

KARAR ALMA SÜRECİNDE DUYGULARIN ROLÜ VE ETKİLERİ

Senem ALTAN*

ÖZ: Rekabetin ve değişimlerin hızlı yaşandığı günümüz iş yaşamında örgütlerin sürdürülebilirliği ve performansları, yöneticilerin hızlı ve doğru karar alma becerilerine bağlı olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Karar alma, yöneticilerin en zor ve en riskli işlerinden birisi olarak yönetsel faaliyetlerin en önemlileri arasında yer almaktadır. Öte yandan isabetsiz ve zamanında alınmamış kararların örgütler açısından telafi edilemez sonuçları olabileceği de kabul edilmektedir. Bu bağlamda, alan yazında karar alma süreçlerinin sağlıklı işleminde etkili olan pek çok faktörün bulunduğu ifade edilmektedir. Özellikle karar alma sürecindeki operasyonel etkilerin yanında karar vericilerin duyguları, algıları ve tutumlarının kritik bir faktör olduğu görülmektedir. Bu kapsamda çalışmada, karar alma sürecinde duyguların rolü, önemi ve etkilerinin literatür taramasıyla incelenmesi amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Karar alma, duygular, çalışma hayatında duygular*

Makale Türü : Araştırma

Jel Sınıflandırması: M10, M12

DOI : uibd.839414

Geliş tarihi: 11.12.2020/ **Kabul Tarihi:** 20.12.2020/ **Yayın Tarihi:** 22.20.2020

THE ROLE AND EFFECTS OF EMOTIONS IN THE DECISION MAKING PROCESS

ABSTRACT: It is an inevitable fact that the sustainability and performance of organizations in today's business life, where competition and changes are experienced rapidly, depends on managers' ability to make fast and correct decisions. Decision making is one of the most important managerial activities as one of the most difficult and risky jobs of managers. On the other hand, it is acknowledged that inaccurate and timely decisions that are not taken on time may have irreparable consequences for organizations. In this context, it is stated in the literature that there are many factors that are effective in the healthy functioning of decision-making processes. It is observed that emotions, perceptions and attitudes of decision makers are a critical factor, especially in addition to the operational effects in the decision-making process. In this context, the aim of this study is to examine the role, importance and effects of emotions in the decision-making process, through a literature review.

Key Words : *Decision making, emotions, emotions in working life*

Type of Article : *Research*

Jel Classification : M10, M12

DOI : uibd.839414

Received 11.12.2020 / **Accepted:** 20.20.2020 / **Published:** 22.12.2020

* Dr. Öğretim Üyesi, Senem ALTAN altansenem@gmail.com, orcid: **ORCID: 0000-0003-0264-0821**

Kaynak gösterimi için:

ALTAN, S.(2020). Karar Alma Sürecinde Duyguların Rolü ve Etkileri. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 6(2). 52-65. Doi : uibd.839414

GİRİŞ

Karar alma, hayatımız ile iç içe geçmiş önemli bir eylem olarak insan doğasının en önemli işlevlerinden biridir. Bireylerin bu süreçte yaşadıkları endişe, gerginlik, kaygı gibi olumsuz duyguların alınan kararlarda farklılık gösterebildiği, dolayısıyla bireylerin hayatında kısa ya da uzun vadede etkili olabildiği görülmektedir. Birey uzun vadede daha iyi bir seçim olmasa bile o anda daha çekici görünen bir seçenek yönünde karar verebilir. Bu bağlamda karar alma yalnızca mevcut zamanı değil, bireyin geleceğini etkileyen en önemli yaşam bileşenlerinden birisini oluşturmaktadır (Worthy vd., 2014).

Hayatın her alanında olduğu gibi örgütler ve çalışma ortamları gibi karmaşık sosyal ortamlarda karar almanın birçok değişkeni etkilediği, verimlilik ve iş tatmini gibi bütün örgütü ilgilendiren önemli konularda belirleyici rol oynadığı görülmektedir (Ceschi vd., 2017). Dolayısıyla doğru karar almada rol oynayan etmenlerin incelenmesinin iş yaşantısında oldukça önemli olduğu, önyargı ve sezgilerimizi etkileyen duygularımızın da karar alma sürecindeki önemi vurgulanabilir.

Bütün yöneticilerin en önemli işi olan karar alma, hem zor hem de riskli bir iştir. Kötü kararlar bazen telafisi imkansız zararlar verebilir. Bu sebeple araştırmacılar alınan kötü kararların nedenlerinin kaynağına inerek, hatanın karar alma sürecinden ziyade karar alıcının zihninin işleyiş şekline bağlı olduğuna işaret etmişlerdir (Hammond vd, 2006)

Bireyler rolleri ne olursa olsun, çalışma hayatında karar almak için duygusal ve rasyonel süreçleri kullanmaktadır. Duygu, karar vericilerin davranışlarını değiştirerek yargılamayı ve karar vermeyi etkilemektedir. Ayrıca, farklı duygular farklı durumlarda kararları farklı şekillerde etkileyebilmekte; olumlu bir şekilde kararları güçlendirebileceği gibi, olumsuz bir şekilde karar alma sürecinde engeller oluşturabilmektedir. Tüm karar alma süreci, bireylerin dünyayı ve dolayısıyla çalışma ortamlarını nasıl yorumladıklarına ve biliş ve duygular arasındaki etkileşimlere göre nasıl değiştiğine bağlı olarak şekillenmektedir. Karar alma, bilgiyi eyleme dönüştürmek demektir ve bilgilerin değerlendirilmesine dayanan tutumlardan hareketle gerçekleştirilmektedir. Günümüzde hem bireylerin içinde buldukları durumlar ve yaşadıkları deneyimler daha karmaşık bir hal almış, hem de geçmişte karar alma süreçlerinde rol oynamayan ya da daha az rolü olan etmenler bu sürece dahil olmaya başlamıştır (Zhao, 2006).

Bu bağlamda bu çalışmada duyguların karar alma sürecindeki rolünün önemi vurgulanarak duygular ve karar alma konusunun irdelenmesi amaçlanmıştır. İlk olarak, konunun daha iyi anlaşılabilmesi için karar alma ve duygular genel olarak ele alınmış, daha sonra çalışma hayatında duygular ve karar alma; duyguların karar almadaki rolü ve karar alma sürecine etkileri yerli ve yabancı literatür ışığında incelenmiştir.

1. Karar Alma

Karar alma günümüzde, yönetsel faaliyetlerin en önemlileri arasında gösterilmektedir (Vohs vd., 2014). Hızlı değişimlerin yaşandığı ve örgütleri etkileyen değişkenlerin arttığı günümüzde, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve başarısı için hızlı ve doğru karar almanın önemi daha da artmaktadır (Lamba, 2014). Başarılı işletmeler rakiplerine karşı daha doğru ve hızlı kararlar alarak ve bu kararları verimli şekilde uygulayarak üç farklı yolla rekabet üstünlüğü sağlarlar (McLaughlin, 1995).

