



ÇATIŞMA ÇÖZÜM VE MÜZAKERE EĞİTİM PROGRAMLARININ ETKİSİ*

EFFECT OF CONFLICT RESOLUTION AND NEGOTIATION TRAINING PROGRAMS

Nihal MAMATOĞLU

Prof. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi,
Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, mamatoglu_n@ibu.edu.tr

Seçil KESKİN

Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi,
Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, secilkeskin@ibu.edu.tr

Makale Bilgisi

Türü: Araştırma makalesi
Gönderildiği tarih: 3 Eylül 2021
Kabul edildiği tarih: 4 Nisan 2022
Yayınlanma tarihi: 25 Haziran 2022

Article Info

Type: Research article
Date submitted: 3 September 2021
Date accepted: 4 April 2022
Date published: 25 June 2022

Anahtar Sözcükler

Çatışma; Çatışma Çözüm; Müzakere; Eğitim

Keywords

Conflict; Conflict Resolution, Negotiation, Training

DOI

10.33171/dtcfjournal.2022.62.1.11

Öz

Müzakere becerileri eğitimleri, müzakerecilerle mantık ve davranış hatalarından uzak durmayı ve tüm müzakere durumlarında sonuçlarını artıracak şekilde davranmayı öğretmek üzere tasarlanmaktadır. Çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinin temel amacı, müzakere becerilerinin katılımcıya aktarımının (transfer) sağlanmasıdır. Ayrıca müzakere becerileri eğitimlerinin süresi de eğitimin aktarımı tartışmalarına yeni bir boyut eklemektedir. Bu çalışmanın temel amacı; etkili çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinin, söz konusu becerilerin gelişimi üzerinde etkili olup olmadığını görgül olarak ortaya koymaktır. Bunun yanı sıra bu çalışmada alınacak eğitimin aktarım ölçümleri ile eğitimlerin gerçek hayata aktarımları ile ilgili görgül araştırma desteği sağlanmak hedeflenmiştir. Bu amaçla bu çalışmada uzun süreli eğitim programlarının etkisini test etmek üzere İstanbul Aydın Üniversitesi Psikoloji 3. sınıf olan 35 öğrenci deney grubunu, 28 öğrenci kontrol grubunu; kısa süreli eğitim programlarını test etmek üzere Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi (BAİBÜ) Sosyoloji bölümünden 43 öğrenci deney grubunu, Uluslararası İlişkiler bölümünden 25 öğrenci kontrol grubunu oluşturmuştur. Eğitim sonrası uzun eğitim deney grubunun çatışma çözüm ve müzakere becerileri tutumları ile eğitim aktarımının, kontrol grubundakilere göre olumlu yönde daha yüksek olduğu görülmüştür. Kısa eğitim deney grubunda müzakere becerileri tutum ve eğitim aktarımı açısından alınan eğitim öncesi, eğitim sonrası ve izleme ölçümleri arasında olumlu yönde anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Eğitimler sonrası kısa eğitim deney grubunun müzakere becerileri tutum ve eğitim aktarımının, uzun eğitim deney grubundan anlamlı olarak olumlu yönde daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Abstract

The trainings on negotiation skills are designed to teach negotiators to keep away from logical and behavioral errors and to behave in a way that will improve the outcomes in all negotiation situations. The trainings on conflict resolution and negotiation skills mainly aims to transfer negotiation skills to the participant. In addition, the duration of negotiation skills training adds a new dimension to the discussion of the transfer of education. The main purpose of this study is to empirically demonstrate whether the effective conflict resolution and negotiation skills trainings have an effect on the development of conflict resolution and negotiation skills. It was also intended to provide an empirical study on the transfer of to the real life with the measurements made on the transfer of the training to be received. For this purpose, to test the effect of long term training programs in this study, 35 students who are 3rd grade of Istanbul Aydın University compose experiment group and 28 students compose control group. Again to test the effect of short term training programs in this study 43 students from Sociology department of AIBU compose experimental group and 25 students from International Relations department of AIBU compose control group. At the end of the study, after training session it was observed that in long term training groups, the conflict resolution and negotiation skills attitudes and educational transfer of the experimental group scores were higher than the control group. It was found that there were positive and significant differences between the pre-training, post-training and follow-up measures taken in terms of negotiation skill attitudes and educational transfer in the short term training experimental group. After the trainings, it was revealed that the negotiation skills, attitude and training transfer of the short training experimental group were significantly higher than the long training experimental group.

¹ Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Kararı: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü öğretim üyesi Doç. Dr. Nihal Mamatoğlu'nun "Türk Kültüründe Çatışma ve Müzakere" araştırması etik açısından uygun bulunmuştur. Protokol NO. 2013/14. Etik Kurul toplantı tarihi ve karar no: 06.02.2013. 2013/4. Bu çalışma TÜBİTAK tarafından desteklenen "Türk Kültüründe Çatışma ve Müzakere" başlıklı 113K548 numaralı SOBAG 1001 projesinden elde edilen veriden üretilmiştir.

Giriş

Çatışma ve müzakere konusunda, müzakere becerilerini artırmaya yönelik eğitim programlarının hazırlanması yeni değildir (Avruch, 2009, s. 162; Elshenawy, 2010, s. 195). Müzakere becerileri eğitimleri, müzakerecilerle mantık ve davranış hatalarından uzak durmayı ve tüm müzakere durumlarında sonuçlarını artıracak şekilde davranmayı öğretmek üzere tasarlanmaktadır (Lewicki, 1997, s. 387). Weissbein (2000), eğitimlerin psikolojik özellikler yaratmadığını ancak, var olan özelliklerin olumlu etkisine katkı sağladığını ifade etmektedir. Weissbein'e (2000) göre eğitimin bu olumlu etkisi, katılımcılara stresli ya da sürpriz durumlarla zekice baş etmeyi sağlayacak yeterli tekniğin kazandırılmasıyla sağlanabilir. Öte yandan Peterson ve Lucas (2001, s. 40) gibi araştırmacılar, müzakerecilerin karşı taraf hakkında bilgi toplama, plan yapma ve eylemlerini gündeme alma konusunda etkili bir şekilde eğitilebileceğini ifade etmektedirler. Ancak, bu programların çatışma çözümü ve müzakere becerilerini artırdığını görgül olarak ortaya koyan yeterince çalışma bulunmamaktadır (Elshenawy, 2010, s. 196). Türkiye'de genellikle çatışma ve müzakere konusunda batılı yazının elde ettiği bulgu ve yorumları evrensel bulgular gibi ele alıp yorumlayan popüler eğitim programları kullanılmaktadır. Bilimsel içeriği olan eğitim programları ise daha çok ilköğretim öğrencileri ile yapılan çalışmalarda görülmektedir (Şevkin, 2008, Türnüklü, 2005; 2006; 2007). Bu noktada yetişkinlere yönelik olarak popüler olmaktan çok bilimsel temellere dayanan yeni eğitim programlarına ihtiyaç vardır.

Çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinin temel amacı, müzakere becerilerinin katılımcıya aktarımının (transfer) sağlanmasıdır. İlgili yazın aktarımı; müzakere becerilerinin öğrenilmesi ve elde edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Nadler, Thompson ve Van Boven, 2003, s. 530). Roloff, Putnam ve Anastasiou (2003, s. 805), eğitim aktarımını tanımlarken daha ileride ve özelleştirilmiş bir tanımlama getirmiştir. Buna göre eğitim aktarımı; birbirinden farklı problem durumlarında eğitimlerden öğrenilen uygun kavram, şema veya becerilerin uygulanabilmesi kabiliyeti olarak ifade edilmektedir. Ancak, ilgili yazın çatışma çözümü ve müzakere eğitimlerinin etkililiği hakkında araştırmacıların ikiye bölündüğünü göstermektedir. Bir yanda eğitim etkinliğine inananlar, diğer yanda eğitimlere şüpheyle yaklaşanlar bulunmaktadır. Tartışmaların odaklandığı fikir ayrılığı, çatışma çözümü ve müzakere becerilerini artırma eğitimlerinin gerçek yaşama ve farklı alanlara aktarılabilmesi ile ilgilidir (Mastenbroek, 1991; Nierenberg, 1984). Kimi çalışmalar, çatışma ve müzakere eğitim programlarının

müzakere becerilerinin gerçek yaşama aktarımı konusunda bir etkisinin olmadığını öne sürmektedir (Movius, 2008, s. 529). Bu çalışmada, çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinde kazandırılmak istenen becerilerle ilgili olarak; bir yandan tutum ölçümleri alınmış, diğer yandan somut gerçek hayat örnekleri üzerinden ölçümler alınmış; bu şekilde eğitimlerin etkisi ve gerçek hayata aktarılıp aktarılmadığı sınanmaya çalışılmıştır.

Ayrıca, müzakere becerileri eğitimlerinin süresi eğitimin aktarımı tartışmalarına yeni bir boyut eklemektedir. Gerçekte müzakere becerileri eğitimlerinin etkililiğini artıran süre ne kadar olmalıdır? Runkle, Osterholm, Hoban, McAdam ve Tull (2000, s. 382), 1000 doktor ve sağlık uzmanı ile yaptıkları araştırmada, 1 ile 8 saat arasında yapılan kısa süreli müzakere becerileri eğitimlerinin etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak; Friedman (1992, s. 95), kısa süreli ve az sayıda yaklaşımla gerçekleştirilen eğitim programlarının gerçek dünya koşullarında müzakerecilerin performanslarını artırmada yetersiz kaldığını ifade etmektedir. Ayrıca, deneysel çalışmalar uzun süreli eğitim programlarının, kısa süreli eğitim programlarına göre daha etkili olduğunu göstermektedir (Northcraft, Neale, Earley, 1994, s. 265; Polzer ve Neale, 1995, s. 22).

Yapılan çalışmalar eğitim programlarının yarattığı öğrenme çevresi ve hedeflerin, eğitimlerin etkisi üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Örneğin, Bereby-Meyer, Moran ve Unger-Aviram (2004, s. 142) işyerinde müzakere becerilerini artırmaya yönelik bir programda öğrenme çevresi ve hedeflerin etkisini ortaya koymuştur. Bu eğitim programı içinde katılımcılar, bireysel ve takım müzakere becerilerini iyileştirecek öğrenme süreçleri yaratma konusunda cesaretlendirilmiş; tartışma ve eleştirilere açık olmak gerektiği konusunda telkin edilmiş; eleştirmeden hataları tanımlamak üzere hata aramaya yönlendirilmiş; hem kendilerinin hem takımlarının sorumluluğunu üstlenmeleri istenmiş; eğitim içinde başlatılan müzakerelere katılmaları ve 3 dakikalık aralarda müzakerede olanları tartışmaları istenmiştir. Tüm bu yönlendirmelerin yapıldığı müzakerecilerin, sadece şirketleri için en kazançlı sonuçlara ulaşmak üzere performans göstermeye yönlendirilen katılımcılardan daha yoğun bir şekilde etkili müzakere becerilerini gösterdikleri gözlenmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada eğitim programları hazırlanırken; katılımcıları öğrenme konusunda cesaretlendirmeye, tartışma ve eleştirilere açık olmaya yönlendiren telkinlere yer verilmiştir.

