

Turizm Sektöründe Duygusal Zekâ ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Antalya Örneği

The Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Silence in The Tourism Sector: Antalya Case

Ayşegül Düzgün¹

Öz

Bu araştırmada, otel işletmeleri çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amaç edinilmiştir. Bu amaç çerçevesinde, öncelikle duygusal zekâ ve örgütsel sessizlik değişkenleri ile ilgili teorik bir çerçeve çizilmiştir. Araştırmanın örneklemini 2019 yılında Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada regresyon analiz yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, duygusal zekâ boyutlarından duyguların kullanılması ile duyguların düzenlenmesi düzeyleri ile kabullenici sessizlik ve duyguların kullanılması ile savunmacı sessizlik düzeyleri arasında ters yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Bununla birlikte turizm çalışanlarının örgütün yararına olacak şekilde sessizliği tercih etmesi anlamına gelen prososyal sessizlik ile duygusal zekâ boyutlarından sadece başkalarının duygularını değerlendirme boyutu arasında pozitif ilişkiler elde edilmiştir. Bu sonuçlar ülkemiz için önemli bir sektör olan turizm sektöründe çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki düzeyleri ile ilgili yöneticileri bilgilendirmek ve turizm sektörü çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin artırılmasına yönelik bir takım çabaların gösterilmesi ile onların sessizlik davranışlarının ortadan kaldırılarak daha yüksek performansla çalışabilmelerini sağlamak açısından önemli görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Zekâ, duygusal zekâ, örgütsel sessizlik

Abstract

In this research, it is aimed to determine the impact of emotional intelligence levels of hotel employees on organizational silence behaviors. For this aim, first of all, a theoretical framework related to the variables of emotional intelligence and organizational silence was drawn. The sample of the research consists of workers of hotel businesses operating in Antalya in 2019. Regression analysis method was used in the study. At the end of the study, inverse relationships were obtained between the use of emotions from emotional intelligence dimensions, the levels of regulation of emotions and the acceptance of silence. In addition, inverse relationships were obtained between the use of emotions and defensive silence levels. However, positive relations were obtained between prosocial silence, which means that tourism employees prefer silence for the benefit of the organization, and only the dimension of evaluating the emotions of others, one of the dimensions of emotional intelligence. These results are considered important in terms of and informing managers about the relationship between emotional intelligence levels and organizational silence behaviors of employees in the tourism sector, which is an important sector for our country. In addition, these results are considered important in terms of making some efforts to increase the emotional intelligence levels of tourism sector employees and enabling them to work with higher performance by eliminating their silence.

Keywords: Intelligence, Emotional intelligence, organizational silence.

Araştırma Makalesi [Research Paper]

Submitted: 28 / 10 / 2021

Accepted: 09 / 12 / 2021

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, duzugunaysegul29@gmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-5716-671X>.

Giriş

İlgili literatür incelendiğinde duygusal zeka konusuna olan ilginin arttığı görülmekle birlikte söz konusu kavramın öneminin artmasının sebebi performans ve girişimcilik ile var olan doğrudan ilişki kaynaklıdır. (Zampetakis, vd., 2009: 168). Günümüz işletmelerinin başarılı olması, onun fiziksel varlığından ziyade entelektüel sistem kapasitesi ile ilgilidir. İnsanın sahip olduğu zekânın yönetilmesi ve söz konusu zekânın faydalı ürün ve hizmetlere dönüştürülebilmesi, günümüzde hayati bir önem taşıyan yönetim becerisi olmuştur (Quinn, vd., 1999: 46). Dolayısıyla bu önem neticesinde işletmeler, mevcut çalışanlarının duygusal zekâlarının artırılması çabasına ve işe yeni alınacak kişileri duygusal zekâları yüksek olan kişilerden seçme eğilimine yönelmektedir (Zampetakis, vd., 2009: 168). Bununla birlikte, örgütsel sessizlik kavramı performansı azaltabilen ya da artırabilen bir davranış şeklidir. Söz konusu kavram duygusal açıdan zor bir anlatıma sahip olsa da, örgüt içerisinde hoşnut olunan ya da hoşnut olunmayan durumları dile getirmede etkili bir yöntemdir (Bagheri, vd., 2012: 276).

İlgili literatür incelendiğinde, duygusal zeka ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen iki çalışmanın varlığına rastlanılmıştır. Tunçel ve Taslak (2017) tarafından yapılan çalışmada duygusal zekânın örgütsel sessizlik ile örgütsel seslilik üzerindeki etkileri sigorta çalışanları üzerinde incelenmiştir. Kutanis ve diğerleri (2014) ise duygusal zekâ, yöneticiye duyulan güven ve korku temelli sessizlik arasındaki ilişkileri incelemiştir. Duygusal zekâ ile örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkilerin örgütsel çıktılar açısından önemlerine atfen araştırmanın amacı, Türkiye ekonomisi açısından önemli olan turizm sektöründe söz konusu iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemektir. Böyle bir inceleme ile duygusal zekâ ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiler ortaya konulacak ve turizm çalışanlarının hangi konularda sessiz kalmayı tercih ettikleri tahmin edilmeye çalışılacak ve elde edilen bulgular neticesinde turizm sektörü üst düzey yöneticilerine bilgi verilecektir.

Duygusal zekâ ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışan araştırmada ilk önce söz konusu kavramlar ile ilgili kavramsal çerçeveye değinilmiştir. Daha sonra araştırmanın yöntemine değinildikten sonra çalışma sonuç bölümü ile sonlandırılmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Duygusal Zekâ

Son zamanlarda önemi işletmeler tarafından kabul edilen duygusal zekâ kavramına, iş dünyasında gittikçe artan bir ilginin olduğu görülmektedir (Eröz, 2013: 213). Psikolojide yeni bir kavram olmayan duygusal zekânın temelleri Robert Thorndike'nin "sosyal zekâ"sına ve Howard Gardner'ın "çoklu zekâ kuramı"na dayanmaktadır. 1930'ların sonlarında "sosyal zekâ" hakkında yazan Robert Thorndike sosyal zekâyı "insan ilişkilerinde akıllıca hareket etmek için kadınları ve erkekleri, kız ve erkek çocuklarını anlama ve yönetme yeteneği" olarak tanımlamıştır. Fikirleri "Çoklu zekâ kuramı" olarak bilinmeye başlayan Gardner ise 1983 yılında tüm insanların, her biri beynin farklı bir bölümünde yer alıyor gibi görünen bir dizi zekâyı sahip olduğunu öne sürmüştür. Yazara göre, çoklu zekâ kavramı içerisinde, zekânın bilişsel unsurları kadar "kişilerarası" ve "içsel" zekâ da önemlidir. Kişilerarası zekâ veya zeki insanlar, anlama, takdir etme ve başkalarıyla iyi geçinme yeteneği olan kişilerdir. Öte yandan içsel zekâ, kendinizi anlama, kim ve ne olduğunuzu ve evrenin daha büyük planına nasıl uyum sağladığınızı bilme yeteneğidir (Kaufhold ve Johnson, 2005: 167).

Duygusal zekâ literatürüne değinmeden önce zekânın tanımını yapmakta fayda görülmektedir.

Gardner (2011) zekâyı, sorunları çözme ya da farklı kültürel ortamlarda değerli ürünler üretme yeteneği olarak tanımlamıştır. Son yıllarda yapılan birçok çalışma zekâ tanımının klasik olarak kabul edilen entelektüel zekânın yanı sıra duygusal zekânın da tanım içerisinde yer alması gerektiğini ileri sürmektedir (Tuğrul, 1999: 12). Zekânın iletişim ve sosyal yönünü temsil eden duygusal zekâ kişinin potansiyelini ortaya koyabilmesi ile diğerinden farklılaştırabilmede geliştirilebilir bir etkiye sahip bir alan olarak kabul edilmektedir (Edizler, 2010: 2970).