Karar genel olarak “bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” (Türk Dil Kurumu, 2019) şeklinde tanımlanmakta ve yönetim faaliyetinin temelini oluşturmaktadır.

Karar alma ise amaçlara ulaşabilmek için çeşitli alternatifler arasından bir tercih yapma sürecini ifade etmektedir (Lamba, 2014; Shapira, 1997; Cunliffe, 2008; Eren, 2001; Daft, 2010; Armesh, 2010; Secchi, 2011). Ayrıca karar sonunda tartışma ve şüphelerin son bulduğu, tercih edilen yolun uygulanmaya başlandığı mantıksal sürecin son ürününü oluşturmakta; tek bir amaç ya da çok sayıdaki amacın gerçekleştirilebilmesi için mevcut çok sayıda seçenek arasında mantıklı ve bilinçli olarak yapılan seçimi ifade etmektedir. Bir amaç doğrultusunda mevcut şart ve imkanlara göre çeşitli olası eylem şekillerinden en uygununa karar verilmesidir (Adair, 2017).

Karar alma, harekete geçme için gereken bileşenlerin tanımlanmasıyla başlayan ve hareket etmek için özel bir yargının yaratılmasıyla sonlanan dinamik faaliyetler ve faktörler dizisidir. Bir bireyin hareketleri ve eylemleri genel olarak iki grupta incelenebilmektedir. Buna göre bireylerin eylemleri; bilinçsiz (ya da yarı bilinçli) kendiliğinden sezgisel olarak ve hesaplama sonucunda düşünerek girilen eylemler olmak üzere iki gruptur. Bu kararlar mevcut zamandaki veya geçmişteki dış ve iç şartların bir sonucu olarak oluşmaktadır. Genellikle süreç nasıl işlese işlesin; bilinçli, bilinçsiz, kendiliğinden ya da düşünülerek harekete geçilen her eylem, karar alma kapsamında değerlendirilmekte ve kararları oluşturmaktadır (Frishammar, 2003). Bu kararlar da örgütün faaliyetlerin özünü meydana getirmektedir (Harrison ve Pelletier, 2000).

En önemli yönetim fonksiyonlarından birisi olan karar alma, iş planlaması ve organizasyonunun başarısında büyük oranda etkili olmaktadır. Herhangi bir ticari kontrol ve planlama için yönetim en doğru hareket tarzını aramakta ve olası birkaç alternatif arasından kendisine en iyi olanı seçmesi gerekmektedir. Bu farklı seçenekler arasından en iyisini belirlemek için ilgili nicel ve nitel bilgilerin olduğu tüm olası seçeneklerin değerlendirilmesi ve doğru kararı almak için dikkatli seçimlerin yapılması oldukça önemlidir (Laroche, 1995). Bu bağlamda karar verme süreci bir nevi çözüm sürecini oluşturmaktadır. Geleneksel olarak karar almak istenen hedefe ulaşmayı sağlayacak şekilde harekete geçmektir. Bu karar alma süreci çok sayıda alternatif eylem seçeneklerinden birisinin seçilmesiyle rasgele olmayan faaliyetlere işaret etmektedir (Burstein ve Holsapple, 2008).

Karar alma alternatifler hakkında bilgi edindikten sonra en uygun sonucu almak için mevcut alternatifler arasından seçim yapma sürecidir (Tekin ve Ehtiyar, 2010). Karar alma, bir dizi seçenek arasında seçim yapma ve gelecekteki eylemler için karar alma süreci olup; belirli bir sorunu çözüme ulaştırmak için iki ya da daha fazla alternatif arasından bir eylem rotasının seçimi ile gerçekleştirilmektedir (Daly vd., 2017).

Karar alma; teşhis, tasarım, müzakere, kontrol, komuta ve durum değerlendirmesi gibi daha karmaşık problemlere önlem almada kritik bir süreç (Jonassen, 2012) olup alternatifler arasından bir seçim yapmak yerine bir hareket rotasına karar vermek için de kullanılabilir (Nickols, 2015).







Örgütsel ortamlarda hem bireysel hem de yönetsel bir süreç olarak karar alma önemli bir geçmişe sahiptir ve bilişsel psikoloji, ekonomi ve yönetim de dahil olmak üzere çok çeşitli akademik disiplin tarafından kabul edilmiştir (Bofinger vd., 2015). Karar alma, yönetimde bir felsefe benimseme fikrini, işyerindeki uygun davranışı, ahlaki kararlar olarak adlandırılan bir dizi prensibi ve her yöneticinin kararında bulunması gereken üç ahlaki unsuru içermektedir. Bu ahlaki unsurlar ahlaki tanıma, ahlaki değerlendirme ve ahlaki niyet şeklindedir (Negulescu, 2014).

Karar alma, problem çözümlerinin her aşamasında kullanılan bir seçim mekanizmasıdır. Başarılı bir karar alma, hedeflere ulaşmada doğru seçimlerin yapılmasını içermektedir. Bununla birlikte bazı önemli ve anlamlı zamanlarda karar almak zor olmakta ve bazı insanlar bundan tamamen kaçınmaya çalışmaktadır. Her daim doğru kararın verilmesinin olanaksızlığı nedeniyle karar vermekten kaçınmak yerine, bireyin karar verme becerilerinin geliştirilmesi ve başarı oranının artırılması için çalışılmalıdır (Fema, 2005).

Karar alma önemli bir örgütsel etkinlik sürecidir ve tüm geleneksel yönetim fonksiyonları ile yakından ilişkilidir. Örgütsel bir süreç olarak karar alma, örgütsel hedefler üstünde etkili olan bireysel davranışları içermektedir. Bir sistem olarak örgütler kendilerini karar alarak geliştirmektedir. Alınan her karar yeni kararlara destek olmaktadır. Herhangi bir örgütün başarısı için karar vermenin kalitesi oldukça önemlidir. Kaliteli karar alma ve iyi karar alabilme yeteneği küresel rekabetin artması, daha fazla rakibe maruz kalma konusundaki belirsizlik ve pazar koşulları karşısında özellikle önem arz etmektedir (Mykkänen, 2010).

Seçme ve seçilme şeklinde bir sonuç olarak ortaya çıkan karar, hiç şüphesiz entelektüel çaba ve çalışmanın ürünüdür. Kararla ilgili başarı oranı isabet derecesine bağlıdır. Karar verenin karar almayı bir süreç olarak gerçekleştirmesi gerekmektedir (Peker ve Aytürk, 2002). Dikkatli düşünmeyi gerektiren karar almada birden fazla düşünce türü bulunmaktadır. Tek bir "doğru" çözümün olduğu yerlerde bu tek çözüme dair şüphecilğe gereksinim duyulmaktadır. Bilinen çözümleri ve düşünceleri ortaya çıkaran yaratıcı düşünme yöntemi ile üretilen fikirlerin benimsenmesi bu bağlamda önemlidir. En iyi kararlar yeterli bilgiye dayanarak alınanlardır. Bir karar vermeden önce mevcut seçenekler ve çeşitli sonuçlar hakkında derinlemesine düşünmek bu nedenle oldukça önemlidir. Ayrıca bu zengin düşünme yeteneğini de geliştirmektedir (Nickols, 2015).