Söz konusu süreç eğitim olunca, öğretme metotları açısından da konuya bakmak gerekmektedir. Genel olarak; ilgili yazında okumaya dayalı (didaktik), analogilere dayalı (örneğin; vaka çalışmaları), gözleme dayalı, deneyime dayalı (örneğin; rol oynama) ve yansıtıcı (geribildirim verilen) öğretme metotları kullanılmaktadır. Örneğin Thompson, Gentner ve Loewenstein (2000, s. 60) ve Moran, Bereby-Meyer ve Bazerman (2008, s. 99) gibi araştırmacılar bir eğitim metodu olarak analogi (benzerlik) kullanarak yapılan eğitim programlarının etkisine işaret etmektedir. Bu çalışmalar, eğitim programları içinde kullanılan vaka çalışmalarının (case study) problem çözme becerileri üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu çalışmalara göre; eğitim programlarında bir tek vaka değil birden fazla vaka kullanılmalı, vakalar arasında temel prensipler karşılaştırılıp özel detayların altı çizilmelidir. Bir başka öğretme metodu olarak gözleme dayalı öğrenme ile ilgili Nadler, Thompson ve Van Bowen'ın (2003, s. 529) yaptığı deneysel bir çalışma, bu metodun diğer metotlara göre daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma iki didaktik (okumaya dayalı), bir gözleme dayalı ve bir gizli bilginin açık edildiği dört koşuldan oluşturulmuştur. Bu çalışmanın gözleme dayalı koşulunda katılımcılara, aktörlerin etkili bilgi alışverişinde bulunduğu ve her iki taraf için de kazanç sağlamaya çalışan bir müzakerenin (bütünleyici müzakere) yürütüldüğü bir video izletilmiştir. Didaktik koşullarda katılımcılara; etkili müzakere becerilerine ilişkin düz bir metin veya kısa hikâyelerden oluşan okumalar verilmiştir. Dördüncü koşulda katılımcıya müzakere edeceği karşı tarafa ait müzakere stratejilerinin yazılı olarak gizlice verildiğinin düşündürüldüğü bir düzenleme yapılmıştır. Araştırma sonunda, video izletilen grubun, eğitimi takiben gerçekleştirilen müzakere egzersizinde diğer gruplardan daha başarılı oldukları görülmüştür. Bundan başka genel olarak yapılan çalışmalar, eğitim programları içinde deneyime dayalı egzersizlerin (örneğin; rol oynama egzersizleri), müzakere becerileri eğitim programlarında edinilen bilgilerin gerçek hayata ve farklı yaşam problemlerinin müzakere edilmesine aktarılması anlamında etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Lewicky, 1997, s. 261; Susskind ve Corburn, 2000, s. 85).

Yukarıda ifade edilen, öğretim metotları değerlendirildiğinde; bu çalışma için hazırlanan eğitim programı, deneyime dayalı egzersizler, video gösterimleri, vaka çalışmaları ve geribildirim seansları konulmasının eğitimlerin etkisini ve gerçek hayata aktarımını artıracaklarını söylemek mümkündür. Özetle, bu çalışmanın eğitim içeriğine kültürel farkındalık bilgileri, etkili müzakere becerilerinin neler olduğu, etkili çatışma çözüm stratejileri didaktik bir yolla sözel ve görsel materyal kullanılarak aktarılmıştır; eğitim sırasında katılımcıların güncel bir konuyu ya da

hipotetik olarak yaratılan bir çatışma durumunu müzakere etmeleri sağlanarak deneyime dayalı egzersizlerle eğitim içeriği zenginleştirilerek egzersizler sonrası geribildirimler verilmiş, en az birkaç tane vaka üzerinde çalışmaları sağlanarak, tüm bunlar yapılırken eğitim içinde öğrenmeyi teşvik eden, geribildirim almayı özendirilen telkinlerde bulunulmuştur.

Son olarak eğitim yazını eğitim aktarımının; motivasyon, katılımcının özellikleri ve çevreye bağlı olarak gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (Salas ve Cannon Bowers, 2001, s. 75). Bu anlamda eğitim ortamı katılımcıları motive edici bir havada geçmeli, katılımcıların ihtiyaç duyduğu becerilere odaklanmalı ve sonrasında dış çevre bunu desteklemelidir. Bu çalışmada eğitim ortamının atmosferi ve katılımcıların ihtiyaç duyduğu beceriler üzerinde belli bir kontrol sağlanabilmiş; buna karşılık dış çevre ile ilgili (işyeri, aile vb.) bu kontrolü sağlamak zor olmuştur. Bu noktada katılımcılardan güvendikleri, kendilerini farklı durumlarda izleyebilecek kadar yakınında ve çatışma çözümü ve müzakere becerileri konusunda iyi olduğunu düşündükleri bir arkadaşlarından, zaman zaman kendi tutum ve davranışları ile geribildirim istemeleri çevresel kontrolü sağlamak açısından, eğitimde katılımcılara önerilen bir yöntem olmuştur (Mamatoğlu, 2008a; 2008b). Çünkü yukarıda verilen örneklerde müzakere aralarında eğitim içinde verilen geribildirimler (Bereby-Meyer, Moran ve Unger-Aviram, 2004, s. 143) dışında eğitimler sonrası dış çevrenin sağladığı geribildirimlerin etkisi de tartışılmazdır (Mamatoğlu, 2008a; 2008b).

Bu çalışmada ilk olarak etkili çatışma çözümü ve müzakere becerileri konusunda, müzakereciler için beceri artırmaya yönelik eğitim programlarının hazırlanması amaçlanmıştır. Eğitim içeriği hazırlanırken; öğrenmeyi teşvik eden, çatışma çözümü ve müzakere becerilerini tanıtan ve bu becerilerin eğitim içinde; vaka çalışmaları, video gösterimleri, deneyime dayalı egzersizler ve geribildirim seanslarıyla öğrenilmesini ve sınanmasını sağlayan uygulamalara yer verilmeye çalışılmıştır. Ayrıca eğitim içeriğinde çatışma çözüm ve müzakere becerilerine ilişkin kültürel bağlam üzerinde de durulmuş, Türkiye ve dünya örnekleri ile içerik zenginleştirilmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı; etkili çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinin, söz konusu becerilerin gelişimi üzerinde etkili olup olmadığını görgül olarak ortaya koymaktır. Bu amaçla verilecek çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitim programlarının katılımcıların davranışsal, duygusal ve bilişsel tutumları ve öğrenilen becerilerin gerçek hayata ve farklı durumlara aktarımı

üzerindeki etkisinin; ön test, son test ve izleme ölçümleri ile ortaya konulması hedeflenmektedir. Ayrıca kısa ve uzun süreli çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimlerinin çatışma çözüm ve müzakere becerileri üzerindeki etkisini karşılaştırmak amaçlanmıştır.

İlgili yazında çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitim programlarının etkisini ortaya koyan yeterince görgül çalışma yoktur. Var olan çalışmalar çoğunlukla ilköğretim ve ortaöğretim öğrencileri ile yapılmış olup bu çalışmalar eğitim etkinliği konusunda çelişkili sonuçlara ulaşmıştır. Ayrıca Türkiye’de yetişkin örneklemeyle gerçekleştirilmiş kısa ve uzun süreli eğitim ile izleme ölçümünün alındığı böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile alana yeni görgül çalışma desteği sağlanması amaçlanmıştır. Buna ek olarak, çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinin gerçek hayata aktarımlarıyla ilgili karşıt görüşler bulunmaktadır. Bu çalışmada alınacak eğitimin aktarımı ölçümleri ile eğitimlerin gerçek hayata aktarımları ile ilgili görgül araştırma desteği sağlanmak hedeflenmiştir. Yukarıda özetlenen bilgiler ışığında bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1. Deney gruplarının (kısa ve uzun çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimleri alan gruplar) çatışma çözüm ve müzakere becerileri tutumları, kontrol gruplarına (kısa insan kaynakları yönetimi, uzun endüstri psikolojisi eğitimleri alan gruplar) göre olumlu yönde daha yüksektir.

Hipotez 2. Deney gruplarının çatışma çözüm ve müzakere becerilerine yönelik eğitim aktarımı ölçümleri, kontrol gruplarına göre olumlu yönde daha yüksektir.

Hipotez 3. Uzun eğitim programı alan deney grubunun çatışma çözüm ve müzakere becerilerine tutumları, kısa eğitim alan deney grubuna göre; eğitim sonrası ilk ölçüm ve izleme ölçümlerinde olumlu yönde daha yüksektir.

Hipotez 4. Uzun eğitim programı alan deney grubunun çatışma çözüm ve müzakere becerilerine yönelik eğitim aktarımı ölçümleri, kısa eğitim alan deney grubuna göre; eğitim sonrası ilk ölçüm ve izleme ölçümlerinde olumlu yönde daha yüksektir.

Hipotez 5: Kısa eğitim deney grubunda çatışma çözüm ve müzakere becerileri tutumları eğitim sonrası ilk ölçüm ve izleme ölçümleri, eğitim öncesine göre olumlu yönde daha yüksektir.

Hipotez 6: Kısa eğitim deney grubunda çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitim aktarımının eğitim sonrası ilk ölçüm ve izleme ölçümleri, eğitim öncesine göre olumlu yönde daha yüksektir.

Hipotez 7: Uzun eğitim deney grubunda çatışma çözüm ve müzakere becerileri tutumları eğitim sonrası ilk ölçüm ve izleme ölçümleri, eğitim öncesine göre olumlu yönde daha yüksektir.

Hipotez 8: Uzun eğitim deney grubunda çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitim aktarımının eğitim sonrası ilk ölçüm ve izleme ölçümleri, eğitim öncesine göre olumlu yönde daha yüksektir.

YÖNTEM

Bu çalışma ile ilk olarak; çatışma çözümü ve müzakere becerileri konusunda gerçekleştirilen kısa (8 saatin altında) ve uzun süreli (8 saatin üstünde) eğitimlerin etkililiğinin deney ve kontrol grupları aracılığıyla sınanması amaçlanmaktadır. İkinci olarak bu çalışmada çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimi alan deney grupları ile insan kaynakları yönetimi ve endüstri psikoloji eğitimi alan kontrol grupları katılımcıları arasında çatışma çözümü ve müzakere becerileri açısından tutumsal ve eğitimin aktarımı konusunda farklılık olup olmadığının sınanması amaçlanmaktadır. Üçüncü olarak; çatışma çözüm ve müzakere becerileri alan kısa ve uzun eğitim katılımcılarının, eğitim almadan önce, eğitim sonrasında ve izleme ölçümlerinde sahip oldukları beceriler arasındaki tutumsal ve eğitim aktarımı açısından farklılıklar olup olmadığının sınanması hedeflenmektedir.

Bu bağlamda, bu çalışmada çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinin etkinliği sınanırken; 6 saat bir günlük kısa süreli seminer tipi ve 42 saat 14 haftalık dönemlik ders tipi uzun süreli iki program ile kısa ve uzun programların çatışma çözüm ve müzakere becerileri üzerindeki etkisi karşılaştırılmıştır.

Yine bu çalışmada etkili çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinin verildiği deney grubu ile paralel olarak deney grubuna verilen eğitim başlıklarının hiçbirini içermeyen ancak aynı sürede tamamlanan farklı bir konuda (kısa süreli insan kaynakları yönetimi, uzun süreli endüstri psikolojisi) bir eğitim programının verildiği kontrol grubu oluşturulmuştur. Böylece, iki grup arasında davranışsal, duygusal ve bilişsel tutumlar ve öğrenilen becerilerin gerçek hayata ve farklı durumlara aktarımı açısından farklılık olup olmadığının ortaya konması amaçlanmıştır.

Son olarak bu çalışmada, kısa ve uzun eğitim deney grupları ile kontrol gruplarının; eğitimler öncesi, eğitimlerden sonra ve izleyen zaman diliminde çatışma çözümü ve müzakere becerileri açısından tutumsal ve eğitim aktarımı açısından farklılık gösterip göstermediği üç dalga halinde alınan tutum ve davranış ölçümleri ile sınıanmıştır.

