

TAKIM KÜLTÜRÜ, ÖRTÜK BİLGİ PAYLAŞIMI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLİŞKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNE ÜZERİNE TEORİK BİR İNCELEME¹

Ekrem AYDIN

Doktor Öğretim Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği, Türkiye

E-mail: ekremaydin@artvin.edu.tr

ORCID: 0000-0003-2181-6984

Doç. Dr. Cem IŞIK Anadolu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Türkiye

E-mail: cemisik@anadolu.edu.tr

ORCID:0000-0001-5125-7648

Makale Bilgisi:

Geliş: 01/06/2021

1. Düzeltme: 09/06/2021

2. Düzeltme: 13/06/2021

Kabul: 23/06/2021

Anahtar Kelimeler:

Örtük bilgi

Takım kültürü

Bireysel yenilikçilik

Turizm

Özet

21.yüzyılda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim ve ilerleme turizm talebinin yapısını değiştirmektedir. Günümüz turizm tüketicileri yeni ve benzersiz deneyimler aramaktadır. Bu nedenle yenilikçilik turizm sektörü için oldukça önemlidir. Turizmin bir hizmet sektörü olması, emek yoğun özelliği ve insan ilişkilerindeki yoğunluk bu sektör için bireysel yenilikçiliğin önemini göstermektedir. Bireysel yenilikçilik yeteneği yüksek olan turizm işletmelerinin performansları daha yüksek olmakta ve bu tür işletmeler rekabet avantajı elde etmektedir. Dolayısıyla bireysel yenilikçiliğin öncüllerinin neler olduğunun araştırılması hem turizm literatürüne bilgi sağlayacak hem de turizm uygulayıcılarına yardımcı olacaktır. Turizm endüstrisinde hizmet sunumunun müşteri ve çalışan arasında yoğun bir ilişki gerektirmektedir. Bu ilişki sonrasında elde edilen müşteri bilgileri daha sonra hizmet sunumu ve geliştirme sürecinde kullanılmaktadır. Tüm bu süreçler turizm endüstrisi için örtük bilgi paylaşımının önemini göstermektedir. Diğer taraftan birey örtük bilgisini çoğu zaman statü ve bilgi kaybı endişesi ile paylaşmamaktadır. Bu nedenle paylaşım imkân tanıyan takım kültürü gibi bir ortama ihtiyaç vardır. Bu çerçevede, bu çalışmada yenilikçi iş davranışının öncülleri olarak takım kültürü ve örtük bilgi paylaşımının önemi vurgulanmış ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler güncel literatür ışığında sunulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda otellere ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

¹ Bu çalışma Ekrem Aydın'ın "Takım kültürü, Yenilikçi İş Davranışı ve Örtük Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Türkiye'de Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

RELATIONSHIP AMONG TEAM CULTURE, TACIT KNOWLEDGE SHARING, AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR: A THEORETICAL INVESTIGATION ON TOURISM ENTERPRISES

Ekrem AYDIN

Doktor Öğretim Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği, Türkiye

E-mail: ekremaydin@artvin.edu.tr

ORCID: 0000-0003-2181-6984

Doç. Dr. Cem IŞIK Anadolu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Türkiye

E-mail: cemisik@anadolu.edu.tr

ORCID:0000-0001-5125-7648

Article Info:

Received: 01/06/2021

1st Revision: 09/06/2021

2nd Revision: 13/06/2021

Accepted: 23/06/2021

Keywords:

Tacit Knowledge

Team Culture

Individual innovativeness

Tourism

Abstract

In the 21st century, the rapid-changing and development of knowledge and information technologies have affected the structure of tourism demand. Today's tourism consumers seek new and unique experiences. Therefore, innovation is very important for the tourism sector. The fact that tourism is a service sector, labor-intensive and intense human relations justify the importance of individual innovation for this sector. Tourism enterprises with higher individual innovativeness are higher performance and gain competitive advantage. For that reason, investigating the antecedents of innovative work behavior will provide benefits to both tourism literature and tourism managers. The fact that service delivery in the tourism industry requires an intense relationship between the customer and the employee. The customer information obtained after this relationship is used later in the service delivery and development process. All of these processes show the importance of implicit knowledge sharing for the tourism industry. However, individual does not want to share own tacit knowledge due to the fear of loss of status and knowledge. For this reason, there is a need for an environment such as a team culture that allows sharing. At this frame, in this study, the importance of team culture and tacit knowledge sharing as the precursors of innovative work behavior has been emphasized and the relations between these variables have been tried to be presented in the light of current literature. As a result of the research, some suggestions were made in order to help hotels and future studies.

1. GİRİŞ

Turizm işletmeleri rekabetin giderek arttığı bir çevrede faaliyet göstermektedir (Brotherton, 1999; King, 1995). Turistlerin tüketim davranışları giderek değişmekte ve turistler alışılmış turizm deneyimlerinin dışında yeni ve benzersiz deneyimler talep etmektedir. Turizm

işletmelerinin tüm bu değişikliklere uyum sağlamaları ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri yenilikçi olmalarına bağlıdır (Kocabacak ve Ertürk, 2013).

Turizm işletmelerinin en önemli üyeleri olan ön bölge çalışanları işletmenin başarısında pivot rol oynamaktadır. Müşteri ile doğrudan ilişki içerisinde olan bu çalışanlar, hangi alanlarda müşterilerin problemlerle karşılaştığını bilerek çözüm üretebilmektedir (Baradarani ve Kilic, 2017). Dolayısıyla, turizm işletmelerinin yenilikçi olmaları aynı zamanda çalışanlarının da yenilikçi davranış rolleri içerisinde bulunmalarına bağlıdır. Bu nedenle günümüzün yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye çalışan turizm işletmelerinin başarısı için yenilikçi iş davranışı oldukça önemlidir (Işık ve Aydın, 2016a).

Turizm işletmelerinde bilgi paylaşımı ve takım kültürü yenilikçi iş davranışını etkileyen unsurlar arasında gösterilmektedir (Hu vd., 2009; Hussain vd., 2016; Molose ve Ezeuduji). Hizmet yeniliği, hizmeti sunan bireylerin sahip oldukları bilgilerini birbirleri ile paylaşmaları ile ortaya çıkar (Kim ve Lee, 2013). İşletmelerde yenilik için gerekli görülen bilgi ve tecrübelerin paylaşımı ise takım kültürü ile mümkündür. Turizm işletmelerinde takım üyeleri sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini birbirlerine aktararak yeni ve yaratıcı hizmetler geliştirir. Böylece işletme, rakipleri karşısında avantaj elde eder (Tepeci ve Onağ, 2013). Diğer bir deyişle, turizm işletmelerinde yenilik için özellikle takım düzeyinde bilginin paylaşılabilir bir forma dönüştürülmesi gerekir (Molose ve Ezeuduji, 2015). İşletme yöneticileri, çalışanların ve bireylerin yenilikçi hizmet davranışlarını bilgi paylaşımı ortamı yaratarak geliştirmeye çalışırken çalışanlar da benzer şekilde iyi ve değerli ilişkileri dikkate alan arkadaşları ile bilgi ve deneyimi paylaşmaya çalışır. Bu nedenle, takım kültürü ve kişilerarası ilişkiler gibi unsurlar çalışan bilgi paylaşım davranışını ve performansını olumlu yönde etkiler (Hu vd., 2009). Takım kültürü takım üyeleri arası biçimsel ve biçimsel olmayan sosyal etkileşim formlarında en iyi iletişim sağlaması ve takım üyelerini motive etmesi yönleri ile takım çalışmasını destekleyerek üyeler arası stratejik bağlılık oluşturur. Bunun sonucunda da yenilikçi iş davranışı performansı artar (Hussain vd., 2016).