Duygusal zekâ terimi 1960'lardan başlayarak genel literatürde ara sıra kullanılmasına rağmen terimin ilk kesin uygulaması Wayne Payne'in (1986) doktora tezinde ortaya çıkmıştır Ancak Payne'nin, teorisini yayınlamaması nedeniyle 1990'da Salovey ve Mayer tarafından yayınlanan makale, çoğunlukla bu konudaki düşüncenin kaynağı olarak kabul edilmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2005: 442). Kavramın ortaya çıkış sebebi Cooper ve Sawaf (1997: 245)'a göre, mantığın etkisinin azalması nedeni ile değil, insan kalbinin çalışması nedeniyledir. Duygusal zekâ, duyguların gücü ve hızlı algılayışı, insanın sahip olduğu bilgisi, enerjisi, ilişki ve etkisinin kaynağı olan anlama, duyumsama ve etkin bir şekilde kullanma becerisidir.

"Duygusal zeka neden IQ'dan daha önemlidir" başlıklı kitapta Goleman (2000) tarafından duygusal zeka, "kişinin kendini motive etmesi, ortaya çıkan tersliklere rağmen yola devam edebilmesi, ruh halini düzeltebilme, problemlerin düşünülmesine engel olma ve empati yetisi ve umut besleme" olarak tanımlanmaktadır.

Teorik düzeyde, duygusal zekâ, bir kişinin kişisel olarak ve kişiler arası olarak duygusal bir yapıya ilişkin bilgilere ne ölçüde katıldığını, işlediğini ve bu bilgilere göre hareket ettiğini yansıtmaktadır (Zampetakis, vd., 2009: 168).

Salovey ve Mayer ise duygusal zekânın yerini sürdürülebilir bilimsel bir teori içerisinde ilk belirleyen kişilerdir (Bastian, 2005: 33). Mayer ve Salovey (1990) duygusal zekâyı bireyin sahip olduğu duyguları ile başkalarının duygularını izleme becerisi, onları fark edebilmesi ve elde ettiği bilgiyi düşüncesinde ve eyleminde yol gösterici olarak kullanabilmesi olarak tanımlarken Cooper ve Sawaf (1997) kişinin sahip olduğu duygularını (algılama, duygusal güç ve duyguların tesiri) etkin bir şekilde kullanması şeklinde tanımlamıştır. Yazarlar duygusal zekâyı, kişinin kendi ve başkalarının duygularını gözlemleyip düzenleyebilmek ve sahip oldukları hisleri düşünceye ve eyleme rehberlik edecek şekilde kullanma şeklinde tanımlamışlardır (Goleman, 1998: 394).

Mayer ve Salovey (1990) duygusal zekânın üç ana bileşenini detaylandıran kavramsal bir model tasarlamışlardır. Bunlar: duygusal algı, duygusal düzenleme ve duygusal bilgidir. *Duygusal algı*, kişinin kendisindeki ve diğerlerindeki duyguları doğru bir şekilde tanıma yeteneğini ifade etmekle birlikte dürüst ve dürüst olmayan duygu ifadeleri arasında ayırım yapma yeteneğine de atıfta bulunmaktadır. *Duygusal düzenleme*, kişinin kendisinde ve başkalarında bir duygunun yoğunluğunu ve yönünü izleme ve değiştirme yeteneğini ifade etmektedir. Uyum üzerindeki zararlı etkileri ortadan kaldırmak için olumsuz duyguları hafifletme ve hazzı değeri olan olumlu duyguları sürdürme yeteneğini içermektedir. *Duygusal bilgi* ise, duyguların anlaşılması ve bu bilgilerin kullanılması anlamına gelmektedir. Dikkati sosyal dünyanın önemli yönlerine yönlendirmek, yaratıcı ve esnek bakış açıları geliştirmek ve hedeflere yönelik motivasyonu sürdürmek için duyguları kullanmayı içermektedir (Pellitteri, 2002: 183).

Güllüce ve İşcan (2010) duygusal zekânın bireyler arası ilişkilerin ve çalışma hayatındaki başarının belirleyicisi olduğunu ileri sürmüş ve bireyin davranışların şekillendiren dürtü, ihtiyaç ve değerleri temsil ettiğine vurgu yapmıştır.

Duygusal zeka için belirleyici olan yetkinlikler öz bilinç, motivasyon, kendini yönetmek, sosyal yetkinlik, empati ve iletişimdir. Bu yetkinlikler aşağıda kısaca özetlenmektedir (Çetinkaya ve Alparslan, 2001: 366):

- **Öz bilinç:** bireyin ihtiyaçlarını, hedeflerini ve kendi duygularını tanıması, kendi tercihlerini kendinin yapabilmesi ve sahip olduğu tüm kaynakların ve gücünün farkında olmasıdır.
- **Kendini yönetmek:** bireyin duygu ve düşüncelerini kontrol altında tutabilmesidir.
- **Motivasyon:** kişinin kendini motive edebilmesi, her zaman başarıya heyecan ve arzusuna sahip olmasıdır.
- **Empati:** bireyin başkalarının duygu, ihtiyaç ve endişelerini anlayabilmesi ve kendini başkalarının yerine koyabilmesidir.
- **Sosyal yetkinlik:** bireyin başkalarıyla ilişki kurabilmesi ve söz konusu ilişkinin uzun sürmesini sağlayabilme becerisidir. Bir takım kurabilme, takım ruhu oluşturabilme ve takımı yönetme becerisi bu yetkinlik ile oluşmaktadır.
- **İletişim becerisi:** duygusal zekânın vazgeçilmez unsurlarından biri iletişim becerisidir. Kişinin kendini açıkça ve net bir biçimde dile getirebilmesi ile başkalarını dikkatle dinleyebilmesi yeteneğidir.

Duygular eylem ile düşüncenin güçlü örgütleyicilerindedir. Makul olabilmek ve muhakeme yapmak için duygular şarttır. Duygusal zekâ, önemli görünen sorunların çözümünde ya da önemli kararların alınması gerektiğinde geleneksel zekânın (IQ) yardımına koşmakta ve sorunların çözülmesine ve önemli kararların alınması konularında daha etkili ve hızlı olunmasını sağlamaktadır. Ayrıca duygular belirsizlik içeren bir geleceği öngörme ve bu öngörüye göre plan yapmada yardımcı olmaktadır (Eröz, 2013: 223).

1.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütlerde çalışan sessizliği yaygın olmasına rağmen, konunun çalışılması üniter bir kavram olduğu varsayımını da içermek üzere çeşitli nedenlerle ihmal edilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 331). Örgütler açısından örgütsel iletişim hayati önem taşımakta ve örgütsel sessizlik, gerek örgüte gerekse örgütteki çalışanlara birtakım zararlar vermektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 30). İş hayatı açısından önemli olan örgütsel sessizliğin türleri ve nedenleri ve sessiz kalınan konuların üst düzey yönetim tarafından görmezden gelinmesi, sessizlik ikliminin kronikleşmesi, çalışanlarla birlikte yöneticileri ve örgütün tümünü tehdit etmektedir (Tunçel ve Taslak, 2017: 244). Örgütsel sessizliğin en önemli zararlarından bir tanesi çalışanların performansları üzerinde görülmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 31). Çalışanların bazı olaylar karşısında kasıtlı bir şekilde sessizliği tercih etmeleri özellikle de örgüt için faydalı olacak önemli bir bilgiyi paylaşmamaları olumsuz bir durum olmakla birlikte örgütteki bir problemin çözülmemesine, herhangi bir aksaklığın giderilememesine ya da yaratıcı bir fikrin hayata geçirilememesine neden olmaktadır. Söz konusu olumsuz durumların ise örgütün performansına olumsuz yansımaları kaçınılmaz olacaktır.

Örgütsel sessizliğin performans üzerindeki etkisini ele alan çalışmalardan biri Tayfun ve Çatır (2013) tarafından yapılmıştır. Yazarlara göre örgütte meydana gelen bütün durumları kabul eden çalışanların performanslarının yüksek olması mümkün değildir. Kendini korumak üzere sessizliği tercih eden çalışanlar, baskın otoriteden ötürü sessizliği seçer ve bu durum da verimli bir örgüt ikliminden uzaklaşmasına neden olmaktadır.

