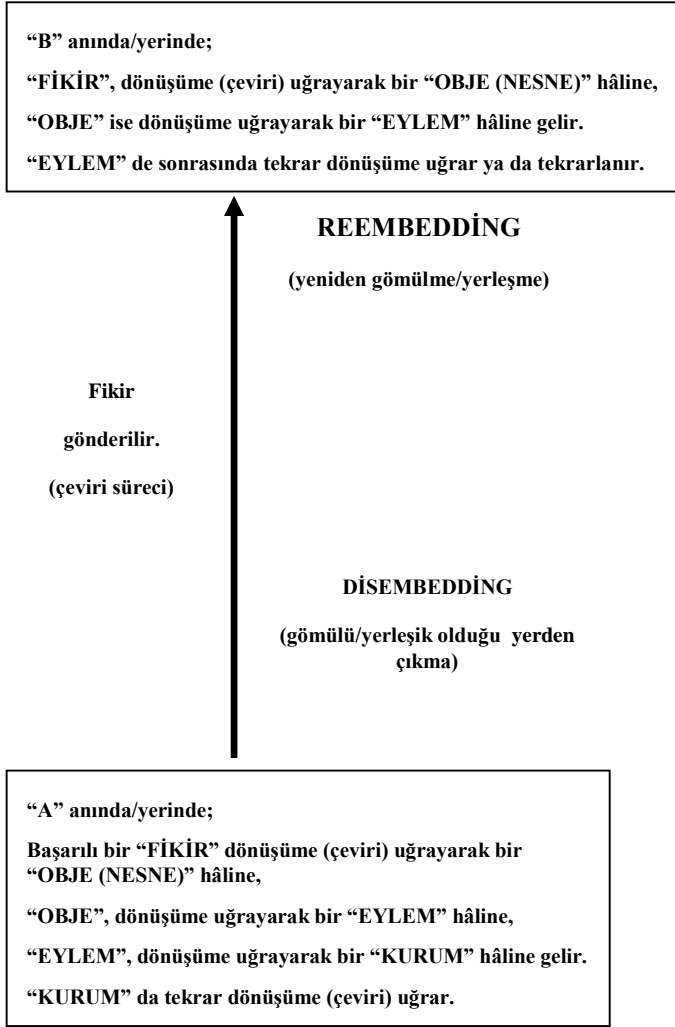
- Farklı örgütsel düzeyleri kapsayan daha geniş bir çeviri
- Hiyerarşik düzeyde daha geniş bir katılım ve işbirliği
- Yetkilendirme
- Yüksek bağlılık
- Daha yumuşak örgütsel sınırlar

Mikro düzeydeki eylemleri inceleyen az sayıda araştırardan biri olan “Transforming New Ideas into Practice: An Activity Based Perspective on the Institutionalization of Practices” isimli makalede Reay vd. (2013) yeni fikir ve uygulamaların örgütler içerisinde nasıl dâhil edildiklerini ve nasıl benimsendiklerini incelemişlerdir. Buna göre (2013: 983-985), yöneticiler çeviri sürecine dikkat etmeli ve sürekli bir gözlem ve çaba içerisinde olmalıdırlar. Fikrin asıl uygulayıcılara ulaşması ve teoriden pratiğe dönüştürülmesi sağlanmalıdır. Ayrıca çeviri sürecinde çalışanlar tarafından farklı algılanan konuları ise örgütsel ihtiyaç ve özelliklere göre bütünleştirebilmelidirler.

### 2.2.1. Çeviri Süreci

Czarniawska ve Joerges (1996), herhangi bir yerde ortaya çıkan ve kurumsallaşan başarılı bir yönetim fikrinin başka mekânlarda uygulanabilirliği için bazı araçlar vasıtasıyla çeviriye uğratılıp önce genelleştirilmesini; sonrasında, genelleştirilen bu fikrin yerel bağlamdan alınarak başka mekânlara yerleştirilmesini -bu esnada fikir tekrar çeviriye maruz kalır- ve yerleştirilen yerde tekrar kurumsallaşmasını çözümlenmişlerdir. Bu süreci de fikirlerin yolculuğu/seyahati metaforuyla açıklamışlardır. Buna göre “A” anında/yerinde kurumsallaşmış başarılı bir yönetim fikri yerel bağlamdan koparılıp (disembedding) her yerde uygulanabilir bir hâle getirilir. Fikir böylelikle yerleşik olduğu mekândan çıkarılıp başka mekânlara (örneğin “B” anına/yerine) yerleştirilir (reembedding).

Bir fikrin yereldeki kaynaktan başka bir yere yerleştirilmesi Şekil 2. 1’de açıklanmıştır (Czarniawska ve Joerges, 1996: 26).



Şekil 2. 1. Çeviri Süreci

**Kaynak:** Czarniawska B. ve Joerges B. *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co. : s. 26’dan uyarlanmıştır.

Şimdi bu sürecin aşamalarını başlıklar hâlinde açıklayalım.

### 2.2.1.a. Fikirlerin Yolculuğa Uygun Hâle (Obje) Getirilmesi

Yönetim fikirlerinin yerelden küresel boyuta yerleştirilmeleri için öncelikle somutlaştırılmaları ve genelleştirilmeleri gerekmektedir. Bu sayede gelişmiş bir ülkede ya da örgütte tartışmasız derecede başarılı olmuş bir girişimin doğrudan bir kopyası olan bir proje çok farklı şartlar altında bile olsa kabul edilebilir duruma gelir. Örneğin, gelişmekte olan ülkelere yerleştirilen kalkınma projeleri ve teknoloji transferleri fikirlerin somutlaştırılmalarına örnek olarak verilebilir (Czarniawska ve Joerges, 1996: 18-19).

Sahlin ve Wedlin, yönetim fikir ve uygulamalarının küresel ölçeğe yerleştirilmeleri öncesinde bazı aşamalardan geçirilip (çeviri kuralları) yolculuğa uygun hâle getirildiklerini işaret etmektedirler. Buna göre (2008: 226);

▪ İlk kural bağlamla ilgilidir. Yerel olan fikir daha fazla genelleştirilir ve diğerlerinin taklit etmesi ya da benimsemesi için uygun bir hâle getirilir. Örneğin bu

durum, birinin kendi uygulama ve deneyimini diğerlerine ilginç hâle gelecek şekilde anlatmasıyla başlayabilir.

▪ Bir diğer kural mantıkla ilgilidir. Gelişmelere daha rasyonel anlamlar kazandırılır ve fikrin, problemlerin çözümü için gerekli olduğuna işaret edilir. Genellikle modelin (fikrin) olumlu özelliklerine odaklanılır ve başka yerlerde de uygulanması mümkün hâle getirilir.

▪ Son kural ise formülleştirmeye ilgilidir. Fikir ya da model, kendisinden daha kolay bahsedilmesi, hatırlanması ve dikkat çekmesi amacıyla etiketlenir (örneğin TKY) ve abartılı bir şekilde sunulur. Belirli bir prosedürü yapılandırmak, anlamlandırmak ve anlatmak veya başkalarının dikkatini belirli bir gelişmeye çekmek için kavramlar, kategoriler, prototipler, karşı örnekler, referanslar ve ideolojik çerçeveler kullanılır.