Örneklem

Bu çalışmada uzun süreli eğitim programlarının etkisini test etmek üzere İstanbul Aydın Üniversitesi Psikoloji 3. sınıf olan 73 öğrenci deney grubunu oluşturmuştur. Yine aynı üniversitenin Psikoloji 2. sınıf öğrencisi 93 kişi kontrol grubuna alınmıştır. Ancak üçüncü uygulama sonunda deney grubunda 35 kontrol grubunda 28 katılımcının kaldığı görülmüştür. Katılımcıların yaş aralığı 19 ve 28 arasındadır. Deney grubunda 23 kadın ve 12 erkek (yaş aralığı: 19-28; \bar{X} = 21,47; SS= 1,33) kontrol grubunda 18 kadın 10 erkek (yaş aralığı: 19- 27; \bar{X} =20,88; SS= 1,82) bulunmaktadır. Kısa süreli eğitim programlarını test etmek üzere BAİBÜ Sosyoloji 3. Sınıf öğrencilerinden 68 öğrenci deney grubuna alınmış ancak üç uygulama sonunda bunlardan 43 tanesinin tüm programa devam ettiği ve ölçüm verdiği görülmüştür. Yine BAİBÜ Uluslararası İlişkiler bölümünden 59 öğrenci kontrol grubuna alınmış üçüncü uygulama sonunda 25 öğrencinin tüm ölçümleri verdiği görülmüştür. BAİBÜ öğrenci gruplarının yaş aralığı 19-27 arasında değişmektedir. Deney grubunda 28 kadın 15 erkek (yaş aralığı: 19-23; \bar{X} = 21,03; SS= 0, 98); kontrol grubunda 13 kadın 12 erkek (yaş aralığı: 19-27; \bar{X} = 21,05; SS= 2,99) katılımcı bulunmaktadır. Böylece deney ve kontrol grupları katılımcılara en kolay ulaşılabilen kolayda örneklem yöntemiyle oluşturulmuş, deney ve kontrol gruplarına seçkisiz atama yapılmamıştır.

Veri Toplama Araçları

Demografik Bilgi Formu: Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, bölüm ve rumuzun sorulduğu formdur.

Etkili Çatışma Çözüm ve Müzakere Becerileri Ölçeği (EÇÇMBÖ): Mamatoğlu ve Keskin (2019) tarafından geliştirilen, çatışma çözüm ve etkili müzakere becerileri ile ilgili tutumları değerlendirmeye yönelik olan bu ölçek 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Buna göre, ölçeğin ilk boyutu “müzakerecinin tarzı” (maddeler: 7, 12, 17, 18, 19, 21, 24, 25, 33 açıklanan varyans: 22.87; Cronbach’s Alpha: .87) olarak adlandırılmıştır. Bu boyuttan yüksek puan alan katılımcılar kendilerini müzakere açık, doğal ve kabul edilebilir olarak algıladılar. Bu boyuta

“Müzakerede egomu bir tarafa bırakırım.” maddesi örnek olarak verilebilir. Ölçeğin ikinci boyutu “mantık ve sağduyu” (maddeler: 1, 11, 15, 16, 22, 23; açıklanan varyans: 10.41; Cronbach’s Alpha: .74) olarak adlandırılmıştır. Bu boyuttan yüksek puan alan katılımcılar kendilerini müzakerede mantıklı ve sakin, serinkanlı olarak algırlarlar. Bu boyuta “Müzakerede mantık çerçevesinde hareket ederim.” maddesi örnek olarak verilebilir. Ölçeğin üçüncü boyutu “karşı tarafa duyarlılık” (maddeler: 27, 28, 30, 31, 32, 40; açıklanan varyans; 5.66; Cronbach’s Alpha: .61) olarak adlandırılmıştır. Bu boyuttan yüksek puan alan katılımcılar kendilerini karşı tarafın duygularına ve sosyal statüsüne karşı duyarlı olarak algırlarlar. “Müzakerede karşı tarafın konumuna/statüsüne göre davranırım.” maddesi örnek olarak verilebilir. Dördüncü boyut “hedefe odaklılık” (maddeler: 34, 35, 36, 37, 38, 39; açıklanan varyans: 4.57; Cronbach’s Alpha: .74) olarak adlandırılmıştır. Bu boyuttan yüksek puan alan katılımcılar kendilerini problem çözücü ve sonuç odaklı olarak algırlarlar. “Müzakerede çözüm odaklı olmaya çalışırım.” maddesi hedef odaklı olma boyutuna örnek olarak verilebilir. Beşinci boyut “planlama” boyutudur (maddeler: 2, 3, 4, 5; açıklanan varyans: 4.09; Cronbach’s Alpha: .67). Bu boyuttan yüksek puan alan katılımcılar kendilerini müzakereden önce iyi plan yapan kişiler olarak algırlarlar. “Müzakereden önce konuyla ilgili ön araştırma yaparım.” maddesi planlama boyutuna örnek olarak verilebilir. Altıncı boyut “etkili iletişim” boyutudur (maddeler: 6, 8, 9, 10, 26; açıklanan varyans: 3.77; Cronbach’s Alpha: .75). Bu boyuttan yüksek puan alan katılımcılar kendilerini hem sözel hem de sözel olmayan etkili iletişim becerilerine sahip kişiler olarak algırlarlar. “Müzakerede beden dilini ve mimiklerimi iyi kullanmaya çalışırım.” maddesi örnek olarak verilebilir. Son boyut “kendini kararlılıkla ifade etme” (maddeler: 13, 14, 20, 29; açıklanan varyans: 3.35; Cronbach’s Alpha: .61) olarak tanımlanmıştır. Bu boyuttan yüksek puan alan katılımcılar kendilerini taraflar arasında açık ve net olarak anlaşıldığından emin olan kişiler olarak algırlarlar. “Müzakerede doğru anlaşıldığımdan emin olacak şekilde kendimi ifade etmeye çalışırım.” maddesi son boyuta örnek olarak verilebilir. Ölçeğin toplam açıkladığı varyans 54.72; güvenilirlik katsayısı ise .90’dır.

Etkili Çatışma Çözümü ve Müzakere Eğitim Aktarımı Ölçüm Formu: 10 adet açık uçlu sorudan oluşan bu form ile katılımcılardan eğitim aldıktan sonra okulda yaşadıkları, kendileri için belirgin, önemli, olumlu ve olumsuz sonuçlanmış gerçek çatışma örneklerini ayrıntısıyla anlatmaları istenmiştir. Bu çatışmayı müzakere ettilerse bunun aşamalarını, çatışmayı çözmek için neler yaptıklarını, karşı tarafın tutum ve davranışlarını, bu tutum ve davranışlara kendilerinin getirdiği yorum ve karşı davranışları ayrıntılarıyla yazmaları istenmiştir. Bu formun

değerlendirilmesi 3 kişilik uzman jüri tarafından yapılmıştır.

Manipülasyon Kontrolü Soruları: Çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimleri sonrası ortaya çıkan davranışsal, duygusal ve bilişsel tutum ve eğitim aktarımı ölçüm puanlarındaki değişimin, eğitim uygulamasından kaynaklanıp kaynaklanmadığının kontrol edilmesi amacıyla eğitim alan katılımcılara doğrudan aldıkları eğitimin tutumları ve eğitimin gerçek hayata aktarımı üzerinde etkisinin sorgulandığı 5 sorudan oluşturulmuş ve 5 aralıklı Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmiştir.

İşlem

Kısa süreli eğitim grubu katılımcıları iki farklı bölümün (sosyoloji ve uluslararası ilişkiler) tüm öğrencilerine duyuru yapılarak gönüllük esasına uygun olarak oluşturulmuştur. Uzun süreli eğitim programı Aydın Üniversitesi Psikoloji Bölümü öğrencilerinin bir dönemlik endüstri psikolojisi dersi ve bir dönemlik çatışma çözüm ve müzakere becerileri seçmeli dersini alan öğrencilerden oluşturulmuştur.

Eğitim içeriğine bu çalışmanın yer aldığı TÜBİTAK 1001 projesinin ilk iki çalışmasından elde edilen kültürel farkındalık bilgileri, etkili müzakere becerilerinin neler olduğu, etkili çatışma çözüm stratejileri didaktik bir yolla sözel ve görsel materyal kullanılarak aktarılmış; eğitim sırasında katılımcıların hipotetik olarak yaratılan bir çatışma durumunu müzakere etmeleri sağlanarak deneyime dayalı egzersizlerle eğitim içeriği zenginleştirilmiş egzersizler sonrası geribildirimler verilmiş, tüm bunlar yapılırken eğitim içinde öğrenmeyi teşvik eden, geribildirim almayı özendirici telkinlerde bulunulmuş; eğitim sonrası katılımcılardan güvendikleri müzakere becerileri konusunda kendilerine geribildirim verebilecek yakın çevrelerinden geribildirim istemelerinin önemi belirtilerek teşvik edilmiştir.

Kısa süreli eğitim programı uygulamasında; deney ve kontrol grupları 6 saatlik (bir gün) çatışma çözümü ve müzakere becerileri ile insan kaynakları yönetimi eğitimlerine alınmıştır. Katılımcılardan Demografik Bilgi Formu, Etkili Çatışma Çözümü ve Müzakere Becerileri Ölçeği, Etkili Çatışma Çözümü ve Müzakere Eğitim Aktarımı Ölçüm Formunu hemen eğitim öncesinde seminer salonunda doldurmaları istenmiştir. Ayrıca katılımcılardan doldurdukları forma akıllarında tutacakları bir rumuz yazmaları istenmiştir. Bu ölçek ve formlar, manipülasyon kontrol soruları ile birlikte eğitimlerden 2 hafta sonra tekrar doldurtulmuş, üçüncü kez izleme ölçümü olarak 1 ay sonra tüm ölçek ve formlar doldurtulmuştur.

Kısa süreli çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimi seminer salonunda; aralarda çay ve pasta ikramları ile gerçekleştirilmiştir. Eğitim içeriğinde; sözel bilgilendirmeler yanında, vaka çalışmaları, video gösterimleri, deneyime dayalı egzersizler ve geribildirim seanslarıyla zenginleştirilmiş uygulamalar bulunmaktadır. Örneğin, 1950 yılında RAND çalışanları Merrill Flood ve Melvin Dresher tarafından şekillendirilen Albert William Tucker tarafından hapis cezası sonucunun eklendiği “*tutsak ikilemi*” oyununun (Peterson, 2015) katılımcılar tarafından oynanması sağlanmıştır. Araştırmacılar tarafından senaryolaştırılan ve birbirinden bağımsız gündemleri olan iki kişiyi portre eden yönergelerin katılımcılara verildiği ve yönergede verilen role uygun davranmaları beklenen, katılımcıların uygulama sonrası yaşantılarını ve duygularını birbiri ile paylaştıkları “*dinliyorum*” egzersizi yaptırılmıştır. Katılımcılara bir işyerinde çalışan ve yaptığı hata sonucu işini kaybetme riski yaşayan biri olarak kendilerini düşünmelerinin beklendiği “*ne yapsam*” vakası verilmiş, bireysel olarak vakayı analiz etmeleri istenmiş, daha sonra grup olarak tartışmaları sağlanmıştır. Ayrıca, iletişim problemlerine işaret eden kısa eğlenceli youtube videoları izletilmiştir. Tüm video, vaka çalışması, oyun ve egzersizler sonunda katılımcılara geribildirim verilmiş veya birbirlerine geribildirim vermeleri sağlanmıştır. Kısa süreli insan kaynakları eğitim programında ise; genel olarak tüm insan kaynakları süreçleri tartışıldıktan sonra; bir mobilya işletmesine ilişkin olarak verilen son beş yıllık üretim sonuçları, mevcut mali, maddi ve insan kaynağı profili, kurumsal hedefler vb.’den oluşan geniş bir vaka verilerek; katılımcıların gruplar halinde insan kaynakları planlaması yapması istenmiştir. Daha sonra grupların yaptıkları planları sunmaları istenmiş ve tartışılarak geribildirim verilmiştir.