Pinder ve Harlos (2001)'a göre sessizlik, "çalışanların yaptıkları işle ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal olan kanaatlerini sorun çözebilme ve karar verebilme yetkisine sahip olan yöneticilere kasıtlı olarak sözlü veya yazılı olarak bildirmekten kaçınmasıdır". Yazarların tanımına göre herhangi bir iletişim, koşulları değiştirme arzusunun yansıtması veya bu koşulları iyileştirme yeteneğine sahip olarak algılanan kişilere yönelik değildir, sessizliği bozma girişimi içermemektedir. Yazarlar tanımları ile ilgili beş temel özellikten söz etmiştir. Bunlardan birincisi, adaletsizlik bağlamlarında sessizlik farklı kişisel ve durumsal etkenlere karşı tepki şeklinde hareket etmekte olan ve biçim değiştiren dinamik bir süreçtir. İkincisi, bu koşullar söz konusu kişiyi doğrudan etkilediği durumlarda, sessizlik çalışanların kendilerinin veya başkalarının koşullarıyla alakalı biliş, duyuşa ve davranışa yönelik durumlar ile ilgilidir. Üçüncü olarak sessizlik, bir dizi iletişim aracı veya eylemin herhangi biri veya tümü tarafından bozulabilir. Bu nedenle, haksız durumları iyileştirme arzusunun iletmek için yazılı bir mektup veya e-posta mesajı, sözlü bir ifade veya hatta kasten ifade edilen beden dili kullanılabilir. Dördüncü olarak tanım, bir kişinin bilinçli farkındalığı olmadan olumlu veya olumsuz durumlarda sessiz kalabilmesine izin verir ve sonuncu dışarıdan çalışanların sessizliğini gözlemlemek zor bazı durumlarda imkânsız olmaya devam edebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 335).

Conlee ve Tesser (1973)'e göre örgütsel sessizlik, ilişkilerin bozulacağına düşünülmesi sonucu olumsuz olduğu düşünülen bilgilerin aktarımı konusunda isteksiz davranılmasıdır. Van Dyne, ve diğerleri (2003)'ne göre örgütsel sessizlik, çalışanların ilgili fikirlere, bilgilere ve görüşlere sahip oldukları ve yine de bu fikirleri ifade etmemeyi tercih ettikleri durumlardır.

Morrison ve Milliken (2000)'a göre ise, tüm çalışanların toplu olarak iş ile alakalı sorunlar ve konuları ifade etmemeleri ya da edememeleridir. Yazarlar temel olarak, örgütsel sessizliğin kökenlerini yöneticilerin olumsuz geribildirim korkusuna ve yöneticilerin sahip olduğu bir dizi örtük inanca dayandırmıştır.

- **Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkusu:** örgütlerde örgütsel sessizlik ortamını oluşturan önemli bir etken, üst düzey yöneticilerin duyduğu özellikle astlarından olumsuz feedback alma korkusudur.
- **Yöneticilerin örtük inançları:** yöneticilerin çoğunlukla çalışanlar ve yönetimin doğası ile ilgili örtük olarak sahip oldukları inançlardır. Böyle bir inanç, çalışanların kişisel çıkarları ve güvenilmez olduklarıdır.

1.2.1. Örgütsel Sessizlik Davranışları

Çalışan motivasyonlarına bağlı olarak, kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik olmak üzere üç tür sessizlik bulunmaktadır (Van Dyne, vd., 2003: 1359). Aşağıda bu sessizlik türlerine kısaca değinilecektir.

Kabullenici sessizlik, çalışan, konuşmanın anlamsız olduğunu düşündüğünde ve bir fark yaratma olasılığının olduğuna inanmadığında fikirlerini saklayabilir. Ayrıca çalışan durumu etkileyebilme konusunda düşük öz yeterlik değerlendirmelerine dayanarak fikir ve bilgilerini saklayabilir. Her iki durumda da sessizlik temel bir teslimiyetin sonucudur. İşgörenler bir fark yaratamayacaklarına inandıklarında, işlerinden ayrılırlar ve proaktif olarak fikirlere veya önerilere katkıda bulunmamayı tercih ederler. Son olarak, kabullenici sessizlik bilinçli olarak pasif bir davranış ve bir teslimiyet duygusu ile anlamlı değişikliklerin grubun yeteneklerinin ötesinde olduğu hissine dayalı bilgi saklamayı da kapsayabilir (Van Dyne, vd., 2003: 1366).

Savunmacı sessizlik, fikirlerin dile getirilmesinin bireysel olarak riskli olduğu korkusuna dayalı bilgilerin saklanması içermektedir. Çalışan benliğini korumak için düzeltilmesi gereken sorunlarla ilgili gerçekleri saklamaktadır. Bu durum kendini koruma güdüsü ile problemden sorumlu tutulma korkusuna dayanabilir. Bununla birlikte, savunmacı sessizlik de kendini koruma şekli olarak bireysel hataları saklamayı da kapsayabilir (Van Dyne, vd., 2003: 1366-1367).

Prososyal sessizlik, bir kuruluş tarafından zorunlu tutulamayan isteğe dayalı bir davranış kapsamaktadır. Savunmacı sessizliğe benzer şekilde, bu sessizlik türü de farkındalık ve alternatiflerin değerlendirilmesine ve fikirleri, bilgileri ve görüşleri saklamaya yönelik bilinçli bir karara dayanmaktadır. Savunmacı sessizliğin tersine, prososyal sessizlik, konuşmaktan kaynaklanabilecek olumsuz bireysel sonuçlardan korku duymak yerine başkaları için kaygı duymakla motive olmaktadır (Van Dyne, vd., 2003: 1368).

Aşağıdaki tabloda söz konusu örgütsel sessizlik türleri örneklendirilmiştir (Van Dyne, vd., 2003: 1363):

Tablo 1. Örgütsel Sessizlik Türleri Örnekleri

Davranış Türü	İşgören sessizliği İş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşleri kasten saklamak
İşgören Motivasyonu	

Ayrılma Davranışı İstifaya bağlı Bir fark yaratamama hissi	KABULLENİCİ SESSİZLİK Örnekler: İstifaya dayalı fikirlerin saklanması Fark yaratmak için düşük öz yeterlik nedeniyle fikirleri kendine saklamak
Kendini Koruma Davranışı Korkuya dayalı Korkmuş ve bireysel olarak risk altında hissetmek	SAVUNMACI SESSİZLİK Örnekler: Korkuya dayalı sorunlar ile ilgili bilgi saklama Kendini koruma amacı ile gerçekleri görmezden gelmek
Diğerlerine Odaklı Davranış İşbirliği odaklı İşbirliği ve fedakâr hissetmek	PROSOSYAL SESSİZLİK Örnekler: İşbirliği sonucu gizli bilgileri saklamak Kuruma fayda sağlamak için özel bilgileri korunmak

Kaynak: Van Dyne, vd., 2003: 1363.

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel sessizlik kavramının, çalışanların faaliyette buldukları işletmede edindikleri tecrübeler sonucunda işletmede ortaya çıkan her hangi bir sorunun çözülmesinde ya da iyileştirme ve gelişimin sağlanmasına yönelik olarak karar alıcılardan kendi bilgi ve düşüncelerini bilinçli olarak gizlemeleri, dile getirmemeleri ya da getirememeleridir diyebiliriz.

2. Duygusal Zekâ ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizlik örgütsel gelişim ile değişim için potansiyel bir tehlikedir ve çoğulcu örgütlerde gelişime önemli bir engel olarak görülmektedir. Yazarlara göre, olumsuz geribildirimlerin önüne geçilmesi, örgüt içerisinde oluşan hataların ortaya çıkarılmamasına dolayısıyla da düzeltilmemesine yol açmaktadır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların değer görmediği hissine, çalışanların algılanan kontrol eksikliğine ve bilişsel uyumsuzluğuna neden olabilir (Vakola ve Bouradas, 2005: 446). Bununla birlikte sessizlik iklimi, örgütlerin hataları tespit etme ve öğrenme becerisini etkilemekte ve dolayısıyla da örgütsel etkinlik üzerinde olumsuz etkide bulunmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

Kendinin ve çalışanların duygularını anlayabilen yöneticiler daha fazla başarılı olan kişilerdir (Barling, vd., 2000: 158). Yapılan çalışmalar (Örneğin, Conger ve Kanungo, 1998) yöneticilerin başarılı olabilmeleri için çalışanları motive etme ve işletmenin hedeflerini benimsetebilmek için duyguların kullanılması gerektiğini göstermektedir.

