

YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK TİPİ MÜZAKERE SÜRECİNE NASIL YANSIR?*

HOW DOES THE PERSONALITY TYPE OF MANAGERS AFFECT NEGOTIATION PROCESS?

Dr. Öğr. Üyesi Kubilay ÖZER¹

Arş. Gör. Hamza SİĞİRCİ²

ÖZ

Modern iş dünyası, farklı kişisel ve kültürel özellikler ile farklı algılamalara sahip çalışanlar ve yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin kişilik tiplerinin müzakere stillerine etki ettiği düşünülmektedir. Bu çalışmada kamu sağlık kuruluşlarındaki yöneticilerin kişilik tipleri ile müzakere süreci arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden gözlem ve derinlemesine görüşme yöntemiyle yürütülmüştür. Veriler Batı Anadolu Konya alt istatistik bölgesinde yer alan Konya ve Karaman illerinde kolayda örnekleme yoluyla ulaşılan kamu sağlık kuruluşlarında görev yapan 19 idarecilerinden elde edilmiştir. Araştırmada katılımcıların rızası ile 334 dakikalık ses kaydı verisi elde edilmiştir. Ses kayıtları kelime işleme programına aktarılmış 9123 kelimelik görüşme metni oluşturulmuştur. Nitel yollarla elde edilen veriler MAXQUDA programı ile keşfedici bir yaklaşımla tematik olarak analiz edilmiştir. Analizde katılımcıların kişilik özellikleri ve müzakere yönelimleri iki vaka modeliyle kodlanmıştır. Katılımcılar yönetim, protokol kuralları, müzakere konularında eğitim almadıklarını bildirmişlerdir. Yöneticilerin mükemmeliyetçi melankolik ve güçlü klorik kişilik tiplerinin öne çıktığı harmonize kişilik tipine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca rekabetçi/işbirlikçi müzakere yöntemlerini birlikte kullandıkları görülmektedir. Müzakerelerde, kurumsal dinamiklerin kişilik özelliklerinden daha çok ön plana çıktığı dikkat çekmektedir. Müzakerelerde, mükemmeliyetçi melankolikler ile güçlü kloriklerin rekabetçi müzakere tarzına; barışçıl soğukkanlı ile popüler optimistlerin ise işbirlikçi müzakere tarzına daha yatkın olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşbirlikçi, Kişilik, Kişilik Tipi, Müzakere, Rekabetçi.

JEL Sınıflandırma Kodları: I19, J24, J50, M12.

ABSTRACT


The modern business world consists of employees and managers with different personal and cultural characteristics and different perceptions. It is suggested that personality types of managers affect their negotiation styles. The aim of the study is to investigate the relationship between the personality types of managers in public health organizations and the negotiation process. The study is conducted using observation and in-depth interviews, which are qualitative research methods. The data are collected from 19 administrators working in public health institutions in the provinces of Konya and Karaman in the Western Anatolia Konya sub-statistical region. They are selected by convenience sampling. As part of the research, 334 minutes of voice recording data are obtained with the consent of the participants. The audio recordings are transferred to a word processor and a 9,123-word interview text is produced. The data are obtained qualitatively. They are analyzed thematically using MAXQUDA software with an exploratory approach. In the analysis, participants' personality traits and negotiation orientations are coded using two case models. Participants report that they do not receive any education in management, protocol rules or negotiation. Managers are found to have a harmonized personality type, with perfectionist melancholic and powerful chloric personality types prominent. They are also observed to use competitive/cooperative negotiation methods together. Notably, organizational dynamics outweigh personality traits in negotiations. During negotiations, it is found that individuals exhibiting perfectionistic melancholics and powerful chloric are more likely to adopt a competitive negotiating style, while peaceful phlegmatic and popular optimists are more likely to adopt a cooperative negotiating style.

Keywords: Cooperative, Personality Type, Personality, Negotiation, Competitive.

JEL Classification Codes: I19, J24, J50, M12.

* Bu çalışma için Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Etik Kurulundan 122 sayılı ve 24.10.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹  Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, kubilayozer@hotmail.com

²  Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, hmzsgrc@gmail.com

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

Executive managers spend 80 percent of their daily working time evaluating incoming information, understanding new ideas and making decisions in meetings (Ferrari 2013). Administrators working at all levels in health institutions carry out several negotiations during the day in contact with staff, stakeholders, senior management, employees, and patients. It is thought that the personality types of managers affect their negotiation styles. There is no research on negotiation processes and personality types of health managers in the literature. The results of the research are expected to guide managers on issues such as preparation for negotiation, concluding negotiation and recognizing the other party. This study aims to investigate the relationship between personality type and negotiation process.

Design/methodology/approach:

The study was collected through observation and in-depth interviews using qualitative research method. Interviews were audio recorded with the permission of the participants. Three data collection tools were used. The first one is for demographic data. The second data collection tool is the in-depth interview form created by the researchers within the knowledge of the literature on the negotiation process above. The interview was conducted as semi-structured with the following questions. What kind of preparations do you make before the negotiation? Have you received education on this subject? What techniques do you use to persuade the other party in the negotiation? What methods do you use when the negotiation is stuck? According to the course of the in-depth interview, which negotiation method the participant used was determined by the criteria determined in the interview form and the participants were observed by the researchers in this process. Thirdly, the personality test in the book "Recognize your personality" written by Florence Littauer and translated into Turkish by Demet Dizman and published in 1995 was used. For more than 25 years, the personality test used in seminars and scientific studies has been used in the study by citation since it has become anonymous and there is no possibility to reach the author (Littauer, 1995). At the end of the interview, observations on personality and personality test results were shared with the participant, and the personality traits in the book were reported to the participants. The participants confirmed that the test results and the personality traits given in the book coincided. The participants were determined by snowball sampling method from the public health worker administrators working in Konya and Karaman provinces located in the Western Anatolia Konya sub-region in the statistical regional classification. In reaching the participants, convenience sampling method was used, and voluntariness was taken as a basis. In the research, 334 minutes of voice recording data were obtained with the consent of the participants. The audio recordings were transferred to a word processor. This resulted in an interview text of 9123 words. The qualitative data were analyzed thematically with an exploratory approach using MAXQUDA software. In the analysis, the participants' personality test results and peaceful and competitive negotiation orientations were coded with two case models. Fifteen days after the first coding, the findings were re-coded by both researchers.

Findings:

It is seen that four of the participants have perfectionist melancholic, 5 of them have powerful choleric character traits, and the remaining participants have harmonized traits belonging to different personality types. It is seen that 18 participants used both co-operative and competitive strategies in the negotiations. While the preparations of the participants before the negotiation were related to the agenda/topic and directed towards the other party, it was stated that the planned or unplanned realization of the negotiation affected the preparation process of the participants. The personality types of the participants affect the methods they use to persuade the other party in the negotiation process. In addition, the method used in case of negotiation blockage also differs according to the characteristics.

Conclusion and Discussion:

Participants reported that they had made preparations with the agenda/topic before the negotiations and that these unplanned negotiations disrupted their preparations. They mostly prefer morning hours. It was determined that the majority of the participants did not receive education on management, protocol rules and negotiations. It is understood that perfectionist melancholic, powerful choleric, dominant character traits are prominent in the managers participating in the research, their personality types are harmonized, and they tend towards competitive and cooperative strategies according to the situation. As a result of the examination of the reflection of personality type on negotiation, it was determined that organizational dynamics were more prominent than personality traits. In the negotiation process, it was found that Perfectionist melancholics and Powerful choleric tended to use competitive behaviors, while Peaceful phlegmatic and Popular optimists tended to use co-operative behaviors. It was found that Perfectionist melancholics, who tend towards competitive strategies in the event of negotiation blockage, were more likely to use co-operative strategies, whereas Powerful melancholics were more likely to use competitive strategies. As a result, although institutional dynamics come to the forefront, personality types were found to be effective in orientation towards competitive/cooperative behaviors in negotiation processes. Although competitive/cooperative behaviors are used together in all personality types, it has been observed that Perfectionist melancholics and Strong choleric are more prone to competitive, Peaceful cold-blooded and Popular optimists are more prone to cooperative behaviors.

1. GİRİŞ

Hemen hemen her gün ve her yerde çeşitli durumlar açısından insanların birbirleriyle müzakere içerisine girmeleri gerekmektedir. Mikro bir bakış açısıyla durum böyleyken, makro açıdan bakıldığında organizasyonların da aynı prensiple faaliyette buldukları gözlemlenmektedir (Higazee ve Gab Allah, 2022). Hatta bu gözlem ele alındığında organizasyonların çok az bir kısmının müzakeresiz faaliyette buldukları söylenebilir (Fells vd., 2015). Müzakere kuruluşların başarısı için hayati önem taşımaktadır. Etkili müzakere kuruluşun karını doğrudan etkilemektedir (Chapman vd., 2017). Yönetimsel zorlukların doğası ve yapısı geliştikçe müzakere becerileri kurumsal ve bireysel açıdan daha da önemli hale gelmektedir (Neale ve Bazerman, 1992).

Müzakere temel bir kişilerarası araç ve yönetimsel beceridir (Hart ve Schweitzer, 2020). Kıt kaynak paylaşımına yönelik taraflar arası ortak bir karar verme sürecinin yönetilmesi esasına dayanmaktadır (Curhan ve Elfenbein, 2006). Müzakerede karşılıklı teklif ve tavizlerle her taraf kendi açısından karşı tarafı ikna etmeye çabalamaktadır. Dolayısıyla tüm taraflar fikir birliği elde etmek için çaba göstermektedir. Bu sürecin başarıyla sonuçlandırılması için tarafların söz konusu kaybın eşit ve adil bir şekilde gerçekleştiğini anlaması büyük önem taşımaktadır (Higazee ve Gab Allah, 2022). Kaynak ve risklerin paylaşımında taraflar kazanımlarını maksimize etmek isteyeceklerinden dolayı sürecin başarılı yönetimi elde edilecek kaynak niteliğini de doğrudan etkilemektedir. Başarılı müzakerede tüm taraflar kazanmaktadır (Fells vd., 2015).

Organizasyonlar müzakere sürecini kurum bünyesinde yetkilendirdikleri çeşitli departman yöneticileri vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Müzakerelerde yer alan insanların kendine has özellikleri bulunmaktadır. İnsanların düşünce biçimleri, olayları anlamlandırmaları, dış görünüşleri ve hissettikleri duygular birbirinden farklıdır. Bu farklılıklara çoğunlukla kişilik özellikleri neden olmaktadır (Durna, 2005). Yöneticiler bakımından kişilik özellikleri dikkate alındığında her yöneticinin kendine has bir kişilik özelliği taşıdığı söylenebilmektedir. Bu bağlamda müzakere süreçlerinde karşı taraf açısından kişilik muhakemesinin iyi yapılması, örgütün elde etmek istediği amaçlara ulaşma konusunda önemli katkılar sağlayacaktır (Uğur ve Okutan, 2018). Çünkü kişilik, insanlarla ve çevreyle nasıl bir ilişki içerisine gireceğini, bu ilişkinin ne şekilde kurulacağını belirleyen önemli bir kavramdır (Pelit vd., 2010).

Müzakere ve kişilik birlikte ele alındığında; müzakere duygular, işbirliği ve rekabetin ilgi çekici bir karışımı olarak görülmektedir. Güç, grup kimliği, müzakerecinin kişiliği gibi temel konular müzakere süreçlerine etki etmektedir. Müzakerenin sonuçları insanların kişisel, örgütlerin profesyonel yaşamlarını derinden etkilemektedir (Boothby vd., 2023). Müzakerenin süreç ve sonuçları yalnızca çevresel değişkenler, kurumsal güç tarafından değil aynı zamanda büyük ölçüde müzakerecilerin kişilik özelliklerinden etkilenmektedir (McCannon ve Stevens, 2017). Literatürde kişilik ve müzakere süreçleri arasında anlamlı ilişkiler bildiren çalışmalar bulunmaktadır (Ma, 2007).

