# DEĞİŞEN DÜNYADA YÖNETİCİ ASİSTANININ ETKİNLİĞİNDE VE ETKİLİLİĞİNDE MÜZAKERE YETENEĞİNİN ROLÜ

## Murat Yusuf UÇAN[[1]](#footnote-1)

# ÖZET

Hızlı değişimin yaşandığı toplumlarda organizasyon ve yönetim alanında da değişimler hızlı olmaktadır. Geleneksel yönetim ve yönetici anlayışındaki yetersizlikler çağdaş yönetim ve yönetici yaklaşımlarının doğmasına neden olmuştur. Yönetim ve yönetici yaklaşımlarındaki değişimlere paralel olarak onun yardımcısı ve ikame edicisi konumunda olan yönetici asistanının mesleğinde de değişimler olmaktadır. Değişim hızıyla birlikte, karmaşıklaşan bilgi temelli organizasyon ve yönetim işleyişi ve yapısı aynı zamanda çatışmaların da artmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmada, yönetici asistanı, klasik sekreterlik kalıplarının dışına çıkarak, bilgi çağının ve bilgi çağı organizasyonlarının yönetiminde gerektirdiği rolleri etkin ve etkili kullanabilmesinde önemi gittikçe artan müzakere yeteneği rolünün kazandırılması amaçlanmıştır.

İlk önce, bilgi çağının organizasyonunun yönetiminde yönetici asistanın rolleri, bu rollerin tanımlanması ve bu rolleri etkin ve etkili kullanmasında müzakere yeteneğinin rolü açıklanacaktır.

Sonuç olarak, yönetici asistanı mesleğindeki başarısı üçlü bir ilişki içerisinde yer alan -kendisi, yöneticisi ve organizasyonu- ajandasında neye sahip olduğunun farkına vararak, neye ihtiyacı olduğunu bilmesini sağlayacaktır.

***Anahtar Kelimeler:*** *Yönetici Asistanı, Müzakere, Yönetim, Değişim, Çatışma*

# THE ROLE OF ABILITY NEGOTIATION EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF EXECUTIVE ASSISTANT’S IN THE CHANGING WORLD

# ABSTRACT

In rapid changing societies rapidly are and also changes the field of organization and management. Modern management and manager approaches have given rise to insufficiency traditional management and manager understanding. In parallel with changes in management and manager approaches is and also changes his assistant and substituent position executive assistant’s profession. With the speed of change, complexity a knowledge-based organization and management process and structure also causes to an increase in conflict.

In this study, executive assistant, classic secretarial patterns that go beyond, the information age and information age organizations’ the roles required for the efficient and effective management of organizations be using to teach an increasingly important role in the ability to negotiate.

First, the executive assistant's role in the management of the organization of the information age, these roles have been defined and explained the role of these roles effectively and efficiently its using ability to negotiate.

As a result, the executive assistant profession in the success of a relationship with a triple agenda-itself, the manager and the organization by recognizing that what we she/he has, will know what she/he needs.

***Key Words:*** *Executive Assistant, Negotiation, Management, Change, Conflict.*

1. **GİRİŞ**

Geleneksel yönetim ve yönetici anlayışındaki yetersizlikler çağdaş yönetim ve yönetici yaklaşımlarının doğmasına neden olmuştur.(Tutar, 2007: 43) Bilgi çağının organizasyonunun yönetiminde yönetici asistanının rolleri yöneticinin rolleriyle paralellik gösterir ve göstermelidir. Yöneticinin yardımcısı ve ikame edicisi konumunda olan yönetici asistanının mesleki değişimi yönetici gelişiminin önünde yer almalıdır. Değişim hızıyla birlikte, karmaşıklaşan bilgi temelli organizasyon ve yönetim işleyişi ve yapısı aynı zamanda çatışmalarında da artmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmada ilk önce yönetici rollerindeki değişime paralel olarak yönetici asistanın yeni kimliği ve onun rolleri tanıtılacaktır. Daha sonra bu rolleri etkin ve etkili olarak kullanılmasında önemli olan müzakere rolü açıklanacaktır. Yönetici asistanının ajandasında yer alacak olan kendisi, yöneticisi ve yönetim ilişkisinin dengesi bu rolle sağlanacaktır.

1. **YÖNETİCİ ASİSTANININ ROLLERİ**

Bilgi çağının organizasyonunun yönetiminde yönetici asistanının rolleri yöneticinin rolleriyle paralellik gösterir ve göstermelidir. Yöneticinin yardımcısı ve ikame edicisi konumunda olan yönetici asistanının mesleki değişimi yönetici gelişiminin önünde yer almalıdır.

Yönetimi, organizasyon kaynaklarını (insan, finans, fiziksel ve bilgi) organizasyon amaçlarını başarmak için bir dizi aktivitelerle (planlama ve karar verme, organize etme, yönetme, kontrol) en iyi ve en kısa zamanda başarma süreci (Griffin, 1993: 5; Beach, 1965: 3; Torrington vd., 1983:137; Daft, 1997: 5) olarak tanımlanabilinir. Yönetici, organizasyon içinde tüm bu faaliyetlerin ve kaynakların en iyi kombinasyonunu, yönetim süreci içerisine taşıyacak önemli sorumluluğa sahip kişidir.( Tor rington vd., 1983: 145; Beach, 1965: 382; Griff, 1993: 6; Huse, 1980:5),

Birçok yönetici aynı zamanda bir veya daha fazla faaliyetlerle meşgul olabilir. Yöneticiler farklı düzeyde ve farklı alanlarda yer alabilmektedirler.