Maboçoğlu (2006)'na göre yüksek duygusal zekâyâ sahip olanlar, iş hayatlarında diğer insanlarla iyi iletişim kurabilmekte ve yönetme yeteneğine sahip olmakta bunun neticesinde de çoğunlukla başarıyı yakalamaktadırlar.

Cooper ve Sawaf (1997)'a göre hala duyguları görmezden gelen veya onları sonu ne olursa olsun kaçınılması gereken mayın tarlaları gibi gören yöneticiler bulunmaktadır. Bu düşüncede olan yöneticilerin çoğu soğuk, duygudan yoksun rakam ve bilançolara önem veren, global pazarda meydana gelen değişim ve karmaşıklığın içerisinde faaliyette bulunan kuruluşları yönlendirmek için yaratıcı ve farklı düşüncelere en az sahip olan yöneticilerdir.

Daha önce de bahsedildiği üzere örgütsel sessizlik, kişinin örgütteki birtakım süreçleri değiştirebilme yetenek ve kapasitesine sahip olan kişilere, gerek işletme içerisindeki ilişkilerin bozulacağı gerek fikirlerinin değersiz görüleceği ve önemsenmeyeceği gibi olumsuz düşünceleri sonucunda kasıtlı bir şekilde çalışanların fikirlerini dile getirmemeleri ya da getirememeleridir. İşletme yöneticileri çoğunlukla kararları kendileri almak istemekte ve çalışanların kararlara katılımını zaman kaybı olarak değerlendirmektedir. Oysaki çalışanların kararlara katılımı ya da örgütün işleyişi ile ilgili konularda fikir sahibi olan çalışanların düşüncelerinin öğrenilmesi örgüt işleyişinin yararına bir durum olacak ve belki de işletmede oluşan bir sorunun çözümünü kolaylaştıracaktır. Üst düzey yöneticilerin çalışanlara söz hakkı tanıması hem çalışanların kendilerini değerli görmelerini hem de kendini yöneticilerinin değerli gördüğüne inanan çalışanın motivasyonunda artış yaşanmasını sağlayabilir, böylelikle de çalışan daha fazla çaba sarf edecek ve işletmelerinin amaçlarına ulaşmasına daha fazla katkıda bulunacaktır.

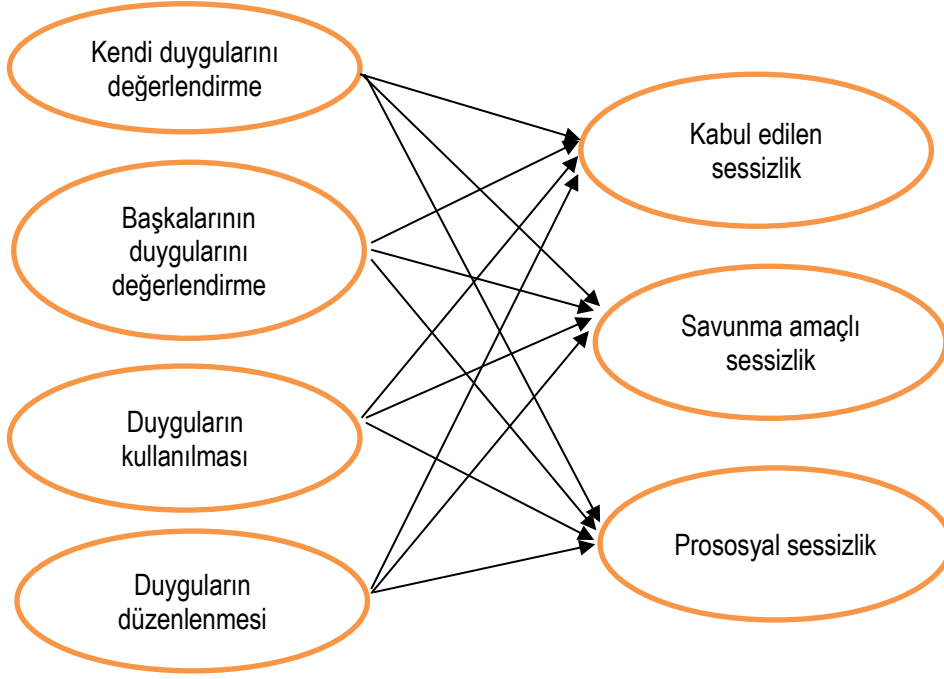
Tunçel ve Taslak (2017)'a göre katılımcı ve destekleyici bir örgütsel yapının gerçekleşebilmesi için beşeri ilişkileri yönlendiren duygusal zekâ yeteneklerinin öğrenilmesi ve devamlı olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik ortamından uzaklaşabilmesi için kendi duygularının farkında olan ve duygularını doğru bir şekilde dile getirebilen, başkalarının duygularını anlayabilen, duygularını kullanabilen ve duygularını düzenleyebilen kişilere ihtiyaç vardır. Duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin söz konusu süreçleri kolaylıkla gerçekleştirebileceği ve kendi duygularının farkında olan, başkalarının duygularını anlayabilen, duygularını kullanabilen ve düzenleyebilen kişilerin ise örgüt içerisinde

meydana gelen aksaklıklara, olumsuzluklara ya da farklılıklara ses çıkarabilen, düşüncelerini güzel bir şekilde ifade edebilen kişiler olacağı düşünülmektedir. Örgütsel sessizliğin gerçekleştiği işletmelerde ise işletmeler meydana gelen birtakım sorun ve hataların farkına varılamamasına ve bunların düzeltilememesine yol açacaktır. Tam tersine işletme içerisinde duygusal zekasını kullanarak yolunda gitmeyen bir takım durumlara sesini çıkarabilen kişi ve yönetim tarafından bu kişinin desteklenmesi durumunun ise çalışanlarda motivasyon, verimlilik artışı ve örgütsel bağlılık gibi birtakım durumların yaşanmasını sağlayacağı bu durumun ise daha özveri ile çalışan personeli beraberinde getireceği ve sonuç olarak işletme performansında artış yaşanacağı düşünülmektedir. Bu düşünceleri destekler şekilde Aslan ve Özata (2008) yapmış oldukları çalışmanın sonucunda duygusal zekâ düzeyi yüksek olan çalışanların sorumluluk alma, bağlılık ve işe karşı duyarlılık duygularının daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Tunçel ve Taslak (2017) sigorta şirketleri üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında duygusal zekâ boyutlarının eş zamanlı olarak kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisini incelemiş ve sadece kişisel beceriler ile uyumluluk boyutlarının kabullenici sessizlik üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir ifade ile duygusal zekâ boyutlarından kişisel beceriler ile uyumluluk düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel koşulları kabul etme, alınan kararlara razı olma, alternatiflere yönelik sınırlı farkındalık gösterme, iş yerinden sürekli ayrılmayı düşünme ve fark yaratma konusunda öz yeterliliğinin düşük olduğu düşüncesi yönündeki eğilimlerinin azaldığı söylenebilmektedir. Kutanis ve diğerleri (2014) ise duygusal zekâ ile korku temelli sessizlik arasında negatif anlamlı ilişkilerin varlığını bulgulamıştır. Dolayısıyla bu düşüncelerden hareketle duygusal zekâ ile örgütsel sessizlik türlerinden biri olan kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Öyle ki duygusal zekâ düzeyi yüksek olan işgörenler işletmede meydana gelen kötü gidişata kendi fikir ve bilgileri ile çözüm bulabileceklerinin farkında olacak diğer bir ifade ile fark yaratabilme kapasitesine sahip olduğunu bilecek ve dolayısıyla da bilgilerini kendine saklamayacak ortaya çıkan problemin çözülebilmesi adına korkusuzca dile getirecektir. Bu kapsamda aşağıda yer alan Hipotez 1 geliştirilmiştir.

