

# 依恋理论在组织研究中的应用与启示\*

陈琳 乐国林 王利敏

(南开大学商学院, 天津 300071) (青岛理工大学商学院, 青岛 266520) (郑州大学商学院, 郑州 450001)

**摘要** 依恋理论是发展心理学经典研究领域之一, 依恋源于亲子联结, 影响成人依恋与探索。近年来, 许多学者借鉴依恋理论研究组织中的一些问题。这些研究集中在: 组织层面的工作绩效和工作满意度; 个体层面的工作情绪、职业生涯发展和工作家庭平衡; 人际之间的领导行为和信任。再者, 组织依恋是体现员工与组织的情感联结关系的构念。未来的研究可在以下几个方向拓展: 组织中依恋类型的变化、调节效应、跨文化研究、实践应用等。

**关键词** 依恋, 依恋类型, 组织行为, 人际关系。

**分类号** B849: C930

## 1 引言

人与人需要建立深度的联结关系, 这是人的社会性体现。成人个体的社会生活主要发生在工作所属的组织, 其体现了个体的社会适应和归属关系, 组织中的个体都会扮演和体味到与组织及其他个体的联结关系。最早关注这种深度人际联结现象的是发展心理学领域, 将其称之为“依恋”(attachment), 并区分了安全型与非安全型的依恋类型(attachment style)。依恋是一种基本的动力系统, 依恋理论已是人格研究中的重要理论之一(Hazan & Shaver, 1990)。

近年来, 越来越多研究者引入依恋理论来解释组织中的诸多问题。组织中个体的依恋类型对其在组织中的安全感和信任产生影响, 进而塑造其对组织中他人以及环境的行为反应。在论及组织中的依恋类型时, 当前研究主要分为两类观点: 其一, 将其看做一种个体稳定的人格特征; 其二, 将其看做个体与工作场所中的领导者、同事、团队或者组织建立的依恋类型。目前, 前者是该领域研究的主流观点, 后者的研究正逐渐兴起。本文从依恋研究起源切入, 梳理了主要相关研究现状与成果, 并指出对未来研究的启示。

## 2 依恋理论: 从起源到组织研究

依恋理论起源于母婴, 被看做一种关键的框架来理解成人的人际之间的过程(Hazan & Shaver,

1990)。随着个体社会性的发展, 其所属的社会团体扮演着更为重要的角色(Smith, Murphy, & Coats, 1999), 这些社会团体包括工作单位和组织; 工作活动是成人期的探索, 安全型依恋的个体其工作的认知探索也更加灵活和积极(Hazan & Shaver, 1990)。故而, 依恋理论被组织行为研究者所关注。

### 2.1 理论起源与成人依恋

1969年心理学家Bowlby提出了著名的依恋理论, 基于依恋行为系统, 个体能感受到安全感、爱和信任, 倾向于更加社会化, 并且更多地从事探索行为。依恋对个体具有“从摇篮到坟墓”的终生影响(Bowlby, 1982)。研究者识别了不同的依恋类型: 安全型, 焦虑型和回避型, 后两类都被认为是“非安全型”的依恋类型(Ainsworth, Blehar, Waters, & Wall, 2014)。

后续研究进一步向成人依恋领域延伸过渡, 并关注到成人依恋的组织情境因素。成人的“依恋类型”是指个体对占支配地位个体的人际倾向, 在个体的成人关系中作为一种功能性认知模板去指导其社会认知过程(Rholes & Simpson, 2006)。成人依恋提供了安全基地(secure base), 让我们可以健康地与他人、团队、组织和社会取得联结(Heard & Lake, 1986)。在给定的情境里成人依恋类型是稳定的, 当环境和特定关系发生变化时, 成人依恋类型会根据特定情境发生一定变化(Lopez &

