

บทที่ 4

อภิปรายผลการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1 การประเมินความเป็นผู้นำ

1.1 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองด้านความเป็นผู้นำ

1.2 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ

สมมติฐานข้อที่ 2 การประเมินพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

2.1 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

2.2 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาท

สมมติฐานข้อที่ 3 การประเมินพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

3.1 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

3.2 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1 ถึง 3 กล่าวคือ บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองด้านความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทางตรงข้ามบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สาเหตุที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสนับสนุนสมมติฐานอาจเนื่องมาจากว่าตามธรรมชาติแล้วมนุษย์มีแนวโน้มที่จะประเมินคุณลักษณะทางด้านบวกของตนเองอย่างเกินจริง พร้อมๆ กับลดคุณลักษณะทางด้านลบของตนเอง โดยเฉพาะในบริบทของการทำงาน Podsakoff และ Organ

(1986) พบว่าบุคคลมักใช้กลวิธีในการเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ตน โดยการประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเองในทางที่ดีมากกว่าที่ผู้อื่นประเมิน และยังถ้าบุคคลนั้นๆ มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองด้วยแล้วก็น่าจะเป็นไปได้ที่พวกเขาจะมีแนวโน้มแสดงความลำเอียงในการเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ตนมากยิ่งขึ้น เพราะพวกเขามักเข้าข้างตนเองและยกย่องตนเอง (self-admiration) อยู่เสมอ (Penney & Specter, 2002) ดังนั้นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดังกล่าวจึงน่าจะมีการรับรู้ตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างจากการรับรู้ของผู้อื่น ดังเช่นงานวิจัยของ Judge และคณะ (2006) พบว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองด้านความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท แต่ในทางตรงข้ามเมื่อให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้ประเมินกลับพบว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองถูกผู้อื่นประเมินพฤติกรรมเหล่านี้ในทางลบซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ถึง 3

เมื่อพิจารณาลักษณะนิสัยของคนที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีงานวิจัยที่พบว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพดังกล่าวเมื่ออยู่ในบทบาทของผู้บังคับบัญชา พวกเขามีแนวโน้มครอบงำและเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา (Manfred & Miller, 1997) เป็นผู้นำที่ไม่ยืดหยุ่น ไม่อดทนต่อการเปลี่ยนแปลง (Alan, 1997) รวมทั้งขาดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของความเป็นผู้นำ (Rosenthal & Pittinsky, 2006) ด้วยสาเหตุเหล่านี้จึงอาจเป็นไปได้ที่ผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองจะไม่ใช่ที่ชื่นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผลให้พวกเขาได้รับการประเมินพฤติกรรมในการทำงานด้านความเป็นผู้นำในทางลบได้ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1.2

Wallace และ Baumeister (2002) พบว่าคนที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมักจะมีอคติหว้งที่ไม่เป็นจริงเกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพในการทำงานของตนเอง โดยพวกเขามักคิดว่าตนเองมีความสามารถมากกว่าความเป็นจริง การเพิ่มพูนตนเองดังกล่าวอาจส่งผลเสียต่อการทำงาน นอกจากนี้พวกเขายังมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าว และความไม่เป็นมิตรต่อผู้อื่นเมื่อถูกคุกคามอึดอัด ซึ่งส่งผลเสียต่อการดำเนินความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Rhodwalt & Morf, 1995) รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงและโยนความผิดให้แก่ผู้ร่วมงานเมื่องานประสบความล้มเหลวอีกด้วย (Robins & Beer, 2001) ด้วยเหตุผลดังกล่าวบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาจึงน่าจะมีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาท สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2.2 และ 3.2

จากงานวิจัยที่ยกมารวมทั้งผลการวิเคราะห์ที่ได้ตามสมมติฐานข้อที่ 1 ถึง 3 สามารถสรุปได้ว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการรับรู้ตนเองและการรับรู้ของผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน กล่าวคือผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองจะได้รับการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงาน ได้แก่ ความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทในทางลบ ซึ่งอาจเป็นเพราะพวกเขาห่วงใยง่ายต่อสิ่งแวดล้อมหรือการถูกคุกคามจากผู้อื่น และมีแนวโน้มที่จะตอบสนองด้วยการแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวต่อผู้อื่น จึงทำให้พวกเขาไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้ร่วมงาน ส่งผลให้ถูกรับรู้จากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในทางลบ แต่ในทางกลับกันบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมักมีทัศนคติเกี่ยวกับตนเองที่เกินจริงในทุกๆ เรื่องและมีแรงจูงใจที่จะเข้าข้างตนเอง ดังนั้นพวกเขาจึงประเมินตนเองในทางบวก

