

## HOFSTEDE’NİN “BELİRSİZLİKTE KAÇINMA” KÜLTÜREL BOYUTUNUN YÖNETSEL- ÖRGÜTSEL SÜREÇLERE VE PAZARLAMA AÇISINDAN TÜKETİCİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Dr. Ünsal SİĞRİ\*  
Doç. Dr. Mehmet TİĞLİ\*\*

### ÖZET

İnsan topluluklarını birbirinden ayıran temel özelliklerden birisi de kültürdür. Kültürün oluşması, insanların topluluk halinde yaşamasının etkisinden meydana gelmektedir. Kültür, bir toplumdaki insanların öğrendikleri ve paylaştıkları maddi ve manevi her şeyi kapsayan bir kavram olarak, toplumdan topluma değişmekte ve farklılaşan her boyutuyla insanları ve yönetim sürecini yönlendirmektedir.

Bu çalışmada; kültür kavramı tanımlanmış ve işlevi açıklanmıştır. Ardından kültürel farklılaşmanın boyutlarına yönelik olarak farklı bilim adamlarının sınıflandırmaları özetlenmiş ve farklı sınıflandırmaların içerisinden Hofstede’nin “belirsizlikten kaçınma” kültürel boyutu ayrıntılı olarak incelenmiştir. Sonrasında belirsizlikten kaçınmanın yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkileri teorik açıdan analiz edilmiştir.

***Anahtar Sözcükler:** Kültür, Kültürel Farklılaşma, Kültürel Farklılaşma Boyutları, Belirsizlikten Kaçınma Boyutu, Belirsizlikten Kaçınmanın Etkileri.*

### ABSTRACT

*Culture is a concept which implies material and moral values learned and shared by a society. It makes human communities different and affects individuals and management process. In this article, culture and cultural differentiation will be explained, later Hofstede’s uncertainty avoidance dimension and its effects will be examined*

***Keywords:** Culture, Cultural Differentiation, Uncertainty Avoidance Dimension.*

---

\* Kara Harp Okulu, Öğretim Üyesi

\*\* Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Öğretim Üyesi

*theoretically from the perspective of management/organization and consumer behavior. Uncertainty avoidance is the extent to which people feel threatened by ambiguous situations and have created institutions and beliefs for minimizing or averting uncertainty.*

## 1. Kültür Kavramı ve İşlevi

**Kültür**, bir grup insanın yaşam tarzıdır. Antropologlar kültürü; “bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, töre ve insanın bir toplum üyesi olarak sahip olduğu bütün özellikler ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün” olarak tanımlamışlardır (Adler, 1991). Birey belirli bir kültüre sahip olarak dünyaya gelmemekte, kültür doğumdan başlayarak sosyalleşme süreci sonunda kazanılmaktadır (Phatak, 2000).

Kroeber ve Kluckhohn kültürün dikkat çeken özelliklerini; yaşanan sosyal grubun tamamı veya büyük kısmı tarafından paylaşılması, üyeleri tarafından bir kültürün gelecek nesillere aktarılmaya çalışılması ve insanların dünyayı algılama biçimini şekillendirmesi olarak belirtmiştir (Triandis, 1994).

Sargut’a göre kültür, bir grup insanı diğer bir gruptan ayıran kolektif düşünme biçimidir (Sargut, 1994). Güvenç ise kültürü, “toplumun üyesi olarak insanın yaşayarak, yaparak öğrendiği ve öğrettiği maddi manevi her şeyden oluşan karmaşık bir bütün” olarak tanımlamıştır (Güvenç, 1997). Kültür; toplumu oluşturan kişileri, onları bir arada tutan dil ve haberleşme süreçlerini, sanatlarını, inançlarını, törelerini, hukuk ve yönetim kurumlarını, üretim ve tüketim düzenini içine alır. Kültür bir toplumsal üründür, insanlar arası etkileşimden doğar ve gelişir. Toplumlar hangi gelişmişlik düzeyinde olurlarsa olsunlar mutlaka bir kültürleri vardır.

Kültürü oluşturan bütün unsurların kendine özgü fonksiyonları olmasına rağmen, bu unsurların bütünü olan “kültürün fonksiyonları”, daha farklı ve fazla sayıda özellikler taşıyabilir. Öncelikle kültür, toplumları birbirinden ayıran doğal bir özellik taşır. Toplumların dünyadaki varlıklarını belirleyen en önemli özellik kültürleridir. Onları birbirinden ayıran; oluşturdıkları teknoloji, yapılar, ahlaki değer yargıları, örf ve adetler, gelenekler, yaşam stilleri, yazılı kurallar gibi maddi ve manevi faktörlerdir.

Kültürün bireyin yaşamını kolaylaştırmadaki en büyük katkısı, zaman zaman anlaşılması olanaksız olan fiziksel gerçeği, “yaşanılarak anlaşılır bir gerçeğe” dönüştürmesidir. Bu sürecin temelde ne denli karmaşık olduğu anlaşıldığında, süreci kolaylaştıran kültürün, bireye yaptığı katkı da küçümsenemez. Eğer kültürün sembelleri olmasa, her insanın anlamlandırma sürecine en baştan başlayıp bir yığın simgeyi yeniden oluşturmaya çalışması umutsuz bir çaba olurdu. Bu nedenle insanlar, kültürel çevrelerindeki sembelleri bir çeşit miras gibi kullanıma hazır bulurlar ve genellikle çıkış noktalarını araştırmadan, geçerliliklerini denemeden kabullenirler. Hazır aldıkları sembeller evrenini zenginleştirerek yeni kuşaklara devrederler (Kağıtçıbaşı, 2000).

Aynı kültürü paylaşanlar kendi bireysel ve toplumsal hayatlarına belirli bir anlam veren ortak bir dünya görüşüne sahip olurlar. Dolayısıyla bu hayat anlayışından kesin bir

---

şekilde ayrılmazlar ve bu bağlantı sayesinde toplum için önemli konularda o kültüre ait olan insanların ortak bir karara, ortak bir yargıya yöneldiği görülür. Kültür bir sosyal dayanışma aracıdır. Aynı kültürün üyeleri olan insanlar belli değerlerin korunmasına inandıkları için, aralarında ister istemez bir sosyal dayanışma oluşur. Kültür birliği, sosyal dayanışmayı sağlayan temel faktördür.

Kültür, grup ve toplum hayatında ve sosyal ilişkilerde insanların birbirleriyle olan ilgi ve ilişkilerini düzenleyen yerleşmiş örnekleri kapsar. Kültür, insanların sosyal ihtiyaçlarını gidermek için vardır. Bu yolla, grup ve toplum hayatını düzenler, sosyal ilişkilerde oluşabilecek problemlere çözümler getirir. Buradan, her toplumun kültürel yapısı ve toplum hayatının diğer toplumlardan farklı olduğu sonucu çıkarılabilir.

Kültür kavramının sosyal yaşama olan etkisi genelde “dolaylı olarak” ortaya çıkmaktadır. Bir toplumun kültürel yönelimi, toplum üyeleri tarafından sergilenen değer, tutum ve davranışların karmaşık etkileşimini yansıtmaktadır. Kültür, bireylerin sürdürdüğü yaşam ve çevrelerindeki dünyaya bakış “değerleri” ile açığa çıkar. Bu değerler, davranışların öncü uyarıcı olan “tutumları” etkiler ve ardından tutumlar “davranışları” oluşturur. Birey ve grup davranışlarının değişen örtütüsü toplumun “kültürünü” etkiler, kültür değerlere yeniden şekil verir ve birbirini takip eden şekilde döngü böylece devam eder (Adler, 1991).

