

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ มีประโยชน์ต่อกระบวนการคัดสรรบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหรือบทบาทผู้บังคับบัญชา เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยมีตำแหน่งหน้าที่เป็นตัวกำหนดบทบาท ดังนั้นในองค์การต่างๆ จึงต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การ อย่างไรก็ตามลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำแต่ละคนอาจสะท้อนความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์ ดังเช่น Foti และ Hauenstein (2007) ได้ศึกษาอิทธิพลของความแตกต่างระหว่างบุคคลต่อความเป็นผู้นำในสภาวะฉุกเฉินซึ่งต้องการผู้นำที่มีความสามารถหรือมีทักษะที่เฉพาะเจาะจงเพื่อรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลานั้น (leadership emergence) และการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ (leadership effectiveness) ในการบริหารงานพบว่า ผู้นำที่มีเชาวน์ปัญญา (intelligence) มีลักษณะของการครอบงำผู้อื่น (dominance) มีการรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) และมีการกำกับกับการแสดงออกของตน (self-monitoring) สูง มีความสัมพันธ์กับผู้นำในสภาวะฉุกเฉินและผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Judge, Bono, Ilies, และ Gerhardt (2002) ศึกษาความสัมพันธ์ของแต่ละมิติของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Big Five Factors) พบว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับบุคลิกภาพด้านการเปิดตัว (Extraversion) การเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience) ความเป็นมิตร (Agreeableness) และความมีจิตสำนึก (Conscientiousness) แต่มีสหสัมพันธ์ทางลบกับบุคลิกภาพด้านความไม่คงที่ทางอารมณ์ (Neuroticism)

บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบถูกนำมาใช้เป็นตัวแปรในการทำนายพฤติกรรมการทำงานมากที่สุด เช่น ความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท (Ruiz, Smith, & Rhodewalt, 2001) แต่เมื่อศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำแล้วพบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเอง (Narcissism) เป็นตัวแปรบุคลิกภาพที่ได้รับความสนใจอย่างมากในสาขาวิชาจิตวิทยาบุคลิกภาพและจิตวิทยาสังคม แต่มีการศึกษาในบริบทที่เกี่ยวกับการทำงานค่อนข้างน้อย ทั้งๆ ที่การบริหารงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน เรามักจะพบเห็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดังกล่าวได้ทั่วไป โดยเฉพาะบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยเชื่อว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองน่าจะมีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นตัวทำนายการรับรู้ตนเองและการรับรู้ของผู้อื่นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานในองค์กร เนื่องจากบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองแสดงออกถึงการยกย่องตน (self-admiration) และการเข้าข้างตนเองอย่างมาก จึงมีแนวโน้มที่จะถูกรับรู้จากผู้อื่นในทางลบเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน เช่น ความเป็นผู้นำ (Penney & Specter, 2002) ด้วยเหตุนี้จึงอาจเป็นไปได้ที่บุคลิกภาพแบบหลงตนเองจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ตนเองและการรับรู้ของผู้อื่นแตกต่างกัน

การศึกษาจำนวนไม่น้อยศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับความเป็นผู้นำ แต่ยังไม่ได้ข้อสรุปที่แน่ชัดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง เนื่องจากบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้นำอาจก่อให้เกิดทั้งคุณและโทษต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังงานวิจัยของ Manfred และ Miller (1997) นำเสนอด้านลบของผู้นำที่มีความหลงตนเองว่าบุคคลเหล่านี้มีแนวโน้มครอบงำและเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนการศึกษาของ Alan (1997) นำเสนอทั้งด้านบวกและด้านลบ กล่าวคือ ในด้านบวกผู้นำที่มีความหลงตนเองมีแนวโน้มที่จะทำงานหนักและมีความเสียสละในการทำงานมาก มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างชื่อเสียงเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น แต่ในด้านลบพวกเขาจะเป็นผู้นำที่ไม่ยืดหยุ่นและไม่อดทนต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังให้ทรัพยากรและขอบแสดงอำนาจที่มีอยู่เพื่อแสวงหาผลประโยชน์จากผู้อื่นโดยใช้วิธีการครอบงำ ควบคุมสื่อและข้อมูล รวมถึงควบคุมการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้จึงอาจเป็นไปได้ที่ในระยะแรกๆ ของการทำงานพวกเขามักจะได้รับความชื่นชมและชื่นชอบอย่างมากจากผู้ร่วมงาน แต่ในเวลาต่อมาเมื่อบุคลิกในด้านลบปรากฏ ผู้นำที่มีความหลงตนเองจะไม่สามารถรักษาความจงรักภักดีจากลูกน้องในระยะยาวได้ (Hogan, 1967 อ้างถึงใน Hogan & Hogan, 2001)

นอกจากงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงด้านบวกและด้านลบของผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองแล้วยังมีงานวิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่มุ่งนำเสนอข้อค้นพบที่แสดงให้เห็นถึงความซับซ้อนของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองเมื่อพิจารณาในแง่ของความสัมพันธ์กับสุขภาพจิตและการปรับตัว ดังงานวิจัยของ Rose (2002) ที่พบว่าคนหลงตนเองแบบแสดงออก (Overt narcissist) จะรายงานการเห็นคุณค่าแห่งตน (self-esteem) สูงและมีความสัมพันธ์กับความสุข สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sedikides, Rudich, Gregg, Kumashiro, และ Rusbult (2004) ที่พบว่าคนหลงตนเองที่มีการเห็นคุณค่าแห่งตนสูงจะมีความสัมพันธ์กับการมีสุขภาพจิตที่ดีและการมีความสามารถในการปรับตัว ส่วนบุคลิกภาพหลงตนเองด้านการหวั่นไหวมากกว่าปกติ (hypersensitivity) รายงานการ

เห็นคุณค่าแห่งตนต่ำและมีความสัมพันธ์กับการไม่มีความสุข ผลที่ได้สะท้อนให้เห็นว่าคนหลงตนเองไม่ได้มีเพียงด้านเดียวแต่มีสองด้านที่ซับซ้อน อาจเป็นไปได้ว่าบุคคลประเภทนี้ไม่ได้ชื่นชอบตนเองอย่างแท้จริง เพียงแต่พวกเขามีความต้องการอย่างรุนแรงที่จะแสดงการชอบแสดงอำนาจและสถานภาพ ให้เหนือกว่าผู้อื่นซึ่งเป็นการใช้กลวิธีป้องกันตนเองเพื่อช่วยให้อุบัติความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า (self-worth) ภาวะเช่นนี้จึงเป็นความสุขที่ฉาบฉวยมิใช่ความสุขที่ถาวร (Campbell, Rudich, & Sedikides, 2002)

จากงานวิจัยที่กล่าวมาจะเห็นว่าประสิทธิภาพของผู้นำที่มีความหลงตนเองยังหาข้อสรุปที่ชัดเจนไม่ได้ เพราะนักวิจัยแต่ละคนล้วนมีทัศนคติและมีหลักฐานสนับสนุนข้อโต้แย้งของตนเองที่แตกต่างกันและหลากหลาย ผู้วิจัยจึงต้องการจะตรวจสอบข้อค้นพบดังกล่าวอีกครั้งโดยอาศัยมุมมองหรือการประเมินจากผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้นำเหล่านั้น นั่นคือลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่า พวกเขามีความคิดเห็นอย่างไรต่อหัวหน้าของตนเองเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

นอกจากพฤติกรรมความเป็นผู้นำแล้ว ผู้วิจัยสนใจพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทซึ่งในที่นี้ หมายถึง พฤติกรรมที่ระบุให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานและมีผลกระทบโดยตรงต่อการตัดสินใจว่าบุคคลจะได้รับรางวัลหรือถูกลงโทษ และพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เช่น พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเกี่ยวกับการทำงาน สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาตัวแปรความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท เนื่องจากผู้วิจัยเชื่อว่าพฤติกรรมการทำงานทั้งสามด้านสามารถใช้เป็นตัวแทนของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้ และสามารถใช้เป็นข้อบ่งชี้ได้อย่างคร่าวๆ ว่า สรุปแล้วผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะมีความแตกต่างกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาหรือไม่อย่างไร ดังนั้นในการศึกษานี้ผู้วิจัยจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับการรับรู้ตนเองและการรับรู้ของผู้อื่นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุคลิกภาพแบบหลงตนเอง

การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบหลงตนเองในอดีตเป็นการศึกษาความหลงตนเองตามแนวคิดของความผิดปกติทางบุคลิกภาพ (personality disorder) เริ่มต้นจากฟรอยด์ ซึ่งศึกษาความหลงตนเองในแง่ของโครงสร้างพัฒนาการทางจิต ความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ (object

relation) และความสัมพันธ์ระหว่างกายและจิต (metapsychological construct) แสดงให้เห็น การกระตุ้นของแรงขับทางร่างกายซึ่งทำให้เกิดการตอบสนองของความต้องการในรูปของ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเชิงวัตถุ วัตถุในที่นี้อาจหมายถึงอวัยวะของร่างกาย หรืออาจ หมายถึง "แม่"

ฟรอยด์ใช้คำว่า "ความหลงตนเอง" เพื่ออธิบายขั้นการมีความตื่นตัวทางเพศอัตโนมัติ (stage of autoeroticism) และสิ่งที่เป็นที่รัก (object love) ซึ่งสะท้อนแหล่งกำเนิดหรือพลังงานใน การพัฒนาอีโก เป็นกลไกที่เสริมสร้างอีโกในอุดมคติของบุคคล เกณฑ์ในการพิจารณาความหลง ตนเองของฟรอยด์ ประกอบด้วย เจตคติที่บุคคลมีต่อตนเอง ความรู้สึกหวั่นไหวของบุคคลซึ่งอยู่บน พื้นฐานของระดับการเห็นคุณค่าแห่งตน การใช้กระบวนการป้องกันตนเอง แรงจูงใจที่อยากจะถูกรัก ความสามารถในการพึ่งตนเองและเจตคติที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความคิด ที่ว่าตนมีการชอบแสดงอำนาจในการควบคุมผู้อื่น การประเมินผู้อื่นตามความรู้สึกของตน และ ความไม่อดทนอดกลั้นต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น (Raskin & Terry, 1988) Horney (1939) ขยายแนวคิดดังกล่าวโดยให้ความสนใจกับการแสดงบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง เช่น การเพิ่มพูน คุณค่าให้แก่ตนเอง การยกย่องตน และการคาดหวังที่จะได้รับการชื่นชมอย่างมากจากผู้อื่น

ช่วงปลายปี ค.ศ. 1970 ประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับความหลงตนเองในขอบข่ายของ บุคลิกภาพที่เกิดขึ้นในคนปกติ (normal population) เริ่มได้รับความสนใจอย่างเด่นชัด เมื่อมีการ พัฒนาแบบวัดความหลงตนเองในคนปกติ "The Narcissistic Personality Inventory, NPI" (Raskin & Hall, 1979; Raskin & Terry, 1988) ซึ่งสร้างโดยอาศัยมโนทัศน์ของความหลงตนเอง จากคู่มือการวินิจฉัยและสถิติของความผิดปกติทางจิต ฉบับที่ 3 (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorder III: DSM-III) ของสมาคมจิตเวชอเมริกัน ดังนี้ บุคคลที่หลงตนเองจะ มีความรู้สึกว่าตนเองยิ่งใหญ่ มีความสำคัญเหนือผู้อื่น หมกมุ่นอยู่กับการฝันถึงความสำเร็จ การ ชอบแสดงอำนาจ ความฉลาด ความสวยงามและความรักในอุดมคติอย่างเกินจริง ชอบการเป็นที่ สนใจและการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์พวกเขามักจะรู้สึกอับอาย เกิด ความรู้สึกละอายและว่างเปล่า ไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ และมีลักษณะต่อไปนี้ อย่างน้อยสองประการ คือ ความต้องการที่จะได้มากกว่าที่เป็นอยู่ในทุกๆ เรื่อง เช่น คาดหวังว่าจะ เป็นที่รักของทุกคน คอยแสวงหาผลประโยชน์จากผู้อื่นเพื่อให้ตนเองได้ในสิ่งที่ปรารถนา คิดว่า ตนเองมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยเฉพาะคนรักอย่างเป็นทางการเป็นอุดมคติเกินจริง นอกจากนี้ยังขาด ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (DSM-III; American Psychiatric Association, 1980)

จากนั้นคู่มือการวินิจฉัยและสถิติของความผิดปกติทางจิต ฉบับที่ 4 (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorder IV: DSM-IV) ของสมาคมจิตเวชอเมริกัน ปีค.ศ. 2000 ได้อธิบายลักษณะของคนหลงตนเองเพิ่มเติมจากฉบับที่ 3 ว่า คนที่หลงตนเองจะหมกมุ่นอยู่กับการฝันถึงความสำเร็จที่เกินจริง เชื่อว่าตนเองมีความพิเศษ มีความโดดเด่นเฉพาะตัว ต้องการความชื่นชมอย่างมาก มีความต้องการที่จะได้มากกว่าที่เป็นอยู่ คอยแสวงหาผลประโยชน์จากการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ขาดความเห็นอกเห็นใจและแสดงความหยิ่งยโสวอดดี (DSM-IV; American Psychiatric Association, 1994)

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยคนอื่นๆ ที่พยายามศึกษาและให้คำนิยามความหลงตนเองโดยมีหลักการและทฤษฎีที่แตกต่างกัน เช่น Kernberg (1967, 1989 อ้างถึงใน Rosenthal & Pittinsky, 2006) ได้นำเสนอเกี่ยวกับระดับของการชื่นชมตนเองที่ผิดปกติของบุคคลเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นว่า เกิดจากการขยายอัตมโนทัศน์และความต้องการคำสรรเสริญจากผู้อื่นมากเกินไป มีอารมณ์ที่อ่อนไหว เต็มไปด้วยความอิจฉาริษยา หมกมุ่นอยู่กับอุดมคติที่เกินจริง และมักลดคุณค่าในตัวผู้อื่น แสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง แสดงความมีเสน่ห์น่าดึงดูดใจต่อผู้อื่นแต่ภายในซ่อนความเลียดเย็น ปราศจากความเมตตา และขาดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นพัฒนาแรงขับทางปาก (oral stage) ในวัยเด็กตอนต้น ส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์เกี่ยวกับตนเองของเด็ก ซึ่งมีความหลอกล้ำกับภาพลักษณ์ที่เด็กคิดว่าผู้อื่นมองตนเองมากเกินไป จนนำไปสู่การใช้กลไกป้องกันตนเอง โดยการฉายภาพความผิดไปที่ผู้อื่น (projection) เพื่อปกป้องภาพลักษณ์ของตนเอง ส่งผลให้เกิดความผิดปกติในการบูรณาการภาพลักษณ์ที่แท้จริงของตนเองและผู้อื่น จึงทำให้เด็กพัฒนาความรู้สึกที่ว่า ตนเองยิ่งใหญ่เหนือผู้อื่นที่มากเกินไปเกินความเป็นจริง โดยลักษณะดังกล่าว Kernberg (1976, 1980 อ้างถึงใน Emmons, 1987) ได้ให้เหตุผลว่า พัฒนามาจากการเลี้ยงดูของพ่อแม่ที่ละเลย ปฏิเสธหรือทอดทิ้งจึงทำให้เด็กสร้างกลไกป้องกันตนเองโดยการถอนตัวจากสังคม ไม่สนใจและเพิกเฉยต่อผู้อื่น เพราะไม่ไว้วางใจใครนอกจากตนเองเท่านั้น

ในทางตรงกันข้าม Kohut (1966) ได้เสนอมุมมองว่าความหลงตนเองไม่จำเป็นต้องเป็นความผิดปกติ แต่เป็นพัฒนาการของการแผ่ขยายจากวัยทารกไปสู่ผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นรูปแบบของการมีสุขภาพที่ดี (well being) ตัวอย่างพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากการพัฒนาความหลงตนเองตามวุฒิภาวะ เช่น ความเป็นผู้มีอารมณ์ขัน และมีความคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามความหลงตนเองที่ผิดปกติสามารถเกิดขึ้นได้ เมื่อบุคคลไม่สามารถบูรณาการตัวตนจริงกับตัวตนในอุดมคติได้อย่างลงตัว ซึ่งสาเหตุมาจากการถูกละเลยจากพ่อแม่ เมื่อถึงวัยผู้ใหญ่จึงแสวงหาการเติมเต็มความรักความเอาใจใส่ที่ขาดหายไป โดยการสร้างตัวตนในอุดมคติที่เกินจริงและไม่ยอมรับ

