



Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2019/1, Sayı:33, s.1-28  
Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year: 2019/1, Number:33, p. 1-28  
Alınış /Received:08.01.2019 Kabul/Accepted: 18.03.2019 Online Yayın/ Online Published: 29.04.2019

KAYNAK GÖSTER: PAÇACI (EROĞLU), M , ERDEM, R . (2019). ÖRGÜTLERDE İNFORMAL ROLLER ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (33), 1-28. Retrieved from <http://dergipark.org.tr/sbe/issue/41368/510418>

## ÖRGÜTLERDE İNFORMAL ROLLER ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME<sup>1</sup>

Merve PAÇACI<sup>2</sup>  
Ramazan ERDEM<sup>3</sup>

### ÖZET

İnformal rol gerçekleşmesi beklenen görev ve sorumlulukların aksine, bir ekibin birlikte çalıştıkça oluşturdukları izlenimlere dayanarak takım üyesinden beklediği kişilerarası davranış modelidir. Diğer bir ifadeyle informal roller örgüt üyelerinin ilişkileri sonucunda kendiliğinden oluşan rollerdir. Bu çalışmanın amacı örgütlerin verimliliğini, etkinliğini etkileyen informal rol kalıplarını literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda incelemektir. Bu bağlamda sosyo-kültürel yapı içerisinde varlığını sürdüren bireylerin formal rol davranışlarına ilaveten üstlendikleri informal rolleri araştırmaktır. Bu araştırma dört soru çerçevesinde ele alınmıştır. Bu sorular sırasıyla, “Yönetimde formalite ve informalite kavramları neyi ifade eder?”, “İnformalite kavramıyla ilişkili yaklaşımlar nelerdir?”, “İnformal rol kavramı nedir?”, “Örgütsel yaşamda gerek gruplar arası gerekse çalışanlar arasında ne tür informal rol kalıpları ortaya çıkar ve bunun örgütsel sonuçları nelerdir? Çalışmanın sonucunda ise informal rollerin örgütler açısından bazı avantajları ve dezavantajları olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle özellikle örgüt yöneticileriyle birlikte tüm çalışanların formal rolleri destekleyici veya baltalayıcı işlev gören informal rollerin farkına varmaları gerekir.

*Anahtar Kelimeler:* Rol, Formalite, İnfomalite, İnfomal roller, Örgütler.

<sup>1</sup> Bu çalışma Merve PAÇACI'nın “Akademik Örgütlerde Çalışanların Üstlendikleri İnfomal Roller Üzerine Nitel Bir Çalışma” isimli doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Merve PAÇACI, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, mervesdu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8423-5920>

<sup>3</sup> Prof. Dr. Ramazan ERDEM, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, raerdem@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0001-6951-3814>

## A CONCEPTUAL ANALYSIS ON INFORMAL ROLES IN ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

In contrast to the expected tasks and responsibilities, the informal role is the model of interpersonal behaviour that a team expects from the team member, based on the impressions they create as they work together. In other words, informal roles are spontaneous roles as a result of the relations of the members of the organization. The aim of this study is to investigate the informal role patterns affecting the efficiency and effectiveness of the organizations in the light of the studies conducted in the literature. In this context, it is aimed to investigate the informal roles of the individuals who are present in the socio-cultural structure in addition to their formal role behaviours. This research is discussed within the framework of four questions. These questions are “What does formal and informality concepts mean in management?”, “What are the approaches related to the concept of informality?”, “What is the concept of informal role?” and “What kind of informal role patterns occur between the groups and the employees in organizational life and how does it affect the organization?”, respectively. As a result of the study, it has been revealed that informal roles have some advantages and disadvantages for organizations. For this reason, in particular with the managers of the organization, all employees need to be aware of the informal roles that support or undermine formal roles.

**Keywords:** *Role, Formality, Informality, Informal roles, Organizations.*

### 1. GİRİŞ

Rol kavramının özünde insanoğlunun toplumsallaşabilme çabası vardır. Çünkü toplum içerisinde var olabilmek için kişinin birtakım rolleri üstlenmesi gerekir. Ancak böylelikle toplumda bir konum, statü işgal edebilir. Kişinin sosyal hayatta tutunduğu yeri ifade eden rol kavramı sosyal bilimler alanında yapısal işlevselci ve sembolik etkileşimci kuramlar çerçevesinde ele alınmıştır. Mekanik, natüralistlik, bilimsel, pozitif gibi isimlerle anılan yapısal işlevselci düşünürler rolleri toplumsal yapı, düzen ve sistemin oluşturduğunu varsayarlar. Sembolik etkileşimci yaklaşım savunucuları ise rolleri toplumun, örgütlerin ve bireylerin etkileşimleri neticesinde oluştuğunu öne sürerler. Bu açıdan bakıldığında formal rolleri yapısal işlevselci taraftan, informal rolleri ise sembolik etkileşimci perspektiften yorumlamak yanlış olmayacaktır. Yapısal işlevselci yaklaşımında olduğu gibi formal roller de kurum içerisinde bireye birtakım roller atfeder. Bu roller vasıtasıyla bireyin statüsüne bağlanan ve yapması gereken şablonu sunar. Sembolik etkileşimciler yapısalcıların insanı baskılayan, yöneten tarafına alternatif olarak her iki

unsurun (yapı-birey) karşılıklı olarak etkileştiği bir ortama ihtiyaç duymuştur. Sembolik etkileşimciler rolleri bireyin çevresindeki değer ve normları yorumlayıcı bakış açısını kullanarak kimliğinin gerektirdiği biçimde üstlenmesi olarak tanımlarlar.

Rol kavramının örgütsel davranış disiplini açısından ortaya çıkışı ise Klasik Yönetim Düşüncesine dayanır. Klasik düşünürlerin örgütlerin verimlilik ve etkililik tarafına yoğunlaşmaları onları iş görenlerin beşerî tarafını göz ardı etmelerine neden olmuştur. Örgütlerde formal ve informal olmak üzere iki tür ekip rolü vardır. Formal yapıda ilişkiler, iletişim ve statülerin nitelikleri önceden belirlenmiştir. Örneğin; bir kişi örgüt içerisinde mesleki rol olarak yönetici, lider veya çalışan statüsündeysen kişinin yapması gereken görevler yazılı kurallar ve prosedürler aracılığıyla ona önceden aktarılmıştır. İnfomal tarafta ise, kişisel ve kurumsal gereklilikler sonucu ortaya çıkan bir durum söz konusudur. Diğer bir ifadeyle informal roller resmi anlamda taşınan statülerin dışında kişilik, kültür, değerler, normlar, kimlikler ve benzeri faktörlere dayalı etkileşim modelleridir. Belirtilen etkileşimden bazı gruplar meydana gelir ve bu gruplaşmalar örgüt üzerinde bir güce sahip olabilir. Bu güç ile birlikte örgüt içerisinde yerleşik olan formal düzenlemeleri informal rol üstlenen bireyler kendi yararlarına esnetebilir ve hatta zaman zaman daha ileriye giderek uygulayabilir. Bu durumun ise çalışanların işlerini kolaylaştırmak, kırtasiyeciliği azaltmak, çalışanlar arasında iyi yönde ilişkilerin kurulmasını sağlamak, paylaşımı arttırmak gibi işlevleri söz konusu olur. Fakat informal roller aynı zamanda kurumun amaçlarına yönelik kullanılmaz ise kuruma ve diğer çalışanlara ciddi zararlar da verebilir. Diğer bir ifadeyle informal rollerin hangi niyetlerle sergilendiğine yönelik farkındalık oluşturulması kurum ve diğer bireylerin yararınadır.

Literatürde örgütlerde informal rolleri ele alan çalışmalardan ilki Benne ve Sheats (1948) tarafından yapılmıştır. Benne ve Sheats (1948) takım üyelerinin üstlendikleri informal rolleri üç kategoriye ayırarak incelemişlerdir. Daha sonra Bales (1950), Belbin (1981; 1993), Farrel ve diğerleri (1986), Parker (1996) gibi araştırmacılar da örgütlerde informal rollerin çeşitlerine yönelik çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmada da araştırmacıların tespit ettikleri informal rol çeşitlerine yer verilecektir.

Literatürde örgütlerde üstlenilen informal roller ile alakalı ortaya çıkışını, önemini, ilgili yaklaşımları derli toplu bir kavramsal çerçevede ele alan çalışmaların çok fazla olmaması sebebiyle, bu derleme makalenin bundan sonra yapılacak çalışmalara teorik bir altyapı oluşturması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Bundan sonraki

süreçlerde informal rolleri ele alan nitel ve nicel çalışmaların yapılması planlanmaktadır.

## 2. ÖRGÜTLERDE ROL KAVRAMI

Rol kavramı geleneksel olarak sosyoloji ve ilgili disiplinlerin bir parçasıyken zamanla Davranış Bilimleri, Yönetim gibi kolektif alanların da odak noktasında yer almıştır. Organizasyonlarda bireyler arası ilişkilerde göz ardı edilmemesi gereken bir konu olan örgütsel roller, farklı düzeylerdeki sosyal olayları birbirine bağlayan bir kavram (Güney, 2007: 29) olması nedeniyle oldukça önemlidir.

Organizasyonların büyümesi farklılaşmayı da beraberinde getirir. Farklılaşmanın temelinde ise örgütsel roller vardır. Organizasyon içindeki (üretim, pazarlama, yönetim ve muhasebe) bölünme, rollerin ortaya çıkmasını gerekli kılmaktadır (Benne ve Sheats, 1948: 46; Jones, 2010: 116). Roller, her organizasyon yapısının merkezi bir özelliğidir ve kuruluşun hiyerarşisinde belirtilir. Tüm bu organizasyonel yapılanma, çalışanlardan beklenen roller aracılığıyla gerçekleşir. Bu, hiyerarşideki farklı konumları işleyen bireylerin karşılıklı ve tamamlayıcı beklentilere sahip olması durumunda, davranışların modellenmesi ve öngörülebilirliği artmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 2017: 507). Örgütsel roller bir kişinin organizasyon içerisindeki statüsü gereği kendisinden göstermesi beklenen, çoğu öğrenilmiş veya fitrî olarak tezahür eden kalıplaşmış davranış örüntüsüdür (Seyyar, 2007: 780). Organizasyon şemasında açıkça tanımlanan roller, örgüt içerisindeki güç ilişkilerini belirlerken örgütsel amacı başarmak için gereken kontrol yetisini de sağlar (Torlak, 2008: 4).

