



**İŞLETMELERDE DUYGUSAL ZEKANIN ROLÜ, ÖNEMİ VE POTANSİYELİ:
UYGULAMALAR VE ÖRNEKLER**

Erdoğan KOÇ¹ 

ÖZET

Bu kavramsal çalışmanın duygusal zekanın iş hayatında uygulanması konusunda yapılan çalışma sonuçları ve örnekleri bir araya getirerek araştırmacı ve uygulayıcılar için bütünsel bir başvuru eseri sunmaktadır. Çalışmada temel hizmet sektörünün artan ülkelerin Gayri Safi Milli Hasılları içinde artan önemiyle birlikte duygusal zekanın işletmelerle olan ilişkisini ve bu hizmet sektöründe verimlilik ve etkinliğin artırılmasında duygusal zekanın rolü ve potansiyelini tartışmaktadır. Bu tartışmaların ışığında uygulayıcılara duygusal zekanın işletmelerde kullanılması ile ilgili tavsiyelerde bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Duygusal Zeka, İşletmeler, Hizmet Sektörü, Hizmet İşletmeleri, Verimlilik, Etkinlik*

**THE ROLE AND POTENTIAL OF EMOTIONAL INTELLIGENCE FOR BUSINESSES:
PRACTICES AND EXAMPLES**

ABSTRACT

This conceptual review study aims to present a compact and comprehensive reference document for the researchers and the practitioners by bring together the findings of studies and examples regarding the use and application of emotional intelligence in businesses. With the growing importance of the service sector in the Gross National Products of countries, the study primarily discusses the relevancy of emotional intelligence for service sector businesses, and its role and potential for the service sector businesses.

Keywords: *Emotional Intelligence, Businesses, Service Sector, Service Businesses, Efficiency, Effectiveness*

¹ Prof. Dr., Bahçeşehir Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, erdogankoc@yahoo.com.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

1. GİRİŞ

Amerikan Patent Ofisi Başkanı Charles H. Duell'in 1899 "Artık yeni hiçbir şey yok. İcat edilebilecek her şey icat edildi" (Cerf ve Navasky, 1984: 203) sözünü söylemesinin üzerinden bir asırdan fazla zaman geçti. Bu sürede insanoğlu çok gelişti. Atomu bölmeyi başardı, aya çıktı, pek çok hastalığın tedavisini buldu, Insight keşif aracını Mars'a indirdi, hayatını kolaylaştıracak pek çok teknolojiyi, modern iletişim ve ulaşım araçlarını geliştirdi. Ancak bütün bu gelişmelere rağmen insanın duygularını anlamadaki başarısı bu teknolojiyi anlam ve geliştirmedeki başarısının çok çok gerisinde kalmıştır. Petrolden doğalgaza, güneş enerjisinden rüzgâr enerjisine farklı enerji türlerini farklı araçlarda kullanan, fizyolojik enerjisini artırmak için çeşitli gıdalar ve besin takviyeleri kullanan insan, sahip olduğu en güçlü enerjiyi, duygularını, görmezden gelerek hayatını sürdürüyor.

Modern araçları kullanan insan kendi ve kendi ve başkasının duygularını anlama, bunlarla başa çıkma ve yönetme konusunda hala çok gelişmemiştir. Bu mazur görülebilecek bir şey değildir. Çünkü duygular, iyi anlaşıldığında ve yönetilebildiğinde, iş hayatındaki başarının yanı sıra kendini tanıma, başkaları ile sağlıklı ilişkiler geliştirme, hayattan zevk alma, başarılı olma, iyileşme ve gelişme açısından vaz geçilemez bir kaynaktır.

Dünya Ekonomik Forumu'nun araştırmasına göre her beş yılda bir iş hayatında gerekli yetkinlikler %35 oranında değişmektedir (Gray, 2016). Araştırmalar 2030 yılında gelişmiş ülkelerdeki iş gücünün yoğun sosyal beceriler (*soft skills*) gerektiren işlerde çalışacağını öngörmektedir (Deloitte Access Economics, 2013; Tulgan, 2015). Teknik beceriler (*technical skills / hard skills*) veya yetkinliklerle karşılaştırıldığında sosyal beceriler (*soft skills*) teknik becerilerin iş hayatında uygulanabilmesini sağlayan insan, iletişim ve davranış temelli yetkinliklerdir (Weber vd., 2013). Bu nedenle günümüzde mühendislik gibi teknik alanlarda eğitim alan pek çok kişi bu becerileri öğrenerek iş hayatına daha iyi adapte olabilmek ve yükselebilmek için İşletme Yüksek Lisans programlarına (*MBA - Master of Business Administration*) kayıt olmaktadır. Temel sosyal beceriler uyum, tutum, iletişim, yaratıcılık, iş etiği, takım çalışması, karar alma, iyimserlik, liderlik, iş birliği, zaman yönetimi, motivasyon, esneklik, problem-çözme, kritik/analitik düşünme ve çatışma çözümlene gibi yetkinliklerdir. Bir sosyal beceri olarak duygusal zeka iş hayatında çalışan ve yönetici başarısı ile çok yakından ilgilidir (Phipps ve Prieto, 2017). Dünya Ekonomik Forumu'nun (2015) yaptığı araştırmada çalışanlar ve özellikle yöneticilerin günümüzde ve gelecekte iş hayatında sahip olması gerekli yetkinlikler belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. İş Hayatında Geçerli Yetkinlikler

1	Karmaşık problemleri çözebilme	6	Duygusal Zeka
---	--------------------------------	---	---------------



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

2	Kritik/Analitik düşünebilme	7	Değerlendirme yapabilme ve karar verebilme
3	Yaratıcılık	8	Hizmet odaklılık
4	İnsan yönetimi	9	Müzakere yapabilme
5	Diğer insanlarla koordineli bir şekilde faaliyet gösterebilme	10	Bilişsel esneklik

Kaynak: World Economic Forum (2015): Future of Jobs Report. Top 10 Skills [www document]. <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/shareable-infographics/> (accessed 28 March 2018)

Bu yetkinlikler içinde duygusal zekanın özellikle tespit edilmiş olmasına ilaveten diğer bir takım yetkinliklerin de temelinde duygusal zeka bulunduğu unutulmamalıdır. Örneğin Dünya Ekonomik Forumu'nun (2015) belirlediği temel yetkinlikler arasında insan yönetimi, hizmet odaklılık ve müzakere ve çatışma yönetimi gibi yetkinliklere ilaveten bu listenin dışında yer alan fakat iş hayatında çeşitli araştırmalarda ortaya çıkan bir takım diğer yetkinliklerle de duygusal zeka yakından ilişkilidir. Duygusal zeka ile ilişkili bu yetkinlikler arasında liderlik (Cavallo ve Brienza, 2006), girişimcilik (Walsh vd., 2015), takım çalışması (Cole vd., 2019) ve iletişim (Hendon vd., 2017) sayılabilir. Gittikçe daha çok kültürlü hale gelen turizm ve konaklama gibi sektörlerde (Yurur vd., 2020) kültürlerarası hassasiyet (*intercultural sensitivity*) ve kültürel zeka (*intercultural intelligence*) gibi çok önemli hale gelen yetkinlikler ile duygusal zeka arasında da yakın bir ilişki olduğu görülmektedir (Vveinhardt vd., 2019). Araştırmalar üstün başarı ve performans gösteren kişilerin %90'ının yüksek bir duygusal zekaya sahip olduklarını ve yapılan iş ve sektör farkı olmaksızın her işte başarının yaklaşık olarak %60 seviyesinde duygusal zekaya bağlı olduğunu göstermektedir (Bradberry ve Greaves, 2005 ve 2009). Ancak çalışanların diğer çalışanlarla ve müşterilerle de yoğun iletişim ve etkileşimde bulunduğu hizmet sektöründe duygusal zekanın daha da önemli olduğu görülmektedir (Koc, 2019a).

Yukarıdaki açıklamaların ışığında bu çalışmada duygusal zekanın özellikle ülke ekonomilerinde önemi gittikçe artan hizmet sektöründe rolü, önemi ve potansiyeli araştırılmaktadır. Çalışma kavramsal bir tartışma niteliğinde olup, literatürde yapılmış mevcut çalışmaların ışığında açıklamalar, tartışma ve tavsiyeler sunulması hedeflenmiştir.