Uzun süreli eğitim programını alan deney ve kontrol grupları tüm programı sınıf ortamında 2015-2016 bahar dönemi kayıtlı dersi olarak almışlardır. Program 14 hafta 42 ders saati olarak hazırlanmıştır. İlk ölçümler birinci ders başlangıcında Demografik Bilgi Formu, Etkili Çatışma Çözümü ve Müzakere Becerileri Ölçeği, Etkili Çatışma Çözümü ve Müzakere Eğitim Aktarımı Ölçüm Formu sorularının sınıfta doldurmaları ile alınmıştır. Manipülasyon Kontrol Soruları ikinci ve üçüncü ölçümlerde alınmıştır. İkinci ölçümler dönem sonu ders bitiminde, üçüncü ölçüm yaz tatili bitişinde 2 ay sonra alınmıştır. Uzun süreli eğitim içeriği bir dönemlik formal sınıf içi ders olarak işlenirken, kısa süreli eğitimde kullanılan vaka, egzersiz ve oyunlar haftalık içeriğe (örneğin iletişim becerilerinin anlatıldığı hafta dinliyorum egzersizi verilmiştir) uygun olarak öğrencilere uygulanmıştır. Ayrıca dönem başından itibaren öğrencilerin günlük yaşamda deneyimledikleri çatışma vakalarını

getirmeleri istenmiş bunlar üzerinde çalışılarak eğitim zenginleştirilmiştir. Endüstri psikolojisi dersi alan öğrencilere dönemlik ders içeriği ilgili haftalarda sınıf içi ders olarak işlenmiş, sınıf içi tartışmalarla ilerlenmiştir. İlgili haftalarda mobilya işletmesi vakası vb. vaka çalışmaları ve egzersizler uygulanmıştır.

Eğitimlerde hedeflenen çatışma çözümü ve müzakere becerilerinin gerçek hayata aktarılıp aktarılmadığı, eğitim öncesi, eğitim sonrası ve izleme çalışmalarında katılımcılardan alınan kendilerini rapor ettikleri çatışma çözümü ve müzakere eğitim aktarım formları aracılığıyla ölçülmüştür. Bu ölçümlerde katılımcılardan yakın zamanda (son yaşadıkları ya da en belirgin hatırladıkları) kendileri için en önemli, kendileri için olumlu sonuçlanmış, kendileri için olumsuz sonuçlanmış gerçek çatışma örneklerini ayrıntısıyla anlatmaları istenmiş, çatışmayı çözmek için genel olarak neler yaptığı, kullandığı sözlü ve sözsüz iletişim, yaptığı müzakere planlaması, karar alma davranışı, karşı tarafın kendisini öfkeliendirdiği durumlarda nasıl hissettiği ve nasıl davranışlar gösterdiği vb. konularda kendini raporlaması istenmiştir. Daha sonra 3 kişilik uzman jüri bu raporları etkili ve etkisiz çatışma çözümü ve müzakere becerileri açısından değerlendirmiştir. Uzman jürinin karar verdiği etkili ve etkisiz davranışlar sayılmıştır, daha sonra hikâye içinde etkili çatışma çözüm davranışlarının toplam davranış sayısı içindeki yüzdesi alınmıştır. Analizlere etkili davranışlar yüzdeler puanı alınmıştır.

BULGULAR

Bu çalışmanın temel amacı; etkili çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinin, söz konusu becerilerin gelişimi üzerinde etkili olup olmadığını görgül olarak ortaya koymaktır. Bu amaçla verilen çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitim programlarının katılımcıların davranışsal, duygusal ve bilişsel tutumları ve öğrenilen becerilerin gerçek hayata ve farklı durumlara aktarımı üzerindeki etkisinin; ön test, son test ve izleme ölçümleri ile ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu çalışmada etkili çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinin verildiği deney grubu ile paralel olarak kontrol grubuna verilen eğitim başlıklarının hiçbirini içermeyen ancak aynı sürede tamamlanan farklı bir konuda (insan kaynakları yönetimi) bir eğitim programının verildiği kontrol grubu oluşturulmuştur. Böylece, iki grup arasında davranışsal, duygusal ve bilişsel tutumlar ve öğrenilen becerilerin gerçek hayata ve farklı durumlara aktarımı açısından farklılık olup olmadığının ortaya konması amaçlanmıştır. Ayrıca etkili çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinin eğitim süresinin kısa ya da uzun olmasının eğitimin etkisini değiştirip değiştirmediği test edilmek istenmiştir.

Bu bölümde, bulgular verilirken önce ilgili hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizler sonunda elde edilen anlamlı bulgular sıralanmıştır. Metinde yer alan istatistiksel değerler ve oluşturulan tablolar sadece anlamlı bulguları içermektedir.

Deney ve Kontrol Gruplarının Çatışma Çözüm ve Müzakere Becerileri Tutumları ile Eğitim Aktarımı Açısından Karşılaştırılması

Bu bölümde kısa ve uzun eğitim deney grupları ile kısa ve uzun eğitim kontrol gruplarının Etkili Çatışma Çözüm ve Müzakere Becerileri Ölçeği (EÇÇMBÖ) toplam ve alt ölçek (müzakerecinin tarzı, mantık ve sağduyu, karşı tarafa duyarlılık, hedefe odaklılık, planlama, etkili iletişim ve kendini kararlılıkla ifade etme) puanları ile eğitim aktarım ölçümleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakmak için bağımsız gruplar t testi analizi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan t testi analizleri sonunda kısa eğitim programını alan deney ve kontrol grupları arasında çatışma çözüm ve müzakere becerileri tutumları açısından; eğitim öncesi, eğitim sonrası ve izleme ölçümleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Böylece, deney gruplarının çatışma çözüm ve müzakere becerilerine yönelik olumlu tutumlarının, kontrol grubuna göre daha yüksek olacağını varsayan H1.'in kısa eğitim gruplarını içeren kısmının doğrulanmadığı söylenebilir.

Uzun eğitim gruplarında, bir dönem çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimi alan deney grubu ile endüstri psikolojisi eğitimi alan kontrol grubunun; eğitim öncesi, eğitim sonrası ve izleme ölçümleri arasında Etkili Müzakere Becerileri Ölçeği toplam ve alt ölçek (müzakerecinin tarzı, mantık ve sağduyu, karşı tarafa duyarlılık, hedefe odaklılık, planlama, etkili iletişim ve kendini kararlılıkla ifade etme) puanları açısından bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için araştırma verisi bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir.

Bulgular uzun eğitim sonrası ölçümler açısından deney ve kontrol grupları arasında; EÇÇMBÖ alt boyutları olan müzakerecinin tarzı ($t(139) = -0.57, p = 0,011$), hedefe odaklılık ($t(152) = -0.92, p = 0,014$) ve planlama ($t(154) = -3.25, p = 0,002$) açısından anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Buna göre, eğitim sonrası alınan müzakerecinin tarzı ölçümleri çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimi alan grubun, endüstri psikolojisi eğitimi alan gruptan daha çok müzakerecinin tarzı boyutunda puanlarını anlamlı bir şekilde artırdığı görülmüştür (Ortalamalar sırayla; $\bar{X} = 34,52, SH = 10,99, \bar{X} = 35,09, SH = 3,76$). Benzer şekilde; eğitim sonrası

alınan hedefe odaklılık ölçümlerinin deney grubunda kontrol grubuna göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür (Ortalamlar sırayla; \bar{X} = 23,12, SH= 7,26, \bar{X} = 23,97, SH= 2,95). Ayrıca; eğitim sonrası alınan planlama ölçümlerinin deney grubunda kontrol grubuna göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür (Ortalamlar sırayla; \bar{X} = 13,2, SH= 3,99, \bar{X} = 15,09, SH= 3,06). Son olarak, eğitim sonrası alınan EÇÇMBÖ toplam ölçek puanı açısından deney ve kontrol grupları arasında anlamlı bir fark vardır ($t(85)$ = -0.64, p = 0,006). Buna göre eğitim sonrası alınan EÇÇMBÖ toplam ölçek puanı ölçümlerinin deney grubunda kontrol grubuna göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür (Ortalamlar sırayla; \bar{X} = 155,34, SH= 27,30, \bar{X} = 158,33, SH= 15,33). Böylece H1.'in uzun süreli eğitim programları için doğrulandığı söylenebilir.

Deney gruplarının çatışma çözüm ve müzakere becerilerine yönelik eğitim aktarımı ölçümlerinin kontrol grubuna göre daha yüksek olacağını varsayan H2 yi test etmek üzere gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi analizi sonunda kısa eğitim gruplarında eğitim aktarımı ölçümleri arasında, eğitim öncesi, eğitim sonrası ve izleme ölçümleri arasında anlamlı farklar olmadığı görülmüştür. H2 kısa grup eğitimleri için doğrulanmamıştır.

Öte yandan uzun eğitim alan deney ve kontrol grupları arasında bazı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre eğitim aktarımı yani davranış ölçümleri açısından; eğitim sonrası deney ve kontrol gruplarından alınan ikinci ölçümler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($t(157)$ = -2.79, p =0,051). Eğitim sonrası alınan davranış ölçümleri açısından çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimi alan grubun eğitim aktarımı açısından, endüstri psikolojisi eğitimi alan gruptan daha yüksek sonuçları olduğu görülmüştür (Ortalamlar sırayla; \bar{X} = 64, SH= 36,47, \bar{X} = 79,02, SH= 30,52). Uzun eğitim gruplarına ait tüm karşılaştırmalar Tablo 1' de görülebilir.

Ayrıca, yine uzun eğitim gruplarında eğitim aktarımı yani davranış ölçümleri açısından; eğitim sonrası deney ve kontrol gruplarından alınan izleme ölçümleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($t(62)$ = -3.76, p =0,00). Eğitim sonrası alınan izleme davranış ölçümleri açısından çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimi alan grubun davranışsal ölçümleri, endüstri psikolojisi eğitimi alan gruptan daha yüksektir (Ortalamlar sırayla; \bar{X} = 53,95, SH= 35,24, \bar{X} = 80,27, SH= 20,26). Uzun eğitim gruplarına ait karşılaştırmalar Tablo 1. de görülebilir.

Uzun ve Kısa Eğitim Deney Gruplarının Çatışma Çözüm ve Müzakere Becerileri Tutumları ile Eğitim Aktarımı Açısından Karşılaştırılması

Bu çalışmada bir dönemlik ders olarak çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimi alan deney grubu ile kısa süreli seminer alan deney grubuna ait eğitim öncesi, eğitim sonrası ve izleme ölçümleri arasında fark olup olmadığı bağımsız gruplar t test analizi ile test edilmiştir.

İlk olarak kısa ve uzun süreli eğitim programları eğitimleri öncesi uygulanan EÇÇMBÖ toplam ve alt ölçek (müzakerecinin tarzı, mantık ve sağduyu, karşı tarafa duyarlılık, hedefe odaklılık, planlama, etkili iletişim ve kendini kararlılıkla ifade etme) puanları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Deney gruplarında kısa ve uzun süreli eğitim programları eğitimleri sonrası ikinci ölçümler arasında, EÇÇMBÖ alt ölçeği alt boyutu müzakerecinin tarzı açısından anlamlı bir fark ($t(111)= 1.10, p=0,005$) olduğu görülmüştür. Buna göre kısa eğitim alan deney grubunun, uzun eğitim alan deney grubuna göre müzakerecinin tarzı puanları anlamlı olarak daha yüksektir (Ortalamalar sırayla; $\bar{X} = 36,02, SH= 5,29, \bar{X} = 35,08, SH= 3,76$). Kısa ve uzun eğitim deney gruplarına ait tüm karşılaştırmalar Tablo 2'de görülebilir.

Kısa ve uzun süreli eğitim programları deney gruplarının izleme ölçümünde EÇÇMBÖ kendini kararlılıkla ifade etme alt ölçek puanları arasında anlamlı farklar bulunmuştur ($t(89)= 1.63, p=0,01$). Kısa eğitim deney grubunun kendini kararlılıkla ifade etme puanları, uzun eğitim grubundan daha yüksektir (Ortalamalar sırayla; $\bar{X} = 16,91, SH= 1,59, \bar{X} = 16,13, SH= 2,9$). Kısa ve uzun eğitim gruplarına ait karşılaştırmalar Tablo 2'de görülebilir.

