

團隊人格特質組合與創新—領導者與團隊成員組合之影響

Team personality composition and innovation: The effects of leader and member composition

壹、前言

人格特質與創造力之間的關係本是創造力研究的重點之一(如 Eysenck, 1994 ; Gelade, 1997), 而亦有部份研究已開始運用近年來逐漸發展成熟的五大人格特質(Big-Five)區分, 來探討人格與創造力間的關聯性(Gelade, 1997 ; McCrae, 1987), 但現存的少數實驗室研究結果似乎並不足以釐清人格與創新的關係, 尤其是當員工所從事之創新活動乃是置身於團隊中時, 人格特質對於創新活動的影響就更是一個尚未被充分了解的課題。

近年來隨著團隊的盛行, 有關五大人格特質的研究亦開始關心在團隊的情境中, 神經質、外向性、經驗開放性、宜人性和嚴謹性等人格特質對員工行為以及績效影響。因此在個人層次上, 有研究開始注意團隊成員的人格特質與團隊中行為以及績效的關係(如 Barry & Stewart, 1997 ; Neuman & Wright, 1999)。在團隊層次上, 亦有研究開始注重團隊中成員的人格特質組合方式, 對團隊的互動或績效表現所造成的影響(如 Barry & Stewart, 1997 ; Neuman, Wagner & Christiansen, 1999 ; Thoms, Moore & Scott, 1996)。

而在團隊中, 除了團隊成員之外, 領導者對於團隊的績效表現也有著舉足輕重的影響。而在團隊人格特質組合的研究中, 一個明顯被忽略的研究方向則是團隊領導者所具備的人格特質對於團隊創新績效所可能造成的影響, 此明顯是一個尚待探討的理論缺口。

在此研究背景下, 本研究以研發團隊作為研究對象, 探討團隊成員人格特質組合以及領導者人格特質與團隊創新績效的關係。

貳、團隊人格特質組合、領導者人格特質與團隊創新績效

一、外向性

外向性的主要特徵為自信、喜歡表現、參與熱鬧場合等等。過去有些學者認為外向性的人格特質有助於工作績效的提升(Barry & Stewart, 1997 ; Barrick & Mount, 1991 ; Williams & Sternberg, 1988)。在團隊方面的研究, 外向性的人喜歡參與團隊討論(Littlepage, Schmidt, Whisler & Fromt, 1995); 同時, 因為溝通是團隊活動中的必備技能, 而外向性的人大部分有較佳的溝通能力(Curphy & Hogan, 1994), 因此外向性有助於團隊工作績效的提升。在黃家齊與許雅婷(2002)針對於製造產業研發團隊所做的研究中得到的研究結果顯示, 其研究結果認為團隊成員外向性的變異程度越小, 團隊進度與預算符合度越高。

雖然如此, 但外向性的六大要素中包括了主權(ascendancy), 因此當團隊中這樣的人數過多的時候, 會產生每個人都想要握有主導權, 人人都想當領導者的情況, 反而會不利團隊績效(Costa & McCrae, 1992)。過去的研究認為外向性的人格特質是存在團隊中必備的特質, 但是如果數量過多對於團隊的績效會有負面的影響(Smelser, 1961)。在團隊的人格特質組合中, 外向性的人格特質變異程度越大, 團隊的績效越高(Neuman et al., 1999)。因此本研究認為團隊成員外向性人格特質組合的變異程度與團隊創新績效呈正向關係。

假設 1a: 團隊成員外向性特質組合的變異程度與團隊創新績效呈正向關係。

根據 Hogan(1986)的說法, 外向性是由企圖心和社會化所組合。外向性的人會有強烈的

企圖心、努力工作，是一個成就導向的人，同時這種人喜歡和人群接觸，和其他人比較起來他們說話不會遲疑，主導性比較強，常常會是團體中的領袖人物。同時外向性較高的人其權力需求慾望也會比較強烈，而高度的權力需求也是領導者所具備的一種特質 (Carland, Hoy, Boulton & Carland, 1984)。同時在 Dubrin(1998)的研究中也提出領導者的人格特質中分成一般人格特質和任務人格特質，其中一般人格特質包含有外向性這一個特質。