2. HİZMET SEKTÖRÜ VE DUYGUSAL ZEKA İLİŞKİSİ

Genel olarak ekonomilerinin temel olarak üç temel sektörden oluştuğu ifade edilir. Bu üç sektör kronolojik gelişimi temel alarak birincil sektör (tarım, hayvancılık, balıkçılık ve madencilik), ikincil sektör (özellikle sanayi devrimi ile gelişen imalat sanayi) ve üçüncül sektördür (1970'lerden sonra hızla gelişen hizmet sektörüdür) (Koç, 2018). Harcanabilir gelirin artması, demografi ve teknolojiye



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi

Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

yaşanan çeşitli gelişmeler gibi bir takım değişiklikler sonucunda hizmet sektörünün (üçüncül sektörün) dünyadaki ülkelerin milli gelirleri ve istihdamlarındaki payı geçtiğimiz son otuz yıl içerisinde çok hızlı bir şekilde artmıştır (Koç, 2018). Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) 2019 yılında ülke milli gelirinin yaklaşık olarak 80'i hizmet sektöründe üretilmektedir. Hizmet sektörünün milli gelir içindeki payı Birleşik Krallık' ta %79.2, Hollanda'da %78.8, Japonya'da %70.2, Almanya'da %68,6 ve Fransa'da %78.8 olarak ortaya çıkmaktadır.

Hizmet sektörünün milli gelir içindeki payı Birleşik Krallık, Fransa, Hollanda, Japonya, Almanya ve Rusya'da sırasıyla %79.2, %78.8, %70.2, %68.7, %68.6 ve %62.3'tür (The World Fact Book, 2020). Ayrıca, hizmet sektörünün bu ülkelerin toplam istihdamları içindeki payı %50 ila %80 arasında değişmektedir. Hizmet sektörünün hem milli gelir hem de istihdam içerisindeki payı gittikçe artmaktadır. Fortune dergisinde yer alan en büyük şirketlerden ilk yüz şirketin yaklaşık olarak %70'i hizmet sektörü işletmesidir (FORTUNE, 2020).

Türkiye açısından bakıldığında ise 2019 yılı sonu itibariyle hizmetlerin toplam milli gelir içindeki payı %60,7'dir. Türkiye'de de genel olarak hizmetlerin ekonomi içindeki payı (milli gelir içindeki payı) hızlı bir şekilde artmaktadır. Türkiye'de hizmetlerin milli gelire katkısının 1968'de %37 olduğu düşünülürse, günümüze kadar geçen sürede hizmet sektörünün oldukça hızlı büyüdüğü görülmektedir (Koç, 2018). Yine Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, İngiltere ve ABD'de hizmet sektörünün milli gelire katkısı 1985-2005 yılları arasında sırasıyla %14.9, %16, %16.4, %19.3, %25.9 ve %14.9'luk bir artış göstermiştir (World Fact Book, 2020). Bir hizmet sektörü endüstrisi olarak turizm hem üretilen gelirler ve hem de istihdam edilen insan sayısı bakımından dünyanın en büyük endüstrisidir (WTTC, 2019). 2019 yılında turizm ve konaklama endüstrisinde üretilen gelirler 1.7 trilyon dolara ulaşmıştır. Turizmin diğer pek çok sektörün (yiyecekten mobilyaya) gelişimine gelir ve istihdam bakımından katkısı vardır.

Hizmet sektöründe yıllar içinde gerçekleşen bu büyüme ile birlikte hizmet sektörü işletmeleri arasında (örneğin bankacılık ve finansal hizmetler, danışmanlık, bilişim, sağlık, eğitim, danışmanlık, eğlence, ulaşım, iletişim, turizm, konaklama ve yiyecek içecek alt sektörlerindeki işletmeler) rekabet hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu rekabet baskıları dinamik pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler arasında sürekli olarak işi en iyi yapacak özelliklere sahip ve motive olmuş çalışanların istihdam edilmesini gerektirmektedir (García-Almeida vd., 2015).

Eagley ve Johnson (1990) kadınların daha üstün sosyal yetenekleri olduğunu ileri sürmüştür. Kadın yönetici ve liderlerin erkeklerle karşılaştırıldığında daha arkadaşça ve daha cana yakınlar; diğer insanlara daha fazla ilgi göstermekte ve daha fazla sosyal hassasiyete sahiptirler (Eagley ve Johnson, 1990; Cavallo ve Brienza, 2006). Koc'un (2020) çalışması kadınların duygusal zeka ve diğer



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

yetkinliklerinin daha fazla olması nedeniyle turizm ve konaklama hizmetlerinde çalışan, yönetici ve girişimci olarak hizmet kalitesinin beş boyutu bakımından daha iyi bir hizmet verilmesini sağlayabileceklerini ve daha başarılı olabileceklerini göstermiştir (Tablo 2.). Bir hizmet kalitesi modeli olan SERVQUAL modeli çerçevesinde yapılan çalışmada kadınların hizmet kalitesi boyutu bakımından hizmetin daha iyi tasarlanması ve verilmesi konusunda erkeklere nazaran daha üstün olduklarını göstermektedir. Bu çalışma aslında iletişim ve etkileşimin yoğun olduğu diğer hizmet sektörü alanları için de geçerli olabilir.

Tablo 2. Kadınların Cinsiyet Temelli Üstünlükleri ve Hizmet Kalitesi Boyutları

Hizmet Kalitesi Boyutu (SERVQUAL Dimension)	Temel Özellikler – Anahtar Kelimeler
Somut/Fiziksel Unsurlar (Tangibles)	Uzamsal/mekansal beceriler; yapısal farklılıkları görebilme/fark edebilme; yapısal ilişkileri anlayabilme; objelerin yerlerini hatırlayabilme; değişiklikleri fark edebilme; lokasyon, tasarım renk, görünüm, aksesuar ve mobilya ile ilgili farkındalık; bağlam, durum ve mekan farkındalığı; yüz ifadelerini ve mimikleri anlayabilme; beden dilini anlayabilme; değişiklikleri fark edebilme.
Güvenilirlik (Reliability)	Güvenilirlik; istikrar; stresle başa çıkabilme ve stres altında çalışabilme; aynı anda farklı görevleri yapabilme; değişen mekansal/durumsal özellikleri fark edebilme; detaylı bilgi toplayabilme ve sunabilme; durumlara adapte olabilme; sabırlı olma; dikkat; öz-disiplin.
Heveslilik/İsteklilik (Responsiveness)	Yüz ifadelerini çabuk ve doğru bir şekilde anlayabilme; uyarınları (olumlu ve olumsuz) hızlı ve doğru bir şekilde algılayabilme; mimikleri ve beden dilini anlayabilme; duyguları anlayabilme; daha fazla gülümseyebilme yardımseverlik; pozitif olma.
Güven (Assurance)	Nezakat; güven; güven tesis edebilme; güvenilirlik; dürüstlük; emniyet; risk almama; etik; ahlak; inandırıcı olma.
Empati (Empathy)	Empati, yardımseverlik, hassasiyet, anlayışlılık, bencil olmama

Hizmet kalitesi ile duygusal zeka arasında önemli bir ilişki olduğunu destekleyen pek çok çalışma mevcuttur (Bardzil ve Slaski, 2003; Min, 2016; Prentice, 2019; Boz ve Koc, 2021). Ayrıca Irimias and Franch (2019), Rivera (2019) ve Wilson-Wünsch and Decosta (2019) gibi araştırmacılar da duygusal zeka ile kültürel yetkinlikler (*intercultural competence / intercultural intelligence*) arasında da güçlü bir ilişki olabileceğini vurgulamışlardır. Gittikçe globalleşen hizmet sektörü ve artan ticaret nedeniyle kültürel yetkinliklerin önemi gittikçe daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Araştırmalar insan beyninin rasyonelden ziyade duygusal olarak çalışma, işleme yapma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Amaral vd. 1992; McDonald, 1998; Baker vd., 2006). İnsan beynindeki duygusal bölge olan limbik sistemden rasyonel bölge olan frontal kortekse gelen mesaj sayısı, frontal korteksten limbik sisteme gelenden çok daha fazladır (Hawkins



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

and Blakeslee, 2004). Bu durum, gündelik ve iş hayatlarında insanlar karar alırken, duyguların çok fazla önem taşıdığını göstermektedir.

İşletmelerde insan davranışlarını duygular ile ilişkilendiren ilk çalışma Hawthorne çalışmalarıdır. Amerika Birleşik Devletleri'nde Western Electric şirketinin Ohio eyaletindeki Hawthorne kasabasında bulunan fabrikalarında 1924-1930 yılları arasında performans geliştirme ve ile ilgili pek çok deney ve gözlem yapılmıştır (Ashforth, 2001). Çalışanların duyguları olduğu ve bu duyguların onların davranışlarını, performanslarını, motivasyonlarını etkilediği ve takım çalışmasının önemi ilk olarak bu deneylerde ortaya çıkmıştır. 1980'lerden sonra hizmet sektörünün hızlı gelişimi (hizmet sektörünün hem milli gelir içindeki hem de toplam istihdam içerisindeki payı bakımından) (Koç, 2018), duyguların iş hayatındaki önemini daha da ortaya çıkarmıştır. Hizmet sektöründe işletme çalışanlarının kendi aralarında ve müşteriler ile iletişim ve etkileşimlerinin sık ve yoğun olması duyguları anlama ve yönetmeyi gerekli hale getirmiştir.