Yapılan bağımsız gruplar t testi kısa ve uzun eğitim grupları arasında birinci davranış ölçümlerinin anlamlı olarak birbirinden farklı olduğunu göstermiştir ($t(108)= -1.99, p=0,008$). Buna göre kısa eğitim grubunun davranış ölçümleri uzun eğitim grubundan anlamlı olarak düşüktür (Ortalamalar sırayla; $\bar{X} = 70,7, SH= 32,07, \bar{X} = 80,91, SH= 20,74$). Bu bulgu uzun programı alan deney grubunun çatışma çözüm ve müzakere becerilerine yönelik eğitim aktarım ölçümlerinin kısa eğitim alan deney grubuna göre; eğitim sonrası ilk ölçüm ve izleme ölçümlerinde daha yüksek çıkması beklenen H4'e destek sunmamaktadır.

Kısa ve Uzun Eğitim Deney Gruplarına ait Eğitim Öncesi, Eğitim Sonrası ve İzleme Ölçümleri Arasında Çatışma Çözüm ve Müzakere Becerileri Tutumları ile Eğitim Aktarımı Açısından Farklar

Bu çalışmanın kısa eğitim programının etkisini test etmek üzere; katılımcıların eğitim öncesi eğitimden iki hafta sonra ve izleyen zamanda 1 ay sonra yapılan uygulamalarda Çatışma Çözüm ve Etkili Müzakere Becerileri Ölçeği'nin 7 alt boyutundan ve toplam ölçekten aldıkları puanlar grup içi tekrarlı ölçüm varyans analizi ile test edilmiştir.

Yapılan analizler kısa eğitim alan deney grubunun bir tek EÇÇMBÖ mantık ve sağduyu alt boyutundan alınan puanlar arasında 3 ölçüm zamanı açısından anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur (Wilks' Lambda = .81, $F(2,34) = 4.01$, $p = .027$, Tablo 3). Yapılan Bonferroni ortalama karşılaştırmaları, mantık ve sağduyu boyutuna ilişkin olarak eğitim öncesi alınan ölçüm ile üçüncü yani izleme ölçümü arasında anlamlı farklar olduğunu göstermektedir (ortalamalar sırayla; $\bar{X} = 21,19$, $SH = 0,64$ ve $\bar{X} = 22,86$, $SH = 0,67$, $p < 0,03$). Buna göre, çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimi alan katılımcıları EÇÇMBÖ mantık ve sağduyu alt boyutundan aldığı puanlar izleme ölçümlerinde eğitim öncesine göre anlamlı bir şekilde artmıştır. Kısa eğitim deney grubunun çatışma çözüm ve müzakere becerileri tutumları açısından; eğitim öncesi eğitim sonrası ve izleme ölçümleri arasında anlamlı farklar olduğu beklenen H5 kısmen doğrulanmıştır.

Bu çalışmada kısa çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinin; çatışma çözüm ve müzakere becerilerine yönelik tutumlar yanında katılımcıların davranışlarında herhangi bir değişikliğe neden olup olmadığı yani alınan eğitimin gerçek yaşantıya aktarılıp aktarılmadığı değerlendirmek istenmiştir. Bulgular üç ölçüm arasında anlamlı farklar olduğunu göstermiştir (Wilks' Lambda = 0.82, $F(2,36) = 3.82$, $p = .032$). Yapılan Bonferroni ortalama karşılaştırmaları eğitim öncesi ve izleme aşamalarında elde edilen sonuçların anlamlı olarak birbirinden farklı olduğunu göstermiştir (Ortalamalar sırasıyla; $\bar{X} = 64,53$, $SH = 5,79$; $\bar{X} = 80,43$, $SH = 4,43$ $p < 0,03$). Buna göre kısa eğitim programını alan katılımcıların eğitim öncesi aldığı eğitim aktarım değişimi puanları izleme ölçümünde anlamlı olarak artmıştır (Tablo 4). Kısa eğitim deney grubunun çatışma çözüm ve müzakere becerilerinin eğitim aktarım ölçümleri açısından; eğitim öncesi eğitim sonrası ve izleme ölçümleri arasında anlamlı farklar olduğunu varsayan H6 doğrulanmıştır.

Uzun süreli eğitimlerde çatışma çözüm ve müzakere becerileri tutum ölçümleri ve eğitim aktarım ölçümleri açısından üç ölçüm arasında anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür. Böylece uzun eğitim deney grubunun çatışma çözüm ve müzakere becerileri tutumları açısından; eğitim öncesi eğitim sonrası ve izleme ölçümleri arasında fark olacağını varsayan H7 ve uzun eğitim deney grubunun çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitim aktarımı ölçümleri açısından; eğitim öncesi eğitim sonrası ve izleme ölçümleri arasında anlamlı fark olacağını varsayan H8'in doğrulanmadığı söylenebilir.

TARTIŞMA

Çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimlerinin etkisini ortaya koyan yeterince görgül araştırma bulunmamaktadır (ElShenawy, 2010). Bu çalışmanın temel amacı; etkili çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinin, çatışma çözüm ve müzakere becerilerinin gelişimi üzerinde etkili olup olmadığını görgül olarak ortaya koymaktır. Bu çalışmada kısa (seminer) ve uzun (sınıf tipi) eğitim programları ile deney ve kontrol gruplarında verilen çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitim programlarının katılımcıların çatışma çözüm ve müzakere becerilerinin davranışsal; duygusal ve bilişsel tutumları ve öğrenilen becerilerin gerçek hayata ve farklı durumlara aktarımı üzerindeki etkisi kısa ve uzun süreli eğitim deney ve kontrol grupları karşılaştırılarak incelenmek istenmiştir. Eğitim etkisini test etme temel amacına yönelik olarak eğitimler öncesinde, eğitimler sonrasında ve izleyen zamanda alınan ön test, son test ve izleme ölçümleri ile kısa ve uzun süreli deney gruplarında çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitim etkisi sınanmıştır.

Deney ve Kontrol Gruplarının Çatışma Çözüm ve Müzakere Becerileri Tutumları ile Eğitim Aktarımı Açısından Karşılaştırılması

Kısa ve uzun eğitim deney grupları ile kısa ve uzun eğitim kontrol grupları arasında; EÇÇMBÖ toplam ve alt ölçek (müzakerecinin tarzı, mantık ve sağduyu, karşı tarafa duyarlılık, hedefe odaklılık, planlama, etkili iletişim ve kendini kararlılıkla ifade etme) boyutları ile eğitimin aktarımı ölçümleri açısından anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakmak için yapılan analizler sonunda; kısa eğitim programını alan deney ve kontrol grupları arasında çatışma çözüm ve müzakere becerileri tutumları açısından; eğitim öncesi ölçümler, eğitim sonrası ölçümler ve izleme ölçümleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Böylece H1'in kısa eğitim grupları için doğrulanmadığı söylenebilir. Benzer şekilde kısa eğitim grupları arasında; eğitim aktarımı ölçümleri arasında, eğitim öncesi, eğitim sonrası ve izleme

ölçümleri açısından da anlamlı farklar olmadığı görülmüştür. Bu nedenle H2'in kısa grup eğitimleri için doğrulanmadığı söylenebilir. Bu bulgu, Runkle, Osterholm, Hoban, McAdam ve Tull (2000, s. 383) çalışmasında belirtilen kısa süreli eğitim programlarının etkili olduğu bulgusu ile tutarlı değildir. Bu noktada; kısa süreli eğitim programlarının gerçek dünya koşullarında müzakerecilerin performanslarını artırmada yetersiz kaldığı söylenebilir (Friedman, 1992).

Uzun eğitim alan deney grubu ile kontrol grubu karşılaştırıldığında; iki grup arasında eğitimler öncesinde elde edilen sonuçlar açısından bir farklılık olmadığı ortaya koyulmuştur. Öte yandan, eğitim sonrası ve izleme ölçümleri arasında Etkili Çatışma Çözüm ve Müzakere Becerileri Ölçeği toplam ve alt puanları açısından anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre, eğitim sonrası alınan müzakerecinin tarzı ölçümleri; çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimi alan katılımcıların, endüstri psikolojisi eğitimi alan katılımcılardan daha çok müzakerecinin tarzı boyutunda puanlarını anlamlı bir şekilde artırdığını ortaya koymaktadır. Yani deney grubundaki müzakereciler kendilerini eğitim sonrası müzakere sürecinde kontrol grubundaki müzakerecilerle göre; daha açık, doğal ve kabul edilebilir biri olarak tanımlamışlardır. Bu durum çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimi alan müzakerecilerin eğitimler sonrasında açıklık doğallık ve kabul edilebilirlik açısından müzakere sergiledikleri tarzlarına daha çok dikkat ettikleri şeklinde de ifade edilebilir.

Benzer şekilde; eğitim sonrası alınan hedefe odaklılık ölçümlerinin deney grubunda, kontrol grubuna göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle deney grubundaki katılımcılar eğitimler sonrası kontrol grubuna göre kendilerini; müzakere sürecinde daha çok problem çözücü ve sonuç odaklı tutumlara sahip olarak algılamışlardır.

Ayrıca; eğitim sonrası alınan EÇÇMBÖ alt ölçeği planlama ölçümlerinin deney grubunda kontrol grubuna göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani eğitimler sonrası müzakereciler, müzakere öncesi plan yapma konusunda kendilerini geliştirmişlerdir. Son olarak, eğitim sonrası alınan EÇÇMBÖ toplam ölçek puanı ölçümlerinin deney grubunda kontrol grubuna göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre, eğitimler sonrası deney grubunda müzakerecilerin genel olarak çatışma çözüm ve müzakere becerilerinde kontrol grubuna göre daha yüksek tutumları olduğu görülmüştür. Yani genel olarak çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimleri sonrasında katılımcılar etkili müzakere becerileri tutumları konusunda kendilerini daha yetkin algılamaya

başlamışlardır.

Eğitim sonrası alınan ölçümlerde EÇÇMBÖ toplam puanı yanında planlama, hedef odaklılık ve müzakerecinin tarzı alt boyutlarında deney ve kontrol grupları arasında ortaya çıkan farklılıklar, H1.'in uzun süreli eğitim programları için kısmen doğrulandığını ifade etmektedir.

Öte yandan eğitim aktarımı yani davranış ölçümleri açısından; eğitim sonrası deney ve kontrol gruplarından alınan ikinci ölçümler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Yani çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimi alan grubun, endüstri psikolojisi eğitimi alan gruptan daha çok eğitimlerden aldıkları bilgi ve becerileri davranışlarına yansıttığı söylenebilir. Benzer şekilde, uzun eğitim gruplarında eğitim aktarımı yani davranış ölçümleri açısından; deney ve kontrol gruplarından alınan izleme ölçümleri arasında da anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre, eğitim izleme davranış ölçümlerinde deney grubunun davranışsal ölçümlerinin, kontrol grubundan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle, çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimlerinin müzakerecilerin davranışlarına etkisi üçüncü ölçümde kalıcı olmuştur.

Bu türlü eğitim çalışmalarında tutum değişikliği ilk amaç olmakla birlikte asıl amaç eğitimlerde verilen bilgi ve becerilerin davranışlara yansıtılmasıdır. Çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimleri ile ilgili yazın müzakere becerilerinin öğrenilmesi, elde edilmesi ve davranışlara yansıtılması olarak tanımlanan eğitim aktarımı (Nadler, Thompson ve Van Boven, 2003, s. 535; Roloff, Putnam ve Anastasiou, 2003, s. 802) yani gerçek yaşama ve farklı alanlara aktarılabilmesi konusunda fikir birliği olmadığını (Mastenbroek, 1991; Nierenberg, 1984) araştırmaların tutarlı sonuçlara ulaşmadığını hatta kimi çalışmalarda, eğitim programlarının müzakere becerilerinin gerçek yaşama aktarımı konusunda bir etkisinin olmadığını (Movius, 2008, s. 529) ifade etmektedir. Ancak bu çalışma yukarıda ifade edilen uzun süreli eğitim deney kontrol grubu karşılaştırmaları ile eğitim sonrası ve izleme aşamalarında davranış değişikliğine işaret etmektedir. Öyle ki; uzun süreli eğitim programları eğitim sonrası alınan eğitim dışında izleme ölçümlerinde yani eğitimler tamamlandıktan ve ikinci ölçümlerden 2 ay sonra bile bu davranış değişikliğinin devam ettiğini göstermektedir. Bu bulgu uzun eğitim aktarımının kalıcılığı yönünde önemli bir delil sunmaktadır.