ข้อบกพร่องของตนเอง ส่วน Millon (1981 อ้างถึงใน Emmons, 1987) ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของความหลงตนเอง (Social learning theory of narcissism) ซึ่งมองว่า พัฒนาการของความหลงตนเองไม่ได้มาจากการถูกเพิกเฉยจากพ่อแม่ แต่มาจากการได้รับการดูแลเอาใจใส่จากพ่อแม่มากเกินไป ประหนึ่งว่าเด็กเป็นคนพิเศษ จึงทำให้เด็กเกิดความคิดว่าตนเป็นบุคคลที่น่ารักและสมบูรณ์แบบ ส่งผลให้เด็กสร้างภาพลวงตาที่เกินจริงเมื่ออยู่ในวัยผู้ใหญ่

เมื่อพิจารณาทัศนคติของนักจิตวิทยาแต่ละคนจะเห็นว่ามีกรให้คำนิยามของความหลงตนเองที่ต่างกันไปตามแนวคิดและทฤษฎีที่ยึดถือ รวมทั้งข้อบ่งชี้ของการมองว่า ความหลงตนเองเกิดจากพัฒนาการของบุคลิกภาพที่ปรกติหรือผิดปกติ อย่างไรก็ตามในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของความหลงตนเองโดยอยู่บนพื้นฐานของความหลงตนเองที่เกิดขึ้นในคนปรกติ ไม่ได้เป็นพยาธิสภาพ และมีความหมายสรุปได้ความว่า ความหลงตนเอง หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่ให้ความสำคัญกับตนเองมากเกินไปจนหมกมุ่นอยู่กับการเพ้อฝันถึงความสำเร็จ การขอแสดงอำนาจและความรักในอุดมคติของตนเอง เชื่อว่าตนเหนือกว่าผู้อื่นในทุกๆ ด้าน ดังนั้นจึงต้องการความชื่นชมจากผู้อื่นมาก มีความคาดหวังว่าตนจะต้องได้มากกว่าที่สมควรจะได้และคอยแสวงหาโอกาสเพื่อเอาเปรียบผู้อื่นอยู่เสมอ มีแนวโน้มที่จะอิจฉาผู้อื่นและในขณะเดียวกันก็คิดว่าผู้อื่นอิจฉาตน

การแบ่งประเภทของบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง

การประเมินจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของคนหลงตนเองกับผู้อื่นอาจใช้ในการจำแนกความหลงตนเองที่เป็นพยาธิสภาพออกจากความหลงตนเองที่เป็นปรกติได้ โดยมีข้อสังเกตดังนี้ คนหลงตนเองที่เป็นพยาธิสภาพ (disorder) มักขาดความเห็นอกเห็นใจ และขาดความเข้าใจความรู้สึกหรือความต้องการของผู้อื่น พวกเขา มักแสดงออกราวกับว่าผู้อื่นเป็นเพียงวัตถุเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น เมื่อใดที่บุคคลอื่นเริ่มเรียกร้องความต้องการ พวกเขา ก็มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความสัมพันธภาพที่ ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงถึงการรักไม่เป็น และสะท้อนการขาดความสามารถในการรักษาระดับการเห็นคุณค่าแห่งตน

Gabbard (2006) แบ่งลักษณะของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองที่เป็นพยาธิสภาพออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่

1. ความหลงตนเองแบบแสดงออกอย่างเปิดเผย (oblivious narcissist) มีลักษณะสอดคล้องกับคู่มือการวินิจฉัยและสถิติของความผิดปกติทางจิต ฉบับที่ 4 กล่าวคือบุคคลกลุ่มนี้จะไม่ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น ชอบการแสดงตน การพูดในที่ประชุม และต้องการเป็นจุด

ศูนย์กลาง ในวงสนทนา มักพูดถึงแต่ความสำคัญและความสำเร็จของตนเองโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น

2. ความหลงตนเองแบบหวั่นไหวมากกว่าปกติ (hypervigilant narcissist) บุคคลกลุ่มนี้ จะมีความหวั่นไหวและไวต่อปฏิกิริยาของผู้อื่น กลัวการถูกปฏิเสธและการไม่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ดังนั้นภายนอกจึงแสดงตนเหมือนเป็นคนขี้อายไม่กล้าแสดงออกแต่จริงๆ แล้วภายในใจต้องการที่จะแสดงความเก่งกว่า เหนือกว่าผู้อื่นตลอดเวลา

ถึงแม้ว่าการแสดงออกของความหลงตนเองทั้งสองลักษณะจะมีความตรงข้ามกัน แต่ก็มีส่วนที่เหมือนกัน ในแง่ที่บุคคลต้องการจะรักษาระดับการเห็นคุณค่าแห่งตนให้ดีที่สุด ซึ่งวิธีการที่แต่ละบุคคลใช้อาจมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ คนที่หลงตนเองแบบแสดงออกเปิดเผยจะพยายามสร้างความประทับใจแก่ผู้อื่นโดยการแสดงความสามารถและความยิ่งใหญ่ของตนเอง ออกมาให้ได้มากที่สุดโดยไม่สนใจการตอบสนองที่แท้จริงของผู้อื่น ในขณะที่คนหลงตนเองแบบหวั่นไหวมากกว่าปกติจะพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ทำให้ตนเองดูแย่ในสายตาของผู้อื่น โดยมุ่งสนใจทำทีและการตอบสนองของผู้อื่นว่าตนเองควรจะประพฤติตนอย่างไร และฉายภาพความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อภาพลวงตาที่คิดว่าตนเองยิ่งใหญ่ไปสู่ผู้อื่น

Wink (1991) แบ่งบุคลิกภาพแบบหลงตนเองออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ บุคลิกภาพหลงตนเองแบบแสดงออกเรียกองค์ประกอบนี้ว่า ความรู้สึกคิดว่าตนยิ่งใหญ่-การชอบแสดงออก (Grandiosity-Exhibitionism) บุคคลที่มีบุคลิกภาพเช่นนี้ต้องการให้ผู้อื่นให้ความสนใจตนเองอย่างมาก ดังนั้นเมื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่นพวกเขาจึงมักทำตัวให้มีเสน่ห์น่าดึงดูดใจ อีกประเภทหนึ่งได้แก่ ด้านการหวั่นไหวมากกว่าปกติ บุคคลเหล่านี้จะมีความเปราะบาง-ไวต่อความรู้สึก (Vulnerability-Sensitivity) ถึงแม้ว่าภายในใจของพวกเขาจะรู้สึกว่าผู้อื่นด้อยกว่าตนเองในทุกๆ เรื่อง แต่พวกเขาก็ยังหวั่นไหวง่ายต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น และรู้สึกไม่พึงพอใจในตนเองตลอดเวลา (Cooper & Ronningstam, 1992; Gabbard, 1989) ซึ่งบุคลิกภาพทั้งสองประเภทนี้มีลักษณะร่วมกันคือ การแสดงความอวดดี การหมกมุ่นอยู่กับตัวเองและการไม่คำนึงถึงผู้อื่น แต่มีรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่แตกต่างกัน กล่าวคือ แบบแสดงออกจะมีความสัมพันธ์กับการเปิดตัว ความมั่นใจในตนเอง การชอบแสดงตนและความก้าวร้าว ส่วนด้านการหวั่นไหวมากกว่าปกติมีความสัมพันธ์กับ การเก็บตัว การใช้กลไกป้องกันตนเอง ความวิตกกังวลและความเปราะบางต่อบาดแผลของความเจ็บปวดในชีวิต

Smolewska และ Dion (2005) กล่าวว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง ด้านการหวั่นไหวมากกว่าปกติจะไม่กล้าแสดงออกความหลงตนเองออกมาอย่างชัดเจน เพราะเกรงว่าจะไม่

เป็นที่ยอมรับของสังคม แต่ลึกๆ แล้วพวกเขามักมีอารมณ์ความรู้สึกที่อ่อนไหวและไวต่อการได้รับการปฏิเสธจากผู้อื่น รวมทั้งไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองเท่ากับคนที่มีบุคลิกภาพหลงตนเองแบบแสดงออก

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้แบ่งบุคลิกภาพแบบหลงตนเองออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. บุคลิกภาพแบบหลงตนเอง 7 องค์ประกอบ หมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมความหลงตนเองออกมาอย่างชัดเจน แบ่งออกเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการแสดงอำนาจ ความสามารถในการพึ่งตนเอง ความเหนือกว่า การชอบแสดงออก การแสวงหาผลประโยชน์ ความทะนงตน และการสมควรได้มากกว่าที่เป็นอยู่ (Raskin & Terry, 1988)

2. ด้านการหวั่นไหวมากกว่าปกติ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้สึกไวต่อปฏิกิริยาของผู้อื่นมาก มีความวิตกกังวล ระวังว่าผู้อื่นจะปฏิเสธหรือทอดทิ้ง มักคิดว่าผู้อื่นกำลังพูดถึงตน เมื่อถูกวิจารณ์หรือตำหนิเพียงเล็กน้อยจะรู้สึกเจ็บปวดมาก และสนใจภาพลักษณ์ของตนเองมากเกินไป รวมทั้งสร้างภาพลวงตาทางบวกเกี่ยวกับตนเองด้วย (Hendin & Cheek, 1997; Murray, 1938)

สาเหตุที่มีการแบ่งบุคลิกภาพแบบหลงตนเองออกเป็นสองประเภท เนื่องจากผู้วิจัยและคณะได้เห็นความสำคัญของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองด้านการหวั่นไหวมากกว่าปกติ ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะนิสัยของคนไทยและใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากกรอบทางวัฒนธรรมของสังคมไทยไม่ส่งเสริมให้คนในสังคมแสดงบุคลิกภาพแบบหลงตนเองออกมาอย่างชัดเจนนัก เพราะต้องคำนึงถึงการสำรวมกาย วาจา ใจและการรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับภาพพจน์ของตนเองเมื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่น ซึ่งถือเป็นบรรทัดฐานและค่านิยมทางสังคมที่ถูกหล่อหลอมอยู่ในตัวของคนไทยมาช้านาน ดังนั้นการแบ่งบุคลิกภาพแบบหลงตนเองออกเป็น 2 ประเภท ดังกล่าวข้างต้นจึงน่าจะมีความเหมาะสมมากกว่าการแบ่งเป็นประเภทใดประเภทหนึ่งเพียงอย่างเดียว

การวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง

Emmons (1984) ได้สำรวจความตรงเชิงภาวะสันนิษฐานของแบบวัดความหลงตนเองของ Raskin และ Hall (1979) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ได้ทั้งหมด 4 องค์ประกอบ องค์ประกอบแรก ได้แก่ การแสวงหาผลประโยชน์หรือการสมควรได้มากกว่าที่เป็นอยู่ (Exploiteness/Entitlement) คือ ความเชื่อที่ว่าตนเองสามารถครอบงำผู้อื่นได้และการสมควรได้มากกว่าที่เป็นอยู่ องค์ประกอบที่สอง ได้แก่ ความเป็นผู้นำหรือการชอบแสดงอำนาจ (Leadership/Authority) คือ ความเชื่อที่ว่าตนเองมีความสามารถมากเป็นพิเศษในการมีอิทธิพล

ต่อผู้อื่น และความชอบของบุคคลที่จะเป็นผู้นำและมีการชอบแสดงอำนาจ องค์ประกอบต่อมา ได้แก่ ความเหนือกว่าหรือความหยิ่งยโส (Superiority/Arrogance) คือ ความเชื่อที่ว่าบุคคลมีความเหนือกว่าและดีกว่าผู้อื่นในทุกๆ เรื่อง องค์ประกอบสุดท้าย ได้แก่ ความหลงใหลในตนเองหรือการยกย่องตน (Self-absorption/Self-admiration) คือ ความทะนงตนและเชื่อว่าตนเป็นบุคคลพิเศษ

จากนั้น Raskin และ Terry (1988) ได้ทบทวนการแยกองค์ประกอบของ Emmons (1984) อีกครั้ง พบว่าสามารถแยกได้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการแสดงอำนาจ (Authority) ด้านความสามารถในการพึ่งตนเอง (Self-sufficiency) ด้านความเหนือกว่า (Superiority) ด้านการชอบแสดงออก (Exhibitionism) ด้านการแสวงหาผลประโยชน์ (Exploitativeness) ด้านความทะนงตน (Vanity) และด้านการสมควรได้มากกว่าที่เป็นอยู่ (Entitlement) เมื่อนำไปวิเคราะห์ความตรงร่วมสมัย (concurrent validity) พบสหสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้สรพนามบุรุษที่ 1 และระดับการเห็นคุณค่าแห่งตน กล่าวคือ คนที่ได้คะแนนความหลงตนเองสูงจะพบว่ามีความเชื่อทางบวกเกี่ยวกับตนเองสูงมากเช่นกัน (John & Hare, 1998 อ้างถึงใน Kansil, 2003)

ปัจจุบันมีการนำแบบวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง (NPI) มาใช้วัดความหลงตนเองในคนปกติกันอย่างกว้างขวาง และไม่ว่าจะแบ่งเป็น 4 หรือ 7 องค์ประกอบต่างก็พบว่าการแบ่งทั้งสองแบบมีภาวะสัมพันธ์ฐานร่วมกัน คือ สหสัมพันธ์เกี่ยวกับ "การชอบแสดงอำนาจ" "การชอบแสดงตน" และ "ความรู้สึกที่คิดว่าตนเป็นบุคคลพิเศษ" และยังพบความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ Widiger และคณะ (1994 อ้างถึงใน Kubarych, Deary, & Austin, 2004) เสนอแนะว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีสหสัมพันธ์สูงกับมิติการเปิดตัวและการเปิดรับประสบการณ์ แต่มีสหสัมพันธ์ต่ำกับมิติความเป็นมิตร นอกจากนี้ทุกๆ องค์ประกอบ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการชอบแสดงตนพบสหสัมพันธ์สูงกับมิติการเปิดตัว และมีสหสัมพันธ์ต่ำกับมิติความเป็นมิตร นอกจากนี้ความรู้สึกที่คิดว่าตนเองเป็นบุคคลพิเศษยังมีสหสัมพันธ์สูงกับมิติการเปิดรับประสบการณ์ และมีสหสัมพันธ์ต่ำกับมิติความไม่คงที่ทางอารมณ์

งานวิจัยของ Kubarych และคณะ (2004) ศึกษาองค์ประกอบของแบบวัดความหลงตนเองเพื่อแยกองค์ประกอบให้ออกจากกันอย่างชัดเจน พบว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับมิติการเปิดตัวและการเปิดรับประสบการณ์ มีสหสัมพันธ์ทางลบกับมิติความเป็นมิตรและความไม่คงที่ทางอารมณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาความหลงตนเองตามการแบ่งของ Wink (1991) Hendin และ Cheek (1997) พบว่าบุคลิกภาพห้า

องค์ประกอบมิติการเปิดตัวและการเปิดรับประสบการณ์มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง 7 องค์ประกอบ ส่วนมิติความไม่คงที่ทางอารมณ์มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการหวั่นไหวมากกว่าปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้ Rose (2002) ยังพบว่าระดับการเห็นคุณค่าแห่งตนเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพหลงตนเอง 7 องค์ประกอบกับความสุข ถึงแม้จะมีข้อโต้แย้งจากนักวิจัย เช่น Rhodewalt, Madrian, และ Cheney (1998) ที่กล่าวว่าระดับการเห็นคุณค่าแห่งตนของคนหลงตนเองแบบแสดงออกให้เห็นมีการเปลี่ยนแปลงวันต่อวัน นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์กับการเห็นคุณค่าแห่งตนอย่างตรงไปตรงมา (explicit self-esteem) สูง แต่มีการเห็นคุณค่าแห่งตนโดยนัย (implicit self-esteem) ต่ำ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้งระหว่างจิตสำนึกและจิตใต้สำนึกเกี่ยวกับการมองตนเองของคนหลงตนเอง (Brown, Bosson, & Swann, 2005) แต่อย่างไรก็ตามมีนักวิจัยจำนวนไม่น้อยที่สนับสนุนว่าเราอาจอธิบายระดับการเห็นคุณค่าแห่งตนของคนหลงตนเองที่แตกต่างกันนี้ว่า เป็นการใช้กลไกการป้องกันตนเองจากการถูกผู้อื่นประเมินทางลบ (Bushman & Baumeister, 1998; Raskin, Novacek, & Hogan, 1991; Rhodewalt & Morf, 1998 อ้างถึงใน Rose, 2002) การสร้างภาพลวงตาที่ไม่เป็นจริงนี้มีความสัมพันธ์กับการมีสุขภาวะทางจิตที่ดีและการปรับตัว (Baumeister, 1989; Taylor & Brown, 1988 อ้างถึงใน Rose, 2002)