Seviye açısından; en tepede, ortada ve birinci basamakta yer alabilirler. Alan açısından; pazarlama, finans, operasyon, insan kaynakları, idari ve diğer özel alanlar(uluslararası ilişkileri, ar-ge gibi) olarak da ayrılabilir.( Torrington vd., 1983: 145; Drucker, 1985:610; Griff, 1993: 11-14; Huse, 1980: 35).

Birçok yönetici, çeşitli yetenek, kabiliyet, eğitim ve tecrübelerine göre yönetim kademelerindeki çeşitli pozisyonlarda yerini alabilmektedir. Dolayısıyla yöneticinin mesleki ve organizasyonundaki işlevine paralel olarak yönetici asistanının mesleki ve organizasyondaki işlevide belirlenmektedir. Yöneticin yardımcısı ve ikame edicisi konumunda olan bu işlevleri etkin ve etkili şekilde yerine getirebilmesinde yöneticinin rollerini iyi kavrayabilmeli ve kendisinde göstermelidir.

Yöneticiler, yönetim içerisinde genel olarak **on temel rolü** oynamaya sahiptir. Bunlar; (Beach, 1965: 383; Huse, 1980:26-34; Daft, 1997: 20-21; Griff, 1993:16-19).

1. **İnsanlar arası ilişkilerdeki rolleri:** Yöneticinin mesleğinde diğer insanlarla etkileşim kurulmasını sağlayan bu rolleri;
2. Belirli kademedeki görevini(temsilcilik)yapmasıdır. Örneğin, yeni bir tesisin açılışında kurdele kesme gibi. Bu görevleri daha çok törensel ve sembolik işlev taşır.
3. Liderlik rolüdür. Bu rol işe alma, eğitim ve çalışanların motivasyonu gibi verimliği artıran aktivitedir. Bir yönetici resmi veya gayri resmi olarak bir işin nasıl yapılacağını göstererek yönetir.
4. Farklı organizasyonlar veya farklı bölümler arasında iletişim ve koordinasyon ilişkisini içeren bir irtibat rolü de bulunur. İki proje grubunun faaliyetlerinin koordine edilmesi örnek olarak verilebilir. Örneğin, IBM ve Apple şirketleri son zamanlarda yeni teknoloji geliştirilmesinde işbirliği antlaşması yapmıştır. Bu çerçevede her bir şirketin temsilcileri yeni çalışmaların koordinesi için düzenli olarak bir araya gelmiştir.
5. **Bilgi rolleri**: Bilgi toplamak ve yaymak açısından stratejik bir nokta olarak bu rollerin yürütülmesi sürecidir. Bunlar;
6. Organizasyonun gelişimini veya sürecini önemli olarak kontrol etme, izleme faaliyeti rolü: Bu rol bilgileri aktif olarak toplayan ve değerlendiren bir süreçtir. Yönetici astların sorularına cevap vererek yanlış bilgilerin giderilmesinde ve yeni bilgilerin haberdar edilmesinde rol oynar. Ayrıca kendi sektöründeki gelişmeleri takip eder.
7. Bilgi alışverişi faaliyeti: Gerek teşkilat içerisinden gerekse teşkilatın dışarısından bilgi odaklı işlevidir. İzleme işi ile bilgi alışverişi rolleri birlikte değerlendirildiğinde, yönetici, iletişim açısından organizasyonun zincirinde hayati bir rolü bulunur. Yeni organizasyon girişimini özetleyen bilgilerin gönderilmesi örnek olarak verilebilir.
8. Konuşmacı işlevi: Bu rol daha çok dışsal iletişim üzerine odaklanır. Organizasyon dışındaki organizasyonlara ve bireylere resmi olarak bilginin aktarılmasını sağlar. Büyüme planlarını tartışmak için bir konuşma yapmak örnek olarak verilebilir.
9. **Karar rolleri**: Bilgi rolleri karar rollerinin başarısında etkilidir.
10. Değişim rolü: Organizasyon sürecinin ve işleyişinin sağlanması rolüdür. Girişimcilik rolü olarak da adlandırılan bu işlev yöneticinin değişim işlevini yerine getirmesidir. Literatür ışığında bu çalışmada bu rol değişim rolü olarak adlandırılacaktır. Çünkü her bir girişimcilik rolü değişimdir. Yenilik için yeni fikirlerin geliştirilmesi örnek olarak verilebilir.(Uçan 2003: 50-55; Uçan 2010: 173-180)
11. Çatışmayı çözme rolü: Kargaşalığın (Kaosun) önlenmesi de denilebilir. İki ast arasındaki amaç anlaşmazlığının çözümlenmesi örnek olarak verilebilir.
12. Kaynak dağıtımı ve yeni kaynak bulunması rolü: Organizasyon amaçlarını etkin sağlayabilmesinde bütçenin oluşturulmasındaki talepleri(personel alımı, maaşların arttırılması,) gözden geçirmesi ve gerekirse yeniden düzenlemesi işlevi olduğu gibi yeni kaynakların(organizasyonun yeni bir sektöre girmesi gibi) bulunması işlevini de içine almaktadır.
13. Müzakere rolü: İki ast arasındaki bir anlaşmalıkta arabuluculuk veya destek için başka bir bölüm ile müzakere edebilir. Bu rol iki taraf arasında anlaşmayı sağlamaktır. Değişim ve çatışmayı çözme rollerinin başarısında önemli bir rol olarak görünür. İleri sayfalarda bu rol ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

Yönetici açısından tüm bu roller onun mesleki etkinlik ve etkililik yönünü de belirleyerek organizasyonun etkinlik ve etkililiğini de belirler. Veya terside doğrudur. Etkinlik basitçe en az girdi, en yüksek çıktı ilişkisidir. Etkililik ise doğru şeyler yapma yani amaçlara ulaşmadır. Kaynakların en doğru şekilde ve israf edilmeden kullanılması ile birlikte, doğru işlerin başarılması da aynı oranda önemlidir. Kısaca en az çabayla amaca ulaşma niyeti olması, yönetimin başarısını gösterme bakımından gereklidir. (Daft, 1997: 6; Koontz ve Donnell, 1968:1; Certo vd., 1990: 167).