Uzun ve Kısa Eğitim Deney Gruplarının Çatışma Çözüm ve Müzakere Becerileri Tutumları ile Eğitim Aktarımı Açısından Karşılaştırılması

Kısa ve uzun eğitim gruplarının eğitim sonrası ve izleme ölçümleri açısından çatışma çözüm ve müzakere becerileri tutumları H3'de beklendiği gibi uzun eğitim programları değil kısa eğitim programı alan grubun çatışma çözüm ve müzakere becerileri tutumları daha yüksektir. Bu farkı kısa ve uzun eğitim deney gruplarında eğitim sonrası ve izleme ölçümleri arasındaki zamansal fark ile açıklamak mümkündür. Eğitimleri takiben alınan izleme ölçümleri arasındaki fark uzun eğitim grubunda kısa eğitim grubunun iki katıdır. Yani edinilen bilgi ve becerilerin daha uzun sürede unutulması daha kolaydır. Bu durum izleme ölçümleri arasındaki farkı açıklayabilir. Ancak bu açıklamaya karşılık uzun eğitim grubunun bir gün yerine 14 hafta boyunca çatışma çözüm eğitim programlarına katılması, öğrenme anlamında edinilen bilgileri, zihinde tutma, tekrarlama ve hayata geçirme anlamında daha çok şansa sahip oldukları da bir gerçektir. Bu iki açıklama bir arada ele alındığında seminer tipi kısa eğitimlerin sınıf eğitiminden daha etkili olabileceği yorumu yapılabilir. Kısa eğitim grubunun eğitim sonrası ve izleme ölçümlerinde uzun eğitim grubundan daha çok yüksek ve olumlu yönde müzakere becerileri tutumlarına sahip olması Runkle, Osterholm, Hoban, McAdam ve Tull'un (2000, s. 384) ifade ettiği gibi 1-8 saatlik kısa süreli eğitimlerin müzakere becerileri üzerinde etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öte yandan, bulgular beklenmediği halde kısa ve uzun eğitim deney gruplarında eğitimler öncesinde alınan birinci davranış ölçümlerinin anlamlı olarak birbirinden farklı olduğunu göstermiştir. Buna göre kısa eğitim grubunun davranış ölçümleri uzun eğitim grubundan anlamlı olarak düşüktür. Yani uzun eğitim grubu katılımcıları anlattıkları gerçek çatışma hikâyelerinde daha geçerli beceriler ortaya koymuşlardır. Bu durum bir dönem çatışma çözüm ve müzakere becerileri dersi alacak olan uzun eğitim deney grubunun eğitim programına yönelik motivasyonu ile açıklanabilir. Bununla birlikte eğitim öncesi kısa ve uzun eğitim deney gruplarından alınan davranışsal ölçümlerde rastlanan farka rağmen; aynı anda alınan tutumsal ölçümlerde bir farkın olmaması eğitim alınmadan önce çatışma çözüm ve müzakere becerileri konusunda etkili tutum ve davranışlar konusunda henüz eğitimde verilen bilgilere sahip olmamakla açıklanabilir. Eğitim öncesi tutum ölçümünde görülmeyen farkın davranış ölçümünde görülmesinin kaynağında; araştırmacıların davranış ölçüm formlarına ait gözlemleriyle açıklanabilir. Buna göre uzun eğitim grubundan eğitim öncesi davranış ölçümü için alınan gerçek

çatışma çözüm hikâyeleri katılımcılar tarafından; kısa eğitim deney grubundaki katılımcılara göre daha uzun süre ayrılarak daha uzun ifadelerle anlatılmış, daha detaylı bilgilere yer verilmiştir. Dolayısıyla uzun süre düşünülerek anlatılan hikâyelerde olumlu davranış örnekleri sayıca artmıştır. Bu durum uzun eğitim grubunun eğitimlere yönelik motivasyona bir kanıt olarak değerlendirilebilir. Buna ek olarak; eğitim öncesi uzun eğitim deney grubunda çatışma hikâyeleri kısa eğitim deney grubuna göre daha uzun anlatılıp etkili davranışlar üzerinde daha çok durulmasına rağmen; eğitim sonrası ve izleme ölçümlerinde bu fark ortadan kalmıştır. Bu durumda, her iki grup da eğitim aldığı için eğitim etkisinin davranış ölçümlerine benzer oranda yansımış olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Maslow (1943), Herzberg (1968) ve Alderfer (1972) gibi motivasyon kuramlarını bireyin ihtiyaçları ile ilişkilendiren kuramcılar; bireyin sahip olduğu farklı ihtiyaçların örneğin fiziksel, ilişkisel, öğrenme, başarı vb. bireyi ihtiyaç duyduğu alanda daha uzun kalma ve ihtiyacını karşılamak üzere ilgili konuda çalışma motivasyonu yarattığını ileri sürmektedir. Bu bağlamda, kısa eğitim grubunda 6 saatlik bir programa yönelen öğrencilerle bir dönemlik seçimlik ders olarak çatışma çözüm ve müzakere becerileri dersine yönelen öğrencilerin motive olduğu öğrenme süresi birbirinden farklıdır. Uzun süreli eğitime motive olan öğrenciler çatışma çözüm ve müzakere becerileri konusunda öğrenme ihtiyaçlarını bireysel çatışma çözüm hikâyeleri üzerinde daha uzun süre çalışarak göstermiş olabilirler. Ancak, eğitimlerin tamamlanması ile her iki grup da bu öğrenme ihtiyacını giderdiği için; eğitim sonrası ve izleme ölçümlerinde bu fark ortadan kalmış olabilir.

Öte yandan uzun eğitim deney grubunda eğitim öncesi katılımcıların motivasyonunun zaman içinde düştüğü ya da aynı kaldığı düşünülebilir. Bu durum ihtiyaç kuramcılarının açıkladığı şekilde kişilerin belli bir alanda ihtiyaçları tatmin olduğunda o alandan başka bir alana ilginin ve motivasyonun yöneldiği varsayımı ile tutarlıdır. Yani bir dönem boyunca çatışma çözümü ve müzakere dersi alan katılımcıların bu alanda daha çok doyuma ulaştığı, ilgisinin ve motivasyonunun bu alandan uzaklaştığı düşünülebilir. Buna karşılık kısa eğitim grubu için henüz bir günlük bir eğitim olarak çatışma çözüm ve müzakere konusunda aldığı bilgi ve eğitimden tatmin olacak kadar bu alanda uzun kalmamış, ancak aldıkları eğitimle birlikte konuya olan ilgi ve motivasyonları artmıştır denilebilir. Bu durum yukarıda eğitim sonrası tutumlar açısından; kısa eğitim grubunun uzun eğitim grubundan tutumsal olarak daha yüksek çatışma çözüm ve müzakere becerileri ifade etmesine artı bir açıklama olarak da sunulabilir. Burada özetlenen motivasyonel açıklama uzun eğitim programı alan deney grubunun çatışma çözüm ve müzakere

becerilerine yönelik eğitim aktarımı ölçümlerinin; kısa eğitim alan deney grubuna göre, eğitim sonrası ilk ölçüm ve izleme ölçümlerinde olumlu yönde daha yüksek olacağını ifade eden hipotez'in (H4) doğrulanmama nedenini de ortaya koyabilir.

Kısa ve Uzun Eğitim Deney Gruplarına ait Eğitim Öncesi, Eğitim Sonrası ve İzleme Ölçümleri Arasında Çatışma Çözüm ve Müzakere Becerileri Tutumları ile Eğitim Aktarımı Açısından Farklar

Bu çalışmada kısa eğitim programının etkisini test etmek üzere, katılımcıların eğitim öncesi, eğitimden iki hafta sonra ve izleyen 1 ay sonra yapılan uygulamalarda EÇÇMBÖ alt boyutlarından ve toplam ölçekten aldıkları puanlar test edilmiştir. Yapılan analizler kısa eğitim alan deney grubunun bir tek EÇÇMBÖ mantık ve sağduyu alt boyutundan alınan puanlar arasında 3 ölçüm zamanı açısından anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimi alan katılımcıların EÇÇMBÖ mantık ve sağduyu alt boyutundan aldığı puanlar izleme ölçümlerinde eğitim öncesine göre anlamlı bir şekilde artmıştır. Bu durumda çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimi alan kısa eğitim deney grubunun katılımcılarının eğitim öncesine göre izleme ölçümlerinde mantık ve sağduyu boyutunda kendilerini geliştirdikleri söylenebilir. Söz konusu katılımcılar kendilerini eğitimlerden sonra müzakerede daha mantıklı, sakin ve serinkanlı olarak algılamaya başlamışlardır. Burada eğitimde edinilen bilgilerin katılımcılara mantık ve sağduyu konusunda destek sağladığı hatta eğitimde verilen bilgilerin bu konuda kendilerini daha yetkin görmelerini sağladığı söylenebilir. Bu bulgu kısa eğitim deney grubunda çatışma çözüm ve müzakere becerilerine yönelik tutumların eğitim sonrası ilk ölçüm ve izleme ölçümlerinde, eğitim öncesine göre olumlu yönde daha yüksek olacağını ifade edilen Hipotez 5'in kısmen doğrulanmasına destek sunmuştur.

Bu çalışmada kısa çatışma çözümü ve müzakere becerileri eğitimlerinin; çatışma çözüm ve müzakere becerilerine yönelik tutumlar yanında katılımcıların davranışlarında herhangi bir değişikliğe neden olup olmadığı yani alınan eğitimin gerçek yaşantıya aktarılıp aktarılmadığı da değerlendirilmiştir. Bulgular eğitim öncesi, sonrası ve izleme ölçümleri arasında anlamlı farklar olduğunu göstermiştir. Buna göre kısa eğitim programını alan katılımcıların eğitim öncesi aldığı eğitim aktarımı puanları izleme ölçümünde anlamlı olarak artmıştır. Buna göre kısa eğitim deney grubunda çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitim programlarında edinilen bilgi ve beceriler gerçek hayata ve davranışlara aktarılmıştır denilebilir. Böylece, H6 kısmen doğrulanmıştır.

Uzun süreli eğitimlerde çatışma çözüm ve müzakere becerileri tutum ölçümleri ve eğitim aktarımı ölçümleri açısından üç ölçüm arasında anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür. Böylece Hipotez 7 ve Hipotez 8'in doğrulanmadığı söylenebilir.

Bu bölümde kısa ve uzun eğitim deney gruplarının eğitim öncesi, sonrası ve izleme ölçümleri arasındaki farklılıklar ortaya konulmuştur. Buna göre uzun eğitim grubunda eğitim öncesi, sonrası ve izleme ölçümleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durum, daha önce belirtildiği üzere çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimini bir dönemlik seçimlerlik ders olarak alan uzun eğitim deney grubunun eğitimlere motivasyonlarının yüksek olduğu yorumu bir adım öteye götürülerek; eğitim öncesi duyulan öğrenme ihtiyacının uzun süreli eğitim programları ile tatmin edildiği, bu bağlamda eğitime yönelik yükseğe konan beklenti çitasının zaman içinde yaşanan öğrenme tatmini ile düştüğü şeklinde devam ettirilebilir.

Öte yandan, kısa ve uzun eğitim deney gruplarının kendi içinde eğitimlerden etkilenip etkilenmediğine ilişkin bulgular kısa eğitim grubunun kendi içinde eğitimden etkilendiğini göstermiştir. Bu çalışma bulgusu Runkle, Osterholm, Hoban, McAdam ve Tull'un (2000, s. 380), bulguları ile tutarlıdır. Yani 1-8 saat arası çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimleri, eğitimde elde edilen bilgi ve becerilerin gerçek hayata aktarımı üzerinde etkilidir. Bu durum kısa eğitim grubunda eğitim sonrası alınan ölçümlerin uzun eğitim grubuna göre çok daha kısa sürelerde olması eğitimden edinilen öğrenmelerin tazeliği ile açıklanabilir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma sonunda elde edilen bulgular çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitim etkililiği literatürüne hem kısa hem uzun eğitimler açısından görgül araştırma desteği sunmuştur.