Örgütsel rol kavramına eserlerinde geniş bir yer ayıran Kantz ve Kahn (1977: 187-189) örgüt literatüründe en çok kullanılan rol modelini oluşturmuşlardır. Kantz ve Kahn'a göre karmaşık bir yapıya sahip olan örgütlerin davranışları ancak rol sistemiyle açıklanabilir. Örgütlerdeki rol sisteminin içini ise ikili ilişkilerde sergilemiş oldukları eylem ve olay örüntüleri doldurur. Örgütün biçimsel yapısına uygun standardize edilmiş olan rol davranışları sayesinde örgütsel alanda herhangi bir statüye bağlı eylemler veya beklentiler belirlenmiş olur. Bu da örgütün yapısını ve ilişkilerini algılama, anlama ve çözümüme noktasında araştırmacıya kolaylık sağlar. Örgütlerde rol kavramından söz edebilmek için birtakım ilişkili kavramların da tanımlanması, konunun daha iyi kavranması adına gereklilik arz etmektedir. Bu kavramlar statü, rol çatışması ve anahtar roldür.

## 2.1. Statü

Rol kavramını anlam olarak tamamlayan statü, onu işgal eden bireyden bağımsız olarak, basitçe haklar (statünün kişiye sağladığı) ve görevler (mecburiyetten kaynaklı) toplamı olarak ifade edilir (Homans, 2013: 123; Akyüz, 1991: 202). Bu tanım üyelerinin bilinçli olarak yaptığı formal grup rolleri için geçerlidir (Hare, 1994). Bireye yapması gerekenleri bir reçete gibi sunan statüler, roller aracılığıyla bireyin topluma adaptasyon sürecini hızlandırır. Ayrıca bu statülerle örgütlerde çalışan hiyerarşi bakımından en üst statüdeki yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar herkesin davranış tarzı belirlenir. Çünkü rol, belli bir statüye sahip kimseden beklenen davranışların tümüdür.

Gündelik planda aynı statünün kendi normlarına ve uyum zorluklarına sahip birçok alt rolden bahsetmek mümkündür. Bu bağlamda birçok statü setine aynı anda sahip olan birey için günlük yaşam birçok rolün de karışımıdır. Robert Merton (1968: 424) bu olguyu rol takımı kavramıyla ifade etmiştir (Macionis, 2012: 140; Maisonneuve, 2005: 60; Katz ve Kahn, 1977: 196). Blau'ya göre meslek ve evlilik statüsü yetişkin kimliği için demir atma noktaları olan temel rollerdir (Onur, 2004: 349). Aynı zamanda akademisyen statüsüne sahip bir bireyin diğer akademisyen arkadaşları, öğrencileri, memurlar ve yöneticiler ile olan ilişkilerinden doğan roller kendisinden beklenen tavır ve hareket şekillerini de meydana getirir (Dönmezer, 1984: 166; Sanay, 1985: 211). Birçok statü setine bir anda sahip olmak bazen bireyde hangi role ait olduğu noktasında kafa karışıklığına neden olabilmektedir.

## 2.2. Rol Çatışması

Modern toplumsal yapı içerisinde bireyler farklı rol kombinasyonları (örneğin; kariyer, evlilik, ebeveynlik gibi) aracılığıyla yaşamsal memnuniyeti bulmak amacıyla hepsini yapmaya çalışmaktadır (Perrone, Webb ve Blalock, 2005). Rol sahasının da genişlemesiyle birlikte birey üyesi olduğu bir gruptaki statüsü ve ona bağlı oluşan rolünün bir başka gruptaki rolü ile bağdaşmaması durumunda bir kaos yaşar (Demir, 2008: 95; İçli, 2011: 101). Bu durum bazen rollerin çatışmasına, çakışmasına ya da belirsiz beklentiler yüzünden veya ast, akran, üst gibi birbirine uyumsuz beklentileri olan farklı konseptler yüzünden karmaşıklaşır (Hare, 1976: 148-150; Eroğlu, 1998: 86-87). Nedeni ise rolün değişik ve kişinin performans yeteneğinden farklı davranışlar gerektirmesinden kaynaklanmaktadır.

Rol çatışması kişiden veya kişiler arası çatışmalardan kaynaklı şu değişkenlere bağlı olarak ortaya çıkar; rol beklentisi, rol doyum ve role bağlılık düzeyi. Rol doyum, “bir organizasyondaki rolün psikolojik ihtiyaçları tatmin derecesidir” (Krishnaveni ve Ramkumar, 2006). Eğer organizasyon bireye motivasyonunu arttırmak için fırsat veriyorsa, birey üyelik ihtiyacına yönelik rol oynadığını düşünür. Tersine bir durum söz konusu olduğunda, daha fazla fırsat bekleyen birey güdüsünü karşılayamadığı için rol doyumunu yaşayamayacaktır (Pareek ve Purohit, 2010). Dolayısıyla, organizasyondaki rolünde bireysel algılara yönelik değişen birtakım ihtiyaçların (başarı, etki, kontrol ve bağlantı) karşılanmasıyla rol doyumunun daha da iyi olduğu söylenebilir (Malhotra ve Rangnekar, 2016).

Role bağlılık boyutunu belirlemek için Sarbin ve Allen (1968) sekiz basamak belirlemişlerdir. Birinci basamakta role bağlılık az olup, kişide rol farklılaşması görülür. Örneğin nadiren uğradığımız bir alışveriş merkezinde sergilediğimiz müşteri rolü bu basamaktadır. Diğer bir ifadeyle otomatik davranış sergilediğimiz roller bu grupta yer alır. Sekizinci basamağa doğru role olan bağlılık artmakta ve kişi-rol farklılaşması azalmaktadır (Akt. Dökmen, 2013: 55).

Rol çatışmasının önlenmesi farklı biçimlerde sağlanabilir. Toplumun rollerden birisine daha fazla önem atfetmesi, kişisel tercihler rol çatışmasını çözümlenmede kullanılabilir (İçli, 2011: 101). Bununla birlikte rol doyumunun sağlanması ve role bağlılık düzeyinin yüksek olması da rol çatışmasının çözümlenmesi için bir alternatif olabilir.

### **2.3. Anahtar Rol**

Bireyin rol takımındaki rollerinin hepsi aynı toplumsal değer derecesine sahip değildir. Her ne kadar, her zaman ve her durumda roller arasındaki hiyerarşiyi açık bir şekilde belirlemek mümkün olmasa da aralarında bir derece farkı, bir alt- üst sıralaması vardır. Bu sıralamanın belirlenmesinde asıl belirleyici olan da anahtar statüye bağlı olan anahtar roldür (Ceylan, 2011). Bir toplumda en yüksek değeri temsil eden, en fazla ilgi ve enerjiyi üzerinde toplayan role anahtar rol denir (Aslantürk ve Amman, 1999: 200). Bir kişinin anahtar statüsü gibi anahtar rolü de toplumda daha fazla ihtiyaç duyulan ve değer atfedilen kuruma göre ölçülebilir. Ekonomik değerlerin ve kurumların yüksek prestij taşıdığı bir toplumda kişinin mesleği genellikle onun anahtar rolüdür. Meselâ kocanın rolü ekonomik iken, eşinin anahtar rolü aile, çocuğun ise eğitim merkezli olabilir (Fichter, 2002: 39-40).

### 3. FORMALİTE VE İNFORMALİTE KAVRAMLARININ YÖNETİM LİTERATÜRÜNE YANSIMASI

Formaliteye diyalektik bakış açısıyla antitez olarak üretilen bir kavram olan informalite örgütlerde bireyler arası ilişkilerin kendiliğinden, doğal, daha rahat bir biçimde ilerlemesi olarak nitelendirilebilir. Formalite ve informalite kavramlarının örgütlerde üstlenilen informal rollerin ortaya çıkışında rol oynadığı için açıklanması gerekir.

Formalite ve informalite, toplumların davranışlarını tanımlamak için sosyolojik dilde özellikle de etnografyada sıkça kullanılan kavramlardır (Irvine, 1979). Formal ve informal kavramları sosyal yapı içerisinde yer alan silinmez unsurlarıdır. Geleneksel yapıdan modern yapıya geçişle birlikte toplu yaşamı organize eden ve bireysel eylemleri yönlendiren resmi organizasyonlar ve kurallar gibi çok çeşitli yapılanmalar ortaya çıkmıştır. Diğer yandan toplumlarda resmî kurumlar içerisinde oluşan ilişkiler çok sayıda kendiliğinden oluşan informal yapılanmaları da doğurmuştur. Yani her resmi organizasyonun, iletişimin, yönetimin informal bir muadili vardır.

İnfomal ve formal kavramları Fransızcadan dilimize giren genellikle eğitim alanında kullanılan kelimelerdir. Formal “resmi, usule uygun, biçimsel, şekli,” anlamlarına gelirken bu kavramın karşıtlığını “in” ön ekiyle kurulmuş olan informal kelimesi karşılar. İnfomal kavramı “bilinen ve kabul gören geleneklere ve kurallara uygun olmayan, resmi ve klasik gerekliliklerin dışında kalan özelliklere sahip olma” durumunu işaret etmektedir (Komsu, 2003: 15). Eğitim alanının yanı sıra informal kavramı, kullanıldığı alandaki ekonomik faaliyetleri ifade eden ‘kayıtsız’, ‘resmi olmayan’, ‘yasa dışı’ gibi başka kavramları da çağrıştırmaktadır. Bu kavramlar ve içerdikleri anlamlar ilgilenilen konuya ve konuların boyutlarına bağlı olarak değişir.

İnfomal terimi geniş anlamda formal yapının parçası olmayan önemli davranış biçimlerini ifade eder. Örneğin informal terimi “iş ile ilgili reçete edilmemiş” veya “planlanmamış temas”, “gayri resmi irtibat” veya “informal iletişim” gibi cümleler kullanılarak anlatılmaktadır. Alternatif olarak, informal terimi, dostluk ilişkilerini, yani kişilerarası sosyal uyum ile karakterize edilen insan ilişkilerini ifade etmek için de kullanılır. Bu da literatürde “informal ilişki” veya “gayri resmi sosyal ilişki” gibi ifadeler biçiminde yansımıştır (Dubin, 1958). Formal iş ilişkilerinde, genellikle bilgi ve bilgi akışının nasıl sağlanacağı, yazılı metinlerle ortaya konmuştur. Bilinmektedir ki formal örgütlerde formal iş ilişkilerinin yanı sıra, zamanla informal iş ilişkileri de ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle informal yapılanmaları önlemek veya ortadan kaldırmak mümkün değildir (Koçel, 2010: 532).