Turizm işletmeleri sosyal ilişkilerin yoğun olduğu işletmelerdir. Bu nedenle turizm işletmelerinin çalışanlarının birbirleri ile olan ilişkilerinde paylaşılan bilgi daha çok örtüktür. Turizm işletmelerinin karmaşık çevresinde, çalışanlar arası kişisel ve doğrudan etkileşim yoluyla paylaşılan bu bilgi ortak karar almaya ve güvenilir bilgi transferine yardım eder (Hu vd., 2009). Örtük bilgi turizm işletmelerinde yeniliğin, verimliliğin ve rekabetçiliğin ana faktörüdür (Yılmaz, 2009). Turizm işletmelerinde örtük bilginin bireylerce ifade edilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması işletmenin temel yeteneklerinin artmasını sağlar (Bulut vd., 2016). İkili ilişkilerde ve ağ ilişkilerinde yer alan örtük bilgi bireylerin zihinlerinde yaşar ve taklit edilmesi zordur. Bu yönü ile de sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde gerekli olan yenilikçiliği sağlar (Cairó Battistutti ve Bork, 2017).

Bilgi sarmalı kavramına göre, örtük bilginin dönüşümü iki şekilde gerçekleşir. Bunlardan birincisi bilginin sosyalleşmesidir ve örtük bilginin örtük bilgiye dönüşümünü ifade eder. İkincisi ise bilginin dışsallaştırılmasıdır. Bu ise örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini ifade eder. Örtük bilginin dönüştürülebilmesi, bilgi dönüştürme yeteneğine sahip farklı bireylerin takım içerisinde bir araya gelmesi ile mümkündür (Huang ve Wang, 2002).

İlgili literatür incelendiğinde takım kültürü, bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış ilişkisini inceleyen az sayıda çalışmanın (Hu vd., 2009; Hussain vd., 2016; Molose ve Ezeuduji, 2015; Tepeci ve Onağ, 2013) tek tip niteliğinde olduğu ve söz konusu çalışmalarda örtük bilgi

paylaşımının dikkate alınmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu üç değişkenin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu değişkenler arası ilişkinin teorik altyapısını ortaya koymak gelecekte bu konularda araştırma yapacak akademisyenlere de bilgi sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma örtük bilgi paylaşımının turizm işletmelerindeki önemini takım kültürü ve yenilikçi iş davranışı ile ilişkilendirerek ortaya koymaya çalışan ilk çalışma olması ile hem literatüre hem de turizm yöneticilerine önemli bir kaynak olacaktır. Bu nedenlerle turizm işletmelerinde takım kültürü, örtük bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisini belirlemeye yönelik teorik bir çalışmanın önemli ve faydalı olacağı ön görülmektedir. Bu çerçevede bu çalışmada ikincil veri kaynaklarından faydalanılarak takım kültürü, örtük bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinin teorik yapısı oluşturulmaya çalışılmış ve bu yapının daha iyi anlaşılması için bir model önerilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Örtük Bilgi Paylaşımı

Örtük bilgi, birey tarafından kolaylıkla açıklanamayan, tasvir edilemeyen ya da sistemleştirilemeyen tüm entelektüel sermaye ya da fiziksel beceri ve yetenekleri ifade eder (Hallin ve Marnburg, 2008). Genel olarak akademisyenler örtük bilginin paylaşımı için 2 farklı bakış açısına sahiptirler. Birinci grup, Polanyi'nin "söyleyebildiklerimizden daha fazlasını biliriz" cümlesinde ifade etmeye çalıştığı gibi, örtük bilgi kişiseldir. Bu nedenle de başkalarına aktarılması zordur. Hatta bazen örtük bilgi sahipleri bu bilgiye sahip olduklarının farkında bile değildir. Bu da örtük bilgi paylaşımının zor olduğu şeklinde bir yoruma neden olur. İkinci grup akademisyenler ise, örtük bilginin paylaşımının zor olduğunu kabul etmekle birlikte bireyin deneyimli bir personelin rehberliği altında sosyal uygulama ve çalışmalara katılım yoluyla örtük bilgisini paylaşabileceğini ifade etmektedir (He vd., 2013).

Örtük bilgi paylaşımı davranışı Nonaka ve Takeuchi'nin Bilgi Yaratma Teorisi ile açıklanabilir (Nonaka, 1994; Nonaka ve Konno, 1998; Nonaka ve Toyama, 2003). Buna göre bilgi, örtük bilgi ve açık bilgi arası devam eden etkileşim yolu ile yaratılmaktadır. Bu etkileşim süresince SECI olarak bilinen 4 aşama geçilir: sosyalleşme, dışsallaşma, birleştirme (kombinasyon) ve içselleşme (Masrek vd., 2014). İlk iki aşama örtük bilginin paylaşarak dönüşümü ile ilgilidir. Bilginin sosyalleşmesi örtük bilginin örtük bilgiye dönüşümünü ifade eder. Bilginin dışsallaşması ise örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini ifade eder (Huang ve Wang, 2002). Bilginin sosyalleşmesi, geleneksel çalışma yöntemlerinden çıraklık süresince gerçekleşmektedir. Bu yöntem ile alt düzey çalışanlar ihtiyaç duydukları ve yazılı kaynaklardan elde edemedikleri bilgileri ustalarından ve amirlerinden iş başı eğitim ve uygulamalar yoluyla elde etmektedir. Bunların dışında iş yeri dışında yapılacak olan gayri resmi toplantı, buluşma ve benzer aktiviteler ile de örtük bilgi tekrar örtük bilgiye dönüştürülür. Kısaca bilginin sosyalleştirilmesi, tecrübeleri, teknik becerileri, zihinsel modelleri ve örtülü bilginin diğer biçimlerini başka insanlarla paylaşma sürecidir (Zaim ve Seçgin, 2012). Bilginin dışsallaştırılması, bilginin kontrolü ve mülkiyeti açısından önemlidir. Örtük bilgi açık bilgiye dönüştüğünde daha kolay saklanır, paylaşılır ve kullanılır. Tecrübelerin paylaşarak kayıt altına alındığı "en başarılı örnekler" uygulaması, uzman sistemler ve vakaya dayalı mantık yürütme, hikâyeleme ve bilgi değişim tutanakları gibi yöntemler örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinde kullanılmaktadır (Zaim ve Seçgin, 2012). Örtük bilginin, açık bilgiye

başarılı bir biçimde dönüştürülmesi metaforların, analogilerin ve modellerin kullanımına bağlı olarak gerçekleşmektedir (Seçgin, 2010).

Turizm endüstrisi hizmet ürünlerinin doğası gereği olarak bilgi ile ilişkilidir; hizmet dağıtımı, personel ile müşteri etkileşimi sonucu gerçekleşir ve bu da müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışan personelin müşteri ihtiyaçlarına ilişkin bilgiye sahip olmasını gerektirir (Hallin ve Marnburg, 2008). Turizm sektörünün sosyal ilişkilerin yoğun, üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşme ve hizmet sunumuna dışarıdan müdahale edilememe özellikleri bu sektör için örtük bilginin önemini ortaya koymaktadır (Bulut vd., 2016). Bu nedenle turizm işletmelerinin çalışanlarının birbirleri ile olan ilişkilerinde daha çok örtük bilgi paylaşılmaktadır (Hu vd., 2009). Örtük bilgi paylaşımı turizm işletmelerine müşteriyi tutma, cezbetme ve müşteriye daha iyi hizmet verme imkânı sunar (Chen ve Cheng, 2012). İlâveten, turizm işletmeleri müşterilerin tercihlerine göre çalışanlarının bilgilerini artırarak ve ona göre hizmetlerini geliştirerek hizmet kalitelerini yükseltebilir (Hu vd., 2009).

Turizm endüstrisinin karmaşık çevresinde, çalışanlar arası kişisel ve doğrudan etkileşim yoluyla paylaşılan bu bilgi ortak karar almaya ve güvenilir bilgi transferine yardım eder (Hu vd., 2009). Turizm işletmelerinde bir garsonun işine ilişkin uzmanlık bilgisi, belirli müşterilerin yemek tercihlerine ilişkin sahip olduğu bilgiler, müşteriye yaklaşım ve hizmet sunumu sürecinde sergilediği özgün davranışlar veya bir yöneticinin yönetim tarzı, sahip olduğu deneyime bağlı gelişen düşünce yapısı gibi bilgiler örtük bilgiye örnek gösterilebilir (Zorlu, 2013: 7).

