

MÜZAKERECİ OLARAK YÖNETİCİ ASİSTANI: YENİ BİR KARIYER Mİ?

Murat Yusuf UÇAN¹

Özet

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 müzakereci olarak rolünün unsurlarını tanıtmaktır. Ayrıca yeni bir kariyer basamağında müzakereci olarak nelere sahip olunması ve bu konuda organizasyonların nasıl bir eğitim müfredatına sahip olmalarının temel çerçevesi 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, Müzakereci, Kariyer, Çatışma, Müzakere

EXECUTIVE ASSISTANT AS NEGOTIATOR: IS A NEW CAREER?

Abstract

In parallel with changes in management and manager approaches with his assistant and executive assistant position substituent changes in the profession is. With the speed of change, and structure and management functioning of complexity a knowledge-based organization also is caused to an increase in conflict. In this study, an executive assistant, secretarial classic pattern that go beyond the information age, the information age and the roles required for the efficient and effective management of organizations be using to introduce the elements of the role of negotiator. What in addition have a new career as a negotiator to be stage of, and about it the basic framework described how to have an educational curriculum of the organizations. As a result, the an executive assistant profession in the success of a relationship with a triple agenda-itself, the manager and the organization- by recognizing that what she/he has, will know what she/he needs.

Key words: Executive Assistant, Negotiator, Career, Conflict, Negotiation.

¹ Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, muratucan@sdu.edu.tr

Giriş

Günümüzde gittikçe aratan bir eğilim olarak yönetici asistanından beklenenler değişmektedir. Bu değişimler literatüre de yansımaya başlamıştır. En çok satanlar arasında yer alan ve Sue France tarafından yazılmış “The Definitive Executive Assistant & Managerial Handbook” adlı çalışmanın içerisindeki bölümlere bakıldığında değişimin boyutları görülebilir. Çalışmanın bölümleri ise; Liderlik, kendini ve takımını motive edilmesi, duygusal zeka, takımı etkili yönetme, başarı yönetimi, koçluk, farklı kişilik ve davranış stillerinde iletişim, proje yönetimi, etkili müzakere ve değişim yönetimidir (France, 2012). Bu etkinin iş piyasalarına da yansıdığı görülür. Türkiye’ de insan kaynakları ve iş bulma sitelerine bakıldığında verilen yönetici asistanı iş ilanlarında müzakere yeteneği yer almaktadır (Kariyer.net; Careerjet.com; hrm.com, 2013). Bu değişimin oluşmasında en önemli kriterler ise; yönetici asistanlığının kilit değerinin anlaşılması, organizasyonların bu pozisyon için sunduğu koşullar, çatışma unsurlarının çözülmesinde gerekli rol yeteneklerinin değişimidir. Bu değişimler yönetici asistanından beklenen rollerin değişimini de sağlamıştır. Ayrıca yönetici asistanı artık bir meslek için basamak değil, yaşam biçimi olarak benimsenmektedir. Yatay kariyer değişimi çok fazla olmadığı organizasyonlarda, büyük kısım dikey olarak pozisyon değiştirmektedir. Yönetici asistanlığında, genel anlamda, büro yönetimi ve asistanlık mesleğinin piramidinde üst düzey bir meslek olarak algılanmaya başlanmıştır (hrm.com, 2013). Özellikle son yıllarda yaşanan bu değişimlerin içerisinde organizasyonların istediği bilgi ve beceri rollerinin içerisinde müzakere yeteneğinin önemi gittikçe artmaktadır. Geleneksel yönetim ve yönetici anlayışındaki yetersizlikler çağdaş yönetim ve yönetici yaklaşımlarının doğmasına neden olmuştur(Tutar, 2007). Özellikle katılımlı yönetim anlamına gelen yönetişime geçme önemli bir gelişmedir.(Tutar ve Altınöz, 2005). Yönetim süreci içerisinde organizasyonlar paydaşlarıyla birlikte amaçlara ulaşmada müzakere rolünün önemi artmıştır. Özellikle organizasyonların stratejik planlama ve proje çalışmalarında faydalı olacaktır. Dolayısıyla Uçan’ ın dile getirdiği yönetici asistanının kimlik değişimine(Tablo 1) paralel olarak belirtilen temel rollerin müzakere rolü içinde bütünsel yaklaşımı (Tablo 2) önemlidir. (Uçan, 2012a; Uçan, 2012b).

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 eder.
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 tanımlanır.

Kaynak: (Uçan, 2012a; Uçan, 2012b).

Yönetici asistanının kimlik değişimi kişisel, organizasyon ve yönetici üçlüsünden oluşan ajandasında da değişimlerin 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 müzakereci olarak odaklanmalıdır. Bu değişim kaçınılmaz bir durumdur. Değişime uyarlanmak ve hazırlanmak gerekecektir. Çünkü yönetici asistanı bir anlamda yöneticisinin mesleki koçu olarak onu yönlendirecek bir kimlik görünümüne kazanmalıdır. Müzakere rolü bu kimliği kolaylaştıracaktır(Uçan, 2012a; Uçan, 2012b). Yönetici asistanının temel rollerini yeni kimliğine göre oluşturularak yeni bir kariyer basamağında yer alacaktır. Bu çalışma aynı zamanda temel kişisel mesleki gelişimindeki müzakereci olarak yönetici asistanının eğitim ajandasını da belirleyecektir.

Tablo 2: Yönetici Asistanının Roller

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

Kaynak: (Uçan, 2012a; Uçan, 2012b).

Bu çalışmada bildiri sayfasının da sınırları göz önüne alındığında yönetici asistanın yeni kimliği ve onun rollerinin başarılmasında yeni bir kariyer olacak müzakere rolünün temel kavramlarının tanıtılmasıdır. Bu rolün içerisinde müzakere kavramı, müzakere yaklaşımları, müzakere sürecinin yönetimi açıklanacaktır. Bu rol yönetici asistanının yeni kariyerinde profesyonel olarak ajandasında yer alacak olan kendisi, yöneticisi ve yönetim ilişkisinin dengesini ve başarısını sağlayacaktır.

Müzakere Rolünün Ajandası= Müzakereci olarak Yönetici Asistanının Müzakere İhtiyaçlar Düzeyi

Öncelikle müzakere kavramı tanımlanıp, müzakere yaklaşımları açıklanacaktır. Müzakere sürecinin yönetiminin temel elemanları belirtilerek müzakere ihtiyaçlar düzeyi ve acil/önemli faaliyetler ilkesinin unsurları açıklanacaktır.

Müzakere Kavramı

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 zıtlasmaya 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 buldukları 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). 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 verilebilir (Lewicki ve Saunders ve Minton 1997). 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). 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) Müzakere, farklı ihtiyaçlar ya da fikirler konusunda ortak bir anlaşmaya varmak amacıyla ileri geri iletişim sürecidir. (Acuff, 2005). Müzakere kendisinden bir takım şeyler elde etmek istediğiniz kişilerin, sizin istekleriniz doğrultusunda düşünmelerini sağlamaya odaklanan bir bilgi ve çaba alanıdır.(Cohen, 2004; Cohen, 2003). 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)

Bu tanımlarda, müzakerenin iki sebepten kaynaklandığı görülür (Barry, B., ve Lewicki, J. L., ve Saunders, D.M. ve Minton, J.W. 2003).

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 almaktadır. (Uçan, 2008).