Yönetim ve örgüt alanına ilişkin çalışmalar incelendiğinde formalite ve informalite kavramlarının geçmişinin 20.yüzyıla dayandığı görülmektedir. Yönetim Biliminin rasyonalizme olan güçlü bağlılığı Klasik Okullarındaki çalışmalarda (Taylor, 1911; Fayol, 1916/1949; Mooney ve Reiley, 1931; Gulick ve Urwick, 1937) açıkça görülmektedir. Bununla birlikte Max Weber'in bürokrasi kuramı rasyonalist bir örgüt anlayışının felsefi temelini atmıştır. Weber bürokrasiyi "demir kafes" olarak nitelendirerek rasyonellik kavramına daha sofistike bir anlam kazandırmıştır (Taylor, 2001: 139).

Klasik yönetim teorisinin temel varsayımlarından biri örgütlerde çalışan insanların yerine getirdikleri eylemlerin verimlilik ve etkinlik kriterlerine göre yapılması gerektiğidir. Bir diğer varsayım ise temellerini örgütteki insanların mantıksal neden-sonuç ilişkilerine dayalı olarak yönetilmesi prensibi olan rasyonel yaklaşıma dayandırmaktadır. Aynı zamanda modern yönetim teorisinin temelinde de genel kabul gören rasyonellik anlayışı, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli olmayan çabalardan kaçınıp, sadece gerekli olanları yapması gerektiği düşüncesini benimsemektedir (Kesken ve İlic, 2008: 451). Klasik yönetim teorisi çalışanların insanî özelliklerini ötelemesi ve örgütsel işleyiş ve düzenlemelere mekanik bir anlayışla yaklaşması bakımından birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Formalite ve informalite ayırımı açısından bakıldığında klasik yaklaşımın informal tarafı öteledikleri ya da görmezden geldikleri, daha çok formal bir örgüt yapısını idealize ettikleri söylenebilir (Erdem, İzgüden ve Erdem, 2017: 21). Klasik yöneticilerin görüşleri ve uygulamaları sonraki dönemlerde önemli eleştiriler almış, örgütün sadece teknik yönünü ele alan mekanik yaklaşımın yanında psiko-sosyal yönünün de önemliliği keşfedilmiştir.

Klasik teorisinin devamı niteliğinde başlanan çalışmalar zamanla Neoklasik yönetim teorisine doğru evrilmiştir. 1930'lu yıllardan itibaren örgütün belkemiği olan insan unsuru önem kazanmış (Aytürk, 2015: 8) ve yönetimde insan ilişkileri üzerine önemli çalışmalar literatüre kazandırılmıştır. Bu teori aynı zamanda "İnsan ilişkileri yaklaşımı", "mutlu örgüt modeli", "hümanist yaklaşım" olarak da anılmakla birlikte edindiği temel sorunlar, iş görenin sosyal tarafını özgür kılmak ve geliştirmek, grup kurmak, beşerî ilişkileri geliştirme temelli iş sürecine katılmak ve Klasik teorisyenlerin ekonomik verimlilik ilkesini çalışanları onore ederek ve psikolojik olumlama yoluyla gerçekleştirmenin önünü açmaktır (Aytaç, 2004).



Neoklasik teori bünyesinde yapılan araştırmalar infomal organizasyonun sistematik bir şekilde ele alınması halini kavrar ve resmi bir yapı/sistem içindeki fertler üzerindeki etkisini de gösterir. “İşyeri sosyal bir sistemdir” sonucuna dayandırılan Hawthorne araştırmaları bulguları Neoklasik teorinin temelini oluşturmaktadır (Ertürk, 2017: 83-84). Bu kuramda, insan mekanik bir varlık olmanın ötesinde karmaşık bir varlık olarak görülmüş, infomal örgütün önemi ve infomal ilişkiler üzerine durulmuştur (Gannon, 1979: 31; Özkalp ve Kirel, 2013: 33). Elton Mayo ve arkadaşları 1927-1932 yılları arasında gerçekteştirdikleri Hawthorne deneylerinde, fiziki çevreyle çalışma şartları, ışıklandırma, dinlenme süreleri, işgünü uzunlukları gibi ilgili etkenlerin bireysel çıktıları etkilemediklerini (Fişek, 2012: 200; Hutchison, 2008: 419; Koçel, 2007: 276), çıktının yükselişini takım çalışması, güven, bağlılık, kişisel ilişkiler, toplumsal birlik ve infomal örgüt yapısı kaynaklı olduğu ileri sürülmüştür (Parsons, 1974; Güney, 2011: 39). Neoklasik yaklaşıma mana katan bir diğer önemli yaklaşım McGregor’un X ve Y teorisidir. Teoride yöneticilerin astları komuta ve denetim altında tutmak yerine, potansiyellerine ulaşmada onlara yardımcı olmak (Kopelman ve Davis, 2008: 255) ve işgörene örgütsel açıdan güvenin oluşturulmasına dair görüşler ve ipuçları ortaya koyulmuştur (Asunakutlu, 2011: 12). Barnard (1938) ilk kez örgüte sosyal sistem olarak yaklaşarak örgütsel değerlerin ve infomal örgütün önemine değinirken (Şişman, 2007: 39), Argyris (1957) de formal yapının bireyden talep ettiği gereklilikler ile bireyin beklentileri arasındaki etkileşimden doğan uyuşmazlıklara dikkat çekmiştir (Scott, 1961). Homans (1971: 68-70) ise “İnsan Grubu” adlı çalışmasında, örgüt içerisindeki iş (faaliyet), karşılıklı ilişkiler ve duygular dengede olduğu sürece infomal çalışma gruplarının örgütlere zarar değil yarar sağlayacağı yönünde bir tespitte bulunmuştur. Elton Mayo ve arkadaşlarının da Hawthorne araştırmalarında vardığı sonuç gibi insanlar birtakım güdülerle çalışırlar. Yöneticilerin düşündüğü salt güdülerin (para kazanmak, ailenin geçimini sağlamak, araba almak vs.) yanında işçilerin bilinçaltında yatan başka güdüler de vardır. Bu güdülerden bazıları; iyi bir fabrikada çalışmanın getirdiği saygınlık çalışarak üretmenin insanda yarattığı iyi bir vatandaş olma hissidir. Tüm bu güdüler çalışanların duygularının toplamıdır. Bu duygular çoğunlukla bireyin kişisel çıkarı denilen tarafıdır ve insanı daha çok çalışmaya iter. O halde bu bulgulardan şu sonucu çıkarmak mümkündür; duygular toplamıyla faaliyetin karşılıklı etkileşimi birbirine bağlı olup birbirini destekler niteliktedir.

#### 4. İNFORMALİTEYLE İLİŞKİLENDİRİLECEK YAKLAŞIMLAR

Formal ve informal kavramlar arasındaki ayırım sosyolojide tekrar eden bir tema olarak çeşitli görüşlerde kavramsallaştırılmıştır. Bu temaların merkezinde Cooley (1915)'in birincil grup ve ikincil grup ilişkileri, Tönnies (1957)'in Gemeinschaft (cemaat) ve Gesellschaft (cemiyet), Durkheim (1949)'ın mekanik ve organik dayanışma en tanınmış klasik sınıflandırmaların birkaçına örnektir (Kongar, 2002: 289; Can, 2006: 174; Sabuncuoğlu, 1984: 29; Dönmezer, 1982: 204). Bu çalışmanın odak noktasında olan informal rollere, informal rollerin ortaya çıkma nedenlerinden bazılarına ışık tuttuğu için bu görüşler çalışma açısından önemlilik arz etmektedir.

##### 4.1. Cemaat ve Cemiyet Tipi İlişkiler

Cemaat sözcüğü Latince “duygu ya da ilişkilerin ortaklığı” anlamına gelmektedir. Bir diğer anlamı ise birlikte yaşama deneyleri için kullanılmakta, Fransızca commune yani en küçük sosyal birim sözcüğüne karşılık gelmektedir (Durdu, 2014: 27). Sosyolojik açıdan cemaat ve cemiyet kavramlarının ilk ve en kapsamlı teorisini Ferdinand Tönnies oluşturmuştur. Fakat Tönniesten önce cemaat ve cemiyet terimleri başka isimlerle zikredilmiştir. Örneğin cemaat kavramı Aristoteles'te “doğa yasası uyarınca kurulan ve günbegün süregelen birlikler” şeklinde ifade bulmuştur. Aristoteles bir insanın hayatta kalması için ortak birliktelik kurması gerektiğinden bahsetmektedir. Bu birlikteliklerin ilki “aile” daha sonraki aşama ise “köy”dür. Köy ise “günlük gereksinimlerin de ötesinde bir amacın karşılanması için birçok eylemin birleşmesi” olarak tanımlanmaktadır. Aristoteles'ten sonra önemli katkılar ise İbn-i Haldun'un “Asabiye” ve Thomas Hobbes'in “Leviathan” kavramları ile yapılmıştır (Tönnies, 2000; Yelken, 1999: 11-28; Yelken, 2004: 16).

İbn-i Haldun asabiye teorisiyle toplumun informal bir biçimde örgütlenme sürecine sosyolojik bir bakış açısı getirmiştir (Erdem vd., 2017: 17). İbn-i Haldun, döneminde yaşadığı zor ve çetrefilli olaylar karşısında düşüncelerini kaleme almış, özellikle devletlerin kuruluş, yükseliş ve çöküş hallerini büyük ölçüde asabiyet olgusuyla izah etmeye çalışmıştır (Karagül, 2016: 51). Dönem itibarıyla asabiyet kavramı, nesep hakikatiyle bir araya gelmiş kişiler arasında oluşan yardımlaşma, dayanışma ve tehlikelere karşı korunmak için biyolojik bağlardan doğan, daha sonraları inanç birliğine dönüşerek devletin kurulmasında rol oynayan soyut bir kavramdır (Şirvani, 1965: 225). Asabiyet düşüncesi bugün ise; gurup hissi, grup dayanışması, iş birliği fikri, sosyal etkileşim, askeri ruh, cemaat ruhu, birlik şuru ve ülkede fertleri birbirine bağlayan

manevi bağ ve kitle psikolojisi, kolektif ruh, milliyetçilik gibi kavramlara karşılık gelmektedir (Kızılcılık, 1992: 15).