Örgütlerde karar alma örgütsel hedeflere ulaşmak için oldukça önemlidir. Karar alma genel olarak bir süreç olarak işlemektedir. Bu süreç genel olarak;

-  Sorunu veya fırsatı belirleme veya tanımlama
-  Sınırlayıcı faktörleri belirleme
-  Alternatif geliştirme
-  Alternatiflerden birisini seçme
-  Kararın uygulanması
-  Kararın değerlendirilmesi şeklinde altı basamaktan oluşmaktadır.

Sorunu veya fırsatı belirleme veya tanımlama

Bir karar alma sürecinde ya da kararın analizinde ilk adım her daim sorunu tanımlamak ya da belirlemektir. Dünyada gerçekte var olan problemler her daim karmaşık, iç içedir ve çözmek için net sorunun tanımlanması gerekmektedir (Rosanas, 2013). Her bir karar alma süreci mevcut ve istenen durum arasındaki tutarsızlık nedeniyle bir sorunla başlamaktadır. Bir kararın etkili bir şekilde alınabilmesi için sorun ya da fırsatın belirlenmesi ya da tanımlanması ilk ve en önemli aşamayı oluşturmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012).

Sınırlayıcı faktörleri belirleme

Karar alma sürecinde ikinci basamak sınırlayıcı faktörlerin belirlenmesidir. Aksi takdirde sınırlayıcı faktörler süreci etkileyerek olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Sınırlayıcı faktörler bazı alternatif çözümleri uygulama dışında tutan sınırlamalardır. Kaynak, kişisel ekipman, tesis ve para gibi pek çok sınırlayıcı faktör olsa da genellikle zaman bu faktörler içerisinde en önemlisini oluşturmaktadır. Ayrıca günümüzde kültürel, coğrafi,

çevresel ve politik birçok sınırlama faktörü bulunabilmekte ve en iyi seçimleri belirlemek için bu faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir (Rosanas, 2013).

Alternatif geliştirme

Problemler hiçbir zaman kendiliğinden çözülmemektedir. Bu nedenle karar alıcıların problemleri çözmesi için alternatifler geliştirmesi gerekmektedir. Karar alma sürecinin bu aşamasında problemin çözülebileceği tüm alternatiflerin değerlendirilmesi yapılarak fırsat ya da sorun analiz edilip tanıldıktan sonra, karar vericiler eylemde bulunmak için alternatif geliştirmektedir (Armesh, 2010).

Bu aşama hem alternatif çözümlerin geliştirildiği basamaktır hem de bireysel özellikleri içermesi ile beceri, inovasyon ve yaratıcılığın en çok ortaya çıktığı basamağı oluşturmaktadır. Mevcut duruma ve koşullara göre en uygun alternatiflerin bir listesi oluşturulmaktadır. Alternatifleri geliştirmek için en çok kullanılan yöntemlerden birisi beyin fırtınası tekniğidir (Bayraktaroğlu ve Demir, 2011).

Alternatiflerden birisini seçme

Alternatifler geliştirildikten ve her biri değerlendirildikten sonra en iyi alternatifin seçilmesi gerekmektedir. Seçilen alternatifin asıl amaca uygun olması ve amaca uygunluğunun yanı sıra maliyet, zaman gibi faktörler açısından da probleme uyumlu olması oldukça önemlidir (Lunenburg, 2010).

Kararın uygulanması

Alternatiflerden birisi seçildikten ve karar alındıktan sonra uygulanmalıdır. Sürecin bu basamağı kararın başarısı için çok önemlidir ve etkili karar vermenin anahtarıdır. Karar doğru uygulanmazsa, tüm süreç boşa gitmiş olacaktır. Başarılı bir karar için, kararın neden seçildiği, neden uygulandığı tam olarak anlaşılmalıdır (Brien ve Flanagan, 2012).

Kararın değerlendirilmesi

Karar iş ortamının gerçekliğinde denenene kadar hiçbir karar süreci tamamlanamamaktadır. Problemin amaçlarını, problemi nasıl çözdüğünü ya da problemi faydaya dönüştürüp dönüştürmediğini değerlendirmek gerekmektedir. Kararın değerlendirilmesi yapılmadan karar verme süreci tamamlanamamaktadır (Armesh, 2010).

Karar uygulanmaya başladıktan sonra geri bildirim önemlidir. Değerlendirme süreci tüm idari seviyelerde yapılmalıdır. Bu basamak ile alınan kararların sonucunun görülmesi ve yapılması gereken düzeltmelerin belirlenmesi sağlanmaktadır. Değerlendirme ve geri bildirim bir kereye mahsus olmamalı; devam eden bir sürecin sürekli parçası olmalıdır. Koşullar değişiklik gösterdikçe kararların örgüt için en uygun seçenek olduğundan emin olunmalı, bu nedenle de kararlar yeniden değerlendirmelidir (Brien ve Flanagan, 2012).

Karar alma sürecinin başarılı olması örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu süreci etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler karar sürecine katılım, karar verme ve zihinsel kestirmelerin durumu, psikolojik sorunlar, kararların iletilme zamanı ve şekli, kararların çevresi, iyi karar verebilme kaygısı şeklinde sıralanabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008). Karar alma sürecini etkileyen en önemli bir diğer faktör ise duygulardır. Karar almaya duyguların etkisinin anlaşılması açısından ilk olarak duygu kavramının incelenmesi faydalı olacaktır.

2. Duygular

Frijda (1984)'te yayınladığı kitabına göre duygu bir bireyin kendisi için önemli olan endişeleri, hedefleri veya çıkarlarıyla ilgili olarak bilinçli veya bilinçsiz değerlendirme yapması ve sonucunda ortaya çıkan olguyu oluşturmaktadır. Duygular olumlu ya da olumsuz olabilmekte; bu özellikleri ile olumlu duygular bir şeyi sürdürmeye katkıda bulunurken, korku ve öfke gibi olumsuz duygular onları ortadan kaldırıncaya kadar bireyleri zor durumda bırakabilmekte ve engeller oluşturmaktadır.