เมื่อพิจารณาแบบวัดอื่นๆ เช่น "Minnesota Multiphasic Personality Inventory, MMPI" ของ Morey, Waugh, และ Blashfield (1985) พบว่า มีความสัมพันธ์กับแบบวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง (NPI) ในแง่ที่พัฒนามาจากคู่มือการวินิจฉัยและสถิติของความผิดปกติทางจิต ฉบับที่ 3 และพบสหสัมพันธ์ระหว่างแบบวัดทั้งสองเกี่ยวกับข้อบ่งชี้ ดังต่อไปนี้ ความรู้สึกคิดว่าตนเองยิ่งใหญ่ ความดื้อรั้น และความหุนหันพลันแล่น นอกจากนี้แบบวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง (NPI) ยังพบว่ามีสหสัมพันธ์กับมาตรวัด "Narcissistic Personality Disorder Scale, NPDS" (Wink, 1991) เฉพาะด้านการแสวงหาผลประโยชน์และด้านความต้องการได้มากกว่าผู้อื่น (Emmons, 1987; Watson, Grisham, Trotter, & Biderman, 1984) เนื่องจากมาตรวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเองที่ผิดปกติมีสหสัมพันธ์กับการทำให้ระดับการเห็นคุณค่าแห่งตนลดลง ภาวะซึมเศร้า การไม่มีความสุข ความวิตกกังวลและการขาดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นซึ่งตรงข้ามกับแบบวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง (NPI)

ผู้วิจัยและคณะแบ่งมาตรวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเองที่พัฒนาขึ้นออกเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการแสดงอำนาจ ความสามารถในการพึ่งตนเอง ความเหนือกว่า การชอบแสดงออก การแสวงหาผลประโยชน์ ความทะนงตนและด้านการสมควรได้มากกว่าที่เป็นอยู่

(Raskin & Terry, 1988) และรวมด้านการหวนไหว้มากกว่าปกติเป็นองค์ประกอบด้านที่ 8 จึงทำให้มีองค์ประกอบรวมทั้งหมด 8 ด้าน สาเหตุที่เลือกแบ่งองค์ประกอบตามโครงสร้างของแบบวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของ Raskin และ Terry (1988) เนื่องจากแบบวัดนี้ใช้วัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเองในคนปรกติซึ่งตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่มุ่งศึกษาบุคลิกภาพแบบหลงตนเองในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนปรกติ

ความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับการรับรู้ตนเองและการรับรู้ของผู้อื่น

ทฤษฎีการวิเคราะห์ทางสังคม (Socioanalytic theory) ของ Hogan (1996 อ้างถึงใน Small & Diefendorff, 2006) กล่าวว่า มุมมองเกี่ยวกับบุคลิกภาพของตัวผู้กระทำกับมุมมองของผู้อื่นมีความแตกต่างกัน เนื่องจากมุมมองจากตัวผู้กระทำจะเป็นการสะท้อนธรรมชาติภายในของตัวบุคคลหรืออัตลักษณ์ ซึ่งเกิดจากสิ่งที่อยู่ภายในใจของบุคคล เช่น ความหวัง ความฝัน เป้าหมาย และภาพลักษณ์เกี่ยวกับตัวตน เป็นสิ่งที่ใช้อธิบายว่าเหตุใดบุคคลจึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น ด้วยเหตุนี้ มุมมองจากตัวผู้กระทำจึงไม่สามารถใช้ในการสังเกตพฤติกรรมได้โดยตรง แต่มุมมองของผู้อื่นซึ่งเกิดจากการสังเกตการณ์โดยตรงต่อพฤติกรรมนั้นๆ สามารถบรรยายให้รายละเอียดได้โดยอยู่บนพื้นฐานของทิศทางการแสดงพฤติกรรมของบุคคลตั้งแต่ในอดีตที่ผ่านมา และในบริบทที่ผู้สังเกตการณ์รู้จักและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลเป้าหมาย เช่น ในที่ทำงาน ผู้สังเกตการณ์ก็จะรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคลเป้าหมายอย่างใกล้ชิดซึ่งสามารถใช้เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคลได้ดีกว่าให้บุคคลประเมินตนเองเพียงอย่างเดียว แต่ในการสังเกตการณ์หรือการรับรู้ตนเองและการรับรู้ของผู้อื่นนั้นย่อมมีปัจจัยอื่นๆ แทรกซ้อนเข้ามาในระหว่างการรับรู้ของบุคคลซึ่งส่งผลต่อคะแนนการประเมินที่ได้

Markus และ Kitayama (1991) พบว่า คนที่อยู่ในวัฒนธรรมแบบคิตริวมหมู่ (collectivism) จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเหนียวแน่นของกลุ่มมากกว่าคนในสังคมปัจเจกนิยม (individualism) ดังนั้นความรู้สึกร่วมของความเป็นกลุ่มของสังคมแบบคิตริวมหมู่ จึงมีความสำคัญมากกว่าการมองภาพลักษณ์เกี่ยวกับตัวตนในทางบวก ซึ่งตรงข้ามกับสังคมปัจเจกนิยม ดังงานวิจัยของ Heine และ Renshaw (2002) พบนัยสำคัญระหว่างการประเมินตนเองของคนอเมริกาเหนือกับการเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ตนเอง (self-enhancement) และพบช่องว่างระหว่างตัวตนที่แท้จริงและตัวตนในอุดมคติของคนที่มาจากวัฒนธรรมตะวันตกมากกว่าวัฒนธรรมตะวันออก

จากงานวิจัยที่ยกมาแสดงให้เห็นว่าปัจจัยการเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ตนเอง ถือว่ามีความสำคัญในการใช้อธิบายว่า บุคคลมีแนวโน้มที่จะประเมินคุณลักษณะทางบวกมากเกินไปจริง ในขณะที่เดียวกันก็ลดคุณลักษณะทางลบของตนเองลง การกระทำเช่นนี้เป็นแรงจูงใจตามธรรมชาติของมนุษย์เพื่อนำไปสู่การมีสุขภาพจิตที่ดี (Paulhus & Reid, 1991; Sedikides, Gaertner, & Toguchi, 2003; Taylor & Brown, 1988; Taylor et al., 2003 อ้างถึงใน Korsgaard, Meglino, & Lester, 2004) จากงานวิจัยดังกล่าวจะเห็นว่าบุคคลทั่วไปมีแนวโน้มที่จะประเมินตนเองในทางบวกอยู่แล้ว และถ้าบุคคลนั้นมีความรักตนเองอย่างล้นเหลือ มองว่าตนดีกว่าหรือเหนือกว่าผู้อื่น ผลการประเมินตนเองเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับ การประเมินโดยผู้อื่นจะเป็นเช่นไร คำถามนี้แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของปัจจัยด้านบุคลิกภาพ คือ บุคลิกภาพแบบหลงตนเองซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การรับรู้ตนเองและการรับรู้ของผู้อื่นแตกต่างกัน ดังงานวิจัยของ Judge, LePine, และ Rich (2006) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง ต่อการรับรู้ตนเองและการรับรู้ของผู้อื่นเกี่ยวกับความเบี่ยงเบนในการปฏิบัติงาน (workplace deviance) ความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมแล้วคนหลงตนเองจะรับรู้ตนเองในทางบวกมากกว่าการรับรู้ของผู้อื่นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่เป็นบวก ส่วนพฤติกรรมที่เป็นลบ ได้แก่ พฤติกรรมที่ผิดแผกในบริบทที่ทำงานพวกเขาจะรับรู้ตนเองในทางลบ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะพวกเขามีบุคลิกลักษณะที่สำคัญดังงานวิจัยต่อไปนี้

Campbell และคณะ (2002) พบว่า บุคคลที่มีความหลงตนเองมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะการที่ถ่ายทอดทางพันธุกรรม (genetic traits) เช่น ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา แต่พบว่าไม่มีลักษณะการที่เชื่อมต่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่น (communal personality traits) เช่น ไม่สนใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น นอกจากนี้บุคคลที่มีความหลงตนเองจะมีความรู้สึก คิดว่าตนเองยิ่งใหญ่ มีพรสวรรค์ และประสบความสำเร็จเกินจริง (APA; American Psychiatric Association, 2000) พวกเขามีแนวโน้มที่จะแสดงความลำเอียงในการเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ตนเอง เช่น การตัดสินใจว่าตนเป็นที่ชื่นชมของผู้อื่นมากกว่าที่ควรจะเป็น นอกจากนี้คนที่หลงตนเองยังประสบปัญหาการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอีกด้วย

Rhodewalt และ Morf (1998) ศึกษาพบว่า คนหลงตนเองมีสหสัมพันธ์กับลักษณะความไม่เป็นมิตรและการมองตนเองในทางบวกอย่างเกินจริง ซึ่งส่งผลให้การดำเนินความสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่ราบรื่น เพราะพวกเขามีความต้องการการที่จะได้รับการสนับสนุนจากสังคมอย่างมากเมื่อประสบกับภาวะความเครียด ลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าคนหลงตนเองขาดความสามารถใน

การปรับตัวเพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม เช่นเดียวกับงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคู่รัก ที่พบว่าคนหลงตนเองจะมีความดึงดูดใจแบบโรแมนติคต่อบุคคลเป้าหมายที่มีลักษณะมุ่งตนเอง และเมื่อผู้วิจัยสร้างสถานการณ์ให้เลือกคู่รักพบว่า คนที่หลงตนเองจะเลือกคู่รักที่ชื่นชมในตัวของพวกเขาและเป็นคนที่สมบูรณ์แบบ จากสถานการณ์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองให้ความสำคัญกับการแสวงหาคอนรักในอุดมคติเพื่อเพิ่มพูนระดับการเห็นคุณค่าแห่งตนของพวกเขา (Campbell, 1999)

ดังนั้นอาจเป็นไปได้ที่คนหลงตนเองจะประสบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไปหรือกับคนรัก เนื่องจากบุคคลเหล่านี้มีความยินดีที่จะมีความสัมพันธ์แบบไม่ต้องตอบแทนแต่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์จากผู้อื่นเพื่อสนองความต้องการของตนเอง โดยไม่สนใจความรู้สึกของอีกฝ่าย (Zimbardo, Gerrig, & Collins, 1996) อย่างไรก็ตามคนหลงตนเองยังต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นอยู่ เนื่องจากพวกเขาปรารถนาที่จะได้รับการชื่นชมอย่างมากเมื่องานสำเร็จ ต้องการจะแสดงอำนาจและแข่งขันกับผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ตนเอง (Sedikides et al., 2004 อ้างถึงใน Campbell et al., 2002) แต่ในกรณีที่พวกเขาถูกปฏิเสธจากกลุ่ม พบสลดสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกโกรธ และความก้าวร้าวทั้งต่อคนที่ปฏิเสธพวกเขา และต่อบุคคลที่ไม่มีความเกี่ยวข้อง (Twenge & Campbell, 2003) นอกจากนี้งานวิจัยของ Vazire และ Funder (2006) ยังพบว่า คนหลงตนเองจะมีบุคลิกภาพแบบขาดความยับยั้งคิด (impulsivity) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลให้ตนเองล้มเหลว (self-defeating) เพราะขาดการควบคุมตนเองในการไปสู่เป้าหมาย และมักแสดงความไม่เป็นมิตร ความก้าวร้าวต่อผู้อื่นเมื่อถูกคุกคามอึดอัด ดังนั้นอาจเป็นไปได้ที่คนหลงตนเองจะไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่นแม้เพียงครั้งแรกเจอ (Paulhus, 1998 อ้างถึงใน Vazire & Funder, 2006)

มีงานวิจัยหลายเรื่องที่จัดประเภทของคนหลงตนเองออกเป็นประเภทต่างๆ เช่นงานวิจัยของ Wink (1991) พบว่า คนหลงตนเองด้านที่เปราะบางและไวต่อความรู้สึก จะสัมพันธ์กับการเก็บตัว การใช้กลไกป้องกันตนเอง ความวิตกกังวลและความเปราะบางต่อบาดแผลของความเจ็บปวดในชีวิต ส่วนด้านที่แสดงความยิ่งใหญ่จะสัมพันธ์กับบุคลิกภาพแบบการเปิดตัว ความมั่นใจในตนเอง การชอบแสดงออกและความก้าวร้าว จากนั้น Smolewska และ Dion (2005) ศึกษาและขยายผลเพิ่มเติมพบว่า คนหลงตนเองแบบแสดงออกซึ่งมีลักษณะชอบแสดงอำนาจและมีความเชื่อมั่นในตนเอง มักไม่ไฝหาคำความสัมพันธ์กับผู้อื่น เนื่องจากไม่ไว้ใจผู้อื่น และต้องการการเอาใจใส่ดูแลจากผู้อื่นมากเกินไป ดังนั้นเมื่อใดที่พวกเขารู้สึกว่ากำลังถูกละเลยพวกเขาก็พร้อมที่จะแสดงอารมณ์ทางลบออกมาทันที ตรงกันข้ามกับบุคคลที่หลงตนเองแบบหัวนโหมมากกว่า

ปกติ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีอารมณ์อ่อนไหวและหวั่นไหวมากต่อการถูกปฏิเสธจากผู้อื่น ดังนั้นพวกเขาจึงมีแนวโน้มที่จะแสดงอารมณ์ทางลบโดยการแสดงความเป็นชา และความวิตกกังวล แทนความก้าวร้าว เนื่องจากพวกเขาไม่สามารถจัดการกับอัตมโนทัศน์ทางลบของตนเองได้จึงต้องใช้กลวิธีในการป้องกันตนเองโดยมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นแบบหลีกเลี่ยง (avoidance)

ลักษณะสำคัญอีกประการของคนหลงตนเองที่อาจส่งผลต่อการรับรู้ของผู้อื่นในทางไม่ดี ได้แก่ ความก้าวร้าว เช่น งานวิจัยของ Penney และ Spector (2002) พบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะนิสัยด้านความโกรธ (trait anger) และบุคลิกภาพแบบหลงตนเองและความโกรธแบบลักษณะมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่ต่อต้านการปฏิบัติงาน ความโกรธแบบลักษณะเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบหลงตนเองและพฤติกรรมที่ต่อต้านการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความกดดันในที่ทำงานยังมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลิกภาพแบบหลงตนเองและพฤติกรรมที่ต่อต้านการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Stucke และ Sporer (2002) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความหลงตนเอง ความกระแ้างขัดของอัตมโนทัศน์ อารมณ์ทางลบและความก้าวร้าว โดยใช้ผลย้อนกลับเกี่ยวกับแบบวัดสติปัญญาปลอมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมการทดลอง ผลการวิจัยพบว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองจะแสดงความก้าวร้าวเมื่อผลย้อนกลับที่ได้ทำให้อิโก (Ego) ของพวกเขาถูกคุกคาม นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่พบว่าความโกรธและความซึมเศร้าสามารถทำให้นายความก้าวร้าวของคนหลงตนเองเมื่อประสบกับความล้มเหลว

Bushman และ Baumeister (1998) ศึกษาเรื่องความก้าวร้าวในแง่ของการตอบสนองโดยตรง และการย้ายที่ของความก้าวร้าวเมื่อบุคคลที่หลงตนเองถูกคุกคาม โดยผู้วิจัยให้โอกาสผู้เข้าร่วมการทดลองแสดงความก้าวร้าวและต่อต้านบุคคลที่สับสนประมาทพวกเขาและบุคคลที่สามที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับพวกเขาเลย พบความสัมพันธ์ระหว่างความหลงตนเองและการสับสนประมาทซึ่งนำไปสู่ความก้าวร้าวระดับสูงแต่ไม่พบความสัมพันธ์กับบุคคลที่สาม แสดงให้เห็นว่าคนหลงตนเองมีการแสดงความก้าวร้าวเฉพาะกับบุคคลที่ทำให้อิโกของพวกเขาถูกคุกคาม พฤติกรรมก้าวร้าวที่พวกเขาแสดงนอกเหนือจากการแสดงผ่านทางคำพูดหรือกริยาอาการที่สังเกตได้แล้ว ยังมีงานวิจัยที่พบว่าคนหลงตนเองมีพฤติกรรมการขายที่ไม่น่าเชื่อถือและมักไม่ค่อยปฏิบัติตามกฎขององค์กร (Soyer, Rovenpor, & Kopelman, 1999 อ้างถึงใน Judge et al., 2006) ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมก้าวร้าวที่เป็นการต่อต้านการทำงานอย่างหนึ่ง

จากงานวิจัยข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า คนหลงตนเองมักจะประสบปัญหาในการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เนื่องจากพวกเขาหวั่นไหวง่ายต่อการถูกคุกคามจากผู้อื่นและมีแนวโน้มที่จะ