Çalışma kişilik özelliklerinin yönetsel tutum ve davranışları etkilediği için sosyal mübadele teorisine dayandırılabilir. Örgütsel davranış alanında bireylerin tutum ve davranışlarını inceleyen çalışmalar sosyal mübadele teorisi kapsamında incelenmektedir. Blau (1964) insanların sahip olduğu özelliklerin işletmelerin ekonomik ilişkilerini yönettiğini ve sürdürdüğünü bildirmektedir.

Farklı sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de yöneticilerin günlük çalışma sürelerinin %80'i gelen bilgileri değerlendirme, yeni fikirleri anlama ve toplantılarda karar verme amacıyla geçmektedir (Ferrari, 2013). Sağlık kuruluşlarında her kademede görev yapan idareciler gün içerisinde üst yönetim, tedarikçiler, personel, paydaşlar ve hastalarla iletişim halinde birtakım müzakereler yürütmektedir. Yöneticilerin ve paydaşların kişilik özellikleri ve müzakere eğilimlerinin tahminine yönelik bilgiler, müzakere süreçleri ve çıktıları açısından üzerinde durulması gereken konular arasındadır. Alves de Moura ve Costa (2018) müzakere sürecinde kişilik özellikleri ve müzakere tarzlarına yönelik ön bilginin, iletişim mekanizmalarının kullanım kolaylığı algısına önemli katkı sağladığını belirtmektedir. Literatürde sağlık yöneticilerinin müzakere süreçleri ve kişilik tiplerine yönelik çalışma bulunmamaktadır. Araştırma sonuçlarının yöneticilere müzakereye hazırlık, sonuçlandırma, karşıdakini tanıma konusunda sağlık yöneticilerinde farkındalık yaratarak yol göstermesi beklenmektedir. Bu çalışmanın amacı kamu sağlık kuruluşlarındaki yöneticilerin kişilik tipleri ile müzakere süreci arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Çalışma müzakerelere yeni bir bakış açısı getirmesi yönünden önem arz etmektedir.

Araştırma kapsamında aşağıda ilk olarak kavramsal çerçeve ele alınmış daha sonra yöntem ve bulgulara yer verilmiştir. Sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Birbiriyle etkileşimde bulunan taraflar arasında müzakere kaçınılmaz bir olgudur. Müzakere sırasında taraflar karşılıklı anlaşmazlıkları ortak bir fikre dönüştürmeye çabalamaktadır. Müzakereye katılan insanların hayatlarına yön vermesini sağlayan ve çevresiyle ilişkilerini belirleyen kişilikleri müzakereye dikkate alınmalıdır. Böylelikle müzakereler daha verimli ve etkili yürütülebilecektir (Altarawneh vd., 2022; Pelit vd., 2010). Ayrıca yaşanan anlaşmazlıkların sonucunda bireyleri değerlendirirken tek taraflı bir bakış açısı yerine, olayları çok boyutlu olarak ele alma kabiliyeti kazanmak, müzakereyi daha etkili bir hale getirecektir (Eroğlu, 1998).

2.1. Müzakere

Organizasyonlar üretim ve yatırım yapmak gibi çeşitli amaçlar sebebiyle örgütün dışında bulunan kaynak sağlayıcılarından mal veya hizmet alımı yapmak zorundadır (Yu ve Luo, 2022). Bu nedenle bireyler ve onların bağlı oldukları kurumlar hem kaynak sağlayıcılarla olan iletişimlerinden hem de yaşamsal dinamiklerden kaynaklı çatışmalarla karşılaşmaktadır. Bireysel amaçları gerçekleştirebilmek için diğer paydaşlarla rekabet içerisine girmeyi ifade eden çatışma kavramı, müzakere süreçlerinin ortaya çıkmasını gerektirmektedir (Majer vd., 2022). Bunun nedeni bireysel ve kurumsal uzlaşmazlıkların ve çatışmaların etkin bir müzakere ile son bulma olasılığına dayanmaktadır (Gerez, 2020). Örnek vermek gerekirse sağlık kurumları açısından tıbbi sarf malzemelerinin hangi kurumlardan tedarik edileceği, bu kurumların temsilcileriyle gerçekleştirilen pazarlık faaliyeti, tedarik sürecinin hangi usule göre gerçekleştirileceği gibi çeşitli konular müzakere edilmesi gereken konular arasındadır. Bireysel olarak ise tatile nereye gidileceği ve bu tatilin hangi bütçeyle karşılanacağı gibi günlük yaşama ait tüm meseleler bu sürece tabidir (Carter ve Carter, 2014).

Müzakere iki veya daha fazla tarafın birbirlerine ne vermeyi ve bir diğerinden ne almayı teklif etmeleri üzerine sağlayabilecekleri bir uzlaşma arama yöntemi olarak tanımlanmaktadır (McGuire ve Drost, 2022). Müzakere sürecinde her bir taraf, diğer tarafla etkileşimi yoluyla kendi hedeflerine ulaşma çabası içinde nüfuzunu kullanır ve ifade eder (Jaeger ve Anderson, 2002). Bir diğer deyişle taraflardan birinin amaçlarına ulaşmak için neye gereksinim duyduğunu diğerlerine ifade etmesi ve elde edeceği kazanımı olumsuz etkilemeden diğerlerine ne verebileceğini belirtmesi üzerine mevcut koşullarda sağlanan anlaşmadır. Bir diğer tanıma göre ise müzakere, anlaşmazlığın nasıl çözüleceğine veya kaynakların nasıl dağıtılacağına yönelik tarafların birbirlerine bağlı şekilde karar vermelerini kapsayan sosyal etkileşim sürecidir (Yun ve Jung, 2022). Müzakere kavramını davranışsal bakış açısıyla yorumlayan Fisher ve Ury (1983), müzakerenin bir diğerine karşı kazanılan bir oyun olmadığını tekrar tekrar vurgulamaktadır. Ayrıca her iki tarafın da kazanç sağladığı senaryonun ve iyi bir ilişkinin çözüm uygulamalarında anahtar bir rol oynadığını belirtmektedir (Yu ve Luo, 2022). Uçan (2008) kavramın süreç yönünü vurgulamaktadır. Buna göre her bir paydaşın kendi başına çözemeyeceği konularda, tarafların ihtiyaçları temin amacıyla bir araya geldiği ve mevcut kaynakların dağıtımını konusundaki en uygun durum üzerine anlaşma sağladığı sürecin kendisi bir müzakeredir (Uçan ve Yarengümelioğlu Aydın, 2018).

Müzakere kavramının sahip olduğu özelliklere bakıldığında (Altarawneh vd., 2022);

- Müzakerenin birden fazla birbirini etkileme potansiyeli olan taraflarla gerçekleştirildiği,
- Müzakereye konu olan taraflar arasında çıkar çatışmalarının bulunduğu,
- Müzakerenin dinamik bir yapıya sahip olduğu,
- Müzakereye konu olan tarafların birbirlerini ikna etmek için çabaladıkları,
- Müzakereye konu olan tarafların çoğu zaman birbirinden bağımsız taraflar olmadığı,
- Müzakerede pozisyona değil, ihtiyaca odaklanıldığı,
- Nesnel kriterlerin kullanıldığı,
- Karşılıklı kazanç sağlama açısından yeni seçeneklerin ve çözüm yollarının meydana getirildiği gözlemlenmektedir.

2.1.1. Müzakere Türleri

Müzakereler belirli türlere ayrılmaktadır. Müzakere türleri belirlemede ise belirli etkenler kullanılmaktadır. Daha sonra bu etkenler çerçevesinde müzakere türleri isimlendirilmektedir. Müzakere türleri kazan-kazan, kazan-kaybet, yapıcı, yıkıcı gibi çeşitli örneklere sahip olsa da uzun vadede tarafların kazancına göre kazan-kazan ve kazan-kaybet şeklinde 2 boyutta ele alınabilmektedir (Ma, 2007; Özarallı 2015; Ateş, 2020).

Rekabetçi müzakere (Kazan-Kaybet), rekabetçi bir tutumla gerçekleştirilen müzakerelerde karşı tarafın pozisyonu ve konumu önemsenmemektedir. Önemsenen tek şey kendi isteklerine ulaşabilmektir. Bu nedenle rekabetçi türde müzakere gerçekleştiren taraf karşı tarafa hükmetmek ve ona sözünü geçirebilmek istemektedir (Thompson, 2001). Bu süreçte diğer taraflar için muhtemel sonuçları önemsemeksizin, yalnızca elde edilecek kazanımlar ön plandadır (Higazee ve Gab Allah, 2022). Bir tarafın kazancı, diğer tarafın kaybıyla dengelenmektedir (Davidai vd., 2022). Bu türde taraflar daha çok güç ve başarı gibi değerleri ön plana çıkarmaktadır. Bu değerler kullanılarak amaçlara ulaşmaya çabalanmakta ve karşı tarafın sıkıntısı fark edilse dahi kendi gereksinimlerine odaklanılmaktadır (Thompson, 2001). Bu tür bir müzakere rutin işlerle ilgili hızlı karar alınması gereken ve astların teknik becerilerinin yetersiz olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Buna ek olarak kesinlikle taviz verilemeyecek nitelikteki konularda rekabetçi bir müzakere ile sürdürülebilmektedir, fakat ilgili taraflarla ilişkilerin uzun süreli gerçekleştirileceği bir durumda bu türün kullanılması uygun olmamakla birlikte, genel manada da organizasyonların bilgi, yetenek ve deneyim kullanımını olumsuz etkilemektedir (Gerez, 2020). Ateş (2020) rekabetçi müzakereyi sert müzakere yaklaşımı olarak isimlendirmektedir. Tarafların kıyasıya rekabette olduğu bu süreç tamamen kazanma üzerine yürütülmektedir. Özarallı (2015) kazan kaybet müzakere sürecinde yöneticilerin rakip olduklarını koz olarak öne sürdüklerini, taviz elde etmeye çalıştıklarını, blöf yaptıklarını, bütün şartlar altında güçlü görünmeye çalıştıklarını, övündüklerini, sert davranışlarda bulduklarını, oturumlarda kapiyı arkalarına almadıkları ve masanın başında koltuk en üst seviyede oturmayı tercih etdiklerini bildirmektedir.

İşbirlikçi müzakere (Kazan-Kazan), işbirlikçi müzakereyi benimseyen taraf hem kendi çıkarlarını hem de müzakereye konu olan diğer tarafların çıkarlarını göz önünde tutmaktadır. Rekabetçi müzakerenin tersi niteliktedir (Özarallı, 2015). Kazan kazan yaklaşımı avantaj veya memnuniyetin tüm taraflara paylaşılmasıdır. Tarafların kazançlarıyla müzakerenin sonuçlandırılmasıdır (Altarawneh vd., 2022). Bu türde taviz vermek gibi bencil olmayan nitelikte kararlar alınabilmektedir. Taraflar, karşılıklı olarak kendi ihtiyaçlarını dürüst bir şekilde ifade etmekte ve oluşturmaya çalıştıkları güven ortamı içerisinde tüm taraflar için uygulanabilecek en faydalı durumu bulmaya çalışmaktadır. Kaynak paylaşmaktan öte, elde edilecek kaynağa değer kazandırarak büyütülmesi söz konusudur (Ercan, 2020). Farklı bir bakış açısıyla ifade edildiğinde ise tarafların ulaşmak istedikleri amaçlar için kendi ilgilerinden, kaynaklarından ve ihtiyaçlarından eşit derecede fedakârlık yapmalarıyla daha fazla kazanma durumu ifade edilmektedir (Higazee ve Gab Allah, 2022). Ateş (2020) işbirlikçi müzakere için yumuşak müzakere yaklaşımı olarak adlandırmaktadır. Bu müzakere biçimini benimseyenlerin rekabetçi müzakere yöntemiyle başarısız olacaklarına inandıkları için müzakere süreçlerinde zafer kazanmaktan ziyade anlaşmaya uzlaşmaya çalıştıklarını bildirmektedir. Özarallı (2015) işbirlikçi müzakere taktiklerini, karşı tarafı çok iyi dinleme, güven ortamı oluşturmaya çalışma, her iki tarafın kazançlı çıkacağını vurgulama, ikna edici örnekler verme, hayır diyerek müzakereyi bitirmeme ve çözüm odaklı olma olarak bildirmektedir.