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 müzakere 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 karardır." Dolayısıyla, pazarlık daha çok konular üzerinde yoğunlaşır. Zıt davranışlar öne çıkar. Müzakere 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) dir. Bazı kaynaklarda "görüşme" olarak da adlandırılabilir. 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 (persuasion), 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" deyimini de az çok buna uyabilir. Böylelikle, teslimiyetten de, inandırma ve iknadan da ayrılabilir. Taraflar "tarifler" verebilir ve ara yerde bir noktada ("orta yol" olmayabilir) anlaşılırlar.

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 kolları, çelişkileri çözümler, sürekli 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)” dir. Müzakere ile danışma arasında bir ayırım 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; Barry, B., ve Lewicki, J. L., ve Saunders, D.M. ve Minton, J.W., 2003; Cobuild,1991; Türkan, 2004).

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

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 nötröle 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.(Crump ve Odell,2008; Cohen, 2004). 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):

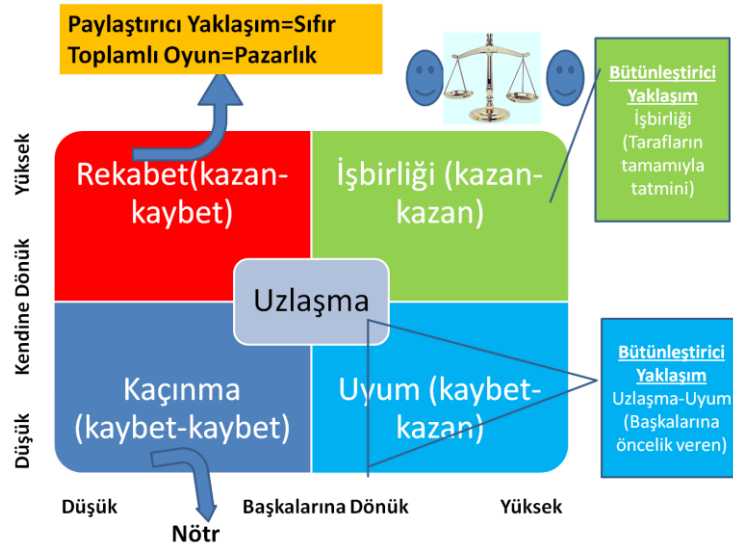
Bir dost tarafın yalnız başına halledemeyeceği (değişim/çatışma) konu ortaya çıktığında, ihtiyaçların tatmini(objektif ve sübjektif) amacıyla, iki(ya da daha fazla) dost tarafın bir araya gelerek, sonuç üzerinde veto haklarının olduğu ve gönüllü rızalarına dayanan mevcut kaynakların en uygun kullanılmasında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

Müzakere Yaklaşımları

Bireyler arası çatışma yönetim stilleri, bireylerin çatışmayı yönetmek için verdikleri tepkileri veya davranışları ifade edilmektedir. Çatışma yönetiminde kullanılan kişisel stiller temelde üç yaklaşım üzerine kurulmuştur.(<http://sonoffiverivers.wordpress.com/category/athought/>;http://www.edbatista.com/2007/01/conflict_modes.html;http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/3440190205001.png).

Bu yaklaşımlar, kazan-kazan yaklaşımı, kaybet-kazan yaklaşımı (veya kazan-kaybet) ve kaybet-kaybet yaklaşımıdır. Müzakere yaklaşımlarında bütünsel yaklaşım ve paylaştıracı yaklaşım olarak genellenmektedir. Kazan-kazan yaklaşım, çatışmada yer alan her iki tarafın da amaç ve isteklerine ulaştığı durumlardır. Kaybet-kazan yaklaşımı veya tersi ise çatışmada bir tarafın amaç ve isteklerine ulaşırken, diğer tarafın amaç ve isteklerine ulaşmadığı durumları ifade eder. Kaybet-kaybet yaklaşımında ise taraflardan hiçbiri amaç ve isteklerine ulaşmadığı durumdur. Bu yaklaşımlar çerçevesinde rekabet, uyum, işbirliği, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş kategorili stiller görülebilmektedir. Yatay ekseninde bulunan başkalarına dönük ilgi, çatışma yaşanan tarafla ne derece işbirliğine gidileceğini, dikey ekseninde bulunan kendine dönük ilgi ise bireyin kendi amaçları ve çıkarlarından ne kadar taviz vereceğini gösterir. Yatay eksen başkaları açısından işbirliğinin veya yardımseverlik anlamında durumu; dikey eksen ise bireyin kendine güvenme veya ego durumunu da yansıtan başka bir görünümüdür. Bu durumları bütünsel olarak gösterildiği müzakere yaklaşımları açısından da değerlendirmeler yapılabilmektedir. Özellikle rekabetçi yaklaşımın müzakere yaklaşımında dağıtıcı yani paylaştıracı müzakere olurken; uzlaşma ve uyum yaklaşımlarının başkalarına öncelik veren bütünleştirici müzakere, işbirliği yaklaşımın ise tüm tarafların tatminini içerdiği bir bütünleştirici yaklaşım olarak ifade edilebilmektedir (Tablo 3). Müzakere teori ve modellerinde ki görünümü ise temelinde oyun teorisi yer almaktadır. Oyun teorisi, insan davranışının rasyonelliğini temel alan bir karar alma teorisidir ve en uygun daha doğrusu en rasyonel faydayı getirecek çözümün belirlenmesinde kullanılan yöntemlerdendir. Oyunlar karşılıklı bağımlılığın yapılandırıldığı durumlarda yer alan katılımcıların belirli bir sonuç elde etmek için rasyonel kararlar aldığı temsili modellerdir. Oyun teorisi sonuç ve strateji üzerinde durur. Oyun teorisine göre çatışan iki taraf sunulan iki seçenektan birini seçerek harekete geçebilir. Her iki tarafın çıktıları bir matrise yazılır ve her bir hücreyi tarafların bireysel seçimlerini ifade eder. Bu oyunlardan en dikkat çekicileri sıfır sonuçlu oyun ve sıfır sonuçlu olmayan oyundur. Sıfır sonuçlu oyun, taraflardan biri kazanırken diğer tarafın kaybettiği; sıfır sonuçlu olmayan oyun ise, her iki tarafın ilgi noktasını karşılamaya çalışılır ve her ikisinin kazanması, kaybetmesi veya birinin kazanıp diğerinin kaybetmesi olasılığıdır. Müzakerelerin çoğu karmaşık nitelik arz ettiğinden ikinci tür oyun daha çok tercih edilir. Mahkûm ikilemi modeli en çok bilinen oyun modelidir. (Lewicki ve Saunders ve Minton 1997) Dolayısıyla çatışma yaklaşımlarının müzakere yaklaşımları açısından bakıldığında, örnek olarak rekabet yaklaşımları sıfır sonuçlu oyun yaklaşımıdır. Bu yaklaşımlar uzun vadeli ilişki düzeyinde yararlı olmadığı ve genelde dayatmaların kullanıldığı belirtilmektedir. Bu ilişki düzeyinde olanlar diğer tarafında aynı şekilde düşündüğüne inanır. Etkileşim ve iletişimi yok saymaktadır. Bu teorisinin yetersizliğinden dolayı sosyal psikoloji ve süreç yaklaşımı ortaya atılmıştır. Sosyal psikoloji teorisi, rasyonelliği değil gerçek davranışları ele alır. Müzakereye giren bireylerin zihinsel, duygusal ve davranışsal süreçleri üzerinde durur. Bireysel faktörlere ve koşullara dikkat çekmişlerdir. Sawyer ve Guetzkow modeli (Sawyer ve Guetzkow, 1965)müzakere sürecinin incelenmesi açısından temel bir modeldir. Bu model müzakere sürecini ve sonuçlarını etkileyen faktör ve koşulları ele alır. Bunlar arasında, iki tarafın geçmiş ilişkileri, kültürel farklılıklar, amaç farklılıkları, kişilikler, zaman, mekân ve bilgi vardır. Süreç yönetimi yaklaşımı ise, süreci sistemli olarak yönetilmesini istemektedir. Diğer yaklaşımları tek başına yeterli olmadığını her birini bir arada uyumlaştırarak ve bütünsel olarak görülmesi gerektiği ve yönetim düzeyi açısından değerlendirilmektedir (Uçan, 2008). Sonuç olarak “Çatışma Modelleri ve Müzakere Yaklaşımları ilişkisi” Thomas-Kilmann çatışma modelinin uyarlanması sonucu düzenlenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: Çatışma Modelleri-Müzakere Yaklaşımları İlişkisi