ตอบสนองด้วยการแสดงความก้าวร้าว ลักษณะเช่นนี้เองที่ทำให้บุคคลที่หลงตนเองน่าจะถูกรับรู้จากลูกน้องหรือผู้ร่วมงานในทางลบ เช่น การรับรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท แต่ในทางกลับกันเนื่องจากบุคคลเหล่านี้รักตนเองอย่างมากและมองว่าตนมีความสามารถและศักยภาพที่เกินจริงในทุกๆ เรื่อง ดังนั้นเมื่อให้พวกเขาประเมินตนเองผลที่ได้ก็น่าจะพบว่าคนหลงตนเองประเมินตนเองในทางบวกเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานทั้งสามด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Podsakoff และ Organ (1986) ที่พบว่าในบริบทของการทำงานบุคคลมีแนวโน้มที่จะเพิ่มพูนคุณค่าของตนเองด้วยการประเมินตนเองในทางบวกมากกว่าที่ผู้อื่นประเมินนำไปสู่สมมติฐานที่ว่า “**บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองด้านความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท**” แต่ในขณะเดียวกัน “**บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท**”

ความเป็นผู้นำ

ความหมายของความเป็นผู้นำ

เมื่อกล่าวถึงความหมายของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ สามารถพิจารณาได้ในสองลักษณะ คือ กระบวนการและโครงสร้างหน้าที่ของการกระทำ (Shaw, 1976) ตัวอย่างนักวิจัยที่นิยามความเป็นผู้นำในลักษณะของกระบวนการ (process) ได้แก่ Stoner และ Freeman (1989) ให้ความหมายความเป็นผู้นำว่า เป็นกระบวนการซึ่งนำที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมการทำงานของลูกจ้าง Rauch และ Behling (1984) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการของอิทธิพลต่อกลุ่มคนในองค์การเพื่อให้เกิดกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย เช่น การชี้นำลูกน้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่การผลิตผลงานที่ดี เช่นเดียวกับ Jacobs และ Jaques (1990) ที่นิยามความเป็นผู้นำในลักษณะของกระบวนการที่นำไปสู่การพัฒนาเป้าหมาย และการทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานเพื่อความสำเร็จ

Forsyth (2006) สรุปความหมายของความเป็นผู้นำในแง่ของกระบวนการความสัมพันธ์ดังนี้

1. กระบวนการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (reciprocal process) เป็นการมีความสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามไม่ใช่เป็นเพียงอิทธิพลของผู้นำต่อสมาชิกกลุ่มเท่านั้น
2. กระบวนการแลกเปลี่ยน (transactional process) เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งต้องมีการแลกเปลี่ยนพลังงานและทักษะ

3. กระบวนการปฏิรูป (transformational process) ผู้นำจะเป็นผู้เสริมสร้างแรงจูงใจ ความมั่นใจและความพึงพอใจในการรวมกลุ่มของสมาชิก ตลอดจนเปลี่ยนความเชื่อ ค่านิยมและความต้องการของสมาชิกให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

4. กระบวนการร่วมมือ (cooperative process) บุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นมากที่สุดจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ที่มีอำนาจตามบทบาทหน้าที่

5. กระบวนการแสวงหาเป้าหมาย (goal-seeking process) ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้พยายามไปให้ถึงเป้าหมายของตนเองและของกลุ่ม

ส่วนนักวิจัยที่นิยามความเป็นผู้นำในลักษณะโครงสร้างหน้าที่หรือการนำ เช่น Dubrin (2004: 3) สรุปนิยามจากสื่อสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำกว่า 40,000 ชิ้น ดังนี้ ความเป็นผู้นำคือ อิทธิพลระหว่างบุคคลโดยการชี้นำผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เป็นอิทธิพลที่เกิดขึ้นจากการยอมจำนนต่อการชี้นำและการออกคำสั่งซึ่งเป็นเหตุให้ผู้อื่นต้องกระทำหรือตอบสนองในทิศทางเดียวกัน เป็นพลังพลวัตที่กระตุ้นและรวมองค์การให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยจำนวนหนึ่งที่นิยามความเป็นผู้นำแตกต่างจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยกตัวอย่าง เช่น Fiedler และ Garcia (1987) นิยามความเป็นผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเลือกให้เป็นผู้กำหนดทิศทางและเชื่อมความพยายามของสมาชิกในกลุ่มเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ Stogdill (1974) ให้ความหมายของความเป็นผู้นำในลักษณะโครงสร้างหน้าที่ แต่เน้นที่การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำเพื่อรักษาความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้เขายังได้นำเสนอปัจจัยของบุคลิกภาพที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ดังนี้ ศักยภาพ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม สถานภาพและสถานการณ์

House (2004) นิยามความเป็นผู้นำในองค์การอย่างแคบๆ ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพลและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดแรงจูงใจที่จะเสียสละเพื่อความสำเร็จขององค์การ จนอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพ การเพิ่มขึ้นของรายได้ กำไร การบริการ ความพึงพอใจ คุณค่าทางการตลาด การจัดสรรราคา ช้อได้เปรียบทางสังคม แรงจูงใจ การจัดการและความสามารถในการค้าจนเกือบหมดองค์การ นอกจากนี้ House (2004) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของหลักการที่ใช้ในการนิยามความหมายของความเป็นผู้นำซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อ ที่ผู้วิจัยแต่ละคนมีต่อความเป็นผู้นำในแต่ละลักษณะ เช่นเดียวกับ Yukl (1999) ที่เสนอว่า นักวิจัยแต่ละคนมีความสนใจต่อขอบเขตของเนื้อหาความเป็นผู้นำแตกต่างกัน รวมทั้งการสรุปนิยามความเป็นผู้นำจากบุคลิกภาพหรือลักษณะการเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ เนื่องจาก

บุคคลมิได้เป็นผู้นำเพียงเพราะมีการเชื่อมโยงลักษณะการที่สำคัญของความเป็นผู้นำเอาไว้ (Stogdill, 1948)

ด้วยเหตุนี้จึงยังไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนเกี่ยวกับนิยามของความเป็นผู้นำ แต่สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะสรุปนิยามของความเป็นผู้นำตาม Pierce และ Newstrom (2006) ว่า หมายถึง อิทธิพลที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันและมีพันธะต่อกันในสถานการณ์กลุ่ม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ

งานวิจัยในปี ค.ศ. 1970 และ 1980 จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำ การ ทบทวนและตรวจสอบลักษณะการที่เชื่อว่าเป็นปัจจัยอันนำไปสู่ความสามารถของผู้นำซึ่งเป็น พื้นฐานในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบของลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ การศึกษา เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำ (leadership) และผู้จัดการ (management) การ แนะนำลักษณะการเบื้องต้นของความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์และคุณค่าของทรัพยากรบุคคลใน องค์กร จนมาถึงการศึกษเกี่ยวกับทฤษฎีใหม่ คือ ทฤษฎีผู้นำนักปฏิรูป (Transformational leadership) ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงภาพรวมของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำตามลำดับ ดังต่อไปนี้

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับความเป็น ผู้นำ จากการศึกษาแบบอภิวเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานทั้งหมดพบความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและรูปแบบของความเป็นผู้นำ ทั้งผู้นำที่มีประสิทธิภาพและ ผู้นำในสภาวะฉุกเฉิน (Barrick & Mount, 1991) โดยลักษณะการของความเป็นผู้นำมีสหสัมพันธ์ ทางบวกระดับสูงกับมิติการเปิดตัว การเปิดรับประสบการณ์ ความเป็นมิตรและความมีจิตสำนึก ตามลำดับ แต่มีสหสัมพันธ์ทางลบกับมิติความไม่คงที่ทางอารมณ์ (Judge et al., 2002) ผลที่ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bass (1990) ส่วนสาเหตุที่ความเป็นผู้นำมีสหสัมพันธ์ทางลบกับมิติ ความไม่คงที่ทางอารมณ์ อาจเนื่องมาจากว่า บุคคลที่มีความไม่คงที่ทางอารมณ์สูงน่าจะไม่ใช่ ความอดทนในการเป็นผู้นำ เพราะพวกเขามีแรงบันดาลใจหรือมีความคาดหวังต่อตนเองและผู้อื่น ต่ำ

บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบมิติการเปิดตัว มักมีความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่นซึ่งเป็น ลักษณะสำคัญของผู้นำในภาวะฉุกเฉิน นอกจากนี้พฤติกรรมชอบเข้าสังคมและการยืนยันตน ก็แสดงถึงความเป็นผู้นำที่มีอารมณ์ทางบวกด้วย (Lord, Foti, & De Vader, 1984)

มิติการเปิดรับประสบการณ์แสดงถึงการมีความคิดที่หลากหลายและสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และมีแนวโน้มที่จะมีความคิดที่แปลกแตกต่างจากคนส่วนใหญ่ (McCrae, 1996) คุณลักษณะดังกล่าวส่งเสริมให้บุคคลกลายเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

มิติความมีจิตสำนึกพบว่า มีความสัมพันธ์กับผู้นำในภาวะฉุกเฉินมากกว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากในสถานการณ์ที่องค์การประสบปัญหา ย่อมต้องการผู้ที่มีจิตสำนึก มีความซื่อสัตย์และน่าไว้วางใจเข้ามาให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่องค์การมากที่สุด (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994)

การศึกษาข้ามวัฒนธรรมของ Silverthorne (2001) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ศึกษาโดยการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพในประเทศสหรัฐอเมริกา จีน และไทย พบผลที่น่าสนใจสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากทั้งสามประเทศมีสหสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับบุคลิกภาพแบบมิติการเปิดตัว ความเป็นมิตร ความมีจิตสำนึก แต่มีสหสัมพันธ์ระดับต่ำกับมิติความไม่คงที่ทางอารมณ์

นอกจากการศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำในภาวะฉุกเฉินแล้ว Judge และ Bono (2000) ยังพบว่า มิติการเปิดตัวและมิติความเป็นมิตรมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นผู้นำนักปฏิรูปอีกด้วย จากนั้น Bono และ Judge (2004) ได้ทำการศึกษาแบบอภิวเคราะห์อีกครั้ง ผลที่ได้ชี้ให้เห็นว่ามิติการเปิดตัวซึ่งสะท้อนความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลมีสหสัมพันธ์กับผู้นำนักปฏิรูปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (e.g., Barbuto & Burbach, 2006; Barling, Slater, & Kelloway, 2000; Gardner & Stough, 2002)

จากการรวบรวมงานวิจัยสามารถนำเสนอความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับความเป็นผู้นำ แบ่งตามแต่ละมิติ ดังต่อไปนี้

1. ความไม่คงที่ทางอารมณ์ Bass (1990) กล่าวว่า ความมั่นใจในตนเองสูง และความไม่คงที่ทางอารมณ์ต่ำเป็นดัชนีของความเป็นผู้นำ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Hill และ Ritchie (1977) พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีสหสัมพันธ์ต่ำกับมิติความไม่คงที่ทางอารมณ์ นอกจากนี้ยังมีหลักฐาน ที่ยืนยันว่าบุคคลที่มีความไม่คงที่ทางอารมณ์ไม่น่าจะถูกรับรู้ว่าเป็นผู้นำ (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994) จึงสรุปได้ว่าความไม่คงที่ทางอารมณ์ไม่น่าจะมีสหสัมพันธ์ทางลบกับความเป็นผู้นำ

2. การเปิดตัว Costa และ McCrae (1988) กล่าวว่ามิติการเปิดตัวมีความสัมพันธ์อย่าง

เข้มแข็งกับความเป็นผู้นำทางสังคม (social leadership) Kirkpatrick และ Locke (1991) กล่าวว่าผู้นำจะเต็มไปด้วยพลังการชอบแสดงอำนาจ ความแข็งแกร่ง ความกระฉับกระเฉงและไม่อยู่นิ่ง เช่นเดียวกับ Gough (1990) นำเสนอคำคุณศัพท์อธิบายความเป็นผู้นำซึ่งประกอบด้วย ความกระฉับกระเฉง การยืนยันทน ความกระตือรือร้นและการไม่ถอยตัวหรือการนิ่งเฉยซึ่งทั้งหมดนี้คือลักษณะของบุคลิกภาพแบบการเปิดตัว จากงานวิจัยจึงสรุปได้ว่าการเปิดตัวควรมีสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นผู้นำ

3. การเปิดรับประสบการณ์ มิตินี้มีสหสัมพันธ์กับการคิดที่หลากหลาย (McCrae, 1987) และมีความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำและการมีความคิดสร้างสรรค์ (McCrae & Costa, 1997) ซึ่งการมีความคิดสร้างสรรค์ถือเป็นทักษะสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Stogdill, 1974) ดังนั้นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบการเปิดรับประสบการณ์จึงน่าจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

4. ความเป็นมิตร ความสัมพันธ์ของมิตินี้กับความเป็นผู้นำยังมีความกำกวมอยู่ Zaccaro, Foti, และ Kenny (1991) กล่าวว่า การคำนึงถึงผู้อื่นและการมีไหวพริบเป็นลักษณะของความเป็นมิตรที่ผู้นำทุกคนพึงมี เช่นเดียวกับงานวิจัยจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นว่าการไฝ่สัมพันธ์เป็นดัชนีของความเป็นมิตร (Piedmont, McCrae, & Costa, 1991) แต่การศึกษาของ Yukl (1998) กลับพบว่า การไฝ่สัมพันธ์มีสหสัมพันธ์ระดับต่ำกับความเป็นผู้นำ ในที่นี้สามารถอธิบายได้ว่าบุคลิกภาพของความเป็นมิตรอาจแสดงถึงแนวโน้มการยอมตามหรือการคล้อยตามความปรารถนาของผู้อื่นซึ่งขัดขวางลักษณะของความเป็นผู้นำ (Graziano & Eisenberg, 1997) ดังนั้นมิติความเป็นมิตรจึงน่าจะมีสหสัมพันธ์ระดับต่ำกับความเป็นผู้นำ

5. ความมีจิตสำนึก มิตินี้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานทุกอย่าง (Barrick & Mount, 1991) รวมทั้งการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Kirkpatrick และ Locke (1991) ที่ให้ข้อสังเกตว่า ผู้นำที่มีจิตสำนึกจะมีความเพียรพยายามในการทำกิจกรรมและแผนการของตนเองที่วางไว้ให้สำเร็จ บุคคลเหล่านี้จะยืนหยัดต่อเป้าหมายและมีความอดทนสูงมาก (Goldberg, 1990) ดังนั้นบุคคลที่มีจิตสำนึกจึงน่าจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก

จากงานวิจัยข้างต้นนำเสนอให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้จากการพัฒนามาตรวัดความเป็นผู้นำมาหาความสัมพันธ์กับมาตรวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเพื่อวิเคราะห์ความตรงร่วมสมัยของมาตร

ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ

งานวิจัยของ Durbin (2004: 5-6) สรุปความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการไว้ ดังนี้ ผู้จัดการจะมีความเป็นทางการ มีหลักการ มีความเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การอันนำไปสู่เป้าหมาย และเป็นแรงขับเคลื่อนให้บุคคลไปสู่ความสำเร็จ แต่ผู้นำต้องการความร่วมมือและทีมงาน (teamwork) จากเครือข่ายที่กว้างขวางของบุคคล ผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง เช่น การนำสินค้าใหม่ๆ เข้าไปตีตลาด หรือการเปิดตลาดการค้าใหม่ ส่วนผู้จัดการจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำนาย และการใช้คำสั่ง โดยผู้นำระดับสูงสุดขององค์การจะทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปองค์การ ส่วนผู้จัดการจะเป็นผู้จัดการหรือรักษาองค์การให้ดำรงอยู่ต่อไปได้ นอกจากนี้ผู้นำยังมีบทบาทเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ ในขณะที่ผู้จัดการเป็นผู้เติมเต็มวิสัยทัศน์ให้แก่องค์การ Burns (1978) กล่าวว่า ผู้จัดการเปรียบดังบุคคลที่ทำหน้าที่จัดการ ดำเนินการ ส่วนผู้นำเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงองค์การ Bennis และ Nanus (1985: 21) ได้พิจารณาบทบาทหน้าที่ของผู้นำและผู้จัดการจนสามารถแสดงให้เห็นลักษณะเด่นของผู้จัดการและผู้นำได้ ดังนี้ ทักษะของผู้จัดการช่วยส่งเสริมให้งานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนทักษะของผู้นำจะช่วยส่งเสริมการระบุเป้าหมายให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การ โดยทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่มพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การ หรืออาจสรุปได้ว่า "ผู้จัดการควบคุม จัดการให้ทุกอย่างถูกต้องลงตัว ส่วนผู้นำสร้างพลังงาน วิสัยทัศน์ให้องค์การทำในสิ่งที่ถูกต้อง"