Frijda bir duygunun özünün harekete geçme isteği ve motive etme olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre bir duygu bireyin bir ya da daha fazla eylemde bulunmasına öncelik vermesini sağlayarak, alternatif rasyonel eylemleri tercih etme konusunda zorlayabilmektedir. Duyguların anlaşılması oldukça önemlidir, çünkü duygular bireyin kendisine özgü zihinsel bir durum gibi görülse de bu duyguyu yaşayan birey bedensel değişimler yaşamakta, ifadeleri ve davranışlarına bu duygular eşlik ederek hayatına yön vermektedir (Oatley vd., 2006). Oxford English Dictionary'de yapılan bir tanımda duygu "zihin, duygu, tutku gibi herhangi bir ajitasyon ya da rahatsızlık, herhangi bir vasıta veya heyecanlı zihinsel durum" şeklinde tanımlanmaktadır (Oxford English Dictionary, 2002).

Duygular genel olarak hayatı daha eğlenceli ya da pratik hale getirmekte ve eylemleri güçlendirdiği ya da zayıflattığı için insan hayatında önemli bir rol oynamaktadır. Cacioppo ve diğerleri (2001) duyguların bireyin fiziksel dünyasıyla doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu durum duygunun rehber olarak günlük varoluşa anlam kattığını ve aynı zamanda bireylerin yaşamı için bir değer sağladığını düşündürmekte ve duyguların hayatı daha anlamlı ve değer vererek yaşamada rol oynadığı vurgulanmaktadır (Desmet, 2003).

Genel olarak duygu kavramı çok farklı şekillerde tanımlanmakta ve açıklanmaktadır. Duygu kavramına dair tanımlar genel olarak şu şekildedir (Kleinginna ve Kleinginna, 1981):

Duygusal açıdan duygu; yaygın fizyolojik değişimleri içeren ve karakteristik davranış modellerinde açıkça ifade edilebilen karmaşık ve duygusal bir deneyimdir (Morris, 1979).

Yıkıcı perspektiften duygu; psikolojik kökenli olup bilinçli deneyim ve içsel fonksiyonu içeren akut bir davranışsal rahatsızlıktır (Young, 1975).

Felsefeye göre duygu; konuyu başarmaya yansımayan bir akımın haz veya hoşnutsuzluk hissidir (Borges, 2004).

Psikolojiye göre duygu; fizyolojik uyarılma, duygular, bilişsel süreçler ve davranışsal reaksiyonlar da dahil olmak üzere bireysel olarak önemli olduğu algılanan bir duruma yanıt olarak yapılan karmaşık bir değişim modelidir (Gerrig vd., 2013).

Genel olarak bilim dalları arasında ortak bir uzlaşıya varılamasa ve farklı şekillerde ele alınsa da en genel haliyle duygu, nesnel ve öznel faktörler arasındaki karmaşık bir etkileşimi ifade etmektedir. Duygulara; duygusal olarak algısal etkiler, değerlendirme, etiketleme süreçleri gibi bilişsel ve zihinsel süreçler ile sinirsel hormonal sistemler aracılık etmektedir (Kleinginna ve Kleinginna, 1981).

İnsan hayatının çok önemli bir parçası olan duygular her daim hayata eşlik etmekte ve hayata renk katmaktadır. Duygular hem bir sezgi hem de bir hissi oluşturmakta; anlam katmanın yanı sıra yol gösterici ve yönlendirici olmaktadır. Genel olarak duyguların özellikleri şöyle sıralanabilmektedir (Frijda, 1994; Omay, 2009):

- ✚ Duygular aynı durumlarda aynı hisleri yaşama sonucunda iç çatışma meydana getirebilmektedir.
- ✚ Duygular bireylerin her şart altında yargılanmasına sebep olmakta ve bireylerin olanları neden yaşadığına dair her daim sorgulamasına yol açmaktadır.
- ✚ Duygular belli bir biçimde davranılması yönünde motivasyonu sağlamaktadır.
- ✚ Duygular kendisini harekete geçiren ve tetikleyen etmenlerden etkilenmektedir.
- ✚ Bazı durumlarda duygular koşullanma biçiminde oluşmaktadır.
- ✚ Duygular hem bugün hem de geçmişle ilişkili olabilmekte ve birbirlerinin etkisinde şekillenebilmektedir.
- ✚ Genellikle iç içe olan duygular düşüncelerle sürekli olarak etkileşmektedir.
- ✚ Duygular bireylerin diğer insanlarla olan ilişkilerinde belirleyici bir rol oynamaktadır.
- ✚ Duygular bireylerin mantıklı düşüncelerinde olumlu ya da olumsuz etkiler gösterebilmektedir.

Ayrıca duygular bireyleri eylemlere hazırlamaktadır. Bireyin etrafında gelişen olaylar ile duygular, bu durumlara verilen tepkiler için aracı görevi görmektedir. Ayrıca gelecekteki tavır ve davranışları şekillendirmekte ve karar almada ciddi bir rol oynamaktadır.

Tüm duygular bireyin harekete geçmesini sağlayan dürtülerdir. Bireyin duygusal repertuarındaki her duygunun kendine özgün bir rolü olup her duygu bedeni birbirinden farklı tepkilere hazırlar. Bireyi eyleme geçiren bu biyolojik eğilimler; deneyimler ve kültür tarafından şekillendirilir (Goleman, 2007).

Bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları doğru şekilde algılayarak değerlendirip ifade etmesi ve bu duygular arasında ayırım yaparak elde ettiği bilgileri, düşünce süreçlerinde ve davranışlarında kullanması önemlidir. Bu yönüyle duyguların bireyin sadece özel yaşamında değil iş yaşantısındaki başarısını belirlemede kritik bir işlevi vardır, performans, etkinlik ve verimlilik üzerinde büyük etkiler yaratabilir. İş yaşantısında karşılaşılan problemlerin kaynağında teknik bilgi yetersizliği ve ilgili yeteneklerin eksikliği yanında, duygular dünyasının alanına giren yeteneklerin ve becerilerin eksikliğinin de bulunduğu söylenebilir. Bu bağlamıyla duygular, bireysel iş performansının ve örgütsel verimliliği geliştirilmesi sürecinde alınan kararları etkileyen ve yönetilmesi gereken bir örgütsel değişken olarak ele alınması önemli bir konu olarak dikkat çekmektedir.

3. Karar Alma Sürecinde Duyguların Rolü ve Etkileri

Çalışma hayatında karar alma zamanla ortaya çıkan ve birçok basamaktan oluşan bir süreçtir. Basamaklar özünde üç bileşenli bir sistemi oluşturmaktadır. Spesifik olarak seçenekler arasından seçim yapmak başlangıçta mevcut seçenekleri değerlendirme sürecini içermektedir. Bunu seçenikle ilişkilendirilmiş değere dayanarak tek bir seçeneğin tercihi izlemektedir. Son olarak seçilen eylemle ilgili sonuç değerlendirilmekte ve sonraki kararlar için mevcut bilgilere dahil edilmektedir.