Bu rollerin yansımasında ve başarılmasında yöneticinin yetenekleri de önemlidir. Klasik olarak yöneticinin üç önemli yeteneği sıralanmaktadır. Bunlar; Teknik, insanlar arası ilişkiler ve soyut yeteneklerdir. Yönetim düzeylerindeki görevleri bu yeteneklerin önemi belirlemektedir. Bu yeteneklerin kullanılmasında ve kazanılmasında yöneticinin eğitimi ve deneyimi önemlidir ( Griff, 1993: 14-15, 19-20). Dolayısıyla eğitim kurumları yani üniversiteler daha bir önem kazanmaktadır.

Yönetici asistanının bu anlamda yeni kimliğine kazandırılması gerekir. Bu değişim yönetim ve yönetici yaklaşımlarındaki değişime uygun olarak belirlenmelidir. Yöneticinin temel on rolüne uygun olarak yönetici asistanının rollerinin belirlenmesi gerekecektir. Bu rolleri değişim ve çatışmaların yönetilmesinde kullanılacak müzakere rolünün çerçevesinde belirlenecektir.

Yönetici asistanının kimlik değişimini Tablo 1’de özetlenmiştir. Yönetici asistanının kimlik değişimi Hill (2008: XIX) tarafından yöneticilerin kimlik değişiminden ilham alınmış ve yeniden düzenlenerek yönetici asistanının kimlik değişimi oluşturulmuştur.

Tablo 1: Yönetici Asistanının Kimlik Değişimi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Eski Kimlik (Çözülme-Geçerli durum )** | **Yardımcı Rol (Taşıma)** | **Yeni Kimlik****(Dondurma-Gelecek Durum)** |
| İşi bizzat yapar ve uzmandır. | **Müzakere rolü** | İşi ve gündemi belirler ve yönlendirir. |
| Somut teknik görevleri doğrudan yerine getirir. | Yönetim kaynakları ile yönetim amaçları arasındaki sürecin oluşturulmasını koordine der. |
| Statünün gücü görevlerle bağlıdır. | Statünün gücü değişim ve yenilikle doğrultusunda yönetim ve organizasyonun geliştirilmesine bağlıdır. |
| Bireysel bir aktördür. | İlişki(organizasyonun tümünden oluşan) ağı kurar. |
| İşin çoğunu kendi çabalarıyla yapar. | İşleri mesleğinin getirmiş olduğu otorite ile astları ve müzakere rolüyle diğer personel aracılığıyla yürütür. |
| Kimliği nispeten bağımsızlık olarak tanımlanır. | Kimliği yüksek ölçüde karşılıklı bağımlılıkla [[2]](#footnote-2)tanımlanır. |

Yönetici asistanının kimlik değişimi kişisel, organizasyon ve yönetici üçlüsünden oluşan ajandasında da değişiklerin yansıması olacaktır. Bu değişim mesleki ve kişisel gelişimine odaklandığı gibi organizasyonların gelişimini de kapsayacaktır. Çünkü yönetici asistanı, kişisel uzmanlık, deneyim ve eylemlerine dayanan bireysel düzeyden öte, organizasyondan ya da onun bir bölümünden resmen sorumlu olan bir yönetici gibi, kurumsal düzey açısından da sorumluluğu bulunmaktadır. Yöneticinin yardımcısı ve ikame edicisi olarak mesleğinin gelişiminde, artık sorumluluğu doğrudan teknik işlevler yürütmekten ziyade, organizasyonun tümünü kapsayan ilişkiler ağını yönetecek müzakere rolünü kullanacak bir meslek kimliğine odaklanmalıdır. Bu değişim kaçınılmaz bir durumdur. Değişime uyarlanmak ve hazırlanmak gerekecektir. Yöneticilerin kimliğindeki değişim onun vazgeçilmez bir unsurunu oluşturan yönetici asistanının kimlik değişimini daha da önemli kılmaktadır. Çünkü yönetici asistanı bir anlamda yöneticisinin mesleki koçu olarak onu yönlendirecek bir kimlik görünümüne kazanmalıdır. Müzakere rolü bu kimliği kolaylaştıracaktır. Yönetici asistanının temel rollerini yeni kimliğine göre oluşturmak gerekecektir. Bu çalışma aynı zamanda temel kişisel mesleki gelişimindeki eğitim ajandasını da belirleyecektir.

**Yönetici Asistanının Rolleri** (kendisi-yöneticisi-organizasyonu)

1. **Mesleki rolleri**: Organizasyon ve yönetim süreci faaliyetleri belirleyen, izleyen ve yeniden düzenlemedir. Roller:

1. Yönetim Rolü: Planlama, organize etme, yönetme, izlemedir. Kaynakların amaçlara göre belirlenmesini sağlama ve düzenlenmesi için stratejik, taktiksel ve eylemsel planların toplantılarını hazırlama süreci için organizasyonun tümüyle müzakereler yapmasıdır.
2. Raporlama Rolü: Bilgiye ulaşma, bilgiyi derleme, bilgiyi kullanma ve yeni bilgilerin paylaşılmasıdır. Kaynak ve amaç kombinasyonunda organizasyonun, bireylerin ve bölümler arasındaki değişim ve çatışmaları belirleme ve çözüm için müzakereler yapmasıdır.
3. Kendini Tanıma Rolü: Kendini tanıma neye sahip olduğunu bilerek neye ihtiyacı olduğunu karar vermedir. Özünde değişim vardır. Mesleki, yönetici ve kurumsal düzeyde ilişkilerin dengesini bu rol belirler. Kişisel gelişimim ne durumda? Yöneticimle nasıl daha iyi iletişim kurabilirim? Astlarım benim hakkımda ne düşünmekte? Nasıl etkili konuşabilirim? Gibi kendini tanımak için sorular sorarak değişimi olumlu yönde başarmaya çalışır. Müzakere rolünü iyi kullanabilmesindeki ilk adımdır.