假設 1b：領導者外向性特質與團隊創新績效呈正向關係。

二、神經質

在過去的研究當中，有學者認為情緒穩定性和自信是一個團隊成員必備的人格特質 (Larson & LaFasto, 1989)。如果團隊成員情緒穩定性(神經質的反面說法)的平均值越高，團隊的氣氛會越和諧，團隊成員的合作也會比較好；如果團隊成員情緒不穩定度較高，成員的負面情緒較多，對於團隊合作的可能性有比較不好的影響(Waston & Tellegen, 1985)。因此本研究認為團隊成員神經質人格特質組合的平均水準與團隊創新績效呈反向關係。

假設 2a：團隊成員神經質特質組合的平均水準與團隊創新績效呈反向關係。

神經質程度比較高的人容易生氣、自我知覺的程度較高、易受責難(Costa & McCrae, 1988)，而易受責難這個特質會讓人無法適當的處理一些壓力，碰到緊急的情況就會變的很驚慌，Dubrin(1998)認為領導者對於挫折要有高容忍度。一般來說領導者會擁有較佳的抗壓性，當在面對壓力時，他們的反應往往會影響到其他的成員與團隊的績效。Dubrin(1998)認為領導者需具備的人格特質可以分成兩類：一般人格特質和任務導向特質，而在一般人格特質中包含有情緒穩定、對挫折容忍度高、自我認知和自我客觀性；在任務導向特質中則包含有內控性、彈性與適應性、恢復力強等特質。在情緒穩定性與創造力的關係上，Eysenck(1994)認為神經質與創造力成負相關，而創造力對於研發團隊而言是一個相當重要的特質。

假設 2b：領導者神經質特質與團隊創新績效呈反向關係。

三、宜人性

Hogan(1986)認為特定的人格特質差異對一個團隊的生存來說是很重要的，例如宜人性中的合作。在過去有學者發現宜人性和團隊績效呈現正相關(Barrick & Stewart, 1998)，也有負相關的說法(Bass, 1954)。過去的研究發現，當團隊成員宜人性程度一致時，他們在面對衝突時的處理方式都差不多，希望可以透過協調的方式來解決團隊成員之間的衝突(Graziano, Jensen-Campbell & Hair, 1996)。Dabbs & Ruback(1987)認為若團體中的凝聚力強，則團體對於工作的完成也愈容易，而此凝聚力為個人對團隊規範的遵守，也就是個人的宜人性(引自戴維舵，1999)。

但是部分的學者有另外的看法，Haythorn(1953)認為團隊成員宜人性程度的高低與團隊的產出並沒有相關性。Janis(1982)則認為在團隊中，高度的宜人性會造成所謂的「群體迷思」(groupthink)，當團隊成員不願意表達他們自己不同的意見以避免衝突時，就會產生所謂的群體思考症，而這樣的行為會阻礙團隊在解決問題的有效性，同時群體思考症對於研發團隊的創新能力有負面的影響。在黃家齊與許雅婷(2002)的研究中說明到，宜人性過高的人為了減少團隊的衝突，容易變成團隊中的跟隨者，因此對於團隊的創新效能並沒有直接的影響；研發團隊需要的是能提出具體工作成效的人，而不是團隊中的和事佬，所以研發團隊

中具有宜人性特質這樣的人不宜過多。因此本研究認為團隊成員宜人性特質組合的變異程度與團隊創新效能呈正向關係。

假設 3a：團隊成員宜人性特質組合的變異程度與團隊創新績效呈正向關係。

宜人性是信任別人的，具有高度宜人性的人容易和別人建立友誼的關係(Digman & Inouye, 1986)，他們能夠提高團隊合作的效率。而在 Stogdill(1974)的研究中也提到，領導者的特質中，合作精神、外交能力和人際關係等社會特徵，對於其工作績效也有正面的影響。

領導者知道其必須要靠他人來完成工作，因此他們會努力的維繫和成員們之間的關係，良好的人際關係會幫助他們較容易完成工作。Mann(1969)認為人際關係技術(包括人際溝通、合作與協調)對於領導者而言相當的重要。因此本研究認為團隊領導者宜人性人格特質與團隊創新績效呈正向關係。