Cemaat ve cemiyet kavramlarını toplumsal yapıda meydana gelen değişimi anlatmak için kullanan Tönnies (1944) cemaat hayatını, her türlü samimi, mahrem, insanoğluna has olan müşterek hayat olarak, cemiyeti ise âmme hayatı olarak tanımlamıştır. Cemaat, doğuştan itibaren insanın kendinden olanlarla oluşturduğu, iyi günde kötü günde birliktelik sürdürdüğü yapılanmalardır. Cemiyete ise, sonradan dahil olduğumuz yabancılaşmanın olduğu yapılanmalardır. Tönnies bu ayrımı yaptığı sırada, cemaatin sonu anlamına gelen dünyanın modernizasyonunun tezahür etmesi söz konusudur. Şehirleşme ve endüstrileşme ile ortaya çıkan kent hayatıyla birlikte daha samimi kendiliğinden gelişen (infomal, spontan) ilişkilerin yerini rasyonalite ve gayrişahsi ilişkiler almıştır. Artık toplumsal ilişkilerde hukuki kurallar, sözleşmeler önem kazanmıştır (Zencirkıran, 2017: 261; Kaya, 2002: 173; Marshall, 1999: 763).

#### **4.2. Birincil ve İkincil Gruplar**

Amerikalı sosyolog Charles Horton Cooley toplum yapısını organik bir bakış açısıyla ele almış ve bunu “birincil gruplar” olarak nitelendirmiştir. Her iki grup tipine ait kavramsallaştırmayı çoğu kaynakta Cooley’in yaptığı yazmaktadır. Ancak “ikincil gruplar” Cooley tarafından hiç kullanılmamış olup birincil gruplar dışında kalan yapılanmayı tasvir etmek için kullanılmıştır. Birincil grupların karakteristiği olan yakın birlikteliklerin en fazla gelişme şansı aile, arkadaş grupları, çocukların oyun grupları ve komşuluk gibi platformlardır. Bu gruplarda bireyler kendilerini kabul ettirmek ve uyum sağlamak için bireyci eğilimlerinden vazgeçerek birbirlerine sempati ve şefkatıyla bağlanırlar (Coser, 2011: 274). Birincil ilişkiler içerisinde yer alan bir başka platform dini grupların oluşturduğu cemaat tipi yapılanmalardır (Akyüz, 1999: 45; Ergil, 2012: 40). Cemaat tipi yapılanmalarda grup üyeleri arasındaki bağ birincil ilişkilere benzer nitelikte yazısız kurallara (örf, adet, gelenek, görenek vb.) dayanır (Bottomore, 1962: 93-96) Birincil/içtenlikli sosyal ilişkiler, modern toplumda özel yaşam ya da yakın çevreyle sınırlıyken (ilkece bürokratik örgütlere taşınmazlar), ikincil ilişkiler rasyonaliteye dayalı bürokratik bir yapıdadır (Akan, 2003: 93).

Endüstriyel toplumlarda birincil grupların oluşturduğu en önemli ortamlar iş yerleridir. Bu ortam içerisinde bireyler önce birbirlerine tamamen yabancı olarak başlarlar, fakat zamanla birbirlerini tanıdıkça arkadaş ilişkisine benzer dayanışma kurarlar (Akan, 2003: 94). İkincil gruplarda ise, ilişkilerin daha resmi, birincillikten uzakta ve daha az

duygusallık barındırması söz konusudur. İkincil grup içinde kişilerarası ilişkiler birincil gruplarda olduğu gibi yüz yüze veya kulak kulağa şeklinde değil de daha çok teknik araçların vasıtasıyla meydana gelir (Aslan, 1997: 84; Lundberg ve Larsen, 1970: 79). İkincil ilişkiler daha çok resmiyetin olduğu, faydacılığı güden, çıkar ilişkisine dayalı, bürokrasinin hâkim olduğu ilişkilerdir. Bu tarz ilişkilerde kişilik özelliklerinden çok bulunan statüler daha etkilidir (Yılmaz, 2007: 26).

### 4.3. Mekanik ve Organik Dayanışma

Durkheim, modern öncesi toplumlarda ve hızla değişen toplumsal yapıda toplumu arada tutan unsurun dayanışma olduğunu vurgulamıştır (Zencirkıran, 2017: 37). Bu doğrultuda Durkheim, Fransa'nın değişen toplumsal yapısının sosyolojik ve felsefi temellerini belirlemek üzere mekanik – organik olmak üzere iki dayanışma ve sosyal ilişki yapısını ortaya atmıştır. Bu iki dayanışma kavramının ilkinin köy (cemaat), ikincisinin ise kent (cemiyet) tipi bir yapı içerdiğini düşünmek yanıltıcı olmayacaktır (Güzel, 2006: 87).

Mekanik dayanışma kavramına yapılan vurgu benzerlik ve uyum arasındaki bağlantı üzerinedir (Durkheim, 1969: 228). Benzerlikten doğan dayanışma, bireylerin ortak grup bilinci sınırları dahilinde hareket etmesini öngörür. Ortak bilincin bütün hareketlerine bağlı olan bireylerin hayatında toplum daha fazla yer kaplar ve kişilik kavramı geri planda kalır. Bu sayede toplumla birey arasındaki uyum sağlanır. Organik (iş bölümüne dayanan) dayanışmaya yapılan vurgu ise bireyler arasındaki çeşitlilik üzerinedir (Durkheim, 2006: 161-163).

Mekanik dayanışmanın nitelendirildiği bir toplum hemen hemen aynı üretici etkinliği ile ilgilenmesi ve benzer sorumlulukları alması sebebiyle birlik oluşturur. Organik dayanışmanın nitelendirildiği toplumda ise insanların aralarındaki farklılıklar, uzmanlaşma ve başkalarının hizmetine ihtiyaç duyulması onları bir arada tutar (Durakbaşı, 2003: 23-24; Ritzer, 2013: 85-88; Özkalp, 2011: 59).

Yukarıdaki bütün sınıflandırmalar göz önüne alındığında informalitenin hangi ilişkiler sonucunda açığa çıktığına dair fikir sahibi olabilmek mümkündür. Örneğin birincil ilişkileri cemaat tipi, ikincil ilişkileri ise cemiyet tipi yapılanmalar ile bağdaştırmak mümkündür. Daha önce de bahsedildiği üzere birincil ilişkiler aile bağlarıyla var olan aynı zamanda kan bağı olmasa dahi ahabplık-dostluk, komşuluk gibi iş ve sosyal hayat içerisinde yakın ilişki içerisinde olunan gruplardır. Burada profesyonel manada bir araya gelinen, fikri birliktelikten doğan mesleki dernekler de cemaat tipi ilişkilere örnektir. Cemiyet ise modernleşme

yolunda bireylerin gönül bağının olmadığı, daha çok menfi amaçlarla bir araya gelinen teşkilatlanmadır. Bu doğrultuda bir nevi “birincil ilişkiler, cemaat, mekanik dayanışma” kavramları informaliteyi, “ikincil ilişkiler, cemiyet ve organik dayanışma” ise “formaliteyi” temsil ettiği düşünülmektedir. İnfomal roller de bahsedilen gruplara üye olan bireylerin davranışlarını kapsadığı için ilgili kavramlar informal rollerin ortaya çıkışı bakımından önem arz etmektedir.

## 5. İNFORMAL ROL KAVRAMI VE ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Bir organizasyonun yaşamını sürdürmesi formal yapının gerekliliğinin yanında, informal yapının varlığına da bağlıdır. Barnard (1968: 121) informal yapıyı, formal yapının önemli ve çoğu zaman vazgeçilmez bir parçası olarak görmüştür. Yönetimin informal sürecin işleyişinden çoğu zaman habersiz olması Bernard’ı informal organizasyonların varlığı üzerine araştırma yapmaya itmiştir (Mitchell ve Scott, 1985). Barnard (1968: 114-123)’ın bu yöndeki merakı Onu yönetim dünyasındaki “informal örgütü tanı” cümlesini ilk telaffuz eden kişi olmasını sağlamıştır (Hodgkinson, 2008: 48). Barnard informal yapıyı bireysel davranışlar, kişisel ilişkiler ve etkileşimlerin toplamı olarak tanımlamıştır (Barnard, 1968: 115). Ergil (2012: 176-177) de informal yapılanmayı çalışanın örgüt içerisinde diğer insanlarla kurduğu ittifaklar, klikler ve arkadaşlıkların meydana getirdiğini ifade etmiştir. Bireysel ihtiyaçlarının tatmini için bir araya gelen çalışanların dini, ekonomik, siyasi vb. farklılıkları informal örgütlenmeleri için başlıca nedendir. Üyelerinin bireysel davranışlarının toplamı son tahlilde örgütsel davranışın öz, içerik, yön ve niteliğini belirlemektedir (Barnard, 1968: 115; Kumar ve Gopinadhan, 2010: 13). Örgütü meydana getiren biçimsel yapıya zamanla bireyler kendi değer yargıları sistemini (önceden edinmiş olduğu tecrübelerini, ailevi, kültürel, etnik karakteristiklerini) dahil eder. Söz konusu unsurlar bireyin formasyonunu meydana getirir ve kişisel beklentilerini, hedeflerini tayin etmede önemli bir rol oynar. Bu durumda örgütsel amaçlarla bütünleşen kişisel beklentiler örgütün işleyişini etkilerken, birlikte çalışan kişilerin etkileşimiyle kendiliğinden oluşan bazı değer ve davranış kalıplarının da etki alanına girmektedir (Fişek, 2012: 209-210).

Carreau (2011)’ya göre olumlu informal roller, belirli bir hedefe ulaşmaya çalışan bir grup insanın birbirleriyle sosyalleşerek yakınlaşmaları veya anlaşmak zorunda kalmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Aslında informal roller bireylerin gündelik hayat içerisinde

gelişen olaylar karşında takındıkları tavır, tutum ve davranışların tümüdür.