Duygusal zekâ ve örgütsel sessizlik türlerinden bir diğeri olan savunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişkiler beklenmektedir. Savunmacı sessizlik davranışı gösteren çalışanlar, farkındalığı yüksek ve alternatif değerlendirmesi yapan çalışanlardır. Yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip olan işgörenlerin diğer bir ifade ile kendi duygularının bilincinde olan, başkalarının duygularını onların davranışlarından anlayabilen, duygularını gerçekleştirilmeye yönelik bir amaç belirlemeye ve bu amaca ulaşabilmek için kendisini motive etmeye, cesaretlendirmeye adanmış, en sıkıntı dolu zamanlarda dahi duygularının kontrolünü yapabilen çalışanlar kendi kişisel çıkarlarını koruyabilmek, kendisi için oluşan riskten kurtulabilmek için korku temelli bilgi, öneri ve düşüncelerini saklamayacaklardır. Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların korkudan ve kendilerini koruma isteğinden uzak bir şekilde işletme içerisinde bilgi ve düşüncelerini özgürce paylaşacağı düşünülmektedir. Çünkü duygusal zekâ düzeyi yüksek olan işgörenler fikirleri aykırı dahi olsa rahatlıkla dile getirebilen ve haklarını savunan kişiler olmaktadır. Dolayısıyla çalışan kendisi için riskli bulunduğu bir konu hakkında da olsa sessizliğini korumayacak duygusal zekâsı aracılığıyla kendi adına olumsuz görünen durumu olumluya çevirecektir. Daha önce de belirtildiği üzere, duygusal zekâsı yüksek bireyler duygularının kontrolünü kolaylıkla yapabilen kimselerden oluşmaktadır. Wong ve Law (2002) tarafından belirtildiği üzere duygusal zekâsı yüksek olan işgörenler, duygularını düzenleme noktasında daha iyidirler. Nikolaou ve Tsaousis (2002)'e göre ise duygusal zekâsı yüksek olan kişiler strese ve çevresel stres faktörlerine karşı toleransı yüksek olan kimselerdir. Diğer ifade ile duygularının esiri olmamaktadırlar. Duygularını kontrol edip duygu düzenlemesi yapabilmektedirler. Tunçel ve Taslak (2017), duygusal zekâ boyutlarının eş zamanlı olarak savunmacı sessizlik boyutu üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında sadece kişisel beceriler boyutunun etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yazarlara göre, yüksek kişisel beceri düzeyi olan çalışanların, korku temelli kendilerini koruma isteği ile düşünce ve önerilerini saklamaya yönelik davranışlarında azalma tespit edilmiştir. Dolayısıyla da bu düşüncelerden hareketle çalışanların korku kaynaklı kararlar almamaları beklenmektedir. Bu kapsamda aşağıda yer alan Hipotez 2 geliştirilmiştir.

Duygusal zekâ ve son örgütsel sessizlik türü olan prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü ilişkiler beklenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilen prososyal sessizlik iş hayatında herhangi bir beklentiye girmeksizin dışarıdan örgüte gelebilecek olan olumsuz her türlü davranışa karşı bilinçli bir şekilde gösterilen sessizliktir. Çalışanlar tamamen kendi istekleri doğrultusunda kurumu ile ilgili özel olan bilgileri başkaları ile paylaşmaz. Dışarıya karşı kurumu hakkında kötü söz etmez ve daima kurumunu över. Diğer bir ifade ile çalışanlar kurumuna zarar gelmemesi amacıyla sessizliği tercih etmektedir. Tunçel ve Taslak (2017), duygusal zekâ boyutlarının eş zamanlı olarak yardımsever (prososyal) sessizlik boyutu üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında sadece kişisel beceriler ile genel ruh hali boyutlarının etkili olduğu sonucunu bulmuştur. Bu kapsamda aşağıda yer alan Hipotez 3 geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada otel işletmelerinde çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeylerine etkisinin olup olmadığını, eğer etkisi varsa bu etkinin ne yönlü olduğunu belirlemek amaç edinilmiştir. Örgütlerin dinamik yapısı içerisinde çalışanların duygusal zekâ ve sessiz kalma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi, sessizlik davranışlarının nedenlerinin belirlenmesi örgütlerin gelişimi açısından önemli görülmektedir.

3.2. Örneklem

Araştırmada evreni 2019 yılında Antalya'da faaliyet gösteren otel çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş olup katılımcıların 107'si kadın, 163'ü ise erkek olmak üzere toplam 270 çalışandan oluşmaktadır. Turizm sektörü, istihdam ettiği çalışan ve ülkemize sağladığı ekonomik girdi açısından önemli bir konumda bulunmaktadır. Sektörün sahip olduğu önemli konum ve hizmet sektörünün önemli bir unsuru olması çalışanların ve örgüt yapılarının da önemini artırmaktadır. Turizm sektörünün gelişebilmesi ve rekabette sürdürülebilirliği kazanabilmesi için örgüt içi dinamiklerin iyi olması gerekmektedir (Benli ve Cerev, 2017: 416). Sahip olduğu öneminden dolayı örneklem olarak turizm sektörü seçilmiştir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Turizm sektöründe çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile kabullenici sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H_{1a}: Turizm sektöründe çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri ile kabullenici sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H_{1b}: Turizm sektöründe çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri ile kabullenici sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H_{1c}: Turizm sektöründe çalışanların duyguları kullanım düzeyleri ile kabullenici sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H_{1d}: Turizm sektöründe çalışanların duyguları düzenlenmesi düzeyleri ile kabullenici sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H₂: Turizm sektöründe çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H_{2a}: Turizm sektöründe çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri ile savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H_{2b}: Turizm sektöründe çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri ile savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H_{2c}: Turizm sektöründe çalışanların duyguların kullanım düzeyleri ile savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H_d: Turizm sektöründe çalışanların duyguların düzenlenmesi düzeyleri ile savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H₃: Turizm sektöründe çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H_{3a}: Turizm sektöründe çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri ile prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H_{3b}: Turizm sektöründe çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri ile prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H_{3c}: Turizm sektöründe çalışanların duyguların kullanım düzeyleri ile prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H_{3d}: Turizm sektöründe çalışanların duyguların düzenlenmesi düzeyleri ile prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

3.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma duygusal zekâyı ölçmek için Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Özbezek ve Paksoy (2017) tarafından yapılan "Duygusal Zekâ Ölçeği" kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte 4 boyut bulunmakta ve her bir boyutu da 4 ifade oluşturmaktadır. Ölçekte bulunan boyutlar kendi duygularını ve başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanılması ve düzenlenmesidir.

Araştırmada örgütsel sessizliği ölçmek için kullanılan ölçek ise Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero tarafından literatüre kazandırılmış ve Türkçe uyarlaması Erdoğan (2011) tarafından yapılmış olan örgütsel sessizlik ölçeğidir. Toplam 15 sorudan oluşan ölçeği 3 boyut oluşturmaktadır. Bu boyutlar, kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve prososyal (örgüt yararına) sessizliktir. İlk 5 madde kabullenici sessizliği, 6-10. maddeler savunmacı sessizliği ve 11-15. maddeler ise prososyal sessizliği ölçmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha, geçerliliklerini test etmek için ise keşfedici faktör analizinden faydalanılmıştır. Faktör analizini yapmadan önce ise örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Duygusal zekâ ölçeği için test sonucu 0,78; örgütsel sessizlik ölçeği için ise 0,83 çıkmış olup örneklemin yeterli olduğu görülmüştür. Durmuş ve diğerleri (2016) KMO örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir en alt sınırının 0,50 olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte 0,80 ve yukarısı mükemmel düzeyi göstermektedir. Ayrıca faktör analizini yapabilmek için sağlanması gereken ikinci koşul olan Barlett's Test of Sphericity değeri her iki ölçek için de 0,000 çıkmıştır.