假設 3b：領導者宜人性特質與團隊創新績效呈正向關係。

四、經驗開放性

過去研究發現，當團隊成員經驗開放性人格特質的平均水準越高時，團隊績效越高(Neuman et al., 1999)。因為經驗開放性高的人有較高的行動力(Barrick & Mount, 1991)，其對於團隊成員之間的互動有較大的幫助，當每一個團隊成員願意分享且吸收不同的經驗時，團隊的運作會更順暢，團隊的績效也會更好。在黃家齊與許雅婷(2002)的研究中也指出，若團隊成員具有較高的經驗開放性，他們會比較願意分享自己所擁有的經驗與知識，希望藉此可以提高團隊的績效；而在研發團隊中，團隊最後的產出往往必須要靠團隊成員們經驗與知識的相互累積，因此本研究認為團隊成員經驗開放性人格特質組合的平均水準與團隊創新績效呈正向關係。

假設 4a：團隊成員經驗開放性特質組合的平均水準與團隊創新績效呈正向關係。

在經驗開放性與創造力之間的關係，Roe(1963)認為創造力高的人具有經驗開放、好奇心、對問題敏感的等特質(引自 Kao, 1989)。在 McCrae(1987)的研究中認為經驗開放性與創造力之間的關係是五大人格特質中最為顯著的。高度經驗開放性的人他們不受傳統思想的束縛，感情豐富而具有想像力與創造力。根據學者 Hornaday & Aboud(1971)等學者的研究，他們認為主動、創新、創造力是一個領導者具備的人格特質(引自 Carland, Hoy, Boulton & Carland, 1984)。因此本研究認為團隊領導者經驗開放性人格特質與團隊創新績效呈正向關係。

假設 4b：領導者經驗開放性特質與團隊創新績效呈正向關係。

伍、嚴謹性

在五大人格特質中，嚴謹性在各項人格評量中被發現是最能預測工作績效的(Barrick & Mount, 1991; Steward & Carson, 1995)，同時它也是達成工作最重要的特質。

較具嚴謹性的人，在團隊中比較願意提供各項的意見與建議；而較高的成就導向使得

他們會比較重視團隊的成功(Barrick et al.,1998)。團隊成員嚴謹性的平均水準越高，團隊的績效會相對的提高(Neuman et al.,1999)。根據黃家齊與許雅婷(2002)的研究，研發團隊成員嚴謹性的平均水準越高，團隊內知識分享的意願也就越高，而對於研發團隊而言，其創新效能必須要藉由成員們彼此知識經驗的分享累積而得到。因此本研究認為團隊成員嚴謹性人格特質組合的平均水準與團隊創新績效呈正向關係。

假設 5a：團隊成員嚴謹性特質組合的平均水準與團隊創新績效呈正向關係。

嚴謹性高的人比較有能力、做事比較謹慎且比較有效率，內控能力比較高(Costa & McCrae, 1992)，而他們比較有責任感，做事認真、工作努力，並且具有較高的成就導向(Barrick & Mount,1991；Neuman & Wright, 1999)。在 Stogdill(1974)的研究中認為領導者必須具有比其他人較高的能力，Davis(1972)也認為一個成功的領導者通常比其追隨者有較高的智慧。因此本研究認為團隊領導者嚴謹性人格特質與團隊創新績效呈正向關係。

假設 5b：領導者嚴謹性人格特質與團隊創新績效呈正向關係。

參、團隊成員與領導者人格特質差異與創新績效之關係

團隊成員間人格特質的差異將對於團隊創新績效造成影響。而領導者在團隊中所扮演的角色往往會影響團隊成員互動以及團隊產出甚巨，因此領導者人格特質與團隊成員人格特質之間的差異對於團隊創新績效的影響是否會如同團隊成員人格特質組合差異一樣，亦是個值得探討的有趣問題。

一、外向性

外向性中支配慾望這種特質可以提高團隊績效(Williams & Sternberg, 1998)和成員們對於團隊活動的參與程度(Waston, 1971)。過去的研究認為外向性的人格特質是存在團隊中必備的特質，但是如果數量過多對於團隊的績效會有負面的影響(Smelser, 1961)。Neuman et al.(1999)等學者認為團隊中具有外向性特質的人數和團隊績效是呈現 U 字型的關係。而高度成就需求和權力需求是一個領導者所必須具備的特質，團隊中的其他成員則否，相對於領導者高度的主導性，團隊成員必須具備的應該是較高的配合度與服從性。因此本研究認為團隊領導者與成員外向性特質差異程度對於團隊創新績效有正面的影響。