收稿日期: 2014-10-17

\* 基金项目: 国家自然科学基金(71472094)和教育部人文社会科学研究规划基金(13YJA630118)项目。

通讯作者: 陈琳, 女, E-mail: chenlynn@mail.nankai.edu.cn。

Brennan, 2000)。组织情境中,领导者与追随者关系可以激活依恋类型的内部工作模型(*internal working model*) (Keller, 2003)。

## 2.2 组织研究中依恋类型的结构维度与测评

基于 Bowlby 和 Ainsworth 的经典理论,后续研究者对成人依恋类型的结构维度进行了拓展:将非安全型依恋划分为反依赖型和过度依赖型(Shaver, Hazan, & Bradshaw, 1988);与依恋相关的焦虑和回避的两维度模型(Brennan, Clark, & Shaver, 1998);Bartholomew 和 Horowitz (1991)依据关于自我的内部模型与对他人的内部模型划分了安全、轻视、倾注和害怕四种成人依恋类型。这些划分是组织研究中运用依恋理论的基础,其中的后两种在组织研究中应用较多。

组织中依恋的测评除了成人依恋类型的经典测评方法之外,众多研究者还开发了适合于工作场所的测评方法。近年来比较有代表性的有:Scrima, Rioux 和 Lorito (2014)基于三因素结构的工作场所成人依恋问卷(AAW);我国研究者赵简和孙健敏(2014)对亲密关系经历量表进行修订,形成员工依恋类型量表(EAS),可以用于中国情境组织中员工依恋类型的测量。

## 3 组织中应用依恋理论的研究现状

依恋理论可作为组织中成人行为的一种解释(Nelson & Quick, 1991),越来越多的研究已证实依恋与组织行为之间的关系。本文按照研究中相关变量所属层次从组织层面、个体层面、人际之间进行回顾。

### 3.1 组织层面的相关研究

依恋对组织绩效的影响是一个极为活跃的研究领域。研究者发现人际类型方面的组织绩效(比如组织公民行为和反生产行为)与依恋类型有显著相关。组织公民行为是预测单位组织绩效重要的指标之一,大量研究已经证实员工依恋类型对组织公民行为的影响,以及由此带来的工作效果。有研究发现具有高水平的焦虑和回避依恋的个体投入到团队任务上的努力显著更少,并且具有高水平回避依恋的个体更少会去帮助组织成员或者促进团队凝聚力(Rom & Mikulincer, 2003);回避和焦虑型依恋个体显著更少的进行工作场所的帮助行为(Geller & Bamberger, 2009)。同样,有研究证实了回避型依恋个体更多地报告他们对组织做出了反生产行为(Richards & Schat, 2007)。Little, Nelson, Wal-

lace 和 Johnson (2011)研究发现依恋类型(安全型和非安全型)间接预测了工作活力、组织公民行为和偏差行为。我国学者杨安博等(2012)研究发现倾注型被试在情境绩效上的得分显著低于安全型被试和害怕型被试,依恋焦虑与任务绩效和情境绩效均显著正相关,依恋焦虑可以预测情境绩效。然而,有一些实证研究发现依恋与组织绩效之间的关系并不显著,在使用团队水平的绩效结果和总体绩效时,没有发现两者的显著相关(Daus & Joplin, 1999; Simmons, Gooty, Nelson, & Little, 2009)。可见,依恋与人际类型的组织绩效产出更为相关。

依恋是一种情感的联结,会影响到工作满意度。1990年 Hazan 和 Shaver 研究发现:相对来说,安全型依恋的员工对工作场所的同事、工作安全感、酬劳等方面更为满意,更少做出工作场所的敌对行为;非安全型依恋的员工如果工作质量很差,则更多地反馈对工作氛围的不满意,焦虑型依恋的员工更多地能感受到不被赏识和误解。后续研究者进一步验证了安全型依恋类型的员工更容易获得或表达工作满意感:在计算机高科技企业的一项研究中发现安全型依恋的员工报告了更高的工作满意度,而焦虑型依恋的员工报告了显著低水平的工作满意度(Krausz, Bizman, & Braslavsky, 2001);安全型依恋的领导其追随者报告了更多的工作满意度(De Sanctis & Karantza, 2008);近期一项对美国女性员工的研究发现,安全型依恋类型的女员工对工作更满意,而回避型依恋类型的女员工倾向于对上司有较低满意感(Towler & Stuhlmacher, 2013)。我国研究者王凤锦和李同归(2014)研究也发现幼儿教师的依恋维度与职业幸福感存在显著相关。