Tablo 2. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Kendi duygularını değerlendirme	Başkalarının duygularını değerlendirme	Duyguların kullanımı	Duyguların düzenlenmesi
Duygusalzeka1	0,800			
Duygusalzeka2	0,782			
Duygusalzeka3	0,711			
Duygusalzeka4	0,793			
Duygusalzeka5		0,627		
Duygusalzeka6		0,782		
Duygusalzeka7		0,726		
Duygusalzeka9			0,737	
Duygusalzeka10			0,512	
Duygusalzeka11			0,685	
Duygusalzeka12			0,769	

Duygusalzeka13				0,546
Duygusalzeka14				0,729
Duygusalzeka15				0,677
Duygusalzeka16				0,708
Açıklanan Varyans (%)	19,529	14,820	14,609	12,365
Toplam Varyans (%)	61,324			
Cronbach Alpha	0,83	0,71	0,70	0,75

Yapılan faktör analizi sonucunda duygusal zekâ ölçeğinin başkalarının duygularını değerlendirme boyutu ile ilgili olan 4. (0,347) ifadenin değeri 0,50'den düşük bulunmuş bu nedenle de ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Bununla birlikte duygusal zekâ ölçeği için elde edilen 4 boyutlu faktör yapısı (Tablo 2) kuramsal beklentileri karşılamakta ve elde edilen faktörler toplam varyansın %61'ini açıklamaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Kabul edilen sessizlik	Savunmacı sessizlik	Prososyal sessizlik
Örgütsel sessizlik1	0,509		
Örgütsel sessizlik3	0,801		
Örgütsel sessizlik4	0,894		
Örgütsel sessizlik5	0,848		
Örgütsel sessizlik6		0,896	
Örgütsel sessizlik7		0,866	
Örgütsel sessizlik8		0,750	
Örgütsel sessizlik9		0,902	
Örgütsel sessizlik10		0,799	
Örgütsel sessizlik11			0,884
Örgütsel sessizlik12			0,896
Örgütsel sessizlik13			0,639
Örgütsel sessizlik14			0,880
Örgütsel sessizlik15			0,633
Açıklanan Varyans (%)	43,057	23,944	9,194
Toplam Varyans (%)		76,196	
Cronbach Alpha	0,84	0,92	0,89

Tablo 3'te yer alan faktör analizi sonucunda örgütsel sessizlik ölçeğinin kabul edilen sessizlik boyutu ile ilgili olan 2. (0,498) ifadenin değeri 0,50'den düşük bulunmuş bu nedenle de ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Bununla birlikte söz konusu ölçek için elde edilen 3 boyutlu faktör yapısı (Tablo 3) kuramsal beklentileri karşılamakta ve elde edilen faktörler toplam varyansın %76'sını açıklamaktadır.

Tablolar incelendiğinde, ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir. Genellikle Cronbach's Alpha değeri 0,60 ile 0,80 arasında olduğunda güvenilir kabul edilmektedir (Kalaycı, 2008: 405). Faktör analizi ile güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra araştırmada faydalanılacak olan test türüne karar verebilmek amacıyla normallik analizi yapılmış ve verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadığını test edebilmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiş ve söz konusu değerlere tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık (skewness)	Basıklık (kurtosis)
Kendi duygularını değerlendirme	-1,029	1,802
Başkalarının duygularını değerlendirme	-0,681	1,904
Duyguların kullanımı	-0,867	0,762
Duyguların düzenlenmesi	-0,952	1,900
Kabullenici sessizlik	0,292	-1,007
Savunma amaçlı sessizlik	0,186	-0,853
Prososyal sessizlik	-0,742	-0,016

Şencan (2002)'a göre çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2; Kalaycı (2008)'ya göre ise -3 ile +3 arasında yer almakta ise verilerin normal dağılım sergilediği kabul edilmektedir. Dolayısıyla verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir. Çarpıklık

ve basıklık değerlerine bakıldıktan sonra tanımlayıcı istatistiklere bakılmış ve tablo 5'de bu değerler sunulmuştur. Ardından korelasyon analizi yapılmış ve analizin sonuçlarına tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart sapma
Kendi duygularını değerlendirme	4,0917	0,68282
Başkalarının duygularını değerlendirme	3,7278	0,62213
Duyguların kullanımı	3,9620	0,71345
Duyguların düzenlenmesi	3,5685	0,75259
Kabullenici sessizlik	2,4933	0,84036
Savunma amaçlı sessizlik	2,4556	1,02302
Prososyal sessizlik	3,7719	1,02683

Tablo 5 incelendiğinde, duygusal zekâ ölçeğine göre turizm çalışanlarının; kendi duygularını değerlendirme (4,09), duyguların kullanımı (3,96) ve başkalarının duygularını değerlendirme (3,72) düzeyleri en yüksek; örgütsel sessizlik ölçeğine göre ise prososyal sessizlik (3,77) düzeyleri en yüksektir.

Tablo 6. Duygusal Zekâ İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
A. Duygusal zekâ							
1. Kendi duygularını değerlendirme	1						
2. Başkalarının duygularını değerlendirme	,367**	1					
3. Duyguların kullanımı	,520**	,361**	1				
4. Duyguların düzenlenmesi	,418**	,394**	,540**	1			
B. Örgütsel sessizlik							
5. Kabullenici sessizlik	-,091	0,320**	,033	,354**	1		
6. Savunma amaçlı sessizlik	-,071	,194**	,047	,306**	,828**	1	
7. Sosyosyal sessizlik	,198**	0,241**	,250**	,224**	,232**	,207**	1

N=270,*p<.05,**pp<.01

Korelasyon analizinden sonra değişkenler ile boyutları arasındaki ilişkiyi derece ve yön açısından daha ayrıntılı incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 7).

Tablo 7. Duygusal Zekânın Kabul Edilen Sessizliğe Etkisi

Model	Standardize olmayan		Standardize	T	Sig	Tolerans	VIF
	katsayılar	Standart hata	katsayılar				
	B		Beta				
Sabit	2,162	,353		6,130	,000		
Kendi duygularını değerlendirme	-,006	,108	-,005	-,052	,959	,451	2,216
Başkalarının duygularını değerlendirme	,228	,099	,169	2,311	,022	,654	1,530
Duyguların kullanımı	-,350	,095	-,297	-	,000	,534	1,874
Duyguların düzenlenmesi	-,249	,086	-,223	3,671	,004	,587	1,703

Adjusted R²=,270; F=5,230; P= 0,00; P<,05

Tablo 7'de yer alan regresyon modelinde kabul edilen sessizlik bağımlı, duygusal zekâ ise bağımsız değişkeni göstermektedir. Model incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın %27'sini açıklamakta olduğu ve Durbin Watson test sonucunun (DW=1,841) ise modelde oto korelasyon problemi olmadığı görülmektedir.

Tablo 7'deki her bir açıklayıcı değişkenin analiz sonuçlarını incelersek, kabul edilen sessizlik üzerinde başkalarının duygularını değerlendirme (β = ,169; p<0,05) boyutunun pozitif yönlü ve anlamlı; duyguların kullanımı (β = -,297; p<0,05) ve duyguların düzenlenmesi (β = -,223; p<0,05) boyutlarının negatif yönlü ve anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Duygusal Zekânın Savunma Amaçlı Sessizliğe Etkisi

Model	Standardize olmayan		Standardize	T	Sig	Tolerans	VIF
	katsayılar	Standart hata	katsayılar				
	B	Standart hata	Beta				
Sabit	2,433	,441		5,517	,000		
Kendi duygularını değerlendirme	-,010	,135	-,007	-,073	,942	,451	2,216
Başkalarının duygularını değerlendirme	,027	0,124	,017	,221	,825	,654	1,530
Duyguların kullanımı	-,217	,119	-,151	-1,819	,070	,534	1,874
Duyguların düzenlenmesi	,230	0,108	,169	2,135	,034	,587	1,703
Adjusted R ² =,23; F=1,540; P= 0,00; P<,05							

Tablo 8'de yer alan regresyon modelinde savunma amaçlı sessizlik bağımlı, duygusal zekâ ise bağımsız değişkeni göstermektedir. Model incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın %23'ünü açıklamakta olduğu ve Durbin Watson test sonucunun (DW=1,824) modelde oto korelasyon problemi olmadığı sonucu görülmektedir.