Karar alma süreçlerinde duyguların etkileri son derece belirleyicidir, bilişsel önyargıların ve sezgilerin kararlarımız üzerindeki etkileri özellikle son zamanlarda yoğun

olarak ele alınmaya başlanmıştır. Daniel Kahneman ve Amos Tversky, bilişsel önyargılar fikrini ve bunların karar alma üzerindeki etkisini davranışsal psikoloji alanında incelemiştir. Bilişsel psikoloji alanındaki bilim insanlarına göre, sezgisel ve düşünümsel olmak üzere iki tür düşünme biçimi vardır. Sezgisel veya Kahneman'ın "birinci sistem"de düşünmek diye adlandırdığı düşünme biçiminde izlenimler, çağrışımlar, duygular, niyetler ve eylem hazırlıkları çaba harcamadan akmaktadır. Birinci sistem etrafımızdaki dünyaya dair sabit bir temsil üreterek farklı eylemleri aynı anda yapmamıza olanak tanımaktadır. Bu eylemleri nasıl yapacağımıza bilinçli bir şekilde odaklanmadan sadece yaparız. Bunun aksine düşünümsel veya "ikinci sistem"de düşünmek yavaştır, çaba gerektirir ve kasıtlıdır. Her iki düşünme biçimi de sürekli olarak aktiftir, fakat çoğu zaman düşüncelerimizi birinci sistem belirler. Sezgisel ya da birinci sistemde düşünmek, duygular, izlenimler, çağrışımlar, karar verme için eylem hazırlıkları çaba harcamadan gerçekleşir (Kahneman vd, 2011).

Duygular psikolojik, davranışsal ve fizyolojik etkilerinin incelenmesi uzun süreç gerektiren ve alan yazında araştırılan konudur. Kısmen fenomenoloji (James, 1988), fizyoloji (Zajonc vd., 1989) ve duygu psikolojisinin (Winkelman vd., 2007) zengin literatürü ile bağlantısını korurken, bir yandan duyguların karar alma sürecine olan etkilerini incelenmesine henüz vurgu yapılmaktadır. Ayrıca birtakım araştırmacılar, duyguları farklı yüz ifadeleri (Ekman, 1992) ya da değerlendirme boyutları (Lerner ve Keltner, 2001) şeklinde ele almış; bu yaklaşımlar duyguların hem niceliksel (iyi ya da kötü hissetme dereceleri) hem de niteliksel boyutlara (üzgün ya da kızgın hissetme gibi) sahip olduğunun kabul edilmesine neden olmuştur. Bu doğrultuda duyguların karar alma sürecindeki rolü ve iki değişkenin ilişkisi ilgi çekmeye başlamış ve hem sezgisel hem de düşünümsel olarak duyguların karar alma sürecini etkilediği sonucuna varılmıştır (Paulus ve Angela, 2012).

Lerner ve diğerleri (2015) çalışma hayatında duyguların karar alma sürecine olan etkilerini yedi ana tema üzerinden açıklamaktadır. Bunlar şu şekildedir:

Tema 1: Bütünleşik duygular karar vermeyi etkiler.

Eldeki karar veya seçimden kaynaklanan bütünleşik duyguların rutin ve güçlü bir şekilde karar vermeyi etkilediği düşünülmektedir (Damasio vd., 1994). Örneğin riskli bir seçimin olası bir sonucu konusunda endişeli hisseden bir kişi daha güvenli olduğunu düşündüğü bir seçeneği seçebilmekte ve bunu avantajlı seçenek olarak kabul edilebilmektedir. Öte yandan katıldığı bir bağış etkinliğinde bireyin kendi harcamaları sınırlı olmasına rağmen, çok fazla para bağışlama kararı alabilmesi de buna örnek olarak verilebilmektedir. Bütünleşik duygular karar almada bilinçli ya da bilinçsiz olarak işleyebilmektedir (Greene ve Haidt, 2002).

Bütünleşik duygular avantajlı bir konuma getirebileceği gibi ön yargı sonucunda olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Duyguların akıl yürütmede olumsuz bir rol oynayabileceği düşünülmesine rağmen, bazı filozoflar bütünleşik duyguların avantajlı olduğunu ve bir teşvik edici olarak görev alabileceğini düşünmektedir. Örneğin David Hume, bir mantık süreci ile yargılama yapmak için duyguları ikincil olarak görme arzusunun kontrolünün tamamen geriye dönük olduğunu tartışmaktadır. Bu bakış açısına göre, öfke gibi duygular çalışma hayatında adaletsizliğe cevap verme güdüsüne neden olabilmekte (Solomon, 1992), veya bir yöneticiyi aşırı risk almaktan kaçınmaya itebilmektedir (Loomes ve Sugden, 1982). Öte yandan eldeki karar veya seçim sonucu ortaya çıkan duygulara rağmen, bütünleşik duygular karar almada ön yargıyı devreye sokabilmektedir. Önyargıları nedeniyle çalışma hayatında bireyler ya da yöneticiler riskin yüksek olduğu alanlardan uzak durmak

yerine, diğer alandan uzaklaşmak adına gereksiz risk alabilmekte ve buna bağlı olarak olumsuz sonuçlar doğabilmektedir (Gigerenzer, 2004). Öte yandan yapılan çalışmalar karar alma sürecine giren bütünleşik duyguların, bazılarının mantıksal hareket tarzlarını geçersiz kılabileceği ve karar almayı olumsuz etkileyebileceği kanıtlanmıştır (Loewenstein vd., 2001).

Tema 2: Tesadüfi duygular karar vermeyi etkiler.

Araştırmacılar bir durumdan diğerine yaygın olarak aktarılan tesadüfi duygular olduğunu ve bu duyguların karar vermeyi etkilediğini öne sürmüşlerdir (Loewenstein ve Lerner, 2003). Örneğin herhangi bir durumda tetiklenen tesadüfi öfke, hedefle ilişkili olmasa dahi durumu etkileyebilmekte ve problemlerin çıkması için otomatik motivasyon oluşturabilmektedir (Quigley ve Tedeschi, 1996). Bu tür duyguların aktarılması genellikle bilinçsiz olmaktadır.

Andrade ve Ariely (2009), geçici duyguların kalıcı etkisi üzerine yaptıkları çalışmalarında çoğu zaman insanların tesadüfi bir duygusal durumun onları etkilediğinin farkında olmadığını belirtmiş ve bu nedenle bu tür duygulara bağlı karar vermenin sıklıkla görülebileceğini öne sürmüşlerdir. Hatta araştırmacılar bu tür duygular ile davranışa neden olan orijinal nedenin geçersiz kılınabileceğini belirtmişlerdir.