วิสัยทัศน์ของผู้นำ

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้นำส่วนมากจะกล่าวถึงผู้นำว่า มีลักษณะเหมือนผู้รักษาความฝัน หรือบุคคลผู้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์การ Bennis (1990) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่จัดการกับความฝัน และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกมองเห็นอนาคตขององค์การร่วมกัน เมื่อกล่าวถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะหมายถึงวิสัยทัศน์ 4 ประเภท ได้แก่ ความเป็นองค์การ อนาคตขององค์การ บุคคลและกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารองค์การ ซึ่งวิสัยทัศน์ในที่นี้จะเกี่ยวข้องกับภาพพจน์ขององค์การที่สะท้อนองค์ประกอบของระบบการทำงานที่ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความเข้าใจในบทบาทและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การจะหมายถึง ทัศนะขององค์การที่จะมุ่งไปสู่จุดหมายในอนาคต (Manasse, 1986: 157)

ผู้นำนักปฏิรูป

Burns (1978) ได้แนะนำเกี่ยวกับมโนทัศน์ของผู้นำนักปฏิรูปว่า ไม่ใช่กลุ่มของพฤติกรรมที่เฉพาเจาะจง แต่เป็นกระบวนการที่ผู้นำยกระดับศีลธรรมและแรงจูงใจของลูกน้องให้สูงขึ้น เขาย้ำ

ว่าผู้นำนักปฏิรูปเป็นบุคคลในอุดมคติและมีคุณธรรม เช่น ความยุติธรรมและความเท่าเทียม Bass (1998) กล่าวเพิ่มเติมว่า ความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและผู้นำนักแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) มาจากประสบการณ์ของการศึกษา การพัฒนาศีลธรรมและบุคลิกภาพของบุคคล ผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าวจะมองข้ามความต้องการของตนเองแต่จะมุ่งไปที่วัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้ามองในแง่ของแรงจูงใจและความต้องการทางจิตวิทยา คือ การบรรลุศักยภาพของตน (self actualization) และการพัฒนาพันธะผูกพันร่วมกันระหว่างลูกน้องและตัวเขา (AASA, 1986; Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Coleman & La Roque, 1990; Kirby, Paradise, & King, 1992; Leithwood, 1992; Leithwood & Jantzi, 1990; Leithwood & Steinbach, 1991; Sergiovanni, 1989; 1990 อ้างถึงใน Southwest Educational Development Laboratory: SEDL, 2007)

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ไม่ได้มุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่เป็นการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั่วไปของบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น ผู้บริหารหรือผู้จัดการ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกันตามบริบทของการทำงาน แต่มีการแสดงอำนาจตามบทบาทของความเป็นผู้นำและมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งการแสดงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะสะท้อนประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำแตกต่างกันตามการรับรู้หรือการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาเอง

ความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับความเป็นผู้นำ

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า มีนักวิจัยจำนวนมากที่สนใจศึกษาตัวแปรความเป็นผู้นำและความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งสามารถใช้ทำนายและอธิบายลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ นอกจากการศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับความเป็นผู้นำแล้ว ยังมีการศึกษาตัวแปรบุคลิกภาพแบบหลงตนเองซึ่งถือเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่น่าสนใจและยังไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าว เพราะปัญหาในการศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับลักษณะการที่หลากหลายของความเป็นผู้นำ จึงทำให้มุมมองของนักวิจัยแต่ละคนมีความแตกต่างกัน (Stogdill, 1948 อ้างถึงใน Rosenthal & Pittinsky, 2006) กล่าวคือ บุคลิกภาพและลักษณะการที่ประกอบกันเป็นบุคลิกภาพแบบหลงตนเองส่งเสริมให้บุคคลที่อยู่ในบทบาทของผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่แสดงออกไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นไปในทางด้านบวกหรือลบก็ได้ แล้วแต่สถานการณ์และการตอบสนองของผู้ที่มีบทบาทต่ำกว่าหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในทำนองเดียวกันบทบาทและหน้าที่ของความเป็นผู้นำของบุคคลก็

อาจจะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้บุคคลแสดงบุคลิกภาพแบบหลงตนเองในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ออกมาอย่างชัดเจนยิ่งขึ้นก็เป็นได้

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดการแบ่งแยกทางความคิดเกี่ยวกับผู้นำที่มีความหลงตนเองออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่สนับสนุนว่าผู้นำที่มีความหลงตนเองจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และส่วนที่เชื่อว่าความหลงตนเองและความเป็นผู้นำมีความเกี่ยวข้องกันทางลบ อย่างไรก็ตามงานวิจัยส่วนใหญ่ยังไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนว่า ผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองจะมีทิศทางความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำอย่างไร ดังนั้นจึงนำเสนอทั้งด้านดีและด้านไม่ดีของผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าว ดังเช่นงานวิจัยของ Manfred และ Miller (1985) แบ่งผู้นำที่มีความหลงตนเองออกเป็น 3 ประเภทตามสาเหตุการเกิดบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของบุคคล ดังนี้

1. บุคลิกภาพแบบหลงตนเองที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาโต้กลับ (reactive narcissism) ผู้นำประเภทนี้มีสาเหตุมาจากความผิดปกติในขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงวัตถุ ในวัยเด็กพวกเขาถูกปฏิเสธหรือละเลยจากผู้เลี้ยงดูจึงทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นใจในความสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีลักษณะดังต่อไปนี้ ชอบการแสดงตน ปราศจากความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มักคิดว่าตนเองยิ่งใหญ่และมีความต้องการที่จะได้มากกว่าผู้อื่น ดังนั้นเมื่อบุคคลเหล่านี้อยู่ในบทบาทของผู้นำพวกเขาจึงเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามสภาวะแวดล้อม เมื่อไม่พอใจลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามักใช้วิธีการไล่ออก เป็นผู้นำที่ทำงานอย่างบ้าคลั่ง มักใช้ความอดทนเฉพาะกับลูกน้องที่คอยประจบหรือเอาใจพวกเขาเท่านั้น เพิกเฉยต่อความต้องการของผู้อื่น และมักแสดงความโกรธเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน นอกจากนี้เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน พวกเขามีแนวโน้มที่จะไม่ปรึกษาใครแต่จะแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับการตัดสินใจของตนเองโดยไม่มีข้อโต้แย้ง และเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น มักโยนความผิดให้ผู้อื่น

2. บุคลิกภาพแบบหลงตนเองประเภทใช้กลวิธีการหลอกลวงตนเอง (self-deceptive) ผู้นำประเภทนี้มักได้รับการเลี้ยงดูเอาใจใส่ที่มากเกินไปจากพ่อแม่ ทำให้เกิดความเชื่อว่าตนเองเป็นที่รักและมีความสมบูรณ์แบบเกินจริง มักแสดงพฤติกรรม เช่น การแสวงหาผลประโยชน์จากผู้อื่น ขาดความเห็นอกเห็นใจ มีบุคลิกภาพแบบแมคคาวิลเลียน (machievellianism) หวาดกลัวต่อความล้มเหลวและหมกมุ่นอยู่กับความต้องการที่จะได้รับความรักจากผู้อื่น เป็นผู้นำที่มีการแลกเปลี่ยนหรือรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นในขณะเดียวกันก็ต้องการที่จะได้รับการเคารพเชื่อฟังจากลูกน้อง ชื่นชอบลูกน้องที่ไม่วิพากษ์วิจารณ์การทำงานของพวกเขา เป็นนักพูดที่มีวาทศิลป์และคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น เมื่อต้องตัดสินใจพวกเขามักใช้การพิจารณาไตร่ตรองอย่างมาก เพราะกลัวความเสี่ยงจึงกระตือรือร้นที่จะปรึกษาผู้อื่นแต่ขาดการแก้ปัญหาที่ดี

3. บุคลิกภาพแบบหลงตนเองในทางสร้างสรรค์ (constructive narcissism) ผู้นำประเภทนี้ได้รับการเลี้ยงดู เอาใจใส่จากพ่อแม่อย่างเหมาะสม จึงเป็นผู้นำที่มีสุขภาพจิตดี มีอารมณ์ขัน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเอง มีปณิธานในการเป็นผู้นำ มีพลังและมีความต้องการไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นพวกเขาจึงเป็นผู้นำที่มีรูปแบบพฤติกรรมทั้งการแลกเปลี่ยนและการปฏิรูป ใช้หลักการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เป็นแรงบันดาลใจให้ลูกน้องไปสู่ความสำเร็จด้วยตนเอง และแสดงตนอยู่ในบทบาทของการเป็นที่ปรึกษา เรียนรู้และรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น มักมีการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้อื่นเมื่อต้องมีการตัดสินใจ

งานวิจัยของ Deluga (1997) ศึกษาโดยการรวบรวมข้อมูลที่เป็นหลักฐานทางประวัติศาสตร์ของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา พบว่าผู้นำซึ่งเป็นประธานาธิบดีที่มีชื่อเสียงระดับโลกจะเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์น่าชอบพอ และมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง ผู้นำเหล่านี้จะคิดว่าตนเองยิ่งใหญ่และต้องการให้ผู้อื่นชื่นชมตนเองอย่างมาก เพื่อยืนยันความรู้สึกที่ว่าตนคือบุคคลสำคัญ เพื่อรักษาระดับการเห็นคุณค่าแห่งตนที่เปราะบาง ด้วยเหตุนี้พวกเขาจึงมีความสามารถในการสร้างความประทับใจต่อผู้อื่นมากกว่าบุคคลทั่วไป ส่งผลให้พวกเขามีบุคลิกภาพที่น่าดึงดูดในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม Deluga (1997) ได้นำเสนอให้เห็นถึงอาณาเขตด้านลบของผู้นำเหล่านี้ว่า ในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตทางสังคม เช่น ช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 พวกเขาจะได้รับความชอบพอกับประชาชนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก เพราะเป็นช่วงที่บุคคลต้องการที่พึ่ง ความชอบพอล้นหลามทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่บุคคลจะมองข้ามความไม่ดีหรือความบกพร่องของตัวผู้นำไป ไม่ว่าผู้นำของพวกเขาจะทำอะไรก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม (ideal-hungry follower) ซึ่งส่งผลให้ผู้นำเหล่านี้ยิ่งขยายความเชื่อที่ว่าตนเป็นผู้ยิ่งใหญ่เพิ่มมากขึ้น ความมั่นใจในตนเองที่มากเกินไปนี้อาจทำให้เกิดผลเสียต่อการปกครองประเทศชาติในอนาคต

งานวิจัยของ Weber (1947) ใช้คำว่าผู้นำที่มีบารมี (charisma) ในการกล่าวถึงอิทธิพลที่น่าทึ่งของเสน่ห์อันน่าดึงดูดของผู้นำบางคน ที่อาจเรียกได้ว่ามีความพิเศษเหนือธรรมชาติ เป็นยอดมนุษย์หรือมีคุณสมบัติและการขอแสดงอำนาจพิเศษซึ่งไม่พบในบุคคลทั่วไป ผู้นำเหล่านี้จะได้รับความเคารพและเป็นบุคคลที่น่ายึดถือเป็นแบบอย่าง แต่ในขณะเดียวกันพวกเขาก็สามารถแสวงหาผลประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแนบเนียน กระบวนการนี้เกิดขึ้นได้เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าเป็นผู้นำของตนเป็นผู้นำในอุดมคติ และเข้ามาเติมเต็มความต้องการที่จะพึ่งพาผู้ที่มียุทธศาสตร์เหนือกว่าในสภาวะวิกฤติ และที่น่าแปลกก็คือ เมื่อถึงเวลาที่ศักยภาพของผู้นำเหล่านี้เสื่อมถอยไป เหตุใดจึงมีผู้นำบางคนที่ยังสามารถตรึงความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้นในกลุ่มคน

จำนวนมากได้ และสามารถเป็นผู้ริเริ่มหรือก่อให้เกิดความอุตสาหพยายามในหมู่ของ
ผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นอีกครั้ง

ด้านลบของผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง

Rosenthal และ Pittinsky (2006) นำเสนอด้านลบของผู้นำที่มีความหลงตนเองอย่าง
ชัดเจน ดังนี้

1. ความหยิ่งยโส คนหลงตนเองมีความหยิ่งยโสจึงประสบปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์
ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นอุปสรรคในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้พวกเขายังมีแนวโน้ม
ที่จะไม่ยืดหยุ่นและบริหารงานตามความพอใจของตนเอง

2. ความรู้สึกที่คิดว่าตนเองมีปมด้อย แม้ว่าคนหลงตนเองภายนอกจะดูเย่อหยิ่งจองหอง
และมีความคิดว่าตนเป็นผู้ยิ่งใหญ่ แต่มีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าการแสดงออกเช่นนั้นเป็นไปเพื่อ
ป้องกันความรู้สึกที่เป็นลบเกี่ยวกับตนเอง ด้วยเหตุนี้เมื่อการทำงานประสบความสำเร็จพวกเขาจึง
มักอ้างถึงความสามารถและความสำคัญของตนเองอย่างมาก แต่เมื่อล้มเหลวก็จะตำหนิผู้อื่นเพื่อ
บรรเทาความรู้สึกภายในใจที่เป็นลบนั่น

3. ความต้องการที่จะได้รับการระลึกถึงและความเหนือกว่า ผู้นำที่หลงตนเองจะใช้การ
แสดงอำนาจและวิธีการที่หลากหลายเพื่อแสดงถึงศักยภาพของตนเองในการไปสู่เป้าหมาย การ
แสดงถึงความเชื่อ และการพูดอย่างมีวาทีศิลป์มากกว่าการแสดงความตั้งใจและจุดประสงค์ของ
ตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ตนได้รับการระลึกถึงและการยอมรับจากผู้อื่น นอกจากนี้ผู้นำเหล่านี้ยังสามารถ
ใช้วิธีการรุนแรงเพื่อให้ได้รับความจงรักภักดีจากลูกน้องหรือผู้อื่นอีกด้วย

4. ความหวั่นไหวง่ายทางอารมณ์และความโกรธ เนื่องจากคนหลงตนเองมีความรู้สึกที่
ตนมีปมด้อยอยู่ในใจ ดังนั้นเมื่อถูกคุกคามความรู้สึกที่คิดว่าตนเป็นผู้ยิ่งใหญ่พวกเขาจึงมีแนวโน้ม
ที่จะแสดงความหวั่นไหวทางอารมณ์และความโกรธที่มากเกินไป ออกมาในรูปของพฤติกรรม
ก้าวร้าว และการแก้แค้น

5. การขาดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นลักษณะที่สำคัญของคนหลงตนเองสามารถใช้
ทำนายการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ไม่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการรู้การคิด เช่น
ความสามารถทางเชาว์ปัญญา และความสามารถในการทำงานที่ซับซ้อน เป็นกุญแจนำไปสู่
ความสามารถทางอารมณ์ (emotional intelligence) ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำแต่ไม่พบ
ในผู้นำที่มีความหลงตนเอง ในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจ ผู้นำลักษณะนี้มีแนวโน้มที่จะ
แสดงความเสียสละและสร้างความประทับใจอย่างมากต่อผู้อื่นในตอนเริ่มต้น แต่ในตอนท้ายจะ

แสดงอำนาจและอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ไม่คำนึงถึงคำชี้แนะของผู้อื่น และไม่สามารถทำใจยอมรับทัศนะหรือความคิดเห็นของผู้อื่นได้

6. การขาดศีลธรรม Horowitz และ Arthur (1988 อ้างถึงใน Rosenthal & Pittinsky, 2006) กล่าวว่า ผู้นำที่หลงตนเองสามารถแสดงความรุนแรงต่อลูกน้องอย่างไม่ลังเลใจเมื่อพวกเขา รู้สึกโกรธ พฤติกรรมดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นเฉพาะกับศัตรู หรือคนที่พวกเขาไม่พอใจเท่านั้น ในบริบททางการเมือง ผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าวสามารถกระทำความรุนแรงต่อบุคคลที่สนับสนุนตนเองก็ได้ เมื่อพวกเขาไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ เช่นการยึดสิทธิ ความชอบธรรมของผู้อื่น ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ที่จะกุมอำนาจของตนเองไว้ ดังกรณีเหตุการณ์การกวาดล้างพรรคสังคมนิยมของชัคดัม ฮุสเซน ในปี 1979