Tüm belirtilen yönleriyle ele alındığında müzakere kavramının, kompleks bir karakteristiği bulunan, farklı değişkenlerle ilişkili, sosyal etkileşimlerin merkezinde yer alan bir niteliğe sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle sosyal psikoloji, örgütsel davranış, politik bilimler ve iletişim gibi farklı disiplinlere konu olmaktadır (Ercan, 2020). Bu bağlamda başarılı bir müzakerenin anahtarı bilgidir. Çeşitli konularda verilerin toplanması, malumat haline getirilmesi ve ardından bilgi edilmesi, müzakere sürecini çok güçlü bir şekilde etkileyecektir (Yu ve Luo, 2022). Söz konusu güçlü etkileme potansiyeli taşıyan ana kavramlardan bir tanesi de kişiliktir.

2.1.2. Kişilik

Müzakerelerde tarafların birbiriyle çatışma yaşaması, farklılıklardan ileri gelmektedir. Bu nedenle taraflar arası farklılıkları anlamak büyük önem taşımaktadır. Taraflar arası benzer olmayan yönler odaklanmadan önce herhangi bir tarafı temsil eden bireylerin sahip oldukları karakteristik özellikleri bilmeleri gerekmektedir (Uçan ve Yarengümelioğlu Aydın, 2018). Bireylerin müzakere süresince duruma bağlı karakteristik davranış kalıplarını benimsemeleri taraflarla kurulan iletişimde bireysel farklılıkların müzakere sürecini etkilediği ifade edilmektedir (Ercan, 2020). Kişiliğin insan yaşamını biçimlendirmesinin yanında karakteristik tepkileri de tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında da hayatın önemli faktörlerinden olduğu söylenmektedir (Yetkin, 2022).

Kişilik kavramının kökenine bakıldığında Latince’ de yer alan “persona” kelimesine rastlanmaktadır. Persona kelimesinin kullanıldığı dönemdeki anlamına bakıldığında ise, kavramın Klasik Roma tiyatrosunda kullanıldığı gözlenmektedir. Oyuncuların sahnede jest ve mimiklerini gizleyerek temsil ettikleri karakterleri canlandırmada kullanıldığı maskelere persona denilmektedir. Bu sayede seyirci mutlu, üzgün, kızgın gibi ruh hallerini temsil eden maskeleri gördüğünde, oyuncuların temsil ettiği karakterin iç dünyası hakkında da bilgi sahibi olmaktadır. Ayrıca

her bir personayla, oyuncuların birbirinden farklı yönleri de sahnede sergilenmektedir. Bu durum kişilik ile persona (maske) arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Durna, 2005; Pelit vd., 2010).

Kişilik tanımlamalarına baktığımızda Dubrin (1993) bireyin yaşama biçimine kişilik diyerek kavramı en geniş haliyle tanımlamaktadır. Bu tanımlama ele alındığında kişiliğin yaşamımızın meydana gelen günlük rutinlerinden, hayatımızı derinden etkileme gücüne sahip çeşitli karar süreçlerine kadar her aşamasında, bireyin nasıl davranışlar sergileyeceğini ortaya koyan bir kavram olması şeklinde yorumlamak mümkündür Robbins (2005) ise kişiliği, bireysel davranışları anlamlandıran, tanımlanmasını sağlayan daimî nitelikler olarak ifade etmektedir. Daha belirleyici olarak bireylerin diğerleriyle olan etkileşimlerini ve durumlara tepkilerini özetlemenin bir yoludur. Toplumsal bağlamda kişilik açıklanmaya çalışıldığında, toplumsal yaşam içerisinde birey tarafından edinilen davranış ve alışkanlıkların tümü kişiliği ifade etmektedir (Lee ve Wu, 2011).

2.1.2.1. Kişiliği Oluşturan Faktörler

İnsanların kişilik özellikleri bireysel ve çevresel faktörler etrafında çok sayıda değişkenle şekillenmektedir. Bu faktörler tam olarak kişilik özelliklerine ne oranda etki ettiğini ortaya koymak zordur (Yıldız vd., 2012).

Literatür tarandığında kişiliği etkileyen temel faktörler arasında somatik, coğrafi, sosyal ve sınıfsal, kültürel, kalıtsal ve diğer şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir (Pelit vd., 2010; Uğur ve Okutan, 2018). Bu nedenle kişiliği genetik, toplumsal ve somatik özelliklerin birlikte ortaya çıkarttığı ifade edilebilmektedir (Çolak, 2020). Örneğin, kalıtım faktörü anne ve baba kromozomlarının kuşaklar arasında taşınması ile ilişkili olup insan yaşamına etki eden önemli bir unsurdur. Bireyin içerisinde bulunduğu ilk sosyal grup olan aile, büyüdüğü çevre, ait olduğu millet gibi toplumsal ve sosyal çevrenin etkisi de bir başka boyutu oluşturmaktadır. Son olarak sosyal çevre, bireyin eğitim faaliyetleri, eğilimleri ve tüketim kalıpları gibi çeşitli alanları etkileyerek kişilik özelliklerinin meydana gelmesinde önemli etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Eroğlu, 1998).

Kişilik açısından belirli özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler genellikle aşağıdaki haliyle ele alınmaktadır (Silah, 2005; Okutan, 2010; Tiryaki ve Aytaç, 2013);

- Kişilik birey eğilimlerini dış ortama uyumlu hale getirmektedir.
- Kişilik her bireyi diğer bireylerden ayıran kişisel farklılıklar taşımaktadır.
- Başka insanların üzerinde bırakılan etki ve diğer insanlarda oluşturulan imaj kişiliği ifade etmektedir.
- Kişiliğin yaşamda meydana gelen sorunların çözümü ve çevreye uyum gibi işlevselliği bulunmaktadır.
- Kişilik özellikleri, bireylerde uzun süre boyunca gözlemlenebilen bir niteliğe sahiptir.
- Kişiliği oluşturan şey kalıtsal ve sonradan edinilen eğilimlerdir. Kişilik bu eğilimlerin bir bütünü olarak meydana gelmektedir.
- Kişilik diğer insanlarla kurulan ilişkilerin ve davranışların bir bütünüdür.

2.1.2.2. Tipolojik Perspektifle Kişilik

Kişilik kavramı üzerine şimdiye kadar çeşitli kuramlar oluşturulmuştur. Kişilik üzerine ortaya konan araştırmalar psikodinamik kuramlar bağlamında gerçekleştirilebileceği gibi öğrenme kuramları, beş faktör kişilik modeli, fenomenolojik kuramlar ve tipolojik yaklaşım bağlamında gerçekleştirilebilir (Okutan, 2010). Ayrıca farklı araştırmalar kapsamında bu sınıflandırmaların hümanistik, bilişsel, biyolojik, özellik ve gestalt terapi yaklaşımları şeklinde açıklandığı görülmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan kişilik kavramının tipolojik olması nedeniyle söz konusu kavram tipolojik bir perspektiften ele alınmaktadır.

Tipoloji esasen bireyleri anlamlı ölçülerle sınıflandırma ve sınırlama sistematığıdır. Tipoloji, belirli kişilik özelliklerini belirli ölçülerde temsil etmektedir. Bu tanıma göre bireylerin zihinsel ve fiziksel olarak değerlendirilebilir yönleri tipoloji olarak ele alınmaktadır (Soysal, 2008; Uğur ve Okutan, 2018). Tipolojik yaklaşımlar aynı kategoride ele alınabilecek tekrarlanan ve benzerlik gösteren kişilik özelliklerinin derlenmesi esasına yönelik bir çalışma sürdürmektedir. Tolan (1991) tipoloji oluşturmanın büyük çoğunlukla gözlemlenmeyle, gündelik hayatta karşılaşılan insan figürlerinin ve kompleks zıtlıkların derlenmesiyle meydana getirilebilen bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Bu haliyle insanlardaki belirli nitelikleri belirli kavramlar altında sınıflandırmak mümkün hale gelmektedir (Kün vd., 2013).

Kişilik kavramının tipolojik olarak ele alınmasında birçok sınıflandırma ve çalışmanın varlığı bilinmektedir. Genel kabul görmüş ve bilimsel olarak çalışmalarda kullanılmış olanlarının çok fazla olmadığı gözlemlenmektedir. Genel kabul gören tipolojik yaklaşımlar (Littauer, 1995; Okutan, 2010; Yıldız vd., 2012);

- A ve B tipi Kişilik
- Sheldon'un kişilik tipolojisi
- Kretschmer'in kişilik tipolojisi
- Jung'un kişilik tipolojisi
- Eysenck'in kişilik tipolojisi
- Littauer ve Littauer'in kişilik tipolojisi'dir.

2.1.2.3. Littauer ve Littauer'in Kişilik Tipolojisi

Bilim adamları kişilik tipleri sınıflandırmalarında birçok farklı yöntem kullanmaktadır. Littauer çalışmasında gruplandırma yaparken kompleks analizleri egale ederek fiziksel hareketler ve tavra yönelik incelemelerde bulunmuştur. Bu haliyle bireylerin gerek iç gerekse de dış dünyasını yansıtan kişiliğin, gündelik hayattaki yansımaları sınıflandırılabilmiştir (Tiryaki ve Aytaç, 2013). Littauer kişilik tipolojisinin karmaşık analizlerden uzak ve gündelik hayatta kolay uygulanabilmesi nedeniyle tercih edilmiştir. Littauer'in kişilik tipleri dört sınıflandırma altında toplanmaktadır. Bunlar popüler optimist, mükemmeliyetçi melankolik, güçlü klorik ve barışçıl soğukkanlı şeklindedir.

Popüler optimist, kalabalık bir grup içerisinde çabuk fark edilen insanların genellikle sahip olduğu kişilik tipidir. Herhangi bir yere giriş yapacaklarında, bu girişin kesinlikle dikkat çekici olmasını arzulamaktadır (Tiryaki ve Aytaç, 2013). Popüler optimist insanlar, giyimlerinde parlak ve renkli kıyafet tercihlerinde bulunmaktadır (Çolak, 2020). Konuşmalarında ekseriyetle yüksek ses tercih etmelerinin yanı sıra beden dillerini de özgürce kullanabilen insanlardır. Akıllarına geleni art niyet taşımadan direkt olarak söyleyen, çalışma ortamları dağınık olan, göz temasını iyi kurabilen, üretken ve konuşkan insanlardır. Duygu durum olarak ele alındığında ise popüler optimist insanların cıvılcı, eğlenmeyi seven, yerinde duramayan, neşeli, maceraperest insanlar oldukları ifade edilmektedir (Demir, 2012; Soysal, 2008).