Karşılaştırmalı araştırmalar, öğrenilmiş davranış ve değer sistemlerini temsil eden kültürün toplumdan topluma değiştiğini göstermektedir (Williams, 1984. Akt. Sargut). Simgeleri içeren bir anlam sistemi olarak kültür, insanlara dünyayı anlamada gerek duydukları kategori ve modelleri sağlar ve her aşamada insanları yönlendirir. Bu kategori ve modellerin yardımıyla da, insanlar toplumsal-ekonomik yaşamın karmaşası içinde yollarını bulmaya çalışırlar (Grisworld, 1983. Akt.Sargut (1994)). Kültürün bu işlevini, “bireylerin davranışlarını ortak bir doğrultuda tutma çabası” olarak tanımlamak da mümkündür.

## 2. Kültürel Farklılaşma ve Boyutları

**Kültürel farklılaşma**, kültür içinde veya kültürler arasında olabilmektedir. Kültürlere göre belirli bazı davranış kalıpları ön plana çıkmakta, bazıları ise bastırılmaktadır. Belirginleşen davranış kalıpları toplum kültürleri hakkında fikirler vermekte, belirli kategoriler oluşturulabilmektedir. Her toplumdaki insanın kültürle şekillenen belirli yönelimleri vardır. Kültürel yönelim, insanların çoğu zaman sergiledikleri tutumları ifade eder (Adler, 1991). Toplumun bütün bireylerinin daima aynı tutumları göstermesi ise söz konusu değildir.

Kültürler ne kadar birbirlerine benzerse benzesin, aynı değildirler. Her kültürün, dışarıdan bir bakışta hemen anlaşılmayan ve diğer kültürlerden farklılaşan yönleri mevcuttur. Çünkü kültür; bireyin yaşamı, aile yapısı, eğitim, teknoloji, din, politik durum, ekonomik ve sosyal çevre ve olanaklar, yaşanılan bölge, coğrafya, tarih gibi bir çok faktörden etkilenmektedir. Ülke kültürleri bu değişkenlerin hepsini içerdiği için de uluslararası tüm ilişkilerde ortak bir anlayış geliştirmek ve ortak sonuçlar yaratmak zorlaşmaktadır.

Gelişen dünyada farklı kültürlerden olan insanların birbirleriyle etkileşimleri artmakta ve böylece “kültürel farklılıklar” aşılması gereken bir engel olarak görülmektedir. Aslında anılan kültürel farklılıklar iyi yönetildiği takdirde, farklılaşmanın avantajlarından yararlanmak mümkün olabilecektir. Bu yüzden kültürler arası farklılaşma konusu ilgi odağı olmuş ve kültürel farklılaşmaları ortaya koymaya çalışan çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları; Kluckhohn ve Strodtbeck (1961), Hall (1976), Hofstede (1980), Hampden-Turner ve Trompenaars (1993) tarafından yapılmıştır.

**Edward Hall**'a göre kültürler, farklı derecede sözlü ifadeler kullanarak iletişim sağlarlar. Hall, kültürleri “geniş bağlamlıdan” (high context) (ilişki öncelikli), “dar bağlamlıya” (low context) (iş öncelikli) doğru sıralamıştır (Hall, 1976). Hall, araştırmasında geniş bağlamlı olan kültürlerde, “ne söylendiğinden” çok, “nasıl söylendiğinin” önemli olduğunu ortaya koymuştur. Dar bağlamlı kültürlerde ise, iletişimde genellikle sadece kelimeler yeterli olmaktadır. Bu durumun bilincinde olmayan iki farklı kültürün üyeleri bir araya geldiğinde, yanlış anlaşılmanın olması ihtimali yüksektir.

**Kluckhohn ve Strodtbeck**; bireylerin doğası, dünya ve doğayla olan ilişkileri, diğer insanlarla ilişkileri, hareket tarzları, zamana ve mekâna bakış açıları gibi altı temel alandaki kültürel yönelimleri ortaya koymaktadır. Bu boyutlar; Ben kimim? Dünyayı nasıl görüyorum? Diğer insanlarla ne şekilde ilişki kuruyorum? Nasıl yapıyorum? Zamana ve mekânı nasıl kullanıyorum? şeklindeki sorulara cevap vermektedir (Adler, 1991).

**Charles Hampden-Turner ve Fons Trompenaars**'ın (1998) kültür analizinde; ise kültürü ve kültürler arası farklılaşmayı; bireycilik-toplumculuk, evrensellik-ayrıntıcılık, çözümlenme-bütünlüme, içe yönelik-dışa yönelik yönlendirme, bölümsel zaman-senkronize zaman, ulaşılmış statü-ulaşılmak istenen statü, eşitlik-hiyerarşi şeklinde sayılabilecek yedi ikilemi ortaya koyarak incelemiştir.

**Geert Hofstede**, 40 ülkedeki 116 bin IBM çalışanı arasında gerçekleştirdiği araştırmasında kültürleri; bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, dişilik-erkeksilik ve belirsizlikten kaçınma olarak dört boyutta incelemiştir.

➤ **Bireycilik-toplumculuk (individualism-collectivism)** boyutu, bireyin çevreye yönelişlerinde kişisel amaçlarını ön planda tutması ve “ben” merkezli bir yaşam biçimine yönelmesi ya da ortak amaçların öncelik kazandığı, “biz” anlayışı ve işbirliğine yatkınlığı ile tanımlanabilecek davranış ve tutumları kapsar.

➤ **Güç mesafesi (power distance)**, grup üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığını ve konuyla ilgili hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsar. Güç mesafesinin az ya da çok olduğu kültürler; insanlar arası eşitliğe verilen önem, bireylerin yaşam biçimleri ve gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar, hiyerarşik yapıya yatkınlık, liderlerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki farklılıklar, karar verme ve katılım gibi değişkenler açısından ayırt edici özellikler taşır.

➤ **Dişilik-erkeksilik (femininity-masculinity)** kültürel boyutu kapsamında bir toplumda; atılganlık, materyalist değerler, kendine güven, bağımsızlık duygusu, yükselme tutkusu, yarışmacılık, egemen olma, dediğim dedik olma, saldırgan olma, baskıcı olma gibi değerler ön plana çıkmakta ve insana verilen önem arka planda kalmakta ise erkek egemen

---

kültür söz konusudur. İnsanlar arası ilişkilere ve insana verilen önemin yanı sıra, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkan değerler ise dışı kültürün göstergeleridir (Sargut, 2001). Bir toplumun dışı olması durumunda belirginleşen değerler; sefkatli, merhametli, nazik, sadık, insanlara karşı sevgi dolu, anlayışlı ve sıcak olmaktadır.

► **Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance)** boyutu, grup üyelerinin belirsiz ya da açıkça tanımlanıp yapılandırılmamış durumlara ne derece uyum sağlayabildiklerini gösteren yapısal ve zihinsel düzenleri içerir. Toplum yaşantısını düzenleyen resmi kuralların ve kontrol sistemlerinin çokluğu, standart prosedür ve planlar, uzmanlık ve kariyer sürekliliğine verilen önem, bireylerin risk alma eğilimleri, çoğunluğun eğilimlerinden sapan düşünce ve davranış biçimlerine anlayış gösterme derecesi, belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek ve düşük olan kültürlerde farklılık göstermektedir.