7. ความไร้เหตุผลและไม่ยืดหยุ่น Glad (2002 อ้างถึงใน Rosenthal & Pittinsky, 2006) ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความตรงข้ามกันระหว่าง ความหลงตนเอง และบุคลิกภาพแบบ แมคคาวิลเลียน กล่าวคือ ผู้นำที่มีความหลงตนเองเมื่อพิจารณาตามคู่มือการวินิจฉัยและสถิติของความผิดปกติทางจิต (APA, 2000) พบว่าคนที่หลงตนเองมีแนวโน้มที่จะมีรูปแบบความคิดและพฤติกรรมที่ไม่ยืดหยุ่น ซึ่งตรงข้ามกับผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบแมคคาวิลเลียน ข้อสังเกตดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Paulhus และ Williams (2002 อ้างถึงใน Rosenthal & Pittinsky, 2006) ที่ศึกษาบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง บุคลิกภาพแบบแมคคาวิลเลียนและความผิดปกติทางจิตแล้วพบว่า บุคลิกภาพทั้งสามแบบมีองค์ประกอบทับซ้อนกันแต่มีบางด้านที่แตกต่างกัน

8. การหวาดระแวงกลัวผู้อื่นจะหักหลัง ผู้นำที่หลงตนเองจะไม่ไว้วางใจผู้อื่น แม้แต่กับบุคคลใกล้ชิดที่มีความจงรักภักดี พวกเขาก็สามารถทำร้ายได้ เนื่องจากระแวงว่าจะถูกล้มล้างได้ในภายหลัง

Alan (1997) สังเกต และรวบรวมพฤติกรรมของผู้จัดการและนักธุรกิจระดับผู้บริหารในสหรัฐอเมริกาจนสามารถสรุปเป็นลักษณะนิสัยของคนหลงตนเองในบริบทของการทำงาน ได้ดังนี้

1. ทำงานอย่างบ้าคลั่ง ผู้จัดการที่หลงตนเองจะใช้เวลาอยู่กับการทำงานยาวนาน ทุ่มเท และเสียสละเวลาและแรงงานในการทำงานอย่างมาก

2. ักดีต่อบริษัทหรือองค์กร ผู้จัดการที่หลงตนเองจะทำงานหนักและติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวทางธุรกิจอย่างใกล้ชิดเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของตนเอง พวกเขาจะเพิ่มความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้นเพื่อให้มีชื่อเสียงและมีความน่าเชื่อถือ แต่ในด้านลบบุคคลเหล่านี้ มักจะหมกมุ่นกับความต้องการอำนาจและการได้รับการยอมรับหรือการถูกระลึกถึงจากผู้อื่นที่มากเกินไป

3. ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง เมื่องานที่ทำไม่สามารถคาดการณ์ได้ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและมีแนวโน้มที่จะล้มเหลว ผู้จัดการที่หลงตนเองมักจะใช้การควบคุมสถานการณ์ดังกล่าวโดยอาศัยพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมากเป็นพิเศษในเรื่องนั้นๆ ให้มาช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จพวกเขา มักอ้างเอาความสำเร็จนั้นมาเป็นของตน รวมทั้งใช้ทรัพยากรและอำนาจที่มีอยู่เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

4. ต้องการอำนาจ ผู้จัดการที่มีความหลงตนเองจะใช้เทคนิคและวิธีการในการเพิ่มอำนาจในการควบคุมบุคคลและสถานการณ์ที่แวดล้อมตัวเขา 3 วิธี ได้แก่ การครอบงำผู้อื่น การควบคุม การติดต่อสื่อสารและข้อมูล รวมทั้งการควบคุมการตัดสินใจเพื่อเติมเต็มความรู้สึกเป็นทุกข์ภายในใจที่คิดว่าตนเป็นบุคคลที่ไร้อำนาจ

5. ครอบงำผู้อื่น ผู้จัดการที่หลงตนเองจะมองบุคคลอื่นว่าเปรียบเสมือนหมาตัวหนึ่งในเกมเท่านั้น พวกเขาไม่สามารถเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่นได้เลย เมื่อใดที่มีการแสดงความคิดเห็น เขาจะไม่ทำความเข้าใจหรือเรียนรู้เกี่ยวกับทัศนคติของลูกน้อง แต่กลับพยายามหาวิธีการที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อในความคิดของเขาแต่เพียงผู้เดียว เพราะเขามีความเชื่อว่าการเข้าไปครอบงำและจัดการกับผู้อื่นจะช่วยทำให้ผู้อื่นรู้สึกสบายไม่ต้องคิดหรือทำอะไรมากมายและเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับความสบายที่ได้รับ ผู้อื่นก็ต้องถูกใช้ให้เป็นสะพานไปสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของเขาเช่นกัน

ด้านบวกของผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง

การรวบรวมงานวิจัยของ Rosenthal และ Pittinsky (2006) อาจสะท้อนภาพของผู้ที่มี ความหลงตนเองในด้านลบเพียงด้านเดียวแต่เมื่อผู้วิจัยศึกษาแล้วพบว่า ยังมีงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่สะท้อนภาพในทางกลับกัน ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Post (1986, 1993) ให้ข้อสังเกตว่า ผู้ที่มีความหลงตนเองจะมีความเหมาะสมและมีความจำเป็นอย่างยิ่งเมื่อผู้คนประสบกับภาวะวิกฤติทางสังคมหรือเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ เช่น สงครามโลกครั้งที่สอง ผู้นำลักษณะนี้ จะสามารถแก้ปัญหาหรือบรรเทาบาดแผลทางสังคมได้ Maccoby (2004) สนับสนุนข้อสังเกตดังกล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองในด้านที่ให้ผลผลิตมาก (productive narcissists) จะมีลักษณะสำคัญที่ส่งเสริมให้พวกเขากลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการโน้มน้าวใจ พวกเขาจะเป็นนักปราศรัยชั้นยอดและเป็นนักแสดงที่มีเสน่ห์น่าดึงดูดใจ

2. ความเป็นอัตตา พวกเขาต้องการได้รับการประจบสอพลอจากผู้อื่น และต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนและการนำเสนองานของตนเองต่อสาธารณชนตลอดเวลา
3. การควบคุม พวกเขาแสวงหาการสร้างอนาคตขององค์การด้วยตนเองพร้อมๆ กับการแสดงอำนาจและแสดงความต้องการที่จะรับรู้ข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับองค์การ
4. การแสวงหาความเสี่ยง พวกเขาแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ และรับรู้ว่ามีสิ่งใดที่สามารถเอาชนะพวกเขาได้ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือสถานการณ์
5. การแยกตัว พวกเขาขาดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและเป็นผู้ฟังที่แย่ แต่มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความเป็นตัวของตัวเองสูง

ลักษณะดังกล่าวข้างต้น Maccoby (2004) เชื่อว่าเป็นองค์ประกอบของผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบัน เพราะพวกเขามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ลูกน้อง พวกเขาจะไม่พยายามเข้าใจอนาคตแต่จะดัดแปลงมันให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะพวกเขาคือผู้นำนักปฏิรูป ผู้ซึ่งกระหายที่จะเป็นดาวเด่นโดยใช้บุคลิกภาพของตนเองเป็นตัวกระตุ้นเพื่อให้ได้รับอำนาจ เกียรติยศ และชื่อเสียง ดังนั้นพวกเขาจึงทำงานอย่างบ้าคลั่งเพื่อให้เป็นที่ชื่นชอบมากกว่าการเป็นที่รัก แต่งานวิจัยของ Morf และ Rhodewalt (2001) พบว่า กระบวนการที่บุคคลหลงตนเองใช้เพื่อให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น และเพื่อการยืนยันตนเองส่งผลเสียในระยะยาวเนื่องจากวิธีการที่พวกเขาใช้ เช่น การแสดงความก้าวร้าว การลดคุณค่าในตัวผู้อื่น และการไม่แสดงความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้อื่นหรือการแยกตัว ส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจของความเป็นผู้นำ (Brown & Bosson, 2001)

การสรุปลักษณะบุคลิกภาพด้านบวกและลบของผู้หน้าที่หลงตนเองข้างต้นทำให้มองเห็นภาพรวมของบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพดังกล่าวว่า จะมีแนวโน้มแสดงออกพฤติกรรมอย่างไรเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในบริบทของการทำงาน สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบหลงตนเองและความเป็นผู้นำ นำไปสู่สมมติฐานที่ว่า **“บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายความเป็นผู้นำได้”**

พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท

Campbell และคณะ (1993) กล่าวว่า “พฤติกรรมไม่ได้นิยามจากการกระทำพฤติกรรมเพียงอย่างเดียวแต่มาจากการพิจารณาพฤติกรรมนั้นๆ อย่างละเอียดรอบครอบโดยอาศัยกระบวนการประเมินผล” ดังนั้นการให้คำนิยามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและ

นอกเหนือบทบาทจึงอยู่บนพื้นฐานของการสังเกตการณ์รูปแบบการแสดงพฤติกรรมของบุคคลและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสามารถแยกให้เห็นความแตกต่างของพฤติกรรมทั้งสองด้าน ดังนี้ (Katz, 1964; Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo & Schmit, 1999)

1. กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทจะมีความหลากหลายในแต่ ละชนิดของงาน ส่วนกิจกรรมของพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทจะมีความคล้ายคลึงกัน
2. พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทจะเกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคคล ส่วน พฤติกรรมนอกเหนือบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพและแรงจูงใจ
3. พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท คือ พฤติกรรมที่องค์กรกำหนดหน้าที่และความ รับผิดชอบเอาไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นเงื่อนไขในการให้รางวัลหรือการลงโทษแก่พนักงาน ในขณะที่ พฤติกรรมนอกเหนือบทบาทเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้กำหนดไว้ในคำอธิบายลักษณะงานแต่เป็น พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

จากหลักฐานและการศึกษาเชิงประจักษ์พบว่า มโนทัศน์ของพฤติกรรมการทำงานตาม บทบาทและนอกเหนือบทบาทสามารถแยกแยะความแตกต่างออกจากกันได้ (เช่น Morrison & Phelps, 1999; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996; Williams & Anderson, 1991) โดยพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทสามารถทำนายได้โดยอาศัยตัวแปรที่เกี่ยวกับ บุคลิกภาพ เช่น การศึกษาของ Van Scotter และ Motowidlo พบว่าการเอื้ออำนวยระหว่างบุคคล (interpersonal facilitation) ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความ เป็นมิตร ส่วนการอุทิศตนต่องานมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความมีจิตสำนึก ในขณะที่ความสามารถ และทักษะเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท (Borman & Motowidlo, 1997; Hattrup, O'Connell, & Wingate, 1998; Motowidlo & Van Scotter, 1994)

Organ, Podsakoff, และ MacKenzie (2006) กล่าวว่า ตัวทำนายที่ดีที่สุดของพฤติกรรม การทำงานตามบทบาท คือ ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคล โดยเน้นที่การวัด ความสามารถทางการรู้การคิดและความสามารถทางเชาว์ปัญญา ส่วนพฤติกรรมนอกเหนือ บทบาทจะเน้นไปที่ความเสียสละซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือซึ่ง กันและกันของบุคคลในกลุ่ม เป็นรูปแบบของการเอื้ออำนวยระหว่างบุคคลซึ่งสะท้อนพฤติกรรม การอุทิศตนต่องาน (job dedication) แต่งานวิจัยของ Fay, Dormann, และ Frese (2006) พบว่า พฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่เฉพาะเจาะจง เช่น พฤติกรรมการคิดริเริ่มของบุคคลสามารถทำนาย ได้โดยอาศัยปัจจัยเกี่ยวกับความสามารถและแรงจูงใจ

คำว่า "พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท" (extra-role behavior) ที่ใช้ในงานวิจัยนี้มีความหมายเช่นเดียวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ (organizational citizenship behaviors หรือ OCB) สาเหตุที่ผู้วิจัยใช้คำดังกล่าวเนื่องจากต้องการเน้นให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนจากพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท (in-role behavior) ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยให้ความหมายของพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทว่า หมายถึง พฤติกรรมการทำงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแต่ไม่ใช่การทำงานตามบทบาทหน้าที่ ที่บุคคลต้องกระทำตามหลักเกณฑ์หรือข้อกำหนดขององค์การ แต่เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสมัครใจ ไม่มีการระบุรางวัลหรือการลงโทษที่ชัดเจน ประกอบด้วย พฤติกรรมการทำงานที่ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น การร่วมมือกันของบุคคล และการอุทิศตัวขององค์การ (Borman & Motowidlo, 1993) โดยบุคคลจะคาดหวังว่าพฤติกรรมของตนเองที่แสดงออกมาเป็นส่วนหนึ่งของงานแต่ไม่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลโดยตรงหรือการได้รับรางวัลหรือการลงโทษอย่างเป็นทางการ

Organ (1988) ได้ให้คำนิยามพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การไว้ว่า "เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสมัครใจที่จะกระทำของบุคคล ไม่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การ ความสมัครใจในการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในที่นี้ หมายถึง บุคคลเต็มใจที่จะแสดงพฤติกรรมดังกล่าวโดยไม่ได้ถูกบังคับให้ทำในแง่ของสัญญาว่าจ้าง พฤติกรรมดังกล่าวมาจากการเลือกกระทำของบุคคลด้วยตนเอง การละเว้นไม่ถือว่าเป็นความผิดหรือต้องได้รับการลงโทษ" เพื่อความเข้าใจนิยามของพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทมากยิ่งขึ้น นักวิจัยจำนวนหนึ่งจึงศึกษากรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมดังกล่าว ยกตัวอย่างเช่น มโนทัศน์ของพฤติกรรมกรช่วยเหลือองค์การ (prosocial organizational behavior หรือ POB) ใช้อธิบายพฤติกรรมของบุคคลที่กระทำโดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงสวัสดิการของตัวบุคคลโดยตรง เป็นพฤติกรรมที่ไม่เฉพาะเจาะจงหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์การแต่หมายรวมถึงพฤติกรรมกรช่วยเหลือผู้ร่วมงานในเรื่องส่วนตัว เช่น การขอคำแนะนำในการดูแลเด็กหรือแนวทางการใช้เงินอย่างประหยัด เป็นต้น (Brief & Motowidlo, 1986 อ้างถึงใน Organ et al., 2006)

Van Dyne, Cumming, และ McLean-Parks (1995) ได้ขยายกรอบแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรช่วยเหลือองค์การ และเรียกพฤติกรรมนี้ว่า "พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท" (extra-role behavior หรือ ERB) โดยให้ความหมายว่า หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การและอยู่นอกเหนือไปจากบทบาทที่ถูกตั้งความคาดหวังว่าจะต้องกระทำ ซึ่งคล้ายกับมิตินกรช่วยเหลือของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ แต่เพิ่มพันธะของความรู้สึกผูกพันระหว่าง

สมาชิกในองค์การ การมีสภาวะอารมณ์ทางบวกของสมาชิกและการสนับสนุนให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวมากกว่าความขัดแย้ง

การศึกษาพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่ผ่านมาพบว่า มีการแบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่มีการให้คำนิยามในแต่ละมิติคล้ายคลึงและคาบเกี่ยวกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

Smith, Organ, และ Near (1983) ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบและพบว่า พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท ประกอบด้วย

1. การช่วยเหลือ (altruism) หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความตั้งใจของบุคคลที่จะให้ความช่วยเหลือบุคคลหนึ่งๆ ในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงระหว่างคนสองคน เช่น การช่วยผู้ร่วมงานที่มึ่งานหนัก

2. การยอมเชื่อฟังและปฏิบัติตาม (generalized compliance) หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่ใช่การแสดงออกอย่างเฉพาะเจาะจงกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นการแสดงจิตสำนึกของบุคคล เช่น ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และแสดงให้เห็นถึงการยอมเชื่อฟังและทำตามบรรทัดฐานขององค์การซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานที่ดีควรปฏิบัติตาม

Podsakoff, MacKenzie, Moorman, และ Fetter (1990) จำแนกพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท เป็น 5 องค์ประกอบโดยอยู่บนพื้นฐานกรอบแนวคิดของ Organ (1988) ดังนี้

1. การช่วยเหลือ (altruism) หมายถึง พฤติกรรมช่วยเหลือผู้อื่นเกี่ยวกับงานหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองตามความสมัครใจของพนักงาน

2. ความมีจิตสำนึก (conscientiousness) หมายถึง การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับที่เกินกว่าความต้องการอย่างน้อยที่สุดขององค์การ เช่น การไม่ใช้เวลางานเพื่อประโยชน์ส่วนตน

3. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (sportsmanship) หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานที่จะอดทนอดกลั้นต่อสภาวะความกดดันของสถานการณ์โดยไม่เรียกร้อง หลีกเลียงการบ่นหรือตำหนิผู้อื่นในเรื่องที่ไม่สำคัญกับงาน และไม่ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่

4. การคำนึงถึงผู้อื่น (courtesy) หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่จะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาของตนเองส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้อื่น

5. การเป็นพลเมืองดีขององค์การ (civic virtue) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับความมั่นคงขององค์การ