Buna karşın bazı araştırmacılar ise duyguların geçici olduğunu, bu nedenle günlük olarak duygulardan etkilenen birçok durumda etkinin ılımlı ve kısa süreli olacağını öne sürmektedirler. Onlara göre bireyler güçlü bir duygu yaşadıklarında bile yoğunluğu kısa sürede geçmektedir (Ekman, 1992). Bu görüşe bağlı olarak tesadüfi duyguların karar alma üstündeki etkisinin de kısa süreli olması gerektiği ifade edilmektedir (Andrade ve Ariely, 2009). Ancak genel olarak çalışma hayatında tesadüfi duyguların personel seçimi ya da görev belirleme gibi konularda karar almayı daha uzun süreli etkileyebileceği düşünülebilir. Çünkü bu tarz kararlar daha uzun vadede ciddi sonuçlar doğurabilmektedir.

Tema 3: Belirli duygular karar vermeyi etkiler.

Bu tema karar vericilerin bir yargı ya da seçim yapmak için nesnelere yönelik duygularını yönlendirebileceklerini öne sürmektedir (Schwarz ve Clore, 2003). Yani belirli bir duyguyu hissetmek ya da hissetmemek için bir eylemde bulunmak ya da eylemde bulunmaktan kaçınmak bireyin karar verişini bilinçsiz bir şekilde etkileyebilmektedir. Ayrıca duygular, hedefleri harekete geçirmede merkezi bir rol oynadıkları için belli duyguların kullanımı ve aktif hale getirmesi ile karar alma sürecinin istenen yönde ilerletilmesi mümkün olabilmektedir (Castelfranchi, 2000).

Bu tema genel olarak Lerner ve Keltner tarafından geliştirilen "Appraisal-Tendency framework (ATF)" değerlendirme ve eğilim çerçevesi ile açıklanmaktadır. Günümüzde belli duyguların yargı, seçim ve karar üstündeki etkilerini öngörmek için bu model yaygın olarak kullanılmaktadır. Modele göre aynı değere sahip iki duygu farklı yargılama modeline neden olmaktadır. Örneğin, öfke hisseden bireyler gelecekteki olaylar hakkında iyimser yargılarda bulunma ve kararlarını bu yönde alma eğilimindeyken, korku hissedenler daha karamsar olmaktadır (Lerner ve Keltner, 2000). Örneğin bir çalışan iş seçimiyle karşı karşıya kaldığında endişeli yapıya sahip ise daha düşük riskli ve daha düşük ödüle sahip olan ödülü seçerken, üzgün olan çalışan yüksek risk ve yüksek ödül tercihiinde bulunmaktadır (Raghunathan ve Pham, 1999).

Tema 4: Duygular, düşünce içeriği yoluyla kararları şekillendirir.

Farklı duyguların bilişsel değerlendirmelere dayandığı göz önünde bulundurulursa, belli duyguların düşünce ve karar almanın içeriğini etkileyebileceği düşünülebilmektedir. Bir olayın algılanma durumu, ekonomik değerlemesi ya da sorumluluk ve nedensellik boyutları gibi düşünce içerikleri kararları şekillendirmektedir (Lerner ve Keltner, 2000).

Tema 5: Duygular düşünce derinliğini şekillendirir.

Düşünce içeriğine ek olarak duygular karar verme ile ilgili düşünce derinliğini de şekillendirmektedir. Örneğin mutluluk ve üzüntü olumlu ve olumsuz etkisi ile düşüncenin derinliğini de etkilemektedir (Lerner ve Tiedens, 2006).

Tema 6: Duygular, hedef etkinleştirme ile kararları şekillendirir.

Duyguların bireylerin karşılaştığı sorunlarla veya fırsatlarla hızlı bir şekilde başa çıkmalarını sağlayan bir dizi yanıtı tetikleyen uyarlanabilir bir koordinasyon sağladığı öne sürülmektedir (Keltner vd., 2014). Örneğin Frijda ve diğerleri (1989) yaptıkları çalışmalarında öfkenin durumu değiştirme ve başka bir kişi ya da engelle savaşıarak, “karşı hareket etme” arzusuyla ilişkili olduğunu saptamışlardır. Tahmin edilebileceği üzere savaşımaya hazır olmak yalnızca deneysel ve duygusal olarak değil, aynı zamanda fizyolojik olarak da ortaya çıkmaktadır. Örneğin öfke, sinirsel aktivasyona yol açarak kan akışının hızlanması gibi fizyolojik değişikliklerle sonuçlanmakta ve hedefe yoğunlaşma artış göstererek kararları şekillendirmektedir (Ekman ve Davidson, 1994).

Tema 7: Duygular kişilerarası karar vermeyi etkiler.

Duygular doğası gereği sosyaldır ve uyarlanabilir, faydalarının tam bir açıklanabilmesi için etkileşim ortakları üstündeki karşılıklı etkilerinin anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu tür etkilerin ne kadar karmaşık olabileceğinin bir örneği olarak, insanların mutluluğu, somut kazanım beklentisi olmadan başkalarına yardım etme ve destek verme fırsatından elde edebildiği söylenebilir (Dunn vd., 2008). Sosyalleşme bu bağlamda bireyin ruh halini yöneltmek, üzüntü veya sıkıntıyı gidermek için araçsal olarak kullanılabilir (Schaller ve Cialdini, 1988).

Duygular özellikle sosyal kararlarda oldukça etkili olmaktadır. Araştırmacılar duyguları insanların sağlıklı ve üretken sosyal ilişkilerin yaratılmasına ve sürdürülmesine olanak sağlayan, başkalarının davranış motifleri ve eğilimleri hakkında bilgi sağlayarak sosyal etkileşimleri yönlendirmelerine ve koordine etmelerine yardımcı olan iletişim sistemleri olarak kavramsallaştırmıştır (Keltner vd., 2014). Psikopatoloji durumunda, örneğin narsisizm gibi duygular sağlıklı ve üretken sosyal ilişkileri engellemektedir (Kring, 2008).

Bu temalar doğrultusunda duyguların karar almayı farklı şekillerde etkilediği görülmektedir. Duygular bireyin kendi içindeki bilişsel kısıtlamaların ve karar ortamı içinde önüne çıkan engellerin ve kısıtlamaların aşılmasına yardımcı olmaktadır. Duygular ile belirli hedeflere öncelik verilmekte, böylelikle düşüncelere ve davranışlara yön verilmektedir. Ayrıca duygular nesnelere değer yüklemekte, bu nesnelere kararlar nasıl dönüşeceği rol oynayarak bireyleri karar almaya motive etmektedir (Gifford, 2002).

Karar almada duygunun önemi, karar almanın duygusal bir süreç olduğu düşüncesinde daha belirgindir. Birey farklı hareket tarzlarını ayrıntılı olarak değerlendiriyor ve niteliklerini değiştiriyorsa bunun genellikle olumsuz bir duygudan kaynaklandığı söylenebilir (Luce vd., 2001). Önemsiz kararlarda duygunun etkisi çok belirgin olmasa ve algılanmasa da önemli kararlarda daha fazla etkili olmaktadır. Duygular yalnızca karar alma sürecinde değil, karar almanın sonrasında da umut ve korku şeklinde ön plana çıkabilmekte; bu durum ilerleyen dönemlerde korku ve umuttan kaçınmak nedeniyle karar alma sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca sonuçlar meydana geldiğinde yine mutluluk, sürpriz, pişmanlık ve hayal kırıklığı gibi duygular ortaya çıkabilmekte, bunlar da gelecekteki karar alma süreçlerine yansiyabilmektedir (Mellers, 2000).

Sonuç

Sonuç olarak duyguların karar almadaki sürecindeki etkilerini şöyle özetlenebilir:

- Duygular karar almanın güçlü ve öngörülebilir itici gücünü oluşturmaktadır. Farklı karar tipleri arasında, duyguların yargı ve seçimi etkilediği temel mekanizmalarda önemli düzenleyiciler olduğu görülmektedir.
- Karar alma üstündeki duygu etkileri bilinçli ya da bilinçli olmayan şekilde olup, bütünlük ya da tesadüfi duygular olarak karar almayı etkileyebilmektedir.
- Duygular kararları çoklu mekanizmalar yoluyla etkileyebilse de kayda değer kararlar, düşünce içeriğinde, düşünce derinliğinde ve örtük hedeflerin içeriğinde değişikliğe neden olduğunu göstermektedir.
- Belirli bir duygunun nihayetinde belirli bir yargıyı ve kararı iyileştirip iyileştirmemesi, her bir duygu tarafından tetiklenen bilişsel ve motivasyonel mekanizmalar ile verilen herhangi bir yargı ve kararı yönlendiren mekanizmalar arasındaki etkileşimlere bağlıdır.
- Duygusal etkiler istenmeyen şekilde olduğunda etkilerini yalnızca çaba sarf ederek azaltmak oldukça zordur. Bazı araştırmacılar duyguların yoğunluğunu azaltmayı, bazıları ise kararlarda bir girdi olarak duygu kullanımını azaltmayı hedeflemektedir. Bunun yanında duygusal temelli önyargıyı önlemeyi hedefleyen stratejiler de geliştirilmiştir.

Bu bağlamıyla çalışmanın, duyguların karar alma süreçlerindeki etkilerini vurgulaması açısından, karar verici pozisyonda bulunan çalışanlara destek olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, yöneticilerin karar alma sırasında yaşadıkları bilişsel süreçlerin ve duygularının farkındalığına sahip bakış açısı edinmelerine, örgütler için öneminin daha da artmasına yaptığı vurgu nedeniyle alana katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Adair, J. (2017). Karar Verme ve Problem Çözme (Çev. Ed. Kalaycı, N. ve Çev. Korkmaz, G.), 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Andrade, E. B. and Ariely, D. (2009). The Enduring Impact of Transient Emotions on Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 1-8.
- Armsh, H. (2012). Decision Making. Malaysia: Multimedia University.
- Armsh, H. (2010) Decision Making. *Global Economy and Finance Journal (Session: Management)* (Ed. Zia Haqq) (pp. 483-506). 12th International Business Research Conference, Dubai.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 29-56.
- Bayraktaroğlu, S. and Demir, K. (2011). İşyerinde Karar Verme ve Problem Çözme Yöntemleri. Ankara: İş ve Meslek Danışmanlığı Derneği.
- Bofinger, C. Hayes, J. Bearman, C. and Viner, D. (2015). Ohs Risk and Decision-Making. Core Body of Knowledge For The Generalist Ohs Professional.
- Borges, M. (2004). What can Kant teach us about emotions? *The Journal of Philosophy*, 101(3), 140-158.
- Brien, D. and Flanagan, P. (2012). Decision Making. www.independent.ie/irish-news/windfall-for-farmers-as-82pcvote-. Erişim Tarihi: 21.11. 2019.
- Burstein, F. and Holsapple, C. W. (2008). *Handbook on Decision Support Systems 2: Variations*. Springer Science & Business Media.
- Cacioppo, J. T., Berntson, G. G., Larsen, J. T., Poehlmann, K. M. and Ito, T. A. (2001). The Psychophysiology Of Emotion. *Handbook of emotions*, 2, 173-191
- Castelfranchi, C. (2000). Affective Appraisal Versus Cognitive Evaluation in Social Emotions And Interactions. *Affective interactions*, 76-106.
- Ceschi, A., Demerouti, E., Sartori, R. And Weller, J. (2017). Decision-making Processes in The Workplace: How Exhaustion, Lack Of Resources And Job Demands Impair Them And Affect Performance. *Frontiers in psychology*, 8, 313.
- Cunliffe, A. L. (2008). *Organization Theory*, Sage Publications, First Published, London.
- Daft, R. (2010). *Organization Theory and Design*, Cengage Learning 10th Edition, USA.
- Daly, J., Speedy, S. and Jackson, D. (2017). *Contexts of Nursing: An Introduction*. Elsevier Health Sciences.
- Damasio AR. 1994. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Putnam
- Desmet, P. (2003). Measuring Emotion: Development and Application of an Instrument to Measure Emotional Responses to Products. *Funology*, 111-123. Netherlands: Springer.
- Dictionary, O. E. (2002). *Oxford English Dictionary*. The Library.
- Dunn EW, Aknin LB, Norton MI. 2008. Spending money on others promotes happiness. *Science* 319:1687–88
- Ekman P, Davidson RJ, eds. 1994. *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*. New York: Oxford Univ. Press
- Ekman, P. (1992) Are there Basic Emotions? *Psychological Review*, 99, 550–553.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fema. (2005). Decision Making and Problem Solving: Independent Study. Training Fema Government, <https://training.fema.gov/emiweb/downloads/is241.pdf> Erişim Tarihi: 21.11. 2019.