Yayılan fikirler alıcılara mantıklı gelecek şekilde çerçevelenir ve genel olarak bilinen ve kabul edilen terimler yoluyla sunulurlar (Sahlin ve Wedlin, 2008: 225). Bu fikirler ayrıca tecrübe edilen problemlere anlamlı bir şekilde bağlanırlar. Çünkü, ya durgunluk zamanlarında yeni bir fırsat ya da belirli bir problem karşısında çözüm olarak sunulurlar. Bu noktada fikrin ne olduğundan ziyade ne kadar büyük ölçekli olduğu konusu daha önemlidir. Bu yüzden büyük binalar küçük binalara göre daha fazla takdir toplar; büyük araştırma projeleri, kuruluşlara, küçük olanlardan daha iyi görünür ve uzun dönem planlar kısa dönem planlara göre daha önemli farz edilir. Dolayısıyla büyük projelere ilgi çok daha büyük olur. Çünkü büyüklük, başlamak üzere olan birçok eyleme anlam ve meşruiyet kazandırır. Büyük ölçekli bir nehir vadisi projesi er ya da geç bir nehir ve vadiyle, belirli bir insan grubu ve çıkar gruplarıyla, mevcut makine ve kaynaklarla buluşur (Czarniawska ve Joerges, 1996: 40-41).

Tabii, başarılı deneyim ve uygulamalar oldukları gibi değil, standardize edilmiş model ve sunumları hazırlanarak yayılmaya hazır hâle getirilir (Sahlin-Andersson, 1996: 78). Çünkü yerelde keşfedilmiş bir yönetim fikrinin farklı mekânlarda yayılımını sağlamak için öncelikle genelleştirilmesi ve ortaya çıktığı yerin karakteristik özelliklerinden arındırılması gerekir. Böylelikle fikir en geniş mekânı kapsayacak ve en fazla sayıda örgütte uygulanabilecek hâle getirilir. Aktörler, genellikle, yönetim fikrini yerleştirdikleri yerin kültürel kodlarını da göz önünde bulundururlar (Rottenburg, 1996: 214).

Fikirleri nesnelleştirmenin en basit yolu onları dilsel eserlere dönüştürmektir. Eylemlerin etiketlenmesiyle modernlik, kamu yararı, demokrasi veya otonomi gibi temel fikirlerle ilişkili ve bir şekilde arzu edilen çağrışımlar oluşturulur. Kelimeler benzer bağlamlarda sorgulanamaz bir şekilde sık tekrarlamalarla etiketlere dönüştürülür. En başarılı etiketler kendilerini kurumsallaştırır. Fikirleri nesnelere dönüştürmenin bir diğer yolu tasarımdır. Tasarım, hayalleri ya da fikirleri bir grafik formuna dönüştürmektir. Bu sayede fikir somutlaştırılır ve herkesin aklına aynı şeyi getirir. Dolayısıyla tasarım, fikri bünyesinde barındıran fiziki bir varlık hâline gelir (Czarniawska ve Joerges, 1996: 32-33).

### 2.2.1.b. Fikirlerin Araçlar Yoluyla Yolculuğa Çıkmaları ve Eylem Hâline Gelmeleri

Aracılık, İskandinav kurumsalcılığı çalışmalarında çeviri sürecinde yatay (örgütler arası) ya da dikey (örgüt içi) olarak gerçekleştirilen ikna sürecini ifade eder. Araçlar da



bu süreçte faaliyet gösteren kişi, grup ya da örgütlerdir (Homburg, Dijkshoorn ve Thaens, 2014: 433-434). Fikirler yolculukları için ihtiyaç duydukları enerjiyi ya fikrin oluşturucusundan ya da bu fikri kendileri ya da başkalarının kullanımı için harekete geçiren araçlardan almaktadır (Czarniawska ve Joerges, 1996). Çünkü, fikirlerin geniş bir alana yayılma durumu onların sadece güçlü fikirler olmalarından değil, dolaşım sırasında güçlenmelerinden de kaynaklanmaktadır. Bu fikirler çoğu zaman özellikleri nedeniyle değil, onları taşıyan ve destekleyenler yani araçlar nedeniyle popüler hâle gelmektedir. Bu araçlar fikir taşıyıcıları gibi hareket ederler (Sahlin ve Wedlin, 2008). Örgütlere, fikirlerin yerel düzeyin özelliklerine göre çevrilip uygulanmaları konusunda danışmanlık yapar ve onları bu konuda teşvik ederler. Araçlar büyük bellek sistemlerine, kitlesel basım ve kitle iletişim araçlarına sahip teknoloji vasıtasıyla bu süreci hızlandırır ve fikirleri moda hâline gelmeleri ya da kurumsallaşmaları için farklı yerlere yerleştirirler (Czarniawska ve Joerges, 1996). Örgütsel alanda sürekli olarak başarı ya da başarısızlık hikâyeleri, biraz da abartılı olarak, döner dolaşır. Örneğin medya bu noktada önemli bir araçtır. İş danışmanları da örgütsel hayat hakkında hikâyeler inşa eder ve yayarlar. Ayrıca örgütlere, örgütsel değişim için kıyaslama (benchmarking), değişim mühendisliği (reengineering) gibi yöntemler sunup bu konularda yazılar yazarlar. İş dünyasının önde gelen isimleri biyografiler yazıp karşılaştıkları problemleri ve başarı reçetelerini paylaşırlar. Yöneticilik kurslarında çeşitli firmaların deneyimleri aktarılır. Örgütler arasında çalışanlar vasıtasıyla da haberler yayılabilir. Tüm bu araçlar fikirlerin zaman ve mekân içerisinde seyahatinin gerçekleşmesine neden olmaktadır (Sevón, 1996: 65).

Yerleştirme sürecindeki araştırmacılar, danışmanlar, medya, uzman komiteler ya da uluslararası organizasyonlar gibi fikir taşıyıcıları (editörler/dizgiciler); bir paketi ya da hastalığı taşıyıcı gibi pasif bir şekilde değil, süreci aktif bir şekilde etkileyen ya da fikirleri çıkarlarına göre şekillendiren unsurlar olarak ele alınmalıdır. Araçlık eden kuruluşlar uygulama ve modelleri örgütsel ve kurumsal değişim ve gelişime neden olacak şekilde teori hâline getirirler (Sahlin ve Wedlin, 2008: 229).

Tabii, yayılma sürecinin bazen tesadüfi olaylar ya da az kontrollü süreçler yoluyla da şekillendiğini eklememiz gerekir. Çünkü politik, teknolojik ya da sosyal olsun birçok fikir tesadüfi olarak gerçekleşmiştir. Örneğin buhar makinesinin amacı -iddiaya göre- buhar israfını önlemektir (Czarniawska ve Joerges, 1996: 46).

Araçlar, örgütsel bir problem oluşturarak kitle iletişim araçlarıyla kamuoyunun dikkatini çeker ve örgütleri de çözüm fikrini benimsemeleri noktasında hazır hâle getirirler. Çünkü bir problem dikkatlerin odağında olduğu müddetçe o problemle ilgili olan fikrin hayata geçirilme şansı daha fazla olur. Bu aşamada “fikir neden eyleme geçirilmelidir?” sorusu irdelenerek, eylemin bilişsel ve maddi yönleri ile ilgili pozitif hisler uyandırılır. Örgütler, fikri, ya diğer örgütlerden geri kalmamak için ya da daha iyi bir performans yakalamak için hızla benimser ve eyleme dönüştürürler. Zamanla daha çok insan, bu fikri kendileri için çevirmeye ikna edilir ve fikir ortaklaşa bir eyleme dönüştürülür (Czarniawska ve Joerges, 1996).