2. **İnsanlar arası İlişkilerdeki Rolleri**: Yönetici asistanının mesleğinde diğer insanlarla etkileşim kurulmasını sağlayan bu rolleri;

1. Yöneticinin Temsilciği Rolü: Yöneticinin vitrin görevini yapar. Bu faaliyetler sembolik görünmektedir. Fakat yönetici asistanı için bir imaj durumudur. Hem yönetimi hem de yöneticinin imajını yansıtması açısından önemlidir. Bir açılışta yöneticiyi temsil etmesi örnek olarak verilebilir.
2. Yönetme(Liderlik) Rolü: Verimliliği arttırmak için astların, yöneticisinin hatta diğer çalışanların motivasyonu sağlayan aktivitelerdir. Çevreyi iyi tanımasının gerekli olduğu bu rolün başarısı için gereklidir. Diğer kişilerin ne ve nasıl düşündüğünü iyi bilmelidir. Müzakere rolünün başarısındaki ikinci adımdır.
3. İletişim Rolü: Farklı organizasyonlar veya farklı bölümler arasında etkileşim ve koordinasyon ilişkisini içeren bir irtibat rolüdür. İki proje ekibinin koordineli çalışmasında koordinasyonun sağlanması işlevleri örnek olarak verilebilir.

3. **Karar Rolleri** (**Kendin-i Yönet-me**: Kendin Tanı+Kendini Tanıma= Müzakere Rolünün Yönetimi): Mesleki ve insanlar arası ilişkileri rolleri ile karar rolleri etkileşim halindedir ki, bu rolleri;

1. Değişim Rolü: Organizasyon sürecinin ve işleyişinin sağlanması rolüdür. Girişimcilik rolü olarak da adlandırılan bu işlev yönetici asistanın değişim işlevini yerine getirmesidir. Bu literatür ışığında bu çalışmada bu rol değişim rolü olarak adlandırılacaktır. Çünkü her bir girişimcilik rolü değişimdir. Yenilik için yeni fikirlerin geliştirilmesi örnek olarak verilebilir.
2. Çatışmayı Çözme Rolü: Kargaşalığın (Kaosun) önlenmesi de denilebilir. İki ast arasındaki amaç anlaşmazlığının çözümlenmesi örnek olarak verilebilir.
3. Kaynak Dağıtımı ve Yeni Kaynak Bulunması Rolü: Organizasyon amaçlarını etkin sağlayabilmesinde bütçenin oluşturulmasındaki talepleri(personel alımı, maaşların arttırılması,) gözden geçirmesi ve gerekirse yeniden düzenlemesi işlevi olduğu gibi yeni kaynakların(organizasyonun yeni bir sektöre girmesi gibi) bulunması işlevini de içine almaktadır.
4. Müzakere Rolü: İki ast arasındaki bir anlaşmazlıkta arabuluculuk veya destek için başka bir bölüm ile müzakere edebilir. Bu rol iki taraf arasında anlaşmayı sağlamaktır. Değişim ve çatışmayı çözme rollerinin başarısında önemli bir rol olarak görünür. İleri sayfalarda bu rol ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

Yönetici Asistanının rolleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2: Yönetici Asistanının Rolleri

|  |  |
| --- | --- |
| Kategori | Rol |
| **1. Mesleki rolleri** | Yönetim Rolü |
| Raporlama Rolü |
| **Kendini Tanıma** Rolü |
| **2. İnsanlar arası İlişkilerdeki Rolleri** | Yöneticinin Temsilciği Rolü |
| Yönetme (Liderlik) rolü  (**Kendin Tanı**) |
| İletişim Rolü |
| **3. Karar Rolleri (Kendin-i Yönet-me: Kendin Tanı+ Kendini Tanıma): Müzakere yönetimi** | Değişim rolü |
| Çatışmayı çözme rolü |
| Kaynak dağıtımı ve yeni kaynak bulunması rolü |
| Müzakere rolü |

Yönetici asistanın temel rollerinin etkinliği ve etkililiğinde müzakere rolü dominant rol oynayacaktır. Aşağıdaki Şekil 1’ de bu ilişki özetlenmiştir.

Şekil 1: Yönetici Asistanının Rolleri ile Müzakere Rolü İlişkisi



1. **YÖNETİCİ ASİSTANI ROLLERİNİ ETKİN VE ETKİLİ BAŞARMASINDA MÜZAKERE ROLÜ**
	1. **Müzakere Nedir? Ne değildir?**

İnsanın bulunduğu her yerde değişim ve çatışma kaçınılmazdır. İki birey, iki grup veya birey- grup bir araya geldiği andan itibaren, fikir, değer, yöntem veya menfaatler zıtlaşmaya başlar. Bu durum, resmi ilişkilerde olduğu gibi aynı zamanda gayri resmi ilişkiler için de söz konusudur. Yaşam alanında(aile, okul, iş gibi) karşı karşıya kalacak birey ve gruplar vardır: Finans-insan kaynakları bölümleri, alıcı ve satıcı, sendika ve organizasyon yönetimi, iki devlet arası, ulusal ve uluslar arası organizasyonlar, ast-üst veya üst- üst gibi. Her biri kendi çerçevelerinden bakarak bulundukları durumu tanımlama eğiliminde olduğuna göre çatışma ve değişimin olmaması imkânsızdır. Oysa birbirinin karşıtı gibi görünen bu birey ya da gruplar faaliyetleriyle birbirini tamamlar. Çatışmayı veya değişimi yaratan karşı karşıya kalmaları değil, aralarında ki müzakere eksikliği veya yanlışlığıdır. (Uçan, 2008: 1). Müzakere kavramının ve onunla ilişkili olarak sürecin unsurlarının tanımlanmasında ve açıklanmasında çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu tanımlamaların her biri verildikten sonra, müzakere kavramının süreçsel yönden unsurları ve tanımlanması yapılacaktır.