2.2. Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi iş davranışı, herhangi bir organizasyon düzeyinde tüm bireysel faaliyetlerin faydalı yeniliklerin üretimine, tanıtımına ve uygulanmasına yönlendirilmesi (De Jong ve Kemp, 2003; Dörner, 2012; Sönmez ve Yıldırım, 2014; Turgut ve Begenirbaş, 2013), bireyin yapmış olduğu işte, ait olduğu grup ya da örgüt içerisinde isteyerek yeni ve kullanışlı fikirler, ürünler, süreçler ya da yöntemler göstermesi (De Jong ve den Hartog, 2010; Kim ve Lee, 2013; Mura vd., 2012; Radaelli vd., 2014; Ramamoorthy vd., 2005) olarak tanımlanmaktadır.

Araştırmacılar yenilikçi iş davranışını fikir üretme, fikir sunma, fikir gerçekleştirme (Ceylan, 2013; Janssen, 2000) olarak 3 boyutlu veya fikir üretme, fırsat keşfetme, destekleme ve uygulama (Ceylan, 2013; De Jong ve den Hartog, 2010; De Jong ve Kemp, 2003; Işık ve Aydın, 2016b, 2016a; Janssen, 2000; Kesken vd., 2014) olarak 4 boyutlu ele almaktadır. Fırsat keşfetme ve fikir üretme yenilik sürecinin ilk aşamasında ortaya çıkan ilgili davranışlar olarak görülürken diğerinde ise yeniliklerin uygulanması için gerekli uygulamalar olarak ele alınmıştır (De Jong ve Kemp, 2003; Işık ve Aydın, 2016a; Radaelli vd., 2014; Ramamoorthy vd., 2005; Reuvers vd., 2008: 229). Her aşama farklı bireysel yenilikçi davranışları ve farklı aktiviteleri içermektedir (Al-Ababneh, 2014: 20). Fikir üretme ile orijinal ve kullanışlı fikirlerin üretimi gerçekleşir. Fikir üretildikten sonra gerçekleşen fikir tanıtımı aşamasında birey çevresindeki kişilerle sosyal ilişkiler kurarak fikrinin kabul edilmesi ve önemli kişilerin fikrine destek vermesini sağlamaya çalışılır. Sürecin son adımı ise fikrin uygulanmasıdır. Bu adımda, birey bir model geliştirerek veya bir ilk örnek üreterek fikrini uygulamaya dönüştürür ve işe yararlılığını değerlendirmeye çalışır (Işık ve Aydın, 2016a: 83). Kleysen ve Street, bu çalışmalardan farklı olarak bireysel yenilikçiliğin çok boyutlu ölçümü konulu çalışmasında, fırsatların belirlenmesi, üretkenlik, geliştirmeye yönelik araştırma, destekleme ve uygulama

olmak üzere beş yenilikçi davranış kategorisi belirlemişlerdir (Kleysen ve Street, 2001). Bunların dışında yenilikçi iş davranışının tek boyutlu formunun ele alındığı çalışmaların da olduğu görülmektedir (Ceylan ve Özbal, 2005; Janssen, 2000; Mura vd., 2012; Radaelli vd., 2014; Ramamoorthy vd., 2005; Scott ve Bruce, 1994).

Hizmet sektöründe yenilik, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet sunumu ve hizmet sunumunda yeni teknolojilerin kullanımını içermektedir. Bu tür yenilikler için teknolojik ve organizasyonel yeteneklerin yanında insan gücünün de tekrar yapılandırılması önem arz eder. Özellikle teknolojinin daha az kullanıldığı organizasyonlarda çalışanların desteklenmesi yenilikçiliği geliştirir. Sosyal bir davranış olan hizmet, çalışan ve müşteri arası etkileşimi içerir. Bu nedenle hizmet işletmelerinin yenilikçi davranışı ile ifade edilmeye çalışılan, yenilikçi bir davranış veya hizmet şekli geliştirmektir (Tepeci ve Onağ, 2013: 964).

Turizm işletmelerinde yenilikçi davranış, yeni ürün ya da hizmet gelişimi, müşteri hizmetlerini geliştirme ve ürün, süreç, hizmet ve iş prosedürlerinin sürekli gelişimi gibi birkaç formda gerçekleşir (Alzyoud vd., 2017). Örneğin bir fast-food restoranı olan Chowking Food Corporation, yeni ürün geliştirme sürecine sadece baş aşçıları ve Ar-Ge çalışanlarını değil tüm bölüm çalışanlarını dahil etmektedir (Tekin ve Durna, 2012: 94).

2.3. Takım Kültürü

Takım, amaçları ve hedefleri ortak, birbirlerinin eksikliklerini örtebilecek yeteneklere sahip, karşılıklı sorumlulukları olan az sayıda bireyin bir araya gelmesidir (Ataman, 2001: 350). Bireyleri bir takımın üyesi olmaya yönlendiren ortak inançlar, kabuller, normlar ve baskın tutumlar vardır (Töremen ve Pekince, 2011). Bu özellikler örgüt kültürünü oluşturur (Molose ve Ezeuduji, 2015). Diğer taraftan, örgütsel sınırların belirsizleşmesi ve kendi kendini yöneten takımlar ya da otonom iş takımlarının yaygınlaşması nedeniyle, çalışanlar için alt kültürler ya da takım kültürleri giderek önemini artırır olmuştur (Shin vd., 2016).

Takım kültürü, gelişmekte olan ve basitleştirilmiş kurallar ve eylemler dizisi, iş yeteneği beklentileri ve belirli bir takımdaki bireyler tarafından paylaşılan, kendileri tarafından geliştirilen, bir dizi takım üyesi etkileşiminden sonra ortaya koyulan algılardan oluşmaktadır. Bu kurallar, beklentiler ve roller paylaşıldığı ölçüde güçlü bir takım kültürü var olabilir (Hu vd., 2009). Güçlü takım kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ve örgütsel verimliliğin temel kaynaklarından biridir (Molose ve Ezeuduji, 2015). Soyut bir zihinsel yapı veya model olarak ortaya çıkan bu kültür, üyelere, gruplara özel ortak bir kimlik hissi verir. Bu nedenle takım kültürü, takım etkileşimi ve performansı yanında takım üyelerinin kendilerini değerlendirmeleri için zemin sağlar (Hu vd., 2009).

Takım kültürünün hâkim olduğu işletmelerde çalışanlar, aynı zamanda iş ortağıdır. Böylesi bir yaklaşım, işletme içi bütünleşme ve verimliliğin temel itici gücüdür. Bunun yanında, bireylerin kendilerini bir takıma ait hissetmeleri motivasyonlarını artırmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008). Takım kültürü içerisinde takım çalışmasına, saygıya, iletişime, güçlendirmeye ve öğrenmeye katkı sağlayan bilginin geliştirilmesine önem verilir. Bu kültür içerisinde takım üyeleri değişimi sahiplenir, farklı bakış açıları sunar ve problemleri açıkça tartışır. Takım üyeleri ortak amaçlarla yönlendirilir ve bilgiyi paylaşarak ve birbirlerinden öğrenerek birlikte etkili bir şekilde çalışır. Takım kültürü takım üyelerinin toplam katılımını destekler. Takım üyeleri arasında karşılıklı güven, önem ve destek vardır. Duygusal zekâyâ sahip takımların işbirlikçi kültür yaratmaları daha muhtemeldir. Bu nedenle, takım kültürü,

çalışanların birbirlerinin duygularını anlamalarına, göreve ve duruma karşı kendi duygularını düzenleyebilme yeteneklerine bağlıdır (Barczak vd., 2010).