### 3. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu ve İnsan Davranışlarına Etkileri

Yukarıda sayılan bilim adamlarının farklı sınıflandırmalarının içerisinde, bu çalışmada sadece Hofstede'nin "**belirsizlikten kaçınma**" kültürel boyutu ayrıntılı olarak incelenmektedir. İnsanların, belirsizlik içeren ortamlara uyum sağlamada önemli sorunlarla karşılaştıkları bilinmektedir. Böylesine belirsiz ortamlarda insanlar; karmaşıklığı kavrama ve eksik, düzensiz, belirsiz ve dinamik durumlarla baş edebilme bakımından, belirsizlikten kaçınma derecesi düşük ve yüksek olanlar şeklinde farklılaşırlar.

Belirsizlikle baş edememe, sonuçta belirsizlikten kaçınmayı gündeme getirecektir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürler, farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, değişmez doğruların peşine düşeceklerdir. Hofstede (1984) tarafından tanımlanan "belirsizlikten kaçınma" boyutuna ait 40 ülkenin puanları dikkate alındığında, Türkiye belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Diğer ülkeler açısından incelendiğinde; Türkiye gibi Japonya, Fransa, Portekiz, Kore, Yunanistan, İspanya ve Arjantin gibi ülkelerin de belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek ülkeler grubunda yer aldığı görülmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkeler arasında ise; Danimarka, ABD, İngiltere, İrlanda, Hindistan, İsveç, Hong Kong ve Singapur gibi ülkeler bulunmaktadır.

Rogovsky ve Schuler (1997) belirsizlikten kaçınmayı, bir örgüt veya bir toplumdaki tolere edilemeyen belirsizlik derecesi olarak tanımlamaktadırlar. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda insanlar, yapılandırılmamış ve riskli durumlarda rahatsızlık hissederken, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda insanlar risk almaya daha çok isteklidirler ve belirsizliği daha kolay tolere edebilirler.

Belirsizlikten kaçınma, bir ülkedeki insanların yapılandırılmış durumları yapılandırılmamış durumlara tercih derecesi olarak tanımlanırken, belirsizlikten kaçınma seviyeleri yüksek olan ülkelerde insanlar artan seviyede endişe sahibi olmakta ve bu endişeyle beraber insanlarda sinirlilik, stresli ve agresif olma gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır (Robbins, 1998).

Ball'a (1991) göre belirsizliğin belli sınıflara ayrıldığı ve bu sınıflara göre değerlendirildiği durumlar da vardır. Yüksek veya düşük seviyede belirsizlikten kaçınmanın tamamen reddedilmesi veya tamamen kabul edilmesi gerçeklere uygun

düşmeyebilir. Bu durum belirsizliğin birazına evet, ama fazlasına hayır dendiği yaklaşımları söz konusu eder.

Hofstede'ye (1991) göre, aşırı belirsizlik hoş görülemez kuşkular doğurur. Her toplum, bu kuruntuları ve kuşkuları azaltmanın çeşitli yollarını geliştirmiştir. Bu yollar, teknolojinin, hukukun ve dinin baskın olmasına bağlıdır. Teknoloji, en basitinden en yükseğine kadar tabiattan kaynaklanan belirsizliklerden kaçınmayı sağlar. Hukuk ve kurallar ise diğer insanların hareketlerinden kaynaklanan belirsizlikleri önlemeye çalışır. Din, insanın geleceğini kontrol ettiğine inanılan güçlerle ilgilidir ve iyi veya kötü her şeyin sebebi Tanrıdır. Tanrı, insanları bazen iyiliklerle bazen de kötülüklerle sınamaktadır. İyiliklerle karşılaşıldığında şükredilir, kötülüklerle karşılaşıldığında sabredilir. Topumlarda, kuşkuları azaltma yönünde anılan öğelerden hangisinin veya hangilerinin ön planda olduğu önemlidir.

İnsanlar belirsizlik içeren ortamlara uyum sağlamakta önemli ölçüde sorunlarla karşılaşmakta ve bilginin yetersiz olduğu ya da açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişimlerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlarda kendilerini tehdit altında hissetmektedirler. Bireyler böylesi ortamlarda, etkili davranabilme yeteneklerine bağlı olarak farklılaşırlar.

Belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan bireylerin bilgiye özen gösterdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları ve bilgi iletme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu bireyler, belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar sergileyebilirler. Sözgelimi, belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan yöneticiler, eylemlerinde girişimci özellikler sergilerler. Daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler, az yapılaşmış görevler edinmek isterler (Whetten ve Cameron, 1995).

Belirsizliğin azaltılmadığı zamanlarda ya da artan belirsizliğin toplumda karmaşa yarattığında insanlar, Tanrı'ya, kahramanlara ya da politika liderlerine sığınarak belirsizliği azaltmaya çalışmaktadırlar. Genellikle böyle toplumlarda terör, ekonomik kriz gibi olgular kargaşa yaratabilmektedir (Sargut, 1994).

Belirsizlikten kaçınma arttıkça, iş güvenliğinin öneminin de artması ve aynı zamanda, belirsizlikten kaçınma arttıkça, gelişme fırsatlarının ve bağımsız çalışmanın öneminin azalması doğal beklentilerdendir. Rogovsky ve Schuler (1997) tarafından yapılan çalışmaların bulguları da bu beklentilerin ne derece gerçekçi olduğunu ortaya koymaktadır. Yine bu çalışma bulguları ulusal kültürün, bireylerin çalışma değerleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu desteklemektedir.

#### **4. Belirsizlikten Kaçınmanın Yönetmel ve Örgütsel Süreçlere Etkileri:**

Belirsizlikten kaçınmanın insan davranışları üzerindeki etkileri hakkında verilen bu bilgilerden sonra, belirsizlikten kaçınmanın yöneticiler ile bazı yönetmel ve örgütsel süreçler üzerindeki etkilerinin incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma derecelerine göre farklılaşan toplumlardaki **“yönetici davranışlarında”** bazı anlayış farklılıkları ortaya çıkabilmektedir. Belirsizlikten kaçınan toplumların yöneticilerinde; şekilcilik, kuralcılık ve engellenemeyen bir tedirginlik egemen olabilmektedir. Oysa belirsizlikten düşük seviyede kaçınan toplumlardaki yönetmel sistemler genellikle güven üzerine kuruludur.

---

Belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan yöneticiler bilgiye daha fazla önem verme eğilimindedirler. Anılan yöneticiler bilgiyi daha iyi iletirler, işlerindeki performanslarını geliştirmede belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek ve karmaşayı kavrama yeteneği az olan bireylerle göre karakteristik açıdan daha duyarlı ve hassastırlar, işlerine adapte olma dereceleri ve esneklikleri daha yüksektir. Belirsizlikten kaçınma dereceleri düşük olan yöneticiler, belirsiz bir çevrede az bilgi ile yetinmek zorunda kalmazlar, özellikle az yapılandırılmış görevlerden oluşan işleri seçerler. Bu kişiler diğer insanların içsel özelliklerine daha duyarlıdırlar. Belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar sergileyebilirler. Eylemlerinde “girişimci” özellikler sergilerler, daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler. Az yapılaşmış görevler edinmek isterler ve genellikle birden çok konuyla eş zamanlı olarak ilgilendikleri görülür.