### 2.2.1.c. Eylem Hâline Gelen Fikirlerin Kurumsallaşmaları

Örgütler arasında moda hâline gelen fikirler ancak uzun bir zaman boyunca devam ettiklerinde kurumsallaşabilirler. Dolayısıyla her yönetim fikrinin kurum hâline gelmesi beklenmemelidir (Czarniawska ve Joerges, 1996: 38; Abrahamson, 1996: 136).

Yeni uygulamaların başarılı bir şekilde kurumsallaşması, bu uygulamaların yerleştirildikleri yerin özelliklerine ve anlam sistemlerine ne ölçüde çevrildiklerine ve yerel aktörler tarafından ne ölçüde benimsendiklerine bağlıdır (Becker-Ritterspach, Saka-Helmhout ve Hotho, 2010: 9).

Moda hâline gelen yönetim fikirlerinin tamamı belirli bir mekânda örgütlerin tamamı tarafından uygulanmaz. Modayı kendi özelliklerine uygun olan örgütler alır. Örgütler az çok benzer uygulamaları kazanarak zaman/mekân birliklerini yani örgüt topluluklarını oluştururlar. Aynı örgütsel alanda bulunan örgütler bu yönetim fikirlerinden bazılarını seçip uygulamaya koyabilir ya da var olanı silebilirler. Sonuçta, yinelenen bir şekilde seçilen fikirler kurumsal statü kazanır. Kısacası; moda, fikir çeşitliliğini getirir, örgütsel alandaki örgütler bu fikirlerden bazılarını seçer ve onu takip ederek modayı oluşturur. Örgütler süregelen bir modayı reddetmekten imtina ederek ya da yeni bir modayı göklere çıkararak uzun bir süre boyunca benimseyip devam ettirdiklerinde kurumsallaşma sağlanır. Başka bir deyişle; bir moda yerine başka bir moda geçtiğinde ilki değişmeden kalıp devam ediyorsa kurumsallaşmış eylem hâline gelmiş denebilir; kalabildiği kadar da hayatta kalmaya devam eder (Czarniawska ve Joerges, 1996: 37-39).

### 2.3. Çeviri Konusunda Bazı Araştırmalar

İskandinav kurumsalcılığının temel kavramı olan çeviri konusunda genellikle ülkeler arası ya da ülke içi karşılaştırmalar yapmak suretiyle çalışmalar yürütülmektedir. Bu çalışmalar çoğu defa yönetim fikir ve uygulamalarını konu edinirken, bazı çalışmalar ise örgüt biçimlerinin çeviri süreçlerini ve bu süreçte etkili olan aktörleri araştırmaktadır. Aşağıda ülkeler arası çeviri süreçlerini konu edinen bazı önemli çalışmalar sunulmuştur.

Saka (2004), Japon çalışma sisteminin yayılma sürecini konu edindiği çalışmasında, Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren Japonya merkezli üç çok uluslu otomotiv şirketini (bağlı kuruluşlar), Birleşik Krallık orijinli diğer işletmelerle karşılaştırmalı olarak çözümlenmiş; kurumsal ve örgütsel düzeylerde Japon çalışma sisteminin disiplin, sadakat, informellik ve ortaklaşa değerleri merkeze alan yapısal, kültürel, kontrolle ilgili vb. özelliklerinin yayılma sürecini ve bu özelliklerin örgütlerdeki aktörler tarafından nasıl çeviriye uğradığını incelemiştir. Ayrıca kurumsal ve örgütsel farklılıkların Birleşik Krallık'taki bağlı kuruluşlarda çalışan işçilerin tutumlarını ne ölçüde etkilediği yani Japon çalışma sisteminin çalışanlar tarafından ne ölçüde benimsendiği araştırılmıştır. Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren Japonya merkezli her üç şirkette de Japon çalışma sistemlerinin benimsenmesinde ülkeler arası kurumsal farklılıklar ve eylemleri şekillendirme sürecinde etkili olan çıkarlar/aktörler nedeniyle önemli farklılıklar görülmüştür. Yayılma sürecini, şirketlerin fiziksel, finansal ve beşeri kaynaklarının yapısı ve aktörler

arası etkileşim düzeyi gibi özellikler de etkilemiştir. Örneğin Britanya'daki Japon şirketlerinde çalışan Japon asıllı çalışanların çokluğu ve özellikle yönetimdeki ağırlıkları yayılımı daha etkili kılmıştır.

Johnson ve Hagström (2005), 1960'lı yılların başında ABD'nin New York şehrinde bulunan Rockefeller Üniversitesi'nde keşfedilen ve madde bağımlılığı tedavisinde kullanılan bir uyuşturucu madde olan metadon adlı maddenin, aynı üniversitede bir yıl misafir araştırmacı olarak bulunan İsveç'li Lars Magnus Gunne tarafından İsveç'e getirilme sürecini konu edindiği çalışmasında; tedavi yönteminin ABD'de olduğu gibi aynı şekilde uygulandığını fakat hem iki ülke arasındaki mevcut şartların farklı oluşu hem de tedavi yöntemi konusunda tartışmaya dâhil olan destekçiler, karşıt görüşlüler, şüpheçiler ve bürokratlar gibi farklı aktörlerin etkileri nedeniyle çeviri sürecinin farklı bir biçimde cereyan ettiğini ve meşruiyet tartışmalarının doğduğunu belirtmişlerdir. Uzun yıllar sonra benimsenen ve meşruiyet kazanan bu tedavi yöntemi konusunda farklı aktörler çeviri sürecini birlikte şekillendirmişlerdir. Dolayısıyla çeviri sürecini -bu örnekte de görüldüğü gibi- karşıt grupların üstünlük kurmak için rekabet ettiği bir süreç olarak görmek de mümkündür.

Zilber (2006), 1990'lı yılların ikinci yarısında, dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi İsrail'de de ileri teknoloji endüstrisinin hızla gelişmesinde piyasadaki çeşitli oyuncuların (aktörlerin) karar ve eylemlerini etkileyen ortaklaşa anlam sistemlerinin rolüne vurgu yapmış; bu sistemlerin İsrail'e özgü ve toplumun geçmişten beri süregelen sosyokültürel yapısıyla ilgili olan daha geniş anlam sistemlerinden nasıl doğduğunu ve zaman içerisinde toplumsal ve örgütsel alanlara nasıl çevrildiğini incelemiştir. Buna göre, ileri teknoloji endüstrisinin rasyonel mitleri, İsrail'e özgü daha geniş kültürel anlam sistemlerini yansıtmaktaydı. İleri teknoloji; söz konusu dönemde medyadaki haberler, borsa işlemleri ve hacimleri, iş ilanları gibi birçok alanda etkisini göstermiştir. Bu sektördeki gelişmeler modern Batı ve modern İsrail hayalinin gerçekleştirilmesi anlamına gelmekteydi. Bu nedenle, İsrail ileri teknolojisi; rasyonelliğe ve ilerlemeye vurgu yapılarak, daha hızlı bir değişimi hedefleyerek, bireyi merkeze yerleştirerek ve modernitenin bir aracı olarak ulus devlete vurgu yaparak modernitenin somut hâli olarak tasvir edilmiştir.

