

## ÖRGÜTLERDE YARATICILIK VE İNOVASYONUN ARTIRILMASINA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

**Canan Muter Şengül**

Anadolu Üniversitesi

Yrd.Doç.

Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yunus Emre Kampüsü Eskişehir  
cm@anadolu.edu.tr

### Türkçe Özet

Yaratıcılık kavramı örgütsel davranış yazınında yerini bulmuş ve önemi gittikçe artan bir kavramdır. Farklılık ve hızın ön plana çıktığı günümüzde yaratıcılık, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlarken onların devamlılığına da katkıda bulunmaktadır. Örgütlerde yaratıcılığın hayata geçirilmiş hali olan inovasyonla ilgili süreçler de yaratıcılıkla paralel şekilde ortaya çıkmaktadır.

Mevcut çalışmada bu kavramlar, yazın taraması yapılarak birey-grup-örgüt üçgeni bağlamında ortaya konulmaktadır. Bağlamsal olarak birbirini tamamlayıp birbiriyle çelişebilen bu üç boyutun incelenmesi ile her birinde ön plana çıkan unsurların karşılaştırılması imkanının sağlanması amaçlanmaktadır. Bunu yaparken geçmişten günümüze uzanan başlıca araştırmalar incelenerek en çok vurgulanan ve ön plana çıkan olgular konu edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yaratıcılık, İnovasyon, Örgütsel davranış, Grup davranışı

**Alan Tanımı:** Örgütsel Davranış

### İngilizce Özet

## CREATIVITY IN ORGANIZATIONS AND INNOVATION INCREASING APPROACHES

Creativity is a concept which took its place in the organizational behavior literature and which grow in importance. Nowadays where difference and rapidity

are two rising values, creativity is essential for the organizations in order to have competitive advantage and continuity in the market. The process related to innovation, the actualized version of creativity, appears in line with creativity.

This paper reviews the theory of creativity and innovation in the scope of person-group-organizational context. It is aimed toward examining those three dimensions which fulfill and conflict with each other depending on the context to provide the opportunity to compare essential elements of one and all. Through doing this, main researches throughout the timeline are reviewed and the concepts the most emphasized and stressed are revised.

**Keywords:** Creativity, Innovation, Organizational behavior, Group behavior

**JEL Code:** L29

## 1. GİRİŞ

Yaratıcılık, önemi her alanda gittikçe artan bir hızla vurgulanan en değerli katma değerlerden biridir. Onu değerli yapan, çıktısının hem yeni hem kullanışlı olmasıdır. Zira yaratıcılık ile ilgili yapılmış tanımların tümünde vurgulanan nokta; yaratıcı çıktının yeni/orijinal olması ve belirli bir iş veya alanın gereklerini karşılamasıdır (Eysenck, 1972, Runco & Jaeger, 2012; Sternberg & Lubart, 1995). Yaratıcı edimler, insan zihninde bilişsel süreçlerden geçerek gerçekleşen karmaşık bilişsel faaliyetlerdir. Bu bilişsel faaliyetlerde bireyler yaratıcı problem çözme aşamasında, sınırlı olan kaynakları tüketmeye istekli olup olmadıkları konusunda bilinçli bir karar vermektedirler.

Yeni ve orijinal bir ürünün ortaya koyulması yaratıcı düşünme yetisi ile mümkün olurken; alana ait kısıtların ve gereklerin karşılanması ancak o alana ait bilgi birikimi ile mümkün olmaktadır. Bu demektir ki yaratıcılık için belirli bir bilgi birikimi ve bu birikimi işleyecek yetenek gerekmektedir.

Daha geniş açıdan bakıldığında yaratıcılık, bireysel, grup veya örgütsel düzeyde gerçekleşebilen bir performans çıktısıdır. Örgütsel bağlamındaki yaratıcılık, problemlerin çözümü ve çevredeki fırsatlardan yararlanma amacıyla yeni ve işlevsel fikirlerin üretimini ifade etmektedir (Amabile, 1988). Geleneksel örgütlerden modern örgütlere geçişle birlikte klasik yöntemler yerini esnek uygulamalara bırakmıştır. Bununla birlikte çoğu işletmede yaratıcılık ile ortaya