Kaynak:

(<http://sonoffiverivers.wordpress.com/category/athought/>; http://www.edbatista.com/2007/01/conflict_mode_s;html; http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/3440190205001.png) şekillerinden uyarlanarak oluşturulmuştur

Müzakere yaklaşımları temelde bağımlılık ilişkisine göre sınıflandırılmıştır. Dolayısıyla bağımlılık ilişkisinin derecesine göre müzakere yaklaşımları paylaşımcı veya dağıtıcı müzakere yaklaşımı ve bütünleştirici müzakere yaklaşımı olarak ikiye ayrılmaktadır. **Paylaşımcı müzakere yaklaşımı**, taraflardan birinin hedeflerine ulaşması, diğerlerinin hedeflerine ulaşamaması anlamına gelmektedir. Kazan-kaybet durumu bulunmaktadır. Örneğin, sportif yarışmalar gibi oyun alanları böyle düşünülmektedir. Fakat gerçek bir hayatta müzakere bir oyun olarak algılanmalı mıdır? Bu soru müzakerenin bir sportif oyun olarak düşünülmeceğidir. Çünkü rekabetçi güdülenme yukarıda da belirtildiği gibi istenmeyen sonuçları vermektedir. Fakat bu yaklaşımın önemsiz olmadığı da bilinmelidir. Düşmanca veya yok etme duygularının yerine her iki tarafında kendini geliştirmede dostça yani birlikte yaşama duygusunu olması yaşam ilişkisinde daha faydalı olacaktır. Paylaşımcı müzakere yaklaşımının özellikleri içerisinde; bilgi saklanması, menfaatlerin çatışması, kişisel amaçların varlığı, zorlama içeriği, tartışma odaklılığı, ilişkilerin ifade edildiği ve insanları zorladığını görülür. **Bütünleştirici müzakere yaklaşımı**, bir tarafın hedefine ulaşması, diğer tarafın da hedefine ulaşması anlamına gelmektedir. Kazan- kazan yaklaşımı da denilir. Örneğin, bir proje ekibinde, ekip üyelerin kendi alanlarında en iyisi olması, bu ekibin başarılı olması ekip üyelerinin de amaçlarına ulaştığı anlamına gelir. Bütünleştirici müzakere yaklaşımının özellikleri içerisinde; bilgi açık bir şekilde paylaşılır, belirlenen ve değerli amaçlara birlikte ulaşılır, karşılıklı amaçlar vardır, sorun çözme içerir, açıklama odaklıdır, ilişkiler korunur ve sorunu zorladığı görülür (Lewicki ve Saunders ve Minton 1997). Sonuç olarak müzakerenin hangi ortamlarda bulunduğu göre yaklaşımların uygulanması da değişmektedir. Müzakereci olarak yönetici asistanının bu yeteneği bu sürecin yönetiminde öğrenilmesi gereken bir rol olduğunu bilmelidir. Müzakere ortamının oluşumunda tarafların güdülenme eğilimleri de önemlidir. Oyun teorisi çalışmalarında bu güdülenme faktörü önemli görülmüştür. Rakip olarak görmeleri yani kendisinin kazanması için diğerin kaybetmesi motive durumu daha kötü sonuçların alınmasını sağlamıştır. Bu çalışmalar sonucunda tarafların daha fazla kazanmalarını sağlayan işbirlikçi davranışları şekillendirecek temel faktörler; motivasyon, etkileşim süreci, karşı tarafı stratejisi, açık iletişim ve karar vericilerin kişisel özellikleri sıralanmıştır.

Burada şu soru sorulabilir? Acaba bir taraf bütünleştirici müzakere yaklaşımı kullanırken, diğer taraf paylaşımcı müzakere yaklaşımı kullanırsa veya ısrar ederse ne olur? Literatürde bu konuya **müzakerecilerin ikilemi** denilmiştir ve her iki durum yaklaşımlar arasında bir matris oluşturulmuştur. Müzakereciler, bütünleştirici yaklaşımla müzakereleri çözmenin ve bu sayede karşılıklı kazançların artmasının önemine her

geçen gün daha fazla inanmaktadır. Bununla birlikte her iki tarafın da kendi kazançlarını maksimum noktaya çıkarma isteği de göz ardı edilmemelidir. Müzakerecinin ikilemi, karşılıklı kazanmaya dayalı teklifleri, kendi çıkarlarını artırma tepkisiyle geri çevirme eğilimidir. Bu noktada tarafların birbirlerine işbirlikçi davranışları sergilemelidir. Bütünleştirici taktikleri kullanan müzakereciler, paylaşımcı taktikleri kullanan müzakerecilere karşı savunmasız durumda kalabilirler. Bu nedenle de müzakere sürecinde endişeli davranabilirler ve bütünleştirici taktikleri kullanma konusunda çekingen olabilirler. Her iki tarafın da aynı çekingenliği yaşaması, olası en yüksek karşılıklı kazançların masa üstünde kalmasına neden olabilir. Müzakerecilerin bütünleştirici ve paylaşımcı taktiklerin yer aldığı matristen elde edecekleri olası sonuçlar incelendiğinde müzakerecilerin ikilemleri daha açık ortaya çıkmaktadır (Tablo 4).