Becker-Ritterspach'a göre (2006), çok uluslu bir şirketin farklı ülkelerde faaliyet gösteren kuruluşları, içerisinde buldukları toplumsal ve örgütsel şartlar nedeniyle alt sistemler düzeyinde farklılaşabilirler. Bu nedenle bir kuruluşun diğerine bilgi yerleştirmesi gerçekleştirilirken, söz konusu bilgi, kaynağını aldığı alt birimin yapısal özelliklerini yansıtacağından yerleştirildiği alt birimin yapısal özelliklerine uygun olmayabilir. Dolayısıyla, çok uluslu şirketler çevreden yerleştirecekleri yönetim fikirlerini bütün alt kuruluşlarını kapsayarak şekilde bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeli ve o yönde hareket etmelidirler. Ayrıca, kısmi bir uygulama durumunda da yerleştirilen bilginin hangi alt birimlere uygun olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Pedersen (2007), çevreye zararlı olduğu düşünülen ürünlere ve faaliyetlere uygulanan ekolojik verginin (eco-tax) İskandinav ülkeleri olan İsveç, Norveç ve Danimarka'da endüstri ve tarım alanlarında nasıl hayata geçirildiğini ve bu

ülkelerin; vergi modeli, vergi düzeyi ve vergi gelirinin geri dönüşümü (kaynak olarak nerelere aktarıldığı) gibi konularda nasıl farklılaştığını araştırmıştır. Ekolojik vergi; söz konusu alanlarda faaliyet gösteren örgütler, çıkar grupları, siyasi partiler ve uzmanlar gibi farklı aktörlerin etkileri sonucunda çeviriye uğramış ve her üç ülkede de farklı şekillerde uygulanmıştır. Tabii, bu noktada kişi ve örgütlerin kendi çıkarlarını gözetmen rasyonel bir bakış açısına sahip olmaları, kurumsal çevrenin etkileri, idarenin politik problemlere çözüm bulma çabası ve bütçe konusundaki kaygıları gibi birçok faktör de önemli bir rol oynamıştır.

Becker-Ritterspach vd. (2010), Hollanda kökenli çok uluslu bir şirketin Almanya ve İngiltere'de bulunan bağlı kuruluşlarının merkezden yerleştirilen yönetim fikir ve uygulamaları konularındaki çeviri süreçlerini, faaliyetlerini ve öğrenme çıktılarını incelemiş ve Almanya'daki bağlı kuruluşun bu süreçte daha etkili olduğunu saptamıştır. Buna göre, farklı örgütsel düzeyleri kapsayan, hiyerarşik düzeyde daha geniş bir katılım ve işbirliğini sağlayan, yetkilendirme konusunda çalışanlarını güçlendiren ve daha yumuşak örgütsel sınırlara sahip olan örgütlerin çeviri süreçlerinde daha başarılı oldukları görülmüştür. Yani kurumsal bağlamlardaki farklılıklar çeviri sürecini etkilemiştir. Ayrıca, çalışan katılımını sağlamak için bilinçli bir çaba gerekebileceğine işaret eden yazarlar, yerel aktörlerin ancak bu sayede yerleştirilen uygulamalarla ilgileneceklerini, kendilerini bu işin bir parçası olarak göreceklarını ve süreci sahipleneceklerini ileri sürmüşlerdir. Bu da yerleştirilen uygulamanın kurumsallaşması noktasında kritik bir faktördür.

Lamb ve Currie (2011) ise, Amerikan yüksek lisans eğitim modelinin Çin'e nasıl yerleştirildiği, bu yerleştirme sürecinde nasıl bir değişikliğe maruz kaldığını ve ne şekilde uygulandığını araştırmışlardır. Çin'de Amerikan eğitim sistemini uygulayan üniversiteleri inceleyen yazarlar, pazar mantığının bu değişimi nasıl etkilediğini ve dönüştürdüğünü araştırmışlardır. Araştırmada çeviri sonuçlarının anlamlı derecede bir uyarılma ve değişiklik göstermediği, yerleştirilen eğitim modelinin biçim ve uygulama açısından büyük ölçüde değişmeden kaldığı ve çeviri sürecinde pazar mantığının ciddi anlamda etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada farklı coğrafyalara yayılan yönetim fikirlerinin piyasa gibi yapılar tarafından da şekillenebileceği ileri sürülmüştür. Buna göre, bir yönetim fikrine uyum sağlama sadece sözde değil özde de olmalı, fikirler üzerinde derinlemesine düşünerek uygulanabilirlikleri farklı bağlamlarda sorgulanmalı ve neyin uyarlanacağı sorusundan ziyade nasıl uyarlanacağı sorusuna odaklanılmalıdır.

Yine 2013 yılında yazılan başka bir makalede Kirkpatrick ve arkadaşları 1970'lerde Amerika'nın Baltimore eyaletinde bulunan John Hopkins Hastanesi'nde uygulanmaya başlayan ve sonraki süreçte dünyaya yayılan "hastane yönetim modeli"nin İngiltere, Danimarka, İtalya ve Fransa'nın sağlık sistemlerine yerleştirilme sürecinde nasıl bir dönüşüme uğradığını ve ne şekilde farklılaştığını çalışmışlardır. Hastane yönetim modelinde temel amaç, özel sektördeki uygulamaları taklit ederek hasta bakım maliyetlerini düşürmektir. Bu modelin söz konusu ülkelerin sağlık sistemlerindeki uygulamalarına ve sonuçlarına dikkat çeken yazarlar, ulusal kurumların çeviri süreçlerini nasıl

etkilediğini incelemişlerdir. Yazarlar ayrıca etkin ve değişime açık aktörler tarafından desteklenen yönetim modellerinin örgütler arasında sadece görünürde değil, gerçek anlamda uygulanıp yerleşik hâle gelebileceklerini ve zamanla kurumsallaşabileceklerini de öne sürmüşlerdir.

Hyndman ve arkadaşları (2014) ise, YKY ile ilgili olarak son otuz yılda Birleşik Krallık, İtalya ve Avusturya'da merkezi hükümet düzeyinde muhasebe ve bütçeleme sistemlerindeki değişimlere odaklanmış; reformlar konusunda tarihte farklı başlangıç noktalarından yola çıkan her üç ülkenin farklı adımlarla da olsa benzer muhasebe reformlarını hayata geçirdiklerini tespit etmişlerdir. Muhasebe ve bütçeleme sistemlerindeki değişimler en hızlı Birleşik Krallık'ta, sonrasında ise sırasıyla Avusturya ve İtalya'da görülmüştür. Süreçler her üç ülkede de farklı kesimlerin karar ve tartışmalarından etkilenmiş ve aynı sistemin farklı yönleri öne çıkarılmıştır. Ayrıca yeni sistem her üç ülkede de mevcut olan muhasebe ve bütçeleme sistemleri üzerine inşa edilmiştir.