konulan inovasyon kapasitesi, başarının belirleyicisi haline gelmiştir. Yaratıcı problem çözümlerinin yeni ürün, süreç veya servisler üretmek için kullanılması inovasyonu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bir çizim yaratıcı olabilirken bu çizimin hayata geçirilmesi inovasyona işaret etmektedir. Buna göre yaratıcılık inovasyonun tek değil ama önemli bir ön koşulu durumundadır. (Mumford vd., 2012). Ford'a göre ise (1996) yaratıcılık, inovasyon sürecini, çıktıları ve inovasyon üretimi boyunca ortaya çıkan problemlerin çözüm sürecini etkileyen ayrılmaz bir bileşendir.

## **2. ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞI VE İNOVASYONU TETİKLEYEN FAKTÖRLER**

Yaratıcılık ve inovasyon gerek birey gerek grup gerekse örgütsel bağlamda farklı kaynaklardan beslenip, farklı şekillerde etkilenmektedirler. Bireysel düzeyde olumlu etkide bulunan bir faktör örgütsel düzeyde kaosa neden olabilir. Ya da tam tersi olarak örgütsel düzeyde sinerji yaratan bir faktör bireysel düzeyde kilitlenmelere neden olabilir. Bu çelişkinin bir örneği olarak kontrol ve yönlendirme verilebilir. Örgütsel bağlamda sınırlar yaratıcılık ve inovasyon üzerinde olumlu etkide bulunurken; bireysel düzeyde yaratıcı kişilerin otonomiye aradığı bilinmektedir (Feist, 1999). Grup düzeyinde ise işbirliği ve uyumun yaratıcılık üzerindeki olumlu etkisi bulunurken (Kessler&Chakrabarti, 1996) bu durum bireysel düzeydeki otonomi arayışıyla çalışmaktadır. Bu nedenle yaratıcılığın her düzeyde ayrıntılı olarak incelenmesi ve bu konuda farkındalığın geliştirilmesi önemlidir.

### **2.1. Birey Düzeyindeki Faktörler**

Çalışan yaratıcılığı, ürün, servis veya süreçler ile ilgili yeni ve değerli fikirlerin üretilmesi, tanıtımı ve uygulanmasını içermektedir (Zhou & Shin, 2003). Yaratıcılığın bileşen kuramında Amabile (1988:128) kişilerde yaratıcılığı artıran özellikleri; kişilik özellikleri (problem çözücü, sebatkar, meraklı, enerjik, dürüst), içsel motivasyon (içsel yönelimli, işin kendisinden heyecan duyan, hevesli, problemin zorluğundan zevk alan, yaptığı işe önem veren, üzerinde çalıştığı fikre inanan), özel bilişsel beceriler (genel problem çözme becerisi, belirli bir alana yönelik özel yetenek), risk alabilme (sıradışı, zorlukları seven, risk almaya ve

farklı yöntemler denemeye eğilimli), konuyla ilgili uzmanlık (yetenek, deneyim, belirli bir alana yönelik bilgi birikimi), grubun özellikleri (grubu oluşturan tek tek kişilerin zihinsel, kişisel ve sosyal becerilerinden doğan sinerji), sahip olunan farklı deneyimler (farklı farklı alanlara yönelik bilgi birikimi ve deneyim), sosyal beceriler (diğerleriyle iyi iletişim kurabilme, iyi bir dinleyici ve takım oyuncusu olabilme, diğerlerinin fikirlerine açık olma), zeka düzeyi (genel zeka seviyesinin yüksek olması), önyargılardan veya deneyimden bağımsız saf bakış açısı (alandaki yeni olma, bir şeyleri yaparken alışıldık ve geleneksel yolların neden olduğu önyargılara kapılmamak) olarak sıralanmaktadır.

Guilford (1957) yaratıcılığın, çok boyutlu zekanın bir parçası olduğunu söylemiş, yaratıcılığa yönelik olarak yakınsak (convergent) ve iraksak (divergent) düşünce yapılarını tanımlamıştır. Yakınsak düşünce tek ve doğru sonuca varmayı amaçlayan düşünceyken; iraksak düşünce bir konuyla ilgili birden fazla seçenek ortaya konulmasını ifade eder. Dolayısıyla yaratıcılık söz konusu olduğunda özellikle iraksak düşünce üzerinde durulmaktadır.