假設 6：團隊領導者與成員外向性特質差異程度與團隊創新績效呈正向關係。

二、宜人性

對於團隊成員宜人性的差異對團隊績效的影響一直有正反兩面說法。在 Reilly, Lynn & Aronson(2002)的研究，他們將新產品的開發團隊區分為完全創新產品開發和漸進式改良產品開發，在完全創新產品開發團隊中需要多元化的思想，才有能力研發與過去完全不同的產品，所以在這樣的團隊中，整體人格特質的差異越大越好，特別是宜人性和外向性。團隊成員之間宜人性的差異性越大時，比較容易提出不一樣的觀點與看法，因此也比較能夠避免群體思考症的產生(Rcichard , Gary & Zvi, 2002)，而有創新的想法與看法。在黃家齊與許雅婷(2002)的研究中發現，宜人性的平均水準越低、變異程度越大，團隊的創新程度越高，創新效能越好。但是對於一個團隊領導者而言，人際關係對於其工作績效有正向的影響(Stogdill, 1974)，因為他必須要能夠調解團隊之間的衝突。因此本研究認為團隊領導者

與成員宜人性特質差異程度對於團隊創新績效有正面的影響。

假設 7：團隊領導者與成員宜人性特質差異程度與團隊創新績效呈正向關係。

肆、研究設計

一、研究對象

經過受訪者意願的調查後，本研究針對 36 家公司進行問卷的發放，共發出 70 份問卷，其中包括 70 份主管問卷，490 份團隊成員問卷。回收 56 份主管問卷，228 份團隊成員問卷，分屬 56 個團隊，刪除回收不完整的團隊後，有效問卷包含主管 54 份，218 份團隊成員問卷，分別屬於 30 家公司。整個團隊有效問卷回收率為 77.14%；因為本研究為團隊層次的研究，團隊成員對於部分的題項回答必須具有內部一致性，在這樣的條件之下，剔除 1 個團隊，本研究的有效樣本數為 53 個團隊。團隊平均人數 6.36 人，標準差為 2.79；團隊平均成立 55.15 個月，標準差為 59.25；團隊性質大多為產品開發團隊，有 45 個，佔總樣本數 84.91%；公司產業別大部分是電子業，有 26 家，佔總樣本數 49.06%；公司平均資本額為 55.95 億元，公司平均成立時間 17.93 年。

二、變項衡量

為了避免所有資料均由單一來源獲得所可能造成的共同方法變異(common method variance)，因此本研究將調查問卷區分團隊領導者問卷與成員問卷兩者評量創新績效，由團隊成員衡量角色創新的部分。

團隊領導者的問卷包括人格特質、團隊創新績效以及團隊及個人基本資料。團隊成員問卷則包括人格特質及個人基本資料。

(一)五大人格特質

人格特質的衡量使用 NEO-FFI 量表(Costa & McCrae, 1992)，各人格特質構面均有 12 項陳述，共 60 題。

在效度方面，採用因素分析法來驗證此量表的建構效度。因素分析是以主成份分析法萃取因素，並以最大變異法(varimax)進行因素轉軸，同時為了配合原始量表的構念，本研究將因素個數限定在五個，挑選出因素負荷量大於 .40 並無因素歸屬混淆的題項，同時剔除不屬於原始量表中該構念的題項，累積解釋變量 35.36%。神經質、外向性、宜人性、嚴謹性及經驗開放性的 Cronbach's α 值分別為 .82、.72、.60、.64 及 .60。

(二)創新績效

參考 Lovelace et al.(2001)之創新績效量表，該量表共有 7 題，分別由創新程度(innovativeness)以及計畫符合度(constraint adherence)以衡量研發團隊的創新績效，而本研究只選擇創新程度的部分，共有 4 題。此部份問卷由團隊主管進行填答，採用李克特 5 點尺度詢問填答者對於衡量題項的同意程度，1 代表非常不同意，5 代表非常同意。Cronbach's α 值為 .82。