Bir başka önemli çalışmada, Surachaikulwattana ve Phillips (2020), bir Amerikan örgüt biçimi olan Akademik Sağlık Bilimleri Merkezi (Academic Health Science Centre) fikrinin İngiliz sağlık sistemine yerleştirilme sürecini ve zaman içerisinde farklı aktörlerin etkilerini incelemişlerdir. Yazarlar, çeviri sürecinin çeviri literatüründe betimlendiği şekilde her zaman doğrusal ve amaçlı bir şekilde gerçekleşmediğini ifade ederek bu süreci genellikle birden çok aktörün, birden çok çözümün ve sorunun çeşitli yapılarının karmaşık şekillerde etkileşim içinde olduğu bir tür "çöp tenekesi" (garbage can) olarak tasvir etmektedirler. Çalışmada ayrıca, çevirilerin başarılı olabilmesi için kolaylaştırıcı saha koşullarının yani uygun bir ortamın ve strateji işini gerçekleştirecek enerji ve kaynaklara sahip stratejik aktörlerin eş zamanlı mevcudiyetinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bu nedenle başarılı çeviri, sadece örgüt biçiminin özelliklerinden veya kaynak alan ile alıcı alanlar arasındaki etkileşimden ibaret değildir. Başarılı çeviri, fikri kimin çevirdiğine, fikrin nasıl paketlenmesine ve çeviri işinin zamanlamasına bağlıdır. Örneğin, kilit konumdaki aktörlerin ilgi odağındaki konular, fikrin yorumlanma ve yeniden inşa edilme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, başarılı çeviri, paydaşlardan destek almak için eylemler de gerektirir. Örneğin, aktörler, örgüt biçimini zamanın baskın siyasi gündemiyle uyumlu hâle getirebilir ya da fikri, paydaşların çıkarlarıyla bağlantı kurarak sunabilir. Ayrıca, zamana uygun fikir ve uygulamaların gerçekleşme şansı da daha yüksektir.

Başka bir makalede (2007) Özen ve Berkman, TKY'nin farklı aktör ve çıkar grupları vasıtasıyla ülkemize yayılması sürecine odaklanmışlardır. Yazarlara göre TKY fikri ortaya çıktığı dönemde bireysel, örgütsel ve sosyal düzeylerdeki tüm problemlere bir çözüm olarak sunulmuştur. Fakat ülkemizdeki TKY anlayışı ABD'deki ve diğer ülkelerdeki TKY anlayışından büyük ölçüde ayrılmış, dolayısıyla çeviri sürecindeki aktörlerin de etkisiyle söylemler ve uygulamalar konusunda farklılaşmıştır.

Diğer bazı çalışmalarda ise, örneğin "YKY" anlayışının İngiltere'den Avustralya ve İsveç'e (Solli, Demediuk, ve Sims, 2005), "aile dostu şirket" kavramının Amerika'dan İsrail'e (Frenkel, 2005a), "bilimsel yönetim" ve "insan kaynakları yönetimi" fikirlerinin Amerika'dan İsrail'e

(Frenkel, 2005b), "örgütsel uygulamalar"ın Japonya'dan Amerika'ya (Westney ve Piekkari, 2020) yerleştirilmeleri ve ne tür bir çeviri sürecinden geçtikleri incelenmiştir.

Şimdi de bir yönetim uygulaması ya da örgüt biçiminin ülke içerisinde nasıl farklılaştığı ve çeşitli aktörlerin etkisiyle hangi çeviri süreçlerinden geçtiği konularında yürütülmüş bazı çalışmalara bakalım.

Morris ve Lancaster (2005), Birleşik Krallık'ta, bir yönetim fikri olan "yalın yönetim" kavramının, kitlesel üretimden pazar karakteristikleri, üretim teknolojileri, sanayi yapısı ve iş süreçleri gibi birçok yönden farklı olan yapı endüstrisine yerleştirilmesini ve sektörler arası farklılığın çeviri sürecini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Hükümetin, yapı endüstrisindeki işletmelerin verimlilik, kalite vb. problemlerine çözüm olarak sunduğu ve orijini kitlesel üretim olan "yalın yönetim" kavramı, yerleştirildiği işletmelerde farklı bağlamlarda incelenmiş, anket ve mülakatlar yapılmış ve fikrin söylemsel ve sembolik yönlerinin bu sektördeki firmaların günlük iş yapma süreçlerine ne şekilde entegre edildiği incelenmiştir. İşletmeler yalın yönetim fikrinin farklı prensiplerine ağırlık verdiklerinden dolayı uygulamada farklılaşmış ve hem örgütler arası hem de örgütsel düzeyde farklı çeviriler söz konusu olmuştur. Yazarlara göre, kitlesel üretim ve yapı endüstrisi arasında olduğu gibi, iş ilişkileri ve iş süreçleri birbirine uzak olan alanlarda çeviri süreci daha karmaşık bir hâl alabilmektedir.

Funck makalesinde (2007), İsveç'te bulunan kamu hastaneleri ve diğer sağlık kuruluşlarının 1980'li yıllardan beri yaşadıkları finansal problemlere çözüm olması amacıyla, bir stratejik yönetim uygulaması olan ve genel olarak özel sektörde uygulanan Balanced Scorecard'ın (BSC [Dengeli Karne ya da Kurumsal Karne]) bu kuruluşlarda uygulanmak üzere yeniden tasarlanması sürecine; ayrıca politikacılar, idareciler ve medikal uzmanlar gibi farklı kesimlerin bu süreçteki etkilerine değinmiştir. Buna göre, farklı kesimler sistem içerisindeki farklı ilkelere (finans, müşteriler, iç süreçler, yenilik/öğrenme) öncelik vermişlerdir. Örneğin; BSC idareye göre kontrol ve finans, medikal uzmanlara göre kaynaklara ulaşma aracı, politikacılara göre ise meşruiyet ve finans aracı olarak görülmüştür. Araştırmaya göre her üç grubun da öncelik ve çıkarları farklıyken BSC bunları dengelemiştir; çünkü BSC şemasında her dört ilkeye de eşit derecede önem verilmiştir. Ayrıca BSC sistemi çeviriye uğradığından özel sektörde uygulanan yöntemin aksine, daha çok bir muhasebe sistemi olarak kullanılmıştır.

Waldorff (2013), Danimarka'da 2007 yılının başında kamu sektörünün faaliyetlerini daha etkin hâle getirmek amacıyla yürürlüğe konan kamu sektörü ulusal reformunun bir parçası olarak yeniden yapılandırılan sağlık merkezlerinin (sağlık ocakları) çeviri sürecinde nasıl şekillendirildiği konusunu incelemiştir. Buna göre sürecin başında yeni kavramla ilgili çok açık tanımlamalar bulunmadığından ve belirli bir model belirlenmediğinden dolayı bu konuda kendilerine sorumluluk verilen belediyeler (18 belediye), farklı aktörler ve farklı kurumsal mantıkların etkileriyle farklı örgütsel formlara ve uygulamalara sahip üç sağlık merkezi türü oluşturmuşlardır. Ayrıca aktörlerin yerel işbirlikleri, çatışma ve müzakere konularındaki deneyimleri de bu süreçte etkili olmuştur.

Reay vd. (2013), bir yönetim fikri olan “takım çalışması” kavramının farklı uzmanlıklara sahip sağlık çalışanları arasındaki uygulamasını incelemiştir. Yapılan araştırmada yeni uygulamaların önce bireysel olarak anlamlandırıldıktan sonra ortaklaşa anlamlara dönüştürüldüğü saptanmıştır. Buna göre, örgütteki bireyler yeni uygulamalar üzerinde değişiklikler yaparak onları farklı şekillerde anlamlandırabilirler. Yani, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen farklı çeviriler söz konusu olabilir. Yöneticiler bireyleri bu konuda desteklemekle birlikte, süreci örgütsel ihtiyaç ve değerlerle eşleşecek ve bir anlam bütünlüğü oluşturacak şekilde yapılandırmalıdır. Ayrıca, yöneticiler süreci uzaktan idare etmek yerine ön cephede bulunup profesyonellerle ilgilenmeli ve uygulamanın alışkanlık hâline getirilmesine destek vermelidirler. Çalışmada örgütsel düzeyde benimsenen fikrin, uygulamalarda hayata geçirilmediği takdirde istenen etkinliğin sağlanamayacağı da vurgulanmıştır. Yani gerçek başarı, fikrin kabul edilmesinden ziyade uygulamalarda görünür olmasıdır.