Müzakere temelde genel bir insan faaliyeti olarak görülür. Satıcılarla yapılan faaliyetler, uluslararası ilişkilerdeki faaliyetler, organizasyonların içerisindeki ve diğer organizasyonlarla olan dış faaliyetler örnek olarak verilebilinir.(Lewicki vd., 1997: 1) Müzakere, iki taraf arasındaki görüş ve beklenti ayrılıklarını, tarafları tatmin edecek şekilde çözmeye yarayan, sürecin gerçek anlamda kazan-kazan yaklaşımı ile tamamlanmasını hedefleyen iletişim yöntemidir.(Gökçül, 2005: 23) Müzakere, bir kişinin yalnız başına halledemeyeceği bir konu ortaya çıktığında söz konusu olur; nasıl hareket edeceklerine ilişkin farklı görüşleri olan ya da yapılacak işten farklı sonuçlar bekleyen iki(ya da daha fazla) kişi bir araya geldiğinde, müzakere ortamı doğar. Müzakerenin olmayacağı ya da olamayacağı iki durum vardır. İki kişiden biri diğerinin önerisi ya da isteğine hemen uyduğunda ve iki kişiden biri konuyu tartışmayı bile reddettiğindedir. (Fowler, 1997: 7–8) Müzakere, farklı ihtiyaçlar ya da fikirler konusunda ortak bir anlaşmaya varmak amacıyla ileri geri iletişim sürecidir. (Acuff, 2005: 16). Müzakere kendisinden bir takım şeyler elde etmek istediğiniz kişilerin, sizin istekleriniz doğrultusunda düşünmelerini sağlamaya odaklanan bir bilgi ve çaba alanıdır.(Cohen, 2004: 3-5; Cohen, 2003: 3). Müzakere, sonuç üzerinde iki tarafın da veto hakkının olduğu bir işlemdir. İki tarafın gönüllü rızasına dayanır. İşlemin gerçek şartlarının belirlendiği bir alışveriş sürecidir ve anlaşmaya dayanır.(Oliver, 2001: 3)

Bu tanımlarda, müzakerenin iki sebepten kaynaklandığı görülür (Barry vd., 2003: 3).

1. Bir kişinin bulunduğu grupta, gruba veya bir kişiye yeni bir şey yaptırması,
2. Taraflar arasında bir sorunun veya tartışmanın çözülmesidir. (http:// www.negotiations.com/articles/negotiation- conflict/, 2008)

Müzakerenin oluşmasında yukarıda etkin olan bu sürecin birincisini değişim, ikincisini de çatışma durumu olarak adlandırılacaktır. Dikkat çekici dört nokta, gönüllülük esası, etkileşim süreci, farklı algılama ve karşılıklı bağımlılık yer almasıdır. (Uçan, 2008: 4).

Müzakere ne değildir? denildiğinde bazı kavramları açıklamak gerekir. Kısaca aşağıda bu kavramlar özetlenecektir.