Belirsizlikten kaçınmanın “**liderlik süreçlerine**” çeşitli etkileri vardır. Lider, yenilikçi bir kişi olmalıdır. Başka insanların daha önce denemediği veya onların şu anda yapmadıkları şeyleri yapmalıdır. Liderler, yöneterek ve engellerle karşılaştıklarında yaşayarak üstesinden gelecek öğrenirler. Bir başka ifadeyle lider, geçmişten bir şeyler öğrenmiş ve bir gözü gelecekte olarak günümüzde yaşayan yaratıcı bir kişi olmalıdır (Bennis, 1989).

Kişilerin belirsizlikle birlikte yaşama becerileri ile, onların liderlik kapasiteleri arasında çok yakın ve pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir (Zhengkang, 1999). Belirsizlik ve liderlik arasındaki bu güçlü ilişki liderlere belirsizlikle baş edebilme misyonunu da yüklemektedir. Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan toplumlarda belirsizliği azaltmak için “liderlere sığınma eğiliminin” yüksek olduğu Sargut (1994) tarafından belirtilmektedir. Böylesi toplumlar, ekonomik ve siyasi kriz, savaş gibi belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı ortamlarda önce tüm ümitlerini lidere bağlamakta ve sonra da tüm sorumluluğu liderlere yükleyebilmektedir. Liderlere yüklenen bu aşırı sorumluluk lideri belirsizliklere karşı dirençli ve kararlı olmaya yönlendirmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın “**motivasyon süreçlerine**” de etkisi görülmektedir. Motivasyon; bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güç şeklinde de tanımlanabilir (Bentley, 1996). Belirsiz ortamlarda insanları motive etmede bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Böyle durumlarda yöneticilerin çok dikkatli olması ve astlarını motive etme konusunda bilinçli davranması gerekmektedir. Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan toplumlarda insanları motive etme sorumluluğu tamamen yöneticilere ait olmaktadır.

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bunlar yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olabilmektedirler. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları kişinin dışında olan teşviklere yani, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Davis, 1981). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu durumlarda insanları motive etmenin en güzel yolu, onlara saygı duymaktır. Hata yapma fırsatı vermek, hata yaptıklarında gözlerini korkutmaktan ziyade onlara cesaret vermek, başarılarını ve doğru davranışlarını ödüllendirmek için çok iyi gözlem yapmak çalışanları

motive etmenin en etkili yöntemlerinden olabilmektedir. Fakat her insanın motive olma şeklinin farklı olabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

Belirsizlikten kaçınmanın “**problem çözme sürecine**” de etkileri söz konusudur. Bazı olayların nedensel belirsizliğinin insan davranışları ve düşünce süreci üzerinde çok büyük bir etkisi vardır. Bu etkiler özellikle bilgi araştırması ve işlem -yani problem çözme- sürecinde daha kuvvetli hissedilmektedir (Edwards v.d.,1998). Problemlerden belirsizliğin bir kısmı uzaklaştırıldığında, insanların problem çözme performanslarının yükseldiği görülmektedir (Teague ve Allen, 1997). Bu araştırma sonuçlarına göre; belirsizliğin problem çözme sürecinde olumsuz etkileri olduğu söylenebilir.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin problem çözme süreci (Tosun, 1998) aşamalarındaki etkilerini daha iyi görebilmek için öncelikle bu sürecin değerlendirilmesi gerekmektedir. Problem çözme sürecinde “amacın belirlenmesi” aşamasında, yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri oldukça etkili olabilmektedir. Belirsizlikten düşük seviyede kaçınan yöneticiler belirsizlik durumunu bir fırsat olarak değerlendirebilmekte, böylesi ortamlarda sıçrama yapmak, daha kârlı çıkmak gibi amaçlara yönelebilmektedirler. Oysa belirsizlikten yüksek seviyede kaçınan yöneticiler, belirsizlik ortamından bir an önce kurtulabilmek için mevcut durumu korumak bazen de olabildiğince az zarar etmek gibi amaçlar belirleyebilmektedirler.

Yöneticiler, belirsizlikten kaçınma seviyeleri paralelinde belirledikleri amaçlara ulaşmak adına farklı nitelikte alternatifler ortaya koyabilmekte veya belirlenen seçeneklerden amaçlarına uygun olanları değerlendirmeye alabilmektedirler. Yine seçilen alternatifler de belirlenen amaca uygun ve uygulanabilir olmalıdır, yoksa çok iyi alınmış bir kararın uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılabilme ve alınan karar değerini kaybedebilmektedir. Değerlendirme aşamasında “amaca ulaşabilme derecesi” önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, problem çözme sürecinin her aşamasında belirsizlikten kaçınma eğiliminin etkileri görülebilmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın “**performans**” üzerine de etkileri vardır. Algılanan belirsizlik ile performans arasındaki ilişki incelenmiş ve iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin varlığı gözlenmiştir (Khatri ve D’Netto, 1997). Dolayısıyla performansı iyi olan yöneticiler daha az belirsizlik algılarlar, çünkü onlar örgütsel ve yönetsel çevre hakkında düşük performans gösteren yöneticilerden daha fazla bilgi toplayabilir (Khatri ve D’Netto, 1997). Örgütsel ve yönetsel çevre konusunda doğru kabuller üreten ve bu kabuller temelinde iyi kararlar alabilen yöneticiler iyi performanslara ulaşır. Başarılı bir örgütte kendini güvende hisseden yöneticilerin, yüksek derecede belirsiz olan ortamı nispeten belirli olarak algıladıkları gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra yüksek belirsizliği, düşük belirsizlik olarak yanlış algılayan yöneticiler de büyük ihtimalle yanlış kararlar alabilecekler ve bu kararlar kendilerini düşük performansa götürebilecektir (Khatri ve D’Netto, 1997). Sonuç olarak belirsizlikten kaçınma seviyesi arttıkça örgütsel performans elde etme derecesi azalabilmektedir. Yani belirsizlikten kaçınma örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın “**karar verme süreci**” ile olan ilişkisi kapsamında; belirsizlikten kaçınma derecelerine göre farklılaşan yöneticilerin verdikleri kararların güvenilirliği ve doğruluğu da örgütler açısından önem taşımaktadır. Araştırmacı kişiliğe sahip olanlar; hayatları boyunca her şeyi, hep yerli yerinde görmeye alışmaktadırlar. Ancak,



---

bu yöneticiler çevrelerindeki nesnelere ve olaylar değişmeye başlayınca şaşırmakta ve bocalamaktadırlar. Onlar belirsizliğe alışkın değildirler ve belirsizlik ortamında en kötü kararlara varabilmektedirler. Hatta çoğu durumda; yeterli derecede bilgi verilse, doğru karar alamayabilmektedirler (Dawson, 1993). Bu alanlarda her şey incelemeye dayanmakta ve bilinenler, her zaman bilinmeyenlerden ve hesaplanamayanlardan daha fazla olmaktadır. Daha fazla inceleme yapan yöneticiler bazı alanlarda daha başarılı olmakta ve yerinde karar verebilmektedirler. Aslında her zaman en güvenilir kararları alanlar; konuyu en ince ayrıntısına kadar inceleyen yöneticiler olmayabilmektedir. Önceden hesaplanamayan bazı belirsizliklere kendilerini alıştırmış olan yöneticiler genellikle daha güvenilir kararlar alabilmektedirler. Bu konuda Dawson (1993), “kişi, hayatta karşılaşılabilecek fırsatlara ve risklere önceden kendini hazırlamalı; fırsatlar ve riskler deryasında yol almayı her zaman öğrenmelidir” diyerek belirsizliğe alışmanın önemini vurgulamaktadır. Verilecek her karar doğru olma garantisi taşıyamaz. Güvenli karar vermenin anahtarı, her zaman için hata yapılabileceğini önceden kabul etmektir. Yöneticilerin sadece kendilerinin değil, çalışanlarının da hata yapabileceğini baştan kabul etmeleri gerekmektedir.