Hizmetlerin ayrılmazlık özelliği, yani üretim ve tüketimin eş zamanlı olması nedeniyle, pek çok hizmet sektörü işletmesinde (örneğin turizm ve konaklama, yiyecek ve içecek, sağlık, eğitim, danışmanlık, eğlence, ulaşım, lojistik, finansal hizmetler vb. gibi) müşterilerle çalışanlar ve çalışanların kendi aralarındaki iletişim ve etkileşim oldukça yoğundur (Koc, 2017; Koc ve Ayyıldız, 2021). Örneğin, bir hizmet alt sektörü olan turizm ve konaklama sektöründeki işletmelere sıklıkla *insan işletmesi* veya *insan işi* (*people business*) nitelemesi yapılmaktadır (Koc, 2003; Kim ve Baker, 2017)

Yine, hizmetlerin genel özelliklerinden biri olan heterojenlik özelliği (verilen hizmetin değişebilir olması) nedeniyle, müşterinin hizmet kalitesi algısı çoğu kez müşterinin çalışan ile deneyimlediği iletişim ve etkileşimlere bağlı olabilmektedir. Hizmetler sosyal bir atmosferde (sosyal bir etkileşim ortamında) gerçekleştiği için müşteri hizmeti ilk karşı karşıya geldiği andan (*service encounter*) hizmetin sonuna kadar hizmet kalitesi ile yaptığı değerlendirmelerde çalışanlarla deneyimlediği iletişim ve etkileşimi temel olarak almaktadır. Yani çalışanlar ve müşteriler arasında gerçekleşen iletişim ve etkileşimler müşterinin bütünsel kalite algısının en çok etkileyen faktörlerin başında gelmekte ve tekrar o hizmet işletmesinden hizmet alma veya almama kararlarını (dolayısıyla hizmet işletmesinin başarısını) önemli bir şekilde etkilemektedir (Koc, 2006; Prayag and Ryan, 2012; Rauch vd., 2015).

Bu nedenle, bu iletişim ve etkileşimleri verimli ve etkin bir şekilde yürütmek için, hizmet işletmelerinde her seviyede çalışan personelin yüksek seviyede duygusal zekaya sahip olması, duygusal zekalarının sürekli olarak geliştirilmeye çalışılması oldukça önemlidir. Örneğin ortaya çıkabilecek hizmet hatalarının telafisinde telafinin hızı oldukça önemlidir. Herhangi bir nedenle



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

müşteri beklentisinin karşılanamaması durumunda (hizmet hatası), duygusal zekası düşük seviyede olan çalışanların müşterilerin duygularını yavaş ve yanlış anlamaları oldukça muhtemeldir (Koc, 2019b). Koc ve Boz'un (2019) çalışması konaklama ve yiyecek sektöründe çalışanların müşterilerinin duygularını doğru bir şekilde tanıma ve anlamada oldukça problemliler olduklarını göstermiştir. Duygusal zeka testlerinin önemli bir kısmı duyguların tanınması ile ilgilidir. Örneğin, duygusal zeka testlerinde duyguların tanınması ile ilgili sorular Mayer ve Salovey'in (1990) duygusal zeka testinde soruların yaklaşık olarak (%25'ini), Schutte vd.'nin (1998) geliştirdiği duygusal zeka testinde soruların yaklaşık olarak (%40'ını), Ciarrochi vd. (2001) ile Wong ve Law (2002) ve Petrides vd.'nin (2004) geliştirdiği duygusal zeka testlerinde ise yaklaşık olarak tüm soruların sırasıyla %30, %50 ve %18'ini teşkil etmektedir (Boz ve Koc, 2021). Ayrıca çalışanların çalışanlarla ve müşterilerle sık ve yoğun bir şekilde iletişim ve etkileşimde bulunmaları gereği hizmet işletmelerinde hizmet hatalarının daha sık yaşanmasına neden olabilmektedir.

Yukarıda duygusal zekanın pek çok ülkede ekonominin önemli bir kısmını oluşturan (milli gelir ve istihdamdaki payı nedeniyle) hizmet sektöründe önemi açıklandı. Ancak duygusal zekanın bu olumlu etkisi sadece hizmet sektöründe değil, çalışan-çalışan, çalışan-müşteri iletişim ve etkileşiminin olduğu her sektör ve endüstridedir. Aşağıda farklı sektör ve işletmelerden örneklerle duygusal zekanın iş hayatındaki önemi açıklanmaktadır.

3. DUYGUSAL ZEKA İLE İLGİLİ YETENEKLER VE İŞ HAYATI YETKİNLİKLERİ

Duygusal zeka yetenekleri öz bilinç/öz farkındalık, öz yönetim / kendini yönetebilme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir (Tablo 3.). Bu yetenekler ve özellikler iş hayatında özellikleri yöneticilerin verimliliği ve etkinliği ile yakından ilgilidir. Tablo 3.'de temel yetenekleri ile iş hayatındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 3 Duygusal Zeka Yetkinlikleri ve İş Hayatı

Yetenek	Açıklama	Özellikler ve İş Hayatı Örnekleri
Öz Bilinç – Öz Farkındalık	Bireyin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini, ihtiyaç ve dürtülerini ve bunların diğer insanlar üzerindeki etkilerini derinlemesine anlayabilmesi.	Öz güven, kendini doğru bir şekilde değerlendirebilme, kendisini rahatça eleştirebilme. Problemleri dışa atfetmeme, eksikleri görebilme, güçlü yönlerini tanıyabilme, kararlı olma.



Öz Yönetim – Kendini Yönetebilme	Karamsarlığını, yıkıcı ve zararlı dürtülerini, kontrol edebilme, olumlu bir hale dönüştürebilme, düşünmeden hareket etmeyi engelleyebilme.	Güven duyulur olma, dürüstlük, belirsizlik karşısında tedirgin olmama – rahat olabilme, değişime açıklık.
Motivasyon	Para ve statü dışındaki amaçlar için şevkle çalışabilme, amaçlarınının peşinden enerji ve azimle gidebilme.	Güçlü bir başarıma arzusu, optimist / pozitif olma (başarısızlık durumunda bile), amaca ve gruba bağlılık. Hedeflere odaklanabilme, terminleri yetiştirebilme, kararlılık, istikrarlılık.
Empati	Diğer insanların duygularını anlayabilme, onların duygularına uygun bir şekilde davranabilme.	İnsanlara hizmet edebilme (sosyal hayatta ve iş hayatında), diğer kültürlerle karşı hassasiyet, yetenekli insanların yeteneklerini görebilme, onlarla birlikte çalışabilme, onları işe alma. Çalışanlarla, müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer paydaşların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilme, iletişim ve etkileşimlerde onlarla empati kurabilme.
Sosyal Beceriler	İlişkileri yönetebilme ve network geliştirme beceribilme, uyum, ortak yön bulabilme becerileri.	İlişki yönetimi, network oluşturma ve geliştirme ve uyum. İnsanları motive edebilme, etkileyebilme, ikna edebilme, takım çalışmalarında etkinlik, çalışanlarla, müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer paydaşlarla etkin ve verimli ilişkiler kurabilme.