(三)控制變項

在過去學者的研究中，團隊人數顯示是一個影響團體動態以及績效的重要因素(Brewer & Kramer, 1986)；同時，團隊成立時間亦常影響團隊成員的互動以及團隊績效(Jehn et al., 1999; Pelled et al., 1999)，而團隊成員加入團隊的時間亦會影響到團隊的績效，因此亦需加以控制。最後是團隊性質，由於本研究的樣本對象包含了產品開發團隊及製程改善團隊兩類，此兩類團隊是否會因為性質上的差異而對創新績效產生不同的影響，可能亦需加以控

制，研究中將產品開發團隊設定值為 0，製程改善團隊設定值為 1。

六、團隊層次資料的產生

在探討團隊人格特質組合與創新效能之間的關係上，本研究分別從團隊成員人格特質的平均水準和變異程度來探討人格特質和創新效能的關聯性。至於在團隊組合變異程度上，本研究參考 Kichuk & Wiesner(1997)的研究，分別計算每個團隊五大人格特質的變異係數 (coefficient of variance)，以此作為團隊變異程度的指標。在團隊成員與領導者的差異部分，是以團隊領導者與團隊成員平均水準平減後的絕對值來進行資料分析。

伍、 研究結果

一、團隊成員組合

在創新績效的部分，首先將團隊層次的控制變項團隊性質、團隊人數、團隊成立時間及平均加入團隊時間放入迴歸式中。而後同時將人格特質放入迴歸式中，各人格特質構面均不顯著。在變異程度方面，本研究亦發現團隊成員人格特質的差異程度與創新績效均無顯著的相關性，假設 1a 至假設 5a 均不成立。

二、領導者人格

首先將團隊層次的控制變項團隊性質、團隊人數、團隊成立時間及平均加入團隊時間放入迴歸式中。而後將領導者人格特質同時放入迴歸式中，結果發現領導者外向性與創新績效呈現顯著正相關 (.35, $p < .05$)，表示領導者的外向性對於創新績效有正向的影響；嚴謹性亦與創新績效呈現顯著正相關 (.05, $p < .10$)。

三、 團隊成員與領導者人格差異

將控制變項與各人格特質差異一起放入迴歸式中，結果發現外向性差異與創新績效呈現顯著的正相關 (.43, $p < .01$)。

陸、 討論與建議

一、研究結果討論

在團隊領導者的部份，經過實證後的結果，本研究發現團隊領導者的人格特質的確會影響到創新效能。領導者的人格特質對於創新績效有正面的影響，而進一步分析各項人格特質的影響效果，本研究發現在外向性與嚴謹性方面，領導者的人格特質對於創新績效有正面的影響，這一部分與本研究的假設相符。具有高度外向性的領導者比較具有活力，領導者的活力與熱忱往往能點燃所有人的動力引擎，使大家盡全力往前努力，而且只有領導者在對於自己的目標有無比的熱忱時，他才能鼓勵、啟發、引導別人跟隨他一起創造未來；同時，領導者總是要求高品質，要求比規範做的更好，他們要求自己能做到盡善盡美，並且也鼓勵他人一起朝向這個目標前進。在楊蓉昌 (1997) 的著作曾指出與領導成功有關的特質中，包括領導者有較他人強烈完成任務的內驅力，而在 Bass & Bernard (1992) 整理領導特質研究歸納出來的結論中也提到和領導者最有關聯的項目包括：積極進取、超越他人的欲望 (林文律譯, 1992)。所以當一個團隊領導者有高度的外向性和嚴謹性時，受到他的影響，團隊成員的表現會比較好，進而使團隊的績效較佳。

在角色創新的研究結果中發現，領導者的人格特質對於角色創新並沒有顯著的影響，但是細究每一項人格特質時發現，領導者的嚴謹性對於角色創新有負面的影響，這樣的研究結果與本研究的假設推論並不相符。本研究認為，其主要的原因可能和團隊成員人格特質組合中的嚴謹性一樣。團隊領導者在進行活動時，會想清楚要完成一件事時所有的可能