İnformal bir rol, gerçekleştirmesi beklenen görev ve sorumlulukların aksine, bir ekibin birlikte çalıştıkça oluşturdukları izlenimlere dayanarak bir takım üyesinden beklediği kişilerarası davranış modelidir (Hare, 1984: 433; Farrell, 2001: 283). Başka bir deyişle, formal roller, takım üyelerinin nasıl davrandıklarını belirtirken, informal roller, ekip üyelerinin gerçek davranış kalıplarını tanımlar. İnfomal roller, belirli bir ekip bağlamında takım üyesi etkileşimleri nedeniyle ortaya çıkar (Katz ve Kahn, 1977; Stewart, Fulmer ve Barrick, 2005: 345). Ekip üyelerinin etkileştiği tavır, bireysel özelliklerden (kişilik) ve durumsal taleplerden (bir takımın görevinin niteliği, hali hazırdaki formal roller) etkilenir (Mumford, Iddekinge, Morgeson ve Campion, 2008: 251). Başaran (2008) ise informal rol davranışından rol davranışı olarak, formal rollerden ise görev rolleri olarak bahseder. Doğan (2010: 140) da bu ayrımı statükocu ve gelişmeci rol olarak yapmıştır. Ona göre statükocu roller bireyin seçenek şansının pek olmadığı, mevzuata tabi, toplumun ve çağın gerekleri ile biçimlenen rollerdir. Gelişmeci roller ise bilgi toplumu insanının çok yönlülüğüne atfedilen davranış kalıplarıdır. Burada söz konusu olan mesleğin, bilginin, becerinin, ilişkilerin, dostlukların, yaratıcılıkların daha ileri gidebilmesi için rollere yüklenen gerekli ve kaçınılmaz isteklerdir.

İnformal rollerin ortaya çıkmasındaki en önemli faktör, onları besleyen bireylerin doğal özellikleridir (Johnson ve Miller, 1983). Diğer bir ifadeyle, gözlemlenen gerçek davranışlar bazı formal ve informal rollerin yanında aktörün kişiliğinin kombinasyonudur. Bireyin değerleri, informal rollerin değerleri ve formal rolün değerleri arasında oldukça büyük bir benzerlik vardır. Kendi grup yapısını tasarlamakta özgür bırakılmış bir grup üniversite öğrencisinden oluşan geçici çalışma grubuyla yapılan araştırma gösterir ki otoriter bireyler otoriter yapılar yaratırlar ve demokratik bireyler demokratik yapılar oluştururlar (Friedlander ve Green, 1977: 101).

## 6. İNFORMAL ROLLERİN ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların çoğu grupların formal rol katılımına daha fazla odaklanmışlar, bununla birlikte rollere ilginin olduğu diğer alanlardaki (örneğin örgütsel psikoloji) araştırmacılar (örneğin Hare, 1994; Homans, 1950) rol kavramına bütüncül bakabilmek adına informal tarafının anlaşılmasının gerekliliğini daha çok vurgulamışlardır (Cope, 2010: 420).

İnfomal roller, formal organizasyon yapısını desteklemek ve resmi roller tarafından karşılanamayan veya yerine getirilemeyen bir görevi tamamlayıcı bir kaynaktır. Bürokratik organizasyonlarda bireyler sosyal ve duygusal eksikliği tatmin etmek için infomal rollere ihtiyaç duyarlar. İnfomal roller gruba bir ahenk katar (Carreau, 2011:19). Çünkü küresel olarak uyumlu bir grup, örgütün düzgün işleyişi için gerekli olan infomal rollerin bir kombinasyonunu oynayan bireylere sahip olan bir gruptur (Johnson, Boster ve Palinkas, 2003).

Rol almanın infomal aşaması, örgütsel uyumun son aşamalarının başladığı dönemdir (Thornton ve Nardi, 1975: 881). Yani birey formal rollerin ne zaman esnetilebileceğini, hangi durumlarda hangi duyguların devreye gireceğini, nerede, nasıl davranacağını formal aşama boyunca başkalarını gözlemleyerek karşılıklı etkileşim yoluyla öğrenir. Akran grupları, çalışma grupları ve günlük faaliyetlerde bir araya gelerek zaman geçiren bireyler infomal beklentilerini bu ortamlarda açığa vururlar. Ancak her durumda bu davranışlar grup içerisinde olumlu bir iklim oluşturmayabilir. Negatif infomal rolleri işgal eden bireylerin diğer bireyler ve bir bütün olarak grup üzerinde olumsuz etkileri olabileceği çeşitli araştırmalar (Cope Eys, Schinke ve Bosselut, 2010; Farrell, Schmitt ve Heinemann, 2001; Hare, 1994) tarafından desteklenmiştir.

İnfomal roller sayesinde bireyler formal roller ya da rol takımlarınca müsaade edilmeyen davranışlardan ve baskılardan kurtulmuş olur. İkinci olarak infomal roller mesaj, düşünce, yakınmaları nakletme ve onaylama gibi araçlar olarak da organizasyonlara hizmet ederler. Organizasyonlarda makine yağı rolünü üstlenen infomal roller işlerin yapılması ve kırtasiyeciliğin kaldırılması için de gereklidir. Aynı zamanda örgütün tansiyon düzeyi hakkında ilgilileri uyararak personelin karşılaşacağı tehlikeler hakkında haberdar eder (Tezcan, 2010: 68).

## **7. İNFOMAL ROLLERE ODAKLANAN ÇALIŞMALAR**

İnfomal rol etkileşimlerinin altında yatan süreçleri ve sonuçları daha iyi anlamak üzere infomal rol yapısına ilişkin bazı araştırmalar yapılmıştır. Fakat o tarihlerde az sayıda araştırmacı (Bales, 1950; Bales ve Slater, 1955; Belbin, 1981,1993; Hare, 1994; Homans, 1950) infomal rollerin gruplardaki ortaya çıkışını ve gelişimini anlamaya çalışmıştır.

Takım rollerinin çeşitli kavramsallaştırmaları, örgütsel ve sosyal psikoloji araştırma literatüründe mevcuttur. En erken ve en yaygını Benne ve Sheats (1948) tarafından yapılmıştır. Benne ve Sheats (1948),

27 takım üyesi rolü olan ve üç kategoriye ayrılmış bir tipoloji önermişlerdir. Tipoloji Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Takım Üyelerinin İnfomal Roller

| Rol                              | Açıklama   |
|----------------------------------|--|
| <b>Görev Roller</b>              | Grubun iş birliği içinde başarmak istediği amaç, işler ve grup meselelerine odaklanıp koordineli bir biçimde çalışmak.   |
| <b>Katkıda Bulunan</b>           | Gruba yeni fikirler önerir. Önerilen yenilik, yeni bir hedef önerisi veya sorunun çözümü için farklı bir bakış açısı olabilir.   |
| <b>İnisiyatif Sahibi</b>         | Problemleri tanımlar, çözüm üretir.  |
| <b>Bilgiyi Arayan</b>            | Tartışılan soruyla ilgili olgular açısından yapılan önerilerin açıklığa kavuşturulmasını ister.  |
| <b>Enerji Veren</b>              | Grubu daha yüksek bir seviyede performans göstermeye motive eder.  |
| <b>Özetleyen/Koordine Eden</b>   | Teklifleri yeniden formüle ederek, ilişkili fikirleri bir araya getirip gruba karar veya sonuç sunar.  |
| <b>Fikir Veren</b>               | Grup meseleleri hakkında görüşlerini dile getirir.   |
| <b>Konsensusu Test Eden</b>      | Problemleri özetleyerek hedeflere ulaşmada grubun olduğu konumu belirleyip karşılaştırılan yönlerden sapmaları gösterir. Grubun karara yaklaştığını anlamaya çalışır.  |
| <b>İlişkilere Yönelik Roller</b> | Toplumsal, duygusal yönden grubun moralini yükselten, çatışmayı azaltan rollerdir.   |
| <b>Bağdaştırıcı (Harmonizer)</b> | Çatışma durumlarındaki gerginliği hafifleterek tansiyonu düşürür. Anlaşmazlıkları gidermeye çalışır.   |
| <b>Kapıcı (Gatekeeper)</b>       | İletişim kanallarını korumaya çalışır. Başkalarının katılımını teşvik ederek, iletişim akışının düzenlenmesi için öneride bulunur.   |
| <b>Teşvik Eden</b>               | Arkadaşça, sıcak ve diğer kişilere duyarlıdır. Dinlediğini anlamaya çalıştığını ifadeleri ve tepkileri ile belli eder.   |
| <b>Gözlemci (Observer)</b>       | Grubun içinde bulunduğu süreci açıklar.  |
| <b>Takipçi (Follower)</b>        | Grupla uyum içinde olmak için diğerlerinin fikirlerini pasif olarak kabul eder.  |
| <b>Bireysel Roller</b>           | Grubun amaçlarına ve devam etmesine hizmet etmenin ötesinde, bireyin kendi ihtiyaçlarını gideren davranışlarıdır. Roller grubu faydalı olsa dahi, genellikle bu gruptaki amaçlarına uygun düşmeyen ve fonksiyon olarak katkıda bulunmayan rollerdir. |
| <b>Saldırgan (Aggressor)</b>     | Grup üyelerinin statüsünü küçümser, grubun değerlerine, duygularına saldırır, gizli veya aşikâr delice şakalar yapar.  |
| <b>Engelleyici (Blocker)</b>     | Mantık dışı itiraz eder, grubun isteklerini bireysel istekler için reddeder.   |
| <b>Hükmeden (Dominator)</b>      | Gruptaki belli kişileri manipüle edilmesinde yetki ve üstünlük kullanır. Diğerlerinin katkılarını kesintiye uğratar, patron gibi davranır, kontrolü (denetimi) sağlar.   |
| <b>Prens/ Prenses</b>            | İşe kendini vermeyi önemsemez, fiziken ortamda bulunurken ruhen terk etmiştir.   |
| <b>Fark Edilmeyi Bekleyen</b>    | Dikkati kendi üzerine çekmek için övünür ve başarılarına değinir.  |
| <b>Yardım Arayan</b>             | Grubun sempatisini, grup amaçlarına ters düşen kendi problemlerini çözmek için kullanır.   |
| <b>Kaçak</b>                     | Görevlerle ilişkisi yoktur.  |
| <b>Sözcü</b>                     | Grubun adına konuşur ve kendi bireysel ihtiyaçlarına grubundakilerden daha fazla önem verir ve yansır.   |