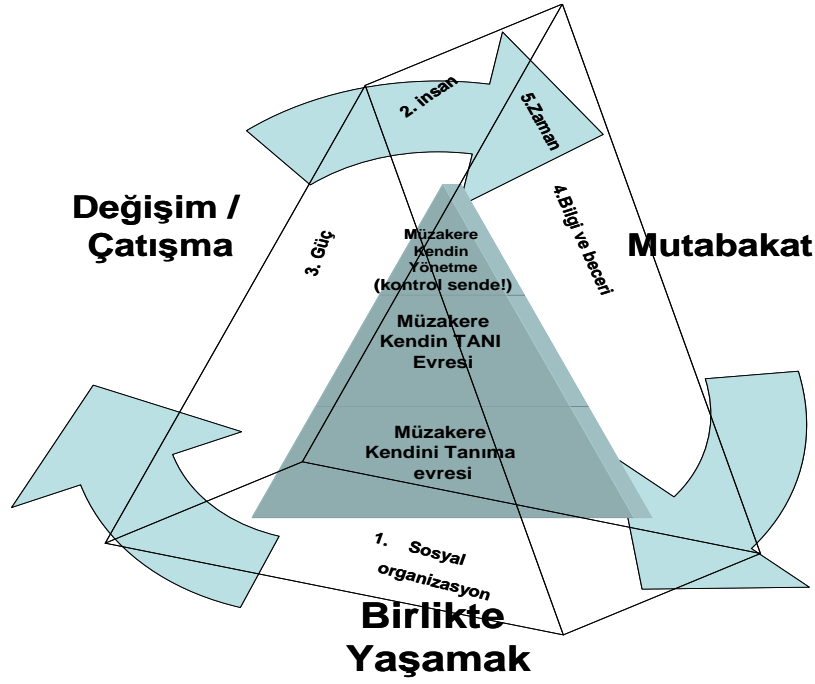
Tablo 4: Müzakere Edilmiş Sonuçların Matrisi

Paylaşımcı	SONUÇ: A kişisi için mükemmel B kişisi için çok kötü	Sonuç: A kişisi için ne iyi ne kötü B kişisi için ne iyi ne kötü
	Sonuç: A kişisi için iyi B kişisi için iyi	Sonuç: A kişisi için çok kötü B kişisi için mükemmel
Bütünleştirici	Bütünleştirici	B Kişisinin Stratejisi
A Kişisinin Stratejisi		Paylaşımcı

Kaynak: Hellriegel ve Slocum 2007.

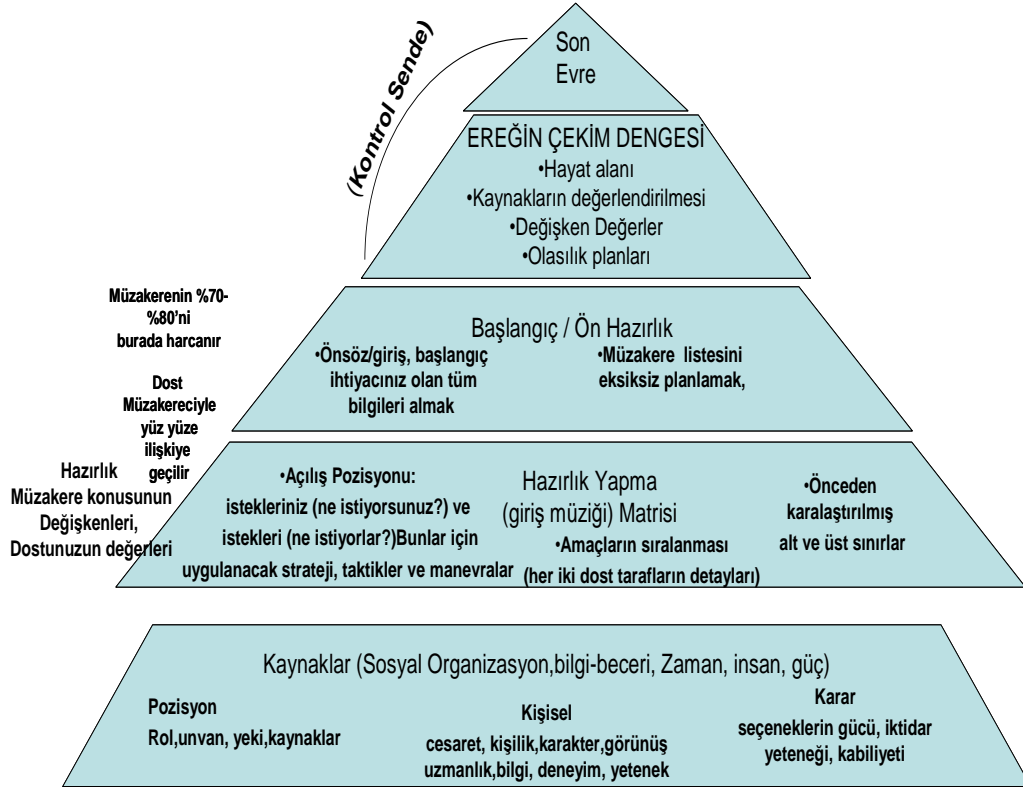
Müzakere Sürecinin Yönetimi

Müzakere sürecinin aşamaları hakkında genel anlamda çalışmalar bulunmaktadır. Bu yapılan çalışmalarını yönetim yaklaşımı çerçevesinde bütünsel olarak açıklanmaya çalışılacaktır. Süreç yönetimi odaklı bu yaklaşımda müzakere süreci yönetimini yönetim süreci ile açıklanmıştır. Dolayısıyla hem müzakere hem de müzakereci olarak bakıldığında **müzakere yönetimi**, müzakere kaynaklarını, müzakerecinin amaçlarını başarmak için bir dizi faaliyetlerle (planlama ve karar verme, organize etme, yönlendirme, kontrol ve değerlendirme) en iyi ve en kısa zamanda müzakere sürecinin başarılmasıdır. **Müzakereci** ise, müzakerecinin yönetim sürecinde kaynakların ve faaliyetlerin en iyi birleşimini sağlayacak organizasyonunu oluşturarak, amaçlara ulaşılmasını sağlayan önemli sorumluluğa sahip kişidir. Çevreden girişler yani kaynaklar, insan, bilgi ve beceri, güç, zaman ve sosyal organizasyondur. Faaliyetler; planlama ve karar verme, düzenleme, yönlendirme yani motivasyon ve kontrol ve değerlendirmedir. Çıktı olarak amaçlara varmada etkinlik ve etkililiktir. Etkililik, doğru şeyler yapma, amaçlara ulaşmadır. Etkinlik ise, en az kaynakla en yüksek çıktı elde etmeyi ifade eder. Müzakere sürecinin yönetimindeki temel unsurları bir yol haritası ve yönetici asistanı açısından da müzakereci olarak izleyeceği teorik ve pratik uygulamalarında kullanabileceği ve aynı zamanda müzakerecinin öğretim ve eğitilmesinde yararlanacağı müfredatın oluşturulmasında genel bir modelle açıklanmıştır. (Uçan, 2008). Uçan' ın **3KE-Y Müzakere Yönetimi Prizması Modeli'** nde bütünsel olarak ele alınmıştır. Bu modelin temel (Şekil 1.) ve parçalı (Şekil 2.) olarak aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 1. Teorik Bir Müzakere Yönetim Prizması 3K-E-Y Modeli

Kaynak: (Uçan, 2008).



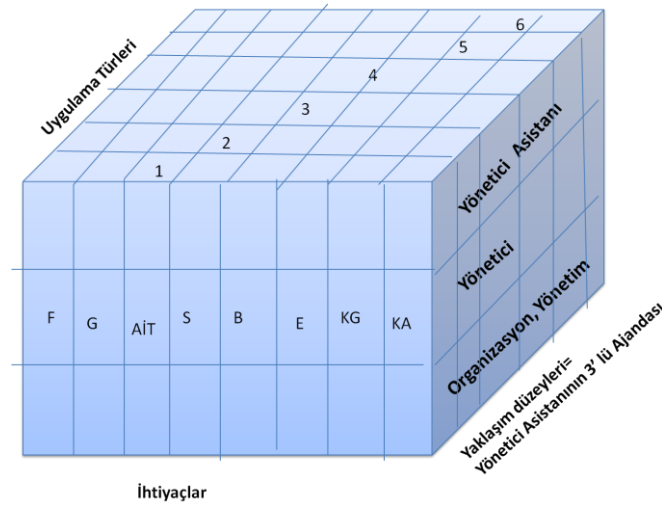
Şekil 2. Teorik Bir Müzakere Yönetim Prizması 3K-E-Y Modelinin Parçalanmış Katmanları

Kaynak: (Uçan, 2008).