Müzakere ile karar verme kavramı sıkça karıştırılmaktadır. Her müzakere karar ve karar verme sürecini içerisinde taşımaktadır. Fakat her karar ve karar süreci bir müzakereye gitmemektedir. Örneğin bir birey kendisi hakkında bir karar verebilir. Bu müzakere değildir. Çünkü müzakerede iki taraf vardır. Pazarlık, kısaca bir kişinin diğerinin davranışlarını değiştirmeye yönelik ve genellikle bir şeyi başka bir şeyle değiştirmek için yapılan bir seri önerinin ve karşı tekliflerin yer aldığı bir süreçtir. Sözlük anlamında pazarlık; “iki insan veya grupların her birinin bir şeyi yapma, ödeme veya gönderme konusunda bir iş anlaşması yani kararıdır.” Dolayısıyla, pazarlık daha çok konumlar üzerinde yoğunlaşır. Zıt davranışlar öne çıkar. Müzakerede ise kutuplaşma daha azdır ve amaçlar, ihtiyaçlar üzerinde yoğunlaşarak sonuca yönelik anlaşma veya çözüm davranışını yansıtır Sonuçta, pazarlık müzakere sürecinin bir parçası olarak müzakere kavramının içinde yer almaktadır. Üçüncü kavram tartışma(debate) dır. Bazı kaynaklarda “görüşme” olarak da adlandırılabilmektedir. Tartışma sözlük anlamında; insanların bir konu hakkındaki farklı fikirlerini ifade ettikleri durumdur. Tartışma bu anlamda, her iki taraf için de kabul edilebilir bir anlaşmaya varmak için aralarında gerçekleştirilen görüşmeler (explications), açıklamalar (interpolations), sentezler (syntheses) ve öneri (proposals) taahhütleri (undertaken) olarak görülür. Tartışma bir müzakerenin sorun çözme parçasıdır. İkna(persuation), karşı tarafın müzakerecinin fikrini veya önerisini kabul etmesini, istediğini yapmaya razı olmasını sağlama faaliyetidir. İnandırma (to convince) ise; gerçekten şu veya bu sebepten(din, mucize, peri olayları, bilim gibi) gerçekten doğru(true) olduğu için yaptığı bir faaliyettir. İkna ise her zaman inanmayı gerektirmeyebilir. Diğer bir ilişkili kavram uzlaşmadır. Uzlaşma, iknadan farklı bir kavram gibi görünse de, aslında ikiye katlanmış iknadır ki, iki zıt fikirli insan veya insanlar, ortada değil, ama ortak bir anlaşma alanı bulmak için (fakat yine de kendi çıkar ve görüşlerinden fazla fedakârlık etmeden) müzakere masasına otururlar. “Diyalog” deyimi de az çok buna uyabilir. Böylelikle, teslimiyetten de, inandırma ve iknadan da ayrılabilir. Taraflar “tarifler” verebilir ve ara yerde bir noktada (“orta yol” olmayabilir) anlaşırlar. Diğer bir kavram olan anlaşma, bir işin gerçekleşmesi, bir sorunun çözüme kavuşturulması veya bir sürecin düzenlenmesi amacıyla birden fazla tarafın belirli kurallar, ilkeler ve yaptırımlar üzerinde sözlü veya yazılı olarak uzlaşmaya varmalarıdır. Müzakere süreciyle ilişkili diğer kavram olan sözleşmenin (contract) sözlük anlamında “yazılı yasal bir anlaşma” ifadesi dikkati çekmektedir. Bu bir anlamda tarafların uzlaşma ile ilgili bir anlaşmadan farklı bir süreci işlemesidir. Çünkü iyi bir sözleşme yani yasal bir anlaşma; tarafların yasal çıkarlarını en iyi derecede kollar, çelişkileri çözümler, süreklidir ve toplumun çıkarlarını da göz önüne alır. İlişkili olan diğer bir kavram olan düzenleme(arrangement), bir olayın veya bir toplantının bir plan ve hazırlık faaliyetini kapsar. Her iki taraf bu konuda kararlar alır.Son bir kavramda “istişare veya danışma(Consultation)” dır. Müzakere ile danışma arasında bir ayrım yapılmalıdır. İnsanlardan onay istemekle, onların fikirlerini almak arasında çok önemli bir ayırım vardır. Müzakere, bir kararın yürütülebilmesi için her iki tarafında aralarındaki anlaşmayı kabul etmeleri gerektiğine işaret ederken, danışma ise bir tarafın son kararı vermeye yetkisi kendisinde olduğu halde, karar vermeden önce diğer tarafın görüşlerini alması anlamına gelir. ( Anselm: 1978’ den Wall.,3-7; Barry vd., 2003: 3; Cobuild,1991,39,135; Türkan, 2004: 17-19;).

Sonuç olarak, bu tanımlardan şu sonuçlar elde edilir: (Uçan, 2008: 7).

1. Bir değişim veya çatışma var ise müzakere oluşabilir.
2. Anlaşmada iki taraf da elde edeceği sonuçlar açısından birbirine bağlıdır.
3. Sonuçlar fayda veya bedel olarak görülebilir.
4. Müzakerenin amacı sadece anlaşmak değil; bazen de çatışan çıkarları nötrolize etmeyi, geçici çözümler bulmayı içerir.
5. Anlaşma, fayda ve bedellerin paylaşımı veya değişimi üzerinde olur.

Müzakere rolünün artmasının nedenlerini de bugünkü bilgi çağının nedenleriyle örtüşmektedir. Karmaşıklığın artması, karmaşık insan modeli(faklılıkların artması), kaynakların tamamına sahip olamama, müzakere ortamlarının sayısı ile birlikte, müzakere rolüne verilen öneminin ve sayısının yüz-yüze ilişkilerinde doğru orantıda artması, irrasyonel davranış yaklaşımlarının artması, ilişkilerin kısa dönemden daha çok uzun döneme yükselmesi ve uzun süreli ilişkilerin kısa süreli ilişkilerden doğması, uluslararası müzakere ortamının sayısının artması, uluslararası müzakere ortamının sayısının artmasına paralel olarak büyük birleşmelerin(taraflar arasında) artmasıdır.(Larry ve John, 2008: 361-365; Cohen, 2004: 1-3). Dolayısıyla değişim ve çatışma maliyetlerinin yükseldiği bir ortamdır. Sosyal hareketliliğin devamlı olduğu yaşam alanında tarafların birbirlerini etkileme ve böylece birbirlerine bağımlılıkları artmaktadır. Ayrıca mevcut kaynakların tamamına bir birey, grup veya organizasyon sahip olamamaktadır. Dolayısıyla 21. yüzyılda değişim ve çatışmalar hızlı artmaktadır.

Müzakerenin modern bir tanımı şöyle yapılabilir (Uçan, 2008:29):

Bir dost tarafın yalnız başına halledemeyeceği (değişim/çatışma) konu ortaya çıktığında, ihtiyaçların tatmini(objektif ve sübjektif) amacıyla, iki(ya da daha fazla) dost tarafın bir araya gelerek, sonuç üzerinde veto haklarının olduğu ve gönüllü rızalarına dayanan mevcut kaynakların en uygun kullanılmasında mutabakatı sağlayan hayat alanındaki dost tarafların etkilenme sürecidir.

* 1. **Müzakere Rolünün Enstrümanları**

Yönetici asistanının müzakere rolü, organizasyon ve yönetimin, kişisel ve yönetici amaçların ve tatminin başarılmasında kaynak amaç dengesinin dengeli olarak oluşturulması süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla müzakere rolünü gerçekleştirirken bazı kriterleri yani enstrümanları bilmelidir. Bunlar.