**Kaynak:** Benne ve Sheats, 1948.



Benzer şekilde, Bales ve arkadaşları (Bales, 1950; Bales ve Slater, 1955) küçük gruplarda sergilenen altısı görevle ilgili, altısı da sosyo-duygusal faaliyetleri yansıtan toplamda on iki çeşit grup davranışı belirlemiştir. Gross (1968) çalışma gruplarında yaygın olarak üstlenilen rollerin bir listesini oluşturmuştur. Bu liste kapsamlı olmamakla birlikte, grubun davranışlarıyla ilişkilendirilen belirli rolleri tasvir etmek üzere tanımlanmıştır. Tanımlama Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Çalışma Gruplarında Yaygın Roller

| Roller                        | Açıklama   |
|-------------------------------|--|
| <b>Görev Odaklı Bireyler</b>  | Bir an önce örgütün hedeflerine ulaşması için çaba sarf edenlerdir   |
| <b>İnsan Odaklı Bireyler</b>  | Çalışma arkadaşlarına yardım ederek onlara karşı anlayışlı olmak ve zorlu çalışma şartlarında pozitif örgüt iklimini sürdürmeye çabalayanlardır. |
| <b>Teknik Odaklı Bireyler</b> | Metot ve yöntemler konusunda uzman olanlardır.   |
| <b>Hayırcılar</b>             | Yapılan icraatlarda veya fikirlerde bir kusur bulan, eleştirenlerdir.  |
| <b>Evetçiler</b>              | Hayırcıların tersine genellikle her şeyi onaylayan taraftır.   |
| <b>Düzenliler</b>             | Grubun faaliyetlerini eksiksiz bir şekilde katılan, grup normlarını ve değerlerini benimseyen kişilerdir.  |
| <b>Ayrılmışlar</b>            | Kabul edilen normları benimsemeyen ve ayrı düşenlerdir.  |
| <b>İzole Olanlar</b>          | Ayrılmışların da ötesinde tek başlarına kalmış tiplerdir.  |
| <b>Eskiler</b>                | Organizasyon içinde yıllardır var olan, dolayısıyla örgütün işleyişine hâkim olan kimselerdir.   |
| <b>Yeniler</b>                | Gruba yeni katılmış, örgüt hakkında fazla bilgisi olmayan, yenilikler yapmak isteyen, konuşmaları iştirilen; fakat pek dinlenilmeyen kişilerdir. |
| <b>İlke Uygulayıcılar</b>     | Kurallara sıkı sıkıya bağlı olan diğer bir ifadeyle bürokratik rolleri oynayanlardır.  |
| <b>İlke Kayıtsızları</b>      | İlkelere karşı olmamakla birlikte ciddiye de almayan tiplerdir.  |
| <b>Yükselenler</b>            | Örgüt içerisinde kariyer basamaklarını tırmananlardır  |
| <b>Hareketsizler</b>          | Grup içerisindeki pozisyonlarından ve hallerinden memnun olanlardır.   |
| <b>Kozmopolitler</b>          | Kendilerini daha geniş bir mesleki, kültürel ve siyasal ortamın temsilcileri sayanlardır.  |
| <b>Yereller</b>               | Gruba ve organizasyona sıkı sıkıya bağlı olanlardır.   |
| <b>Aşırı İlgililer</b>        | Kendilerini organizasyonun faaliyetlerine adayanlardır.  |
| <b>Kayıtsızlar</b>            | Hâkim olan düşünceye evet diyen, işlerle fazla ilgilenmeyip mesai süresinin dolmasını bekleyenlerdir.  |

**Kaynak:** Wilson ve Rosenfeld, 1990:126; Koçel, 2010: 608; Barutçugil, 2002: 266.

Bales (1966) problem çözme gruplarındaki davranışları deneysel olarak inceleyerek, bir bireyin davranışını üç faktöre (yetenek, uzmanlık, beğenilme) göre derecelendirerek, o grupta hangi rolü üstleneceğini tahmin edebilmeyi amaçlamıştır. Belbin (1981, 1993), üst yönetim takımlarıyla birlikte gerçekleştirdiği diğer bir çalışmada temelde yedi rol davranışı tanımlamıştır. Bunlar sorgulayan, bilgilendiren, öneren, karşı koyan, temsil eden, inşa eden ve yorum yapan rollerdir. Parker

(1996: 15) da bireylerin takım içindeki etkileşimleri sırasında ortaya çıkan rollerini, katkıda bulunan, ortak çalışan, iletişim kuran ve meydan okuyan olmak üzere dört farklı stilde ifade etmiştir.

Formal yapısı olan gruplarda tanımlanan informal rollere örnek olarak Farrel ve diğerleri (1986) bir hastane ortamındaki sağlık hizmeti ekiplerinin üzerinde yaptıkları araştırmanın gözlemlerini raporlamışlardır. Ekip içerisinde göze çarpan informal roller şöyle rapor edilmiştir; Zaman zaman takım lideri ekibe zulmeden, otoriter bir tavırla “tiran” rolünü üstlenebilirken, bazen de demokratik bir katılım sağlayan çalışma temposuyla “süper adam” veya “harika kadın” rolünü oynayabilir. Ekip içerisinde ise “yardımcı” rolü, liderin davranışını yorumlayan, savunan ve onu memnun etmek için çaba sarf eden bir üyedir. Hoşnutsuzluklarını dile getirme konusunda endişeli olan üyeler, “sözcü” rolünü üstlenen bireyler aracılığıyla memnuniyetsizliklerini dile getirebilirler. Diğer bir ifadeyle sözcü, gruptaki olumsuz duyguları aktarmada bir kanal görevi görerek diğer üyelerin ihtiyaçlarını ve düşüncelerini savunur. “Arabulucu” rolündeki üye bir tartışmada tüm taraflara sıcaklık ve anlayış göstererek, hoşnutsuz üyelere sempatik bir kulak olarak hizmet eder, şikayetlerini dinler ve incinmiş hislerini yatıştırmaya çalışır. “Palyaço” ise iyi zamanlanmış bir şaka veya espriyile tartışma konusunu dağıtabilir. “Günah keçisi”, genellikle beceriksiz olarak görülen daha az aktif bir üyedir ve ekibin araçsal, kişilerarası sorunlarının kaynağı olarak nitelendirilir. Ekip üyeleri tabiri caizse yapmak istemedikleri kirli işleri günah keçisinin yapmasına izin verir.

Küçük gruplarda gizli rolleri inceleyen Gemmil ve Kraus (1988) kolektif yansıtımlı özdeşim yoluyla üyelere atanan bazı gizli rol temaları saptamışlardır. Bu gizli rollerden bazıları günah keçisi, kahraman, mesih ve şaklabandır. Bununla birlikte aptal, soytarı, enayi ya da palyaço rolleri, diğer üyelerin kendi yetersizliklerinden veya kişisel olarak kusurlu olma duygularından kaynaklı korkuları içerir.

Farrell ve arkadaşları (2001) informal rolleri grup gelişim süreçlerinin ve kişilik dinamiklerinin bir ürünü olarak görmüşlerdir. Daha önce geliştirdikleri modeli baz alarak (Farrell, Heinemann ve Schmitt, 1986) grup oluşumunun başlarında ortaya çıkan anominin, ekip üyelerinde endişe yaratarak kaygı düzeyinin artmasına neden olduğunu gözlemlemişler ve buna önlem olarak çalışanların informal rolleri üstlendiklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda araştırma hipotezinin bir boyutunda üyelerin anomi düzeyine bağlı olarak informal rollerinde artma veya azalma olup olmadığını doğruluğunu test etmişlerdir. Johnson ve arkadaşları (2003) ise birbirine bağlı bir grup yapısının geliştirilmesi

ve sürdürülmesinin, çeşitli infomal rollerin varlığıyla ve grup konsensüsüyle ilişkili olduğu hipotezini kurmuşlardır.

Mumford ve arkadaşları (2006) infomal roller üzerinde yapılan araştırmalardaki sınıflandırmaları bağlantısız ve ayırık bir yapıda olduğunu düşünerek literatüre birlik getirme çabasıyla yeniden düzenlemiştir. Onların birleştirilmiş bu sınıflaması, Benne ve Sheats (1948)'in bireysel rol kategorisindeki gibi disfonksiyonel rolleri (örneğin takım başarısını engelleyen roller) içermemektedir. Çünkü Mumford ve diğerlerinin amacı yalnızca başarılı takım işlevselliğine katkıda bulunan rolleri sınıflandırmaya dahil etmektir. Bu bağlamda Mumford ve arkadaşları (Mumford, Campion ve Morgeson, 2006) infomal rolleri üç kategori altında toplamışlardır. Bunlar Tablo 3'de görüldüğü üzere.

Tablo 3: İnfomal Rol Sınıflandırması

| Kategoriler               | İnfomal Roller  | Açıklama   |
|---------------------------|-----------------|--|
| Görev Rolü                | Üstlenici       | Takım aktivitelerini organize ve koordine eden.  |
|                           | Yaratıcı        | Takımın görevle alakalı problemlerine orijinal ve/veya yenilikçi çözümler öneren. Problem çözmeye yönelik yeni bir perspektif sağlayan.  |
|                           | Katkıda Bulunan | Takıma uzman görüş sunan.  |
|                           | Tamamlayıcı     | Takımın üstlendiği bir iş tamamlanana kadar bireysel temelli görevlere öncülük eden.   |
|                           | Eleştirmen      | Takımın toplantıyla alakalı bilgilerini organize ve koordinesi için seçtiği tavır üzerine sorgulayan ve yorumlayan.  |
| Sosyal Roller             | İletişimci      | Mutlu kalarak memnun edici ve rahat etkileşimler yaratan. Birlikte çalışması kolay olan. Takım arkadaşlarının düşüncelerini, duygularını ve hislerini dikkatle dinleyen. Saygılı bir tavırla kişisel hisler ve düşüncelerle çarpıcı bir şekilde iletişime geçen. |
|                           | Hesaplayıcı     | Negatif düşünceleri çözen. Takım etkileşiminde pozitif yönleri öneren.   |
| Sınırları Genişletme Rolü | Konsül          | Takımı iyi şekilde pazarlayan. Başarıları takım üyeleriyle ve takım üyesi olmayan üyelerle de paylaşan. Sıklıkla takım başarısı hakkındaki güncel bilgilerle takımı haberdar ederek, etkileşime geçen.   |
|                           | Koordinatör     | Takımın karar verme yetisini geliştirebilecek bilgileri, fikirleri ve diğer kaynakları toplayabilmek için takım içerisinde olmayan üyelerle etkileşim halinde olan.  |

**Kaynak:** Mumford vd., 2006.

Cope ve diğerleri (2010), daha önceki iddiaları sentezleyerek, grup yapısında hayati önem taşıyan infomal rollerin anlaşılmasına yardımcı olabilecek bir çalışma yapmışlardır. Araştırmacılar çalışmada infomal rol beklentilerinin ve davranışlarının gelişimini ve iletişimini gösteren kavramsal bir çerçeve oluşturmuşlardır. Çalışmada grup

içerisinde olumsuz informal rol oynayan bireylerin, diğer bireyler ve bir bütün olarak grup üzerinde zarar verici bir etki oluşturduğuna dair bulgu literatüre önemli kanıtlar sağlamıştır.