Williams และ Anderson (1991) จำแนกพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การต่อบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่มีประโยชน์ เฉพาะเจาะจงต่อบุคคลแต่มีประโยชน์ทางอ้อมต่อองค์การ เช่น ให้ความช่วยเหลือผู้ที่ขาดงาน ซึ่งเหมือนกับองค์ประกอบพฤติกรรมการช่วยเหลือ

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การต่อองค์การ หมายถึง พฤติกรรมทั่วๆ ไปที่มี ประโยชน์ต่อองค์การ เช่น การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับขององค์การ เหมือนกับองค์ประกอบ พฤติกรรมการยอมเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

Van Dyne และคณะ (1994) นำเอาแนวคิดการเป็นพลเมืองที่ดีในเชิงรัฐศาสตร์มา ประยุกต์ใช้และแบ่งพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การภักดีต่อองค์การ (organizational loyalty) คือ การจงรักภักดีต่อผู้นำและองค์การ ให้ความสนใจในกิจกรรมขององค์การแม้จะไม่ใชหน้าที่ของตน รวมทั้งสนใจประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ปกป้ององค์การจากสิ่งที่ไม่คาดคิด สร้างชื่อเสียงที่ดีให้แก่องค์การและ ร่วมมือกับสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การโดยรวม

2. การเชื่อฟังองค์การ (organizational obedience) คือ การปฏิบัติตามคำอธิบาย ลักษณะงาน และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ตระหนักยอมรับและให้ความเคารพ ต่อกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ เช่น การเข้าทำงานตรงเวลา การทำงานให้สำเร็จ และการดูแล ทรัพย์สินขององค์การ

3. การมีส่วนร่วมต่อองค์การ (organizational participation) คือ มีความรับผิดชอบใน การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ภายใต้การปกครองขององค์การแม้จะไม่ใชหน้าที่ เช่น การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกับผู้อื่น การให้ความสนใจกับข่าวสารในแง่ลบและสนับสนุนทัศนคติที่อาจไม่เหมือน ความคิดของคนส่วนใหญ่เพื่อป้องกันปัญหาการคิดเป็นกลุ่ม (groupthink)

Van Scotter และ Motowidlo (1996) พยายามแยกพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทให้ออก จากพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การเอื้ออำนาจระหว่างบุคคล ประกอบด้วย พฤติกรรมระหว่างบุคคลที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์การ เช่น ช่วยเหลือเรื่องการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ ปรับปรุงคุณธรรม จริยธรรมของตนเอง และรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานเพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ Smith และคณะ (1983) เรียกว่าพฤติกรรมการช่วยเหลือ

2. การอุทิศตนต่องาน หมายถึง พฤติกรรมที่มีวินัยในตนเอง เช่น การปฏิบัติตาม กฎระเบียบขององค์การ เหมือนพฤติกรรมการยอมเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

Van Dyne และ Lepine (1998) แยกความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท ออกจากพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท โดยระบุลักษณะสำคัญของพฤติกรรมนอกเหนือ บทบาท ดังนี้

1. พฤติกรรมการช่วยเหลือ (helping) คือ การช่วยเหลือร่วมมือกันโดยไม่มีภาระ เหวี่ยง เบาแฉ่ง ร่วมกันสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นให้เกิดความกลมเกลียวระหว่างบุคคล

2. พฤติกรรมที่แสดงความคิดเห็น (voice) คือ การกล่าวพูด กล่าวคิดที่จะปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลง แสดงถึงการมีความคิดที่ยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

Podsakoff, MacKenzie, Paine, และ Bachrach (2000) จำแนกพฤติกรรมนอกเหนือ บทบาทออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การช่วยเหลือ 2) การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ทั้งสอง องค์ประกอบเหมือนองค์ประกอบที่สร้างตามกรอบแนวคิดของ Organ (1990) 3) ความภักดีต่อ องค์การมีความคล้ายคลึงกับองค์ประกอบของ Van Dyne และคณะ (1994) 4) การคิดริเริ่มของ บุคคล (individual initiative) หมายถึง พฤติกรรมที่คิดอย่างสร้างสรรค์และการแสดงวิสัยทัศน์ เช่น การคิดรูปแบบการทำงานของตนเอง หรือการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคนอื่นๆ ทำตามแนวคิดของ ตน ทั้งนี้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นต้องเกิดจากความสมัครใจของบุคคล 5) การพัฒนาตนเอง (self-development) หมายถึง ความสมัครใจของพนักงานในการปรับปรุงทักษะ ความรู้และ ความสามารถของตนเอง เช่น การแสวงหาโอกาสในการฝึกปฏิบัติและเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

Organ และคณะ (2006) ได้เพิ่มเติมองค์ประกอบของ Podsakoff และคณะ (2000) อีก 2 องค์ประกอบ คือ การยอมตามองค์การ (organizational compliance) และการเป็นพลเมืองดีของ องค์การ (civic virtue) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับองค์ประกอบการมีส่วนร่วมต่อองค์การ (organizational participation) ของ Graham (1989 อ้างถึงใน Organ et al., 2006) และ การ ปกป้ององค์การ (protecting the organization) ของ George และ Brief (1992 อ้างถึงใน Organ et al., 2006) ดังนั้นจึงทำให้มีองค์ประกอบทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การช่วยเหลือ
2. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา
3. ความภักดีต่อองค์การ
4. การคิดริเริ่มของบุคคล
5. การพัฒนาตนเอง
6. การยอมตามองค์การ

7. การเป็นพลเมืองดีขององค์การ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบทั้งหมดที่มีผู้แบ่งไว้ พบว่าองค์ประกอบส่วนใหญ่ของพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทมีความคล้ายคลึงกันมาก Katz (1964 อ้างถึงใน Organ et al., 2006: 311) กล่าวว่า ทุกองค์ประกอบอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติของแต่ละบุคคล ประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. การร่วมมือกับผู้อื่น สะท้อนองค์ประกอบพฤติกรรมความช่วยเหลือและการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา
2. การปกป้ององค์การ สะท้อนองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์การและการภักดีต่อองค์การ
3. การแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ขององค์การ สะท้อนองค์ประกอบการคิดริเริ่มของบุคคล
4. การฝึกปฏิบัติตนเอง สะท้อนองค์ประกอบการพัฒนาตนเอง
5. การรักษาเจตคติทางบวกต่อองค์การ สะท้อนองค์ประกอบพฤติกรรมการภักดีต่อองค์การหรือการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกแบ่งองค์ประกอบพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทออกเป็น 5 มิติ ตาม Podsakoff และคณะ (1990) เพื่อนำมาพัฒนาเป็นมาตรวัดพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่มีความแตกต่างจากมาตรวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท (in-role behavior หรือ IRB) ของ Williams และ Anderson (1991) ซึ่งในที่นี้พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทจะประกอบด้วยพฤติกรรมการทำงานที่เฉพาะเจาะจงซึ่งเป็นหน้าที่หลักของบุคคลที่ต้องรับผิดชอบโดยอาศัยความสามารถและประสบการณ์ที่มีมาก่อน (Borman & Motowidlo, 1993) มีความเชื่อมโยงกับรางวัลภายนอก (extrinsic rewards) และการลงโทษทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Katz, 1964; Organ, 1988; Puffer, 1987)

งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรบุคลิกภาพกับพฤติกรรม

การทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา มีนักวิจัยจำนวนมากสนใจศึกษาตัวแปรบุคลิกภาพที่ใช้ในการทำงานพฤติกรรมการทำงาน เช่น งานวิจัยของ Campbell (1990) พบว่า บุคลิกภาพของความน่าเชื่อถือซึ่งคล้ายกับมิติการอุทิศตนต่องานมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท เช่นเดียวกับการศึกษาของ Borman และ Motowidlo (1993 อ้างถึงใน Gellatly & Irving, 2001) ได้อธิบายลักษณะพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทของผู้จัดการ ดังนี้ ก) การมีพันธะผูกพันกับองค์การ

ข) การเป็นตัวแทนนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์การต่อลูกค้าและสาธารณชน ค) การรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์การ ง) การฝึกฝนทักษะความสามารถในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จ) การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นตัวทำนายพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทดังกล่าวข้างต้นได้ดีกว่าความสามารถทางการรู้การคิด ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและทักษะ นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มิติความเป็นมิตร การเปิดตัวและความมีจิตสำนึก

การศึกษาแบบอภิวเคราะห์ของ Barrick และ Mount (1991) พบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับหลักเกณฑ์การทำงานของบุคคลซึ่งประกอบด้วย ศักยภาพในการทำงาน การฝึกงาน ของผู้ที่ประกอบอาชีพหรืออยู่ในบทบาท ดังต่อไปนี้ ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพต่างๆ ตำรวจ ผู้จัดการ พนักงานขายและพนักงานฝึกหัด ผลการวิจัยพบว่า มิติความมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์การทำงานทุกๆ อย่าง โดยมิติการเปิดตัวมีความสัมพันธ์กับอาชีพที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ได้แก่ ผู้จัดการและพนักงานขาย ส่วนมิติการเปิดรับประสบการณ์และการเปิดตัวเป็นตัวทำนายศักยภาพในการฝึกงานที่ดีที่สุด

ปัจจุบันมีงานวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบทั้งห้ามิติมีศักยภาพในการอธิบายบุคลิกภาพของบุคคล และมีประโยชน์ในการนำมาใช้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและผลการปฏิบัติงาน (Barrick, Mount, & Judge, 2001) เช่น การศึกษาแบบอภิวเคราะห์ของ Salgado (1998) พบว่า มิติความมีจิตสำนึกและความไม่คงที่ทางอารมณ์มีสหสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกๆ อาชีพและทุกหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับการศึกษาแบบอภิวเคราะห์ของ Hertz และ Donovan (2000) พบว่า มิติความไม่คงที่ทางอารมณ์และความมีจิตสำนึกสามารถใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานได้ จากนั้น Barrick, Mount, และ Judge (2001) ได้พยายามหาข้อสรุปเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและผลการปฏิบัติงาน โดยเขาใช้วิธีการศึกษาแบบอภิวเคราะห์ทั้งหมด 15 การศึกษาพบว่า มิติความมีจิตสำนึกและความไม่คงที่ทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของทุกอาชีพ ทุกหลักเกณฑ์ และทุกวัฒนธรรม ส่วนมิติความเป็นมิตร การเปิดรับประสบการณ์และการเปิดตัวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ในงานบางประเภทที่เฉพาะเจาะจง

เมื่อพิจารณารอบของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบแต่ละมิติ เริ่มตั้งแต่มิติความเป็นมิตรซึ่งมีลักษณะสำคัญ เช่น ความเป็นที่ชอบพอและมีมนุษยสัมพันธ์ บุคคลที่ได้คะแนนสูงในมิตินี้จึงมี

แนวโน้มที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ไม่ทำให้ผู้อื่นขุ่นเคืองใจ มีความน่าเชื่อถือ มีวินัยในตนเองและมีความบากบั่นอดทนหะซึ่งมีความสัมพันธ์กับมิติของการช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่นและความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา และการเป็นพลเมืองดีขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

มิติความไม่คงที่ทางอารมณ์และการเปิดตัวมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท เนื่องจากบุคคลที่มีความไม่คงที่ทางอารมณ์สูงมักจะหมกมุ่นอยู่กับปัญหาของตนเองจนไม่มีเวลาสนใจปัญหาของผู้อื่น ดังนั้นพวกเขาก็จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่นน้อยกว่าผู้ที่มีความไม่คงที่ทางอารมณ์ต่ำ ในทำนองเดียวกันบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบการเปิดตัวสูงก็น่าจะมีแนวโน้มที่จะเข้าสังคม มีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้อื่นได้ง่าย ดังนั้นจึงมีโอกาสได้ช่วยเหลือผู้อื่นมากกว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบการเปิดตัวต่ำ ยกเว้นมิติการเปิดรับประสบการณ์ที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทไม่ได้ (Organ et al., 2006: 81-82)

ต่อมา Organ และ Ryan (1995) ทำการศึกษาแบบอภิวเคราะห์พบว่า มิติความเป็นมิตรและความมีจิตสำนึกมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หลังจากนั้นมีการศึกษาในลักษณะเดียวกันอีกประมาณ 20 การศึกษา ผลที่ได้สนับสนุนผลการวิจัยดังกล่าว เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Neuman และ Kickul (1998) ที่พบว่า บุคลิกภาพแบบมิติความเป็นมิตรและความมีจิตสำนึกสามารถทำนายมิติทั้งห้าของพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท ยกเว้นมิติการเปิดตัว และหลังจากที่มีการแยกแยะความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทและพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท Borman และคณะ (2001) ได้ทบทวนงานของ Organ และ Ryan (1995) อีกครั้งพวกเขาพบผลที่หนักแน่นขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gellatly และ Irving (2001) ที่พบว่าพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับมิติการเปิดตัว และความเป็นมิตร เมื่อบุคคลมีอิสระในการทำงานสูง แต่พบสหสัมพันธ์ทางลบกับมิติดังกล่าว เมื่อบุคคลมีอิสระในการทำงานต่ำ

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท Deluga (1998) ได้เริ่มต้นศึกษาในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง โดยเขาตั้งสมมติฐานว่ามิติความมีจิตสำนึกน่าจะมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินของหัวหน้าเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทของลูกน้อง ซึ่งผลที่ได้พบมีนัยสำคัญระหว่างมิติความมีจิตสำนึกและผลงานของลูกน้อง ต่อมา Strauss, Barrick, และ Connerley (2001) ได้ศึกษาในบริบทเดียวกัน แต่เพิ่มมิติการเปิดตัวและความไม่คงที่ทางอารมณ์ ผลที่ได้กลับไม่พบนัยสำคัญ จากนั้น Small และ Diefendorff

(2006) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับพฤติกรรมการทำงานอีกครั้งแต่เน้นให้เห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมทั้งสองประเภท โดยให้ผู้ร่วมการวิจัยทำมาตรวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทของ William และ Adderson (1991) ซึ่งมีภาวะสันนิษฐานแตกต่างจากพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท หลังจากนั้นให้ผู้ร่วมการวิจัยประเมินตนเองเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า มิติตามมิจิตสำนึกเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทที่ดีที่สุด ในขณะที่มิติตามความเป็นมิตรและความไม่คงที่ทางอารมณ์เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดของพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

จากงานวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่า บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมาตรวจวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมาหาความสัมพันธ์กับมาตรวัด พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์ความตรงร่วมสมัยของมาตร

ความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท

บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเป็นตัวแปรที่ถูกนำมาใช้ในการทำนายพฤติกรรมการทำงานมากที่สุด แต่มีหลักฐานงานวิจัยบางส่วนที่ศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท ดังเช่น Wallace และ Baumeister (2002) พบว่า คนหลงตนเองมีความคาดหวังที่ไม่เป็นจริงเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองมีความสามารถหรือศักยภาพมากกว่าความเป็นจริง การเพิ่มพูนตนเองดังกล่าวทำให้เกิดผลเสียต่องาน เนื่องจากพวกเขามีการเห็นคุณค่าแห่งตนที่เปราะบาง เมื่อประสบความล้มเหลวจึงมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงและโยนความผิดให้ผู้อื่น ด้วยเหตุนี้บุคลิกภาพแบบหลงตนเองจึงน่าจะมีสหสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท (Robins & Beer, 2001) โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนหลงตนเองมักจะขาดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีพฤติกรรมก้าวร้าวและมีแรงจูงใจที่จะเข้าข้างตนเอง ลักษณะเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าพวกเขามีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ไม่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและไม่สนใจที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นต้น (Judge et al., 2006)

นอกจากนี้คนหลงตนเองมักมุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายของตนเองโดยไม่สนใจความต้องการของผู้อื่น (Morf & Rhodewalt, 2001) จึงมีความเป็นไปได้ที่พวกเขาจะพยายามแสดงพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทเพื่อหวังผลตอบแทนหรือรางวัลที่จะได้รับ แต่ในทางตรงข้ามพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทไม่ได้ระบุงการให้รางวัลหรือการลงโทษที่ชัดเจน ดังนั้นพวกเขาจึงมี

แนวโน้มที่จะไม่แสดงความช่วยเหลือต่อผู้อื่นหรือมีพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะพวกเขาตระหนักว่าจะไม่ได้รับสิ่งใดตอบแทน รวมทั้งเมื่อพิจารณาลักษณะนิสัยของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง เราจะพบว่าพวกเขามีลักษณะของความเห็นแก่ตัว และขาดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงมีความเป็นไปได้ที่คนหลงตนเองจะถูกประเมินจากผู้ร่วมงานในทางไม่ดีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทนำไปสู่สมมติฐานที่ว่า **“บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท”**