Yukarıda (Table 3.) belirtilen duygusal zeka yeteneklerinin sonuçlarını gösteren pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan biri Yale Üniversitesi'nden Sigal Barsade'nin araştırmasıdır. Barsade'ye (2002) göre çalışanların %97'si mevcut durumlarından daha fazla verimli olabileceklerini ve yaklaşık olarak mevcut verimliliklerini %50 artırabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu verimlilik artışını sağlayabilmek işletmeler açısından müthiş bir sonuçtur. Peki, bu sonuçlara nasıl ulaştırılabilir? Araştırmalar duygusal zekanın performans üzerindeki etkisi zekadan (IQ) iki kat daha (%'den 100) daha fazladır (Mount, 2006). Amerikan Hava Kuvvetleri'nde işten ayrılan bir hava kurtarma ekibi elemanının maliyeti yaklaşık olarak \$250 bin dolar olarak hesaplanmaktaydı. Çünkü hava kurtarma personelin eğitimine harcanan paralar çok yüksek miktarlara ulaşmaktaydı. Daha sonra Amerikan Hava Kuvvetleri eleman alımlarında duygusal zeka temelli bir işe alma sistemi uygulamaya başlattı. Bu sistemin uygulanmaya başlamasından sonra işe ayrılmalarda %63 bir azalma olmuş ve yılda \$190 milyon tasarruf edilmesi mümkün olmuştur (BarOn, 2010). Ayrıca, Hava Kuvvetleri'nde işe eleman alımında görevli kişilerin duygusal zeka eğitimlerine harcanan \$10 bin ile uygun elemanları işe almada daha yetenekli hale geldikleri ve bu sayede yılda 2.7 milyon dolara ulaşan ilave bir tasarruf sağladığı görülmüştür (GAO Report, 1998). Amerika'da Gallup'un yaptığı çalışmada çalışanların sadece



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

%26'sının işlerine bağlı (*engaged*) olduğu görülmüştür (Borden, 1999). Ayrıca işlerine bağlı çalışanların işlerinde kalma olasılığının % 50 daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Pesuric ve Byham'ın (1996) çalışması yöneticilerin duygusal yetkinlikler ile ilgili eğitimler (duygusal zeka) aldığı işletmelerde kazalara bağlı iş zamanı kaybında %50 azalma olduğu ve verimlilik hedeflerinin yönetici başına \$250 bin arttığı görülmüştür. Başka bir imalat sanayi işletmesinde ise duygusal zeka eğitimi alan süpervizörlerin bulunduğu kısımlarda, duygusal zeka eğitimi almayanlarla karşılaştırıldığında, %17'lik ilave üretim artışı gerçekleştiği tespit edilmiştir (Porras ve Anderson, 1981; Cherniss, 2000).

Diğer bir araştırmada ise duygusal yetkinliğe sahip üst düzey yöneticilerin PepsiCo yiyecek ve içecek şirketinde %10'dan daha fazla verimlilik artışı sağladığı, üst düzey yöneticilerin işten ayrılmasını %87 azalttığı ve yatırım üzerindeki getirinin %1000 artırdığını göstermiştir (McClelland, 1998). L'Oreal kozmetik şirketinde yapılan bir çalışma ise yüksek seviyede duygusal zekaya sahip satış elemanları satışları 2.5 milyon dolardan fazla artırdıkları görülmüştür. Ayrıca, duygusal zekaya sahip satış elemanlarının işe alındıkları ilk yılın sonunda işten ayrılma oranlarının (*turnover*) %63 daha az oldukları tespit edilmiştir (Spencer ve Spencer, 1993; Spencer vd., 1997).

Amerika Birleşik Devletleri'nde Orlando şehrinde Sheraton otellerinde yapılan bir yıl süreli duygusal zeka geliştirme ile ilgili eğitim projesi sonunda müşteri tatmininin %8, pazar payının %24 arttığı ve işten ayrılmaların %19.60 azaldığı görülmüştür (Freedman, 2010). Yine bir İtalyan gıda şirketi olan Amadori'de duygusal zeka eğitimleri sonunda fabrika performansındaki önemli artışlara ilaveten, işten ayrılmalarda %63 azalmaya gerçekleşmiştir (Freedman and Stillman, 2016). Bir diğer hizmet işletmesinde, MetLife sigorta şirketinde iyimser (*optimism*) özelliği olup işe alınan çalışanların (ki bu özellik bir duygusal zeka özelliğidir) diğer çalışanlardan %37 daha fazla satış yaptıkları kaydedilmiştir (Seligman, 2006).

Günümüzün işletmelerinde duygusal zeka bir tercihten öte bir gereksinim halini almıştır. Üst düzey yöneticiler ve liderler üzerinde yapılan bir araştırmada kendilerine karşılaştıkları temel problem sorulduğunda %76'sı temel problemlerinin insanlar ve insan ilişkileri ile ilgili olduğunu, % 24'ü de teknik ve finansal nedenler olduğunu belirtmişlerdir (Friedman, 2008). Bu çalışma, bölüm girişinde Dünya Ekonomik Forumu'nun (2015) işaret ettiği temel yetkinliklere paralel olarak, teknik yetkinlerden ziyade sosyal yetkinliklerin (*social competencies/soft skills*) iş hayatında gittikçe daha önemli olmaya başladığını ortaya koymaktadır. Yine bir başka çalışmada 775 üst düzey yönetici ile yapılan bir araştırmada ise yöneticilerin %89'u işletmenin üst seviyeli amaçlarına ulaşmada Duygusal Zekanın son derece önemli olduğunu ifade etmişlerdir.



Bar On ve Orme'nin (2003) restoranlarda yaptığı araştırmada yüksek seviyede duygusal zekaya sahip restoran yöneticilerinin müşteri tatmini ve çalışan tatminini artırarak yıllık karın % 34 oranında artmasına neden oldukları görülmüştür. LaBarre'ye (2001) göre duygusal zekanın sonuçlarından biri olan katılımcılığın yüksek olduğu takımlarda ortalama olarak işten ayrılmalar %50 azalmakta, ortalama müşteri tatmininden %56 daha fazla bir müşteri tatmini, ortalama verimlilikten %38 daha fazla verimlilik ve %27 daha fazla karlılık gerçekleşmektedir. Cavallo ve Brienza (2006) duygusal zeka hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından çok önemli olduğunu ve liderin etkinliğini artırdığını tespit etmiştir.

Richard Leider'in "Şirket değil, yönetici terk edilir" sözü de yönetici özelliklerinin ve iletişiminin işten ayrılmalarda ne kadar önemli olduğunu ifade eder. Duygusal zeka ile ilgili olarak iş hayatında yapılan çalışmaların önemli bir kısmı liderlikle ilgilidir. Duygusal zekanın liderlik özelliklerine olumlu etkisi bulunduğunu ortaya çıkaran pek çok çalışma yapılmıştır (George, 2000; Caruso vd., 2002; Rosete vd., 2005; Kerr vd., 2006; Li vd., 2016; Koh ve O'Higgins, 2018; Edelman ve van Knippenberg, 2018). Modern liderlik anlayışı olan dönüşümcü liderlik (*transformational leadership*) özelliklerine bakıldığında bu liderliğin temel özellikleri olan empati, motivasyon, güven ve duygusal istikrar aynı zamanda duygusal zekanın da temel unsurlarından olduğu görülecektir (Bar On, 1997; Mayer ve Salovey, 1997; Goleman, 1998; Humphrey, 2002; Leban ve Zulauf, 2004; Hur vd., 2011; Dabke, 2016; Kim ve Kim, 2017). Liderin pozitif duygu durumu ve tutumunun çalışanlar üzerinde çok olumlu etkisi olabilmektedir. Örneğin Barsade ve Gibson'ın (2007) çalışmasında liderin pozitif duygu durumu ve tutumunun yönetilen grubun koordinasyonu ve grubun kolektif çabasını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Du Plessis vd.'nin (2015) çalışması ise duygusal zeka ile hizmetkâr liderlik, lidere duyulan güven ve performans odaklılık arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yine Johnson & Johnson şirketinde yaptıkları araştırmada 358 üst seviyeli performans ile yüksek duygusal zekaya sahip olma arasında çok güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Cavallo and Brienza, 2002). Özcelik vd.'nin (2008) Kanada'da 229 girişimci ile yaptıkları ve bir buçuk yıla yayılan bir araştırmada duygusal zekası yüksek olan girişimcilerin daha pozitif bir çalışma atmosferi yarattıkları, daha fazla gelir elde ettikleri ve daha fazla büyüdükleri görülmüştür. Momm vd.'nin (2015) araştırması da duyguları tanıma ve duygusal zeka ile elde edilen gelir arasında önemli ve güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Sanofi-Aventis ilaç şirketinde duygusal zekanın etkisini ölçmek üzere yapılan bir çalışmada çalışanlar duygusal zeka eğitimi alanlar ve almayanlar (kontrol grubu) olarak ikiye ayrılmışlardır (Rojell vd., 2006). Eğitimden sonra eğitim alan grubun duygusal zekası %18 artmış ve bunun neticesinde, kontrol grubu ile karşılaştırıldığında ayda %12 daha fazla satış (kişi başında ortalama



\$55200 daha fazla) gerçekleştirmişlerdir. Duygusal Zeka eğitimi alan 40 satış temsilcisinin şirkete ilave katkısı (\$ 55200 X 40 = \$2208000/ay) olmuştur. Yıllık olarak düşünüldüğünde ise bu \$27 milyon ilave bir satış rakamı anlamına gelmekteydi. Sağlık sektöründe yapılan diğer bir çalışmada (Fariselli vd., 2008) duygusal zekanın önemli ölçüde stresi azalttığı ve performansı %66.2 oranında etkilediği ortaya çıkmıştır. Yine Vyas'ın (2015) çalışması da sağlık sektöründe yöneticilerin duygusal zekasının transformasyonel değişimde, çalışanların bağlılığını artırmada ve verimlilikte önemli bir etkisi olduğunu bulmuştur. Japon Komatsu şirketinin İtalya'daki fabrikasında ise duygusal zeka geliştirme programından sonra motivasyon, takım çalışması, değişim, güven ve operasyonların yönetimi konularında yöneticilerin performans skorlarının önemli ölçüde arttığı ve fabrika verimliliğinin genel olarak %9.4 arttığı görülmüştür (Ghini, 2013).