## 8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütler içerisinde bireylerin davranışlarını biçimlendiren roller uzunca bir süre belli kurallara, prosedürlere dayanan, bireylerden yapılması beklenen görevler toplamı olarak ele alınmıştır. Örgütler tarafından çalışanların sadece formal rollerinin ele alınması, tek yönlü bir bakış açısına neden olmakla birlikte, buz dağının görünmeyen tarafını ihmal etmeye benzemektedir. Buz dağının görünmeyen kısmı olarak nitelendirilen informal rol kavramı; biçimsel olmayan, örgüt yapısının temelinde yer alan, bireyler arası doğal etkileşimlerle açığa çıkan ve biçimsel örgüt yapısının işleyişini de etkileyen davranış örüntüleridir. Eğer bu örtük roller önemsenmezse örgüt süreçleri içerisinde yer alan yönetim modellerini başarısızlığa uğratabilir. Örgütler açısından bu denli önemli bir olgunun tüm yönleriyle incelenmesi gereklidir.

Yapılan literatür taraması sonucunda örgütlerde çalışanların sergiledikleri olumlu ve olumsuz informal rollerin varlığına rastlanmıştır. Bu doğrultuda informal rollerin olumlu tarafında katkıda bulunan, bilgiyi arayan, enerji veren, özetleyen, teşvik eden, inşa eden, yorum yapan, ortak çalışan, iletişim kuran, yardımcı, harika kadın/ süper adam vb. olarak belirlenirken; saldırgan, engelleyen, hükmeden, prens/ prenses, kaçak, ayrılıkçılar, Tiran vb. informal roller de olumsuz tarafta cereyan eden rollerdir. Örgütlerde tanımlanan informal roller çerçevesinde ele alınan bu davranış tarzı yönetmeliğe, kanuna, mevzuata, kurallara uygun davranmak yerine bireylerin kuralları kendisine göre esnetmesidir. Yapılan araştırmalar sonucunda (Farrell vd., 2001; Borges, Mendes ve Motta, 2002; Cope vd., 2010; Cope vd., 2011; Carreau, 2011) örgüt içerisinde informal rolleri oynayan bireylerin kuruma ve diğer çalışanlara pozitif ve negatif bir birtakım etkilerde bulunduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin olumlu informal roller grup içerisinde paylaşımı artırıcı, örgütsel destek sağlayıcı, grup üyelerinin birbirini tanımalarını sağlayıcı (Farrell vd., 2001: 294), bireyler arası haksızlıkları dile getirerek adaleti sağlayıcı, problem çözücü gibi sonuçlarla örgütlerde makine yağışı işlevi görülürken; örgütsel verimsizlik, dikkatsizlik, iş birliğinde azalma, örgütsel hedeflerden sapma (Cope vd., 2010: 430) gibi sonuçlarla da örgüte ve bireye zarar vermektedir.

Yapılan çalışmalardan hareketle örgütlerde, informal rollerin varlığı yadsınamaz bir gerçektir. Bahsedilen informal rollerin sergilenmesini önlemek, onları ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu

nedenle informal rol olgusunu özellikle de yönetici ve çalışanların iyi bilmesi gerekmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi çalışmada en genel manada sunulan öneri, informal rollerin olumlu taraflarının geliştirilmesi ve pekiştirilmesi, olumsuz taraflarının ise ortaya çıkışına dair problemlerin tespit edilmesi ve bir kısmının ortadan kaldırılmasıdır. İnfomal rollerin olumsuz taraflarının ortadan kaldırılması noktasında örgütlerde tamamen informaliteyi bırakıp, formal düzene geçmek gibi bir çözüm düşünmek, örgütlerde çalışan bireyleri Weber'in Demir Kafesi'ne hapsetmek demektir. Başka bir ifadeyle örgütlerde çalışanları sadece formal rollere uygun davranmaya zorlamanın etkisi de aynı oranda sınırlı olup, çalışanların yaratıcılığını kısıtlamaya neden olabilir. Aytaç (2004: 208)'ın bu konudaki düşünceleri dikkat çekicidir. Aytaç formal rollerin bireyleri gerdiğinden ve baskıladığından söz eder. Bu gerilimlerin temelinde ise öncelikle bireylerin üstlendikleri ağır rol setlerinin büyük payı olduğunu belirtir. Bununla birlikte; rasyonaliteye, gayri şahsiliğe odaklanan örgütlerin, çalışma ortamı içerisinde bireylerin diğer meslektaşlarıyla dostluk ve birincil ilişkiler kuramamaları ve hatta yeterince birbirlerini tanıyamamalarından da kaynaklandığının altını çizmektedir. Bu örgütsel baskılar nedeniyle bireyde kişisel sıkıntılar tatminsizlik ve hayal kırıklığı da ortaya çıkar. (Aytaç, 2004). Böylece insani tarafını saklayan bireyin iş ve günlük yaşamda mekanik tavırlar sergilemesine buda dolayısıyla örgüt içerisinde çalışanlar arasında güvensizliğe neden olabilir.

Özetle, modern örgütler her ne kadar formal yapıyı oluşturan birtakım bürokratik prensipleri bireylere dayatmaya çalışsalar da informal yapı örgütlerde mevcudiyetini koruyacaktır. Formal yapı tabi ki belli düzeyde örgütlerde verimliliği ve etkinliği sağlamaktadır. Fakat informal yapı göz önüne alınmazsa örgütlerde geniş çaplı sorunlara zemin de hazırlayabilir. Bundan dolayı bu olgunun farkında olmak önemli bir öneri olarak karşımıza çıkmaktadır. İş yaşamındaki ilişkilerde de örgütler, bireyleri aşırı derecede formal rollere boğduğu takdirde etkisi de aynı oranda sınırlı olup bireyin yaratıcılığını kısıtlayıp tatmin olmama, tükenme, bireysel ve örgütsel verimsizlik gibi sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle ikinci bir öneri ise informalitenin farkında olup bu anlamda örgüt içerisinde paylaşım kültürünü arttırmak, çalışanların beraber olmalarını sağlamak için informal rollerin kullanılması, önemsenmesi ya da teşvik edilmesi gerekir. Örgütlerde olumsuz informal rollerin giderilmesi için ise yöneticiler örgüt içerisinde olumsuz informal rolleri sergileyen kişilerle iletişim haline geçerek bu davranışlarını kurumun yararına olacak şekilde adapte etmelidir. Ayrıca formalde ve informalde

birtakım düzenlemelere gidilerek olumsuz informal rollerin yönetilmesi gereklidir.

#### **KAYNAKÇA**

- AKAN, V. (2003). Birey ve Toplum, içinde Editör İhsan Sezal, Sosyolojiye Giriş, 79-104.
- AKYÜZ, H. (1991). Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavramları, İstanbul: Araştırma İnceleme Dizisi.
- ALTINTAŞ, F. (2001). Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3 (1).
- ASLANTÜRK, Z., Amman, T. (1999). Sosyoloji Kavramlar Kurumlar-Süreçler-Teoriler, İstanbul: Emre Matbaacılık.
- ASUNAKUTLU, T. (2011). Klasik ve Neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi, 1(5).
- AYTAÇ, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 189-217.
- AYTÜRK, N. (2015). Örgütsel ve Yönetimsel Davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.
- BARNARD, C. (1968). The Functions of The Executive, Cambridge: Harvard University Press.
- BELBIN, R.M. (1981). Management Teams: Why They Succeed or Fail. Oxford, England: Butterworth-Heinemann.
- BENNE, K.D., Sheats, P. (1948). Functional Roles of Group Members. Journal of Social Issues, 4(2), 41-49.
- BORGES, M.R., MENDES, S., MOTTA, C.L. (2002). Improving Meetings by identifying informal roles played by participants. In Computer Supported Cooperative Work in Design, 2002. The 7th International Conference on (pp. 368-372). IEEE.
- BOTTOMORE, T.B. (2000). Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi, İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- BUCHANAN, D.A., HUCZYNSKI, A.A. (2017). Organizational Behaviour. Pearson Education.
- CAN, H. (2006). Örgütsel Davranış. İstanbul: Arıkan Basımevi.

- CARREAU, J.M., BOSSELUT, G., RITCHIE, S.D., HEUZÉ, J.P., ARPPE, S. (2016). Emergence and evolution of informal roles during a canoe expedition. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 16(3), 191-205.
- CEYLAN, T. (2011). Toplumsal Sistem Analizinde Toplumsal Statü ve Rol. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1).
- COPE, C.J., EYS, M.A., BEAUCHAMP, M.R., SCHINKE, R.J., BOSSELUT, G. (2011). Informal roles on sport teams. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 9(1), 19-30.
- COPE, C.J., EYS, M.A., SCHINKE, R.J., BOSSELUT, G. (2010). Coaches' Perspectives of A Negative İnfomal Role: The 'Cancer'within Sport Teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22(4), 420-436.
- COSER, L.A. (2010). *Sosyolojik Düşüncenin Ustaları*, Çev. Himmet Hülür, Serhat Toker ve İbrahim Mazman, Ankara: De Ki Basım Yayım.
- DOĞAN, İ. (2010). *Sosyoloji*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- DÖNMEZER, S. (1994). *Toplumbilim*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- DURAKBAŞA, A. (2003). *Sosyolojide Temel Kuramlar*, içinde, Editör: İhsan Sezal, *Sosyolojiye Giriş*, (s: 11-44), Ankara: Martı Kitap ve Yayınevi.
- DURDU, Z. (2014). *Sosyolojide Temel Kavramlar ve Kurucu Fikirler*, Ankara: Baskı Detay Yayıncılık.
- ERDEM, R., İZGÜDEN, D., ERDEM, İ. (2017). İnfomalitenin Kavramsal Çerçevesi ve Yönetim Düşüncesindeki Yeri, içinde Editör: R. Erdem, *Yönetimde İnfomalite*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- ERGİL, D. (2012). *Toplum ve İnsan: Toplumbilimin Temelleri*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- EROĞLU, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- ERTÜRK, M. (2017). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta.