### 3.2 个体层面的相关研究

组织情境中,依恋与个体工作和生活层面的诸多因素密切相关,现有研究集中关注工作情绪、离职意图、工作家庭平衡和健康等。

早在1990年 Hazan 等就预期依恋类型会影响员工对他人的情感和对有压力工作情景的反应。一项针对护士的实验研究发现当上级主管的反应是拒绝或者冷漠的时候,非安全型依恋类型的员工更易感到愤怒和有压力的情绪(Game, 2008)。一项以色列样本的研究中发现依恋的回避维度与工作自主性的交互作用显著预测了工作情绪(Littman-Ovadia, Oren, & Lavy, 2013)。对此一种可能的解释是:相对于不安全型依恋的员工,安全型依恋的员

工更不易于唤起消极的情绪和情感反应，他们更多关注情境中的积极方面，管控自身的消极工作情绪。在与职业生涯相关的离职意图研究中，韩国学者研究了护士的依恋类型与离职意图的关系，发现成人依恋类型能显著影响护士的离职意图（Oh, Lee, & Sung, 2013）。

安全型依恋的员工比非安全型依恋员工能更好地平衡工作和家庭。安全型依恋个体更少地报告工作被家庭生活所干涉；非安全型依恋个体更多地报告他们的工作（与家庭生活相对）对其来说更加重要（Hazan & Shaver, 1990）。相似的，Sumer 和 Knight（2001）的研究也表明安全型依恋个体倾向于报告在工作和家庭之间积极的溢出效应，而非安全型依恋类型的个体报告工作和家庭生活之间消极的溢出效应显著更多，回避型个体显著更多地报告试图去分割家庭和工作这两方面。

此外，依恋与员工健康之间的联系也已被实证研究所支持。安全型依恋者在工作中产生不良心理和身体症状的几率更低（Hazan & Shaver, 1990）。Simmons, Nelson 和 Quick（2003）对护士的研究中发现安全型依恋与自我报告高水平的健康显著相关，回避型依恋者报告了更少的健康。同样，在对以色列官员的一项研究中发现领导者在依恋的回避维度得分越高，其追随者的精神健康越差（Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Izsak, & Popper, 2007）。

### 3.3 人际之间的相关研究

许多研究者引入依恋理论来研究领导者与追随者的关系。工作场所中，员工作为追随者都有相对的领导者，可以预期追随者将有与领导者建立依恋关系的倾向（Keller, 2003）；而反过来，有研究也证实了领导者有触发下属依恋系统的倾向（Kahn & Kram, 1994）。依据依恋理论，领导是组织中的个体在面临压力情境下的安全基地，能够鼓励和支持员工探索新经验，依恋系统是领导力产出的前因变量（Fraley & Shaver, 2000）。当前这一主题的研究众多，主要分为如下几类。

第一，依恋类型与成为领导者。第一个将依恋类型与领导力联结起来进行实证研究的是 Tarnopol，他使用 50 对管理者与员工的样本，发现那些与父亲关系冷漠、与母亲关系亲密的员工，被同事提名为“天生的领导者”的几率更低。Mikulincer 和 Florian（1995）在以色列军队的研究中发现类似结果：安全型和回避型依恋的候选人比焦虑和矛盾型更可能被他们的同伴提名为领导者。同样的，安全型依恋类