Iraksak düşünceyi yordayan önemli faktörlerden biri kişiliktir. Beş faktör kişilik kuramı açısından bakıldığında; yaratıcı kişiler, deneyimlere açık (McCrae&Costa, 1987; Feist, 1998; Zenasni vd., 2008) ve belirsizliklere karşı toleranslıdırlar (Sternberg&Lubart, 1995; Zenasni & Lubart, 2008). Deneyimlere açıklık; yeni fikirlerin üretimine eşlik eden merakı, kavrama yeteneğini, keşfe yönelik bilgi işleme sürecini tetiklemektedir (McCrae & Costa, 1997).

Amabile ve Kramer'a göre (2011), bireylerin yaratıcı düşünme becerilerini değerlendirirken, onların sorunlar ile başa çıkma konusundaki esnekliklerini ve hayal güçlerini ne kadar kullandıklarını da göz önüne almak gerekmektedir.

Mumford vd. (2012) yaratıcılık ve inovasyonun bireysel düzeyde, yaratıcı problem çözme becerisinin yanı sıra deneyim, beceriler ve motivasyondan da etkilendiğini belirtmiştir. Woodman vd. (1993), örgütsel yaratıcılık modelinde; kişilik, bilişsel faktörler, içsel motivasyon ve bilginin örgütlerdeki yaratıcılığı etkilediğini söylemektedirler. Ford ise (1996) kendi modelinde, anlamlandırma (çevredeki uyaranları içsel bir süzgeçten geçirerek problemleri tanımlama), motivasyon ve bilgi/beceri faktörlerini vurgulamıştır. Amabile ve Kramer (2011) aynı şekilde, yaratıcılığın her bireyde uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve motivasyon olmak üzere üç bileşenin birer fonksiyonu olarak geliştiğini söylemektedir.

Lubart vd. (2003) yaratıcılıkla ilgili bileşenleri; bilişsel (zihinsel beceriler), duygusal (duygusal zeka ve duygusal yaratıcılık düzeyi), davranışsal (yeni deneyimlere açıklık ve belirsizliklere karşı toleranslı olma başta olmak üzere kişilik özellikleri ve içsel motivasyon) ve çevresel (yaratıcılığın ortaya konulduğu bağlam) olmak üzere dört boyutta toplamaktadır. Tüm bu bakış açılarında ortak noktalardan biri, özellikle içsel motivasyonun, becerilerin yaratıcılıkla sonuçlanmasında kilit bir role sahip olduğudur (Amabile, 1993).

Yaratıcılık üzerinde etkisi bulunan bir diğer süreç de bireyin duygudurumudur. Amabile vd. (2005) işyerinde, bireyin pozitif duygudurumunun yaratıcılığı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte Bledow vd. (2013) ise, yaratıcılığın pozitif ve negatif duygudurumları arasındaki etkileşimden doğduğunu belirtmektedir. Buna göre; bir kişinin duygudurum rotasyonu şeklinde yaşadığı negatif duygudurumunun ardından bu duygudaki azalmayla birlikte pozitif duygudurumuna girmesi ile sonuçlanan süreç, yüksek düzeyde yaratıcılığı beraberinde getirmektedir. Aynı görüşe göre örgütlerde yaratıcılığı artırmak için pozitif duygudurumunu artırmaya odaklanmak yanlış bir yaklaşımdır. Zira pozitif ve negatif duygudurumları aynı boyutun iki farklı kutbudur ve birlikte ele alınmalıdır. Yaratıcılık, duygusal ve bilişsel anlamda karmaşıklık ve iç içeliğe sahiptir. Hem çalışanın hem liderin bu geçişler konusunda farkındalığı ve bunları yönetme becerisi, sergilenen yaratıcılık düzeyini etkileyecektir. Negatif bir duygudurum içinde bulunan çalışanın, gerek kendisi gerek lider tarafından rahatlama teknikleri, destekleyici iş ortamı oluşturulması gibi yöntemlerle bu duygunun şiddetini azaltıcı stratejiler geliştirilerek duygusal denge sağlanması gereklidir. Bazı durumlarda da liderler, çalışanlarının dikkatini problem içeren konular üzerinde yoğunlaştırıp olumsuz duygudurumunu kısıktabilmeli, çalışanların bu duyguyla başa çıkacak stratejiler geliştirmesine izin vermelidir (Bledow vd., 2013:446).