Mükemmeliyetçi melankolik, adlandırmasından da anlaşılacağı üzere bu kişilik tipine sahip insanlar ve bu insanların çevresi gayet mükemmel ve düzenli bir durumdadır. Giyim tarzı kusursuz ve klasik, saç stili düzgün ve taralı, klasik renk tonlarının hâkim olduğu bir yaşam biçimi ve oturma tarzı dik olan bir insanın bu kişilik tipini taşımaması imkânsız denilebilir (Çolak, 2020). Mükemmeliyetçi melankolik insanların çalışma ortamları düzgün olmak zorundadır ve her şeyin bir yeri vardır. Çalışacakları zaman yalnızca tek bir işle uğraşan melankolikler, yapılacak işler için de çok sistematik dosyalama sistemleriyle işlerini yürütmektedir (Tiryaki ve Aytaç, 2013). İnsani ilişkilerinde mesafeyi seven bir yapıları vardır. Ayrıca melankolikler alenilikten pek hoşlanmamakta, gizlilikten daha çok hazzetmektedir. Bu nedenle kişisel eşyalarının başkalarının incelenmesi onlar açısından hoş karşılanabilecek bir davranış değildir. Son olarak melankolikler günlük yaşamlarında her olayın enine boyuna düşünüldükten sonra hayata geçirilmesi taraftarıdır. Örneğin onlar için araba satın alırken biçimden ziyade teknik yapı unsurları daha dikkat edilmesi gereken bir husustur (Soysal, 2008).

Güçlü klorik, zamanı boşa harcamaktan hoşlanmayan, her zaman yapacak önemli işleri bulunan, yaptıkları işlerde kararlılık gösteren insanları ifade etmektedir (Çolak, 2020). Güçlü klorikler gösterişten hoşlanmamaktadır. Bu nedenle dış görünüşten ziyade hızlı bir yaşam tarzı onlara daha cazip gelmektedir (Demir, 2012). Her şeyi bir anda yapabilmek için daima dolu olan planlarına, sosyal faaliyetleri genellikle o planların arasına sıkıştırılmaktadır. Yüz ifadelerini ve beden dillerini çok iyi kullanmayı bilseler de güçlü klorikler genellikle gergin ve çatık kaşlıdır (Tiryaki ve Aytaç, 2013).

Barışçıl soğukkanlı, diğer kişilik tiplerine kıyasla bu özelliğe sahip insanları tanıma daha zordur. Bunun nedeni öne çıkan bir kişilik özelliklerinin bulunamaması ve orta yolcu bir yaşam tarzı benimsemeleridir (Uğur ve Okutan, 2018). Dengeli yapıda olmaları, sakin ruh halleri ve aşırılardan uzak duran tavırları bu duruma neden olan diğer etkenler arasında sayılmaktadır (Tiryaki ve Aytaç, 2013). Her durumun insanı olan soğukkanlılar, karmaşık olmayan kişilik özellikleri, her yerde mutlu olmayı bilmeleri ve sıradan giyim tarzlarıyla dikkat çekmekten hoşlanmazlar. Çalışkan olmalarının yanında işlerini tamamladıktan sonra kendilerini dinlendirmeyi ve nefes

almayı bilmektedirler (Çolak, 2020). Hayatla barışık yaşamlarının yanında iyi bir dinleyici olmalarından dolayı insanlar tarafından kolay anlaşılabilirler (Demir, 2012).

Sayılan dört kişilik tipi, insanların dış çevrede olup biten olayları anlamlandırma ve yorumlama kabiliyetlerini etkilemektedir. Yine bu bağlamda insanların günlük hayatta çeşitli alanlarda gösterdikleri performans da değişiklik göstermektedir (Özdevecioğlu, 2002). Dört kişilik tipinden biri bireyde baskın olarak sergilenip gözlemleneceği gibi farklı tiplerin bir arada bulunduğu karışımlarda söz konusu olmaktadır. Örneğin mükemmeliyetçi melankolik/güçlü klorik veya barışçıl soğukkanlı/mükemmeliyetçi melankolik ya da her birinden farklı dozlarda bulunabilmektedir. Littauer bu durumları harmonize kişilik tipleri olarak adlandırmaktadır (Littauer, 1995).

2.1.3. Kişilik Tipleri ve Müzakere Türleri Arasındaki İlişki Üzerine Yazın Taraması

Literatürde sağlık sektöründe kişilik tipi ile müzakere türleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalara rastlanmamıştır. Her iki değişkenin birlikte ele alındığı çalışmalara bakıldığında: Taşçı ve Eroğlu (2007) dışadönük kişilik özelliğinin rasyonel ikna, kendini beğendirme ve müzakere taktiklerini kullandıkları ve yaşantıya açıklık kişilik özelliğinde ise baskı ve kişisel çekicilik taktiklerini benimsedikleri gözlemlenmiştir. Kişilik özellikleri ve ikna taktikleri arasında dikkate değer bir ilişkinin varlığını bildirmektedir. Erkuş ve Tabak (2008) katılımcı cinsiyetinin müzakereye dikkate alınması gerektiğini vurgularken, yaş değişkeninde meydana gelen artışın da daha işbirlikçi bir tutumla ilişkilendirildiğini belirtmektedir. Sığırı vd. (2010) kişilik ve müzakereyi ele aldığı çalışmada, kullandıkları kişilik ölçeğine ait uyumluluk, duygusal denge, dışadönüklük, öz disiplin ve gelişime açıklık boyutlarını müzakereye empati kurabilme, kişisel görüş sunabilme, yaratıcı düşünebilme, güç kullanımı ve rekabet açısından ilişkili olarak raporlamaktadır. Yıldız vd.'nin (2012) çalışmasına göre kişilik tipinin (A ve B tipi kişilik), olumlu sosyal davranış gösterme ve davranışının (gizli, kamusal, özgeci, itaatkâr) farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Sass ve Liao-Troth, (2015) kişilik ve müzakere arasındaki ilişkiyi sorgulayan araştırmasında, her iki değişkenin ele alındığı az sayıda çalışma olduğunu, mevcut çalışmalarda kültür, kişilik, deneyim ve demografik değişkenlerin müzakereye olumlu ve olumsuz etkilerinin olabileceğini ifade etmektedir. Mc Cannon, (2017) müzakere sürecinin yalnızca çevresel etkilerinden ziyade müzakerecinin kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Alves de Moura ve Costa, (2018) yöneticilerin ve organizasyondaki diğer paydaşların tanınmasının önemine değinerek, belirli eğilim özelliklerinin kişinin belli durumlarda müzakere etme yeteneğini etkilediğini bildirmektedir. Sharma vd. (2018) müzakere performansının kişilik özellikleri üzerinden ele alındığı çalışmada, katılımcıların daha hırslı ve sempatik olmasını halinde müzakere performanslarının da daha iyi olacağı yönünde görüş bildirmektedir. Uçan ve Yarengümelioğlu Aydın (2018) hastane personeli olan sekreter ve asistanların cinsiyet özellikleri ile müzakere türleri arasında anlamlı ilişkilerin varlığını saptamıştır. Elde edilen bulguya ek olarak yaş ve eğitim değişkenleri açısından da gerçekleştirilen müzakere farklılık göstermektedir. Pucha ve Paruchuri (2020) göre rakip hakkında bilgi sahibi olmanın müzakere sonucunu iyileştirmektedir.

Bu kuramsal temel ve ampirik çalışmalar dikkate alındığında bu çalışmada sağlık yöneticilerinin kişilik tipleri müzakere süreçlerine yansıyor mu? Sorusunun cevabı aranacaktır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu istatistiksel bölge sınıflamasında Batı Anadolu Konya alt bölgesinde yer alan Konya ve Karaman illerinde ulaşılan kamu sağlık kuruluşlarında görev yapan 19 idarecilerinden oluşmuştur. Katılımcılara ulaşımda kolayda örneklem metodu kullanılmış ve gönüllülük esas alınmıştır. Katılımcı sayısı çalışmada kavram, söylem ve içeriklerde doyum noktasına ulaşma (Yıldırım ve Şimşek, 2011) kriteri benimsenmiştir.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Çalışma nitel araştırma yöntemi kullanılarak gözlem ve derinlemesine görüşme yöntemleriyle toplanmıştır. Görüşmelerde katılımcıların izni ile sesli kayıt alınmıştır. Üç adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Bunlardan ilki demografik verilere yöneliktir.

İkincisi veri toplama aracı müzakere sürecine yönelik literatür bilgisi dahilinde (Ma, 2007; Özarallı, 2015; Ateş, 2020; Gerez, 2020) araştırmacılar tarafından oluşturulan derinlemesine görüşme formudur. Görüşme yarı yapılandırılmış olarak aşağıdaki sorularla yürütülmüştür.

- Müzakere öncesinde ne gibi hazırlıklar yaparsınız? Bu konuda eğitim aldınız mı?

- Müzakere karşı tarafı ikna etmek için hangi teknikleri kullanırsınız?
- Müzakere tikanınca hangi yöntemleri kullanırsınız?

Derinlemesine görüşmede 2. ve 3. Sorudan elde edilen veriler Özarallı (2015) ve Ateş (2020) çalışmasında yer alan ifade ve bilgilere yakınlığına göre kodlanarak katılımcıların müzakere yönelimleri belirlenmiştir.

Üçüncüsü Florence Littauer tarafından yazılan Demet Dizman tarafından çevrilerek 1995 yılında yayımlanan Kişiliğinizi tanıyın kitabında yer alan kişilik testinden faydalanılmıştır. 25 yılı aşkın süredir seminer ve bilimsel çalışmalarda kullanılan kişilik testi anonim hale geldiği ve yazara ulaşma imkânı bulunmadığı için çalışmada atf yapılarak kullanılmıştır (Littauer, 1995). Kişilik testinde kişiliği belirlemeye yönelik 40 soru her soru 4 ifade seçeneği bulunmaktadır. Sorulardaki toplam ifade seçimlerinin toplamları ile kişilik tipleri belirlenmektedir. Görüşmenin sonunda kişiliğe yönelik gözlemler ve kişilik testi sonuçları katılımcıyla paylaşılmış, kitapta yer alan kişilik özellikleri katılımcılara bildirilmiştir. Test sonuçları ile kitapta verilen kişilik özelliklerinin örtüşüğünü katılımcılar onaylamıştır.