4. İŞ HAYATINDA DUYGUSAL ZEKANIN FAYDALI OLDUĞU ALANLAR

Yukarıda verilen örnekler iş hayatında duygusal zekanın ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Bireyler (çalışanlar, yöneticiler ve girişimciler) duygusal zekalarını ölçmek ve geliştirici aktiviteler yaparlarsa iş hayatlarında daha başarılı olabilirler, işlerinden daha fazla tatmin olurlar ve geleceğe daha güvenle bakabilirler. İşletme yöneticileri ve girişimciler de kendi işletmelerine eleman alımlarında duygusal zekayı önemli temel bir kriter olarak belirleyebilirler. Çalışanlarının duygusal zekalarını düzenli aralıklarla ölçebilir ve çalışanlarının duygusal zekalarını geliştirici eğitim ve uygulamaları planlayarak hayata geçirebilirler. Yine bu eğitim ve uygulamaların amaçlar ve sonuçlar üzerindeki etkisini düzenli olarak ölçerek sürekli bir gelişim sağlayabilirler.

Çalışanların ve yöneticilerin yüksek seviyede duygusal zekaya sahip olması çok liderlikten girişimciliğe, takım çalışmasından çatışma çözümlenmeye ve performans artışından işten ayrılmanın azalmasına kadar pek çok alanda işletme için faydalı sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Duygusal zekanın bu olumlu etkilerini ortaya çıkaran araştırma örnekleri aşağıdaki tabloda (Tablo 4.) sunulmaktadır.

Tablo 4. Duygusal Zekanın Olumlu Etkileri ile İlgili Araştırmalar

Duygusal Zekanın Olumlu Etkilerinin Olduğu Alanlar	Araştırma Örnekleri
Liderlik	Cavallo ve Brienza (2006); George (2000); Caruso vd. (2002); Rosete vd. (2005); Kerr vd. (2006); Li vd. (2016); Koh ve O'Higgins (2018); Edelman ve van Knippenberg (2018); Shen vd. (2019); Raman vd. (2020).



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

Girişimcilik	Walsh vd. (2015); Kashif vd. (2016); Chirania vd. (2018); Miao vd. (2018); Ingram vd. (2019); Yin vd. (2020).
Takım Çalışması	Brown vd. (2017); Cole vd. (2019); Paik vd. (2019); Jamshed and Majeed (2019); Michinov ve Michinov (2020).
Değişim Yönetimi	Afsar vd. (2017); Jensen ve Bojeun (2017); Gelaidan vd. (2018); Harlan (2020).
Çatışma Çözümleme ve Çatışma Yönetimi	Gunkel vd. (2016); Krishnakumar vd. (2019); Rezvani vd. (2019); Rezvani vd. (2019); Chen vd. (2019).
İş Tatmini	Lee vd. (2019); Wen vd. (2019); Yin vd. (2020); Mustafa vd. (2020); Sudibjo ve Sutarji (2020)
Stres Yönetimi	Zysberg vd. (2017); Shahid vd. (2018); Puertas-Molero vd. (2018)
Örgütsel Vatandaşlık	Alfonso vd. (2016); Sharma (2017); Santos vd. (2018); Dixit vd. (2019)
Örgütsel Bağlılık	Pradhan ve Jena (2016); Geun ve Park (2019); Mustafa vd. (2020)
Hizmet hatası telafisi	Koc (2019b); Koc ve Boz (2019); Ro ve Olson (2019).
Performans	Sinha ve Kumar (2016); Oh ve Jang (2020); .
Yetkilendirme ve özerklik	Pathak ve Srivastava (2017); Gong vd. (2020).
Kültürel Zeka, Kültürel/Kültürlerarası Yetkinlikler	Sharma ve Sandeep (2018); Vveinhardt vd. (2019); Yurur vd.(2020).
İletişim	Hendon vd. (2017); Meng ve Qi (2018); Nguyen vd. (2019); Raessi vd. (2020).
İşten Ayrılma	Hong ve Lee (2016); Reb vd. (2017); Choi vd. (2019); Giao vd. (2020).

Duygusal zeka iş hayatında aşağıdaki sekiz temel yetkinlikle pozitif olarak ilişkilendirilmektedir (Guilford, 1997). Bu yetkinlikler başkalarını geliştirebilme, ilham veren liderlik, etkileme, iletişim, değişim yönetimi, çatışma yönetimi, ilişki geliştirme, takım çalışması ve iş birliğidir.

4.1. Başkalarını Geliştirebilme

Bu beceri diğer insanların uzun süreli gelişimlerini destekleyebilme yeteneği ile ilgilidir. Temelinde formel bir öğretme ve eğitme faaliyetinden ziyade bir geliştirme niyeti olmasıdır. Başkalarını geliştirebilmede iyi olan yöneticilerin çalışanlarına ve iş arkadaşlarına yardım etme, onlara spesifik ve gerçekçi geribildirimde bulunurlar. Başkalarını geliştirebilme becerileri yüksek seviyede olan yöneticilerin çalışanlarını yönetirken aşağıdakilere dikkat ettikleri gözlemlenmiştir (Koc, 2019a):



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

- Çalışanların güçlü yönlerini onlara söylerler ve onları güçlü yönleri, başarı ve gelişimleri için ödüllendirirler.
- İnsanların gelişim ihtiyaçlarını belirlerler ve onlara faydalı geribildirimlerde bulunurlar.
- Bir mentör gibi çalışanlara zamanında koçluk yaparlar. Çalışanlara onları zorlayan, fakat başarabilecekleri görevler sunarak onların yeteneklerini geliştirmelerini sağlarlar.

4.2. İlham veren liderlik

İlham veren liderlik bir ekibe liderlik etme rolü ile ilgilidir. İlham veren liderler işlerin başarılabilmesi için insanları bir araya getirip onlara güçlü bir ait olma duygusu aşılarlar. Onlara kendilerinden daha büyük bir şeyin parçası oldukları hissi verirler. İlham veren liderlik becerileri yüksek seviyede olan yöneticiler aşağıdaki liderlik özelliklerini gösterdikleri gözlemlenmiştir (Kim ve Kim, 2017):

- Ortak bir misyon ve vizyon doğrultusunda ilham verici iletişimlerde bulunarak diğer insanlara şevk verirler.
- Pozisyonlarını dikkate almaksızın öne çıkarak yapılması gerekenleri yaparlar.
- Diğerlerini sorumlu ve hesap verebilir yaparak onların istenen performans hedeflerine ulaşabilmeleri için onlara rehberlik yaparlar.
- İşleri, görev ve projeleri cazip hale getirerek insanları motive ederler.
- Diğerlerine örnek olacak şekilde onlara liderlik ederler.

4.3. Etkileme

Etkileme diğer insanları ikna edebilme, onlar üzerinde etki bırakabilme ve hedefler ve yapılması gerekenler konusunda desteklerini kazanabilme becerisidir. Etkileme insanların dikkatini çekebilme ve onlara duymak istediklerini söyleyebilme ile de ilgilidir. Etkileme becerileri yüksek miktarda olan yöneticilerin aşağıdaki özelliklerinin bulunduğu görülmektedir (Raman vd., 2017):

- İkna yetenekleri yüksektir.
- İzleyicileri etkileyen sunumlar hazırlayabilirler.
- Farklı stratejiler ve dolaylı etkileme yöntemleri kullanarak konsensüs (fikir birliği) inşa ederler ve destek alırlar.
- İnsanların bir konuda tepkilerini önceden tahmin ederek uygun stratejiler geliştirerek olaylara ve durumlara yaklaşırlar.

4.4. İletişim

İletişim becerileri yüksek yöneticiler hedef kitleye açık ve ikna edici mesajları açık ve etkin bir şekilde iletirler. Bu yeteneğe sahip yöneticiler insanları cezbeden ve açık iletişim, sunumlar ve



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

diyaloglar ile insanlarla iletişim kurarlar. İletişim becerileri yüksek seviyede olan yöneticilerin aşağıdaki özellikleri olduğu görülmektedir (Hendon vd., 2017):

- Sunum ve iletişimlerinde duygularını ifade etmek, mesajlarını güçlü ve etkili bir hale getirmek için sözel olmayan iletişim unsurlarını (ses tonu beden dili, mimikler ve ifadeleri) çok iyi kullanırlar.
- Zor konuları kolay bir şekilde ele alabilirler.
- İyi dinleyicilerdir. Herkesin anlamasını isterler ve bilgi paylaşımına isteklidirler.
- Açık iletişim kurarlar. İyi haberleri olduğu kadar kötü haberleri de almaya hazırlıklıdır.