## 2.2. Grup Düzeyindeki Faktörler

İş dünyasındaki hızlı değişim örgütler için takımları avantajlı bir duruma getirmiş, bunun sonucunda örgütsel davranış yazınında takımları konu alan araştırmalar artmıştır. Grup veya takım yaratıcılığı da bunlardan biridir. Shin & Zou (2007:1710) grup yaratıcılığını; “birlikte çalışan bireylerin oluşturduğu grup tarafından yeni ve kullanışlı olan ürün, servis, süreç ve süreçlere ait fikirlerin

ortaya konulması” olarak tanımlamıştır. Şirketlerde ortaya çıkan yaratıcı çıktılarının çoğu takım çalışmasının bir sonucudur. Paulus ve Dzindolet (2008), kişisel ve duruma ilişkin değişkenlerin, bireysel ve takım düzeyindeki yaratıcılığı etkilediğini söylemektedir. Yine Paulus, Dzindolet & Kohn (2012), gruplarda bireylerin teker teker bilgi ve fikirlerinin grubun yaratıcı çıktılarına esas teşkil ettiğini belirtmişler, grubun yaratıcılığında grup normlarının düzenleyici etkisini vurgulamışlardır. Araştırmalar, bir grup içindeki duygusal tepkilerin uyumunu ifade eden pozitif duygu uyumunun, yaratıcılık üzerinde olumlu (Shin, 2014; Tsai vd., 2012); grup içindeki negatif duygu uyumunun ise grup yaratıcılığı üzerinde olumsuz etkisi olduğunu (George, 1990) ortaya koymaktadır. Tsai vd. ise (2012), pozitif duygu uyumunun sadece grup içi güvenin düşük olması durumunda grup yaratıcılığını olumlu şekilde etkilediğini belirtmiştir.

Grup yaratıcılığının değerlendirildiği modellerden biri de girdi-çıkıtı modelidir. Buna göre gruba ait liderlik, iklim, normlar vs. gibi girdiler, grubun çıktılarını etkilemektedir. Bu çerçevede Paulus & Dzindolet (2008), yaratıcılığı tetikleyen gruba ait girdileri; grup iklimi, grup yapısı, grup üye özellikleri ve dışsal faktörler olmak üzere dörde ayırmıştır. Bu dört faktör, grubun çıktısının yaratıcılık düzeyini etkileyecektir.

Mumford vd. (2012), grup düzeyinde yaratıcılık ve inovasyonun grup süreci, iklim algısı ve liderlik gibi olgulardan etkilendiğini belirtmiştir. Woodman (1993:296) grup yaratıcılığının bireysel yaratıcı davranışlar, bireylerin etkileşimi, grup özellikleri, grup süreçleri ve çevresel etkenleri içerdiğini söylemektedir.

### **2.3. Örgüt Düzeyindeki Faktörler**

Oldham ve Cummings (1996) , yaratıcı kişilerin çevresel koşullara karşı hassas olduğunu ortaya koymuştur. Mumford vd. (2012) ise, örgütsel yapı, örgütsel öğrenme ve stratejinin, yaratıcılık ve inovasyon üzerinde etkili olduğunu söylemektedir. Amabile vd.nin (2003) de vurguladığı gibi, örgütsel yaratıcılık ile ilgili üç temel yaklaşım olan; bileşen kuramı, etkileşimci kuram ve çoklu sosyal çevre kuramı da çalışan yaratıcılığını etkileyen faktörlerden biri olarak örgütsel çevreye yer vermektedir.

Tsai vd. (2015) yaptığı araştırmada örgütsel desteğin; uygulamalardaki adalet, bilgi paylaşımı, terfi ve motivasyon öğelerini içeren örgütsel çevreyi etkileme yoluyla çalışan yaratıcılığı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir.