Belirsiz durumlarda karar alırken yapılan önemli hatalardan birisi de, alınacak kararlarda çevrenin tepkisini gereğinden fazla önemsemek ve hata yapmaktan çekinmektir. Alınan kararın doğru olduğunu kabul ettirme isteği, her zaman mantıklı kararlar alabilmeyi engellemektedir; bir projenin yanlış gittiğini kestirme duygusu ortadan kaybolmakta ve geri dönüş fırsatı da kaçırılmaktadır. Çalışanların da hata yapabileceklerinin bilincinde olduklarından daima emin olunması gerekmektedir. Önemli olan, hata yapıldığında kısa sürede durumu fark edip, derhal geri dönmeyi başarabilmektir.

Belirsizlik ortamı genellikle, gerçekleşecek durumların olasılıkları bilinmediğinde ortaya çıkmaktadır (Demir v.d., 1985). Belirsizlik ortamında karar verme, en karmaşık tipte olanıdır (Luthans, 1985). Tam belirsizlik durumunda, bilinen karar teknikleri kullanılamaz duruma gelebilirler. Risk ortamında karar verme ile belirsizlik durumunda karar verme arasındaki en önemli fark, belirsizlik durumunda olayların meydana gelebilmelerine ilişkin olasılıkların bilinmemesidir (Yozgat, 1994).

Karar vericinin, karar sürecinin her aşamasında “kültürel değişkenlerin” etkisi altında kaldığı uygulamalardan görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlarda, yöneticiler için “kararlı olmak” arzu edilen bir özellik sayılırken, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda kararı vermek için harcanan zamanın uzunluğu değer verilen faktör olabilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma ve “**yaratıcılık**” arasında yakın bir ilişki mevcuttur. Eğer her şey belirsiz olsaydı, gelecek, insanın ve tüm tabiatın yaratıcılığına daha açık bir mahiyette olabilecekti (Wallerstein, 1998). Bu kabuller doğrultusunda belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda yaratıcılık daha ön plana çıkabilmektedir. Engellenemeyen bir belirsizlik ortamı varlığını sürdürürken, yöneticiler bu gerçeğin farkında olduğu ve belirsizlikten kaçınmadıkları sürece yaratıcılığa daha fazla önem verme eğilimi sergileyebilmektedirler. Belirsizlikten kaçınma eğilimi ile yaratıcılık arasında negatif bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir.

Belirsizlikten kaçınma ve “**değişim**” arasında süregelen bir ilişki söz konusudur. Yüksek derecede rutin görevlerde çok az derecede değişim görülmektedir. Bu ortamlarda grup üyelerinin karşılaştığı problemler; yapılandırılmış, çok az istisna içeren ve kolay

analiz edilen tipte olmaktadır. Rutin olmayan görevlerde ise, faaliyetler yapılandırılmamıştır ve analiz edilmesi zor olan pek çok istisna ve problem söz konusu olabilmektedir. Pek çok grup görevi ise, rutin ve rutin olmayan görevlerin arasında yer almakta ve her iki görev tipini de barındırmaktadır (Robbins, 1998). Bir görevdeki belirsizlik ne kadar düşükse, cevaplar ve çıktılar o kadar alışılmış olabilmektedir. Belirsizliğin bulunduğu rutin olmayan görevlerde, daha fazla ve daha iyi bilgiye gereksinim duyulmaktadır. Düşük belirsizlik içeren görevlerde ise standartlaştırma eğilimi daha yüksek olmaktadır (Robbins, 1998).

Belirsizlik ve iş ile ilgili algılanan tehditler, “**yönetmel bilgi işlem süreci**” davranışları için önemli ve belirleyici bir faktördür. Belirsizlik ile bilgi işlem seviyesi arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir. İlgili konudaki belirsizlik arttıkça, bilgiye ve bilgi işlem yeteneğine duyulan ihtiyaç artmaktadır. Ayrıca çok yüksek derecedeki belirsizlik altında, araştırma ve bilgi işlem aktiviteleri azalmakta, işleme tabi tutulan bilgiler tam olarak ve açıkça tanımlanamamaktadır (Boynton v.d., 1993).

Bilgi işlem seviyesi ile belirsizlik arasındaki pozitif ilişki ne kadar anlamlı ise, belirsizlikten kaçınma ile “değişime direnme” arasındaki pozitif ilişki de o kadar anlamlı olacaktır. Çünkü değişim beraberinde belirsizliği de getirecektir. Önceki alışkanlıkların bir kenara bırakılarak yeni bir takım uygulamalara geçilmesi değişim sürecinde kaçınılmaz bir sonuçtur. Özellikle geniş bir örgüt kültürüne sahip olan büyük örgütlerde değişimin daha yavaş yaşanması, köklü değişimlere fırsat verilmemesi veya aşırı direnç gösterilmesi, o örgütü oluşturan bireylerin belirsizlikten kaçınma dereceleri ile doğrudan ilişkilidir.

Belirsizlikten kaçınma ve “**iletişim**” arasında ilişki mevcuttur. Sosyal ve yönetmel süreçler için iletişim adeta bir sinir sistemi gibidir. Bütün toplumsal unsurlar arasındaki ilişki, ahenk ve koordinasyon iletişim ağıyla sağlanır. İyi bir iletişim uyumlu bir sosyal yapının, kötü bir iletişim ise çatışma içindeki bir sosyal yapının temelidir.

Belirsizlikten kaçınmanın anılan konuların dışında çeşitli “diğer örgütsel uygulamalara” da etkisi mevcuttur. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, insanların davranışlarını kontrol altına alabilecek, çalışma ortamı ile ilgili “sıkı kurallar” ve “kontrol sistemleri” oluşturulmuştur. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ortamlarda, kurallara, zorunluluk dışında duygusal olarak da ihtiyaç duyulur. Çalışma ortamında sıkı kuralların ne kadar zorluklara sebep olduğu önemli değildir, önemli olan insanların çocukluklarından beri alıştıkları sıkı kurallarla ve yönetmeliklerle çevrilmiş olmalarıdır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise kurallarla çevrilmiş olmak ürkütücüdür ve ihtiyaç duyulmadan kurallar oluşturulmaz. İnsanlar resmi kurallara ihtiyaç duymadan problemleri çözebilecek kadar kendilerinden emindirler.