นอกจากงานวิจัยที่นำเสนอว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทแล้ว ยังมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองในฐานะตัวทำนายพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่ดีกว่าการทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทโดยมีเหตุผลสนับสนุน คือ จากการสังเกตพฤติกรรมของบุคคล พบว่า พฤติกรรมนอกเหนือบทบาทเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจหรือการเลือกที่จะทำของแต่ละบุคคล และเกี่ยวข้องกับการได้รับรางวัลภายนอกน้อยกว่ากิจกรรมหรือการกระทำที่เป็นส่วนประกอบของพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท (Borman & Motowidlo, 1997) ดังนั้นบุคคลจึงมีอิสระในการกระทำ สถานการณ์เช่นนี้ลักษณะความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บุคลิกภาพแบบหลงตนเองน่าจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท (Mischel, 1997; Weiss & Adler, 1984)

ตัวอย่างงานวิจัยที่แสดงว่าลักษณะบุคลิกภาพเป็นตัวทำนายพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่เข้มแข็งกว่าการทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท เช่น งานวิจัยของ Van Scotter และ Motowidlo (1996) พบว่า ผู้จัดการที่ได้คะแนนสูงในมิติการเปิดตัว พวกเขาจะเข้าร่วมกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและจะมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เหมาะสมกว่าผู้จัดการที่ได้คะแนนต่ำในมิตินี้ นอกจากนี้ยังพบหลักฐานงานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทกับบุคลิกภาพแบบการเปิดตัวและความเป็นมิตร ส่วนบุคลิกภาพแบบความมีจิตสำนึกเป็นเพียงมิติเดียวที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการของแรงจูงใจและผลลัพธ์ของพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท (Gellatly, 1996; Motowidlo & Van Scotter, 1994)

Barrick และ Mount (1993) เสนอว่า บุคลิกภาพน่าจะเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีอิสระในการทำงาน ผลการวิจัยของเขาพบว่า บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการจะมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มิติการเปิดตัว ความมีจิตสำนึกและการมีอิสระภาพในการทำงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Gellatly และ Irving

(2001) ที่พบว่า เมื่อบุคคลมีอิสรภาพในการทำงาน พบความสัมพันธ์ทางบวกกับมิติการเปิดตัวและความเป็นมิตรสูง ดังนั้นเมื่อพิจารณาในแง่ของธรรมชาติของลักษณะงาน การให้รางวัลหรือการลงโทษ รวมทั้งลักษณะการที่หลากหลายของบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง จะเห็นว่าเราสามารถใช้นุคลิกภาพแบบหลงตนเองทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทของบุคคลได้ นำไปสู่สมมติฐานที่ว่า **“บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทได้”**

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบหลงตนเองและผลการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท
2. ทดสอบว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทได้หรือไม่ อย่างไร

ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับผลการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ คนทำงานในภาครัฐ ได้แก่ โรงพยาบาล โรงเรียน องค์การการปกครองส่วนท้องถิ่น และในภาคเอกชน ได้แก่ บริษัทเอกชนต่างๆ โดยกลุ่มตัวอย่างจะแบ่งเป็นผู้บังคับบัญชาซึ่งมีตำแหน่งตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่าย และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่าผู้บริหาร หัวหน้าหรือผู้จัดการ ใช้อัตราส่วนการประเมินผู้บังคับบัญชา 1 คน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 3 คน แบ่งเป็นผู้บังคับบัญชา 100 คน เพศชาย 62 คน เพศหญิง 38 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา 300 คน เป็นเพศชาย 105 คน เพศหญิง 195 คนรวมทั้งสิ้น 400 คน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำงานร่วมกันมาไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

2.1.1 บุคลิกภาพแบบหลงตนเอง (narcissistic personality)

2.2 ตัวแปรตาม คือ ผลการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชา 3 ด้าน ได้แก่

2.2.1 ความเป็นผู้นำ (leadership)

2.2.2 พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท (in-role behavior)

2.2.3 พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท (extra-role behavior)

ข้อจำกัดของงานวิจัย

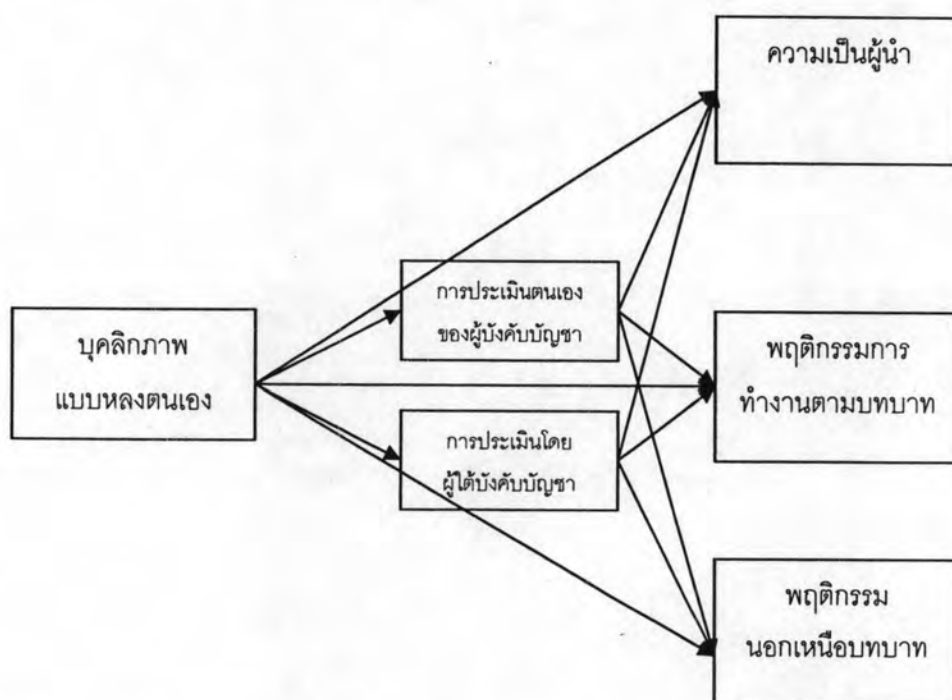
ในงานวิจัยนี้พัฒนามาตรวัดพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท ตามแนว Extra-Role Performance Scale ของ Podsakoff และคณะ (1990) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของมาตรออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ การสำนึกในหน้าที่ ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา การเป็นพลเมืองดีขององค์กร การคำนึงถึงผู้อื่น และการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น แต่ในปัจจุบัน Organ และคณะ (2006) ได้พัฒนามาตรวัดนี้ใหม่ โดยแบ่งมิติเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การช่วยเหลือ การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ความภักดีต่อองค์กร การคิดริเริ่มของบุคคล การพัฒนาตน การยอมตามองค์กร และการเป็นพลเมืองดีขององค์กร สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกพัฒนามาตรวัดนี้ตามแนวของ Podsakoff และคณะ (1990) เนื่องจากมีการศึกษาจำนวนมากที่ยืนยันเกี่ยวกับองค์ประกอบแต่ละมิติของมาตร รวมทั้งมีการนำเอามาตรวัดดังกล่าวไปพัฒนาและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง

กรอบแนวคิดการวิจัย

บุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากบุคลิกภาพดังกล่าวสะท้อนความลำเอียงในการเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ตนเอง (self-enhancing bias) ในขณะเดียวกันบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากมีงานวิจัยที่พบว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองขาดลักษณะการที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เช่น ไม่สนใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Campbell et.al., 2002) ด้วยเหตุนี้พวกเขาจึงไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลให้ถูกประเมินความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทในทางลบ ซึ่งตรงข้ามกับการประเมินตนเองที่จะประเมินในทิศทางบวก (Judge et.al., 2006)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทได้ เช่น งานวิจัยของ Manfred และ Miller (1997) พบว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองเมื่ออยู่ในบทบาทของผู้บังคับบัญชาจะมีแนวโน้มครอบงำและเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา งานวิจัยของ Sedikides และ

คณะ (2004) พบว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมักจะมีมีโนทัศน์ที่ผิดๆ เกี่ยวกับตนเอง และคาดการณ์เกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมตนเองและสถานการณ์อย่างเกินจริง ซึ่งลักษณะดังกล่าวอาจส่งผลเสียต่อการทำงานได้ และงานวิจัยของ Morf และ Rhodewalt (2001) พบว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีแนวโน้มที่จะหมกมุ่นอยู่กับเป้าหมายหรือความต้องการของตนเองมากกว่าเป้าหมายของผู้อื่น จากงานวิจัยที่ยกมาข้างต้นสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบหลงตนเองกับความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท ตามลำดับ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองสมมติฐานความสัมพันธ์ของการประเมินความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท

สมมติฐานในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานรวมข้อย่อยทั้งสิ้น 9 ข้อ

1. การประเมินความเป็นผู้นำ

1.1 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองด้านความเป็นผู้นำ

1.2 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ

2. การประเมินพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

2.1 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

2.2 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

3. การประเมินพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

3.1 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

3.2 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

4. บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายความเป็นผู้นำได้

5. บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้

6. บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทได้

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ความหลงตนเอง หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่ให้ความสำคัญกับตนเองมากเกินไปจนเกินจริง หมกมุ่นอยู่กับการเพื่อฝันเกี่ยวกับความสำเร็จ การชอบแสดงอำนาจและความรักในอุดมคติ เชื่อว่าตนเหนือกว่าผู้อื่นในทุกๆ ด้าน ต้องการความชื่นชมจากผู้อื่นมาก มีความคาดหวังว่าตนจะต้องได้มากกว่าที่สมควรจะได้รับและแสวงหาโอกาสเพื่อเอาเปรียบผู้อื่นอยู่เสมอ มีแนวโน้มที่จะอิจฉาผู้อื่นและในขณะเดียวกันก็คิดว่าผู้อื่นอิจฉาตน

ในงานวิจัยนี้ความหลงตนเอง หมายถึง คะแนนที่ได้จากมาตราวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง ซึ่งเป็นมาตรประมาณค่าแบบ 5 ช่วง จาก 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีองค์ประกอบ 8 ด้าน ได้แก่ การชอบแสดงอำนาจ ความสามารถในการพึ่งตนเอง ความเหนือกว่า การชอบแสดงออก การแสวงหาผลประโยชน์ ความทะนงตน การสมควรได้มากกว่าที่เป็นอยู่และการหัวนไหวมากกว่าปกติ

ความเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทุกๆ ไป โดยสะท้อนประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำตามการรับรู้ หรือการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาตาม

แนวคิดของ Kouzes และ Posner (2001) จำแนกองค์ประกอบของความเป็นผู้นำออกเป็น 5 มิติ ได้แก่

1. ทำทายกระบวนการทำงาน หมายถึง การแสวงหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน เช่น มองหาวิธีการปฏิรูปหรือปรับปรุงองค์การ กล้าทดลอง กล้าเสี่ยงแม้ผลลัพธ์ที่ได้จะไม่แน่นอน และยอมรับกับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานว่าเปรียบเสมือนโอกาสในการเรียนรู้

2. เป็นแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถทำให้ลูกน้องเชื่อว่าพวกเขาสามารถสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์การได้ โดยการโน้มน้าวใจให้ลูกน้องร่วมกันคิดและฝันถึงอนาคตขององค์การร่วมกัน

3. ทำให้ผู้อื่นลงมือทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมได้ เข้าใจธรรมชาติและความแตกต่างของลูกน้องแต่ละคน รวมทั้งให้เกียรติและเชื่อมั่นในความสามารถของลูกน้อง

4. เป็นแบบอย่างในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการสร้างหลักการตั้งเป้าหมาย และเป็นตัวอย่างของมาตรฐานในการทำงานแก่ลูกน้อง

5. เป็นกำลังใจในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมการให้รางวัลและการตระหนักถึงความเสียสละและความทุ่มเทของลูกน้องที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ

ในงานวิจัยนี้ความเป็นผู้นำ หมายถึง คะแนนที่ได้จากมาตรวัดความเป็นผู้นำที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแบบวัดความเป็นผู้นำของ Kouzes และ Posner (2001) เป็นมาตรฐานค่าแบบลิเคิร์ต (Likert) 5 ช่วง ให้ผู้ตอบตอบว่าทำพฤติกรรมที่ระบุในข้อคำถามมากน้อยเพียงใด จาก 1 ไม่ทำพฤติกรรมที่ระบุในคำถามเลย ถึง 5 ทำบ่อยที่สุด

พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท หมายถึง พฤติกรรมการทำงานซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักของบุคคลที่จะต้องทำตามที่องค์การกำหนดไว้ โดยพฤติกรรมดังกล่าวมีผลกระทบโดยตรงต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลต่อการพิจารณาการให้รางวัลหรือการลงโทษตามที่ต้องการระบุไว้อย่างชัดเจนในคำอธิบายลักษณะงาน

ในงานวิจัยนี้พฤติกรรมการทำงานตามบทบาท หมายถึง คะแนนที่ได้จากมาตรวัดพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากมาตรวัดของ William และ Anderson (1991) เป็นมาตรฐานค่าแบบลิเคิร์ต 5 ช่วง ให้ผู้ตอบตอบว่าทำพฤติกรรมที่ระบุในข้อคำถามมากน้อยเพียงใด จาก 1 ไม่ทำพฤติกรรมที่ระบุในคำถามเลย ถึง 5 ทำบ่อยที่สุด

พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท หมายถึง พฤติกรรมการทำงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแต่ไม่ใช่การทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่บุคคลต้องกระทำตามหลักเกณฑ์หรือข้อกำหนดขององค์การ เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสมัครใจ ไม่มีการระบุรางวัลหรือการลงโทษที่ชัดเจน ในที่นี้มีความหมายเหมือนกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ (OCB) จำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทออกเป็น 5 มิติ ตามแนวคิดของ Organ (1988) ดังนี้

1. การให้ความช่วยเหลือ หมายถึง พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่กำลังประสบปัญหาในการทำงานซึ่งมีผลเกี่ยวข้องกับองค์การ เกิดจากความสมัครใจของบุคคล และบุคคลตระหนักด้วยตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ที่ลูกจ้างพึงกระทำ
2. การสำนึกในหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลสมัครใจที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ อย่างน้อยที่สุด คือ การปฏิบัติตามกฎที่องค์การระบุไว้ เช่น ช่วยสอดส่องดูแลทรัพย์สินขององค์การและไม่ใช้เวลาว่างไปทำเรื่องส่วนตัว
3. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงความอดทนอดกลั้นต่อสภาวะกดดันทางร่างกายและจิตใจโดยไม่เรียกร้อง เช่น หลีกเลี่ยงที่จะตำหนิผู้อื่นในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่ไม่สำคัญต่อการทำงาน และไม่ทำเรื่องเล็กให้กลายเป็นเรื่องใหญ่
4. การคำนึงถึงผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความสมัครใจที่จะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่เกิดจากการทำงานของตนเองส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้อื่น
5. การเป็นพลเมืองดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อความมั่นคงขององค์การ

ในงานวิจัยนี้พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท หมายถึง คะแนนที่ได้จากมาตรวัดพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากมาตรวัดของ Podsakoff และคณะ (1990) เป็นมาตรฐานค่าแบบลิเคิร์ต 5 ช่วง ให้ผู้ตอบตอบว่าทำพฤติกรรมที่ระบุในข้อคำถามมากน้อยเพียงใด จาก 1 ไม่ทำพฤติกรรมที่ระบุในคำถามเลย ถึง 5 ทำบ่อยที่สุด

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีความสัมพันธ์กับการประเมินความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทของผู้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งจากงานวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีแนวโน้มที่จะไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้ร่วมงาน ดังนั้นจึงไม่ควรให้พวกเขาทำงานในลักษณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมากนักแต่ควรให้ทำงานตามบทบาทหน้าที่

2. ทำให้ทราบว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทของผู้บังคับบัญชาได้ เช่นเดียวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ดังนั้นเราสามารถใช้ประโยชน์จากบุคลิกภาพแบบหลงตนเองในกระบวนการคัดสรรบุคคลเข้าทำงานขององค์การ

3. ทำให้ทราบความแตกต่างระหว่างการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้บุคลากรในองค์การประเมินพฤติกรรมการทำงานของตนเอง และให้ผู้อื่นประเมินด้วย เพื่อให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นกลางมากที่สุด เนื่องจากบุคคลมีแนวโน้มที่จะแสดงความลำเอียงในการประเมินตนเอง โดยเฉพาะบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง