

STRATEJİK KARAR VERMEDE ERİSTİK GEREKÇELENĐİRME: SEZGİSEL KARAR VERMENİN ETKİN UYGULAMASINA BİR TEHDİT

Rasim Serdar KURDOĞLU¹, Nüfer Yasin ATEŞ²

Öz

Stratejik kararlar çoğunlukla yüksek belirsizlik içeren koşullarda, kurum içinde farklı birimleri temsil eden, dolayısıyla farklı bireysel çıkarları olan ve farklı stratejik gündemlere sahip koalisyonlar tarafından alınır. Bu koşullarda, pratik akıl yürütme içeren sezgisel yöntemlerin etkin olarak kullanılması kaliteli stratejik kararların oluşturulması için gereklidir. Bu araştırma, stratejik karar vermede sezgisel yöntemlerin etkin kullanılmasına tehdit oluşturan eristik gerekçelendirme kavramını sunan teorik bir çalışmadır. Eristik gerekçelendirme, muhakeme süreçlerini istismar ederek, karşı tarafı ne pahasına olursa olsun alt etmeyi amaçlar. Bu çalışma eristik gerekçelendirmenin temelini, işaretçilerini ve kurumlar açısından sonuçlarını tartışarak strateji literatürünün mikro temellerine katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik karar verme, Sezgisel gerekçelendirme, Eristik gerekçelendirme, Teori geliştirme

JEL Sınıflaması: L21, M10, M12

ERISTIC ARGUMENTATION IN STRATEGIC DECISION-MAKING: A THREAT TO THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF HEURISTICS

Abstract

Strategic decisions are often made in highly uncertain conditions by a coalition of actors which are driven by their self or subunit interests, thus have conflicting strategic agendas. In these conditions, the use of heuristic decision making that exerts practical rationality is required to arrive at high quality strategic decisions. This research introduces 'eristic argumentation' as a major threat to the effective using of heuristics in strategic decision making. Eristic argumentation abuses reasoning to defeat the counter party at all costs. This study contributes to the micro-foundations of strategy literature by discussing the bases of eristic argumentation, its markers and its consequences for organizations.

Keywords: Strategic decision making, Heuristic argumentation, Eristic argumentation, Theory development

JEL Classification: L21, M10, M12

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Bilkent Üniversitesi, İşletme Fakültesi, r.s.kurdoglu@bilkent.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4930-1261

² Dr. Öğretim Üyesi, Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi, nufer.ates@sabanciuniv.edu, ORCID: 0000-0003-4572-4101

1. Giriş

Stratejik kararlar kurumların gelecekte olmak istedikleri konum ile ilgili oldukları için yüksek düzeyde belirsizlik ve tahmin edilemezlik içerirler. Stratejik kararlar, kurum içinde farklı birimleri temsil eden, dolayısıyla farklı bireysel çıkarları olan ve farklı stratejik gündemlere sahip koalisyonlar tarafından alınır. Dolayısıyla stratejik karar verme oldukça politik bir süreçtir (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988). Aynı zamanda, çevredeki fırsat ve tehditlere kurumun verdiği cevaplar olarak nitelenen stratejik kararlar, hızlı alınmalı ve kurumun tüm birimlerince etkin bir şekilde uygulanmalıdır. Bu süreçte, çıkan anlaşmazlıklar yıkıcı bir ortamdan ziyade olumlu bir çerçevede ele alınmalı ve uygun şekilde müzakere edilmelidir. Stratejik karar verme gibi sosyal bileşeni yoğun olan kararlarda, aktörlerin farklı pratik akıl yürütmeleri, her bir aktörün yanılabilir bireysel perspektifinden gelen hataları en aza indirmek için, birbirlerine karşı çarpıştırılmalıdır ve fikirler eleştirel bir şekilde rafine edilmelidirler. Ancak bu şekilde, kurum için faydalı olacak kaliteli stratejik kararlar alınabilir. Popper’ın da dediği gibi “tüm bilgimizin –hatalarımızla, önyargılarımızla, hayallerimizle ve beklentilerimizle iç içe olan tüm bilgimizin– insani olduğunu kabul etmeliyiz; ve yapabileceğimiz tek şey, ulaşamayacağımız bir yerde olsa bile gerçeği aramaktır” (Popper, 1972, p. 59). Bu gerçek arayışı, stratejik kararların kalitesi için gereklidir.

Yüksek belirsizlik içerdiği ve hızlı alınması gerektirdiği için, stratejik karar vermede yoğunlukla sezgisel yöntemler kullanılır. Stratejik kararlar, çoğunlukla kurum içindeki baskın koalisyonu oluşturan aktörlerin bireysel sezgisel kuralları ile oluşturdukları argümanları sundukları ve karşılıklı savundukları sezgisel gerekçelendirmeler sonucu alınır. Sezgisel karar verme kuralları, belirsizlik altında hızlı ve ekonomik karar vermek için pratik rasyonalitenin uygulanmasını içerir (Gigerenzer, 2008; Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011). Pratik rasyonalitenin kullanıldığı ve bilişsel önyargılardan etkilenebilen (örn. Tversky ve Kahneman, 1974) sezgisel akıl yürütme yöntemlerinin, özellikle öngörülemeyen ve belirsizlik altındaki durumlarda, bilgi yoğun ve ağır bilişsel süreçler içeren yöntemlere kıyasla daha uygun olduğu gösterilmiştir (Bingham ve Eisenhardt, 2011). Yani, sezgisel yöntemler kullanılarak alınan stratejik kararlar, belirsizlik altında etkin çıktılara yol açarlar. Bunun sebebi, belirsizlik altında sezgisel yöntemlerin, kompleks yöntemlerin (örneğin matematiksel modellerin) aksine, tecrübeye dayalı basit kurallar ve prensiplere dayanarak karar üretmesidir. Sezgisel yöntemlerin basitliği, belirsizliğe karşı göreceli bir koruma sağlamaktadır (Gigerenzer, 2008; Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011). Ne var ki, sezgisel yöntemlerin hayati olduğu stratejik karar verme süreçleri için, ‘eristik gerekçelendirme’ sezgisel kararların etkin olarak alınabilmesi önünde önemli bir engel oluşturmaktadır.

Eristik gerekçelendirme, sezgisel gerekçelendirme gibi tartışılan sorunun çözülmesi için en iyi alternatifini samimi bir şekilde bulma amacı gütmeyen. Eristik gerekçelendirme, muhakeme ve düşünme süreçlerini istismar ederek, karşı tarafa ne pahasına olursa olsun görüşlerini kabul ettirmeyi amaçlar (Perelman ve Olbrechts-Tyteca, 1969; Van Eemeren vd., 2014; Walton, 1998). Bu çalışmada, eristik gerekçelendirmeyi, stratejik karar verme süreçlerinde sezgisel gerekçelendirme yöntemlerinin etkin uygulanmasına ve nihayetinde stratejik kararların kalitesine bir tehdit olarak konumlandırıyoruz. Eristik argümanlar, sezgisel yöntemlerin organizasyonlarda doğru şekilde uygulanmasına zarar verir, çünkü sezgisel gerekçelendirmenin pratik akıl yürütme yoluyla problem çözme güdüsüne karşı eristik gerekçelendirmenin kazanma güdüsü vardır. Bu kazanma güdüsü, sezgisel gerekçelendirmenin doğru çözümü bulma güdüsüne engel oluşturur.

Benzer şekilde, sezgisel yöntemler sadece sınırlı hata ile oldukça verimli olsalar dahi (Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011; Maitland ve Sammartino, 2015), tüm bilgilerimiz gibi yanılabilirler. Bu nedenle, sezgisel yöntemlerin etkin bir şekilde uygulanması, eristik etkileşimlerden uzak, eleştirel ve rasyonel bir tutum gerektirir.

Stratejik karar verme süreçlerine, kurum içinde üst düzey yönetim başta olmak üzere farklı hiyerarşik seviyelerden pek çok çalışan dahil olmaktadır. Tartışılan konular kurumun geleceğini tasarlayan, bu doğrultuda kıt kaynakların birimler arasındaki paylaşımını belirleyen konulardır. Katılımcılar arasındaki güç farkları ve tartışılan konuların önemli olması, stratejik karar verme süreçlerini eristik gerekçelendirmenin yaygınlıkla görülebileceği bir ortam yaratır. Eristik gerekçelendirmeler ise, stratejik karar vermede çokça kullanılan sezgisel gerekçelendirmelerin kaliteli bir şekilde uygulanmasına büyük bir engeldir.

Bu araştırma, stratejik karar verme literatürüne (örn. Elbanna, 2006; Maitland ve Sammartino, 2015) ‘eristik gerekçelendirme’ kavramını sunarak önemli bir katkıda bulunmaktadır. Çalışmada eristik argümanların işaretçileri ve kurumlar açısından doğuracağı sonuçlar hakkında bir teorik çerçeve geliştirilmiştir. Bu model, strateji tasarımındaki etkileşim kalitesinin stratejik karar verme süreçleri üzerindeki etkilerine dikkat çekerek strateji literatürünün mikro temellerine katkı yapmakta ve bu bağlamda yapılan çalışmalara (örn. Felin, Foss, ve Ployhart, 2015; Foss ve Lindenberg, 2013; Foss ve Pedersen, 2016) yeni bir boyut kazandırmaktadır.

Çalışmanın devamında, sırasıyla eristik gerekçelendirme ve eristik argüman kullanımının arkasındaki yatan temeller tartışıldıktan sonra, eristik gerekçelendirmenin işaretçileri sunulmaktadır. Sonrasında eristik gerekçelendirmenin, stratejik karar verme süreçlerine etkileri hakkında teorik önermeler geliştirilmektedir.

2. Eristik Gerekçelendirme

Tartışma, inkâr edilemez ispatlar yapmak için değil, ikna edici argümanlar üretmek içindir, yani retorik içindir (Kurdoglu ve Ateş, 2020). İnkâr edilemez ispatlar tartışmayı gereksiz kılar. İspatin aksine, tartışmada kullanılan sezgisel gerekçelendirme ise, bir görüşü desteklemek veya reddetmek için geçerli ikna edici makul gerekçeler üretmek ile ilgilidir. Formel-mantıkî akıl yürütmenin aksine, tartışmalarda geliştirilen sezgisel argümanların doğruluğu mutlak değildir ve farklı görüşlere açıktır (Toulmin, 2003; Van Eemeren vd., 1996). Formel-mantıkî akıl yürütme, geometri sorularında temsil edildiği gibi tündengelimli bir mantıksal silsile ile çözülen, mükemmel ve kesin doğru sonuçları hedefler. Bunun aksine sezgisel gerekçelendirme, mantığın kusurlu fakat pratik ve işlevsel bir şekilde kullanımıyla, serbest (formel olmayan) akıl yürütmeye dayanan ikna edici sonuçlar çıkarmayı hedefler (Perelman, 1982; Van Eemeren ve Henkemans, 2017). Tartışmaların sezgisel gerekçelendirmeyle yürütülmeye çalışılması suistimallere açıktır. Bu suistimler taraflardan birinin sezgisel gerekçelendirme yerine eristik gerekçelendirmesiyle gerçekleştirilir.

Eristik gerekçelendirmelerde kullanılan argümanlar, gerçeğe hizmet eden bir çözüm aramaktan ziyade, karşı tarafı her ne pahasına olursa olsun yenmek için yapılan, dilin ve akıl yürütmenin kötü niyetli olarak kullanılması sureti ile geliştirilir (Perelman ve Olbrechts-Tyteca, 1969). Çoğu zaman, eristik argümanlar kullanarak tartışan bir kişinin niyeti görülemediği için, eristik argümanlar sezgisel argümanlar ile karıştırılır. Sezgisel argümanlar rasyonel temellerde problem çözmeyi amaçlarken, eristik argümanlar sadece karşı tarafı tartışmada alt etmek için geliştirilirler.

Sezgisel argümanlar doğası gereği hatalar ve önyargılar içerdiği için (Perelman, 1982), bu iki argüman tipinin birbirinden ayırt edilmesi çok zordur. Eristik olarak tartışan kişi, fikirlerini inatla empoze etmek için tek taraflı ve aldatıcı bir şekilde davranır ve fikirlerine tavizsiz bir şekilde tutunma eğilimindedirler (Walton, 1999). Bu nedenle, eristik argümanlar, tartışmayı beyhude bir girişim haline getirir. Tablo 1 bu temel kavramların tanımlarını ve özelliklerini sunmaktadır.

Tablo 1. Tanımlar ve Temel Özellikler

Tartışma	Bir görüşü desteklemek ya da reddetmek için gerekçeler üretmek içindir. İkna (retorik) amacı güder. Serbest (formel olmayan) mantık kullanılır. Mükemmel olmayan mantıkî sonuçlara ulaşılır. Dilin ve yorumlamanın yanlış kullanımlarına açıktır. Örn. Basit kurullarla gözlemlerden ve kişisel çıkarımlardan yararlanarak stratejik karar verme.	Sezgisel gerekçelendirme Belirsizlik altında hızlı ve ekonomik karar verme için pratik akıl yürütme kullanır. Sorun çözme amacı güder.
		Eristik gerekçelendirme Karşı tarafı alt etmek için akıl yürütmeyi istismar ederek kullanır. Tartışmayı kazanma amacı güder.
İspatlama	Bir önermeyi ispatlamak ya da aksini ispatlamak için inkâr edilemez çıkarımlar kullanır. Apaçık ispatlarla evrensel uzlaşıya ulaşmayı hedefler. Tümünden gelimsel çıkarımlar ile formel-mantıkî akıl yürütme kullanır. Mükemmel olan mantıkî sonuçlara ulaşır. Örn. Matematiksel ispatlar ve kontrollü deneyler sonuçlarıyla operasyonel kararlar verme	

Bir tartışmanın kazananını ya da kaybedeninin olabilmesi için, tartışmayı yargılayıcı bir şekilde takip eden, görüşleri taraflar tarafından kabul gören ve karar verme yetisine sahip bir izleyici kitlesi olmalıdır (Perelman, 1963). Her organizasyonda karşılaşılan, stratejik bir konuda iki yöneticinin arasında yapılan tipik bir görüşmede, bu izleyici kitlesinin olmadığı düşünülebilir. Aslında, her zaman bu karar yetisine sahip olan üçüncü kişilerin bu tip görüşmeleri izlediği varsayılır. Görüşmede ortaya konan argümanlar sosyal olarak kabul görmezse, argüman sahibi her zaman meslektaşları, hissedarlar, astları, yöneticileri veya yetkililer gibi aktörler tarafından kınanabilir. Bu anlamda, tartışmacılar doğal olarak argümanlarının sosyal olarak kabul edilebilirliği ile ilgilenirler (Hiekkataipale ve Lämsä, 2017; Tyler, 2006). Eristik gerekçelendirmeyi tercih edenler ise, sorunu çözmek için diyaloga girmek yerine, görüşlerini dayatmak için, ağırlıklı olarak bu varsayılan izleyici kitlesinin gözündeki sosyal kabul edilebilirliğe oynarlar.

Özellikle kurum içindeki güçlü aktörlerin, kendi istediklerini karşı tarafı ikna etme güçlüğüne katlanmadan yaptırabilmeleri için, eristik olarak akıl yürütmek gibi bir ayrıcalıkları vardır. Bu gücü elinde bulundurmanın doğal bir sonucudur (Brass ve Bukhardt, 1993). Güçlü bir taraf, kendisinden daha zayıf bir karşı tarafı ikna etmek zorunda değildir.

Bu özellikle üst yönetim takımlarımda gözlemlenir (Finkelstein, 1992) Dolayısıyla güçlü olan taraf arzularını eristik gerekçelendirmeyle rahatça empoze edebilir, karşı tarafla sezgisel gerekçelendirme ye girip ikna çabası göstermek zorunda kalmaz. Ne var ki, bu ayrıcalığın kötü amaçlı kullanılması, hem stratejik karar verme süreçlerini olumsuz olarak etkiler, hem kurum içi adalet algısına zarar verir, hem de kurum kültürü ve değerlerini yozlaştırır. Kurum içinde göreceli olarak zayıf olan aktörlerin ise, sezgisel yöntemlerle ikna edici argümanlar geliştirmekten başka şansı yoktur. Güçlü aktörlerin eristik argümanlarına karşı sadece sosyal kabul edilebilirlik kozunu kullanabilirler. Elbette, bu durum taraflar arasındaki etkileşim kalitesini düşürür ve tartışma sonucu alınacak stratejik kararların kalitesini olumsuz etkiler.

Üst düzey yöneticiler, stratejik önemi olan konularda karar alırken, özellikle ikna edici açıklamalar ve kapsamlı bilgi beklerler (Bobocel ve Zdaniuk, 2005; Rupp, Shapiro, Folger, Skarlicki, ve Shao, 2017). Ancak yine de stratejik kararların tartışılması esnasında eristik argümanlar kullanılabilir. Bazı yöneticiler, kendi argümanlarının açık ve rasyonel bir biçimde eleştirilmesine müsamaha göstermeyebilir ve pozisyonlarından kaynaklanan güçlerini bu amaçla kullanabilirler. Bazı yöneticiler ise eristik argümanlarını sezgisel argüman gibi gösterebilirler. Strateji süreçlerinde, eristik argümanların belirlenmesi ve olumsuz sonuçlarının engellenmesi çok önemlidir. Eristik argümanların işaretçilerini ve sonuçlarını tartışmadan önce, bir sonraki bölüm eristik argümanların temelleri aktarılmaktadır.

3. Eristik Gerekçelendirmenin Temelleri

Stratejik karar vermede, karar vericileri eristik argümanlara başvurmaya iten şey nedir? Diğer bir deyişle, karar vericiler samimi bir şekilde stratejik konulara gerçek çözümler bulmak için müzakere etmek yerine, neden görünürde bir meşruiyet ararlar ve eristik argümanlarla tartışmayı kazanmak isterler? Bu sorular ışığında, eristik argümanların irrasyonellik ile benzer köklerden geldiği görülmektedir, çünkü eristik gerekçelendirme yapanlar eldeki problemi samimi bir akıl yürütme ile çözme amacı gütmemektedirler. Her ne kadar eristik gerekçelendirme yapanlar kendileri için rasyonel olan çıkarlar peşinde koşuyor olsalar da takındıkları akıl yürütme şekli problemin çözümü açısından irrasyoneldir. İnsanların kendi çıkarlarının peşinde koşması elbette kendileri için rasyonel olarak nitelendirilebilir. Ne var ki, mevcut problemlerin en etkin bir şekilde çözümüne yönelik akıl yürütme içermeyen, taraflı bir rasyonalite anlayışı, problemin çözümü açısından irrasyonel bir yaklaşımdır. Yani, bir kişi eldeki problemi tarafsız bir şekilde çözmek için aklını kullanmak yerine şahsi çıkarları için fırsatçılık yaparsa, burada problemin çözümü açısından bir suistimal söz konusudur ve bu açıdan problem irrasyonel bir şekilde ele alınmış demektir. Örneğin bir firma ihaleye çıkıp bir malı en ucuza en kaliteli şekilde almak peşindeyken, bir müdür ihaleyi tanıdıklarına haksız bir şekilde verirse burada problem çözümü için irrasyonel ama şahsi açıdan rasyonel bir akıl yürütme söz konusudur.

Bazı karar vericiler önyargıları, inançları ve tutkuları nedeniyle kendi kararlarına bağınaz bir şekilde bağlı kalmakta ve farklı görüşlere aldırış etmemektedirler. Aynı şekilde, karar vericiler başkaları tarafından kabul edilmeyeceğini düşündükleri gerekçelerini (örn. kendi çıkarları) gizlemek için sezgisel gerekçelendirmelerden kaçınmakta ve eristik argümanlar kullanmaktadırlar. Sezgisel gerekçelendirmeyi seçen kişiler de benzer irrasyonel önyargılara, inançlara ve tutkulara sahip olabilirler. Ancak buradaki can alıcı nokta, sezgisel gerekçelendirme yapan kişiler aksine, eristik gerekçelendirme yapan kişiler sosyal eleştiri veya kınamadan kaçınmak için karşı taraftan kendi çıkarıcı eylem niyetlerini gizlerler.

Sezgisel gerekçelendirme problemin çözümü için gerçeği arama amacı güderken, eristik gerekçelendirme problemin çözümünden bağımsız olarak şahsi çıkarlar peşinde koşmayı amaçlar.

Eristik argümanların irrasyonel temelleri, önyargıların katı bir şekilde kişide yer etmesiyle başlar. Bu anlamda, bazı kişisel fikirlere dogmatik bir bağlılıktan söz edebiliriz. Bazı fikirlere irrasyonel bir bağlılık, ciddi bir değerlendirme olmaksızın başka çözümlerinin reddedilmesine yol açabilir. Fikirlerin yanında sezgisel yöntemlere de dogmatik bir bağlılık olabilir. Bir örnek olarak, tanışık olana öncelik verme yöntemi (ing. recognition heuristic) sezgisel bir çözümdür. Bu yöntem, daha tanınır olanın daha az tanınır olana tercih edilmesi şeklinde pratik bir çözüm sağlar (Goldstein ve Gigerenzer, 2002). Örneğin, bazı stratejik karar vericiler hangi ülkeye yatırım yapacaklarına karar verirken sadece daha çok tanıdıkları ülkeye yatırım yapmayı tercih edebilir. Bu sezgisel yöntemin kullanılmasının makul olduğu durumlar olduğu gibi, hiç makul olmadığı durumlar da vardır. Bu sezgisel yöntemin bir önyargıya dönüşmesi ve dogmatik bir bağlılıkla tüm sorunların bu sezgisel yöntem ile çözülmeye çalışılması irrasyoneldir. Popper'ın (1972, p. 85) kendi bilginiz hakkında eleştirisiz ve irrasyonel olma eğilimimizi tanımladığı gibi:

“Bizim doğadaki düzen arayışımız ve doğanın kanunlarını belirleme arzumuz, dogmatik düşünme denilen bir psikolojik kavrama ve daha genel anlamıyla dogmatik davranışlara sebebiyet verir: insanlar her yerde bir düzen arayışı içindedir ve gerçekte hiç düzen olmayan yerlerde bile bir düzen görme teşebbüsündedir; bu girişimle uyuşmayan olaylar ‘arka plan gürültüsü’ olarak değerlendirilir; biz yenildiğimizi kabul etmektense yetersiz olsalar bile beklentilerimize bağlı kalırız”

Sezgisel kurallar ne tamamen mantıksal ne de matematiksel mutlak çıkarımlar kadar kesin değildirler. Bu nedenle, sezgisel kurallar ile üretilen çıkarımlar belirli bir düzeyde kişisel bağlılık gerektirirler ki ortadaki şüpheye rağmen uygulanabilsinler (Dane ve Pratt, 2007). Bu bağlılık farklı durumlarda bağımsızca bir yaklaşıma dönüşebilir. Sezgisel kurallar bazı durumlarda ekolojik olarak, yani şartlara uyum bakımından, makul olabilirken diğerlerinde olmayabilir (Goldstein ve Gigerenzer, 2002; Koriat, 2018). Dolayısıyla, bir sezgisel kuralı mevcut bir stratejik karar verme bağlamından, uygun olmayan başka bir bağlama bağnazca taşımak sorunlu olur. Ekolojik olarak makul ve bir özel bir bağlamda geçerli olan sezgisel bir kural, bir diğerinde ise ekolojik olarak zararlı olabilir. Bu herhangi bir ortamda başarılı olmuş bir çözümü sorgusuz sualsiz başka bir ortamda uygulamaya benzer. Örneğin, eski çağlarda olumlu sonuçlar vermiş kabile düzeni, günümüz ekonomik ve sosyal şartlarında yıkıcı olurdu. Aynı şekilde ilk çağlarda kabile düzeninde yaşayan insanlar için, serbest piyasa ekonomisi uygun olmazdı (Hayek, 1973; Smith, 2003).

Kişinin kendi sezgisel yöntemlerine bağımsız şekilde bağlılığı, ancak karar vermede eleştirel ve rasyonel bir tutum benimsenerek aşılabilir. Sezgisel yöntemlere bağımsız bağlılığı kırmak için gereken eleştirel tutumun benimsenmesi, önemli düzeyde bilişsel dikkat gereklidir. Bu dikkat düzeyi, sezgisel düşünmeden ziyade analitik akıl yürütme gerektirir (Shepherd, McMullen, ve Ocasio, 2017). Aynı şekilde, eristik gerekçelendirme yapanın zihninde yeterli düzeyde bilişsel dikkat uyandırılırsa, eristik hareketlerin bağımsız temelleri kendiliğinden çözülebilir. Elbette bu, tartışmacının eristik argümanlar ürettiğinin bilincinde olmaması durumunda geçerlidir. Ancak, tartışmacı bilinçli olarak çıkarları gereği eristik argümanlar üretiyorsa, bu durumda yetki sahibi üçüncü bir kişinin müdahalesi gerektirir. Bu üçüncü kişinin de konuyu dikkatle ele alması gerekecektir ki böylece eristik argümanların farkına varsın ve müdahale etsin.

Her iki durumda da (bilinçli ya da bilinçsiz eristik tutum) tartışmaya taraf olan kişinin veya tartışmayı gözlemleyen üçüncü kişinin düşünme süreçlerinin dikkat seviyesinin yüksek olması gereklidir. Bu bağlamda, ya istemeden irrasyonel akıl yürüten eristik gerekçelendirme yapanın kendi durumunu fark etmesi sağlanmalı, ya da kendi çıkarları doğrultusunda isteyerek eristik argümanlar üreten tartışmacıyı alt etmek için kurumsal politikalar ve müdahaleler geliştirmek gerekir.

4. Eristik Gerekçelendirmenin İşaretçileri

Tartışmalarda kullanılan eristik ve sezgisel argümanları tam olarak birbirinden ayırmak çok zordur (Perelman ve Olbrechts-Tyteca, 1969). Bu iki argüman tipinin altında yatan amaçlar birbirinden çok farklı olsa da, eristik argümanlar tartışmada sezgisel argümanlarla karıştırılabilir ve sezgisel argümanmış gibi algılanabilirler. Bu nedenle, eristik argümanların işaretçilerini bilmek önemlidir.

Stratejik karar verme sürecinde birbirleriyle tartışmaya giren aktörlerin, karşı tarafın eristik argümanlar kullanıp kullanmadığını anlaması sürecin sağlığı için çok önemlidir. Eğer bir yönetici eristik gerekçelendirme yapıyorsa, eldeki stratejik sorunun çözümü açısından tartışmaya devam etmenin hiçbir anlamı yoktur. Eristik argümanlar fark edildiğinde, konu ile ilgili diğer paydaşlara bu saptamalar yansıtılmalı, paydaşların görüşü kritik olarak değerlendirilerek görüşün sosyal kabul edilebilirliğini değerlendirmeleri sağlanmalıdır. Eristik gerekçelendirmenin sonuçlarına geçmeden önce, aşağıda eristik gerekçelendirmenin işaretçileri sunulmaktadır.

4.1. Tartışanların Dogmatik Tutumları

Tartışmacının dogmatik ve hatta düşmanca tutumu eristik gerekçelendirmenin önemli belirteçlerinden birisidir. Eristik gerekçelendirme yapanların tartışmayı kazanma arzusu, samimi bir şekilde eldeki sorunun çözümünü hedefleme arzusunu gölgede bırakır. Eristik gerekçelendirme yapanlar fikirlerine inatla bağlıdırlar ve sunulan karşı argümanlara esnek değildirlir (Walton, 1998, 1999). Kendi görüşlerinden farklı olan görüşlere, akıl yürüterek cevaplar oluşturmak yerine dogmatik bir karşı duruş sergilerler. Kendi görüşlerini tartışmaktan ziyade, görüşlerini empoze etme çabası içindedirler. Perelman'ın (1979, p. 11) dediği gibi "tartışma, ispatlamanın aksine, tartışan zihinlerin orta bir noktada buluşacağını varsayar: tartışmacılar zorlama ve dikte edilmenin ötesinde ikna etmeye çalışırlar, ve karşı tarafı dinlemeye eğilimlidirler". Eristik gerekçelendirme bu beklenti ile taban tabana zıttır.

Çalışanların karar süreçlerine katılımlarını inceleyen çalışmalar göstermiştir ki, yöneticiler kendi kararlarına meydan okuyan çalışanlarına karşı rahatlıkla düşmanlık gösterebilmektedir (Walker ve Hamilton, 2011). Bu anlamda çalışan ile yönetici arasındaki anlaşmazlıklarda eristik gerekçelendirmeler gözlenebilir. Bu gibi durumlarla karşılaşmamak için, tartışmacıların dogmatik tutumları dikkatle gözlemlenmelidir ve eristik gerekçelendirmenin oluşamayacağı platformlar tasarlanmalıdır.

4.2. Görünüşte Kabul Edilebilir ancak İkna Ediciliği Zayıf Gerekçeler

Eristik gerekçelendirme yapanlar, sosyal kabul edilebilirliği hedeflerler. Eristik şekilde ortaya atılan gerekçelerin görünüşte meşru olması önemlidir.

Eristik akıl yürüten kişi meşrutiyetini kaybederek zor durumda kalmak istemez. Bu meşrutiyeti sağlamak ise zor değildir çünkü tartışmanın tarafı olmayan ve tartışmayı dışarıdan takip ettiği varsayılan üçüncü kişilerin sosyal kabul ediciliği her zaman çok eleştirel değildir. Bu durumun sağladığı kolaylıkla birlikte, eristik gerekçelendirme yapanlar kendi zayıf gerekçelerini hitabet yetenekleri sayesinde güçlü göstermeyi amaçlarlar (Booth, 2004; Margolis, 1995; Perelman ve Olbrechts-Tyteca, 1969). Böylelikle görünüşte kabul edilebilir, ancak üzerinde dikkatli bir şekilde akıl yürütüldüğünde ikna ediciliği zayıf gerekçeler ortaya çıkar. Eristik argümanlar, mantıksal boşluklar ve yanıltmacalar (safsata) içererek (Wolf, 2010) akla yakınmış gibi görünürler (van Laar, 2010). Eristik argümanların, yalnızca görünürde akla yatkın olarak kabul edilebilirliği yüksektir; ancak yakın bir mantıksal veya olgusal inceleme sonrasında ikna edici olmadıkları görülür. Literatür, yöneticilerin ihtilafli kararlarının arkasında yatan gerçek nedenleri gizlemelerinin nadir bir durum olmadığını raporlamıştır (Bozionelos, 2005; Coughlan, 2005; Gotsis ve Kortezi, 2010). Böylelikle yöneticiler ikna ediciliği düşük gerekçelerine yüzeysel bir kabul edilebilirlik edindiklerinde, bu durum sezgisel gerekçelendirme yöntemlerinin etkin bir şekilde stratejik karar alma süreçleri için kullanılmasını olumsuz olarak etkiler.

Örneğin üst yönetimde belli bir yatırım konusunda görüş ayrılığı bulunduğu, bu görüş ayrılığını çözmek için bir kısım yöneticinin diğer yöneticileri ikna etmesi gerekecektir. Ne var ki, ikna çabası yerine, kendi görüşlerini karşı tarafa eristik argümanlarla empoze etmek de bir alternatiftir. Bu amaçla, taraflardan biri firma için özünde iyi olan bir yatırımı, kendi örtülü şahsi çıkarları için reddettirmeye çalışabilir. Bunun için de şirketin içinde bulunduğu finansal zorluklara ve yatırımın getireceği ek maliyetlere yanıltıcı bir şekilde atıfta bulunabilir. Bu gerekçe görünüşte kabul edilebilir, çünkü tüm yatırımlar ek maliyet getirir. Ancak tartışmayı finansal zorluklar ve yatırımın bedeline çekerek, eristik gerekçelendirme yapan yönetici yatırım alternatifinin getirilerini gizlemektedir. Dikkatli bir inceleme bu gerekçenin ikna edici olmadığını ortaya çıkarabilir, ancak tartışmaya çok müdahil olmayan karar verici çevreler her zaman bu irdelemeyi yapmayabilirler. Dolayısıyla, tartışmayı izleyip karar verecek olan hissedarlar fazla irdelemeden görünüşte kabul edilebilir olan bu mazereti kabul ederek yatırımı reddetme kararı verebilirler.

4.3. Sessiz Kalmayı Bir Meşrulaştırma Aracı Olarak Kullanmak

Eristik gerekçelendirme yapan biri bazı durumlarda ihtilafli görüşleri için açık bir gerekçe sunmaktan bile kaçınabilir (Ferrin, Kim, Cooper, ve Dirks, 2007). Bu durumda, karar verici sessiz kalmayı bir meşrulaştırma aracı olarak kullanmaktadır. Bir kararın gerekçelendirilmesi için suskunluğun bozulması, yalnızca gerçekten de tartışmaya değer bir konu olduğunda gereklidir (Perelman, 1979). Oysa suskunluğun seçilmesi, açık bir gerekçenin sunulmaması, bir kararın doğruluğunun tartışılmaz veya apaçık olduğunu ve bu nedenle zahmete bile girilmediğini ima eder. Gerekçelendirme tartışmalı bir iddia olduğunda gerekli olduğu için (Perelman, 1979), açık bir gerekçenin sunulmaması, bir kararın doğruluğunun tartışılmaz veya apaçık olduğu ve bu nedenle varsayılan olarak meşru olduğuna işaret eder. Bu şekilde suskun kalmak bir meşrutiyet gösteresidir.

Tartışmalı kararlar için herhangi bir açık gerekçe sunmaktan kaçınmak, görünüşte kabul edilebilir ancak özünde zayıf olan gerekçeler sunmak ile amaç olarak büyük benzerlik gösterir. Sessiz kalmak, karşı tarafı ikna etmek yerine karşı tarafı yıpratma ve alt etme taktiğidir (Van Emmeren ve Henkema, 2017).

Hatta görünüşte kabul edilebilir ama zayıf argümanlara nazaran sessizlik daha iyi bir eristik gerekçelendirme yöntemi bile olabilir. Çünkü zayıf argümanlar karşı tarafı düşünmeye ve daha iyi argümanlar geliştirmeye sevk ederek bir mücadeleye yol açarken, suskunluk bu mücadele için motivasyonu kırabilir (Perelman ve Olbrechts-Tyteca, 1969). Sessiz kalmak dolaylı yoldan meşrutiyet iması içerdiğinden karşı tarafa bir teslimiyet çağrısı içerir (Perelman ve Olbrechts-Tyteca, 1969). Sessizlik bazen karşı tarafın halihazırda tartışmaya eristik yaklaştığı düşüncesiyle de olabilir. Her durumda suskunluk sezgisel gerekçelendirmeye karşı tarafın ikna edilmesine yönelik bir çaba değil, karşı tarafa boyun eğdirilmeye yönelik bir davranış olduğundan eristik bir tutumdur.

4.4. Kavramsal Ayrımları ve Mantıksal Boşlukları Suistimal

Perelman ve Olbrechts-Tyteca (1969), bir görüşü çürütmek için kullanılan argümanları ayırma argümanı olarak tanımlar. Gözlemediğimiz şeyleri tanımlamak için kavramlar kullanırız. Bu kavramların anlamı değiştiğinde gözlemlerden çıkardığımız sonuçlar da değişir. Bu anlamda ayırma argümanları kavramların gözlemlerle ilişkisi koparır ve basit gözlemlerle herkesin ilk etapta ortaya koyabileceği tespitleri farklı yorumlamaya sebebiyet veren ayrımlardan yararlanır (Perelman, 1982; Perelman ve Olbrechts-Tyteca, 1969). Örneğin ‘rüşvet’ olarak görebilecek bir gözlem, ayırma argümanı ile ‘hediye’ olarak yorumlanabilir. Ayırma argümanları gözlemleri reddetmez, ancak bu gözlemleri farklı şekilde konumlandırır (Perelman, 1982). Ayırma argümanlarının aksine ilişkilendirme argümanları yapıcıdır, bariz açıklaması olmayan gözlemlerle kavramları birleştirir. Bu anlamda, ilişkilendirme argümanları dikkatli gözlemler, yarı mantıksal çıkarımlar, analogiler yoluyla bir gözlemi bir kavramla ilişkilendirirler (Perelman, 1982). Örneğin rüşvet veya hediye olduğu belli olmayan bir gözlemin, analogiler yoluyla ne kadar rüşvete benzediği iddia edilebilir. Sonuç olarak, ilişkilendirme argümanları anlamı belirsiz gözlemleri yorumlamak için, ayırma argümanları bariz gözlemin inkarını içerir.

Ayırma stratejisi, karar vericilerin kararlarını normalde başkalarına görüldüğünden farklı bir şekilde sınıflandırmak için yeni tanımlar ve kriterler ekleyebilir. Olumsuz bir kavramı bir gözlemden ayırmak için kasıtlı olarak çeşitli mantıksal boşluklar da kullanılabilir. Ayırma argümanları başlı başına eristik değildir, ancak kötüye kullanımları güçlü bir eristik gerekçelendirme olasılığını gösterir. Bu nedenle, ayırma argümanları kapsamında kullanılan kavramsal ayrımlar ve mantıksal boşlukların suistimali eristik argümanların bir işaretçisi olarak dikkatle değerlendirilmelidir.

Örneğin bir departmandaki başarısızlık normalde o departmanın yöneticisi ile çok kolay bir şekilde ilişkilendirilebilir. Bu şekilde departmandaki başarısızlık bariz bir gözlem ile departman müdürüne atfedilebilir. Ne var ki ayırma argümanı ile departman müdürünün bu başarısızlıktan aslında sorumlu olmadığı da ortaya konulabilir. Başarı farklı bir şekilde tanımlanarak, departman müdürünün aslında bu başarı kriterine göre çok başarılı olduğu ve departmandaki başarısızlığın üst yönetimin aldığı bazı kararlar sonucu oluştuğu izah edilebilir. Nihayetinde, basit bir başarısızlık gözlemi farklı bir şekilde yorumlanarak ilgili departman müdürü aklanabilir. Fakat, bu ayırma ve sonucundaki aklamaya haksız bir şekilde de yapılabilir. Ayırma argümanı özünde çok zayıf ve geçerliliği olmayan bir argüman olsa, fakat gene de aksinin ispatı mümkün olmadığından kabul edilen bir mazeret ise burada bir suistimal söz konusudur. İşte bu şekilde kötüye kullanılan ayırma argümanı bir eristik gerekçelendirmenin varlığının işaretçisidir.

5. Eristik Gerekçelendirmenin Sonuçları

Bu bölümde eristik gerekçelendirmelerin kurumlar için başlıca sonuçları sunulmuş ve teorik önermeler geliştirilmiştir. Bu bağlamda, eristik gerekçelendirmenin kurum içi karar verme süreçlerine etkisine odaklanılmıştır.

5.1. Tartışma İşe Yaramadığında, Kurum İçi Siyaset Bu Boşluğu Doldurur

Bir kurumda eristik gerekçelendirmeler, sezgisel gerekçelendirme ile çözüm bulma yolunu tıkarsa, taraflar sorunlarını çözmek için karşılıklı etkileşime girmek yerine başka yollara ihtiyaç duyarlar. Kurum içi anlaşmazlıklar, eristik gerekçelendirmeler ile çözümlenmeye çalışılıyorsa, bu kurum için faydası olmayan sıfır toplamlı bir oyuna benzer: bir taraf kazanır, diğer taraf kaybeder, ancak eldeki sorun iki tarafından kazanabileceği çözümlenmemiş olur. Durumun asıl yıkıcılığı, sezgisel gerekçelendirmelerle çözümü mümkün olabilecek, karşılıklı yarar sağlayan sonuçların bulunmasından engellenmesinden kaynaklanmaktadır. Böyle durumlarda karar verme süreçleri politikleşir. İyi tartışılmamış argümanların kabul ettirilebilmesi için politik beceriler, izlenim oluşturma taktikleri ve koalisyonların desteği gerekir (Cullen, Gerbasi, ve Chrobot-Mason, 2018; Harris, Kacmar, Zivnuska, ve Shaw, 2007; Todd, Harris, Harris, ve Wheeler, 2009). Bu özellikle önemlidir, çünkü üst düzey yöneticiler arasındaki politika düzeyi zayıf kurumsal performansla ilişkilendirilmiştir (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988). Bu nedenle, stratejik karar verme süreçlerindeki eristik gerekçelendirmelerin kurum içi politik davranışları arttıracığını öneriyoruz.

Önerme 1: Stratejik karar verme süreçlerinde, artan eristik gerekçelendirme kullanımı kurum içindeki politik davranışların artmasına yol açar.

5.2. Artan Keyfilik ve Azalan Aidiyet

Bir karar makul gerekçelere dayandırılmıyorsa, bu karar keyfi bir karar olarak nitelendirilir (Perelman, 1984a). Sezgisel akıl yürütmeleriyle oluşturulan pratik çözümler makul çözüm imkanı sunar (Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011). Ancak, bu tarz makul çözümlerin dışında kurum içindeki güç sahibi karar vericilerin keyfi uygulamaları da söz konusu olabilir (Kurdoğlu, 2019; Perelman, 1982). Eristik argümanların stratejik karar verme süreçlerinde artmasıyla makul sezgisel gerekçelere dayanmayan keyfi kararlar da artar (Perelman, 1984b). Keyfi olarak alınan kararlar ile kararların etkinliği arasında çoğu zaman ters bir ilişki bulunmaktadır (Perelman, 1984a). Karar etkinliği dışında organizasyondaki diğer kişilerin motivasyonları da etkilenebilir.

Eristik gerekçelendirmelerde, karar vericiler ikna edici gerekçeler sunmayarak veya sunulan karşı gerekçelere kayıtsızlık göstererek, kendi ihtilafı kararlarını dikta ederler. Alınan keyfi kararlar ve başkalarının görüşlerine yönelik ilgisizlik, çalışanların tükenmesine ve bu da verimsizliğe ve hatta kurum içinde düşmanca davranışlara yol açabilir (Renn, Steinbauer, ve Biggane, 2018). Kurumsal adalet çalışmaları da benzer şekilde, bireylerin yönetsel karar verme sürecinde aldıkları bilgi kalitesinin eksikliğinden ve sürece dahil olamamaktan rahatsız olduklarını göstermektedir (Bies, 2005; Collins ve Mossholder, 2017). Tüm bu koşullar, çalışanların kurumsal aidiyetini olumsuz etkileyen öncüllerdir (Mael ve Ashforth, 1992). Dolayısıyla, stratejik karar verme süreçlerindeki eristik gerekçelendirmelerin hem kararların keyfiliklerinin arttıracığını hem de çalışanların kurumsal aidiyetlerini düşüreceğini öneriyoruz.

Önerme 2: Stratejik karar verme süreçlerinde, artan eristik gerekçelendirme kullanımı (a) karar vermede keyfilik artmasına ve (b) çalışanların kurumsal aidiyetlerinin azalmasına yol açar.

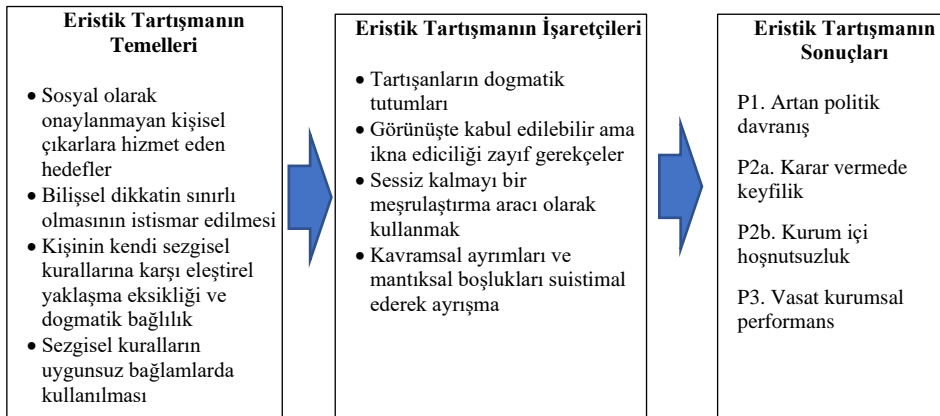
5.3. Verimsizliklerin Gizlenmesi ve Vasatlık

Eristik gerekçelendirme, hem alınan kararların kalitesi düşürerek hem de alınan zayıf kararlar sonucunda alınan kötü sonuçların sebeplerinin incelenememesine sebebiyet vererek kurumsal karar verme süreçlerine zarar vermektedir. Eristik gerekçelendirme yapan biri, kötü performansın sebeplerine aldatıcı bir şekilde yaklaşır. Araştırmacılar, yöneticilerin liyakate uygun olmayan politikaların uygulanmasından kaynaklanan verimsizlikleri gizleyebildiğini göstermiştir (den Nieuwenboer, Cunha, ve Treviño, 2017). Bununla birlikte, eristik akıl yürüten bir yönetici bu durumu sadece performans sonuçlarının çok çarpıcı derecede düşük olmadığı durumlarda sürdürebilir. Yani eristik argümanlarla performans düşüklüğünün başarısız yönetimden kaynaklandığının gizlenmesi, sadece belli bir dereceye kadar mümkündür. Örneğin, bir yönetici satışlardaki düşüşleri kendi kontrolünde olmayan faktörlere eristik bir şekilde bağlayarak kendini aklayabilir. Ancak, satışlardaki düşüş rakiplere göre çok fazla ise, bu çeşit eristik bir yaklaşım sosyal kabul edilirliliğini yitirecektir. Bu nedenle, eristik karar vericiler, en çok vasat performans durumlarında kendi başarısızlıklarını ve liyakate uygun olmayan kararlarını gizlemeye devam edebilirler. Ancak, kararlarının vasat seviyelerin çok altında performans göstermesi durumunda eristik argümanlar ile aldıkları kararların incelenmesi kaçınılmaz olur.

Önceki önermeler de göz önünde bulundurulduğunda, artan kurum içi politik davranış, alınan keyfi kararlar ve çalışanların kurumsal aidiyetlerinin azalması ile birlikte, vasat performansın sebebinin araştırılmaması, eristik argümanların kurumsal performansa zararını göstermektedir. Dolayısıyla, stratejik karar verme süreçlerindeki eristik gerekçelendirmelerin, kurumsal performansı azaltacağını öneriyoruz.

Önerme 3: Stratejik karar verme süreçlerinde, artan eristik gerekçelendirme kullanımı kurumsal performansın azalmasına yol açar.

Şekil 1 çalışmada geliştirilen teorik çerçeveyi görselleştirmekte ve özetlemektedir.



Şekil 1. Teorik Çerçeve

6. Sonuçlar

Bu çalışmada, eristik gerekçelendirme kavramı tanımlanmış ve stratejik karar verme sürecindeki etkileri incelenmiştir. Eristik gerekçelendirmenin temelleri sunulduktan sonra, eristik argümanların işaretçileri belirtilmiştir. Eristik gerekçelendirmenin kurumlar açısından yol açacağı sonuçlar tartışılmıştır. Eristik gerekçelendirmelerin incelenmesi, literatürdeki mikro düzeydeki etkileşimler ve karar verme alanındaki anlaşmazlıkların çözümü için ve bu etkileşimlerin örgütsel siyaset ve çatışan çıkarlarla nasıl iç içe olduğunu ortaya çıkarabileceği için çok önemlidir. Böylelikle, eristik gerekçelendirmeler, kurumsal politika ve stratejik karar vermenin mikro temellerine yeni bir ışık tutmaktadır (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Elbanna, 2006; Felin vd., 2015; Foss ve Pedersen, 2016). Eristik argümanların kullanılması, kurum içinde önerilen bazı stratejik fikirlere neden dikkat edilmediğine işaret ettiğinden, stratejik karar verme süreçlerinde dikkatin dağılımı ile ilgili sorunlar hakkında yeni bilgiler de ortaya koyabilir (Shepherd vd., 2017). Aynı zamanda, bu konu üst yönetim ekipleri arasında güven ve iş birliği hakkındaki bilgilere katkıda bulunmak için de incelenebilir.

Stratejik kararlar gelecek belirsizlikleri dolayısıyla oldukça zor ve hataya açık karmaşık kararlardır. Bu belirsizliklerle baş edebilmek için karar vericilerin deneyimleri, kişisel öngörüler ve sezgileri çok önemlidir (Luan et al., 2019). Ancak bu deneyimlerden, kişisel öngörülerden ve sezgilerden doğru bir şekilde yararlanmak için karar vericilerin rasyonel bir tutum içinde kararlarını tartışmaları gerekmektedir. Bu çalışmada belirtildiği üzere, bu rasyonel tutumdan vazgeçip karar vericiler eristik bir şekilde de kendi görüşlerini gerekçelendirme yoluna gidebilirler. Oysa ki kişisel görüşler yanıltıcı olabilir ve kişiler kendi görüşlerindeki hatayı göremeyebilirler (Mercier & Sperber, 2011). Dolayısıyla kişisel görüşler bir tartışma ortamında başkaları tarafından değerlendirmeye açık olmalıdır. Ortada güvenilir matematiksel ve istatistiksel bir veri olduğunda böyle bir durum endişe söz konusu değildir. Ancak stratejik kararlar için çoğu zaman bu şekilde net veriler mevcut değildir. Kesinliği olmayan ya da güvenilir olmayan bilgilerle yola çıkılacaksa, yani sezgisel bir şekilde akıl yürütülecekse, bu sezgisel bir şekilde gerekçelendirilmeli ve eristik gerekçelendirmeden kaçınılmalıdır. Eristik gerekçelendirme tercih edildiğinde olası sonuçlar bu çalışma kapsamında incelenmiştir. İlerideki çalışmalara eristik gerekçelendirmenin sonuçlarını ampirik gözlemlerle ortaya koymalarını tavsiye ediyoruz.

Kaynakça

- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 85–112). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: The “simple rules” that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1437–1464.
- Bobocel, D. R., & Zdaniuk, A. (2005). How can explanations be used to foster organizational justice? In Jerald Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 469–498). Lawrence Erlbaum Associates.
- Booth, W. C. (2004). *The rhetoric of rhetoric: The quest for effective communication*. Blackwell Publishing.

- Bozionelos, N. (2005). When the inferior candidate is offered the job : The selection interview as a political and power game. *Human Relations*, 58(12), 1605–1631.
- Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 441-470.
- Collins, B. J., & Mossholder, K. W. (2017). Fairness means more to some than others: Interactional fairness, job embeddedness, and discretionary work behaviors. *Journal of Management*, 43(2), 293–318.
- Coughlan, R. (2005). Codes, values and justifications in the ethical decision-making process. *Journal of Business Ethics*, 59(1–2), 45–53.
- Cullen, L. K., Gerbasi, A., & Chrobot-Mason, D. (2018). Thriving in central network positions: The role of political skill. *Journal of Management*, 44(2), 682–706.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *The Academy of Management Review*, 32(1), 33–54.
- den Nieuwenboer, N. A., Cunha, J. V. D., & Treviño, L. K. (2017). Middle managers and corruptive routine translation: The social production of deceptive performance. *Organization Science*, 28(5), 781–803.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737–770.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20.
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The Microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632.
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2007). Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity-and competence-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 893–908.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538.
- Foss, N. J., & Lindenberg, S. M. (2013). Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 85–102.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2016). Microfoundations in strategy research. *Strategic Management Journal*, 37(13), E22–E34.
- Gigerenzer, G. (2008). Why heuristics work. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 20–29.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62(1), 451–482.
- Goldstein, D. G., & Gigerenzer, G. (2002). Models of ecological rationality: The recognition heuristic. *Psychological Review*, 109(1), 75–90.
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organizational politics: Expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 497–517.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278–285.
- Hayek, F. A. (1973). *Law, Legislation and Liberty, Vol. 1, Rules and Order*. University of Chicago Press.
- Hiekkataipale, M.-M., & Lämsä, A. M. (2017). What should a manager like me do in a situation like this? Strategies for handling ethical problems from the viewpoint of the logic of appropriateness. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 457–479.

- Koriat, A. (2018). When reality is out of focus: Can people tell whether their beliefs and judgments are correct or wrong? *Journal of Experimental Psychology: General*, 147(5), 613–631.
- Kurdoglu, R. S. (2019). An inquiry into pseudo-legitimations: A framework to investigate the clash of managerial legitimations and employees' unfairness claims. *Business Ethics: A European Review*, 28(1), 129–138.
- Kurdoglu, R. S., & Ateş, N. Y. (2020). Arguing to defeat: Eristic argumentation and irrationality in resolving moral concerns. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04659-2>
- Luan, S., Reb, J., & Gigerenzer, G. (2019). Ecological rationality: Fast-and-frugal heuristics for managerial decision making under uncertainty. *Academy of Management Journal*, 1–75.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Maitland, E., & Sammartino, A. (2015). Decision making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1554–1578.
- Margolis, J. (1995). Philosophy in the “new” rhetoric, rhetoric in the “new” philosophy. In S. Mailloux (Ed.), *Rhetoric, Sophistry, Pragmatism* (pp. 109–138). Cambridge University Press.
- Mercier, H., & Sperber, D. (2011). Why do humans reason? Arguments for an argumentative theory. *Behavioral and Brain Sciences*, 34(2), 57–74. www.dan.sperber.fr
- Perelman, C. (1963). *The Idea of Justice and The Problem of Argument*. Routledge & Kegan Paul.
- Perelman, C. (1979). *The New Rhetoric and the Humanities: Essays on Rhetoric and its Applications*. D. Reidel Publishing Company.
- Perelman, C. (1982). *The Realm of Rhetoric*. University of Notre Dame Press.
- Perelman, C. (1984a). On legal systems. *J. Social Biol Strut*, 7, 301–306.
- Perelman, C. (1984b). Rhetoric and politics. *Philosophy & Rhetoric*, 17(3), 129–134.
- Perelman, C., & Olbrechts-Tyteca, L. (1969). *The New Rhetoric : A Treatise on Argumentation* (E-book ver). University of Notre Dame Press.
- Popper, K. R. (1972). *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge* (Vol. 4th). Routledge and Kegan Paul.
- Renn, R. W., Steinbauer, R., & Biggane, J. (2018). Reconceptualizing self-defeating work behavior for management research. *Human Resource Management Review*, 28(2), 131–143.
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational Justice : Is it time for reassessment? *Academy of Management Annals*, 11(2), 919–959.
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Ocasio, W. (2017). Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. *Strategic Management Journal*, 38(3), 626–644. <https://doi.org/10.1002/smj.2499>
- Smith, V. L. (2003). Constructivist and ecological rationality in economics. *American Economic Review*, 93(3), 465–508. <https://doi.org/10.1257/000282803322156954>
- Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B., & Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology*, 149(3), 279–304.
- Toulmin, S. E. (2003). *The Uses of Argument* (Updated). Oxford University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases.

Science, 185(4157), 1124–1131.

- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57(1), 375–400.
- Van Eemeren, F. H., Garssen, B., Krabbe, E. C. W., Snoeck Henkemans, A. F., Verheij, B., & Wagemans, J. H. M. (2014). *Handbook of Argumentation Theory*. Springer.
- Van Eemeren, F. H., Grootendorst, R., Henkemans, F. S., Blair, A., Johnson, R. H., Krabbe, E. C. W., Plantin, C., Walton, D. N., Willard, C. A., Woods, J., & Zarefsky, D. (1996). *Fundamentals of Argumentation Theory : A Handbook of Historical Backgrounds and Contemporary Developments*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Van Eemeren, F. H., & Henkemans, A. F. S. (2017). *Argumentation: Analysis and Evaluation*. Routledge.
- van Laar, J. A. (2010). Argumentative bluff in eristic discussion: An analysis and evaluation. *Argumentation*, 24(3), 383–398.
- Walker, B., & Hamilton, R. T. (2011). Employee-employer grievances: A review. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 40–58.
- Walton, D. N. (1998). *The New Dialectic : Conversational Contexts of Argument*. University of Toronto Press.
- Walton, D. N. (1999). *One-Sided Arguments : A Dialectical Analysis of Bias*. State University of New York Press.
- Wolf, S. (2010). A System of argumentation forms in Aristotle. *Argumentation*, 24(1), 19–40.