Başarılı turizm işletmelerinin arkasındaki en önemli işgücü unsuru takım çalışmasıdır (Hussain vd., 2016: 38). Turizm sektörünün insan odaklı olması nedeniyle, müşteri, personel ve yönetici arasında yoğun bir ilişki vardır. Bu yoğunluk iletişim becerisi gerektirmektedir. Takım ruhuna sahip turizm işletmelerinde birimler arası iletişim daha kolay sağlanmaktadır. İlâveten, personel alımı için gazeteye ilan veren birçok turizm işletmesinin personel nitelikleri arasında ekip çalışmasına uyum yer almaktadır (Kozak ve Özdemir, 2013). Dolayısıyla turizm sektöründe aynı hedefe odaklanmış, aynı dili konuşan, bireysel başarıdan öte kolektif başarıyı kendine ilke edinmiş ve başkalarının başarısızlıkları ile kendisine kazanım sağlamayı düşünmeyen çalışanların bir araya gelmesi, takım kültürünün inşası ve işletme başarısı için büyük önem arz etmektedir (Bölük, 2015).

Turizm işletmelerinde takım verimliliğini etkileyen 5 unsurdan bahsedilebilir. Bu 5 unsur, hedefler, roller, iş süreçleri, iletişim ve çevresel etki olarak sıralanabilir. Öncelikle takım üyeleri ortak bir hedefe sahip olmalıdır. Takım kültürü bu hedeflerin farkında olmayı ve onu yönetebilmeyi gerektirir. Her birey takım içi rolünü bilmelidir. Takımdaki hedefleri ve rolleri bilen bireyler birlikte nasıl çalışmalarını gerektiğine ilişkin iş süreçlerini yönetebilmelidir. Diğer önemli bir unsur ise, takım üyeleri arası iyi ilişkilerin tahsis edilebilmesidir. İyi iş ilişkileri beraberinde kaliteli hizmet sunumu getirecektir. Ayrıca, organizasyon içi politika, prosedür ve sistemler takım verimliliğini destekleyebilir ya da engelleyebilir. Örnek olarak, bireysel ödül sisteminin takım yerine bireyi desteklemesi verilebilir (Aydın, 2018).

2.4. Takım Kültürü, Örtük Bilgi Paylaşımı

Örtük bilginin paylaşımı, bilgi dönüştürme yeteneğine sahip farklı bireylerin takım içerisinde bir araya gelmesi ile mümkündür (Huang ve Wang, 2002). Günümüz işletmeleri için, paylaşılan ortak vizyona ve karşılıklı dayanışmaya sahip takımlar oluşturmak, artık bir zorunluluk ve çalışanları bilgilerini paylaşma yönünde motive eden en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir (Özler ve Koparan, 2006). Takım kültürü, takım üyelerinin bilgilerini gönüllü olarak paylaşmalarına imkân tanıyarak bilgi paylaşımına destek vermektedir (Lin, 2007).

Takım çevresi iş tasarımı koordinasyon ve iş birliği gerektirir. Bu nedenle takımlar, iş ile ilgili problemlerinin çözümünden ve eylemlerin sonuçlarından takım olarak sorumludur. Bu sorumluluktan doğan takım başarısını sağlama istekliliği takım üyelerinin edinmiş oldukları bilgileri diğerleriyle paylaşmalarını gerektirir. Dahası, takım üyeleri arası etkileşim ve bağlılık, yakın ilişkilerin gelişiminin yanı sıra paylaşmaya isteklilik üzerinde de pozitif etki yapar. Birbirlerine bağlı olan çalışanlar ise işe ilişkin bilgilerini paylaşmakta tereddüt etmez (Cabrera vd., 2006). İlâveten, güven ve açıklık sağlayan takım kültürü, çalışanlar arası aktif bilgi paylaşımını destekler. Güvenilir davranış çalışanlar arası iletişim hızını güçlendirir ve böylece çalışanlar kişisel bilgilerini ve ilgilerini özgürce paylaşabilir. Güven ve sadakat ilişkileri aldatma, hilekârlığı ve başarısızlığı başkalarına yüklemeyi engeller. Yüksek düzeyde çalışan güveni iyi bilgi paylaşımına, paylaşılan hedeflere ve değişim maliyetinin azalmasına yol açar (Kim ve Lee, 2006).

Örtük bilgi paylaşımı örgüt üyeleri arası yoğun ve sosyal etkileşim gerektirir. Turizm işletmeleri ise sektörün emek yoğun özelliği gereği bu etkileşime imkân tanır (Hoarau, 2014).

Dolayısıyla turizm işletmelerinde takım içi oluşan sosyal etkileşim ve güven aynı zamanda bireylerin zihinlerinde ve sezgilerinde gizli olan örtük bilginin paylaşımı için de gereklidir. (Yang ve Wan, 2004: 595).

Takım kültürü ile örtük bilgi paylaşımı davranışı arası ilişki Sosyal Değişim Teorisi ile açıklanabilir. Teori, bireylerin karşılıklı beklenti ile sosyal değişim ilişkisine girdiklerini ileri sürmektedir. Buna göre birey, sahip olduğu örtük bilgisini diğer bireylerle paylaşırken hem bazı maliyetlere katlanır hem de bu paylaşımdan çeşitli faydalar da elde eder; Bilgi güçtür ve çalışanlar bu gücü kaybetme maliyetine girmek istemez. Terfi fırsatlarını ve sahip oldukları statülerini kaybetme endişesi taşır. Bazen de kendi bilgilerini çok değerli görür. Bu gibi nedenler çalışanlarca maliyet olarak algılanabilir (Bock vd., 2005). Paylaşım yolu ile mesleki tanınırlığı artırma, arkadaşlık bağlarını güçlendirme ve mesleğin gelişimine sağladığı katkının hazzı gibi unsurlar ise fayda olarak algılanabilir (Çetin ve Şentürk, 2016). Dolayısıyla takım kültürü bireyler arası sosyal değişim ilişkisini destekler ve bireyler takım kültürü içerisinde birbirlerinden fayda elde ettikleri için bilgi ve deneyimlerini daha kolay paylaşabilir.

Diğer taraftan bilgi güç olduğu için turizm endüstrisinde çalışanlar bilgiyi saklamak isteyebilir. Örneğin bir restoranın aşçısı gizli tarifini vermek istemeyebilir ya da sahip olduğu bilginin bir kısmını paylaşır (Hu vd., 2009). Bu noktada, güven ve işbirliğine dayalı bir örgütsel iklim (Yang, 2004) ile akıl hocalığı ve motivasyon programlarının (Yang ve Wan, 2004) uygulanması turizm işletmelerinde bilgiyi tutma eğilimine karşı alınabilecek önlemler arasında değerlendirilmektedir.

2.5. Takım Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı

Takım kültürünün egemen olduğu organizasyonlarda çalışanlar arasında biçimsel ve biçimsel olmayan sosyal etkileşim formlarında dahi iyi bir iletişim ortaya çıkar. Böylesi bir iletişim örgüt içi bağlılığı artırır, motivasyonu yükseltir. Artan bağlılık ve yükselen motivasyon ile birlikte çalışanların yenilikçi hizmet performansı da artar (Hussain vd., 2016). İlaveten, pozitif bir takım kültürü fikirlerin test edilmesine ve bazı alanlarda uygulanmasına katkı sağlayarak yenilik sürecini destekler (Ahmed, 1998; Drach-Zahavy ve Somech, 2001). Takım kültürünün güçlü olduğu işletmelerde, takım üyelerinin ortak beklentileri paylaşımları hem bireylerin hem de takımın yenilik performansını kolaylaştırır. Dahası, yenilikçilik için gerekli olan fikrin üretilmesi ve daha da geliştirilmesi ile yeni hizmetler başarılı bir şekilde uygulanabilir (Hu vd., 2009). Bu nedenle hizmet işletmelerinde takım kültürü yenilikçi davranış açısından önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Hussain vd., 2016).

Takım kültürü, aynı zamanda takım çalışanları arası güçlü bir iletişimin ve ortak bir motivasyonun varlığını gösterir. İletişimin olmaması ve çalışanların morallerinin düşüklüğü örgütleri verimsizliğe, rekabet edememeye ve karışıklığa götürür. Bu daha çok sert örgüt yapılarında görülür (Mohamed vd., 2004).