性為何，他們會清楚的告訴別人該怎麼作才能達到較好的成果績效，在過程中較不會讓成員嘗試運用新的方法，因此領導者擁有的高度的嚴謹性對於角色創新來說會有負面的影響。

二、團隊成員與領導者人格特質差異

在團隊成員與領導者人格特質差異的探討上，本研究發現團隊成員與領導者人格特質之間的差異對於創新效能有正面的影響，尤其是在創新績效的這個部分。在 Parker (1990) 的著作中指出，其將團隊成員依其特性分為貢獻者、合作者、溝通者和挑戰者四類，而團隊最好具備不同特質的成員，並仔細分析工作所需要的資格與條件，了解團隊成員的需要及明白的告知組織對他的期許與要求。在進一步討論各項人格特質發現外向性的差異對於創新績效有正面的影響。具有高度外向性的人會有強烈的企圖心，喜歡和人群接觸，和其他人比較起來他們說話不會遲疑，主導性比較強，常常會是團體中的領袖人物 (Hogan,1983)；相對於領導者的高度主導性，團隊中的成員必須要有較高服從性，因此其外向性也就不宜過高。在 Bass 和 Bernard (1992) 整理領導者特質的研究所歸納出的結論中，即指出有十項以上的研究認為：居於領導地位的人其在社交、主動性、自信、表達能力、對情境具有警覺性及洞察力...等等的特質優於團體內的其他成員 (林文律譯，1992)。

團隊成員和領導者的人格特質在宜人性的差異對於角色創新也有正面的影響。在 Bass 和 Bernard (1992) 的研究結論中指出，領導者有高於其他成員的合作意願、受歡迎的程度、社交能力等特質 (林文律譯，1992)。Davis (1972) 認為一個成功的領導者深知必須經由他人來完成工作，其必須建立和培養人際關係，在人際關係的態度是趨向於員工導向的。團隊領導者主要是要能整合團隊成員的個人力量，同時彙整成員們的創新產出來達成團隊的目標，因此其必須具有較高的協調能力。過去有學者曾研究領導者的溝通能力與社交關係等特質，結果發現領導者都能夠有效的與他人保持和諧的關係。

三、研究限制與建議

在整個研究過程中本研究面臨一些限制。第一、本研究是團隊層次的研究，因此團隊資料的完整性非常重要。而受限於問卷發放目標公司的配合意願，使得團隊樣本取得較為不易，同時必須確保團隊問卷的完整性，因此樣本數受到限制，無法收到較多的樣本。

第二、本研究在人格特質的衡量是使用 NEO-FFI 量表，此量表的題項為數不少 (60 題)，因此在做問卷的填答時必須花較多的時間，對於填答的意願不無影響。同時在研究的人格特質量表因素分析結果顯示有不少的題項並沒有歸在原先的構念當中，因此將這部分的題項予以刪除，而這樣的結果對於後續的分析可能會有影響，所以此份量表的適用性值得商榷。

在未來研究方向上，本研究提出以下幾點建議。首先，現今以團隊運作的組織日益增多，除了研發團隊之外，亦有其他不同性質的團隊，例如行銷、策略...等等。在過去的的研究中證實團隊人格特質的組合對於整個團隊的運作流程及產出有舉足輕重的影響，而本研究只將實證對象限定在製造業的研發團隊，但是其他團隊的創新效能到底會不會受到團隊成員人格組合、團隊領導者人格特質的影響，這是一個值得探討的問題，因此在未來的研究中應可以針對不同性質的團隊來進行實證研究。其次，在過去的研究中顯示，五項人格特質之間具有相關性，而在團隊的人格特質組合、領導者的人格特質中，本研究並沒有將其間可能會有的相關性考慮進來，因此建議在未來的研究中可以將此一關係納入考慮。