Belirsizlikten kaçınma, “**çalışma ortamlarında**” da önemli farklılıklara sebep olmaktadır. Örneğin, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ortamlarda insanlar sürekli olarak kendilerini meşgul göstermek isterler. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda insanlar gerektiğinde çok çalışırlar. İş yapma istekleri içlerinden gelir ve telaşlı olmadan rahat hareket etmeyi tercih ederler. Bu tür ortamlarda, zamanda bir takım faaliyetlerin organize edildiği bir çerçeve olarak algılanmaktadır (Buchko, 1994).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda “dikkatli olma ve zamana riayet” davranışları gerektiğinde öğrenilebilir. İstihdam edilecek bireylerin mutlaka bu

---

özellikleri taşıyor olmasına dikkat edilmeyebilir. Teknik ihtiyaç bu tür eylemlerin mahiyetini belirler, ihtiyaç varsa öğrenilir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu çalışma ortamlarında insanların rutin işlerden ayrı bir takım işlerle uğraşmaları da sağlanabildiği için icat etme anlamında yeniliklere de kolayca rastlanabilir (Boyd ve Fulk, 1996).

Yönetici davranışlarının şekillenmesinde önemli olan unsurlardan birisi de ortamın belirsizliğidir. Ortam belirsizliğini ortaya koymak için, gerçek ortam özellikleri ile algılanan ortam özellikleri arasında bir ayırım yapmaya gereksinim vardır. Çünkü algılama yöneticinin örgüt yapısındaki yerine göre de değişmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, gerçek ortam karakteristikleri ile algılananlar arasında da yüksek bir bağıntı bulunamamıştır (Downey, H. v.d., 1975'den akt; Varoğlu, 1992). Ortama ilişkin değerlendirmeler ve örgütsel düzenlemelere yansımaya, çoğunlukla “algılanan ortam” ile ilgili olmaktadır. Birey örgütsel yapıdaki yerinden başka, eğitim düzeyi, yetiştirme biçimi ve çalıştığı işlevin özelliğine göre de ortamı farklı algılayabilmektedir. Ortamın algılanma farklılığı ise, ortamın belirsizlik derecesinin algılanmasında farklılık yaratmaktadır (Varoğlu 1992).

Değişim, karmaşıklık ve ortam belirsizliği konularında zaman önemli, çözülmesi gereken sorunlar rutin nitelikte ise, ortamın örgütten beklentileri belirli ve örgüt birimleri üzerindeki etkisi tahmin edilebiliyorsa ve ortam elemanları ve koşulları değişmiyorsa “mekanik” bir örgüt yapısı uygun olacaktır. Aksine, yüksek derecede belirsizlik altında çalışan örgütlerde, karar organları daha karmaşık ve farklılaşmış “organik yapılar” geliştirmek zorundadır (Varoğlu, 1992).

Ortam kavramı, özellikleri bir kez belirlendikten sonra zaman içinde değişen ve daha karmaşık bir yapıya doğru sürekli bir gelişim gösteren özellikler sergilemektedir. Ancak artan karmaşıklığın belirsizliği mutlaka artırmadığı, örgütlerin uzmanlaşma, farklılaşma gibi uygulamalarla belirsizliği azaltabileceği de söylenebilir. Ortam koşulları, örgütsel yapıyı etkileyebilmekte ve örgütsel düzenlemeler de ortamı etkileyebilmektedir. Bu nedenle, genel olarak, ortam ile örgütsel yapı arasındaki etkileşim oldukça karmaşık bir görünümündedir. Buchko (1994), ortam baskısının olmadığını savunmakta ve bunu çok genel bir gözleme dayandırmaktadır. Bu gözlem, son yıllarda meydana gelen hızlı teknolojik, sosyal, ekonomik, kültürel değişime ve belirsizliğe rağmen, örgütsel yapıların çoğunluğunun mekanik özellikler taşıdığı noktasına odaklanmaktadır (Boynton v.d., 1993). Ortam belirsizliği arttıkça örgütsel yapının karmaşıklık derecesi azalmaktadır. Ancak, bu durum alt birimlerin yaşadığı belirsizlik derecesine göre değişebilmektedir. Örneğin, belirli bir ortama yönelik belirsizlik derecesi arttıkça, hiyerarşik kademelerin sayısı azalmaktadır. Belirsizlik ve biçimsellik arasında da benzer yönde bir ilişki gözlenmektedir. Durağan ortamlar, hızlı karar ihtiyacını, zaman baskısını ve ekonomik sorunları azalttığı için faaliyetler standartlaştırılabilmektedir. Değişken ortamlarda ise biçimsellik derecesi doğal olarak azalmaktadır. Ortamın belirsizlik derecesi arttıkça, yerinden yönetim derecesi de artış göstermektedir. Durağanlığa ve değişkenliğe bağlı olmaksızın, ortamın farklı eleman ve koşul sayısı arttıkça yerinden yönetim kullanımı kaçınılmaz olmaktadır. Ancak yerinden yönetim uygulaması, alt birimlerin yaşadığı belirsizlik derecesine göre farklılık göstermektedir. Eğer, belirsizliğin niteliği tehdit olmaya dönüşürse örgütler geçici olarak merkezileşme eğilimi de gösterebilmektedir (Varoğlu, 1992).

## 5. Belirsizlikten Kaçınmanın Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkileri

Belirsizlikten kaçınmanın tüketici davranışlarına olan etkileri farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Bilindiği üzere tüketicinin bir ürünü satın almasıyla ilgili karar sürecinde ihtiyacın ortaya çıkışından ya da problemin farkına varılmasından satın alma sonrası davranışlara kadar uzanan bir silsile söz konusudur. Tüketicinin bir ürünü satın almasının gerisinde doyurulmamış bir gereksinim yatmaktadır. Bu gereksinimini karşılayacak tüketicinin, halihazırda kullandığı üründe bir modifikasyon olmadıkça, herhangi bir belirsizlikle karşı karşıya kalmadığı söylenebilir. Ancak yeni bir ürünün dışsal araştırmada farkına varılmasından sonra tüketicinin karar süreci zorlaşacaktır. Alternatifler değerlendirilirken tüketici tarafından hiç bilinmeyen ya da olumsuz bilinen bir ürünün elimine edilmesi olasılığı yüksektir. Yeniliklerin difüzyonu ve kabulü belirsizlikten kaçınmanın kendini en çok gösterdiği alanlardır. Rutin (otomatik) satın almalarda belirsizlikten kaçınma düşüktür. Çünkü kullanmakta olduğu mevcut ürün ya da markası hakkında az çok bir bilgi birikimine sahiptir. Bu ürüne olan yakınlık, üstelik bir sadakat ya da inertia olgusundan kaynaklanıyorsa, tüketicinin katlanacağı herhangi bir risk yoktur. Böyle bir durumda gerek işlevsel, gerek sosyal, gerek finansal, gerek fiziksel, gerek psikolojik vb. olsun algılanan risk bir hayli düşük seyretmektedir. Yeni bir ürünle karşılaşan tüketici için, belirsizlikten kaçınma duygusu baş göstermeye başlar. Yüksek ilgilenim ve yoğun sorun çözme de beraberinde gelir. Yeni bir ürün, yeni bir marka adı, yeni bir tasarım, yeni bir ambalaj, yeni bir perakende satış noktası vb. konularında kafası karışan tüketici satın alma kararını verirken rasyonel güdülerle harekete geçmeyi daha doğru bulabilir. Skeptik tüketici bu noktada referans gruplarının önerilerini dikkate alabilir ya da yenilikçi tüketici (innovator) rolünü üstlenerek, belirsizlikten kaçınmadan risk alabilir. Ancak yenilikçi müşteri genellikle ekonomik kaygıyı pek fazla taşımayan bir müşteri grubudur. Gerek ekonomik, gerekse yaşa bağlı nedenlerle yeniliğe uzak duran tembel müşterilerin (laggards), yenilikleri kabul sürecinde ağır hareket etmelerinin nedenlerinden birisi de riskten kaçınmalarıdır. Üstelik bu risk alma duygusu, satın alma sonrası davranış olarak bilişsel uyumsuzluğun had safhalarda gerçekleşmesiyle bile devam edebilir. Evinin yolunu tutan müşteri için bile hala bir içine sinmemişlik duygusu yaşanabilir.