3.3. İstatistiksel Analiz

Araştırmada katılımcıların rızası ile 334 dakikalık ses kaydı verisi elde edilmiştir. Ses kayıtları kelime işlemci programına aktarılmış 9123 kelimelik görüşme metni oluşturulmuştur. Nitel yollarla elde edilen veriler MAXQUDA programı ile keşfedici bir yaklaşımla tematik olarak analiz edilmiştir. Analizde katılımcıların kişilik testi sonuçları ve işbirlikçi ve rekabetçi müzakere yönelimleri iki vaka modeliyle kodlanmıştır. İlk kodlamadan 15 gün sonra her iki araştırmacı tarafından yeniden kodlanarak bulgulara erişilmiştir. Öne çıkan yönelim, kavram ve kodları öne çıkaran bire bir alıntılara yer verilmiştir. Alıntılarda katılımcılar K1 (Kişilik Tip) – K19 (Kişilik Tipi), şeklinde tanımlanmıştır. Çalışma için Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik kurulundan 24.10.2022 tarihli, 122 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölüm kapsamında katılımcılara ait demografik özellikler ve tematik kodlama şemaları yer almaktadır. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Tanımlayıcı ve Demografik Özellikleri

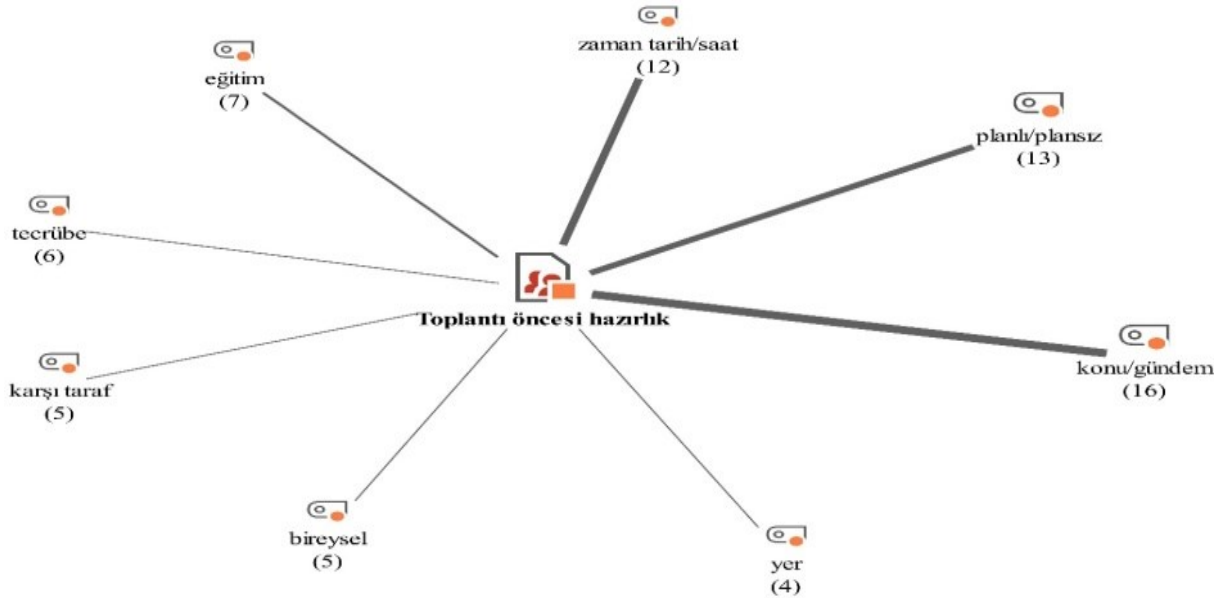
Katılımcılar	Yaş	Çalışma süresi	Müzakere Tutumu		Kişilik Özellikleri			
			İşbirlikçi	Rekabetçi	Mükemmeliyetçi. Melankolik	Güçlü Klorik	Barışçıl Soğukkanlı	Popüler Optimist
K1	50	9	X	X	X			
K2	48	15	X	X	X(12)*	X(11)*	X(10)*	
K3	41	2	X	X		X		
K4	51	12	X	X	X			
K5	53	20	X	X	X			
K6	56	25	X		X(11)*	X(13)*	X(12)*	
K7	49	8	X	X	X(13)*		X(12)*	
K8	71	26	X	X	X(12)*	X(12)*		
K9	38	10	X	X			X(11)*	X(12)*
K10	38	6	X	X	X(10)*		X(11)*	X(11)*
K11	52	10	X	X		X		
K12	43	11	X	X		X		
K13	44	9	X	X		X		
K14	50	2	X	X	X			
K15	38	6	X	X	X(13)*		X(12)*	
K16	35	2	X	X		X		
K17	45	11	X	X	X(11)*	X(11)*	X(11)*	
K18	57	16	X	X	X(11)*	X(13)*	X(11)*	
K19	41	13	X	X	X(14)*	X(11)*		

*Parantez içindeki değerler katılımcıların kişilik testinden aldıkları skorları göstermektedir. Bu katılımcılar harmonize kişilik tipi sergilemektedirler.

Tablo 1'e baktığımızda çalışmaya 19 yöneticinin katıldığı ve çalışma sürelerinin 2-26 yıl arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Katılımcılardan sadece K6'nın işbirlikçi müzakere yöneliminde olduğu ve mükemmeliyetçi melankolik/ güçlü klorik/ barışçıl soğukkanlı kişilik özelliklerini taşıdığı görülmektedir. K6 dışındaki katılımcılar işbirlikçi ve rekabetçi müzakere stratejilerini birlikte kullandıkları görülmektedir. K3, K11, K12, K13 ve K16 güçlü klorik ve K1, K4, K5 ve K14 mükemmeliyetçi melankolik kişilik özelliklerinin baskın olduğu görülmektedir. K2 Mükemmeliyetçi melankolik/güçlü klorik/barışçıl soğukkanlı kişilik özellikleri taşımaktadır. K7, K15 mükemmeliyetçi melankolik/barışçıl soğukkanlı kişilik özelliklerinin karışımını taşımaktadır. K8, K19 mükemmeliyetçi melankolik/güçlü klorik kişilik özellikleri göstermektedir. K9 barışçıl soğukkanlı/popüler optimist kişilik özellikleri sergilemektedir. K10 mükemmeliyetçi melankolik/barışçıl soğukkanlı/popüler optimist, K17 ve K18 mükemmeliyetçi melankolik/güçlü klorik/ barışçıl soğukkanlı kişilik tiplerini göstermektedir. Birden fazla kişilik özelliği gösterenler harmonize kişilik olarak anılmaktadır.

Katılımcılara yöneltilen müzakere öncesi ne tür hazırlıklar yaparsınız? Bu konuda eğitim aldınız mı? Sorusuna alınan yanıtlara yönelik bulgular Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1. Müzakere Öncesi Hazırlık



Şekil 1'de katılımcıların müzakere öncesi hazırlıklarının gündem/konu ile alakalı olduğunu görülmektedir. Katılımcılardan K4 (Melankolik), "Konu belliyse konuyu araştırırım"; K3 (Güçlü Klorik), "Toplantı gündemiyle ilgili öncesinde mutlaka çalışmalar yaparım"; K5 (Mükemmeliyetçi Melankolik), "Planlıysa yapıyorum. Ani gelişen bir toplantıysa eğer yapmıyorum" ifadelerini kullanmışlardır.

Katılımcılar müzakerenin planlı veya plansız olmasından hazırlıklarının etkilendiğini ifade etmişlerdir. K17 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Güçlü Klorik, Barışçıl Soğukkanlı), "Hazırlık sürem varsa yaparım tabi ki yoksa spontane (anında) olur. Orada tecrübe ve insani yaklaşımla idare ederim. Tolere etmeye çalışırım"; K5 (Mükemmeliyetçi Melankolik), "Plansızsa deneyim ve birikimimle hareket ederim"; K19 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Güçlü Klorik), "Spontane gelişen görüşmelerde kimin neden aradığını az çok sezerim"; K14 (Mükemmeliyetçi Melankolik), "Spontane olduğunda personel gelmeden önce benim bir haberim olur"; K13 (Güçlü Klorik), "Rutin dışında spontane ise spontane görüşebilirim ama spontane görüşmelerimde kararı etkileyecek bir şey söylemem. Orada bir açık kapı bırakırım".

Katılımcılar müzakereler zamanı tarih ve saat konusunda K2 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Güçlü Klorik, Barışçıl Soğukkanlı), "Gündem ve yer sahibi bensem ben ayarlarım günü ve tarihi" K1, K3, K7, K9, K16, K19 sabah saatlerini tercih ettiklerini bildirmişlerdir. K14 (Mükemmeliyetçi Melankolik), "Konuya göre tarih belirleme değişebilir. Ciddi bir konuya ileri tarihe erteleyebilirim" ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcılardan yöneticilik ve ilgili konularda eğitim aldığını bildirenler K11 (Güçlü Klorik), “Birkaç tane kişisel gelişim eğitimi sadece ve tamamen spontane şeylerdi”; K12 (Güçlü Klorik), “İki önemli eğitim aldım. Biri kişisel gelişim. Konuşma oturup kalkma ve liderlik bürokrasi davranışı (kendi isteğimle) ve protokol eğitimi aldım (kamu)”; K13 (Güçlü Klorik), “Kişisel gelişim eğitimi aldım. O esnada bir yönetici eğitimine tabi tutulduk. O eğitim olmadan idarecilik yapsam herhalde bazı şeylerde daha sığ bakabilirdim. Şimdi daha geniş bir bakış perspektifi kazandı diyebilirim” K15 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Barışçıl Soğukkanlı), “Bizde sağlık yönetimi dersleri olur, bu derslerin bir bölümünde toplantılarla ilgili bir bölümümüz vardır”; K16 (Güçlü Klorik), “Kişisel gelişim eğitimi aldım”; K19 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Güçlü Klorik), “Kişisel gelişim ve iletişim eğitimlerini kendim özel olarak aldım” ifadelerini kullanmışlardır.

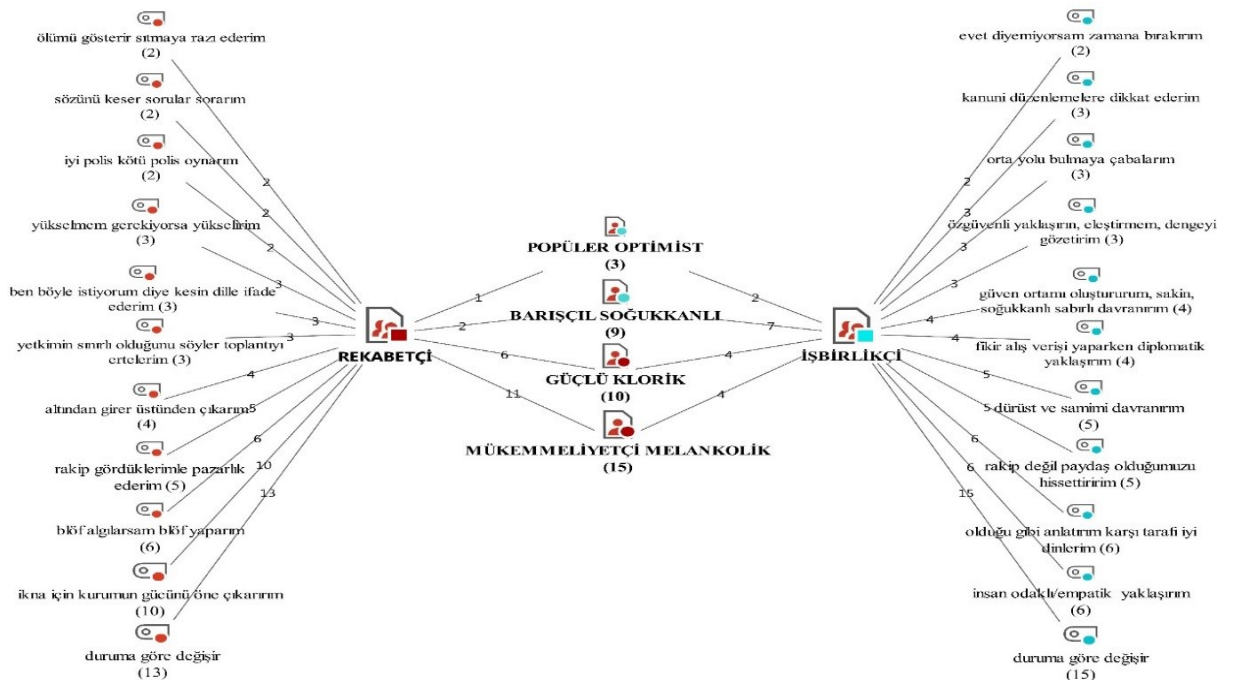
Katılımcılar tecrübeye ilişkin K7 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Barışçıl Soğukkanlı), “Her olay insanda bir farklılık oluşturuyor. Yaşanılan her tecrübe hayata bakışı değiştiriyor. O nedenle beş yıl önce insanların görüşleri daha önemliyen bir süre sonra insanların ne düşüneceği gibi şeylerden sıyrılıp işin doğru mu yanlış mı olduğunu düşünüyorsunuz. Çünkü karşı tarafın memnuniyeti veya memnuniyetsizliği konusunda bir sınır yok. İnsanı memnun etme şansınız yok diye düşünmeye başlıyorsunuz. O yüzden doğrusunu yapmak istiyorsunuz”. K8 (Güçlü klorik, Mükemmeliyetçi Melankolik) “Şimdi çok daha sabırlıyım”. K11 (Güçlü klorik) “İlk zamanlar çok hevesli olunuyor ve dünyayı değiştirebileceğine inanıyor insan” K18 (Güçlü klorik, Mükemmeliyetçi Melankolik, Barışçıl Soğukkanlı) “Mutlaka bir değişim olmuştur. Biraz daha sakinleştim, ilk zamanlar biraz daha heyecanlıyken olaylara bakışım biraz daha etraflıcaydı” ifadelerini kullanmışlardır.