Wæraas ve Sataøen (2014), Norveç’teki hastanelerin bir yönetim uygulaması olan “itibar yönetimi” kavramını kendi şartlarına uyarlamak için uyguladıkları çeviri süreçlerini incelemiştir. Buna göre hastaneler itibar yönetimi kavramının birden fazla versiyonunu üretmek yerine, itibar yönetimi kavramının değiştirilmiş bir versiyonunu birbirlerine paralel şekillerde uygulamışlardır. Bulgular, hastanelerin, itibar yönetimi kavramının bazı bileşenlerini sürece dâhil edip bazılarını da hariç tuttuklarını ve çeviri süreçlerinin güçlü bir örgütsel alana sahip olan hastanelerde benzer bir biçimde geliştiğini işaret etmektedir.

Nielsen, Mathiassen ve Newell (2021), Danimarka’da, kamu sektörü dijital dönüşüm programı çerçevesinde hasta bakıcılar için mobil teknoloji kullanımının tüm evde bakım alanlarına uygulanması fikrinin zaman içerisindeki yolculuğunu incelemiş ve fikrin farklı aktörler tarafından çok yönlü bir şekilde benimsendiğini dile getirmişlerdir. Bu sonuçtan yola çıkarak, yönetim fikirlerinin tek yönlü bir yolculuktan ziyade çok yönlü olarak yolculuk ettiğini ve çevirinin, etkileşim hâlindeki çok sayıda aktör tarafından gerçekleştirilen bir süreç olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yazarlar, bu çok yönlü fikir yolculuğunu ve fikri benimseyen kuruluşların içinde ve dışında bulunup çeviri çalışmalarına dâhil olan üyeleri arasında süregelen etkileşimleri “çeviri ekolojisi” kavramı ile açıklamışlardır. Dolayısıyla, çeviri konusunda gerçekleştirilen çoğu çalışma fikirlerin kurumsal uygulamalara nasıl dönüştüğüne odaklanırken, bu çalışma fikirlerin sahadaki heterojen aktörler arasında hareket ederken tekrarlı olarak nasıl çeviriye uğradığına dair daha geniş bir yorum sunmuştur. Yani, yeni fikirlerin nasıl oluşturulup yayıldığından çok, mevcut fikirlerin bir örgütsel alanda nasıl yolculuk ettiğine odaklanılmıştır. Buna göre, herhangi bir yönetim uygulaması doğduğu bağlamdan alınıp başka bir bağlama çevrilirken tek bir çevirmenin çeviri eyleminden ibaret değildir. Dolayısıyla, tek bir çevirmen yerine çok sayıda çevirmenden ve tek bir çeviri yerine çok sayıda çeviriden bahsedilebilir.

Kayaalp (2012) ise, 2002 yılında bağımsız bir düzenleyici kuruluş olan Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurulu’nun kurulması ve şekillendirilmesi sürecinde devlet ve uluslararası sigara üreticileri gibi çeşitli aktörlerin

müdahalelerini ve bu müdahalelerin kurulun, kuruluş ve gelişim sürecine etkilerini tartışmıştır. Kurul, başta mali ve idari özerkliğe sahip bağımsız bir yapı üzerine kurulurken zamanla farklı aktörlerin etkisiyle yeniden yapılandırılmış ve dönüşüme uğramıştır. Kurulun henüz yeni kurulmuş olması ve uygulamadaki bazı belirsizlikler bu tür müdahalelere zemin hazırlamıştır. Buna göre; standartlaştırılmış küresel modeller farklı ülkelere yerleştirilirken orijinal bağlamdan uzaklaşmakta ve çeviri süreci örgütsel alandaki ittifak, çekişme, direniş ve müzakerelerden doğrudan etkilenmektedir.

#### 2.4. İskandinav Kurumsalcılığına Yöneltilen Bazı Eleştiriler

İskandinav kurumsalcılarının çeviri kavramına ve diğer temel argümanlarına farklı açılardan eleştiriler yöneltilmiştir. Örneğin; Wæraas ve Sataøen (2014: 242-243), her çevirinin yeni ve benzersiz yerel sürümlerin ortaya çıkmasına yol açtığını varsayan İskandinav kurumsalcılığına bir nevi meydan okumuş, aynı örgütsel alan içerisinde gerçekleşen çevirilerin birbirlerine benzer şekilde gerçekleşebileceklerini öne sürmüşlerdir. Çeviri çalışmalarının çoğunun yönetim fikirlerinin benimsenmesinde bu tür düzenli ve birbirine benzer durumları ihmal ettiğini savunan yazarlar, bazı durumlarda yönetim fikirlerinin farklı ve öngörülemez şekillerde değil, birbirine benzer şekillerde tercüme edilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Çünkü güçlü bir şekilde kurumsallaşmış örgütsel alanlar egemen kurumsal düzenleri korumaya meyillidirler ve örgütlerin çeviri süreçlerini doğrudan etkileyebilmektedirler.

Fikirlerin aktarılma süreçlerinde çevresel faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini öne süren eleştirel çalışmalar da mevcuttur. Örneğin; Lamb ve Currie (2011), İskandinav kurumsalcılarının, yönetim fikirlerinin yerleştirme sürecinde kaynak ve alıcı bağlamlar üzerine fazla odaklandıklarını ve çeviri sürecini etkileyen örgüt dışı çevresel unsurları (örneğin piyasa) yeteri kadar dikkate almadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, süreç bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmalı ve farklı yapıların çeviri sürecindeki etkileri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Røvik (2016) ise, yayılan fikirlerin sadece yönetim fikri olarak değil kaynak birimlerden alıcı birimlere aktarılan tüm bilgileri kapsayacak şekilde genişletilerek anlaşılması gerektiğini savunmuştur. Yazara göre, bu sayede daha geniş bir bakış açısı kazanılacak ve farklı disiplinleri de kapsayan bütüncül bir yaklaşım söz konusu olacaktır (Røvik, 2016: 290).

Bir diğer eleştiri konusu, çeviri araştırmaları konusunda karmaşık bir yapının mevcut olduğudur. Örneğin; O’Mahoney (2016: 333), hem çeviri objesi hem de çeviri süreci açısından çevirinin ne olduğu ve ne tür sonuçları ortaya çıkardığı konusunda hatırı sayılır ölçüde farklı görüşler bulunduğunu, bu durumun fikirlerin gelişmesi bakımından önemli olduğunu fakat bir terimin bu denli farklı kullanımlarının potansiyel dezavantajlar da (kafa karışıklığı, yanlış anlamalar vb.) içerebileceğini öne sürmüştür. Benzer şekilde, Van Grinsven vd.’ne göre (2016) çeviri çalışmalarında parçalı ve dağınık bir yapı söz konusudur. Yazarlar, çeviri araştırmalarının önemli bir çalışma alanı hâline gelmesine rağmen terminolojide bile oldukça farklılaştıklarını belirtmişlerdir. Örneğin, “yönetim

kavramı” konusunda yönetim modası, yönetim pratiği, yönetim bilgisi, yönetim fikri, yönetim sistemi, yönetim aracı, yönetim modeli ve yönetim tekniği gibi 40'a yakın etiketin kullanıldığı tespit edilmiştir. Spyridonidis vd. (2016) ise, çeviri çalışmalarına rehberlik edecek baskın bir kavramsal çerçevenin hâlâ oluşmadığına dikkat çekmiş; ayrıca İskandinav kurumsalcılığı ve onun ürünü olan çeviri kavramının yeteri kadar eleştirilmediğini dile getirmişlerdir.