Stanford Araştırma Enstitüsü'nün geliştirdiği VALS 2 olarak adlandırılan sekizli değer, tutum ve yaşam tarzları sınıflandırılmasına bakıldığında; deneyimciler olarak adlandırılan segment içinde yer alan tüketicilerin, çabalayanlar, uğraş verenler ve inananlar segmentine oranla risk almaya daha fazla eğilimli oldukları bilinmektedir. Bu segmentin en önemli özelliği genç bir yapı göstermesidir. Türkiye nüfusunun büyük çoğunluğunun genç olması, aslında belirsizlikten kaçınma bariyerinin aşılmasında bir avantaj olarak kendini gösterebilir. Günümüzde bir çok yeni ürün lansmanın reklam kampanyalarında gençliğe dönük mesajlara ağırlık verilmesi muhtemelen bundan kaynaklanan bir olaydır.

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, her yeni lansmanı yapılan ürünün tüketicide yarattığı belirsizlik duygusu bir iki firmanın yarıştığı bir sektöre göre daha fazla yaşanacaktır. Buna göre rakip sayısı az olan faaliyet alanları daha avantajlıdır. Ayrıca bilinen bir markanın güvencesi altında üretilen, rasyonel güdülerle satın alınan, teknolojik

---

özelliği yüksek ürünlerin varolduğu sektörlerde, belirsizlikten kaçınma daha düşük gerçekleşebilir. Çünkü günümüzün tüketicisi her türlü teknolojik yeniliğe hazırlıklıdır ve kendisine sunulan yeniliği daha hızlı kabullenebilir. Markanın algılanan kalite olgusu da gerçekleşmişse tereddütsüz karar verme durumu gerçekleşebilecektir.

Belirsizlikten kaçınmayı azaltmak için, işletmelerin pazarlama stratejilerinde yer verebileceği bazı taktiksel kararlar şunlar olabilir: Otomobil gibi ürünlerde uygulanan deneme sürüşü olanağı sağlama, mobilya sektöründe karşılaşılan showroom oluşturma, gıda ürünlerinde lezzet testi uygulama, kozmetik ve parfüm ürünlerinde eşantyon verme gibi faaliyetlerle kısa süreli de olsa tüketiciye bir deneyim yaşatmak, reklamlarda ve halkla ilişkiler faaliyetlerinde rasyonaliteye duygusal yaklaşımdan daha fazla yer vermek, tanıklık ve ürün testi içeren demonstrasyon tekniklerine reklamlarda yer vermek, müşteri veri tabanından referans olabilecek, özellikle uzman kimliği bulunan kullanıcıların isimlerini iletişim çabalarında deklare etmek, ayrıca ISO, TSE, HACCP, EUREPGAP gibi kalite standartlarına sahip olunmuşsa pazarlama iletişiminde bunlara yönelik mesajlara da yer vermek, tüketicinin ürün ve kullanımı hakkında bilgilendirilmesine odaklanmış müşteri eğitimine yönelmek, müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM) satış sonrası hizmetlerle ilgili altyapısını iyi bir şekilde oluşturarak, bunu duyurmak vb. faaliyetler tüketicide bir güven uyandırarak belirsizliği kısmen azaltabilir.

Hangi çözümsel faaliyeti gerçekleştirtirse gerçekleştirtsin, işletmelerin her şeyden daha da önemlisi, sundukları vaatlerinde mutlak dürüstlük ilkelerine haiz olmaları belirsizlikten kaçınmayı bertaraf edebilecek derecede güçlü bir durum yaratacaktır. Dürüstlük konusunda negatif bir kurum/marka imajı olan bir işletmenin belirsizlikten kaçınma engelini aşması her zaman daha da zor olacaktır.

## 6. Sonuç ve Tartışma

Örgütlerin içinde bulunduğu çevre; hızlı değişim nedeniyle belirsizliğini artırmış ve dünya pazarında artan sayıdaki çeşitli ve birbirinden bağımsız örgüt trendlerinin ve alınan kararların değerlendirilmesini, haberleşme ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelere rağmen zorlaştırmıştır. Hiyerarşik yapıdan uzaklaşarak pazar bazlı değişimlere göre yeniden şekillenen örgütler, artan seviyede belirsizlikle yüz yüze gelmektedirler. Çünkü günümüzde, örgütlerdeki süreçlerin çoğu, örgüt dışı faktörler tarafından kontrol edilmektedir.

Yöneticiler içinde bulunduğu çevrenin etkisi altında olduğu gibi, kültürün de etkisi altındadır. Yöneticinin tüm faaliyetlerinde etkili olan “kültür öğeleri”, toplumdaki değişiklik gösterdiğinden dolayı, bir zincir hiyerarşisi içinde; kültür-yöneticiyi; yönetici-örgütü; örgüt-toplumu etkilemekte ve toplumun kültür öğelerinin şekillendirdiği yönetici davranışları, daha sonradan o ülkenin sosyal, siyasi ve ekonomik yapısını oluşturmaktadır. Kültürel farklılık boyutlarından biri olan “belirsizlikten kaçınma” yönetsel ve örgütsel süreçlere etkide bulunduğundan, yöneticiler tarafından mutlaka hesaba katılmalıdır.

Değişik kültürlerde belirsizlikten kaçınma eğilimi farklı düzeylerde olacağından, örgütlerin yapılanmasında ve yönetsel davranışların sergilenmesinde uygulanacak olan metotlar da farklılık gösterebilecektir. “Yönetimde tek bir en iyi yol” değil, “bir çok iyi yol” mevcuttur, bunların kimileri ötekilere oranla kültürel bakımdan daha uygun ve

etkindir. Ancak bunların hepsi de yabancı kültürlerin tepkilerini açıklığa kavuşturmaya istekli ve yetenekli olduklarından, yöneticilere ilave güç kaynakları sağlarlar.

Belirsizlikten kaçınma, “riskten kaçınma” ile aynı anlamı taşımamaktadır. “Korku” ve “risk” kavramlarının ikisi de özellikli şeyler üzerine odaklanmaktadır. Korkulan şey bir “obje” iken, riskte bir “olay” söz konusudur. Risk, genellikle bu olayın olabirliğinin yüzde olarak hesaplanmasıdır. Belirsizliğin kendisi ile ilgili bir oran kurulamaz. Belirsizlik bir durumdur ve her şey olabilir. Belirsizlik korku kaynağı olarak algılanabileceği gibi, rutin bir durum olarak da kabul edilebilir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu insanları, risk azaltmaktan öte belirsizliğin azaltılmasına götürmektedir. Belirsizlikten kaçınan kültürler, karmaşanın olduğu durumlardan kaçınmaktadırlar. Bu kültürlerde insanlar kendi örgütlerinde ve ilişkilerinde olayların tahmin edilebileceği bir yapı aramakta ve doğal olarak bu da onları içgüdüsel olarak riskli davranışlara itmektir.