型的个体成员更可能成为新形成团队的领导者（Berson, Dan, & Yammarino, 2006）。

第二，依恋与领导风格的关系。从领导者的依恋类型来看，安全型依恋与关系型（任务型）领导风格显著相关，回避型依恋与任务导向型领导具有相关关系（Doverspike, Hollis, Justice, & Polomsky, 1997），安全型依恋类型与高分的变革型领导相关，而回避型和拒绝型依恋类型与变革型领导负相关（Popper, Mayseless, & Castelnovo, 2000）。Molero, Moriano 和 Shaver（2013）则关注了追随者对领导者的依恋类型，研究发现：追随者对领导者的非安全型依恋与变革型领导风格负相关，与主动和回避型领导风格正相关；追随者对领导者的焦虑型依恋与交易型领导风格正相关。

第三，依恋对领导行为和效能的影响。这方面的研究也主要分为领导者的依恋类型和追随者的依恋类型两个角度。就前者而言，多数研究都支持安全型依恋类型的领导行为和结果更为可信和有效。安全型依恋加速了领导对下属的组织支持，研究证明了安全型依恋的领导者更加倾向于授权，而回避型领导者显著更少地授权（Johnston, 2000）。在对以色列官员的研究中发现焦虑型依恋类型的领导者被其追随者描述为具有较低的任务绩效，而回避型依恋的官员被描述为具有较低的情感绩效，具有回避型依恋类型官员的单位被报告具有较低的凝聚力（Davidovitz et al., 2007）。在澳大利亚样本的研究中发现，被追随者评定的依恋类型是安全型的领导者比非安全型的工作更为有效（De Sanctis & Karantzias, 2008）。对于追随者的依恋类型而言，Towler（2005）研究发现安全型依恋类型的追随者更可能描述他们的领导是有魅力的；Boatwright, Lopez, Sauer, VanDerWege 和 Huber（2010）的研究发现专注型依恋类型的员工比拒绝型依恋类型或胆怯型依恋的员工更显著地倾向于关系型领导行为。除了以上两个角度外，有研究也关注领导者和追随者之间的依恋关系，Ronen 和 Mikulincer（2009）在研究中发现两者之间的非安全型依恋与追随者的工作枯竭显著相关。

此外，研究者证实了依恋与组织中人际信任之间的关系。Adams（2004）发现上级主管、同事和上级经理之间安全型依恋和信任之间显著的正向相关。Simmons 等（2009）研究表明员工的安全型依恋类型与信任自己的上司显著相关。相对的，工作场所中回避型、焦虑型依恋类型的员工与低水平的信任相关



(Collins, 2001); 员工与上级主管的回避型依恋关系与低水平的信任相关 (Cranshaw & Game, 2010)。

#### 4 组织依恋：员工与组织的情感联结

组织依恋 (*organizational attachment*) 可以理解为员工对组织产生的情感联结，通常表现为对

不同对象（雇主、领导或团队）的依恋，其与母婴依恋及成人依恋具有相同的内部结构 (Misciagna, 2005)。组织依恋有助于个体在角色和工作中确立意义感，隶属于一个组织并对组织产生依恋是个体一种有效的心理安全资源与动力。

表 1 与组织依恋相关的代表性研究

研究者/年份	组织依恋的界定与测评	研究内容与结论	来源
徐淑英等 (1992)	心理承诺、缺勤频率、留职意愿	种族性别的不同对组织依恋有显著影响。	Academy of Management Journal
Pelled 等 (1997)	组织承诺、离职意愿	研究墨西哥的雇员工作价值与组织依恋的关系，向上争取价值与离职倾向正相关，与组织承诺负相关；工作价值的社会地位与组织承诺正相关。	International Journal of Human Resource Management
Fuller 等 (2006)	用社会交换理论来解释组织依恋，测评采用情感承诺和退缩认知量表	对大学的教师、工作人员和管理人员的组织依恋研究中，组织支持感 (POS) 和知觉到的外部声望 (PEP) 有助于促进组织依恋。	The Journal of social psychology
Gonzalez 等 (2009)	情感组织承诺、组织认同、离职意愿	多样性氛围调节人口学因素对组织依恋的影响。	Journal of Organizational Behavior
Haque 等 (2011)	情感组织承诺、留在组织中的意愿	分配公正性直接显著正向影响组织公民行为；情感枯竭和组织依恋具有中介效应。	International Journal of Business and Social Science