### 3. Sonuç

Bu çalışmada, kaynağını kurumsal kuramdan alan İskandinav kurumsalcılığının tarihi gelişimi ve temel fikirleri açıklanmış ve bu konuda detaylı bir literatür araştırması sunulmuştur. Temel amaç, kurumsal kuramdan bazı konularda ayrıışan İskandinav kurumsalcılığının bir ürünü olan çeviri çalışmalarına katkı sunmak ve yönetim fikirlerinin transferinde kurumsalcı ekoldeki yaklaşımların farklılıklarını netleştirmeye çalışmaktır.

Kurumsal kuram, örgütlerin, faaliyet gösterdikleri toplumdaki kurumların ve yerleşik geleneklerin etkilerine maruz kaldıklarını ve örgütlerin bu etkilerle uyumlu oldukları ölçüde kurumsal meşruiyete sahip olacaklarını savunan bir örgüt kuramıdır. Bu kuram ayrıca, birçok farklı disiplinin de konusu olan yayılım kavramıyla, yeniliklerin örgütler arasında yayılmasını incelemektedir. Kurama göre, başarılı bir inovasyon örgütler arasında yayılırken büyük değişimlere uğramamakta ve özünü büyük oranda korumaktadır. İskandinav kurumsalcılığı ise kurumsal kuramın bir ekolu olmakla birlikte çeviri kavramıyla farklılıklara vurgu yaparak fikirlerin kişiden kişiye bile geçerken değişebildiğine dikkat çekmektedir. Buna göre, yönetim fikir ve uygulamaları kişiden kişiye aktarılırken her bir aktarım sürecinde yeniden kurgulanmakta; bu fikir ve uygulamalar farklı örgütlerde de çeşitli şekillerde görülebilmekte ve kurumsal bazı değişimlere neden olabilmektedir.

Kurumsal kuram ve İskandinav kurumsalcıları arasındaki tek fark olgulara olan mesafeleri, yani bakış açılarıdır. İskandinav kurumsalcıları ellerine büyüteç almış kurumsal kuramcılar olarak tanımlanabilir. Bir kurumsal kuramcıya göre, bir örgütten başka bir örgüte transfer edilen herhangi bir yönetim fikri değişmemiş olarak kabul edilebilirken, bir İskandinav kurumsalcısı iki uygulama arasında mikro düzeyde birçok farklılık bulup transfer edilen yönetim fikrinin çeviriye uğradığını ve böylelikle değiştiğini iddia edebilir.

Bir diğer problem ise fikirlerin aktarılması sürecinde gerçekleşen değişimin oranıdır. Yani, yerleştirilen bir fikirdeki ne kadarlık bir değişimin yayılım ya da çeviri olarak nitelendirilebileceği de belirsizdir. Kesin yargıda bulunmanın ve değişimi ölçmenin neredeyse imkânsız olacağı böyle bir durumda izafiyetten bahsedilmesi çok da abes kaçmayabilir. Çünkü yayılım ve çeviri kavramlarının birbirlerinden kesin sınırlarla ayrılması mümkün değildir. Dolayısıyla “Sosyal bilimlerde tek doğru olmaz.” anlayışından hareketle bu iki olgu birbirinden bağımsız düşünülmemeli ve birbirlerini tamamlayıcı kavramlar olarak görülmelidir. Örneğin, teorik olarak her yayılım sürecinde bir çevirinin, her çeviri sürecinde de bir yayılım olduğu konusunda mantıksal bir çıkarım yapmak mümkündür. Çünkü yerleştirilen herhangi bir fikrin hiç

değişmeden ya da tamamen değişerek yerleştirilmesi yani transfer edilmesi pratikte neredeyse imkânsızdır.

Sosyal bilimlerde fikir ayrılıklarının dünyaya nasıl bakıldığı ve olayların ya da olguların nasıl algılandığı ile doğrudan ilgili olduğu söylenebilir. Alandaki literatüre bakıldığında yayılım ve çeviri çalışmalarının genellikle birbirinden ayrı olarak yürütüldüğü görülmektedir. Bir konu hakkında sadece bir bakış açısını temel alarak yorum yapmak eksik bir değerlendirmeye neden olabilir. Çünkü mikro ya da makro bir bakış açısının her ikisi de güçlü yönleri sahip olmakla birlikte her iki bakış açısının da bazı güçsüz ve muğlak yönleri bulunmaktadır. Örneğin çeviri yaklaşımı çözümlenmeyi yapmayı oldukça zorlaştıran bir bakış açıdır. Kişiyi, ayrıntılara boğup ve araştırılan konunun bağlamından koparıp cevaplarının asla verilemediği izafi bir sürece itebilir. Yayılım kavramı da soyut ya da somutlaştırılmış fikirlerin bir yerden başka bir yere geçmesi sırasındaki değişimleri tam anlamıyla açıklayamamakta, genellikle büyük resme odaklanmakta ve çoğu defa ayrıntıları kaçırabilmektedir. Bu nedenle, olaylara sadece makro bir bakış açısıyla yaklaşmak da çözümlenmeyi çoğu defa yetersiz kılmaktadır. Dolayısıyla, fikirlerin transfer süreçleri konusunda gerçekleştirilen araştırmalarda her iki bakış açısını harmanlamak, yani aynı temelde birleştirerek bütüncül bir yaklaşımla çözümlenmeler yapmak katkı sağlayacaktır.

### Kaynakça

- Abrahamson, E. (1996). Technical and aesthetic fashion. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (s. 117-137). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Ansari S. M., Fiss, P. C. ve Zajac, E. J. (2010). Made to fit: how practices vary as they diffuse. *Academy of Management*, 35 (1), 67-92.
- Becker-Ritterspach, F. A. (2006). The social constitution of knowledge integration in MNEs: a theoretical framework. *Journal of International Management*, 12 (3), 358-377.
- Becker-Ritterspach, F., Saka-Helmhout, A. ve Hotho, J. J. (2010). Learning in multinational enterprises as the socially embedded translation of practices. *Critical Perspectives on International Business*, 6 (1), 8-37.
- Boons, F. ve Strannegård, L. (2000). Organizations coping with their natural environment: a laboratory for institutionalization? *International Studies of Management & Organization*, 30 (3), 7-17.
- Boxenbaum, E. ve Pedersen, J. S. (2009). Scandinavian institutionalism – a case of institutional work. T. B. Lawrence, R. Suddaby ve B. Leca (Editörler), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* içinde (s. 178-204). New York: Cambridge University Press.
- Cassinger, C., Merkelsen, H., Eksell, J. ve Rasmussen, R. K. (2016). Translating public diplomacy and nation branding in Scandinavia: an institutional approach to the cartoon crises. *Place Branding and Public Diplomacy*, 12 (2-3), 172-186.
- Czarniawska, B. ve Joerges, B. (1996). Travels of Ideas. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (s. 13-48). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Czarniawska, B. (2008). How to misuse institutions and get away with it: some reflections on institutional theory (ies). R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby ve K. Sahlin (Editörler), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* içinde (s. 769-782). London: SAGE Publications.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39 (4), 1024-1039.
- DiMaggio, P. ve Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Frenkel, M. (2005a). Something new, something old, something borrowed: the cross-national translation of the "family friendly organization" in Israel.