Woodman (1993:296) örgütsel yaratıcılığın, örgütü oluşturan bireylerin yaratıcı çıktılarında ve bağlamsal etkilerden oluştuğunu belirtmektedir. Bu bağlamsal etkilerin en önemlisi de kültürdür. Yuan & Zhou (2015), Hofstede'nin (2001) kültür kuramında tanımladığı güç mesafesinin yüksek olmasının, kurumlardaki yaratıcılık üzerinde olumsuz etkisinin bulunduğunu bulgulamışlardır. Güç mesafesi, bir kültürdeki bireylerin gücün dağılımının eşitsiz yapıldığı algısıdır. Bu etkiyi hafifletmek için en önemli aktör liderdir.

Lider, örgüt içinde tek bir insandan gruplara, gruplardan örgütün geneline uzanan yaygın ve güçlü bir etkiye sahiptir. Araştırmalar çalışanların, takım liderleri tarafından oluşturulan iş çevresine yönelik algılarının, yaratıcılıklarıyla ilişkili olduğunu söylemektedir (Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994).

Shin ve Zhou (2003) yaptıkları araştırmada, dönüşümcü (transformational) liderliğin, çalışanların içsel motivasyonunu artırma yoluyla yaratıcılıkları üzerinde olumlu etkisini gözlemlemiştirler. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının potansiyellerinin, istek ve beklentilerinin farkında olarak tüm bu unsurları onları motive etmek için kullanmaktadırlar. Ayrıca, çalışanlarını beklentinin de üstündeki çıktılara ulaşma ve kendi liderlik kapasitelerini geliştirmeleri konusunda yöreklendirip onlara ilham vermektedirler (Bass & Riggio, 2006).

Huang vd. (2015) kişinin, yaratıcı çıktılar ortaya koyma becerisine sahip olduğuna ilişkin inancı olarak tanımlanan yaratıcı öz yeterlik (creative self-efficacy) faktörünü liderler açısından incelemiş ve yaratıcı öz yeterliği yüksek olan liderlerin, yüksek lider-üye etkileşimi çerçevesinde, çalışan yaratıcılığını artırdığını ortaya koymuştur. Bandura (1997) da aynı şekilde; bir kişinin yaratıcı çıktılar üretebileceğine dair inancını ifade eden yüksek öz yeterlik, yeni fikirler ortaya koymak ve yaratıcılık için gerekli bir koşul olduğunu belirtmektedir.

Örgüt genelindeki yaratıcılığı tetikleyen bir faktör de optimizm ve olumlu duygulanımdır. Kluepfer vd. (2009) de belirtmiş olduğu gibi, optimist kişilerin işe yönelik motivasyonlarının daha yüksek olması, daha çok çabalamaları ve çalışmaları, problemlerle daha faal olarak ilgilenmeleri dolayısıyla optimizm yaratıcılığı yordayan bir özellik olarak kabul edilmektedir (Rego vd. 2013).

Tüm bu faktörlere ek olarak Mumford vd. (2012:7), örgütlerde yaratıcılık ve inovasyonun istikrarsız çevre, pazarın yüksek beklenti düzeyi, örgütün teknoloji ve altyapı kapasitesi ve pazardaki rekabet baskısı ile artacağını ileri sürmektedirler.

### 3. SONUÇ

Yaratıcılık, zeka gibi çok boyutla açıklanan bir kavramdır. Bireylerin kişilik yapıları, deneyimi, yetenekleri, motivasyonları, problemlerle başa çıkma becerileri yaratıcılığı bireysel bağlamda yordayan faktörlerdir.

Örgüt içindeki yaratıcılığa ilişkin araştırmalar, örgüt içindeki süreçleri bir bütün olarak değerlendiren örgütsel davranış yaklaşımlarının kullandığı kavramların bazılarını ön plana çıkartmaktadır.

Yaratıcılık kuramları, örgütsel davranış yazınında örgütün tüm süreçleri için holistik olarak ele alınan kişilik, motivasyon, liderlik, çevre ile ilgili yaklaşım ve kuramlardaki belirli öge ve bileşenleri vurgulamaktadır. Örnek olarak örgütsel davranış yazınında örgütsel motivasyon; takdir beklentisi, mevcut performans geribidrimi, ödül, otonomi ve işin kendisi gibi birçok içsel ve dışsal faktörün bir fonksiyonu olarak değerlendirilmekteyken (Amabile, 1996), yaratıcılık yazınında özellikle içsel motivasyona vurgu yapılmaktadır.