4.5. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi becerileri olan yöneticiler ekipleri gerekli değişimleri yapma konusunda harekete geçme ve onlara enerji verebilme yeteneği olan kişilerdir. Bu yetenek değişim ihtiyacını zamanında fark edebilme, önceden öngörebilme ve değişim çabaları konusunda sorumluluğu ele alıp ekibi harekete geçirebilme ile ilgilidir. Değişim yönetimi becerileri yüksek seviyede olan yöneticiler genel olarak aşağıdaki yetkinlere sahiptirler (Ro and Olson, 2017):

- Değişim ihtiyacını fark edebilirler ve değişimin önündeki engelleri kaldırabilirler. Atatürk'ün “Bir işi başarmak istiyorsam öncelikle önümdeki engelleri kaldırırım. Gerisi kendiliğinden gelir” sözü de onun değişim yönetimi konusunda onun dehasını göstermektedir. Kurt Lewin (1946) tarafından geliştirilen değişim yönetimi modelinin (*Force Field Analysis – Güç Alanı Analizi*) ilk aşaması da değişime olan ihtiyaç ve değişimin gerçekleşmemesine neden olabilecek engellerin belirlenmesi ile ilgilidir. İkinci aşamada bu engelleri ortadan kaldırabilecek stratejiler üretilerek değişimin gerçekleşmesi sağlanır.
- Değişime olan ihtiyacı ortaya koymak için mevcut durumu (statüko) değiştirme çabasına girerler.
- Değişime önderlik ederler ve diğerlerinin desteğini alarak ilerlerler.

4.6. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi becerileri olan yöneticiler zor insanlarla ve insan grupları ile başa çıkabilme, gergin durumları ele alabilme yeteneği olan yöneticilerdir. Böyle yöneticiler çatışmadan kaçınmak yerine onunla yüzleşme eğilimindedirler. İnsanlar yerine konulara ve problemlere odaklanırlar ve olumsuz hisleri azaltma yönünde çaba gösterirler. Çatışma yönetimi becerileri yüksek seviyede olan yöneticilerin aşağıdaki şekilde davrandıkları görülmektedir (Kim ve Kim, 2017) :

- Müzakereyi, münazara ve açık bir tartışma ortamını desteklerler.
- Çatışan tarafların ikisinin de kazandığı “kazan-kazan” yaklaşımı ile olaylara yaklaşır.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

- Çatışmadan etkilenebilecek herkese çatışma ile ilgili objektif bilgi sunarlar.

4.7. İlişki Geliştirme

İlişki geliştirme becerileri olan yöneticiler diğer insanlarla karşılıklılık prensibine dayalı dostane ve sıcak ilişkiler, ağlar (*networks*) kurar ve sürdürebilirler. İlişki geliştirme çok farklı insanla uzun süreli iyi ilişkiler kurabilme ve sürdürebilme ile ilgilidir. İlişki geliştirme becerileri yüksek seviyede olan yöneticilerin aşağıdaki yetkinliklere sahip oldukları görülmektedir (Boz ve Koc, 2021):

- Geniş informel ağlar kurarlar ve geliştirirler. Araştırmaya dayalı bir danışmanlık ve koçluk şirketi olan Ferrazzi Greenligh'in İcra Kurulu Başkanı (CEO - Chief Executive Officer) Keith Ferrazzi'nin "Asla yalnız balına yemek yeme sözü" yöneticilerin sürekli ağlar (*networks*) geliştirmeye odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır.
- Faaliyetler ve projelerle ilgili olarak sürekli ilişkileri besleyici faaliyette bulunurlar. İnsanlarla sadece onlara ihtiyacı olduğunda irtibata geçmezler. Düzenli aralıklarla bağlarını sürdürürler.
- Çalışanlara kişisel dostluklar kurar ve geliştirirler.
- Çatışmadan etkilenebilecek herkese çatışma ile ilgili objektif bilgi sunarlar.

4.8. Takım Çalışması ve İşbirliği

Takım çalışması ve iş birliği becerileri olan yöneticiler diğer insanlarla rekabet içinde ayrı bir şekilde çalışmak yerine bir ekibin parçası olarak onlarla iş birliği içinde çalışırlar. Rekabetin olduğu yerde iş birliği içinde çalışmak mümkün değildir. Amerikan telekomünikasyon şirketinde başarılı bir çalışan ancak performansı düşük diğer bir çalışana mentörlük yaparak onun gelişimine katkıda bulunduğu ödüle ulaşabilmektedir. Bu uygulamanın amacı şirket içinde rekabet yerine işbirliğinin geliştirilmesidir. Bir futbol takımında takım içinde rekabet varsa üst üste haftalardır yedek kulübesinde bekleyen yedek kaleci takımın birinci kalecisinin gol yemesini, hatta sakatlanmasını bile isteyebilir. Eğer yedek kalecisinin takımın esas kalecisinden üstün bazı becerileri varsa bu becerileri ona öğretmen için bir çabaya girmez. Çünkü onunla rekabet halindedir. Rekabetin azaltılması tarafların birlikte iş birliği içinde çalışması için her iki taraf için de önemli olan üst seviyeli (âli) amaçlar (*superordinate goals*) olması geliştirilmesi gerekir (Sheriff, 1966). Örneğin iki çocuk birbirleri ile rekabet içinde didişiyorlarsa kendilerine iyi geçinirlerse akşama birlikte sinemaya gitme veya yaz tatili gibi ikisinin de önemseyeceği üst seviyeli amaçlar hatırlatılabilir. Aynı durum çalışanlar için de söz konusudur. İki tarafında da önemseyeceği üst seviyeli amaçlar konduğunda rekabetin azalacağı ve işbirliğinin artacağı görülür. Birbirleri ile kavga eden kovboyun arkalarından gelen yüzlerce yerli savaşıyı gördüğünde aralarındaki kavgaya sona erdirmeleri üst seviyeli amaçlara bir diğer örnek olarak verilebilir. Kovboyların aralarındaki rekabet ve anlaşmazlığı bir tarafa bırakıp ortak bir şeyler



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

yapması gerekmektedir. Takım çalışması ve işbirliği becerileri yüksek seviyede olan yöneticilerin aşağıdakileri yaptıkları gözlemlenmiştir (Wilson-Wünsch and Decosta, 2019):

- Çalışanlara planlar, bilgi ve kaynaklarını paylaşırlar.
- Dostane ve işbirliği içinde bir çalışma ortamı yaratırlar.
- Herkesin aktif ve hevesli katılımını sağlarlar.
- Takım ruhu ve bağlılığı yaratırlar.

5. SONUÇ

Bu çalışmada iş hayatında duygusal zekanın önemi ve yeri anlatılmıştır. Duygusal zeka Dünya Ekonomik Forumun belirlediği en önemli iş hayatı yetkinliklerinden biridir. Diğer pek çok iş hayatı yetkinliklerinin temelinde de duygusal zeka yer almaktadır. Çok farklı iş alanlarında yapılan araştırmalara dayanarak iş hayatında, özellikle de hizmet sektörü işletmelerinde, duygusal zekanın çalışan ve yönetici başarısında olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Duygusal zeka ile iş hayatındaki çeşitli yetkinliklerin nasıl örtüştüğü tartışılarak işletmelerde çalışanların ve yöneticilerin duygusal zekalarının düzenli olarak ölçülmesi ve geliştirilmesi konusunda tavsiyelerde bulunulmuştur.

KAYNAKÇA

Afsar, B., Cheema, S., & Masood, M. (2017). The role of emotional dissonance and emotional intelligence on job-stress, burnout and well-being among nurses. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 9(2), 87-105.

Alfonso, L., Zenasni, F., Hodzic, S., & Ripoll, P. (2016). Understanding the mediating role of quality of work life on the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviors. *Psychological Reports*, 118(1), 107-127.

Amaral, D.G., Price, J.L., Pitkanen, A. and Carmichael, T. (1992) Anatomical organization of the primate amygdaloid complex. In: Aggleton, J. (ed.) *The Amygdala: Neurobiological Aspects of Emotion, Memory, and Mental Dysfunction*. Wiley-Liss, New York, pp. 1-66.

Ashforth, B. E. (2001). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. *Personnel Psychology*, 54(3), 721.

Baker, D., Greenberg, C., Hemingway, C., 2006. *What Happy Companies Know*. Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.

Bardzill, P., & Slaski, M. (2003). Emotional intelligence: Fundamental competencies for enhanced service provision. *Managing Service Quality*, 13(2), 97-104.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

Bar-on, R. (1997). The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems

Bar On, R., & Orme, G. (2003). In Orme and Langhorn, Lessons learned from implementing EI programs – the cutting edge of emotional intelligence interventions. *Competency & Emotional Intelligence Quarterly*, 10(2), 32-39.

Bar-On, R. (2010). A new US Air Force study explores the cost-effectiveness of applying the Bar-On EQ-i. <http://www.eiconsortium.org/reprints/reprints.htm>

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.

Barsade, S. ve Gibson D. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, February, 36-59.

Boz, H., & Koc, E. (2021). Service quality, emotion recognition, emotional intelligence and Dunning Kruger syndrome. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(11-12), 1201-1214.

Bradberry, T., & Greaves, J. (2005). *The emotional intelligence quickbook*. New York: Simon & Schuster.

Bradberry, T. & J. Greaves (2009). *Emotional intelligence 2.0*. California: Talent Smart.3

Brown, T., Etherington, J., & Williams, B. (2017). Emotional intelligence and personality traits as predictors of undergraduate occupational therapy students' teamwork skills: A cross-sectional study. *British Journal of Occupational Therapy*, 80(7), 432-439.

Cavallo, K., & Brienza, D. (2002). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 1-12.

Cavallo, K., & Brienza, D. (2006). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson. *Europe's Journal of Psychology*, 2(1).

Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In Kravis-de Roulet Leadership Conference, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Cerf, C., and Navasky, V., 1984, *The Experts Speak: The Definitive Compendium of Authoritative Misinformation*, Pantheon, New York, USA.

Chen, H.X.; Xu, X.; Phillips, P. Emotional intelligence and conflict management styles. *Int. J. Organ. Anal.* 2019, 27, 458–470.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. In R. Bar-On, & J. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 433-458). San Francisco: Jossey-Bass.

Chirania, V., & Dhal, S. K. (2018). A Systematic Literature Review of Emotional Intelligence and Entrepreneurial Abilities. *Journal of Entrepreneurship and Management*, 7(1), 10.

Ciarrochi, J., Forgas, J. P., & Mayer, J. D. (Eds.). (2001). *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*. Psychology Press.

Choi, H. M., Mohammad, A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208.

Cole, M. L., Cox, J. D., & Stavros, J. M. (2019). Building collaboration in teams through emotional intelligence: Mediation by SOAR (strengths, opportunities, aspirations, and results). *Journal of Management & Organization*, 25(2), 263-283

Dabke, D. (2016). Impact of leader's emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 27-40.

Deloitte Access Economics (2013). *Building Our Nation's Resilience to Natural Disasters*. Report for the Australian Business Roundtable for Disaster Resilience and Safer Communities.

Du Plessis, M., Wakelin, Z., & Nel, P. (2015). The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41, 1-9.

Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. (108(2), 233-256).

Edelman, P., & van Knippenberg, D. (2018). Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.

Fariselli, L., Freedman, J., Ghini, M. and Valentini, F. (2008). *Stress, Emotional Intelligence and Performance in Healthcare*. White Paper.

FORTUNE (2020). *Fortune Top 500 Companies*. <https://fortune.com/fortune500/search/> Accessed: 01.02.2020.

Freedman, J. (2010). *The business case for emotional intelligence*. Sixseconds. Retrieved from http://www.academia.edu/1293046/The_Business_Case_for_Emotional_Intelligence.

Freedman, J. , & Stillman, P. (2016). *The business case for emotional intelligence*. Retrieved from <http://www.6seconds.org/case/business-case-ebook/>



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

García-Almeida, D. J., Fernández-Monroy, M., & Saá-Pérez, D. (2015). Dimensions of employee satisfaction as determinants of organizational commitment in the hotel industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(2), 153–165.

Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2018). Employee readiness for change in public higher education institutions: examining the joint effect of leadership behavior and emotional intelligence. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 150-158.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.

Geun, H. G., & Park, E. (2019). Influence of Emotional Intelligence, Communication, and Organizational Commitment on Nursing Productivity among Korean Nurses. *Journal of Korean Academy of Community Health Nursing*, 30(2), 226-233.

Ghini, M., Freedman, J. and Caotta, A. M. (2013) "Increasing employee engagement at Komatsu", White Paper. <http://www.6seconds.org>

Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Huan, D. D., Tushar, H., & Quan, T. N. (2020). The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Banking Industry of Vietnam. *Sustainability*, 12(5), 1857.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books

GAO Report (1998). *Military Recruiting: The Department of Defense Could Improve Its Recruiter Selection and Incentive Systems*, Submitted to Congress January 30, 1998.

Gong, Y., Wu, Y., Huang, P., Yan, X., & Luo, Z. (2020). Psychological Empowerment and Work Engagement as Mediating Roles Between Trait Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11.

Gray A. (2016) *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>

Guilford, J. R. (1997). *Panel versus individual interviews: A meta-analytic investigation of employment interview validity* (Doctoral dissertation, The University of Waikato).

Gunkel, M., Schlaegel, C., & Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 51(4), 568-585.

Harlan, J. (2020). *Change, Employee Resistance to Change, and Emotional Intelligence: A Meta-Analysis* (Doctoral dissertation, Northcentral University).



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

Hawkins, J. and Blakeslee, S. (2004) On Intelligence. Times Books, New York.

Hendon, M., Powell, L., & Wimmer, H. (2017). Emotional intelligence and communication levels in information technology professionals. *Computers in Human Behavior*, 71, 165-171.

Hong, E., & Lee, Y. S. (2016). The mediating effect of emotional intelligence between emotional labour, job stress, burnout and nurses' turnover intention. *International journal of nursing practice*, 22(6), 625-632.

Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 493–504

Hur, Y., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591-603.

Ingram, A., Peake, W. O., Stewart, W., & Watson, W. (2019). Emotional intelligence and venture performance. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 780-800.

Rivera, D. (2019). Developing Intercultural Sensitivity as an Emotional Ability In E. Koc (Ed.), *Emotional Intelligence in Tourism and Hospitality* (pp. 75-94). Wallingford, Oxford: CABI.

Jensen, D., Bojeun, M. (2017), “The Value of Emotional Intelligence in Transformational Change”, *AMA Quarterly*, Vol. 3, No. 1, pp. 12–15.

Jamshed, S., & Majeed, N. (2019). Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 90-109

Kashif, M., Khurshid, M. K., & Zahid, I. (2016). Relationship between emotional intelligence and entrepreneurship. *Research on Humanities and Social Sciences*, 6(5), 22-26.

Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.

Kim, K., & Baker, M. A. (2017). The influence of other customers in service failure and recovery. In E. Koc (Ed.) *Service failures and recovery in tourism and hospitality: A practical manual* (pp. 122- 134). Wallingford, Oxford: CABI.

Kim, H., & Kim, T. (2017). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review of Empirical Studies. *Human Resource Development Review*, 16(4), 377-393.

Koc, E. (2003). The role and potential of travel agency staff as a marketing communications tool. *Tourism Analysis*, 8(1), 105-111.

Koc, E. (2006). Total quality management and business excellence in services: The implications of all-inclusive pricing system on internal and external customer satisfaction in the Turkish tourism market. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(7), 857-877.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

Koc, E. (2017). *Service failures and recovery in tourism and hospitality: A practical manual*. Wallingford, Oxford: CABI.

Koç, E. (2018). *Hizmet Pazarlaması ve Yönetimi: global ve yerel yaklaşım*. 3. Baskı Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koc, E. (2019a). *Emotional Intelligence in tourism and hospitality*. Wallingford, Oxford: CABI.

Koc, E. (2019b). *Service failures and recovery in hospitality and tourism: a review of literature and recommendations for future research*. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(5), 513-537.

Koc, E. and Boz, H. (2019). *Development of Hospitality and Tourism Employees' Emotional Intelligence through Developing their Emotion Recognition Abilities*. *Journal of Hospitality Marketing and Management*.

Koc, E., & Ayyildiz, A. Y. (2021). *An overview of tourism and hospitality scales: discussion and recommendations*. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. Article in Press.

Koh, C. B., & O'Higgins, E. (2018). *Relationships between emotional intelligence, perceived and actual leadership effectiveness in the military context*. *Military Psychology*, 30(1), 27-42.

Krishnakumar, S., Perera, B., Hopkins, K., & Robinson, M. D. (2019). *On being nice and effective: Work-related emotional intelligence and its role in conflict resolution and interpersonal problem-solving*. *Conflict Resolution Quarterly*, 37(2), 147-167.

Lee, Y. H., R. Richards, K. A., & Washburn, N. S. (2019). *Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Emotional Exhaustion, and Subjective Well-Being in High School Athletic Directors*. *Psychological reports*, 0033294119860254.