##### 4.1 与组织依恋相关的研究回顾

迄今为止，有众多研究提及组织依恋这一现象与概念，比较有代表性的研究见表 1。这些经典研究都提及组织依恋这一现象的存在，用与其相关的组织行为（比如组织承诺和离职意愿）来界定和测量。但是，这些研究并未明确提出和明晰“组织依恋”这一构念。

##### 4.2 组织依恋的意涵、结构及测评

员工与组织关系在组织行为学领域有重要的研究意义，学术界相继提出心理契约、组织承诺、组织认同等构念来阐释。但是，这些已有构念在解释员工与组织之间的情感纽带关系上仍然存在不足。Smith 等 (1999) 认为“个体-个体” (*individual-individual*) 关系和“个体-团体” (*individual-group*) 关系的核心有共同之处：都反映了对特定的对象喜欢或者不喜欢的整体感受，是一种相对持久且稳定的情感联结。Misciagna (2005) 第一次较为正式地将依恋这一构念从“人对人”到“人对组织”实现了跨越与拓展，认为员工能与组织中的不同对象产生依恋关系。我国研究者郭亚鸣和李同归 (2009) 研究发现国有企业员工的团体依恋和个体

依恋类型存在一定的区别和联系，并且团体依恋与组织承诺密切相关。组织依恋与组织承诺等其他相关组织行为变量的核心差异在于其源于成人依恋这一稳定的人格特质。根据前人研究，组织依恋与各变量的关系框架如图 1。当前，对组织依恋的研究多集中在测评和相关研究上，目前，还鲜有研究关注工作场所中组织依恋的形成与变化过程。

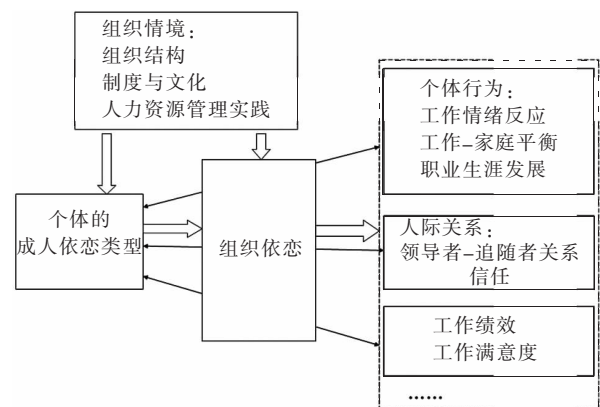


图 1 组织依恋的意涵 (资料来源：作者整理)

根据依恋理论和相关研究，我们认为组织依恋

的意涵是：个体对其所工作的组织（或者团体）持久而稳定的情感联结，这种联结反映了个体与组织的关系，与个体的成人依恋有极为密切的关系，并受到组织情境的影响，组织依恋有安全与非安全类型的区分，会影响到个体在组织中的工作行为表现、人际关系与工作绩效。李晓阳（2011）在对组织依恋结构的研究中发现其是一个四维构念，包括：满意和积极期待、支持感知、制度信任与价值内化，组织依恋对工作绩效正向的显著影响，对员工离职意愿有负向的显著影响。在对组织依恋测评的研究中，李同归和刘颢（2012）基于 Smith 等的研究编制了适用于中国情境的团体依恋量表，这成为研究中国情境中组织依恋的一个有效测评工具。