Herhangi bir ülkede başarı kaynağı sayılan ve temelini kendi ulusal kültüründen alan “kültürel öğeler” şüphesiz çok önemlidir. Bazı ülkelerin yönetim hayatındaki uygulamalardan kaynaklanmış olan “başarı hikâyeleri”, bizi yönetimde tek bir doğruya götürmez. Başarı hikâyelerini oluşturan yönetim uygulamalarını daha iyi anlamak için, o kültürü anlamalı ve benzer uygulamaların diğer bazı kültürlerde de aynı başarı hikâyelerini getiremeyebileceği olasılığı daima göz önünde bulundurulmalıdır.

Etkili bir yönetim kültürü oluşturabilmenin ilk adımı “kültürel farklılıkların bilincine varmak”, yani bir “**kültürel bilinç ve farkındalık**” oluşturmaktır. Kültürel bilinci oluşturmanın yolu, kendi kültürünün yanında, diğer kültürleri de anlamaktır. Bunu müteakip “kültürel farklılıklara saygı göstermek” de ikinci adımı oluşturmaktadır. Bu saygıyı oluşturmada ilk adım, insanın kendi hayatında, başka kültürden biri gibi davranmak istediği durumları ortaya çıkarmasıdır. Aslında ülkelerin kendi kültürleri içindeki farklılıkları kavramaları da, diğer kültürlerin farklılıklarına saygı göstermeyi kolaylaştıran bir unsurdur. Gerek kültürel bilinç oluşturma, gerekse kültürel farklılıklara saygı gösterme “**kültürler ötesi anlayış**” geliştirmek için yeterli adımlardır. Bundan sonraki adım ise sinerjiyi yaratacak olan, “kültürel farklılıkları bağdaştırma ve yönetme” sürecidir.

---

## Kaynakça

- ADLER, Nancy J.. **International Dimensions of Organizational Behavior**, USA, PWS-Kent Publishing, 1991.
- BALL, Smith. **Investing in People Voice**, July-August 1991.
- BENNIS, Warren. **Bir Lider Olabilmek**, (Çev: Utku TEKSÖZ), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1989.
- BENTLEY, Trevor, **İnsanları Motive Etme** (Çev:Onur YILDIRIM), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1996.
- BOYNTON, Andrew C.; GALES, Lawrence M.; BLACKBURN, Richard S.. "Managerial Search Activity", **Journal of Management**, Winter 1993 V.19, 1993.
- BUCHKO, Aaron A.. Conceptualization and Measurement of Environmental Uncertainty. **Academy of Management Journal**, Vol. 37 No. 2, April 1994.
- DAWSON, Roger. **Güvenli Karar Alma Rehberi** (Çev. Eshar ve Ziya KÜTEVİN), İstanbul: İnkılâp Kitabevi, 1993.
- DAVIS, Keith. "Human Behavior at Work", **Organizational Behavior**, McGraw Hill,1981.
- DEMİR, M.H.; BİRCAN, B.; TÜTEK, H.. **Yönetmel Karar Verme**, İzmir: Bilgehan Basımevi, 1985.
- EDWARDS, Jhon A.; WEARY, Gifford; REICH, Darcy A.. Causal Uncertainty. **Personality & Social Psychology Bulletin**, May 1998, Vol.24 No.5,1998.
- HALL, Edward T.. **Beyond Culture**, New York, Anchor Press, 1976.
- HANNA, Nessim and WOZNIAC, Richard.. **Consumer Behavior**, USA, Prentice Hall, 2001.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences**, California, Sage Publications Inc., 1980.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, London, Newbury Park: Sage Publications, 1984.
- HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations:Software of the Mind**, London, McGraw-Hill Book Company, 1991.
- GÜVENÇ, Bozkurt. **Kültürün ABC'si**, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1997.
- GRISWORLD, Wendy. "The Devil's Techniques: The Cultural Legitimation and Social Change, **American Sociological Review**, 48 (October),1983; (içinde) A. Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Verso Yayınları, Ankara,1994.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. **Kültürel Psikoloji** (2nci Baskı), İstanbul, Evrim Yayınevi, 2000.
- KLUCKHOHN, STROCKBECK (1961), Hall (1976, Hofstede (1980),HAMPDEN-TURNER, Trompenaars (1993)

- KROEBER, A.L. & KLUCKHOHN, C.. **Culture**, Part III:Papers of the Peabody Museum of Harvard University, Cambridge, MA: Harvard, 1961.
- KHATRI, Naresh; D'NETTO, Brian. Perceived Uncertainty and Performance. **Journal of Applied Management Studies**, Dec 1997 Vol.6 No.2, 1997.
- LUTHANS, Fred. **Organizational Behaviour**, 4th. Ed. New York: Mac-Graw-Hill, 1985.
- PHATAK, V. Arvind. **Uluslar Arası Yönetim**, (Çev. Atilla BARANSEL), Jön Ajans, 2000.
- ROBBINS, Stephen P.. **Organizational Behavior**, Prentice-Hall, Inc. New Jersey 1998.
- ROGOVSKY, Nikolai; SCHULER, Randal S.. “Managing Human Resources Across Cultures”, **Business & The Contemporary World**, Vol. IX. No.1, 1997.
- SARGUT, Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Verso Yayınları, Ankara, 1994.
- SARGUT, A. Selami. **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim** (2nci Baskı), Ankara, İmge Kitabevi, 2001.
- VAROĞLU, A.Kadir, **Türk Bilgisayar Sektöründe Örgütlenme Yapıları ve Etkililik**. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi, 1992.
- WALLERSTEIN, Immanuel. “Uncertainty and Creativity”, **American Behavioral Scientist**, Nov-Dec Vol.42, 1998.
- WILLIAMS, Raymond. **The Long Revolution**. Middlesex:Penguin Books, 1984; (içinde) A. Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, V Yayınları, Ankara,1994.
- WHETTEN, David A.; CAMERON, Kim S.. **Developing Management Skills**, New York: Harper Collins College Publishers, 1995.
- TEAGUE, Ross C.; ALLEN, John A.. The Reduction of Uncertainty and Troubleshooting Performance, **Human Factors**, Vol.39 No.2, June 1997.
- TRIANDIS, Harry C.. **Culture and Social Behavior**, New York, McGaw-Hill Inc., 1994.
- TROMPENAARS, Fons ; HAMPDEN-TURNER. Charles, **Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik**. (Çev:Zülfü Dicleli). İstanbul, Anadolu Grubu Yayınları No:4, 1998.
- TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:226, 1998.
- YOZGAT, Uğur. **Yönetimde Karar Verme Teknikleri**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1994.
- ZHENGKANG, Peter Shao. “Perceptual Balanced Scorecard (PBSC) Within a Chinese Conglomerate”, **Management Literature in Review**, Volume 1,1999.