Birinci olarak müzakere süreci yönetimi, değişim/çatışma, mutabakat ve birlikte yaşama ile devam eden bir güç alan analizi yöntemine, sistemli üç evre ile ulaşılabileceğini gösterir. İkinci olarak bu üç evre 3K_E-Y adı verilir. Bu üç evre: 1. Kendini (amacı yani ereği) Tanıma Evresi (1K_E-Y); 2. Kendin (dost tarafın amacını yani ereğini) Tanı Evresi (2K_E-Y); ve 3. Kendini (süreci bütün olarak kontrol etme) Yönetme Evresi (3K_E-Y)dir. Bu model içerisinde müzakere yönetimi ve müzakereci olarak yönetici asistanı açısından değerlendirildiğinde önemli temel anahtar unsurları ortaya çıkarılabilir. (Uçan, 2008).

Birincisi ilk evrede yönetici asistanı kendini yönetmede öncelikle kendini ve çevresini yani diğer taraf veya tarafları iyi tanımalıdır. Kendini tanıma nedir?. Kendini tanıma “ *Neye Sahipsiniz?* (What we have?)” denilmektedir. Amaçların oluşturulmasının gerisinde ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar yönetici asistanının ve diğer tarafların güdülenme nedenidir. En genel bilinen ihtiyaçlar teorisini ortaya atan Maslow, ilkinde bu ihtiyaçları yedi kategoriye ayırmıştır. Fizyolojik (F), güvenlik (G), ait olma (AİT), saygınlık(S) ve kendini gerçekleştirme(KG) olarak sıralanır. Daha sonra Maslow bu hiyerarşiyi yeniden düzenlemiş ve üç aşama daha eklemiştir. İlk dört aşama aynen bulunmaktadır. Beşinci aşamaya bilişsel (B) ihtiyaçları eklemiştir. Bunun içerisinde bilme, anlama ve öz-farkındalık yer alır. Altıncı aşamada estetik (E) ihtiyaçları koymuştur. Bunlar, aktif görünüşle ilgili olarak, güzellik, form, denge gibi ihtiyaçlardır. Yedinci aşamada kendini gerçekleştirme(KG) bulunur. Sekizinci ve son aşama olarak kendini aşma (KA) olarak ifade edilir. Bu aşamada kendini gerçekleştiren insan diğerlerine yardımcı olma ihtiyacını dile getirir (McLeod,2007). Müzakerenin önemli yazarlarından biri olan G. Nierenberg, ihtiyaçlar hiyerarşinden ilham alarak müzakerenin ve müzakerecinin ilişkilerinin açıklanmasında kullanılabilecek “***müzakerenin ihtiyaçlar teorisini***” oluşturmuştur. Bu çalışmada müzakerenin üç düzeyi olarak kişilerarası müzakere (kişisel müzakereler), organizasyonlar arası müzakere(uluslar hariç) ve uluslararası müzakere olarak dile getirir. İhtiyaçları müzakerecinin kişisel ihtiyaçları ve organizasyonun ihtiyaçları olarak iki temel aktif düzeyde tanımlamıştır. En düşük ihtiyaç düzeyinden en yüksek ihtiyaçlar düzeyinde bir zihinsel çalışma oluşturmaktadır. Örneğin kişisel ihtiyaç düzeyinde en altta olan ve ölüm riski ile aynı anlama gelecek fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı, organizasyon ihtiyacında en yüksek ihtiyaç olarak görülebilir. Bu çalışmada altı düzeyli uygulama çeşitliliğini de eklemiştir. Bu uygulamalar başka bir şekilde Uçan’ın üç evre 3K_E-Y modelinde de görülür. Bu altı grup düzeyi; 1. Müzakereci olarak diğer tarafın ihtiyaçlarına çalışması (1); 2. Müzakereci kendi ihtiyaçları için diğer tarafın çalışmasını sağlaması (2); 3. Müzakereci hem kendisinin hem de diğer tarafın ihtiyaçları için çalışır (3); 4. Müzakerecinin kendi ihtiyaçlarına karşı çalışması (4); 5. Müzakerecinin diğer tarafın ihtiyaçlarına karşı çalışması (5); ve son olarak 6. Diğer tarafın ve kendisinin ihtiyaçlarına karşı çalışması (6) yani her iki tarafında aleyhine olmasıdır. Müzakereci birinci durumdan altıncı duruma doğru süreçte kontrolü azalmaktadır.(Nierenberg, 1986)

Bu yaklaşımı müzakereci olarak yönetici asistanın rolünün ajandasına uyarlanmasını sağlanırsa, öncelikli olarak Maslow ihtiyaçlar teorisini ve Nierenberg’ in ihtiyaçlar kuramıyla birlikte yönetici asistanının üçlü ajandası içerisinde yeniden tanımlanmaya çalışılmıştır. Yönetici asistanının üçlü ajandası içerisinde temel olarak üçlü bir ihtiyaç düzeyi oluşturulur. Birincisi, kendisinin ihtiyaç düzeyi; ikincisi, yöneticinin ihtiyaç düzeyi ve son olarak üçüncüsü organizasyon yönetiminin ihtiyaçları düzeyidir. Bu çalışmanın bütünü (Şekil 3.) görülmektedir.

Şekil 3. Müzakereci olarak Yönetici Asistanının Müzakere İhtiyaçlar Düzeyi

Kaynak: . (Nierenberg, 1986) Değiştirilerek Oluşturulmuştur.