參考文獻

1. 林文律譯(1992), Hilgard & Atkinson 原著, 「領導特質研究: 1904-1947 & 1948-1970」, 菁莪季刊, 第 13 期, 18-25 頁
2. 黃家齊, 許雅婷 (2002), 「團隊人格特質組成對知識分享、創新績效的影響」, 2002 科際整合管理國際研討會光碟論文集, 台北: 東吳大學。
3. 楊蓉昌 (1997), 管理概論, 台北: 五南
4. Barrick, M.R, & Mount, M.K. (1991), "The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis", *Personality Psychology*, Vol.44, pp.1-26
5. Barry, B & Stewart, G.L. (1997) , "Composition, process, and performance in self-managed group: the role of personality", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, pp.62-78
6. Bass, B. M. (1954) , "The leaderless group discussion " , *Psychol.Bull*, Vol.51, pp.465-492
7. Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. & Carland, J.A.C., (1984) , "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : A Conceptualization " , *Academy of Management Review*, Vol.9, p.356
8. Costa, P. T.& McCrae, R. R. (1988) , "From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model", *Journal of Personality and social Psychology*, Vol.55, pp.258-265
9. Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992) . *Revised NEO Personality Inventory and New Five-Factor Inventory : Professional Manual*. Florida, Psychological Assessment Resources
10. Davis, K., (1972) . *Human Relations at work*, 4th Edition, New York : McGraw-Hill, pp.99-100
11. Digman, J.M. & Inouye, J. (1986) , "Further specification of the five robust factors of personality" , *Annual Review of Psychology*, Vol.50, pp.116-123
12. Dubrin, A.J.(1998), *Leadership :Research, Practice, and Skills*, 7thEditor, Houghton Mifflin Company : Boston
13. Eysenck, H. J. (1994) , "Creativity and personality: word association, origence, and psychoticism", *Creativity Research Journal*, Vol.7, pp.209-216
14. Gelade, Garry A.(1997), "Creativity in conflict: the personality the commercial creative, " *Journal of Genetic Psychology*, Vol.158, pp.67-79
15. Hogan, R. (1983), "A Socioalytic theory of personality", *Personality-current theory & research: Nebraska symposium on motivation*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
16. Hogan, R. (1986). *Manual for the Hogan Personality Inventory*. Minneapolis, MN : National computer Systems.
17. Janis, I.L. (1982) , *Victims of groupthink* (2nd ed.) . Boston : Houghton Mifflin
18. Kao, John J. (1989) , *Entrepreneurship creativity, and organization*. New Jersey : Prentice Hall
19. Kichuk, S.L. & Wiesner, W.H. (1997) , "The big five personality factors and team performance: implications for selecting successful product design teams" , *Journal of engineering and technology management*, Vol.14, pp.195-221
20. Larson, C. E., & LaFasto, F. M. L. (1989) , *Team work, what must go right/ what can go*

wrong, sage. Newbury Park, NJ

21. Littlepage, G. E., Schmidt, G. W., Whisler, E. W., & Frost, A. G. (1995). "An input-process-output analysis of influence and performance in problem-solving groups", *Journal of personality and social psychology*, Vol. 69, pp.877-889
22. Lovelace, K., Shapiro, D. L., and Weingart, L. R. (2001), "Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective" , *Academy of Management Journal*, Vol.44, pp.779-793.
23. Mann, R. D., (1969) , " A Review of the Relationships between Personality and Leadership " , *Leadership*, edited by C. A. Gibbc Baltimore, Maryland
24. McCrae, R.R.(1987), "Creativity, divergent thinking, and openness to experience", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.52, pp.1258-1265
25. Neuman, G.A. & Wright, J. (1999) , "Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability" , *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, pp.376-389
26. Neuman, G.A., Wagner, S.H. & Christiansen, N.D. (1999) , "The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams" , *Group & Organization Management*, Vol.24, pp.28-45
27. Parker, G.M. (1990) , *Team players and teamwork: The new competitive business strategy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
28. Richard, R.R., Gary, S.L. & Zvi, H.A. (2002) , "The role of personality in the product development team performance" , *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.19, pp.39-58
29. Smelser, W.T. (1961) , "Dominance as factor in achievement and perception in cooperative problem solving interactions" , *Journal of Abnormal Social Psychol*, Vol.62, pp.535-542
30. Stewart, G. L., & Carson, K. P. (1995) , " Personality dimensions and domains of service performance: A field investigation", *Journal of Business and Psychology*, Vol.9, pp. 365-378
31. Stogdill, R.M., (1974) , *Handbook of leadership*. New York : The Free Press
32. Thoms, P., Moors, K.S. & Scott, K.S. (1996) , "The relationship between self-efficacy for participating in self-managed work groups and the big five personality dimensions" , *Journal of Organizational Behavior*, Vol.17, pp.349-362
33. Waston, D. & Tllegen, A. (1985) , "Toward a consensual structure of mood", *Psychological Bulletin*, Vol. 98, pp.219-235
34. Waston, D. (1971) , "Reinforcement theory of personality and social systems: Dominance and position in a group power structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.20, pp.180-185
35. Williams, W.M. & Sternberg, R.J.(1988) "Group intelligence: Why some groups are better than others" , *Intelligence*, Vol.12, pp.351-377