Bireysel beceri ve yeteneklere karşı takım düzeyinde sahip olunan bilgi, deneyim ve beceri daha yüksektir. Bu nedenle takım kültürünün yerleşmiş olduğu işletmeler yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli zorluklarla daha kolay mücadele edebilmektedirler. Ayrıca takımlar değişen olaylara ve müşteri taleplerine karşı daha duyarlı olduklarından, yeni bilgi ve değişimlere daha hızlı, doğru ve etkili bir şekilde adapte olabilmektedir. Takım içerisinde sağlanan karşılıklı destek, koordinasyon ve uyum çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik performansını artırmaktadır (Tepeci ve Onağ, 2013).

Diğer taraftan işletmelerde takım kültürünün yerleştirilmesi kolay değildir. Bu amaçla yola çıkan işletmelerden bazıları takım çalışması ile birlikte ortaya çıkan sinerjiden tam anlamıyla ve yeterince faydalanamamıştır. Güçlü bir enerji ve sinerji takım yenilikçiliği açısından büyük önem taşımaktadır. Takım kültürünü bünyelerine adapte edebilmeyi başaran işletmelerde ise en önemli çıktılardan biri yeniliklerdeki artış olmuştur (Özler ve Koparan, 2006).

Takım kültürü, takım üyelerini herkesin yararına destek olmada motive eder. Takım üyelerini birbirine bağlar (Okoe vd., 2016). Çalışanlar özellikle yeni ve karmaşık bir görev ile karşılaştıklarında, takım arkadaşlarının sağlanan destek çalışanların bilgilerini ve uzmanlıklarını diğerleri ile paylaşmalarını kolaylaştırır (Scott ve Bruce 1994). Eğer çalışan yanında bir görevi başarmak için kendisine destek olacak ve deneyimlerini paylaşacak birilerine sahip ise zorlukları başarmak ve yenilikçi olmak için güven elde eder. Yardımsever ve destekleyici iş arkadaşları ile çalışmak yenilikçi fikirlerin özgürce ve açıkça tartışılabildiği bir çevre yaratır. Böylece, örgüt içi yenilikçi davranış gelişir ve artar (Bani-Melhem vd., 2018).

2.6. Örtük Bilgi Paylaşımı, Yenilikçi İş Davranışı

Günümüz küresel ekonomisinde bilgi, yenilik ve gelişimin itici gücüdür (Zahra, 2015). Bilginin etkin kullanımı ve paylaşımı örgütlerin yenilik performansını artırmaktadır. Şöyle ki; bir işletmenin bilgiyi kullanma ve dönüştürme yeteneği onun hızlı problem çözme kabiliyeti ve yeni enformasyona hızlı tepki verme gibi örgütsel yenilikçilik düzeyini belirlemektedir. Diğer taraftan, yenilikçi projeler yapan işletmelerin bilgi toplayarak yeni ürün ve fikirler ürettikleri ve yenilik performanslarını artırdıkları görülmektedir. Özellikle bir işletmenin bilgiyi elde etme ve entegre etmedeki uzmanlığı o işletmeyi tek, nadir ve rakiplerince taklit edilmesi zor yapacak ve o işletmeye sürdürülebilir yenilik yeteneği kazandıracaktır (Lin, 2007).

Yenilikçi hizmet davranışında müşterilerin taleplerine ve değişen tercihlerine göre bilgi paylaşım davranışı uygulayarak hizmet vermek önem taşımaktadır (Hallin ve Marnburg, 2008). Eğer turizm işletmeleri bilginin açıkça nasıl en iyi şekilde ve ne kadar paylaşılabileceğini bilirse yenilikçi iş davranışını destekleyen bilgi paylaşımı davranış çabaları ile performanslarını büyük oranda artırabilir (Hu vd., 2009; Kim ve Lee, 2013). Bu yüzden çalışanların bilgi toplama ve yayma gibi bilgi paylaşım davranışlarının yenilik sürecini tetikleyerek yeni fikirlerin uygulanmasını desteklemesi önemlidir. Turizm işletmelerinde bilgi paylaşımı ile hizmet aksaklıkları önlenir ve maliyetler düşürülebilir (Hallin ve Marnburg, 2008; Yang ve Wan, 2004). Dahası bilgi paylaşımı çözüm üretme ve verimlilik noktasında örgütsel yeteneği maksimize etmek için fırsatlar yaratır ki bu işletmeye yenileşme sağlayan rekabet avantajı kazandırır (Işık ve Aydın, 2016a: 86). Diğer taraftan, yüksek düzeyde bilgi paylaşımı çalışanların öğrenme sürecini destekler ve böylece bireysel yaratıcı becerilerin artması sağlanır. Çeşitli kaynaklardan değişik uzmanlıkları bir araya getirmek yaratıcı iş destekler. Dolayısıyla, uzmanlığa sahip farklı bireylerin entegrasyonu yaratıcı iş düzeyini artırmaktadır (He vd., 2013).

Masrek ve arkadaşlarına (2014) göre, ürün ve süreç yenilikleri için bilgi yaratımı gerekir. Bilgi yönetimi faaliyetleri, yeniliği geliştirerek işletmelere değer katar (Esterhuizen vd., 2012). Bock ve Kim (2002), bilgi paylaşımının bilgi yönetiminin zorunlu bir süreci olduğunu ifade eder. Bir bireyin diğerine yardım etmek istemesinin yanında, birey diğerinden bir şey öğrendiğinde bilgi paylaşımı oluşur ve bu da yeni yeteneklerin gelişimini sağlar (Yang, 2010).

Son yıllarda yapılan bazı çalışmalar (Bouncken, 2002; Hallin ve Marnburg, 2008; Hu vd., 2009; Yang, 2010), turizm sektöründe bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımının yenilik, yenilikçilik, hizmet yeniliği davranışı, hizmet kalitesi ve organizasyonel verimliliği artırdığını ve desteklediğini kanıtlar niteliktedir. Örneğin Yang (2010), çalışanların bilgilerini paylaşmalarının organizasyonel verimliliği artıracağını ifade etmektedir. Bouncken (2002)'a göre, turizm endüstrisi çalışanlarının koordinasyonu ve ortaklaşa yaratma düşüncesine sahip olmaları müşteri memnuniyeti ve daha iyi hizmetin sağlanması açısından önemlidir. Benzer şekilde Magnini (2008)'de bilgiye dayalı ekonomik çağda, turizm işletmelerinin çalışan yenilikçi hizmet davranışını desteklemek için bilgi paylaşımına daha fazla önem vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Yeni bilgi, yaratıcı aktivitelerin ortaya çıkmasına destek vererek yeniliğin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Chen ve Cheng, 2012). Hu ve arkadaşlarının (2009) Taiwan otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada çalışanlar arası bilgi paylaşım davranışı ve yenilikçi hizmet davranışı arasında güçlü ve önemli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayazlar (2012) tarafından Kuşadası'nda faaliyet gösteren otel işletmelerinde bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin hizmet yeniliği performansı üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmada çalışanlar arası bilgi paylaşımının hizmet yeniliği performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öte yandan turizm işletmelerinin emek-yoğun olmalarının yanı sıra, hizmetin kendine özgü yapısının bir sonucu olarak bilgi, özellikle de örtülü bilgi turizm işletmelerinde yeniliğin, verimliliğin ve rekabetçiliğin ana faktörüdür (Yılmaz, 2009). Bu açıdan değerlendirildiğinde bireyler, bilgilerini paylaşırken enformasyonu diğerlerine basitçe ulaştırmak için detaylandırma, birleştirme ve alıcılar için açık ve anlaşılır bir forma dönüştürme yoluna gider. Böylece, bilgiyi paylaşanlar yenilik için kapasitelerini geliştirirler (Radaelli vd., 2014). Bir organizasyon, yaratıcı sezgi üretme yeteneği olan bir bireyin örtük, kişisel bilgisi ile paylaşılan açık bilgi arasında dönüşüm yolu ile yeni bilgi elde edebilir. Bu da işletmeler için yeni ürün ve yenilik başlatmaktır (Tseng, 2010). Ayrıca, ikili ilişkilerde ve ağ ilişkilerinde yer alan örtük bilgi bireylerin zihinlerinde yaşar ve taklit edilmesi zordur. Bu yönü ile de sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde gerekli olan yenilikçiliği sağlar (Cairó Battistutti ve Bork, 2017). Benzer şekilde Wang ve Wang, (2012)'da örtük bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Huang ve Wang, (2002)'a göre bilgi dönüştürme yeteneklerinin heterojen olması yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, farklı düzeylerde bilgi ve uzmanlıklara sahip bireylerin bilgilerini birbirleriyle paylaşmaları yenilikçi ürünlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Turizm işletmeleri de farklı bölümlerdeki çalışanları açısından heterojen bir yapı göstermektedir. Dolayısıyla turizm işletmelerinde örtük bilginin hem açık bilgiye ve hem de tekrar örtük bilgiye dönüşümü yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Aydın, 2018).