İkinci olarak yönetici asistanı açısından önemli bir anahtar yetenek rol ise acil (veya öncelikli) ve önemli işler (veya ihtiyaçlar ve amaçlar)dir. Örneğin yönetici, asistanından bir sonraki yönetim kurulu toplantısına yetiştirmek üzere önemli bir sunum hazırlanmasını isteyebilir. Birlikte sunumu sunmak için hazırlanmak için birkaç gün vardır. Yapılacak işlere bakıldığında acil işler bulunur, zaten iş yükü bir hayli fazladır. Konsantre bozulur, endişe kaplar ve her şey rahatsızlık verir. Zaman baskısı ve iyi bir iş yapma durumu müzakere açısından zorlamaya başlar. Bu durumlar için acil ve önemli iş matrisini oluşturmak gerekir ki müzakereci olarak yaklaşımlara yardımcı olsun. Bu çalışma, görev, ihtiyaçlar ve amaçların oluşmasında önemlidir. Faaliyetlere odaklanmayı, önemli amaçlar doğrultusunda çalışmaya sağladığı gibi müzakere ile geçici ihtiyaç yani amaç ve işler içinde başa çıkılmasını sağlar. **Önemli işler** olarak nitelen faaliyetler kişisel veya profesyonel ihtiyaçlar açısından amaçların başarılmasını gerektirir. **Acil işler** ise genelde başkalarının amaçlarına ulaşmasında talep edilen faaliyetlerdir. Bunun sonucunda dört temel düzeyli matris sonuçları görülmektedir. İki rakip unsurun ölçülmesi ve uyumlaştırma sonucunu sağlayan bu matrisin fikri, eski ABD Başkanı Eisenhower ve D,r Stephen Covey de isnat edilmiştir. Eisenhower prensibi veya matrisi olarak da adlandırılmaktadır. Eisenhower bu matrisi "Önemli olan nadiren acildir, Acil olan nadiren önemlidir" diye özetlemiştir. Covey bundan ilham alarak yönetim açısından klasiklerden olan 1994 te "Etkili insanların yedi alışkanlığı" çalışmasında "acil/önemli matrisi" isimlendirmiştir. Bu farklı stratejilere bakıldığında; 1. Acil/Önemli: Bu durum öngörülemez veya son dakikaya bırakılan işlerdir. Sorunlar ve krizler her zaman önceden görülemez veya kaçınılmaz durumlardır. Belirsizliği içine alır. Burada en iyi yaklaşım bu gibi durumlarda planlarda zaman açısından belli bir opsiyon bırakmaktır. Geçmiş tecrübeler ve eğitimler bu durumlar için kaynak olmalıdır. Yeniden planlamayı gözden geçirmek de gereklidir; 2. Acil/ önemli değil: birincisi önemli olmayan fakat acil olan işler ise amaçlara ulaşılmasını durduran veya işin tamamlanmasını engelleyendir. Bu durumda önceden planlanan sürece bağlı olup olmadığını sorgulamak gerekir ya da bu işleri astlara devredilebileceği göz önüne alınmalıdır. Genelde görülen bu işler organizasyondaki diğer personelin durumlarından kaynaklanır. Kesintili durum olarak adlandırılır. Bazen kibarca insanlara hayır denilebilmelidir veya sorunlarının kendileri tarafından çözülmesine teşvik edilmelidir. Başka bir seçenekte planlamalarda bu gibi kesintilerin önlenmesi belirli zamanlarda toplantı günleri yapılarak sorunların aynı anda topluca alınması sağlanabilir. Böylece daha önemli olan çalışmalara yoğunlaşmayı sağlar; 3. Acil değil/Önemli: bu faaliyetler kişisel ve profesyonel amaçların başarılması yer alır. Bunlar acil olmayan faaliyetlerdir, çünkü bu işlerin başarıya ulaşması için gerekli zaman ayrılmalıdır. İlerideki oluşabilecek belirsizlik ortamlarını kaldırılmasına yarar. Böylece ileride yaşanabilecek sorunların ve krizlerin yaşanmasını önlemek için başarılı planlama yapılmasını sağlar; 4. Acil değil/Önemli değil: Bu işler genellikle zamanın boşa geçmesini sağlayan ve mümkünse kaçınılması gereken durumlardır. Bazen göz

ardı edilebilir veya iptal edilebilir. Başka bir faktörde diğer insanları yapmak istedikleri faaliyetlerdir. Ancak belirlenen amaçlara ulaşılmasında katkısı olamayan bu istekler için kibarca hayır denilebilir. Bu stratejilerin oluşmasında bazı temel izlenecek adımlar sıralanırsa; birinci aşamada yapılacak tüm faaliyetlerin belirlenmesi ve bunların içerisine önemli olmayan işleri de yer almasını sağlanması; ikinci olarak her bir faaliyetin önemlilik açısından 1 ve 5 arası derecelendirilmelidir. Çünkü bu ölçümleme amaçlara ulaşılmasında yardımcı olacaktır (The Urgent/Important Matrix, 2013). Bu aşamada faaliyetlerin acillik durumları ele alınmamalıdır.; diğer aşamada bu değerler aynı zamanda acillik durumu konusunda da bilgi verir; Son olarak da planlanan faaliyetleri matriste uygulanacak stratejiler (Şekil 4.) açısından yapılmalıdır. Açıkça amaçların ve sınırlılıkların insanlar tarafından bilinmesi, büyük çoğunluğun gelecek için önemsiz olacak faaliyetlerin yapılmasını istemeyecektir.

Yüksek	Önemli Amaçlar	Kritik Faaliyetler	
	Oyalama Olan İşler	Kesintili Durum Yaratıcı İşler	
Önemli			
Düşük	Düşük	Acil	Yüksek

Şekil 4. Acil/Önemli Matrisi

Kaynak: (The Urgent/Important Matrix, 2013).

Kendini tanımla evresi sahip olunan ihtiyaçların bilinmesinde önemli evredir. Bu evrede taraf güçlü ve zayıf(zaaf) alanlarını belirleyecektir. Aynı zamanda diğer tarafın veya taraflarında da aynı çalışmayı yapacaktır. Böylece diğer taraftan fırsatları ve tehditleri de göz önüne alacaktır. Bu evre bir anlamda hazırlık aşamasıdır. Bu evrede, her şeyden önce bir gözden geçirmedir. Bu konudaki kavramlar açıklanırsa;

“Thibout ve Kelley(1959) bu standartları “Karşılaştırma Düzeyi(KD)” olarak isimlendirmiştir. (Alıntılıyan 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 Agreement’in baş harfleridir. Bir müzakere anlaşmasında en iyi seçenek anlamına gelmektedir). 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 ölçümümüzdür. (KARŞILAŞTIRMA SEVİYESİ=KS); c) Alternatiflerin Karşılaştırma Seviyesi: Diğer ilişkinin değişiminde önce(KS) kabul edilebilecek NS ilişki sonucunun en düşük düzeyidir.(ALTERNATİFLERİN KARŞILAŞTIRMA SEVİYESİ=K_{ALT}). Bu ilişkide beklenen sonuç(NS) K_S’ nin üzerinde arzu edilir. Eğer K_S’ nin altında ise bu durumda, NS ile K_S arasındaki mesafenin büyüklük derecesi ile birlikte NS ve K_{ALT} arasındaki ilişkiye bakılır ve NS> K_{ALT} ise müzakereye devam eder, eğer NS<K_{ALT} ise ilişkiyi sonlandırabilir. Sonuçta önemli nokta, karar verme sürecinde, kendimizin sahip olduğu durumla diğer tarafın sahip olduğu durumun bilinmesidir.”

Taraflar, diğer dost müzakereci karşısındaki durumlarını inceleyerek müzakere amaçlarını [beklenen sonuçlar:Net Sonuçlar(NS)], önceliklerini, kabul noktalarını [standartlar:Karşılaştırma Seviyeleri(KS) ve Alternatif Karşılaştırma Seviyesi(K_{ALT})], ikili çözüm önerilerini ve bunları nasıl bir strateji, taktik ve manevra ile ortaya koyacaklarına karar verirler. Bunun için kaynaklar, karşılıklı bağımlılık alanı, değişimin/çatışmanın maliyeti, karşı tarafla var olan ilişkiler, iki taraf arasındaki güç dengesi yeniden ele alınır (Cellich ve Jain, 2004; Barry ve Lewicki ve Saunders ve Minton, 2003). Bu evrede ayrıca diğer dost taraf hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için araştırma yapılır. Bu basamakta açılış pozisyonunuzun belirlenebilmesi için ihtiyaç duyulan bilginin ne olduğu ve nereden sağlanacağı saptanır. Müzakere sürecinin kaynakları olan sosyal organizasyon, insan, bilgi, zaman ve güç durumlarından kişisel durumları, pozisyon ve karar durumu gözden geçirilir. **Pozisyon, rol, unvan, yeki ve**