Bu çalışma sonunda elde edilen bulgular genel olarak değerlendirilebilir. Buna göre ilk olarak eğitimler sonrası; kısa eğitim grubunda deney ve kontrol grupları arasında herhangi bir fark bulunamazken uzun eğitim grubunda çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimi alan deney grubunun müzakere becerileri tutum ve eğitim aktarımı puanlarının, kontrol grubundan yüksek olduğu görülmüştür. Yani deney kontrol grupları arası karşılaştırmalar uzun eğitim grubunun çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimlerinden yararlandığını ve bu konuda olumlu yönde tutum geliştirdiğini göstermiştir.

Buna karşılık eğitimler sonrası müzakere becerilerine ilişkin tutumları ve eğitim aktarımı açısından kısa eğitim deney grubunun aldığı puanlar uzun eğitim deney grubundan anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani kısa ve uzun eğitim deney grupları arası karşılaştırmalar, eğitim sonrası tutum ve eğitim aktarımı açısından kısa eğitim gruplarının müzakere becerileri davranışlarını kısa vadede olumlu yönde artırdığını göstermektedir.

Bu iki genel bulgu belli şartlar altında hem kısa hem uzun eğitim gruplarının çatışma çözüm ve müzakere becerileri üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Buna göre uzun çatışma çözüm ve müzakere eğitim grubu farklı bir konuda eğitim alan gruba göre bu konudaki becerilerin artması anlamında etkisini ortaya koymaktadır. Öte yandan kısa eğitim grubu kısa vadede uzun eğitim grubuna göre çatışma çözüm ve müzakere becerileri konusunda olumlu yönde tutum artışına neden olmaktadır. Ancak kısa ve uzun eğitim gruplarında, eğitimlerde edinilen bilgi ve becerilerin ne kadar süre katılımcılarda kalıcı olduğu ileriki çalışmalarda sınanması gereken bir durumdur.

Kısa ve uzun eğitim grupları arasında ön-test, son-test ve izleme ölçüm sürelerinin eşit olması eğitimlerin tabiatı gereği mümkün olamamıştır. Bir yanda kısa eğitim grubunda bir günde alınan eğitimlerin başında, 15 gün sonra ve bir ay sonra alınan ölçümler alınırken; uzun eğitimin süresi 42 saat 14 haftada tamamlanmakta eğitim başlangıcında 14 haftanın bitiminde ve iki ay sonra ölçümler tamamlanmaktadır. Eğitim süresinin eğitimde verilen bilgilerin; katılımcıların odağında tutulması, tekrar etme ve öğrenme üzerinde iki grup arasında farklar yaratması beklenebilir. Yine son test ve izleme ölçümleri arasındaki fark kısa ve uzun eğitim gruplarını karşılaştırırken bir sınırlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Bundan sonra yapılacak eğitim araştırmalarında uzun ve kısa eğitim gruplarının son test ve izleme ölçüm zamanlarının aynı ve farklı olduğu durumlar hesaba katılmalıdır.

Üçüncü olarak, kısa eğitim deney grubunda müzakere becerileri tutum ve eğitim aktarımı açısından alınan eğitim öncesi, eğitim sonrası ve izleme ölçümleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farkın uzun eğitim grubunda görülmemesi, zaman içinde katılımcıların eğitim motivasyonlarının düşmesi buna karşılık kısa eğitim grubunda ilginin ve motivasyonun artması ile açıklanmıştır.

Bu çalışmada, deney ve kontrol grupları kolay ulaşılabilir örnekleme yoluyla oluşturulmuştur. Bunun yanında hem aynı bölüm öğrencilerinin farklı eğitimleri alarak birbirleri ile bu eğitim içeriklerini paylaşmalarının önüne geçmek, hem de

ilgili eğitim gününde ders saatine öğrencilerin uyabilmelerini kolaylaştırmak amacıyla kısa eğitim programları farklı bölümden öğrencilerle oluşturulmuştur. Uzun eğitim programları zaten dönemlik seçimlik ders olduğu için iki farklı sınıf öğrencilerinden oluşmuştur. Bu türlü uygulama kolaylıkları düşünülerek yaratılan deney ve kontrol gruplarına katılımcılar seçkisiz atama yöntemi ile atanamamıştır. Böylece gerçekleştirilen yarı deneysel çalışmanın sınırlılığı; ilerleyen çalışmalarda tamamen deneysel bir çalışma olarak planlanması ile yenilebilir.

Bu çalışmada eğitim ortamının atmosferi ve katılımcıların ihtiyaç duyduğu beceriler üzerinde belli bir kontrol sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak dış çevre ile ilgili (işyeri, aile vb.) bu kontrolü sağlamak mümkün olmamıştır. İleriki çalışmalarda geribildirim alabilme konusu katılımcıların kimlerden ve hangi kişilik özelliklerine sahip kişilerden geribildirim aldıkları şeklinde kontrol edilebilir. Özellikle geribildirim alınan kişinin etkili çatışma çözüm ve müzakere becerilerinin kazanılması üzerindeki etkisi araştırılabilir.

Ayrıca bu çalışma eğitim süresi açısından kısa ve uzun süreli eğitim programlarının katılımcılarda yarattığı motivasyonel farkla ilgili ipuçları vermektedir. Uzun süreli eğitim programlarını alan katılımcıların; eğitimlerden belli bir tatmine ulaşarak, yeni öğrenmeler konusunda motivasyonlarının düşebileceği düşünüldüğünde, kısa süreli eğitimlerin katılımcı motivasyonunu canlı tutacağı sonucuna varılabilir. Bu noktada kısa süreli eğitimlerin değişen zaman aralıklarında örneğin 4 ay, 8 ay gibi tekrarlanması yani bir tür tazeleme eğitimi yapılarak yinelenmesi çatışma çözüm ve müzakere becerileri eğitimlerinin etkisini artırabilir. Bir başka yöntem de yine değişen zaman aralıklarında; eğitim içinde kullanılan uygulamalar (video gösterimi, rol oynama vb.) değiştirilip farklı bakış açılarıyla içeriklerin güncellenerek eğitimlerin tekrarlanması şeklinde olabilir. Bunun dışında uzun süreli eğitimlerin içeriği birbirinden bağımsız küçük kısa süreli eğitimlere bölünebilir. Böylece uzun süreli eğitimler bir bütün halinde uzun soluklu tek bir program olmaktan çıkarılabilir. Her biri bağımsız kısa süreli eğitimlere dönüşen program; haftalık ders programı gibi değil; daha uzun ve değişen aralıklarda (Örneğin ayda ya da 2 ayda bir) verilebilir. Böylece katılımcı motivasyonunu düşürmeden çatışma çözüm ve müzakere eğitimlerinin etkisi artırılabilir.

Kaynakça

- Agee, M. L. ve Kabasakal, H. E. (1993). Exploring Conflict Resolution Styles: A Study of Turkish and American University Business Students. *International Journal of Social Economics*, 20(9), 3-14.
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.
- Avruch, K. (2009). What Is Training All About?. *Negotiation Journal*, 25(2), 161-169. doi: 10.1111/j.1571-9979.2009.00217.x
- Bereby-Meyer, Y., Moren, S. ve Unger-Aviram, E. (2004). When Performance Goals Deter Performance: Transfer of Skills in Integrative Negotiations. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 142-154. Doi: 10.1016/j.obhdp.2003.11.001
- Elshenawy, E. (2010). Does Negotiation Training Improve Negotiator's Performance. *Journal of European Industrial Training*, 34 (3), 192-210. Doi: 10.1108/03090591011031719
- Friedman, R. (1992). From Theory to Practice: Critical Choice for Mutual Gains Training. *Negotiation Journal*, 8, 91-8.
- Lewicki, R. (1997). Teaching Negotiation and Dispute Resolution in Colleges of Business: The State of the Practice. *Negotiation Journal*, 13 (3) 253-269.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Lewicki, R. J. (1997). Teaching negotiation and dispute resolution in colleges of business: The state of the practice. *Negotiation Journal*, 13(3), 253-269.
- Ma, Z. (2006). Negotiating into China: The Impact of Individual Perception on Chinese Negotiation Styles. *International Journal of Emerging Markets*, 1(1), 64-83. Doi: 10.1108/17468800610645013
- Mamatoğlu, N. (2008a). 360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması. *Hacettepe Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 137-164.
- Mamatoğlu, N. (2008b). Effects on Organizational Context (Culture and Climate) from Implementing a 360-Degree Feedback System. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 426-449. Doi: 10.1080/13594320802281094

- Mamatoğlu, N., ve Keskin, S. (2019). Effective Conflict Resolution and Negotiation Skills Scale. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 36(1), 133-149. Doi: 10.32600/huefd.433392
- Maslow, A. (1943). Maslow's hierarchy of needs. *Index of DOCS/Teaching {sp} Collection/Honolulu*.
- Mastenbroek, W. F. (1991). (Ed.). Who Cares About Quality? Organizational Conditions and Motivation. *Managing Quality in the Service Sector*. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Moran, S., Bereby-Meyer, Y.ve Bazerman, M.H. (2008). Stretching the Effectiveness of Analogical Training in Negotiations: Teaching Diverse Principles for Creating Value. *Negotiation and Conflict Management Research*, 1, 99-134.
- Movius, H. (2008). The Effectiveness of Negotiation Training. *Negotiation Journal*, 24, 509-531. Doi: 10.1111/j.1571-9979.2008.00201.x
- Nadler, J., Thompson, L., ve Boven, L. V. (2003). Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer. *Management Science*, 49(4), 529-540.
- Nierenberg, G.I. (1984). *The Art of Negotiating*. New York, NY: Pocket Books.
- Northcraft, G.B., Neale, M.A. ve Earley, P.C. (1994). Joint Effects of Assigned Goals and Training on Negotiator Performance. *Human Performance*, 7, 257-72.
- Peterson, M. (2015). *Prisoner's Dilemma*. Cambridge University Press.
- Peterson, R.M. ve Lucas, G.H. (2001). Expanding the Antecedent Component of The Traditional Business Negotiation Model: Pre-Negotiation Literature Review and Planning-Preparation Propositions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(4), 37-49. Doi: 10.1080/10696679.2001.11501902
- Polzer, J.T. ve Neale, M.A. (1995). Constraints or Catalysts? Re-examining Goal Setting Within the Context of Negotiation. *Human Performance*, 8, 3-26.
- Roloff, M. E., Putnam, L. L., ve Anastasiou, L. (2003). Negotiation skills. *Handbook of communication and social interaction skills*, 801-833.
- Runkle, C., Osterholm, A., Hoban, R., McAdam, E. ve Tull, R. (2000). Brief Negotiation Program for Promoting Behavior Change. *Education for Health*, 13, 377-86.

- Salas, E. ve Cannon-Bowers, J.A. (2001). The Science of Training: a Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-99.
- Susskind, L., ve Corburn, J. (2000). Using simulations to teach negotiation: Pedagogical theory and practice. *Simulation und Planspiel in den Sozialwissenschaften: Eine Bestandsaufnahme der Internationalen Diskussion*, 62-90.
- Şevkin, B. (2008). *Müzakere (Problem Çözme) ve Arabuluculuk Eğitim Programlarının İlköğretim 4-5. Sınıf Öğrencilerinin Çatışma Çözüm Stilleri ve Saldırganlık Eğilimleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Thompson, L., Gentner, D., ve Loewenstein, J. (2000). Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical training more powerful than individual case training. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 60-75.
- Türnüklü, A. (2005). *Öğrenciler Arasındaki Çatışmaların Çözümünde Problem Çözme ve Arabuluculuk*. Sınıf Yönetimi (5. Baskı). Editör: Karip E. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Türnüklü, A. (2006). *Sınıf Ve Okul Disiplinine Çağdaş Bir Yaklaşım Onarıcı Disiplin: Okullarda Yaşanan Kişiler Arası Çatışmaları Yapıcı ve Barışçıl Olarak Yönetmek İçin Çağdaş Bir Yaklaşım*. Ankara: Ekinoks.
- Türnüklü, A. (2007). Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri ve Taktikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49 (49), 129-166.
- Weissbein, D. (2000). *Improving Training Effectiveness Through Motivation: Creating a Psychological States Intervention*. Michigan State University, East Lansing, MI.