2.7. Örtük Bilgi Paylaşımının Aracı Rolü

Yenilikçi hizmet davranışının güçlü bir takım kültürü içerisinde gelişmesinin en önemli nedeni olarak bu kültürün bilgi paylaşımını kolaylaştırması gösterilmektedir (Hu vd., 2009). Bilgi paylaşımı karmaşık bir süreçtir ve çalışanlar bazen zihinlerinde olan örtük bilgilerini paylaşmak istememektedir. Takım çevresi ise bireyin grup içi algı, davranış ve tutumunu etkilemektedir. Birey böylece içerisinde bulunduğu sosyal çevreye karşı duyarlı hale gelmekte

ve ait olduğu takımın normlarına uymakta tereddüt etmemektedir. Sonuç olarak da hiçbir zorlama olmadan bilgisini diğerleriyle paylaşmaktadır (Xue vd., 2011).

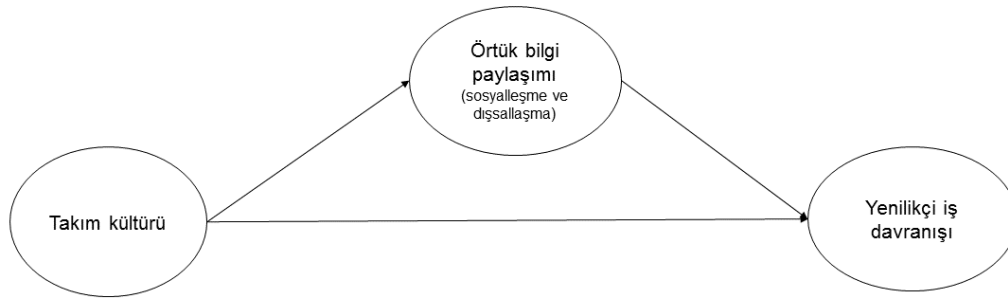
Yeni fikirler ve yeni kavramlar çoğunlukla insanların yüz yüze etkileşimde buldukları ve fikirlerini paylaştıkları grup eylemlerinden doğmaktadır (Islam vd., 2017). Diğer bir deyişle, işletmelerin yenilik yeteneklerinin artabilmesi için çalışanların bilgiyi toplamaya ve onu paylaşmaya istekli olmaları gerekmektedir (Işık ve Aydın, 2016a: 83). Çalışanların bu yönde bir davranış göstermelerinin sağlanmasında ise takım kültürü önemli bir motivasyon unsuru olarak görülmektedir (Hu vd., 2009; Molose ve Ezeuduji, 2015).

Takım kültürü, aynı zamanda takım çalışanları arası güçlü bir iletişimin ve ortak bir motivasyonun varlığını gösterir. İletişimin olmaması ve çalışanların morallerinin düşüklüğü örgütleri verimsizliğe, rekabet edememeye ve karışıklığa götürür. Bu daha çok sert örgüt yapılarında görülür. Farklı bölümlerden farklı düzeylerde çalışanların olduğu karşılıklı fonksiyonel takımlarda ise daha yumuşak bir yönetim anlayışı hâkimdir. Böylesi bir anlayış takım içi problemlerin çözümünü kolaylaştırmakta, bilgi üretimini desteklemekte ve yenilikçi üretim anlayışını geliştirmektedir (Mohamed vd., 2004).

3. SONUÇ

Turizm işletmeleri, rekabetin yoğun olarak yaşandığı karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedir. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme eğilimleri turizm işletmelerini etkilemektedir. Müşteri tercihleri ve beklentileri sürekli değişmektedir. Turizm işletmeleri için müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak artık daha da zordur. Tüm bu zorluklar turizm işletmelerini yenilikçi olmaya yöneltmektedir. Teknolojik yenilikler rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Bireysel yenilikler ise aksine kopyalanması zordur. Turizm işletmelerinin emek yoğun özelliği bireysel yenilikçi davranışı daha önemli yapmaktadır. Dolayısıyla başarılı olmak ve bu başarıyı sürdürülebilir kılmak isteyen turizm işletmeleri için teknolojik yeniliklerin ötesinde bireysel yenilikçi davranışın geliştirilmesine yönelik çaba gösterilmesi yöneticilerin dikkate alması gereken bir husustur.

Mevcut literatürde çeşitli çalışmalar yapılmakla birlikte, bu çalışmada yenilikçi iş davranışının takım kültürü ve bilgi paylaşımı ile ilişkilendirilerek ele alındığı örtük bilginin göz ardı edildiği görülmektedir (Hussain vd., 2016; Molose ve Ezeuduji, 2015; Hu vd., 2009). Dolayısıyla bu çalışmada takım kültürü, örtük bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları ilgili literatürde Aydın (2018) tarafından geliştirilen modeli destekler niteliktedir. Söz konusu model Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Bu modele göre, turizm işletmelerinde bireyler arası örtük bilgi paylaşımı yenilikçi iş davranışını desteklemektedir. Bireyler çoğu zaman statü kaybı ve karşısındakinin bilgisine güvenmeme gibi gerekçelerle bilgi saklama eğilimi gösterirler. Bu nedenle örtük bilgi paylaşımı zor bir süreçtir. Paylaşımın imkân veren bir ortam bu süreci kolaylaştırabilmektedir. Takım kültürü üyeler arasında bağlılık, dostluk, karşılıklılık ve güven duygularını geliştirmesi yönüyle bu ortamı sağlayarak örtük bilgi paylaşımını desteklemekte ve böylece bireylerin yenilikçi yönlerini geliştirmeleri sağlanmaktadır. Takım kültürü ayrıca bireyleri motive ederek ve güçlendirerek yenilikçiliğe yöneltmektedir. İşbirliği, örgütsel destek ve bağlılığa dayalı olan takım kültürü örgüt içi bilgi paylaşımının en önemi destekçisi olarak görülmektedir. Takım üyeleri arası kaliteli bir ilişki yok ise bilgi paylaşımı mümkün olmayacaktır. Takım üyeleri arası güçlü bir ilişki bağlılığın artmasını sağlayacak ve böylece takım üyelerinin iş ortamında deneyimlerini ve yeni fikirlerini diğer üyelerle paylaşma isteği artacak (Hu vd., 2009).

Özetle, turizm işletmelerinde bireysel yenilikçi iş davranışı sürekli değişen müşteri taleplerini karşılamak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli görülmektedir. Örtük bilgi paylaşımı ve takım kültürü yenilikçiliğin en önemli itici gücü olarak görülmektedir.

Her departman yöneticisi sahip olduğu örtük bilgisini hem kendi departmanının çalışanları ile hem de diğer departmanların yöneticileri ile paylaşarak yeni, kullanışlı fikirler üretme ve yeni mal/hizmet geliştirme sürecine katkı sağlayabilmektedir. Diğer taraftan takım kültürü üyeleri arası bağlılık, güven ve güçlü bir iletişim sağlaması yönüyle yeni fikir ve ürünlerin gelişimini hızlandırmaktadır. Ayrıca bu örtük bilgi paylaşımını da kolaylaştırmaktadır.