kaynakları içine alır ve aslında istenilenin neyle söylenildiğidir. Kişisel durum; cesaret, kişilik, karakter, görünüş, uzmanlık, bilgi, deneyim ve yetenekleri içine alır. Karar ise; seçeneklerin gücü, iktidar yeteneği ve kabiliyeti içersine alır. Diğer taraf ve taraflar açısından da bunlar aynı şekilde yer alır. **Diğeri müzakere ortamının özellikleridir.** Etkili müzakereciler her müzakere ortamını etkileyen kültür, gelenekler, kısıtlar ve fırsatlar gibi faktörlerin farkında olurlar. Tartışılan konuları etkileyebilecek her türlü etken hakkında bilgi sahibi olduklarından emin olmak isterler. Karşı taraftaki kişiler kimlerdir? Müzakeredeki güçleri ve zayıflıkları nelerdir? Doğrudan tartışma konusunun dışında, başka hangi konular ilgi ve dikkat gerektirir ve bunlardan hangileri müzakerecinin gidişini etkileyebilir? Müzakere ihtiyacını doğuran durumun gerisindeki olaylar zinciri nedir? Müzakerecilerin pozisyonları, statü, arkadaşlık, rekabet, kin ya da hırs gibi duyguların etkisi altında mıdır? **Bilginin diğer bir yönü de müzakerecinin esas konusunun ayrıntılarıdır.** Etkili müzakereci konularla ilgili derinlemesine bilgi verebilmenin, pazarlık esnasında inanırlılığına büyük katkı sağladığını bilerek tartışılan konuya hâkim olmaya çalışır. Müzakerelelere derinlemesine ve doğru bilgiden yoksun olarak gitmek, son derece risklidir ve bu durumda müzakerecinin, karşı tarafın beceri sahibi bir üyesi tarafından başarısızlığa uğratılması olasılığı yüksektir. **Beceri yapısında** üç çeşit beceri özellikle önemlidir. Bunlar; analitik beceriler, etkileşim becerileri ve iletişim becerileridir. Etkileşim becerisi yüz-yüze iletişimin uygulandığı alandır ve içerisinde, kullanılan kelimelerin önemi, dinleme yeteneğinin kazandırılması ki, çok konuşan insan aynı anda dinleme yapamayacağı, konuşmaktan daha önemli olduğunu bilmesi, sözel yada sözel olmayan davranışların öğrenilmesi sıralanabilir.

Diğer bir durumda “*Neye ihtiyacının olması=gerçekte ne isteniliyor(We what really want)*” **amaçların** oluşmasını sağlayacaktır. Amaçlar arasındaki çatışmaların olduğu sıkça karşılandığından müzakere rolü bunların çözülmesinde yarar sağlayacaktır. Yönetici asistanı kendinin, yöneticinin ve yönetimin tanınması müzakere açısından açık bir durum yaratarak başarılı olacaktır.

Kendini ve diğer tarafı tanımlama açıklığı ve başarıyı getirir. Kendini ve diğer tarafı tanımamak bilinmemeyi ifade eder ki bu bir belirsizliği gerektirir. Kendini tanımamak fakat diğer tarafı tanımak kendini kör duruma getirir. Kendini tanımak fakat diğer tarafı tanımamak gizlenmişliği ifade eder. Her iki durumda risk bulunmaktadır. (Cartwright ve Collins ve Green ve Candy, 1998)

Tüm bu tanımlamalar müzakerecinin hazırlık aşamasında belirlenmelidir. Daha sonraki aşamalar için belirlenecek ihtiyaçlar, amaçların oluşturulması, önemlilik ve öncelik, alt ve üst sınır istekler önemlidir. Başlangıç/ön hazırlık evresinde diğer taraf ve taraflarla bu paylaşımların durumu belirleyecek yeni durumlar oluşmasını sağlayacaktır. Müzakereci açısından liste bu aşamada şekillenir. Son aşamada değişken değerler ve olasılıklar ve çekim dengesi çalışmaları yapılır. **İhtiyaçların tatmini** için anlaşmaya gidilmesi önemlidir. Müzakerecinin başarısı burada ortaya çıkar. Bu müzakerecinin diğer bir anahtar kavramıdır. Anlaşmazlık yeni bir durumu işaret edebilir. Yeni bir müzakere başlangıcı yaratabileneceği gibi üçüncü taraf(Arbulucu gibi) devreye girebilir.

Sonuçlar

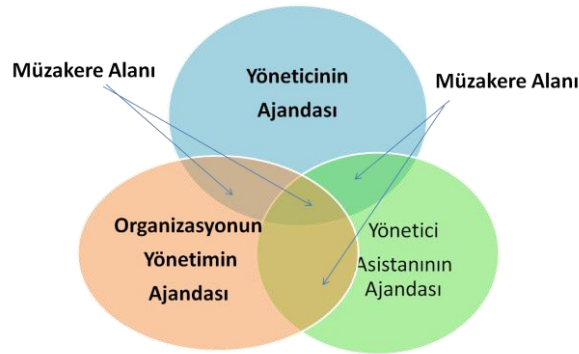
Sonuç olarak müzakereci olarak yönetici asistanı kendi, yöneticisi ve yönetimi açısından üçlü müzakere ajandasında müzakere rolünün geliştirmesini sağlamalıdır. Çünkü müzakere rolünün başarılmasında doğal bir yetenek bazı kimselerde olsa bile yeterli değildir. Çünkü bu yetenek ancak sistematik çaba, pratik ve eğitimle ilerleme kaydedebileceği görülmektedir. Çünkü yeteneği de kullanma becerisi eğitimle sağlanır ki, kişilerin güdülenme davranışlarını değiştirmek önemli bir durumdur. Dolayısıyla müzakereci olarak yönetici asistanı iş ve özel hayatının her alanında başarılı bir şekilde kullanmasını sağlamada dengeli bir süreci oluşturmasını sağlayacaktır. Yukarıda bahsedilen temel yetenek rollerini kazandırılması ve sürekli olarak ajandasında yer alması gerekir. Bunlar:

1. **Kendini yönetme:** kendini yönetme, **kendini tanıma** ile başlar. Kendini tanıma **başkalarının tanımayla** devam eder. Bu iki temel yetenek kendini yönetmesini sağlayacaktır. Kendini

tanıma, **neye sahip olduğunu** bilmesiyle başlar. Zaafları ve güçlü tarafları, amaçları, pozisyonları, karar gücü ve kişisel durumu analiz edilir. İhtiyaç düzeyi daha sonra **neye ihtiyacı** olduğunu bilmesini sağlar. Bu çalışmalar amaç ve kaynakların oluşmasını, faaliyetlerin belirlenmesi ki, bunların **acil/önemlilik matrisiyle** düzenlenmesiyle, pozisyonunun değiştirilmesini sağlayarak bir planlama sağlayacaktır. Diğer taraflar açısından da aynı şekilde düşünme becerisini geliştirecektir. Kendi için öncelikli olan bir ihtiyacın, diğer taraf için önceliği nedir? Sorusu işbirliği yani tüm tarafların bakışı açısından değerlendirmeler sağlayacaktır. Bu rollerin kazanılması öncelikle eğitimle kazandırılmalıdır

2. Müzakereci olarak yönetici asistanı üçlü yaklaşım düzeyi ile müzakere rolünün kazanılmasında **iki önemli durumun tüm yaşamı boyunca kazandırılmasını sağlar**. Bunlar; Sorunların sistematik analizi açısından bilimin önemi, diğeri de insanların ihtiyaçlarının karşılanmasında başarılı olmasında ilişki düzeyinde kişisel yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bu kariyer, yönetici asistanına başkalarının üzerinde biçimsel olarak doğrudan otoriteye sahip olmadan sorunların çözülmesine ve amaçların başarılmasında yarar sağlayarak liderlik ve girişimcilik rollerinin de başarılmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak, yönetici asistanını mesleki hayatında ajandasını buna göre düzenlemeli ve öğrenmelidir. Bu ajanda üçlü bir ilişkiyi(Şekil 5.) düzenler. Bunlar kendisi, yöneticisi ve yönetimidir. Müzakere rolü bu ilişkinin dengesini sağlayarak, kendisini ve çevresini tanımını sağlayarak kendi yönetimini oluşturacaktır. Bu süreç bir dinamik yapı üzerine oturur. Her gün yenilebilir.