Leban, W., & Zulauf, C. (2004). *Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles*. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25, 554–564.

Lewin, K. (1946). *Force field analysis*. *The 1973 Annual Handbook for Group Facilitators*, 111-13.

Li, Z., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). *Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence*. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 107-125.

Mayer, J., & Salovey, P. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, cognition, and personality*, 9, 185-211

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey, & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3–31). New York: Basic Books.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

McClelland, D. (1998) Identifying competencies with behavioural-event interviews, *Psychological Science*, 9(5), pp. 331 – 339.

McDonald, J.F. (1998) Transposable elements, gene silencing and macroevolution. *Trends in Ecology and Evolution* 13, 94–95.

Meng L, Qi J. The Effect of an Emotional Intelligence Intervention on Reducing Stress and Improving Communication Skills of Nursing Students. *NeuroQuantology* 2018;16(1): 37-42.

Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S., & Pollack, J. M. (2018). Emotional intelligence and entrepreneurial intentions: an exploratory meta-analysis. *Career Development International*.

Michinov, E., & Michinov, N. (2020). When emotional intelligence predicts team performance: Further validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile. *Current Psychology*, 1-14.

Min, J. C. (2016). Guiding the guides: developing indicators of tour guides' service quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9-10), 1043-1062.

Momm, T., Blickle, G., Liu, Y., Wihler, A., Kholin, M., & Menges, J. I. (2015). It pays to have an eye for emotions: Emotion recognition ability indirectly predicts annual income. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 147-163.

Mount, G. (2006). The role of emotional intelligence in developing international business capability: EI provides traction. In V. Druskat, F. Sala & G. Mount (eds.) *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups*, 97-124. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Mustafa, M. Z., Buntat, Y., Razzaq, A. R. A., & Ahad, R. (2020). The Hypothesis Framework for the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment and the Influence of Job Satisfaction as a Mediator. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2).

Nguyen, T., White, S., Hall, K., Bell, R.L., & Ballentine, W. (2019). Emotional intelligence and managerial communication. *American Journal of Management*, 19(2), 54-63.

Oh, H., & Jang, J. (2020). The role of team-member exchange: Restaurant servers' emotional intelligence, job performance, and tip size. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(1), 43-61.

Özçelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203.

Paik, Y., Seo, M. G., & Jin, S. (2019). Affective information processing in self-managing teams: The role of emotional intelligence. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(2), 235-267.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi

Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

Pathak, D., & Srivastava, S. (2017). What makes employees stay? Role of psychological empowerment in organisational commitment-turnover intentions relationship: a study on Indian managers. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 14(2), 180-197.

Pesuric, A., and Byham, W. (1996). The new look in behavior modeling. *Training and Development*, Jul. 1996. pp. 25-33.

Petrides, K. V., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and Phipps, S. T. A., & Prieto, L. C. (2017). Why Emotional Intelligence Is Necessary For Effective Leadership: Know the four reasons! *Leadership Excellence Essentials*, 34(6), 56-57.

Porras, J. I., & Anderson, B. (1981). Improving managerial effectiveness through modeling-based training. *Organizational Dynamics*, 9, 60-77.

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2016). Workplace spirituality and organisational commitment: Role of emotional intelligence among Indian banking professionals. *Journal of Human Resource Management*, 19(1), 13-23.

Prayag, G. and Ryan, C. (2012). Visitor interactions with hotel employees: the role of nationality. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 6(2), 173-185.

Prentice, C. (2019). Managing service encounters with emotional intelligence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 344-351.

Puertas-Molero, P., Zurita-Ortega, F., Chacón-Cuberos, R., Martínez-Martínez, A., Castro-Sánchez, M., & González-Valero, G. (2018). An explanatory model of emotional intelligence and its association with stress, burnout syndrome, and non-verbal communication in the university teachers. *Journal of clinical medicine*, 7(12), 524.

Raeissi, P., Zandian, H., Mirzarahimy, T., Delavari, S., Moghadam, T. Z., & Rahimi, G. (2020). Relationship between communication skills and emotional intelligence among nurses. *Nursing Management*, 27(2).

Raman, G., Peng, N. L., & Chen, I. (2020). The Mediating Effect of Leaders' Idealized Influence on The Relationship Between Leaders' Emotional Intelligence and Intention to Perform Among Academics in Malaysian Research Universities: Gender as A Moderator. *Journal of Contemporary Issues and Thought*, 10(1), 1-17.

Rauch, D. A., Collins, M. D., Nale, R. D., & Barr, P. B. (2015). Measuring service quality in mid-scale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 87-106.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S., & Ekkirala, S. (2017). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship of mindfulness with turnover intentions and job performance. *Mindfulness*, 8(3), 707-716.

Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 120-137.

Ro, H. and Olson, D. E. (2019). Service Failures, Recovery and Emotional Intelligence. In E. Koc (Ed.), *Emotional Intelligence in Tourism and Hospitality* (pp. 121-133). Wallingford, Oxford: CABI.

Rojell, E. J., Pettijohn, C. E., & Parker, R. S. (2006). Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 113-124.

Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.

Santos, A., Mustafa, M., & Cantu, A. A. (2018). Exploring the direct and indirect effects of emotional intelligence and frequency of customer contact on organisational citizenship behaviours among hotel employees in Mexico. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 9(3), 243-263.

Schutte, N., Malouff, J., Hall, E., Haggerty, D., Cooper, J., Golden, D., & Dornheim, (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25: 167-177.

Sharma, K., & Mahajan, P. (2017). Relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior among bank Employees. *Pacific Business Review International*, 9(11), 20-29.

Sharma, T. ve Sandeep, S. (2018). Relationship of emotional intelligence with cultural intelligence and change readiness of Indian managers in the service sector. *Journal of Organizational Change Management*, 4, 32-47

Shen, C. C., Yang, C. C., Lin, C. T., & Chang, T. H. (2019). The Relationship on University Basketball Coach's Emotional Intelligence, Leadership Behavior, Leadership Effectiveness and Athletic Performance. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 16(7), 2880-2886.

Sherif, M. (1966). *In common predicament: Social psychology of intergroup conflict and cooperation*. Houghton Mifflin comp.

Sinha, C., & Kumar, H. (2016). Relationship between emotional intelligence, work attitude & outcomes: Examination of Indian middle-managerial level employees. *Journal of Organizational Psychology*, 16(1).

Seligman, M. E. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

Shahid, R., Stirling, J., & Adams, W. (2018). Promoting wellness and stress management in residents through emotional intelligence training. *Advances in medical education and practice*, 9, 681.

Spencer, L. M., Jr. , & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.

Sudibjo, N., & Sutarji, T. (2020). The roles of job satisfaction, well-being, and emotional intelligence in enhancing the teachers' employee engagements. *Management Science Letters*, 10(11), 2477-2482.

Tulgan, B. (2015). *Bridging the soft skills gap: How to teach the missing basics to today's young talent*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons

Walsh, K., Chang, S., & Tse, E. C. Y. (2015). Understanding students' intentions to join the hospitality industry: The role of emotional intelligence, service orientation, and industry satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 369-382.

Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J., & Dennison, D. (2013). An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needed for the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 313-332

Vveinhardt, J., Bendaraviciene, R., & Vinickyte, I. (2019). Mediating factor of emotional intelligence in intercultural competence and work productivity of volunteers. *Sustainability*, 11(9), 2625.

Vyas, E. (2015). Relationship between healthcare leaders' emotional intelligence and staff work engagement during transformational change: A correlational study (Doctoral dissertation, Capella University).

Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.

Wilson-Wünsch, B. R. And Decosta, N. P. L. (2019). Development of personal expertise in tourism and hospitality professions: cognitive knowledge, personality and learning style. In E. Koc (Ed.), *Emotional Intelligence in Tourism and Hospitality* (pp. 62-74). Wallingford, Oxford: CABI.

World Fact Book (2020). Central Intelligence Agency. *The World Factbook 2020*; Central Intelligence Agency: Washington, DC, USA.

Yin, J., Jia, M., Ma, Z., & Liao, G. (2020). Team leader's conflict management styles and innovation performance in entrepreneurial teams. *International Journal of Conflict Management*.



Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Social Sciences Research Journal

DOI: 10.38120/banusad.1004658

BANÜSAD, 2021, 4 (2), 21- 46

Yurur, S., Koc, E., Taskin, C., & Boz, H. (2018). Factors influencing intercultural sensitivity of hospitality employees. *International journal of hospitality & tourism administration*, 1-19.

Zysberg, L., Orenshtein, C., Gimmon, E., & Robinson, R. (2017). Emotional Intelligence, personality, stress, and burnout among educators. *International Journal of Stress Management*, 24(Suppl 1), 122–136.