1. Amaç-kaynak dengesi: Amaçlar eğer kaynaklardan fazla yararlanamıyorsa( Amaç <Kaynaklar), etkinlik ve etkilik yoktur. Tatminsizlik de oluşur. Dolayısıyla öncelik ve önemlilik sıralanması yapılmalıdır. Bu çatışmayı getirebilir. Müzakere rolü bunun azaltılmasını sağlayacaktır. Amaçlar kaynak dengesi açısından fazla ise( Amaç >Kaynaklar) o zaman amaçların başarısızlığını getirir. Bu da yeni kaynak bulunmasını teşvik eder. Amaç ve kaynak dengesi ise( Amaç =Kaynaklar) genelde istenilen durumdur. Fakat talep ve arz dengesi her zaman istenildiği gibi sağlanamayabilinir. Bu durumda meydana gelecek huzursuzluklar müzakere edilerek giderilmelidir.
2. Amaç ve kaynak çatışması bağımlılık ilişkisinin bir sonucudur. Birbirlerine kenetlenmiş amaçlar olarak tanımlanır ki, her iki taraf da amaçlarını başarmada birbirine ihtiyaç duyar. Örneğin, bir işletme proje yönetimi takımında, organizasyonun belirlediği sınırlı bir zamanda karışık bir projeyi tek bir kişinin tamamlamasının zor olduğunun bilinmesidir. Projede grup üyelerince yapılacak işler için organizasyonun proje amacını gerçekleşmesi için her bir kişi birbirine ihtiyaç duyacaktır. Burada takım üyelerinin amaçları ile proje takımının başarmak istediği amaç veya amaçlar tam olarak aynı olamayabilir. Amaç projenin amaçlarını başarmaktır, bunu içinde herkes beraber çalışmak zorundadır. Bu karmaşık kişisel durumlar ve grubun amaçları tipik bir bağımlılık durumudur.(Uçan, 2008:21-22; Lewicki vd., 1997: 7) Bu bağımlılık ilişkisinde yönetici asistanının kullanacağı temel bir müzakere tekniği bulunacaktır. Her iki müzakere tarafının ilişkiden beklediği sonuçlar birbirine bağlıdır. Bundan dolayı her iki müzakere tarafı sonuçların müzakereden önce, müzakere sırasında ve müzakere sonunda birtakım değerlendirmelerde bulunur. Thibout ve Kelley(1959) bu standartları “Karşılaştırma Düzeyi(KD)” olarak isimlendirmiştir. (Alıntılayan Lewicki vd., 1997: 7-8; Alıntılıyan Wall, 1985: 23) Fisher, Ury ve Patton (1981) Evet’e Ulaşmak(Gettin to Yes) adlı kitapta, diğer tarafla olan ilişkinin bu sürecine BATNA kavramı olarak adlandırmışlardır(Best Alternative To A Negotiated Agrement’in baş harfleridir. Bir müzakere anlaşmasında en iyi seçenek anlamına gelmektedir).(Fisher vd., 1981:101-134) Uçan (2008: 24) ‘da bu standartları, “bir ilişkideki çekim gücünün(çekim) değeri veya tatmin edicilik durumu” yani Ereğin(enerji yani amaç) Etkilenme Çekim Dengesi olarak adlandırmıştır.Bu ilişkinin değerlendirilmesinde şu ölçütler kullanılır: a) Beklenen Sonuç: Bu ilişkiden ne alacağımız yani umduğumuzdur.(NET SONUÇ=NS); b) Karşılaştırma(mukayese) Seviyesi: Diğer bir ilişkiden ne alabileceğimizdir. Yani bizim standart ölçümüzdür. (KARŞILAŞTIRMA SEVİYESİ=KS); c) Alternatiflerin Karşılaştırma Seviyesi: Diğer ilişkinin değişiminde önce(KS) kabul edilebilecek NS ilişki sonucunun en düşük düzeyidir.(ALTERNATİFLERİN KARŞILAŞTIRMA SEVİYESİ=KSALT). Bu ilişkide beklenen sonuç(NS) KS’ nin üzerinde arzu edilir. Eğer KS’ nin altında ise bu durumda, NS ile KS arasındaki mesafenin büyüklük derecesi ile birlikte NS ve KSALT arasındaki ilişkiye bakılır ve NS> KSALT isemüzakereye devam eder, eğer NS<KSALT ise ilişkiyi sonlandırabilir. Sonuçta önemli nokta, karar verme sürecinde, kendimizin sahip olduğu durumla diğer tarafın sahip olduğu durumun bilinmesidir.
3. Tatminlik, herkesin mutabakat olduğu bir durumdur. Bu geçici olabilir. Bunun için müzakere rolü devamlı olarak yeniden koşullara göre başlatılmalıdır.
4. İletişim kısaca müzakeredeki rolü bilgi alışverişidir. Bu rolün başarısı için önemlidir. Kendisini, organizasyonu ve yöneticiyi iyi yönetebilmesi için gereklidir.

Tüm yukarıda verilen bilgiler yönetici asistanının müzakere rolünün yönetim ajandası olarak adlandırılarak aşağıdaki Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Yönetici Asistanının Müzakere Rolünün (Yönetim) Ajandası



1. **SONUÇ**

Yönetim ve organizasyonun başarısında, çıktıların etkin ve etkiliğinde yönetici asistanının organizasyon şemasındaki önemli yeri sadece statüsünden gelen durumu değildir. Aynı zamanda ve daha da önemlisi yöneticisinin kurmayıdır. Klasik sekreterlik veya asistanlık kalıplarının dışına çıkarak, bilgi çağının ve bilgi çağı organizasyonlarının yönetiminde gerektirdiği rolleri başarmasında kullanabileceği ve önemi gittikçe artan müzakere yeteneğini geliştirmesidir.

Yönetici asistanının yeni kimliği bunu zorlamaktadır. Eğitim müfredatlarına mutlaka konulması gereklidir. Aynı zamanda bu konuda gerekli eğitim ve öğretim çalışmaları ilgili organizasyonlarca da düzenlenmelidir.