Şekil 4. Müzakereci olarak Yönetici Asistanının Üçlü Ajandası

Öneriler

Bu çalışmanın sonucunda sıralanan bazı öneriler şunlardır:

- 1) Yönetici asistanının müzakereci olarak yeni kariyerine öğretim ve eğitim kurumları hazırlanmalıdır. Yalnızca iletişim, çatışma, zaman yönetimi ve yönetim dersleri vermek müzakere açısından yeterli değildir. Müzakere rolünün kazandırılmasında bu derslerin müzakere içerisinde nasıl kullanılacağını müzakere bakış açısıyla kazandırılmalıdır.
- 2) Bu çalışmada belirtilen müzakere yetenek unsurlarını uygulama açısından yapılacak araştırmalarla mevcut yönetici asistanının profili belirlenmelidir. Daha sonra müzakere yeteneğinin kazandırılması çalışmaları yapılarak gelişimin durumu tekrar ölçülerek akademik çalışmalarla paylaşılmalıdır.
- 3) Yüksekokullarda müfredata konulmalıdır. Ayrıca sertifika programlarında yer almalıdır.

Kaynakça

- Acuff, F. L. (2005), Uluslararası Müzakere: Dünyanın Herhangi Bir Yerinde Herhangi Bir Konuyu Müzakere Etme, (Çev. Serpil Demirci). Ankara: Elma Yayınevi, 1.Basım,
- Barry, B., ve Lewicki, J. L., ve Saunders, D.M. ve Minton, J.W. (2003), Negotiation. USA:McGraw-Hill Company, Fourth Edition.
- Cartwright, R. ve Collins, M. ve Green, G. ve Candy, A., (1998), Managing Yourself, UK: Blackwell Business.
- Cellich, C. ve Jain, S. C.,(2004), Global Business Negotiations: A Practical Guide, USA: Thompson Corporation Pub..
- Cobuild, C. (1991), Student's Dictionary: Helping Learners With Real English, London and Glasgow: Collins Birmingham University International Language Database Publishers.
- Cohen, H., (2003), Her Konuyu Müzakere Edebilirsiniz, (Çev. Şahin Cüceloğlu). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1. Basım.
- Cohen, S. P.,(2004), Negotiation is Not A Competitive Sport, Ivey Business Journal, July/ August, 3-5.
- Crump, L., ve Odell J.S. L., (2008), Analyzing Complex U.S. Trade Negotiations, Negotiation Journal, July, 361-365
- Fisher, R., ve Ury W. ve Patton B. (Editor), (1981), Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Boston: Houghton Mifflin Company.
- France,S.(2012). The Definitive Executive Assistant & Managerial Handbook. http://books.google.com.tr/books?id=ISCy3mUcqxkC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_book_similarbooks#v=onepage&q&f=false adresinden 1 Şubat 2013 tarihinde alınmıştır.
- Fowler, A. (1997), Müzakere, İkna ve Etkileme. (Çev. Aksu Bora ve Onur Cankoçak). Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1. Baskı.,
- Gökçül, B. (2005), Stratejik İlişki Kurma: Müzakere. İstanbul: Kapital Medya Hiz. A.Ş.,
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2007). Organizational Behavior, USA: South-Western.
- Lewicki, J. L., ve Saunders, D.M. ve Minton, J.W.(1997), Essentials of Negotiation. USA: McGraw-Hill Company,
- McLeod, S. A. (2007). **Maslow's Hierarchy of Needs - Simply Psychology**. Retrieved from <http://www.simplypsychology.org/maslow.html#self2> adresinden 1 Şubat 2013 tarihinde alınmıştır.
- Nierenberg, G. I., (1986), The Complete Negotiator, New York: Nierenberg & Zeif Pub.,
- Oliver, D. (2001), Etkili Müzakerenin 101 Yolu, (Çev. Hasan Turgay Dursun). İstanbul: Alfa Yayınları, 1.Basım,
- The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, Conflict Negotiation: Psychological Dynamics, [http:// www.negotiations.com/articles/negotiation-conflict/](http://www.negotiations.com/articles/negotiation-conflict/) adresinden 1 Haziran 2008 tarihinde alınmıştır.
- The Urgent/Important Matrix http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_91.htm, adresinden 1 Şubat 2013 tarihinde alınmıştır.
- Tutar, H, (2007), Bilgi Çağı Örgütleri için Yönetici Sekreterliği(Yönetici Asistanlığı).Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı.

Tutar,H. ve Altınöz, M.(2005), Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık, Geliştirilmiş 4.Baskı.

Türkan, R. O. (2004), İkna ve Uzlaşma Sanatı, Altın Kitapları Yay., 1. Basım.

Türkiye - yönetici asistanı asistanı müzakere iş ilanları. <http://www.careerjet.com.tr/arama/isler?s=y%C3%B6netici+asistan%C4%B1+asistani+m%C3%adresinden+1+Şubat+2013+tarihinde+alınmıştır>.

UÇAN, M. Y. (2008), Müzakere Yönetimi ve Bir Model Denemesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Isparta.

Uçan, M. Y.(2012a). Değişen Dünyada Yönetici Asistanının Etkinliğinde ve Etkililiğinde Müzakere Yeteneğinin Rolü. 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Kongresine Sunulmuş Bildiri.(ss. 83-95).Isparta:Süleyman Demirel Matbaası.

Uçan, M.Y. (2012b). Yönetici Asistanı Mesleğinin Eğitim ve Öğretiminde Bir Uygulama Denemesi: Harmanlama Eğitim Yaklaşımı. 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Kongresine Sunulmuş Bildiri.(ss. 39-53).Isparta :Süleyman Demirel Matbaası

Wall, J. A. Jr. (1985), Negotiation: Theory and Practice. London,England: Scott, Foreman ve Company Illinois,

Yönetici Asistanları 7 Bin TL Kazanıyor <http://www.hrm.com.tr/yonetici-asistanlari-ayda-7-bin-tl-kazaniyor/> adresinden 1 Şubat 2013 tarihinde alınmıştır.

Yönetici Asistanı. <http://www.kariyer.net/is-ilani/cantaturk-kandemir-deri-ve-tekstil-urunleri-ambal/yonetici-asistani-is-ilani/1028529/> adresinden 1 Şubat 2013 tarihinde alınmıştır.