- FARRELL, M.P., HEINEMANN, G.D., SCHMITT, M.H. (1986). Informal Roles, Rituals, And Styles of Humor in Interdisciplinary Health-Care Teams-Their Relationship To Stages Of Group Development, *International Journal of Small Group Research*, 2(2), 143-162.
- FARRELL, M.P., SCHMITT, M.H., HEINEMANN, G. (2001). Informal Roles and The Stages of Interdisciplinary Team Development, *Journal of Interprofessional Care*, 15(3), 281-295.
- FICHTER, J. (2012). *Sosyoloji Nedir*. Çeviren: Nilgün Çelebi, Ankara: Attila Kitabevi.
- FİŞEK, K. (2012). *Yönetim*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No 437.
- FRIEDLANDER, F., GREEN, P.T. (1977). Life Styles and Conflict-Coping Structures, *Group and Organization Studies*, 2,101-112.
- GANNON, M.J. (1979). *Organizational Behavior a Managerial and Organizational Perspective*, Boston: Little.
- GEMMILL, G., KRAUS, G. (1988). Dynamics of Covert Role Analysis: Small Groups. *Small Group Behavior*, 19(3), 299-311.
- GÜNEY, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜZEL, S. (2006). Sosyal Yapı ve Toplumsal Yapı Bileşkesinde Sosyo-Kültürel Yapı Kavramı. *Sosyoloji Konferansları*, (34), 83-96.
- HARE, A.P. (1994). Types of Roles in Small Groups: A Bit Of History And A Current Perspective. *Small Group Research*, 25, 433-448.
- HODGKINSON, C. (2008). *Yönetim Felsefesi: Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon*, Çeviren: İbrahim Anıl., Bilal Doğan., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- HOMANS, G.C. (2013). *İnsan Grubu*, Çeviren: Oğuz, Onaran., Baskın Oran., Ünsal Oskay., Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- HUTCHISON, E.D. (2008). *Dimensions Of Human Behavior: Person and Environment*. Sage Publications.
- IRVINE, J.T. (1979). Formality and Informality in Communicative Events, *American Anthropologist*, 81(4), 773-790.
- İÇLİ, G. (2011). *Sosyolojiye Giriş*, Ankara: Anı Yayıncılık.



- JOHNSON, J.C., BOSTER, J.S., PALINKAS, L.A. (2003). Social Roles and The Evolution of Networks in Extreme And Isolated Environments. *Journal of Mathematical Sociology*, 27(2-3), 89-121.
- JONES, G. (2010). *Organizational Theory, Desing and Chance*.
- JOHNSON, J.C., MILLER, M.L. (1983). Deviant Social Positions in Small Groups: The Relation Between Role and Individual, Social Networks, 5(1), 51-69.
- KARAGÜL, M. (2016). İbn-İ Haldun'da Asabiyet ile Devlet ve Mülk İlişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 47-59.
- KATZ, D., KAHN, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çeviren: H. Can ve Y. Bayar. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.*
- KAYA, Y.K. (2009). *İnsan Yetiştirme Düzenimiz: Politika-Eğitim-Kalkınma, 5. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.*
- KESKEN, J., İLİC, D. (2008). Yönetimin Irrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları ve Analizi. *Ege Academic Review*, 8(2), 451-468.
- KIZILÇELİK, S. (1992). *Sosyoloji Teorileri, Konya: Yunus Emre Grafik Tasarım Yayıncılık.*
- KOÇEL, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.*
- KOÇEL, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.*
- KOMŞU, U.C. (2003). *Ekonomik, Toplumsal ve Mekansal Açından Değişen ve Gelişen Çiftlikköy, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.*
- KONGAR, E. (2002). *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği (9.Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.*
- KOPELMAN, R.E., PROTAS, D.J., DAVIS, A.L. (2008). Douglas Mcgregor's Theory X and Y: Toward A Construct-Valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, 255-271.
- KRİSHNAVENI, R., RAMKUMAR, N. (2006). Impact of Developmental Climate on Individual's Behavior in The Organization, *South Asian Journal of Management*, 13(1), 46-60.

- KUMAR, B.V., GOPINADHAN, S. (2010). *Psychology of Human Behaviour at Work*, Mumbai: Himalaya Pub. House, Global Media.
- LUNDBERG, G.A., SCHRAG, C.C., LARSEN, O.N. (1970). *Sosyoloji*, (Çev. Ö. Ozankaya), Ankara: Türk Siyasi Bilimler Derneği Yayınları.
- MACIONIS, J.J. (2012). *Sosyoloji*, Çeviren: Vildan Akan vd., Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- MAISONNEUVE, J. (2005). *Sosyal Psikoloji*. Çeviren: Evin Aktar, Ankara: Dost Kitabevi.
- MALHOTRA, R.S., RANGNEKAR, S. (2016). Role Satisfaction and Leadership: An Approach to Analyze the Dynamics of Relationships, *Global Business Review*, 17(4), 952-964.
- MARSHALL, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. Çeviren: Osman Akınbay, Derya Kömürcü. Ankara: Bilim Ve Sanat Yayınları.
- MERTON, R.K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. (Rev. Ed.) Glencoe, 111.: Free Press.
- MITCHELL, T.R., SCOTT, W.G. (1985). The Universal Barnard: His Micro Theories of Organizational Behavior, *Public Administration Quarterly*, 9, 239-259.
- MUMFORD, T.V., CAMPION, M.A., MORGESON, F.P. (2006). Situational judgment test in work teams: A team role typology. In J. A. Weekley & R. E. Ployhart (Eds.), *Situational judgment tests: Theory, measurement, and application* (pp. 319-343). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- MUMFORD, T.V., IDDEKINGE, C.H., MORGESON, F.P., CAMPION, M.A. (2008). Team Role Test: Development and Validation of A Team Role Knowledge Situational Judgment Test. *Journal of Applied Psychology*, 93, 250-267.
- ONUR, B. (2004). *Gelişim Psikolojisi:(Yetişkinlik-Yaşlılık-Ölüm)*, Ankara: İmge Yayıncılık.
- ÖZKALP, E. (2011). *Sosyolojiye Giriş*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Yayınevi.

- PAREEK, U.N., PUROHIT, S. (2010). Training Instruments in HRD and OD (3rd ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hills.
- PARKER, G.M. (1996). Team Players and Teamwork. San Francisco: Jossey-Bas.
- PERRONE, K.M., WEBB, L.K., BLALOCK, R.H. (2005). The Effects of Role Congruence and Role Conflict on Work, Marital, and Life Satisfaction. *Journal of Career Development*, 31(4), 225-238.
- RİTZER, G. (2013). Sosyoloji Kuramları, Çeviren: Himmet Hülür, Ankara: Tarcan Matbaası.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1984). Çalışma Psikolojisi. (2. Baskı). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- SANAY, E. (1985). Genel Sosyoloji Dersleri, No: 52, Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.
- SARBIN, THEODORE R. ALLEN, VERNON L. (1968). Role Theory, Lindzey, G., Aronson, E. (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- SCOTT, W.G. (1961). Organization Theory: An Overview and an Appraisal, *Academy of Management Journal*, 4(1), 7-26.
- SEYYAR, A. (2007). İnsan ve Toplum Bilimleri Terimleri Ansiklopedik Sosyal Bilimler Sözlüğü, İstanbul: Değişim Yayınları.
- STEWART, G.L., FULMER, I.S., BARRICK, M.R. (2005). An Exploration of Member Roles As A Multilevel Linking Mechanism For Individual Traits And Team Outcomes. *Personnel Psychology*, 58, 343-365.
- ŞİRVANİ, H.H. (1965). İslam'da Siyasi Düşünce ve İdare Üzerine Araştırmalar, Çeviren: Kemal Kuşçu, Ankara: Nur Yayınları.
- ŞİŞMAN, M. (2007). Örgütler ve Kùltürler: Örgüt Kùltürü. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TAYLOR, J.R. (2001). The Rational Organization Reconsidered: an Exploration of Some of The Organizational Implications of Self-Organizing. *Communication Theory*, 11(2), 137-177.
- TEZCAN, M. (2010). Sosyolojiye Giriş, Ankara: Anı yayıncılık.

- THORNTON, R., NARDI, P.M. (1975). The Dynamics of Role Acquisition, *American Journal of Sociology*, 80(4), 870-885.
- TORLAK, N.G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- TÖNNIES, F. (1944). Cemaat ve Cemiyet Nazariyesi, Çeviren: Ziyaeddin F. Fındıkoğlu, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, Cilt 9, Sayı 3-4, ss:712-748.
- TÖNNIES, F. (2000). “Gemeinschaft ve Gesellschaft”, Şehir ve Cemiyet, Çeviren: Ahmet Aydoğan, İstanbul: İz Yayıncılık.
- WILSON, D.C., ROSENFELD, R.H. (1990). *Managing Organizations: Text, Readings, and Cases*. London; New York: McGraw-Hill.
- YELKEN, R. (2004). Yeni Sosyal Oluşumlar Ve Cemaatin Dönüşümü. *Sosyoloji Dergisi*, 15.
- YELKEN, R. (1999). *Cemaatin Dönüşümü: Geç Modern Dönemler İçin Bir Cemaat Sosyolojisi*, Ankara: Vadi Yayınları.
- YILMAZ, A.S. (2007). *İnformel İlişki Şekillerinin Kurumsal Yapılara Yansımaları (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- ZENCİRKIRAN, M. (2017). *Sosyoloji*, Bursa: Dora Yayıncılık.