Araştırma sonucunda hem turizm literatürüne hem de hem de turizm yöneticilerine çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler teorik ve pratik katkılar olarak iki alt başlık halinde değerlendirilebilir.

3.1. Teorik Katkılar

Bu çalışma turizm işletmeleri için stratejik öneme sahip olan örtük bilgi paylaşımını dikkate alan sayıda çalışmadan biridir (Avdimiotis, 2019; Rao vd., 2018). Bu yönüyle mevcut çalışmaların kapsamını ve önemini ortaya koymaktadır. Örtük bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışını nasıl etkilediği açık değildir. Bu çalışmada bu boşluğu doldurmak amacıyla otel işletmelerinde takım kültürü ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde örtük bilgi paylaşımının aracılık rolüne vurgu yapan bir model geliştirilmiş ve test edilmiştir. Bu model daha sonra benzer değişkenleri konu edinecek çalışmalara da yol gösterecektir. Ayrıca bu model takım kültürünün ve örtük bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışını doğrudan pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç önceki çalışmaların sonucunu genişletmektedir. İlaveten bu çalışmanın sonuçları diğer çalışmalardan farklı olarak örtük bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışını desteklediğini ve bunda da takım kültürünün örtük bilgi paylaşımını kolaylaştırmasının önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Bu yönü ile bu çalışma otel işletmelerinde örtük bilgi paylaşımının öneminin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışma bu yönüyle de benzer çalışmaların (Hussain vd., 2016; Hu vd., 2009) kapsamını genişletmekte ve o çalışmalarda göz ardı edilen unsurları ortaya çıkarmaktadır.

3.2. Pratik Katkılar

Yenilikçi hizmet geliştirme sürecinde takım kültürünün önemini kavrayan turizm işletmeleri rekabette bir adım öne çıkacaktır. Bu süreci iyi yöneten turizm işletmeleri müşterilerini memnun ederek sadık müşteriler kazanacaktır. Bu da işletmenin uzun dönem karlılığını artıracaktır. Turizm işletmeleri değişen müşteri profiline istek ve ihtiyaçlarına daha kolay cevap verecektir. Turizm işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetler rakiplerce kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Sahip olduğu örtük bilgisini kullanarak yeni bir örtük bilgi elde eden birey ve takımlar daha yenilikçi hizmetler üretebilecek ve bu yeni bilgi ile ortaya çıkan yeni hizmet rakiplerce kopyalanamayacaktır. Bu da o işletmeyi rakiplerine göre daha başarılı yapacaktır. Takım çalışmasına ve bilgi paylaşımına önem veren turizm işletmelerinde içsel motivasyon yükselecek, mutlu olan çalışanın verimliliği artacaktır.

Yenilik, mikro ve makro ölçekte büyümenin temel iticü güçlerinden birini oluşturmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinin temel görevlerinden biri de yenilikçiliğin sürdürülebilirliğini sağlamak olmalıdır. Bunu başarmanın yolu bilginin işletme bilgi depolarında saklanarak kurumsallaşmasıdır (Yang, 2008). Bu noktada turizm işletmelerinde bölüm yöneticileri sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini paylaşarak açık bir forma dönüştürmesi için teşvik edilmelidir. İşletme içi yenilik ve yaratıcılık süreçlerini destekleyen ve belli noktalarda hata toleransı olan işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Uzkurt, 2012). Dolayısı ile turizm işletmeleri yöneticileri çalışanlarının belli noktalarda hata yapmalarını hoş görmeli ve çalışanlarını yenilik konusunda cesaretlendirerek teşvik etmelidir.

Turizm işletmeleri katılımcı bir yönetim tarzını benimsemeli ve mal ve hizmet üretiminde ve sunumunda çalışanlarının fikir ve önerilerini dikkate almalıdır. Zira mekanik, sıkı denetim sisteminin görüldüğü, yüksek hiyerarşinin var olduğu ve standartlaştırma ve uzmanlaşmanın yoğun olduğu örgütlerin yenilik becerilerinin genel olarak gelişmediği görülmektedir. Bunun aksine, organik örgüt yapılarının daha yenilikçi oldukları görülmektedir (Demirci, 2012: 12). Bilgisizliğin maliyetinden kurtulmak isteyen turizm işletmeleri, çalışanlarını bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılması konusunda eğitmelidir. Bunun için hizmet içi eğitim programları verilebilir.

Yenilikçi örgüt oluşturmak yenilikçi bir kültür gerektirir. Yenilikçi bir işletme kültürü içerisinde yenilikçiliği destekleyen bir yönetim yanında yenilikçi bireylere ve takım çalışmasına da ihtiyaç vardır (Uzkurt, 2012: 76). Bu nedenle turizm işletmeleri yöneticileri, yenilikçi bir vizyona sahip olmalı ve takım çalışmasını destekleyen bir kültür inşası için çaba göstermelidir.

İlaveten, çoğu araştırmacı ve uygulayıcı, bir organizasyondaki bilginin büyük bir bölümünün örtük biçimde olduğu konusunda hemfikirdir (Suppiah & Sandhu, 2011). Bu çalışma, takım kültürünün örtük bilgi paylaşımını desteklemedeki rolüne vurgu yapmaktadır. Bu yönüyle otel yöneticilerine, işbirliğini destekleyen bir ortam oluşturmaları ve çalışanlarının yeteneklerini sürekli takdir etmelerini önermektedir. Otellerin, çalışma hayatlarının her alanında ekip çalışmasını ve bilgi paylaşımını desteklemek için tüm departmanlarında çalışanlarını eğiten eğitim programları yürütmeleri önerilir. Yöneticilere, açık ve özgür iletişimin olabilmesi için akranları ve astları arasında sağlıklı bir ilişki geliştirmeleri tavsiye edilir.

KAYNAKLAR

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
- Al-Ababneh, M. M. (2014). Employees' service innovation behaviour and new service development in four-and five-star hotels. *International Journal of Tourism ve Hospitality Reviews*, 1(1), 19–32.
- Alzyoud, S., Partington, S. N., Mitchell, C., ve Tom-Dieck, D. (2017). "Employee Innovation in the Hospitality Industry: the Mediating Role of Psychological Safety". In: *Council for Hospitality Management Education (CHME'17)*, 16 May 2017 - 19 May 2017, Aalborg, Denmark.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi: Temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Avdimiotis, S. (2019). Emotional intelligence and tacit knowledge management in hospitality. *J. Herit. Serv. Mark.* 5, 3–10.
- Ayazlar, G. (2012). *Otel işletmelerinde örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansına etkisi: Kuşadası 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Aydın, E. (2018). *Takım kültürü, yenilikçi iş davranışı ve örtük bilgi paylaşımı ilişkisi: Türkiye'de otel işletmeleri üzerine bir uygulama*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., ve Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601–1620.
- Baradarani, S., ve Kilic, H. (2017). Service innovation in the hotel industry: Culture, behavior, performance. *Service Industries Journal*, 2069, 1–28.
- Barczak, G., Lassk, F., ve Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332–345.
- Bock, G., Zmud, R. W., Kim, Y., ve Lee, J. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management*, 29(1), 87–111.
- Bouncken, R. B. (2002). Knowledge management for quality improvements in hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality ve Tourism*, 3(3/4), 25–59.
- Bölük, H. Takım Çalışması, (2018, 6 Eylül). Erişim adresi: <http://www.turizmdebusabah.com/yazarlar/takim-calismasi-huseyin-boluk-75524.html>

- Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 165–173.
- Bulut, Ş., Zorlu, Ö., ve Avan, A. (2016). İşletmelerde Örtük Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Termal Oteller Örneği. O. Bahar (Ed.), *17. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss. 811–822) içinde. Muğla: Detay Yayıncılık.
- Cabrera, Á., Collins, W. C., ve Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245–264.
- Cairó Battistutti, O., ve Bork, D. (2017). Tacit to explicit knowledge conversion. *Cognitive Processing*, 18(4), 461–477.
- Ceylan, A., ve Özbal, S. (2005). A study in banking about the relationship between the fairness perceptions and the innovative work behaviour. *Journal of Political Sciences*, 32, 167–184.
- Ceylan, C. (2013). Algılanan bağlılık tabanlı insan kaynakları sisteminin algılanan gelişim kültürü ve yenilikçi iş davranışına etkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(1), 42–58.
- Chen, W. J., ve Cheng, H. Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468–476.
- Çetin, A., ve Şentürk, M. (2016). An examination of knowledge sharing behavior in the context of the theory of planned behavior and social exchange theory: An empirical investigation on dermatologists. *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 241–256.
- De Jong, J., ve den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- De Jong, J., ve Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189–212.
- Demirci, A.E. (2012). Temel kavramlar. In C. Uz Kurt ve A. E. Demirci (Eds.), *Yenilik Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Dörner, N. (2012). *Innovative work behavior: the roles of employee expectations and effects on job performance*. (Unpublished doctoral dissertation), University of St.Gallen, Bamberg.
- Drach-Zahavy, A., ve Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(2), 111–123.
- Hallin, C. A., ve Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366–381.
- He, W., Cho, V., Qi, C., Xu, X., ve Lu, F. (2013). Linking knowledge sharing and employee

- creativity: Decomposing knowledge mode and improving the measure of tacit knowledge sharing. *PACIS 2013 Proceeding*, 219.
- Hoarau, H. (2014). Knowledge acquisition and assimilation in tourism-innovation processes. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(2), 135–151. 9
- Hu, M. L. M., Horng, J. S., ve Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41–50.
- Huang, J., ve Wang, S. (2002). Knowledge conversion abilities and knowledge creation and innovation : A new perspective on team composition. *Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*, (pp.1–18). Athens: Athens Laboratory of Business Administration.
- Hussain, K., Konar, R., ve Ali, F. (2016). Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behaviour in hotel services: A PLS approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 35–43.
- Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2017). The role of technology and socialization in linking organizational context and knowledge conversion: The case of Malaysian Service Organizations. *International Journal of Information Management*, 37(5), 497–503. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.06.001>
- Işık, C., ve Aydın, E. (2016a). Bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkisi: Ayder yaylası konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 5(2), 75–103.
- Işık, C., ve Aydın, E. (2016b). Konaklama işletmeleri çalışanlarının yenilikçi iş davranışı düzeylerinin belirlenmesi: Ayder Yaylası örneği *Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 17–30.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort—reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 287–302.
- Kesken, J., Soyuer, H., Çapraz, B., Kelgokmen İlic, D., Ayyıldız Ünnü, N. A., Kocamaz, M., ... Koçak, A. (2014). Çalışanlar perspektifinden inovatif iş davranışının belirleyicileri: izmir ilindeki öncelikli sektörlerle ilişkin bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(4), 25–48.
- Kim, S., ve Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(June), 370–385.
- Kim, T. (Terry), ve Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 324–337.
- King, C. A. (1995). What is hospitality. *International Journal of Hospitality Management* 14(3/4), 219–234.
- Kleysen, R. F., ve Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296.

- Kocabacak, A., ve Ertürk, E. (2013). Otel işletmelerinde yeniliğin önemi. M. Mesci ve Ö. Bozkurt (Ed.), *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi* (ss. 1–22) içinde. İzmir: Sidas Medya Ltd.Şti.
- Kozak, M. A., ve Özdemir, C. (2013). Evaluating the concept of talent in the context of operational staff in hotel management. *Journal of Travel and Hospitality Management*, 10(1), 6–19.
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
- Masrek, M. N., Yusof, N. I., Noordin, S. A., ve Anwar, N. (2014). The relationship between knowledge conversion abilities and academic performance. *International Conference on Information Society*. (pp. 128–133), London: IEEE.
- Mohamed, M., Stankosky, M., ve Murray, A. (2004). Applying knowledge management principles to enhance cross-functional team performance. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 127–142.
- Molose, T., ve Ezeuduji, I. O. (2015). “Knowledge sharing , team culture , and service innovation in the hospitality sector : The case of South Africa”. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(1), 1–16.
- Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N., ve Radaelli, G. (2012). Intellectual capital and innovative work behaviour: Opening the black box. *International Journal of Engineering Business Management*, 4(1), 1–10.
- Nonaka, İ. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., ve Konno, N. (1998). “The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation”. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nonaka, I., ve Toyama, R. (2003). “The knowledge-creating theory revisited : “Knowledge creation as a synthesizing process”. *Knowledge Management Research ve Practice*, 1, 2–10.
- Okoe, A. F., Boateng, H., ve Mensah, T. D. (2016). The effects of job satisfaction, employee commitment, workplace friendship and team culture on service recovery performance. *Management Science Letters*, 6, 713–722.
- Özler, D. E., ve Koparan, E. (2006). Takım Performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 8, 1–29.
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., ve Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400–414.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., ve Sardessai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142–150.

- Reuvers, M., van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., ve Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244.
- Rao, Y.; Yang, M.; Yang, Y. (2018). Knowledge Sharing, Organizational Learning and Service Innovation in Tourism. *J. Serv. Sci. Manag.* 11, 510–526
- Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior : A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Seçgin, G. (2010). *Bilgi yönetiminde bilgi dönüştürme ve SECI modeli*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Fatih üniversitesi, İstanbul.
- Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N., ve Lee, S. H. (2016). Does team culture matter? roles of team culture and collective regulatory focus in team task and creative performance. *Group and Organization Management*, 41(2), 232–265.
- Sönmez, B., ve Yıldırım, A. (2014). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin yenilikçi davranışları ve yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerin belirlenmesi: Niteliksel bir çalışma . *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(2), 49–59.
- Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture’s influence on tacit knowledge-sharing behaviour Organisational. *Journal of Knowledge Management J*, 15(3), 462–477. <https://doi.org/10.1108/136732711111137439>
- Şimşek, M. Ş., ve Çelik, A. (2013). *İşletme yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tekin, Y., ve Durna, U. (2012). “Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 93–110.
- Tepeci, M., ve Onağ, O. (2013). Ulusal bir otel zincirinde ekip kültürü ve bilgi paylaşımının hizmet yeniliği performansına etkisi. K. Karamustafa (Ed.) içinde. *14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 959–979). Kayseri: Detay Yayıncılık.
- Töremen, F., ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), 33–47.
- Töremen, F., ve Pekince, D. (2011). Örgütsel öğrenmede grup dinamizmi: Öğrenen takımlar. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 389–406.
- Tseng, S. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269–284.
- Turgut, E., ve Begenirbaş, M. (2013). Çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Science Journal of Turkish Military Academy*, 23(2), 101–124.
- Uzkurt, C. (2012). Yenilik çeşitleri ve yeniliğin yayılması. C. Uzkurt ve A. E. Demirci (Ed.), *Yenilik Yönetimi* (ss. 17–35) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Wang, Z., ve Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert*

Systems with Applications, 39(10), 8899–8908.

- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299–312. <https://doi.org/10.1108/13673271111119709>
- Yang, J. Te. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 42–52.
- Yang, J. Te, ve Wan, C. S. (2004). “Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation”. *Tourism Management*, 25(5), 593–601.
- Yang, J. Te. (2008). Individual attitudes and organisational knowledge sharing. *Tourism Management*, 29(2), 345-353.
- Yılmaz, İ. A. (2009). *Ağırlama işletmeleri yöneticilerinin bilgiye ve bilgi yönetimine yönelik yaklaşımları: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Zahra, S. A. (2015). Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: the role of entrepreneurial hubs. *Small Business Economics*, 44(4), 727–735.
- Zaim, H., ve Seçgin, G. (2012). Bilgi yönetiminde bilgi dönüştürme ve SECI Modeli: Hizmet sektöründe bir alan araştırması. *İstanbul üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 1–12.
- Zorlu, Ö. (2013). *Bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisi: Zincir otel işletmelerinde bir araştırma*. (yayınlanmamış doktora tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.