สมมติฐานข้อที่ 4 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายความเป็นผู้นำได้

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 4 กล่าวคือ บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายความเป็นผู้นำได้ ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการทดสอบว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาสามารถทำนายการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาได้หรือไม่ ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาอธิบายความแปรปรวนของการประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำได้ร้อยละ 32 ($R^2 = .32$) และ ร้อยละ 28 ($R^2 = .28$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตามลำดับ และมีค่าน้ำหนักในการทำนาย (β) เท่ากับ .57 ($p < .001$) และ -.53 ($p < .001$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักในการทำนายการประเมินผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นค่าติดลบ ($\beta = -.53$) แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บังคับบัญชามีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองเพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำก็จะลดลง .53 หน่วยมาตรฐาน แสดงว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาในทางลบ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองเมื่อได้ทำงานหรือมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นในช่วงระยะเวลาที่ยาวนานพวกเขามักจะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวต่อผู้อื่น รวมทั้งใช้กลวิธีที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกไร้ค่า ปฏิบัติต่อผู้อื่นแบบยกตนข่มท่าน รวมทั้งไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้อื่น ซึ่งลักษณะดังกล่าวทำให้พวกเขาประสบปัญหาในการอยู่ร่วมกับ

ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน (Morf & Rhodewalt, 2001) ดังนั้นบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาจึงสามารถทำนายความเป็นผู้นำได้ กล่าวคือ เมื่อผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองประเมินตนเอง ความสัมพันธ์ของการประเมินจะเป็นไปในทิศทางบวกตรงข้ามกับการประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งจะประเมินในทิศทางลบ

สมมติฐานข้อที่ 5 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 5 กล่าวคือ บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้ บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาอธิบายความแปรปรวนของการประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชาด้านพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้ร้อยละ 21 ($R^2 = .21$) และ ร้อยละ 26 ($R^2 = .26$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีค่าน้ำหนักในการทำนาย (β) เท่ากับ .46 ($p < .001$) และ -.51 ($p < .001$) ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบค่าน้ำหนักในการทำนายระหว่างการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชาจะพบว่าทิศทางตรงกันข้าม โดยสามารถอธิบายได้ว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมักจะประมาณความสามารถทางเชาวน์ปัญญา และความสามารถที่หน้าดึงดูดของตนเองที่เกินจริง (Sedikides et al., 2004) ซึ่งการมีมโนทัศน์ที่ผิดๆ เกี่ยวกับตนเอง และการคาดการณ์เกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมตนเองและสถานการณ์ที่เกินจริงนี้อาจส่งผลเสียต่อการทำงานได้ เพราะพวกเขามีความลำเอียงในการเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ตน จึงมักมีแนวโน้มที่จะโทษเหตุการณ์ภายนอก และเหตุจำเพาะเมื่อประสบกับความล้มเหลว (Ladd, Welsh, Vitulli, Labbe, & Law, 1997) ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาจึงสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทได้ กล่าวคือผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองจะประเมินตนเองในทางบวกแต่ผู้ได้บังคับบัญชาจะประเมินผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองในทางลบ

สมมติฐานข้อที่ 6 บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทได้

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 6 กล่าวคือ บุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทได้ บุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาอธิบายความแปรปรวนของการประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชา

ด้านพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทได้ร้อยละ 17 ($R^2 = .17$) และ ร้อยละ 30 ($R^2 = .30$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีค่าน้ำหนักในการทำนาย (β) เท่ากับ .41 ($p < .001$) และ -.55 ($p < .001$) ตามลำดับ

Sedikides และคณะ (2004) กล่าวว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองจะประสบปัญหาในการทำงานเป็นทีมซึ่งต้องการความร่วมมือ และต้องการบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เนื่องจากบุคคลที่มีบุคลิกภาพดังกล่าวมักจะชอบการแข่งขันมากกว่าการร่วมมือ นอกจากนี้พวกเขายังมีแนวโน้มที่จะหมกมุ่นอยู่กับเป้าหมายหรือความต้องการของตนเองมากกว่าเป้าหมายของผู้อื่น (Morf & Rhodewalt, 2001) ดังนั้นพวกเขาจึงน่าจะถูกรับรู้จากผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทในทางลบ ซึ่งตรงข้ามกับการรับรู้ของตนเอง สะท้อนให้เห็นว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทได้

หากการตัดสินใจหรือการประเมินจากผู้อื่นมีความถูกต้องมากกว่าการประเมินตนเองอย่างที่ John และ Robins (1994) กล่าวไว้ หรือตามทฤษฎีวิเคราะห์ทางสังคม (Socioanalytic theory) ของ Hogan (1996 อ้างถึงใน Small & Diefendorff, 2006) ที่กล่าวว่า การรับรู้ของผู้สังเกตการณ์ที่รู้จักและมีปฏิสัมพันธ์หรือได้ทำงานร่วมกับบุคคลเป้าหมายสามารถใช้เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคลได้ดีกว่าให้บุคคลประเมินตนเอง และเราสามารถให้พฤติกรรมในการทำงาน เช่น ความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้ ดังนั้นผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานข้อที่ 1 ถึง 6 ก็อาจแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อค้นพบเพิ่มเติม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีหลักฐานระบุว่านอกเหนือจากบุคลิกภาพทำองค์ประกอบแล้ว บุคลิกภาพแบบหลงตนเองเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เพียงแต่ได้รับความสนใจน้อยในบริบทของจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงตรวจสอบข้อค้นพบดังกล่าวอีกครั้งว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองและบุคลิกภาพทำองค์ประกอบ ได้แก่ มิติความไม่คงที่ทางอารมณ์ การเปิดตัว การเปิดรับประสบการณ์ ความเป็นมิตรและความมีจิตสำนึกสามารถทำนายความเป็นผู้นำได้หรือไม่ อย่างไร ผลการวิเคราะห์พบว่า

บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบในมิติการเปิดตัวและการเปิดรับประสบการณ์สามารถทำนายความเป็นผู้นำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชาสามารถทำนายความเป็นผู้นำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เฉพาะการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น

สาเหตุที่มิติการเปิดตัวและการเปิดรับประสบการณ์สามารถทำนายการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำได้ อาจเนื่องมาจากว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพดังกล่าวมีความสามารถในการเข้าสังคมและในขณะเดียวกันพวกเขาก็มีความสามารถในการชี้แนะ ซึ่งเป็นลักษณะนิสัยที่จำเป็นมากในสถานการณ์กลุ่ม (Judge et al., 2002) ส่วนมิติการเปิดรับประสบการณ์แสดงถึงการมีความคิดที่หลากหลายและแปลกใหม่ สะท้อนความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (McCrae, 1996) ดังนั้นบุคลิกภาพทั้งสองมิติจึงถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของความเป็นผู้นำ

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะเห็นได้ว่า บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มิติการเปิดรับประสบการณ์ การเปิดตัว ความมีจิตสำนึก และความเป็นมิตรมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความเป็นผู้นำ ส่วนมิติความไม่คงที่ทางอารมณ์และบุคลิกภาพแบบหลงตนเองพบว่ามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชา แต่มีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา จากผลที่ได้แสดงว่าการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง โดยสามารถอธิบายได้ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

มิติการเปิดรับประสบการณ์ McCrae (1987) กล่าวว่ามิตินี้มีความสัมพันธ์กับการคิดที่หลากหลายและการมีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งถือเป็นทักษะสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นมิติการเปิดรับประสบการณ์จึงมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นผู้นำ

มิติการเปิดตัว Costa และ McCrae (1988) กล่าวว่าผู้นำทางสังคม (Social leadership) ควรจะมีลักษณะของบุคลิกภาพแบบการเปิดตัว เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Gough (1990) ที่นำเสนอคำคุณศัพท์ที่อธิบายความเป็นผู้นำ เช่น ความกระฉับกระเฉง การยืนยันตน การไม่ถอนตัวหรือหนึ่งเดียวซึ่งทั้งหมดสะท้อนบุคลิกภาพแบบการเปิดตัว จากงานวิจัยสามารถสรุปได้ว่ามิติการเปิดตัวมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นผู้นำ

มิติความมีจิตสำนึก Kirkpatrick และ Locke (1991) กล่าวว่าผู้นำที่มีจิตสำนึกจะมีความพยายามในการทำตามแผนการที่วางไว้ให้สำเร็จ พวกเขาจะยืนหยัดต่อเป้าหมายและมีความ

อุตสาหกรรมมาก (Goldberg, 1990) ดังนั้นมิติความมีจิตสำนึกจึงมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นผู้นำ

มิติความเป็นมิตร Zaccaro และคณะ (1991) กล่าวว่าผู้นำควรรู้จักคำนึงถึงผู้อื่นและมีไหวพริบ ซึ่งผู้นำที่มีความเป็นมิตรจะเห็นใจและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่น จากลักษณะดังกล่าว มิติความเป็นมิตรจึงมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นผู้นำ

มิติความไม่คงที่ทางอารมณ์ Hill และ Ritchie (1977) พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีสหสัมพันธ์ต่ำกับความไม่คงที่ทางอารมณ์ เนื่องจากลักษณะของผู้ที่มีความไม่คงที่ทางอารมณ์มักจะขาดเหตุผลรวมทั้งขาดความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการเป็นผู้นำที่ดี ดังนั้นมิติความไม่คงที่ทางอารมณ์จึงมีสหสัมพันธ์ทางลบหรือมีสหสัมพันธ์ทางลบกับความเป็นผู้นำ

แม้ว่าจะยังไม่มีงานวิจัยที่ระบุความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับการประเมินโดยผู้อื่นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ แต่จากผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมสามารถอธิบายสรุปได้ว่า บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะโดยการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาหรือการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าความเป็นผู้นำมีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับมิติการเปิดตัว การเปิดรับประสบการณ์ ความเป็นมิตรและความมีจิตสำนึกแต่มีสหสัมพันธ์ทางลบหรือมีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับมิติความไม่คงที่ทางอารมณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Judge และคณะ (2002) แต่เมื่อพิจารณาขนาดความสัมพันธ์จะเห็นว่า การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ มิติการเปิดตัว การเปิดรับประสบการณ์ ความเป็นมิตรและความมีจิตสำนึก มีขนาดความสัมพันธ์สูงกว่าการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งเมื่อสังเกตทิศทางความสัมพันธ์ของมิติความไม่คงที่ทางอารมณ์พบว่า มีทิศทางความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสาเหตุอาจมาจากการได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ ในสมการหรือการที่ตัวแปรความไม่คงที่ทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระอื่นๆ มากเกินไปจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity)

สำหรับบุคลิกภาพแบบหลงตนเองของผู้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักในการทำนายของการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชา พบว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองทำนายความเป็นผู้นำได้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งอาจเนื่องมาจากอิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่นๆ ที่ส่งผ่านบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง จึงลดอิทธิพลทางตรงที่ส่งไปยังความเป็นผู้นำ เพราะเมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาและการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา

พบว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชาแต่มีสหสัมพันธ์ทางลบกับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเป็นผู้นำ ผลการวิเคราะห์ที่ได้สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Judge และคณะ (2006) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีแนวโน้มที่จะประเมินตนเองในทางบวกและมีแนวโน้มที่จะเข้าข้างตนเองอยู่แล้ว ดังนั้นเมื่อให้พวกเขาประเมินตนเองทิศทางของการประเมินจึงเป็นไปในทางบวก ซึ่งตรงข้ามกับการประเมินโดยผู้อื่น เนื่องจากบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองเมื่ออยู่ในบทบาทของผู้บังคับบัญชาจะมีแนวโน้มครอบงำและเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา (Manfred & Miller, 1997) เป็นผู้นำที่มีการบริหารงานที่ไม่ยืดหยุ่น ไม่อดทนต่อความเปลี่ยนแปลง (Alan, 1997) ด้วยสาเหตุเหล่านี้จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองได้รับการประเมินความเป็นผู้นำจากผู้ใต้บังคับบัญชาในทางลบ

กล่าวโดยสรุปภาพรวมของการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองมีอิทธิพลต่อการรับรู้ตนเองและการรับรู้ของผู้อื่นแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบหลงตนเองจะรับรู้ตนเองในทางบวกเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการทำงานตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทซึ่งตรงข้ามกับการรับรู้ของผู้อื่นที่จะรับรู้พฤติกรรมเหล่านี้ของผู้บังคับบัญชาในทางลบ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อค้นพบเพิ่มเติมยังแสดงให้เห็นว่าบุคลิกภาพแบบหลงตนเองสามารถทำนายความเป็นผู้นำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในกรณีที่เป็นกรประเมินโดยผู้อื่น ส่วนบุคลิกภาพแบบห้าวหึงประกอบ มิติการเปิดตัวและการเปิดรับประสบการณ์สามารถทำนายความเป็นผู้นำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งการประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้อื่น

การศึกษานี้สะท้อนให้เห็นความสำคัญของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองในบริบทของการทำงาน ไม่ว่าจะบุคคลจะดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในองค์กร หากแสดงลักษณะนิสัยของบุคลิกภาพแบบหลงตนเองทางด้านลบออกมาจะไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น โดยเฉพาะกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผลให้พวกเขาถูกผู้อื่นประเมินพฤติกรรมการทำงานในทางลบ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า บุคลิกภาพแบบหลงตนเองถือเป็นกุญแจสำคัญต่อกระบวนการคัดสรรบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหรือบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่องค์กรต่างๆ ไม่ควรมองข้าม