Tablo 8'deki her bir açıklayıcı değişkenin analiz sonuçlarını incelersek, savunma amaçlı sessizlik üzerinde sadece duyguların düzenlenmesi (β = ,169; $p < 0,05$) boyutunun anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Duygusal Zekânın Prososyal Sessizliğe Etkisi

Model	Standardize olmayan		Standardize	T	Sig	Tolerans	VIF
	katsayılar	Standart hata	katsayılar				
	B	Standart hata	Beta				
Sabit	2,134	,427		4,996	,000		
Kendi duygularını değerlendirme	,076	,131	0,50	,577	,565	,451	2,216
Başkalarının duygularını değerlendirme	,513	,120	,311	4,290	,000	,654	1,530
Duyguların kullanımı	-,116	0,115	-,080	-	,317	,534	1,874
Duyguların düzenlenmesi	-,036	0,104	-,026	1,003	-,341	,734	,587
Adjusted R ² =,29; F=6,517; P= 0,00; P<,05							

Tablo 9'da yer alan regresyon modelinde prososyal sessizlik bağımlı, duygusal zekâ ise bağımsız değişkeni göstermektedir. Model incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %29'unu açıklamakta olduğu ve Durbin Watson test sonucu (DW=1,630) modelde oto korelasyon problemi olmadığı görülmektedir.

Tablo 9'daki her bir açıklayıcı değişkenin analiz sonuçlarını incelersek, prososyal sessizlik üzerinde yalnızca başkalarının duygularını değerlendirme (β = ,311; $p < 0,05$) boyutunun pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Hipotezler ve Hipotezlerin Sonuç Özeti

Hipotezler	Sonuçlar
H ₁ : Turizm sektöründe çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile kabullenici sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Kısmen desteklendi
H _{1a} : Turizm sektöründe çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri ile kabullenici sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Reddedildi
H _{1b} : Turizm sektöründe çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri ile kabullenici sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Reddedildi
H _{1c} : Turizm sektöründe çalışanların duyguların kullanım düzeyleri ile kabullenici sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Desteklendi
H _{1d} : Turizm sektöründe çalışanların duyguların düzenlenmesi düzeyleri ile kabullenici sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Desteklendi
H ₂ : Turizm sektöründe çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile savunmacı sessizlik düzeyleri negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Kısmen desteklendi

H _{2a} : Turizm sektöründe çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri ile savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Reddedildi
H _{2b} : Turizm sektöründe çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri ile savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Reddedildi
H _{2c} : Turizm sektöründe çalışanların duyguları kullanım düzeyleri ile savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Desteklendi
H _{2d} : Turizm sektöründe çalışanların duyguları düzenlenmesi düzeyleri ile savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Reddedildi
H ₃ : Turizm sektöründe çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Kısmen desteklendi
H _{3a} : Turizm sektöründe çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyleri ile prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Reddedildi
H _{3b} : Turizm sektöründe çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri ile prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Desteklendi
H _{3c} : Turizm sektöründe çalışanların duyguları kullanım düzeyleri ile prososyal sessizlik düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Reddedildi
H _{3d} : Turizm sektöründe çalışanların duyguları düzenlenmesi düzeyleri ile prososyal sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Reddedildi

Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada otel çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeylerine etkisinin belirlenmesi ve turizm işletmelerinin üst düzey yöneticilerine konu ile ilgili bilgi verilmesi amacı edinilmiştir. Bu doğrultuda duygusal zekâ ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin yönünü belirleyebilmek için hipotezler geliştirilmiştir.

Duygusal zekâ boyutlarının kabullenici sessizlik davranışı üzerindeki etkileri incelendiğinde; duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi boyutları ile ilgili kurulan hipotezlerin desteklediği kendi duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını değerlendirme boyutları ile ilgili olarak kurulan hipotezlerin desteklenmediği sonucu elde edilmiştir. Buradan duygusal zekâ boyutlarından kabullenici sessizlik boyutu ile ilgili olarak ulaşılan sonuçlar;

Duyguların kullanım düzeyi yüksek olan çalışanların diğer bir ifade ile yeteneklerinin farkında olan, kendi amaçlarını belirleyip ulaşabilmek için elinden geleni yapan ve kendini motive eden ve daima elinden gelenin daha iyisini yapabilmek için kendini cesaretlendiren çalışanların işyerinde olup bitenlere karşı sessiz kalmadığı ve bilgi ve düşüncelerini kullanma noktasında gerektiği şekilde rahatlıkla ifade edebildiği söylenebilmektedir. Bununla birlikte duyguların düzenlenme düzeyi yüksek olan çalışanların diğer bir ifade ile işler ters gittiğinde terslikleri ve zorlukları kontrolü altında tutabilen, kızgınlığını çevresine yansıtmayan çok kızsada dahi kendini sakinleştirebilen, duygularını kontrol edebilen, duygularını işine karıştırmayan çalışanların da bilgi, fikir ve düşüncelerini işyerinde ortaya çıkan problemlerin çözümü sırasında dile getirebildiği ortaya çıkmıştır. Çünkü bu çalışanlar işletmede fark yaratabileceklerine inanan öz yeterlik ve özgüvenleri yüksek olan kişilerdir.

Duygusal zekâ boyutlarından savunmacı sessizlik boyutu ile ilgili olarak ulaşılan sonuçlar; duygularını düzenleyebilen diğer bir ifade ile duygularını kontrolü altında tutan çalışanların iş yerindeki sorunlarla ilgili düşüncelerini dile getirme konusunda sessiz kalmayı tercih ettiği görülmektedir. Bu durum duygularını düzenleyebilen çalışanların kendini zor duruma sokacak, kendisi için risk oluşturacak durumlara karşı sessiz kaldıklarını göstermektedir. Öyle ki savunmacı sessizlik sergileyen çalışanlar o anki durumda en iyi kişisel strateji olarak bilgi ve görüşlerini gizlemeyi kasıtlı olarak tercih etmekte böylelikle de kendini korumaktadır. Ancak çalışmada duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin iletişim becerilerinin de yüksek olması ile birlikte iletişim ortamı arttıkça çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri, kendileri ile ilgili korkularının olmayacağı ve sessizliği tercih etmeyecekleri düşünülmektedir. Böyle bir sonuç turizm çalışanlarının hala korku temelli kendilerini koruyabilmek için bilgi ve düşüncelerini sakladığını göstermektedir.

Duygusal zekâ boyutlarından prososyal sessizlik boyutu ile ilgili olarak ulaşılan sonuçlar; başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi yüksek olan çalışanların diğer bir ifade ile başkalarının duygularını iyi gözlemleyen, karşı tarafın duygularını davranışlarından anlayan ve başkalarının duygularına karşı hassas olan çalışanların karşı tarafın niyet ve duygularını anlaması sonucu örgüt yararına olacak şekilde örgütü ile ilgili gizli bilgileri başkaları ile paylaşmadığı elde edilen diğer bir sonuçtur. Diğer bir deyişle, başkalarının duygularını değerlendirebilen çalışanların işyerini düşünerek işbirliğine dayalı olarak örgüt ile ilgili bilgileri sakladığı sonucu elde edilmiştir.

Tunçel ve Taslak (2017) ve Kutanis ve diğerleri (2014) de çalışmanın sonuçlarına benzer bulgular elde etmişlerdir. Tunçel ve Taslak (2017) mevcut çalışma ile benzer şekilde duygusal zekâ ile örgütsel sessizlik arasında bazı ilişkilerin negatif (kabullenici ve savunmacı sessizlik) bazılarının ise (prososyal) pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kutanis ve diğerleri (2014) ise duygusal zekâ ile korku temelli sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler elde etmiştir.