- Frijda NH, Kuipers P, ter Schure E. 1989. Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness. *J. Personal. Soc. Psychol.* 57:212–28
- Frijda, N. H. (1984). Toward a Model of Emotion. *Stress and anxiety*, 9, 3-16.
- Frijda, N. H. (1994). Emotion Require Cognitions, Even if Simple One. *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*. New York-Oxford University Press.
- Frishammar, J. (2003). Information Use in Strategic Decision Making. *Management Decision*, 41(4), 318 – 326.
- Gerrig, R. J., Zimbardo, P., Svartdal, F., Brennen, T. and Donaldson, R. (2013). *Psychology and life*. Boston, MA: Pearson.
- Gifford, A. (2002). Emotion and Self-Control. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 49, 113–130.
- Gigerenzer, G. (2004). Dread Risk, September 11, and fatal traffic accidents. *Psychological science*, 15(4), 286-287.
- Goleman, D. (2007). *Duygusal Zeka*. (B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları
- Greene, J. D., & Haidt, J. (2002). How (and where) does moral judgment work? *Trends in Cognitive Science*, 6, 517-523
- Hammond, J. S., Keeney, R. L. and Raiffa, H. (2006). *Karar Almanın Gizli Tuzakları*. Harvard Business School Publishing Corporation
- Harrison, E. F. ve Pelletier, M. A. (2000) “The Essence of Management Decision”, *Management Decision*, 38(7): 462-470.
- James, W. (1988). *The Principles of Psychology*. H. Holt and Company
- Jonassen, D. H. (2012). *Designing For Decision*. Association For Educational Communications and Technology.
- Kahneman, D., Lovallo, S. and Sibony, O. (2011). *O Büyük Kararı Almanızdan Önce*. Harvard Business School Publishing Corporation
- Keltner D, Oatley K, Jenkins JM. 2014. *Understanding Emotions*. Hoboken, NJ: Wiley
- Kleinginna, P. R. and Kleinginna, A. M. (1981). A Categorized List of Emotion Definitions, With Suggestions for a Consensual Definition. *Motivation and emotion*, 5(4), 345-379.
- Kring AM. 2008. Emotion disturbances as transdiagnostic processes in psychopathology. See Lewis et al. 2008, pp. 691–708
- Kring, A. M. (2008). Emotion disturbances as transdiagnostic processes in psychopathology. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotion* (3rd ed., pp. 691–705). New York: Guilford Press
- Lamba, M. (2014). Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 8-18.
- Laroche, H. (1995). From Decision to Action in Organizations: Decision Making as a Social Representation. *Organization Science*, 6(1), 62 – 75.
- Lerner, J. S. and Keltner, D. (2000). Beyond Valence: Toward a Model of Emotion-Specific Influences on Judgement and Choice. *Cognition and Emotion*, 14(4), 473-493.
- Lerner, J. S. and Tiedens, L. Z. (2006). Portrait of the Angry Decision Maker: How Appraisal Tendencies Shape Anger's Influence on Cognition. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19, 115-37.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P. and Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision Making. *Annual review of psychology*, 66, 799-823.

- Lerner, J.S. and Keltner, D. (2001). Fear, Anger, and Risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 146–159
- Loewenstein, G., Lerner, J.S. (2003). The Role of Affect in Decision Making. *Handbook of affective science*, 619(642), 3.
- Loewenstein, G.F., Weber, E.U., Hsee, C.K. and Welch, N. (2001). Risk as Feelings. *Psychological bulletin*, 127(2), 267.
- Loomes, G. and Sugden, R. (1982). Regret theory: An Alternative Theory of Rational Choice Under Uncertainty. *The economic journal*, 92(368), 805-824.
- Luce, M. F., Payne, J. W. and Bettman, J. R. (2001). The Impact of Emotional Tradeoff Difficulty on Decision Behavior. In E. U. Weber, J. Baron & G. Loomes (Eds.), *Conflict and tradeoff in decision making* (pp. 86–109). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lunenburg, F. C. (2010). The Decision Making Process. *National Forum of Educational Administration And Supervision Journal*.
- Mclaughlin, J. D. (Fall 1995). Strengthening Executive Decision Making”, *Human Resource Management*, 34(3), 443 – 461.
- Mellers, B. A. (2000). Choice and the Relative Pleasure of Consequences. *Psychological Bulletin*, 126, 910–924.
- Morris, C. G. (1979). *Psychology: An Introduction* (3rd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Mykkänen, M. (2010). Decision Making and Decision Communication in An Engineer Based Organization. University of Jyväskylä.
- Negulescu, O. (2014). Using A Decision-Making Process Model in Strategic Management. *Review of General Management*.
- Nickols, F. W. (2015). Strategic Decision Making Commitment to Strategic Action. *Distance Consulting*.
- Oatley, K., Keltner, D. and Jenkins, J. M. (2006). *Understanding Emotions*. Blackwell publishing.
- Omay, U. (2009). *Emeğin Kültür ve Manipülasyon Teorisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Paulus, M. P. and Angela, J. Y. (2012). Emotion and Decision-Making: Affect-Driven Belief Systems in Anxiety and Depression. *Trends in cognitive sciences*, 16(9), 476-483.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Quigley BM, Tedeschi JT. 1996. Mediating effects of blame attributions on feelings of anger. *Personal. Soc. Psychol. Bull.* 22:1280–88
- Raghunathan, R. and Pham, M. T. (1999). All Negative Moods Are Not Equal: Motivational Influences of Anxiety And Sadness on Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(1), 56-77.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Pearson Prentice-Hall.
- Rosanas, J. (2013). *Decision-Making in an Organizational Context Beyond Economic Criteria*, 1st Edition. Palgrave Macmillan.
- Schaller M, Cialdini RB. 1988. The economics of empathic helping: support for a mood management motive. *J. Exp. Soc. Psychol.* 24:163–81
- Schwarz, N. and Clore, G. L. (2003). Mood as Information: 20 Years Later. *Psychological Inquiry*, 14(3-4), 296-303.
- Secchi, D. (2011), *Extendable Rationality*, Springer New York Dordrecht Heidelberg London.
- Shapira, Z. (1997). *Introduction and Overview*, Edt. Zur Sahira, *Organizational Decision Making*, Cambridge University Press, UK.

- Solomon RC. 1992. Existentialism, Emotions, and the Cultural Limits of Rationality. *Philosophy East and West* , Oct., 1992, Vol. 42, No. 4, Mt. Abu Regional EastWest Philosophers' Conference, "Culture and Rationality" (Oct., 1992), pp. 597-621
- Solomon, R.C. (1977). *The Passions. The Myth and Nature of Human Emotions.*
- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, R. (2010). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 5(20), 3394-3414.
- Türk Dil Kurumu (2019). Güncel Türkçe Sözlük. tdk.gov.tr.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., Twenge, J. M., Nelson, N. M. and Tice, D. M. (2014). Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, And Active Initiative. In *Self-Regulation and Self-Control* (pp. 45-77). Routledge.
- Winkielman, P., Knutson, B., Paulus, M. and Trujillo, J. L. (2007). Affective Influence on Judgments and Decisions: Moving Towards Core Mechanisms. *Review of General Psychology*, 11(2), 179-192.
- Worthy, D. A., Byrne, K. A. and Fields, S. (2014). Effects of Emotion on Prospection During Decision-Making. *Frontiers in psychology*, 5, 591.
- Young, P. T. (1975). *Understanding Your Feelings And Emotions.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Zajonc, R. B., Murphy, S. T. and Inglehart, M. (1989). Feeling And Facial Efference: Implications of the Vascular Theory of Emotion. *Psychological review*, 96(3), 395.
- Zhao, J. (2006). The Effects of Induced Positive and Negative Emotions on Risky Decision Making. In *Proceedings of 28 Annual Psychological Society of Ireland Student Congress*, Maynooth, Ireland.