Yönetici asistanını mesleki hayatında ajandasını buna göre düzenlemeli ve öğrenmelidir. Bu ajanda üçlü bir ilişkiyi düzenler. Bunlar kendisi, yöneticisi ve yönetimidir. Müzakere rolü bu ilişkinin dengesini sağlayarak, kendisini ve çevresini tanımasını sağlayarak kendi yönetimini oluşturacaktır. Bu süreç bir dinamik yapı üzerine oturur. Her gün yenilebilir.

Sonuç olarak, yönetici asistanı müzakere rolüyle neye sahip olduğunun farkına vararak ki, kendisinin zayıf ve güçlü tarafları, dışsal olarak tehdit ve fırsatları, neye ihtiyacı olduğunu bilmesini sağlayacaktır.

 **KAYNAKLAR**

ACUFF, Frank L. (2005), Uluslararası Müzakere: Dünyanın Herhangi Bir Yerinde Herhangi Bir Konuyu Müzakere Etme, (Çev. Serpil Demirci), Elma Yayınevi, 1.Basım, Ankara.

BARRY, Bruce, Roy J. Lewicki, David M. Saunders, John W. Minton (2003), Negotiation, Fourth Edition,Mcgraw-Hill Company,Usa.

BEACH, Dale S. (1965), The Management Of People At Work (Personnel), Fourth Edition, Macmillian Publishing Co. Inc.. New York.

CERTO, Samuel C., Stewart W. Husted, Max E. Douglas, (1990) Business, Third Edition, Allyn And Bacon A Division Of Simon And Schuster Inc., Massachusetts.

COBUILD, C. (1991), Student’s Dictionary: Helping Learness With Real English,Collins Birmingham University International Language Database Publishers, London And Glasgow.

COHEN, Stewen P., “Negotiation İs Not A Competitive Sport” Ivey Business Journal, July/ August, 2004, Pp. 3-5.

COHEN, Herb, (2003), Her Konuyu Müzakere Edebilirsiniz, (Çev. Şahin Cüceloğlu), Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.

CRUMP, Larry, John S. Odell, “Analyzing Complex U.S. Trade Negotiations” Negotiation Journal, July, 2008, Pp. 361-365.

DAFT, Richard L. (1997)Management, Second Edition, The Dryden Press International Edition, Usa.

DRUCKER, Peter F. (1985), Management, Horper And Row Publishers, Inc., New York.

FISHER, R., W. Ury, Ve B. Patton (Editor), (1981), Geting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Hougton Mifflin Company, Boston..

FOWLER, Alan, (1997), Müzakere, İkna Ve Etkileme, (Çev. Aksu Bora Ve Onur Cankoçak), İlkkaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1. Baskı, Ankara.

GÖKÇÜL, Banu, (2005), Stratejik İlişki Kurma: Müzakere, Kapital Medya Hiz. A.Ş., İstanbul.

GRIFFIN, Ricky W. (1993), Management Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Baston.

HAROLD, Koontz, Cryrıl O’donnell (1968), Principles Of Management: An Analysis Of Managerial Functions, Fourth Edition, Mcgrow-Hill Book Company, New York.

HILL, Linda A. (2008), Yöneticiliğe Giden Yol: Yeni Bir Kimlik Edinmek, (Çev. Ümit Şenoy), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Http://Www.Negotiations.Com/Articles/Negotiation-Conflict/,Erişim Tarihi: 01.06.2008.

HUSE, Edgar F. (1980), The Modern Manager, Third Edition, St. Paul Minesota İn West Publishing Company, Usa.

LEWICKI, J. L., D. M. Saunders Ve J. W. Minton (1997), Essentials Of Negotiation, Mcgraw-Hill Company, Usa.

OLIVER, David (2001), Etkili Müzakerenin 101 Yolu, (Çev. Hasan Turgay Dursun), Alfa Yayınları, 1.Basım, İstanbul.

STRASUSS, Anselm (1978), Negotiations,Jossey-Bass,San Francisco’dan Aktaran , James A. Jr Wall., Negotiation: Theory And Practice, Scott, Foreman Ve Company İllinois, London: England, 1985.

TORRİNGTON, Derek, John Chopman, Cary L. Cooper (1983), Personnel Management, Third Edition, Practice-Hall International Inc., London.

TUTAR, Hasan, (2007), Bilgi Çağı Örgütleri İçin Yönetici Sekreterliği(Yönetici Asistanlığı), Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.

TÜRKAN, Reha O. (2004), İkna Ve Uzlaşma Sanatı, Altın Kitapları Yay., 1. Basım.

WALL, J. A. Jr. (1985), Negotiation: Theory And Practice, Scott, Foreman Ve Company İllinois, London: England.

UÇAN, Murat Y. (2003), Değişim Yönetimi Ve Bir Kamusal Model Denemesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilin Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta

UÇAN, Murat Y., "Değişimi Yönetmede Değişim Oranı (Kuvveti) İle Organizasyon Performansı İlişkisi: Bir Değişim Oryantasyon Gelişimin Momenti." Sosyal Gelişim Dergisi (E-Dergi),Haziran 2010,Yıl:1,Sayı:1,Pp. 173-186.

UÇAN, Murat Y. (2008), Müzakere Yönetimi Ve Bir Model Denemesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilin Dalı, Doktora Tezi, Isparta.

1. Süleyman Demirel Üniversitesi, Gönen Meslek Yüksekokulu Öğr. Gör. Dr. [↑](#footnote-ref-1)
2. Bilgi çağını organizasyonların yönetiminde bağımlılık gittikçe artmaktadır. Müzakerenin önemli bir unsurudur. [↑](#footnote-ref-2)