Duygusal zekâ ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi istihdam ettiği çalışan sayısı ve ülkemize ekonomik getirisi açısından önemli bir sektör olan turizm sektöründe incelemek önem arz etmektedir. Üst düzey yöneticilerin duygusal zekâsı yüksek çalışanları tercih ettiği ya da çalışanların duygusal zekâlarını artırmaya yönelik bir takım çabalarda bulunduğu duygusal zekânın önem kazandığı günümüz işletmelerinde duygusal zekânın örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin ortaya konulması üst düzey yöneticilere birtakım konularda ışık tutacaktır. İşletme üst düzey yöneticileri sessizlik davranışını tercih eden çalışanların yaratıcı ya da sorun çözümü için gerekli olan birtakım fikir ve önerilerinden mahrum kalacak dolayısıyla da sorun çözümüne ulaşamayacak ya da yaratıcı fikirler gün yüzüne çıkmadan ortadan kaybolacaktır. Dolayısıyla işletme üst düzey yöneticilerinin çalışanlarının duygusal zekâlarını geliştirmek aracılığıyla sessizliğini ortadan kaldırmalarını sağlamaları işletme performansı açısından da olumlu sonuçlar doğuracaktır. Duygusal zekânın örgütsel sessizlik üzerindeki önemli etkisi göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve işletme üst düzey yöneticilerine yol gösterici nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışmada turizm çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın sadece turizm sektöründe yapılmış olması çalışmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmanın daha büyük bir örneklem ile farklı sektörlerde yapılması ve farklı sektörlerde yapılan çalışma sonuçlarının karşılaştırılmasının daha anlamlı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak olan çalışmaların bu kısıtları göz önünde bulundurarak yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca söz konusu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelerken farklı değişkenlerin de göz önünde bulundurulmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441-452.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2008). Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: Sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 30, 77– 97.
- Bagheri, G. & Zarel R. Aeen M. N (2012). Organizational silence. *Ideal Type of Management*.1: 47–58.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*. 21(3), 157-161.
- Bastian, V. (2005). *Are the claims for emotional intelligence justified? emotional intelligence predicts life skills but not as well as personality and cognitive abilities*, Unpublished Doctoral Dissertation, Department of Psychology University of Adelaide.
- Benli, A. & Cerev, G. (2017). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ilişkisi: Turizm çalışanları örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 411-433.
- Conger, J. A. & R. N. Kanungo (1998). *Charismatic leadership in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conlee, M. C. & Tesser, A. (1973). The effects of recipient desire to hear on new transmission. *Sociometry*, 36, 588-599.
- Cooper, R.K. & Sawaf A. (2003). Liderlikte duygusal zekâ". Z. Bedriye ve A. B. Sancar (Çev.). Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A. M. (2001). "Duygusal zekânın iletişim becerileri üzerine etkisi: üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16 (1), 366.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. Beta yayınları, İstanbul.
- Edizler, G. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde 'duygusal zeka' ölçüm ve modelleri. *Journal of Yaşar University*, 5(18), 2970-2984.
- Erdoğan E. (2011). *Örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eröz, S. S. (2013). Örgütlerde duygusal zekâ. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 213-242.
- Gardner, H. E. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Hachette, Uk.
- Goleman, D. (1998). *İş başında duygusal zekâ*. Varlık yayınları, İstanbul.

- Goleman, D. (2000). *Duygusal zekâ neden IQ'dan daha önemlidir?*. Banu S.Y. (Çev.). Varlık Yayınları, İstanbul.
- Güllüce, A. Ç. ve İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29.
- Kalaycı, S. (2008). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara.
- Kaufhold, J. A., & Johnson, L. R. (2005). The analysis of the emotional intelligence skills and potential problem areas of elementary educators. *Education*, 125 (4), 615-626.
- Maboçoğlu, F. (2006). *Duygusal zekâ ve duygusal zekânın gelişimine katkıda bulunan etkenler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mayer, J.D & Salovey, P. (1990). *Models of emotional intelligence*, UK: Baywood Publishing.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Nikolaou, I. & Tsaousis, I. (2002) "Emotional intelligence in the workplace. Exploring its effects on occupational stress and organisational commitment". *The International Journal of Organisational Analysis* 10(4), 327-342.
- Özbezek, B. D. & Paksoy, H. M. (2017). Liderlik etme motivasyonu ve duygusal zekâ arasındaki ilişkide öz yeterliliğin rolü üzerine bir araştırma. *International Journal Of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 3 (4), 248-269.
- Pellitteri, J. (2002). The relationship between emotional intelligence and ego defense mechanisms. *The Journal of psychology*, 136(2), 182-194.
- Pinder, C. C. & Harlos, H. E. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-69.
- Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, J. B. Paine & D. G. Bachrach, (2000). "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Ozen Kutanis, R., Ardic, K., Uslu, O., & Karakiraz, A. (2014). Emotional intelligence, fear based silence and trust to manager: a case study. *Polish Journal of Management Studies*, 10.
- Quinn, B., Anderson, J. & Finkelstein, P. (1999). *Mesleki zekânın yönetimi*. Harvard Business Review, BZD yayıncılık, İstanbul.
- Şencan, H. (2002). *Bilimsel yazım*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. Yayınları, İstanbul.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tuğrul, C. (1999). Duygusal zeka. *Klinik Psikiyatri*, 1, 12-20.
- Tunçel, Ö. ve Taslak, S. (2017). *Sigorta şirketlerindeki çalışanların duygusal zekâ becerilerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerine etkisi: Ampirik Bir Araştırma*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (20), 236-264.
- Vakola, M. & D. Bouradas, (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*. 27(5), 441-458.
- Van Dyne, Linn, Ang, Soon, & Botero, Isabel C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wong C.S. & Law K.S. (2002). "Development of an emotional intelligence instrument and an investigation of its relationship with leader and follower performance and attitudes," *The Leadership Quarterly*, 13, 1-32.
- Zampetakis, L. A., P. Beldekos & V. S. Moustakis, (2009). "Day-today entrepreneurship within organizations: the role of trait emotional intelligence and perceived organizational support", *European Management Journal*. 27, 165- 175.

Extended Abstract

Aim and Scope

In the study, it was aimed to determine whether the emotional intelligence levels of the employees in the hotel enterprises have an effect on the organizational silence levels, and if there is an effect, how this effect is.

Methods

The universe of the research consists of hotel employees operating in Antalya in 2019. The sample of the research was chosen by the convenience sampling method and consists of a total of 270 employees, 107 of whom are women and 163 are men.

The scale developed by Wong and Law (2002) was used to measure the emotional intelligence in the research. There are 4 dimensions in this scale and each dimension consists of 4 expressions. The dimensions in the scale are the evaluation of one's own emotions and those of others, and the use and regulation of emotions.

The scale used to measure organizational silence in the research is the organizational silence scale, which was brought to the literature by Linn Van Dyne, Soon Ang, and Isabel C. Botero, and its Turkish adaptation was made by Erdoğan (2011). The scale, which consists of a total of 15 questions, consists of 3 dimensions. These dimensions are acquiescent silence, defensive silence, and prosocial silence.

Findings

Evaluating the feelings of others on accepted silence ($\beta=.169$; $p<0.05$) dimension was positive and significant; use of emotions ($\beta=-.297$; $p<0.05$) and regulation of emotions ($\beta=-.223$; $p<0.05$) dimensions seem to have negative and significant effects. In addition, only the regulation of emotions ($\beta=.169$; $p<0.05$) dimension has a significant and positive effect on defensive silence.

On prosocial silence, only the dimension of evaluating the feelings of others ($\beta=.311$; $p<0.05$) has positive and significant relationships.

Conclusion

At the end of the study, it was concluded that some relationships between emotional intelligence dimensions and organizational silence dimensions were significant and positive or negative, while others were not significant. In this context, Inverse relationships were obtained between the use of emotions from emotional intelligence dimensions, the levels of regulation of emotions and the acceptance of silence. In addition, inverse relationships were obtained between the use of emotions and defensive silence levels. However, positive relations were obtained between prosocial silence, which means that tourism employees prefer silence for the benefit of the organization, and only the dimension of evaluating the emotions of others, one of the dimensions of emotional intelligence.