Örgütlerde, bireysel dinamiklere biraz daha yukarıdan bakıldığında karşımıza gruplar çıkmaktadır. Gruplar her ne kadar tek bireylerden oluşuyorsa da, grubun sinerjik etkisi bireylerin yaratıcılığını farklı bir boyuta taşımaktadır. Bu boyut iyi yönetildiği takdirde verimli üretimleri beraberinde getirir de iyi yönetilmediğinde bireylerin performansını düşürücü etkide bulunabilmektedir. Aynı durum, tüm bu öğeleri kapsayan örgütün geneli için de söz konusudur. Burada en kilit rol lidere aittir. Lider, çevre faktörünü yapılandıran en etkili aktördür. Lider, çalışanların potansiyellerini görebilmek, motivasyonlarını ve duygudurumlarını yönetebilmek, çatışmayı verimli hale getirebilmek, örgüt içindeki güç mesafesini düşük tutmak, örgütsel destek ortamı sağlamak, yaratıcılığın sergileneceği oyun alanını uygun genişlikte tutup çerçevesini yapılandırmak gibi stratejik yaklaşımlarda bulunmalıdır. Bu noktada özellikle dönüştürücü liderlik tipinin olumlu etkisi vurgulanmaktadır. Yaratıcılık inovasyonu yordayan, şekillendiren bir nüve olması açısından onu tetikleyen



faktörlerin inovasyon verimliliğini de olumlu yönde etkileyeceği varsayılmaktadır.

Bu çalışma, örgütsel yaratıcılık yazınına bir tuğla ekleme ve ilgili araştırmalara destek verecek küçük bir kapı açma amacı gütmektedir. Bu konudaki araştırmaları daha da zenginleştirmenin; çalışmalara yön vermek ve pratiğe yol göstermek açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

Amabile, Theresa M., “*A model of Creativity and Innovation in Organizations*”, *Research in Organizational Behavior*, 10, 1988, 123–167.

Amabile, Theresa. M.. “*Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace*”, *Human Resource Management Review*, 3, 1993, 185–201.

Amabile, Theresa M. “*The Motivation for Creativity in Organizations*”, Harvard Business School, January 23.

Amabile, Theresa M., Elizabeth A. Schatzel, Giovanni B. Moneta & Steven J. Kramer. “*Leader Behaviors and the Work Environment For Creativity: Perceived Leader Support*”, *The Leadership Quarterly*. 15: 1, 2004, 5-32.

Amabile, Theresa M., Barsade, Sigal G., Mueller, Jennifer S., & Staw, Barry M. “*Affect and creativity at work*”, *Administrative Science Quarterly*, 50, 2005, 367–403.

Amabile, Theresa M. & Kramer, Steven J. *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Boston: Harvard Business Review, 2001.

Bandura, Albert. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman, 1997.

Bas, Bernard M. & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

Bledow, Ronald, Kathrin Rosing & Michael Frese. “*A Dynamic Perspective on Affect and Creativity*”, *Academy of Management Journal*. 56:2, 2013, 432-450.

Tsai, Chang-Yen, Jeou-Shyan Horng, Chih-Hsing Liu & Da-Chian Hu. “*Work Environment and Atmosphere: The Role of Organizational Support in the Creativity Performance of Tourism and Hospitality Organizations*”, *International Journal of Hospitality Management*. 46, 2015, 26-35.

Eysenck, Hans J. *Encyclopedia of Psychology*, London: Fontana/Collins, 1972.

Feist, Gregory. “*A Meta-Analysis Of Personality In Scientific And Artistic Creativity*”. *Personality and Social Psychology Review*. 2:4, 1998, 290–309.

Feist, Gregory J. “*The Influence of Personality on Artistic and Scientific Creativity*”, in: Robert J. Sternberg, (Ed.), *Handbook of Creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999, ss. 273–296

Ford, Cameron M. “*A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains*”, *Academy of Management Review*, 21, 1996, 1112-1142.

George, Jennifer. M., “*Personality, Affect, and Behavior in Groups*”, *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, 107-116.

Guilford, Joy Paul. “*Creative Abilities in the Arts*”, *Psychological Review*. 64, 1957, 110–118.

Huang, Lei, Dina V. Krasikova & Dong Liu, “*I Can Do It, So Can You: The Role of Leader Creative Self-Efficacy in Facilitating Follower Creativity*”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 132, 2016, 49-62.