Summary

This study intends firstly to test the efficacy of the short-term and long-term trainings performed on conflict resolution and negotiation skills through experimental and control groups. Secondly, this study aims to test whether there is a difference as regards the attitudes and the transfer of training in terms of conflict resolution and negotiation skills between the experiment group trained on conflict resolution and negotiation skills and the control group trained on human resources management. Thirdly, it is aimed to test whether or not there is a difference in terms of attitudes and the transfer of training between the skills possessed in the pre-training, post-training and follow-up periods by the participants who received short and long-term training on conflict resolution and negotiation skills.

This study aimed to bring a new empirical study into the field. It also includes opposing views on the transfer of conflict resolution and negotiation skills training to the real life. It was also intended to provide an empirical study on the transfer of to the real life with the measurements made on the transfer of the training to be received.

Method

In this study 35 students, 3rd grade students of Istanbul Aydın University were participated to test the effect of long-term training programs. In the same university, 28, second year students of psychology were taken into the control group. In order to test the short term training programs 43, third grade sociology students of Bolu Abant İzzet Baysal University were participated. Again in BAİBÜ International Relations department, a total of 25 students were taken into the control group. The age range of BAİBÜ student groups varies between 19-27.

Effective Conflict Resolution and Negotiation Skills Questionnaire (ECRNSQ), Effective Conflict Resolution and Negotiation Training Transfer Questionnaire Form and Manipulation Check Questions was used in this study.

Results

The findings showed significant differences among sub-dimensions of ECRNSQ, negotiator's style ($t = -0,57, p < 0,01$), goal orientation ($t = -0,92, p < 0,01$) and planning ($t = -3,25, p < 0,02$)- between experimental and control groups in terms of post-training measurements. Accordingly, it was seen from the post-training measurements made on the style of the negotiator that the group who received conflict resolution and negotiation skills training significantly increased their 'negotiator's style' scores compared to the group who received industrial psychology training (respectively, $\bar{X} = 34,52, SH = 10,99, \bar{X} = 35,09, SH = 3,76$). Likewise, it was seen that the goal orientation measurements taken after the training were significantly higher in the experimental group compared to the control group (respectively, $\bar{X} = 23,12, SH = 7,26, \bar{X} = 23,97, SH = 2,95$). Also, the planning measurements taken after training were found to be significantly higher in the experimental group compared to the control group (respectively, $\bar{X} = 13,2, SH = 3,99, \bar{X} = 15,09, SH = 3,06$). Finally, a significant difference was found between experimental and control groups in terms of total ECRNSQ score ($t = -0,64, p < 0,006$). Accordingly, the post-training ECRNSQ total scale scores were found to be significantly higher in the experimental group compared to the control group (respectively, $\bar{X} = 155,34, SH = 27,30, \bar{X} = 158,33, SH = 15,33$).

There was a significant difference between the second post-training measurements taken from experimental and control groups in terms of training transfer or behavior measurements ($t = -2,79, p < 0,05$). It was found that the group trained on conflict resolution and negotiation skills obtained higher scores compared to those who received industrial psychology training in terms of behavioral measurements taken after training (respectively, $(X) = 64, SH = 36,47, (X) = 79,02, SH = 30,52$). Also, a significant difference was found between follow-up measurements taken from experimental and control groups in the post-training period in terms of transfer of training in long-term training groups ($t = -3,76, p < 0,00$). The behavioral measurements of the group who were trained on conflict resolution and negotiation skills in terms of follow-up behavior measures taken after training were found to be higher than the group receiving industrial psychology training (respectively, $(X) = 53,95, SH = 35,24, (X) = 80,27, SH = 20,26$).

In experimental groups, a significant difference ($t = 1,10, p < 0,02$) was found among the second measurements taken after short and long training programs, in terms of the negotiator's style, a subdimension of the ECRNSQ subscale. Accordingly, the 'negotiator's style' scores of the AIBU experimental group who received a short-term training was found to be significantly higher than those who received a long-term training (respectively, $\bar{X} = 36,02, SH = 5,29, \bar{X} = 35,08, SH = 3,76$). At the follow-up measurement of the experimental groups who received short-term and long-term training, significant differences were found between the ECRNSQ subscale 'expressing oneself decisively' scores ($t = 1,63, p < 0,01$). The 'expressing oneself decisively' scores of the AIBU experimental group who received a short-

term training is higher than those who received a long-term training (respectively, \bar{X} = 16,91, SH= 1,59, \bar{X} = 16,13, SH= 2,9).

The independent groups t-test showed that the first behavioral measurements of the long-term and short-term training groups significantly differed from each other (t = -1,99, p <0,00). Accordingly, the behavioral measurements of the short-term training group were significantly lower than those of the long-term training group (respectively, \bar{X} = 70,7, SH= 32,07, \bar{X} = 80,91, SH= 20,74).

The findings showed significant differences between the three measurements (Wilks' Lambda = 0.82, F (2,36) = 3.82, p =.032). The Bonferreni's comparisons of means performed showed that the scores obtained before and after the training were significantly different from each other (respectively, \bar{X} = 64,53, SH=5,79; \bar{X} = 80,43, SH=4,43 p <0,03).

Discussion

When the attitudes of conflict resolution and negotiation skills of the short-term and long-term training groups were compared in terms of post-training and follow-up measurements, the attitudes of conflict resolution and negotiation skills demonstrated by the group receiving the short-term training program was found to be higher than those receiving long-term training program. In the long-term training group, the difference between the follow-up measurements taken after trainings is twice the short-term training group.

On the other hand, the findings unexpectedly showed that the first behavioral measurements taken in short and long-term training experimental groups were significantly different from each other. Accordingly, the behavioral measurements of the short-term training group is significantly lower than that of the long-term training group.

Besides the attitudes towards conflict resolution and negotiation skills, this study also evaluated whether the short-term conflict resolution and negotiation skills trainings made any behavioral changes in the participants, namely whether the received training is transferred into the real life. The training transfer scores obtained by the participants who received the short-term training program at the pre-training stage significantly increased at the follow-up measurements.

In sum, the findings on whether short and long-term training experimental groups were influenced by the training in themselves may be interpreted as the short-term training group was influenced by education in itself whereas the long-term training group was not influenced.

Ekler**Ek 1****Tablo 1. Uzun Eğitim Deney ve Kontrol Grupları Bağımsız Gruplar t Testi**

	F	p	t	df
1.Eğitim öncesi				
1.Müzakerecinin Tarzı	1,012	,317	,107	114
1.Mantık ve Sağuyu	,061	,806	,792	114
1.Karşı Tarafa Duyarlılık	1,733	,191	-,718	118
1.Hedef Odaklılık	,039	,843	,122	112
1.Planlama	,391	,533	-,120	118
1.Kendini Kararlılıkla İfade Etme	,874	,352	-,711	116
1.Etkili İletişim	1,266	,263	2,367	117
1.Müzakere Becerileri Toplam	2,471	,119	-,559	99
2.Eğitim sonrası				
2. Müzakerecinin Tarzı	6,705	,011	-,567	139
2. Mantık ve Sağuyu	,256	,614	-2,511	149
2. Karşı Tarafa Duyarlılık	,035	,851	-,843	125
2. Hedef Odaklılık	6,139	,014	-,916	152
2. Planlama	9,598	,002	-3,253	154
2. Kendini Kararlılıkla İfade Etme	,065	,799	-2,419	149
2.Etkili İletişim	4,279	,040	-,298	153
2. Müzakere Becerileri Toplam	8,050	,006	-,638	85
İzleme ölçümü				
3. Müzakerecinin Tarzı	,044	,834	-,480	59
3. Mantık ve Sağuyu	,078	,781	,738	57
3. Karşı Tarafa Duyarlılık	,420	,519	-,299	61
3. Hedef Odaklılık	,516	,475	-,455	62
3. Planlama	,471	,495	-,910	58
3. Kendini Kararlılıkla İfade Etme	,162	,689	-,397	60
3. Etkili İletişim	,422	,518	-,730	57
3. Etkili Müzakere Becerileri	,601	,442	,267	47
1. Eğitim aktarımı	3,033	,084	-1,894	114
2. Eğitim aktarımı	3,873	,051	-2,786	157
3. Eğitim aktarımı	15,351	,000	-3,759	62

Ek 2**Tablo 2. Uzun ve Kısa Eğitim Deney Grupları Bağımsız Gruplar t Testi**

	F	p	t	df
1.Eğitim Öncesi				
1.Müzakerecinin Tarzı	,439	,509	,841	106
1.Mantık ve Sağuyu	,740	,392	1,428	110
1.Karşı Tarafa Duyarlılık	3,111	,080	-1,261	115
1.Hedef Odaklılık	,376	,541	1,415	107
1.Planlama	,416	,520	1,620	113
1.Kendini Kararlılıkla İfade Etme	1,961	,164	-,836	113
1.Etkili İletişim	,063	,802	1,237	113
1.Müzakere Becerileri Toplam	1,847	,177	-,031	93
2. Eğitim sonrası				
2. Müzakerecinin Tarzı	8,159	,005	1,101	111
2. Mantık ve Sağuyu	,003	,958	-,007	114
2. Karşı Tarafa Duyarlılık	,037	,848	-2,213	121
2. Hedef Odaklılık	,653	,421	1,471	117
2. Planlama	,107	,744	1,407	121
2. Kendini Kararlılıkla İfade Etme	1,890	,172	-,382	119
2.Etkili İletişim	,669	,415	,948	122
2. Müzakere Becerileri Toplam	,869	,354	,337	89
3. İzleme Ölçümü				
3. Müzakerecinin Tarzı	,133	,717	,854	83
3. Mantık ve Sağuyu	,000	,999	1,047	85
3. Karşı Tarafa Duyarlılık	1,591	,211	-,607	88
3. Hedef Odaklılık	,701	,405	1,905	84
3. Planlama	2,353	,129	2,663	86
3. Kendini Kararlılıkla İfade Etme	6,044	,016	1,633	89
3. Etkili İletişim	,295	,588	,399	85
3. Etkili Müzakere Becerileri	,665	,418	1,530	73
1.Eğitim aktarımı	7,249	,008	-1,998	108
2. Eğitim aktarımı	,447	,505	-1,853	121
3. Eğitim aktarımı	1,405	,240	,171	72

Ek 3**Tablo 3. Kısa eğitim grup içi tekrarlı ölçüm varyans analizi: mantık ve sağduyu boyutu**

	Değer	F	Serbestlik derecesi	Hata serbestlik derecesi	Anlamlılık	Kısmi Eta Squared
Pillai's Trace	,191	4,01	2	34	,027	,191
Wilks' Lambda	,809	4,01	2	34	,027	,191
Hotelling's Trace	,236	4,01	2	34	,027	,191
Roy's Largest Root	,236	4,01	2	34	,027	,191

Ek 4**Tablo 4. Kısa eğitim, grup içi tekrarlı ölçüm varyans analizi: eğitim aktarımı**

	Değer	F	Serbestlik derecesi	Hata serbestlik derecesi	Anlamlılık	Kısmi Eta Squared
Pillai's Trace	,175	3,824	2	36	,031	,175
Wilks' Lambda	,825	3,824	2	36	,031	,175
Hotelling's Trace	,212	3,824	2	36	,031	,175
Roy's Largest Root	,212	3,824	2	36	,031	,175