- B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy* içinde (s. 147-166). Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Frenkel, M. (2005b). The politics of translation: how state-level political relations affect the cross-national travel of management ideas. *Organization*, 12 (2), 275-301.
- Funck, E. (2007). The balanced scorecard equates interests in healthcare organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3 (2), 88-103.
- Homburg, V., Dijkshoorn, A. ve Thaens, M. (2014). Diffusion of personalised services among Dutch municipalities: evolving channels of persuasion. *Local Government Studies*, 40 (3), 429-450.
- Hyndman, N., Liguori, M., Meyer, R. E., Polzer, T., Rota, S. ve Seiwald, J. (2014). The translation and sedimentation of accounting reforms: a comparison of the UK, Austrian and Italian experiences. *Critical Perspectives on Accounting*, 25 (4-5), 388-408.
- Johnson, B. ve Hagström, B. (2005). The translation perspective as an alternative to the policy diffusion paradigm: the case of the Swedish methadone maintenance treatment. *Journal of Social Policy*, 34 (3), 365-388.
- Kayaalp, E. (2012). Torn in translation: an ethnographic study of regulatory decision-making in Turkey. *Regulation & Governance*, 6 (2), 225-241.
- Kirkpatrick, I., Bullinger, B., Lega, F. ve Dent, M. (2013). The translation of hospital management models in European health systems: a framework for comparison. *British Journal of Management*, 24, 48-61.
- Kjeldsen, A. K. (2013). Strategic communication institutionalized: a Scandinavian perspective. *Public Relations Inquiry*, 2 (2), 223-242.
- Lamb, P. ve Currie, G. (2011). Eclipsing adaptation: the translation of the US MBA model in China. *Management Learning*, 43 (2), 217-230.
- Madsen, O. (2019). What is a good translator in organizations? : a prescriptive perspective. *Copenhagen Business School (CBS)*'da sunulan bildiri, <https://research.cbs.dk/en/publications/what-is-a-good-translator-in-organizations-a-prescriptive-perspec-2> (Erişim tarihi: 23.12.2019).
- Magnusson, J. ve Oskarsson, B. (2008). Evasive maneuvers and guerilla tactics: a Scandinavian institutional perspective on chief information officer's strategies for legitimization. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*'da sunulan bildiri Washington: Computer Society, (s. 430-440).
- Maman, D. (2006). Diffusion and translation: business groups in the new Israeli corporate law. *Sociological Perspectives*, 49 (1), 115-135.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Mica, A. (2013). From diffusion to translation and back. "disembedding-re-embedding" and "re-invention" in sociological studies of diffusion. *Polskie Towarzystwo Socjologiczne (Polish Sociological Association)*, 181 (1), 3-19.
- Morris, T. ve Lancaster, Z. (2005). Translating management ideas. *Organization Studies*, 27 (2), 207-233.
- Nielsen, J. A., Mathiassen, L., Newell, S. (2021). Multidirectional idea travelling across an organizational field. *Organization Studies*, 1-22.
- Nielsen, J. A., Wæraas, A. ve Dahl, K. (2019). When management concepts enter the public sector: a dual-level translation perspective. *Public Management Review*, 234-254.
- O'Mahoney, J. (2016). Archetypes of translation: recommendations for dialogue. *International Journal of Management Reviews*, 18 (3), 333-350.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. (2007). Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28 (6), 825-851.
- Pedersen, L. H. (2007). Ideas are transformed as they transfer: a comparative study of eco-taxation in Scandinavia. *Journal of European Public Policy*, 14 (1), 59-77.
- Reay, T., Chreim, S., Golden-Biddle, K., Goodrick, E., Williams, B., Casebeer, A., Pablo, A., Hinings, B. (2013). Transforming new ideas into practice: an activity based perspective on the institutionalization of practices. *Journal of Management Studies*, 50 (6), 963-990.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Rottenburg, R. (1996). When organization travels: on intercultural translation. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (s. 191-240). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge transfer as translation: review and elements of an instrumental theory. *International Journal of Management Reviews*, 18 (3), 290-310.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by editing success: the construction of organizational fields. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (s. 69-92). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Sahlin, K. ve Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: imitation, translation and editing. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby ve K. Sahlin (Editörler), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* içinde (s. 218-242). London: SAGE Publications.
- Saka, A. (2004). The cross-national diffusion of work systems: translation of Japanese operations in the UK. *Organization Studies*, 25 (2), 209-228.
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (2015). Örgüt kuramlarına genel bir bakış: karşılaştırmalı bir çözümleme. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Editörler), *Örgüt Kuramları* içinde (s. 11-34). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Sevón, G. (1996). Organizational imitation in identity transformation. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Translating Organizational Change* içinde (s. 49-67). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Solli, R., Demediuk, P. ve Sims, R. (2005). The namesake: on best value and other reform marks. B. Czarniawska ve G. Sevón (Editörler), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy* içinde (s. 30-46). Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Spyridonidis, D. ve Currie, G. (2016). The Translational role of hybrid nurse middle managers in implementing clinical guidelines: effect of, and upon, professional and managerial hierarchies. *British Journal of Management*, 27 (4), 760-777.
- Spyridonidis, D., Currie, G., Heusinkveld, S., Strauss, K. ve Sturdy, A. (2016). The translation of management knowledge: challenges, contributions and new directions. *International Journal of Management Reviews*, 18 (3), 231-235.
- Surachaikulwattana, P. ve Phillips, N. (2019). Creating the British academic health science centres: understanding the microfoundations of the translation of organizational forms. Haack, P., Sieweke, J. ve Wessel, L. (Editörler), *Microfoundations of Institutions (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 65B)* içinde (s. 273-296). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Tolbert, P. ve Zucker, L. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Van Grinsven, M., Heusinkveld, S. ve Cornelissen, J. (2016). Translating management concepts: towards a typology of alternative approaches. *International Journal of Management Reviews*, 18 (3), 271-289.
- Vermeer, H. J. (1998). Starting to unask what translology is about. *Target*, 10 (1), 41-68.
- Vossen, E. ve Van Gestel, N. (2019). Translating macro-ideas into micro-level practices: the role of social interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 35 (1), 26-35.
- Wæraas, A. ve Nielsen, J. A. (2016). Translation theory 'translated': three perspectives on translation in organizational research. *International Journal of Management Reviews*, 18 (3), 236-270.
- Wæraas, A. ve Sataøen, H. L. (2014). Trapped in conformity? translating reputation management into practice. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (2), 242-253.
- Waldorff, B. (2013). Accounting for organizational innovations: mobilizing institutional logics in translation. *Scandinavian Journal of Management*, 29 (3), 219-234.
- Wedlin, L. ve Sahlin, K. (2017). The imitation and translation of management ideas. R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence ve R. E.

Meyer (Editörler), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* içinde (s. 102-127). London: SAGE Publications.

Westney, D. E. ve Piekkari, R. (2020). Reversing the translation flow: moving organizational practices from Japan to the U.S. *Journal of Management Studies*, 57 (1), 57-86.

Wüst, L. (2017). Translating institutional change-towards a processual framework for rule-based translation. *Research Workshop on Institutions and Organisations - RWIO.12.*' de sunulan bildiri, São Paulo: Center for Organization Studies.

Zilber, T. B. (2006). The work of the symbolic in institutional processes: translations of rational myths in Israeli high tech. *Academy of Management Journal* , 49 (2), 281-303.