Hofstede, Geert, *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, CK: Sage, 2001.

Kessler, Eric., & Alok K. Chakrabarti. “*Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes*”, *Academy of Management Review*, 21, 1996, 1143–1191.

Kluemper, Donald H., Laura M Little., & Timothy DeGroot, “*State or Trait: Effects of State Optimism on Job-Related Outcomes*”, *Journal of Organizational Behavior*, 30:2, 2009, 209–231.

Lubart, Todd I., Christophe Mouchiroud , Sylvie Tordjman & Franck Zenasni , *Psychologie de la Creativite [Psychology of Creativity]*, Paris : Armand Colin, 2003.

McCrae, Robert R., & Paul T. Costa. “*Validation of the Five-Factor Model of Personality Acrossinstruments and Observers*”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52:1, 1987, 81–90.

McCrae, Robert R. & Paul T. Costa, “*Conceptions and Correlates of Openness to Experience*”, in: Robert Hogan, John Johnson, Stephen Briggs (Eds.), *Handbook of Personality Psychology*, Academic Press, San Diego, CA 1997, pp. 825–847.

Mumford, Michael D., Kimberly S. Hester & Isaac C. Robledo. “*Creativity in Organizations: Importance and Approaches*”, in: Michael D. Mumford, (Ed), *Handbook of Organizational Creativity*. Washington, DC: National Academy Press. 2012. ss.3-15

Oldham, Greg R., & Anne Cummings.. “*Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*”. *Academy of Management Journal*, 39, 1996, 607–634.

Paulus, Paul B., & Mary Dzindolet. “*Social Influence, Creativity, and Innovation*”, *Social Influence*. 3, 2008, 228–247.

Paulus, Paul B., Mary Dzindolet & Nicholas W. Kohn. “*Collaborative Creativity-Group Creativity and Team Innovation*”, in: M. Mumford (Ed.). *Handbook of Organizational Creativity*, London: Academic, 2012, ss. 327–357.

Rego, Armenio, Filipa Sousa, Carla Marques & Miguel Pina e Cunha. “*Optimism Predicting Employees’ Creativity: The Mediating Role of Positive Affect and the Positivity Ratio*”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21: 2, 2012, 244-270.

Runco, Mark A. & Garrett J. Jaeger, “*The Standard Definition of Creativity*”, *Creativity Research Journal*, 24: 1, 2012, 92–96.

Scott, Susanne & Reginald A. Bruce. “*Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*”, *Academy of Management Journal*. 37: 3, 1994, 580–607.

Shin, Shung Jae & Jing Zhou. “*Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea*”, *ACAD MANAGE*. 46: 6, 2003, 703-714.

Shin, Shung J., & Jing Zhou. “*When is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity*”. *Journal of Applied Psychology*, 92, 2007, 1709–1721.

Sternberg, Robert J. “*Creativity or creativities?*”, International Journal of Human-Computer Studies. 63, 2005, 370–382.

Sternberg, Robert.J. & Todd I. Lubart. *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*. New York: Free Press, 1995.

Tsai, Wei-Chi, Nai-Wen Chi, Alicia A. Grandey & Sy-Chi Fung. “*Positive Group Affective Tone and Team Creativity: Negative Group Affective Tone and Team Trust as Boundary Conditions*”, Journal of Organizational Behavior, 33, 2012, 638-656.

Woodman, Richard W., John E. Sawyer & Ricky W.Griffin. “*Toward a Theory of Organizational Creativity*”. Academy of Management Review, 18,1993, 293-321.

Yuan, Feirong & Jing Zhou. “*Effects of Cultural Power Distance on Group Creativity and Individual Group Member Creativity*”, Journal of Organizational Behavior, 36, 2015, 990-1007.

Zenasni, Franck, & Todd I. Lubart. “*Emotion Related-Traits Moderate the Impact of Emotional State on Creative Potential*”. Journal of Individual Differences, 29: 3, 2008, 57–167.

Zenasni, Franck, Maud Besancon & Todd I. Lubart. “*Tolerance for Ambiguity and Creativity: An Empirical Study*”, Journal of Creative Behavior. 42:1, 2008, 61–72.