Katılımcıların bireysel ve karşı taraf için hazırlıklar yaptıklarını bildirmişlerdir. K2 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Güçlü Klorik, Barışçıl Soğukkanlı), “Toplantıya katılacak kişiler açısından herhangi bir hazırlık yapmam. Burası kamu kurumu olduğu için”; K6 (Güçlü Klorik, Barışçıl Soğukkanlı, Mükemmeliyetçi Melankolik), “Toplantı yapılacak insanlar bakımından çok hazırlığım bulunmasa da yapılması gerektiğini düşünüyorum” ifadelerini kullanmışlardır.

Katılımcılar yer konusunda özel bir tercih ve ısrarlarının olmadığını bildirmişler, rahatlığı ön plana çıkarmışlardır. K2 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Güçlü Klorik, Barışçıl Soğukkanlı), “Toplanacağımız yerin ferah ve teknik donanım bakımından yeterli olmasına dikkat ederim”; K3 (Güçlü Klorik), “Sessiz ve ciddi bir ortamı sağlayacak bir oda seçeriz”; K10 (Popüler Optimist, Barışçıl Soğukkanlı, Mükemmeliyetçi Melankolik), “Yer olarak da genellikle büyük ve sakin mekanlar daha güzel olur”.

Müzakerede karşı tarafı ikna etmek için hangi teknikleri kullanırsınız? Sorusuyla elde edilen verilerin analizi Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2. Müzakere Sürecinde Kullanılan Taktiklerin Kişilikle İlişkisi



Şekil 2’de katılımcıların kişilik tiplerinin müzakere sürecinde karşı tarafı ikna etmek için başvurdukları yöntemlere etkileri görülmektedir. Katılımcıların işbirlikçi müzakere 75 rekabetçi müzakereye 73 kodlama görülmektedir. Mükemmeliyetçi melankoliklerin (11) ve güçlü kloriklerin (6) rekabetçi, barışçıl soğukkanlı (7) ve popüler optimistlerin (2) işbirlikçi stratejilere eğilimli oldukları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin rekabetçi ve işbirlikçi stratejileri duruma göre değişik biçimde yöneldikleri toplamda 28 kodlamayla en fazla tekrarlanmışır.

Rekabetçi stratejilerde ikna için kurumun gücünü ön plana çıkarırım (10) blöf algıyorsam blöf yaparım (6), rakip gördüklerimle pazarlık yaparım (5), altından girer üstünden çıkarım (4), yetkilerimin sınırlı olduğunu söyler toplantıyı ertelerim (3), ben böyle istiyorum diye kesin bir dille ifade ederim (3), yükselmem gerekiyorsa yükselirim (2), iyi polis kötü polis oynarım (2), sözünü keser sorular sorarım (2), ölümü gösterir sıtmaya razı ederim (2) ifadeleri kullanılmıştır.

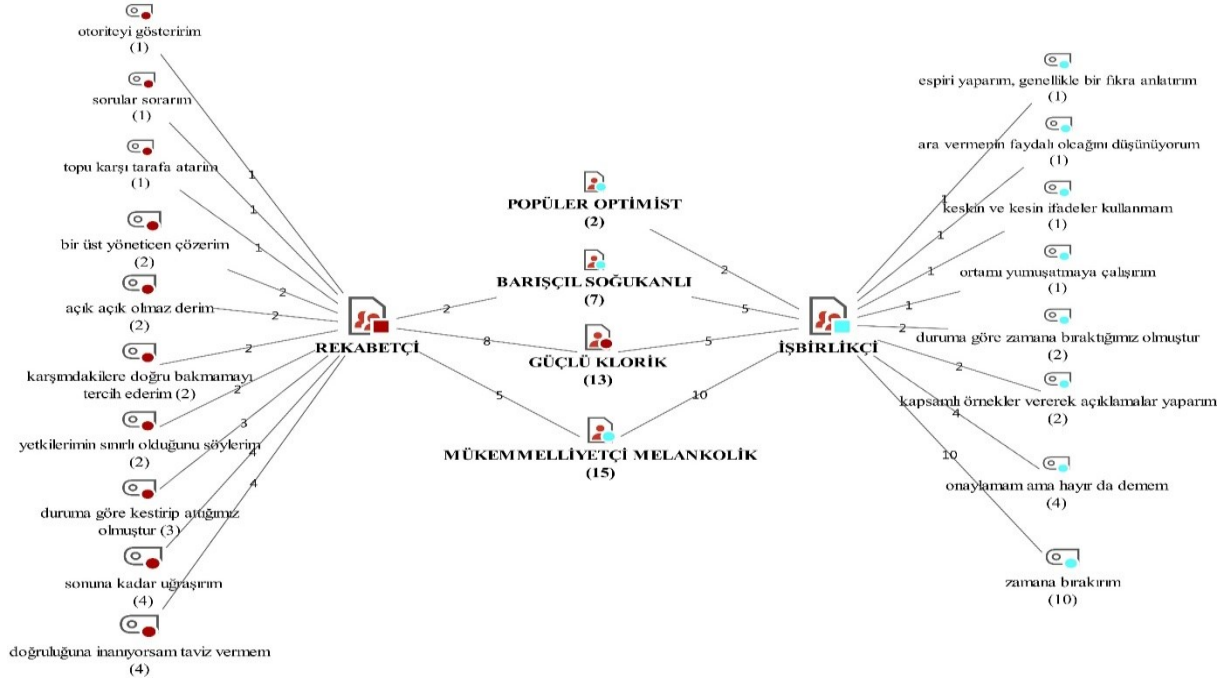
İşbirlikçi stratejilerde ise insan odaklı empatik yaklaşım (6), olduğu gibi anlatırım karşı tarafı iyi dinlerim(6), rakip değil paydaş olduğumuzu hissettiririm (5), dürüst ve samimi davranırım (5), fikir alışverişi yaparken diplomatik davranırım (4), güven ortamı oluştururum sakın soğukkanlı samimi davranırım(4), özgüvenli yaklaşırım, eleştirmem dengeyi gözetirim (3), orta yolu bulmaya çabalarım (3), kanuni düzenlemelere dikkat ederim (3) evet diyemiyorsam zamana bırakırım (2) ifadeleri öne çıkmaktadır.

Müzakerede kurumsal dinamiklerin ön planda olduğu katılımcılar tarafından yaygın olarak ifade edilmiştir. Kurumun menfaatlerini koruma durumu kişilik özelliklerden daha ön plana çıktığı görülmektedir. Konuyla alakalı katılımcılardan K5 (Mükemmeliyetçi Melankolik), “Karakterime çok uygun değil ama idarecilikte bazen olması gerekiyor. K1 (Melankolik), “Kurumun menfaatlerini öne çıkararak teknikler kullanmayı tercih ederim”; K2 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Güçlü Klorik, Barışçıl soğukkanlı), “İkna için sahip olduğumuz kurumsal özgüven vardır”; K5 (Mükemmeliyetçi Melankolik), “O biraz insanın kişiliğiyle, alakalıdır. İdare ve müdüriyetin verdiği ağırlıkla hareket ettiğim olur ... İdarenin o gücünü de kullandığımız olur bazen”; K9 (Popüler Optimist, Barışçıl Soğukkanlı), “Tabi devleti temsil ettiğimiz için onun gücünü hissediyoruz”; K14 (Mükemmeliyetçi Melankolik), “Devletin de işlerini aksatmadan genelde çözüm odaklı yaklaşırız”; K16 (Güçlü Klorik), “Kurum menfaatine davranırım”; K19 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Güçlü Klorik), “Devlete ve mevzuata bağlı olduğumuz için burada usul ve esas temelli hareket ediyoruz” ifadelerini kullanmışlardır.

Yöneticilerin rekabetçi ve işbirlikçi stratejileri duruma göre değişik biçimde yöneldikleri toplamda 28 kodlamayla en fazla tekrarlanmışır. Katılımcılardan K2 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Güçlü Klorik, Barışçıl Soğukkanlı), “Duruma göre değişebilir”; K15(Mükemmeliyetçi Melankolik, Barışçıl Soğukkanlı), “Tabi o duruma göre değişir”; K15 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Barışçıl Soğukkanlı), “Güç dengesine göre değişir”; K8 (Güçlü klorik, Mükemmeliyetçi Melankolik), “Dengeyi gözetmek gerekir”; K19 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Güçlü Klorik), “Genelde herkese anladığı dilden konuşmaya çalışıyorum”; K9 (Popüler Optimist, Barışçıl Soğukkanlı), “Kurum içi genellikle işbirlikçi bir tavrımız vardır ama dışarıdan örneğin medikal şirket temsilcilerine karşı rekabetçi bir tavra sahibiz”; K1 (Mükemmeliyetçi Melankolik), “Tedarikçilerle daha pazarlıkçı, personelle daha uzlaşmacı ve empati duygusunu kullanarak”; K12 (Güçlü Klorik) “Özel sektör kamuya göre farklıdır” ifadelerini kullanmışlardır.

Müzakere tıkanınca hangi yöntemleri kullanırsınız? Sorusuna alınan cevaplar Şekil 3’te aşağıda verilmiştir.

Şekil 3. Müzakere Tıkanınca Kullanılan Taktiklerin Kişilik Tipleri ile İlişkisi



Şekil 3’de katılımcıların kişilik tiplerinin müzakere tıkanınca başvurdukları yöntemlere etkileri görülmektedir. Katılımcıların işbirlikçi müzakere 22, rekabetçi müzakereye 22 eşit düzeyde kodlama görülmektedir. Mükemmeliyetçi melankoliklerin (10) Barışçıl soğukkanlılar (5) ve popüler optimist (2) kişilik özellikleri gösterenlerin işbirlikçi, Güçlü kloriklerin (8) rekabetçi tavırlar sergiledikleri görülmektedir.

Yöneticilerin *işbirlikçi stratejilerden* zamana bırakma (10) onaylamam ama hayır da demem (4), kapsamlı örnekler vererek açıklamalar yaptıkları (2) duruma göre zamana bıraktıkları (2), ortamı yumuşatmaya çalıştıkları (1), kesin ve keskin ifadelerden kaçındıkları (1), ara verdikleri veya espriye yöneldikleri anlaşılmaktadır.

Rekabetçi stratejilerde doğruluğuna inanıyorsam taviz vermem (4), sonuna kadar uğraşırım (4), duruma göre kestirip attığımız olmuştur (3), yetkilerimin sınırlı olduğunu söylerim (2), karşımdakilere doğru bakmamayı tercih ederim (2), açık açık olmaz derim (2), bir üst yöneticiden çözerim (2) topu karşı tarafa atarım (1), sorular sorarım (1), otoriteyi gösteririm (1) kodlama yapılmıştır.

Konuya ilişkin katılımcılardan K1 (Mükemmeliyetçi Melankolik), “Biraz daha ortamı yumuşatmaya çalışırım. Keskin ve kesin ifadeler kullanmam”; K2 (Barışçıl Soğukkanlı, Güçlü Klorik, Barışçıl Soğukkanlı), “Olayı zamana bırakırım. Bu konuda karşı tarafın dediğini onaylamam ama bir şey de demem. Kabul etmem ama zamana bırakırım”; K17 (Güçlü klorik, Mükemmeliyetçi Melankolik, Barışçıl Soğukkanlı), “Olayı zamana bırakırım çünkü bazen tartışma ortasında hayır demek tartışma oluşturur. Haklıyken de haksız olabilirsiniz. O yüzden anlık hayır demem gerekmezse zamana yayıp onlara hayır dedirtirim”; K3 (Güçlü Klorik) “Topu karşı tarafa atarım”; K7 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Barışçıl Soğukkanlı), “Çok taviz vermem, benim fikrim sabitse veya doğru olduğuna inanıyorsam. Onu yaparım.” K10 (Popüler Optimist, Barışçıl Soğukkanlı, Mükemmeliyetçi Melankolik) “Espri yaparım genelde bir fıkra anlatırım”; K12 (Güçlü Klorik) “Yetkilerin sınırlı olduğunu belirtiriz. Bazı şeylerin bizi aştığını söyleyebiliriz. Görüşme tıkanığında genellikle karşımdakine bakmamayı tercih ederim”; K13 (Güçlü Klorik), “İşin durumuna göre değişir. Zamana bıraktığımız da olur kestirip attığımız şeyler de olur”; K15 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Barışçıl Soğukkanlı), “Nasil tıkanmışa göre yönlendirme yapılmalıdır. Belki yeni bir konu belki yeni bir bakış açısı oluşturmak gerekebilir. O an evet diyemeyeceksek zamana bırakır tekrar değerlendiririz”; K19 (Mükemmeliyetçi Melankolik, Güçlü Klorik), “Sonuna kadar ikna için uğraşırım, eğer ikna olmuyorsa tam tersi agresiflik varsa toplantı burada bitmiştir çıkabilirsiniz diyorum. Orada otoriteyi gösteririm. Düşünelim der zamana yayarım ... Mesela üstümle bir konu tıkanı. Israr ve tekrar etmem, tamam ... derim.

Ondan sonra aradan biraz zaman geçirip, uygun bir zaman bulduğumda tekrar gündeme getirmeye çalışırım. İkincide de oluyorsa üçüncüyü denemem ama ikinciye kesinlikle denerim” ifadelerini kullanmışlardır.

5. SONUÇ

Çalışmada kamu sağlık kuruluşlarında yöneticilerin kişilik tipleri ile müzakere süreci arasındaki ilişki araştırılmıştır. Konya- Karaman istatistik bölgesinde 19 yöneticiyle yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılan yöneticilerin demografik özelliklerinden yaş $\bar{x}= 47,36$ çalışma süresi $\bar{x}=11,21$ olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin orta yaşa grubunda ve tecrübeli oldukları görülmektedir

Katılımcıların 5'inin kesin sınırlarla güçlü klorik kişilik tipinin özelliklerine sahip olduğu, 4'ünün ise mükemmeliyetçi melankolik yapıda olduğu gözlemlenmektedir. Geri kalan 10 katılımcının güçlü klorik, mükemmeliyetçi melankolik, barışçıl soğukkanlı ve popüler optimist özelliklerin birlikte görüldüğü harmonik bir yapı göstermektedir. Müzakere türlerinin kullanımı açısından katılımcılar ele alındığında yalnızca birinin işbirlikçi, kalan 18 katılımcının ise işbirlikçi ve rekabetçi stratejileri birlikte kullandığı görülmektedir. Yalnızca bir katılımcının tamamen işbirlikçi tutum sergilemesi, müzakere sürecinin işbirlikçi tutumdan pozitif ve anlamlı olarak etkilenmesinden kaynaklı olması muhtemeldir (Erkuş, 2008). Yaş değişkeninde meydana gelen artışlar müzakerelerde daha işbirlikçi bir tutumla ilişkilendirmektedir (Erkuş ve Tabak, 2008). Müzakere süreçlerini açısından yönetici davranışlarını ele alan başka bir çalışmada ise başarılı sonuçlanan müzakerelerde yöneticiler, işbirlikçi stratejilerine sıklıkla başvurduğunu ifade etmektedir (Özarallı, 2015). Geriye kalan katılımcılar açısından ise müzakere stratejileri bakımından durum ve koşullara göre hareket edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular literatürde yer alan kısıtlı çalışmayla örtüşmektedir.

Müzakere öncesi gerçekleştirilen hazırlıklar bakımından katılımcılar ekseriyetle gündem veya konuşulacak, tartışılacak konu açısından kendilerince hazırlıklar yapmaktadır. Özarallı tarafından 2015 yılında yerli ve yabancı şirketlerde sık sık müzakereler gerçekleştiren 24 yöneticiden elde edilen sonuçlara göre hazırlık aşamasında genellikle kendilerine ve karşı tarafa ait önemli taviz noktalarını önceden öğrenmek, bu konular açısından bilgi toplamak ve alternatif planlar belirlemek konusunda hazırlık yapılmaktadır (Özarallı, 2015). Müzakerede karşı tarafın kişilik özellikleri ve müzakere tarzları hakkında ön bilginin müzakerede iletişim mekanizmalarının kullanımında dolaylı etkisi olduğu, sonuç ve memnuniyet üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Alves de Moura ve Costa, 2018). Çalışmalar, rakip hakkında bilgi sahibi olmanın genel olarak müzakere sonucunu iyileştirdiğini göstermektedir (Pucha ve Paruchuri, 2020). Çalışmamızda ayrıca müzakerenin planlı veya plansız bir şekilde gerçekleşmesi hazırlık sürecini etkilediği verilerine ulaşılmıştır. Planlı ve katılımcının tasarrufunda olan müzakere durumlarında sabah saatleri tercih edilmektedir.

Müzakere konusunda eğitim durumuna bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun yönetim, müzakere, protokol kuralları konularında eğitim almadıkları tespit edilmiştir. Kızılgöl (2013) bağımsız denetçilerinin müzakere stratejilerini incelemiş ve müzakere tekniklerini bilen aynı zamanda kullanan bağımsız denetçilerin bu konuda eğitim almadıklarını ortaya koymuştur. Bu konudaki çeşitli çalışma sonuçları müzakere bakımından bireyler eğitim verilmesi gerektiğini ayrıca yalnızca sistematik bir çabanın ürünü olan eğitimlerle ilerlemenin sağlanacağını belirtmektedir (Uçan, 2014; Yıldırım vd., 2020). Müzakere teknikleri açısından mevcut durum ele alındığında sürecin daha çok kişisel birtakım özelliklere ve mesleki tecrübelerle dayandığı kanaati ortaya çıkmaktadır.

Müzakere sürecinde karşı tarafı ikna etmek için başvurulan yöntemler ve kişilik tipleri arasındaki etkileşim incelenmiştir. Bu bağlamda mükemmeliyetçi melankolik ve güçlü kloriklerin rekabetçi bir tutum sergiledikleri, barışçıl soğukkanlı ve popüler optimistlerin ise işbirlikçi eğilimlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Yıldız vd. (2012)'nin kişilik tipi ve olumlu sosyal davranış gösterme arasında farklılık göstermediğini bildirmektedir. Sığırı vd. (2010) ise sigortacılık sektöründe yaptıkları çalışmada kişilik özellikleri ile müzakerecilik yeteneği arasında alt boyutlarda doğrusal ilişki belirlemişlerdir. Her iki çalışma da elde edilen bulgularla karşılaştırıldığında bulguların kısmen desteklendiği görülmektedir. Çünkü çalışmada elde edilen verilerden kişilik tipleri ve müzakere yönelimleri arasında kesim ayırım yapılacak kadar net bulgulara erişilememiştir. Taşçı ve Eroğlu (2007) yöneticilerin kişilik özellikleri ile ikna ve etkileme taktiklerinin bazıları arasında değerlendirilmeye değer ilişki bulduklarını bildirmektedir. McCannon (2017) müzakerecilerin kişilik özelliklerinden etkilendiğini ifade etmektedir. Sharma vd. (2018) müzakerecilerin kişilik özelliklerinin müzakere performansını etkilediğini söylemektedir. Sass ve Liao-Troth, (2015) kültür, kişilik, deneyim ve demografik değişkenlerin müzakereye olumlu ve olumsuz etkilerinin olabileceğini bildirmektedir. Bulgular çalışmayı destekler niteliktedir. Ma (2008) ise kişilik ve müzakere konusunda yapılan çalışmalarını değerlendirdiği makalesinde benzer çelişkili bulguların

varlığını dile getirmektedir. Kurumsal dinamikler ele alındığında katılımcıların kişilik özelliklerinden daha ziyade kurum menfaatleri için gereken şekilde davranış sergileme eğilimleri daha çok ön plana çıkmaktadır. Kamu ve özel sektörde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma sonucuna göre, müzakereye kamu ve özel sektör açısından belirgin farklılıklar bulunmamaktadır. Kamu çalışanlarının müzakerelerde daha yaratıcı bir yaklaşım benimsedikleri rapor edilmektedir (Erkuş ve Tabak, 2008). Etik olmayan müzakere taktikleri algısı bakımından kamu çalışanlarının daha tutucu bir eğilimde algıya sahip olduğu bunun yanı sıra hukuki davranma zorunluluklarının, algılarına doğrudan etkide bulunduğunu ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Topcu, 2018). Sınırlı sayıdaki literatür bilgisi çalışmanın bulgularını desteklenmektedir.

Katılımcıların kişilik tiplerinin müzakere tikanınca başvurdukları yöntemlere etkileri görülmektedir. Mükemmeliyetçi melankolik kişilik tipine sahip katılımcıların işbirlikçi, güçlü klorik katılımcıların ise rekabetçi stratejileri kullandıkları görülmektedir. Sağlık sektöründe 468 çalışanla gerçekleştirilen ve kişilik özelliklerinin politik yeteneğe etkisini ortaya koymayı amaçlayan bir çalışmada yöneticilerin politik yeteneklerindeki %62 oranındaki değişimin yönetici kişilik özelliği tarafından açıklandığı ifade edilmektedir (Çoban ve Deniz, 2021). Bir başka çalışmada ise 25 şube müdürüne yaratıcı dram yöntemi ile kişilik tiplerini kavrama becerileri kazandırılmaya çalışılmıştır. Katılımcılar çalışma sonunda kişilik tiplerini bilmenin çalışma hayatında iletişimi ve verimi arttıracaklarını ifade etmiştir (Tiryaki ve Aytaç, 2013). Çalışmamızda elde edilen sonuç bakımından müzakerenin tıkanması halinde güçlü kloriklerin daha rekabetçi stratejilere eğilimlerinin artış gösterdiği, rekabetçi stratejilere yönelen mükemmeliyetçi melankoliklerin ise yeniden işbirlikçi stratejilere dönüş yaptıkları gözlemlenmiştir.

Araştırmada kurumsal dinamiklerin müzakere süreçlerinin doğasını belirlemede ön plana çıktığı bulgularına erişilmiştir. Kurumsal dinamiklerle birlikte kişilik tipleri müzakerelere işbirlikçi veya rekabetçi stratejilerin kullanımı açısından etki etmektedir. Bütün kişilik tipleri işbirlikçi ve rekabetçi stratejileri zaman zaman kullansalar dahi güçlü kloriklerin ve mükemmeliyetçi melankoliklerin rekabetçi tutumlara daha yakın olduğu, popüler optimist ve barışçıl soğukkanlıların ise ekseriyetle işbirlikçi tutum sergiledikleri görülmüştür.

Çalışma bulgularından elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde hem bilimsel hem de sahaya yönelik bir dizi önerilerde bulunulabilir. Bunlardan ilki kişilik tiplerinin belirli eğilimlere sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle yönetim kademelerinde kişilik tiplerinin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, mikro düzeyde müzakere açısından makro düzeyde ise yönetim bilimi açısından anlamlı katkılar sağlayabilir. Kişilik tiplerini ele alan çalışmalara ağırlık verilmelidir. İkincisi ise katılımcılar yönetim kademelerinde yer almalarına ve sık sık müzakereler gerçekleştirmelerine rağmen bu konuda eğitimsizdir. Sektör ayrımı yapılmaksızın müzakereye yönelik eğitimler önerilmektedir. Eğitimlerle birlikte sektör paydaşlarının daha etkin ve verimli ilişkiler ortaya koyacağı düşünülmektedir. Son olarak müzakere konusunda gerçekleştirilecek çalışmalarda paydaşlar açısından konunun ele alınması önerilmektedir. Bu sayede yöneticilerin müzakereye yönelik literatürde hâkim olan tek boyutlu bir bakış açısının ötesinde farklı perspektiflerden de sürece bakma imkânı bulunmasının mümkün olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmada kamu görevlisi yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kamunun yanı sıra özel sektör dinamiklerinin ortaya konulamaması ve iki farklı yapı arasındaki ilişkinin incelenememesi çalışmanın genellenebilirliği açısından sınırlılık meydana getirmektedir. Ayrıca araştırma kapsamındaki on dokuz katılımcıdan onuna ait kişilik tipinin harmonize yapıda olması, kişilik tiplerine ait net çıkarımların ortaya konulmasını zorlaştırmaktadır.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Altarawneh, G. A., Hassanat, A. B., Tarawneh, A. S., Carfi, D. ve Almuhaimeed, A. (2022). Fuzzy win-win: A novel approach to quantify win-win using fuzzy logic. *Mathematics*, 10(6), 1–17. <https://doi.org/10.3390/math10060884>
- Alves de Moura, J. ve Costa, A. P. C. S. (2018). Personality traits and negotiation style effects on negotiators' perceptions in a web-based negotiation. *Journal of Organizational and End User Computing*, 30(2), 1–19. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.2018040101>
- Ateş A. (2020). Müzakere yaklaşımları bağlamında sert, yumuşak ve prensipli müzakerelerin analizi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 24(1), 111-126
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Boothby, E. J., Cooney, G. ve Schweitzer, M. E. (2023). Embracing complexity: A review of negotiation R-research. *Annual Review Of Psychology*, 74(1), 299–332. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-033020-014116>
- Carter, J. ve Carter, S. (2014). *The nature of negotiation*. A Few Words About Our Style and Approach. 1-33.
- Chapman, E., Miles E. W. ve Maurer T. (2017). A Proposed Model for Effective Negotiation Skill Development. *Journal of Management Development*, 36(7), 940–58 <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0002>.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A. ve Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 493–512.
- Çoban, R. ve Deniz, M. (2021). Yöneticilerin kişilik özelliklerinin politik yeteneklerine etkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 46, 375–396. <https://doi.org/10.30794/pausbed.872593>
- Çolak, Ç. H. (2020). *Lise öğrencilerinde sosyal medya bağımlılığı ve duygu düzenleme becerilerinin kişilik özelliklerine ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Davidai, S., White, M. W. ve Gregorich, G. (2022). The fear of conflict leads people to systematically avoid potentially valuable zero-sum situations. *Scientific Reports*, 12(1), 1–15. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-22849-y>
- Demir, C. (2012). *Kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Dubrin, A. (1993). *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness* (4. Baskı). Prentice Hall.
- Durna, U. (2005). A tipi ve b tipi kişilik yapıları ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 275–290.
- Ercan, M. S. (2020). *Değer yönelimlerinin müzakere tarzlarına etkisi üzerine bir araştırma*. Başkent Üniversitesi.
- Erkuş, A. (2008). Çatışma yönetim tarzlarının müzakere sürecine ve sonuçlarına etkisi üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 163–176.
- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2008). İş yaşamında müzakereler: Kamu ve özel sektör çalışanlarıyla ilgili karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 397–418.

- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri* (4. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Fells, R., Rogers, H., Prowse, P. ve Ott, U. F. (2015). Unraveling business negotiations using practitioner data. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(2), 119–136. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12050>
- Ferrari, B. (2013). *The executive's guide to better listening*, McKinsey Quarterly, 50-65. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-executives-guide-to-better-listening>
- Fisher, R. ve Ury, W. (1983). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (Düzenlenmiş Baskı). Penguin Books.
- Gerez, A. (2020). *Kamu ve özel sektör yöneticileri liderlik tarzı algısının müzakere stratejilerine etkisi: Konya İlindeki Bankalarda Bir Uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Kto Karatay Üniversitesi.
- Hart, E. ve Schweitzer, M. E. (2020). Getting to less: When negotiating harms post-agreement performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 156, 155–175. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.09.005>
- Higazee, M. Z. A. ve Gab Allah, A. R. (2022). The relationship between the political skills and negotiation behaviors of front-line nursing managers. *Nursing Forum*, 57(6), 1240–1248. <https://doi.org/10.1111/nuf.12772>
- Jaeger, A., Ma, Z. ve Anderson, T. (2002). The influence of personality on negotiation — A Canada- France comparison. Scholz, C. ve Zentes, J. (Ed.), *Strategic Management. Gabler Verlag* içinde (s. 263-282). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-84457-6_14
- Kızılgöl, Ö. (2013). *Bağımsız denetçi-müşteri firma ilişkilerinde kullanılan müzakere teknikleri: Bir araştırma* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Kün, U., Tuzcu, S. O. ve Ünlü, A. (2013). Kişileri tanıma ve iletişim becerisi. M. Buçak, M. Dağlar, E. Doğan, ve F. M. Harmancı (Ed.), *Güvenlik sektöründe operasyonel yöneticilik* içinde (s. 177–208). Nobel Yayınevi.
- Lee, F. ve Wu, W. (2011). The relationships between person-organization fit, psychological climate adjustment, personality traits, and innovative climate: evidence from taiwanese high- tech expatriate managers in asian countries. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6415–6428. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1577>
- Littauer, F. (1995). *Kişiliğinizi tanıyın* (1. Baskı). Sistem Yayıncılık.
- Ma, Z. (2007). Competing or accommodating? An empirical test of chinese conflict management styles. *Contemporary Management Research*, 3(1), 774-790.
- Ma, Z. (2008). Personality and negotiation revisited: toward a cognitive model of dyadic negotiation. *Management Research News*, 31(10), 774-790. <https://doi.org/10.1108/01409170810908525>
- Majer, J. M., Schweinsberg, M., Zhang, H. ve Trötschel, R. (2022). Conflict strength: Measuring the tension between cooperative and competitive incentives in experimental negotiation tasks. *Collabra: Psychology*, 8(1), 1–17. <https://doi.org/10.1525/collabra.35330>
- McCannon, B. C. ve Stevens, J. (2017). Role of personality style on bargaining outcomes. *International Journal of Social Economics*, 44(9), 1166–1196. <https://doi.org/10.1108/IJSE-01-2015-0008>

- McGuire, S. J. J. ve Drost, E. A. (2022). A framework for facilitating acquisition and improvement of negotiation skills by business students. *International Conference on Higher Education Advances*, 75–82. <https://doi.org/10.4995/HEAd22.2022.14450>
- Neale, M. A., ve Bazerman, M. H. (1992). Negotiating rationally: The power and impact of the negotiator's frame. *The Executive*, 6(3), 42–51.
- Okutan, E. (2010). *Kişilik özelliklerinin tükenmişliğe etkisi: Bir örnek olay incelemesi* [Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Özarallı, N. (2015). Müzakere sürecine bakış: Türk yöneticileriyle nitel bir çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 135–154.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 151–172.
- Pelit, E., Türkmen, F. ve Yarmacı, N. (2010). Turizm sektöründeki işgörenlerin kişilik özelliklerini değerlendirmeye yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 9–16.
- Pucha, S. N., ve Paruchuri, P. (2020). Inferring personality types for better automated negotiation. *Group decision and negotiation: A multidisciplinary perspective* içinde (s. 149–162). Toronto, Canada. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48641-9_11
- Robbins S. P., (2005). *Organizational behavior* (11. Baskı). Pearson Printice Hall.
- Sass, M. ve Liao-Troth, M. (2015). Personality and negotiation performance: The people matter. *Journal of Collective Negotiations*. 1- 45. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2549992>
- Sharma, S., Anger Elfenbein, H., Foster, J. ve Bottom, W. P. (2018). Predicting negotiation performance from personality traits: A field study across multiple occupations. *Human Performance*, 31(3), 145-164. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1481407>
- Sıgır, Ü., Şişman Ayanoğlu, F. ve Gemlik, H. (2010). Çalışanların kişilik özellikleri ile müzakerecilik yetenekleri arasındaki ilişkinin analizi: Sigortacılık ve lojistik sektörlerinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 0(5), 101- 121.
- Silah, M. (2005). *Sosyal psikoloji davranış bilimi* (2. Baskı). Seçkin Yayınevi.
- Soysal, A. (2008). Çalışma yaşamında kişilik tipleri: Bir literatür taraması. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(1), 4–19.
- Taşcı, D. ve Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 533-546.
- Thompson, L. (2001). *The mind and heart of the negotiator* (2. Baskı). Prentice-Hall.
- Tiryaki, F. ve Aytaç, M. (2013). Farklı kişilik tiplerinin incelenmesinde yaratıcı drama yönteminin kullanımına ilişkin katılımcı görüşleri. *Tarih Okulu Dergisi (TOD)*, 6(16), 605–626.
- Tolan, B., (1991). *Aile, cinsiyet ve cinsel roller, aile ansiklopedisi*. T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Yayınları.

- Topcu, M. K. (2018). Kamu sektörü çalışanları örnekleminde etik olmayan müzakere taktiklerinin algılanmasına yönelik alan araştırması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(23), 99–123.
- Uçan, M. Y. (2008). *Müzakere Yönetimi ve Bir Model Denemesi* [Doktora Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Uçan, M. Y. (2014). Müzakereci olarak yönetici asistanı: Yeni bir kariyer mi ? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(3), 379–395.
- Uçan, M. Y. ve Yarengümeliolu Aydın, D. (2018). Sekreterlerin ve asistanların müzakere tarzları: Isparta il merkezindeki özel hastanelerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(21), 73–87. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.337090>
- Uğur, A. ve Okutan, E. (2018). Kişilik; tanımı, boyutları, etki faktörleri ve tipolojisi. E. Erdoğan (Ed.), *Sakarya Üniversitesi çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri/ Seçme Yazılar-II* içinde (s. 1-31). Sakarya Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196–211. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2006.0032.x>
- Yetkin, Y. (2022). Örgütlerdeki işgörenlerin kişilik tiplerinin kurumsal itibar algılarına ve stratejik liderlik davranışlarına etkisi. *Journal of Recreation and Tourism Research /JRTR*, 9(3), 38–60.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Nitel araştırma yöntemleri* (8.Baskı). Tıpkı Basım.
- Yıldırım, M. C., Kaya, A., Balay, R. ve Yılmaz, S. (2020). Okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin bir analiz. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(8), 2277–2289.
- Yıldız, S., Taştan Boz, İ. ve Yıldırım, B. F. (2012). Kişilik tipi ile olumlu sosyal davranış arasındaki ilişki: Marmara Üniversitesi öğrencileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 215-233.
- Yu, C. C. ve Luo, J. H. (2022). Fuzzy topsis framework for promoting win-win project procurement negotiations. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.968684>
- Yun, D. ve Jung, H. (2022). Anger expression in negotiation: The effects of communication channels and anger intensity. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879063>