## 5 未来研究启示

尽管各项研究延伸了对组织中依恋的理解，仍然有许多关于依恋如何影响组织行为以及被组织所影响的问题未被探明。基于依恋理论深入洞察组织现象，未来有如下几个需要关注的研究方向。

### 5.1 组织情境对员工依恋类型的影响

当前，工作场所的组织情境对个体依恋类型变化的影响依然未被关注。研究者已证明了依恋类型在生命全程中具有相对稳定性，当经历与依恋相关的事件或经验时，可以发生改变（Lopez & Brennan, 2000）。工作情境中，每个员工都会经历共同或差异化的组织情境因素，这些因素或以关键事件的震撼，或以潜移默化的氛围等方式对个体产生影响，促其依恋类型发生变化，如图2所示，未来研究可能需要探明什么因素促进员工依恋类型的变异，什么因素使个体依恋类型保持相对稳定的承接性。有研究发现回避型依恋类型的个体在一些情境中更可能被提名为领导者（Mikulincer & Florian, 1995），而也有研究证实安全型依恋与做为领导者相关（Berson et al., 2006）。这两项研究体现了个体依恋类型在组织情境中的变异，成为领导者这一关键性事件的震撼促进其依恋从回避型向安全型转变。再者，当前研究的结果大都支持安全型依恋具有积极效应，而非安全型依恋具有消极效应，但是，鲜见到研究者关注什么组织环境会调节安全型依恋的积极效用、减缓非安全型依恋的消极效用。此外，探究组织中个体依恋与组织依恋的联系与区别也是未来一个值得关注的问题。

### 5.2 依恋类型作为调节变量的研究

虽然几乎现有的研究都试图将依恋类型直接与

组织行为相联系，依恋类型仍然可能作为一个重要的调节变量，影响许多变量之间的关系。特别在领导力研究领域，尤其应该关注依恋类型的调节效应，近期，我国学者戴文婷等（2014）的研究发现了依恋焦虑对上级和同事支持与工作倦怠的关系中有一定的正向调节效应。此外，在领导力领域里，有许多领导模式仍未被完全探究，依恋类型拥有的属性将使其成为一个好的变量去反映与调节这些重要的关系，有研究已经发现焦虑与回避型依恋与领导成员交换质量有显著关联（Richards & Hackett, 2012）。

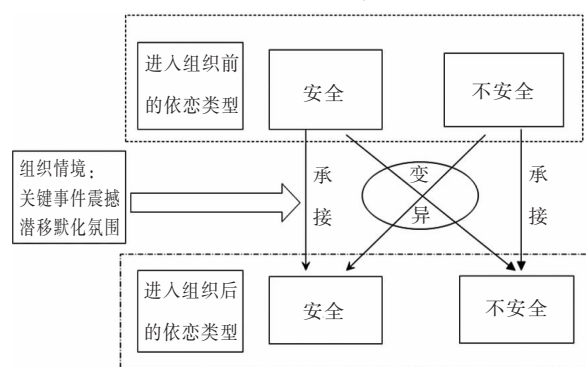


图2 组织情境对个体依恋类型影响的变化模式

（资料来源：作者整理）

### 5.3 组织中依恋的跨文化研究

已有关于依恋和组织行为关系的研究主要集中在美国、以色列和澳大利亚。Manning（2003）提出文化在依恋类型与领导者成功的关系中起重要的调节作用。依恋联结在高权力距离，高不确定规避和集体主义价值观的文化中更为重要（Mayseless & Popper, 2007）。在中国这个以“关系”为重要文化导向的组织域里，研究依恋类型与其他欧美文化环境中结果的差异性，亦能证明文化的调节作用，并进一步拓展这一理论在中国管理情境中的应用。近几年，学者已开始关注中国组织情境中的依恋，但仍需继续深入研究。

### 5.4 管理实践领域的应用研究

依恋在管理实践领域的应用研究还有很大空间可探讨。首先，在招聘情境中可以利用依恋类型作为甄选依据。许多依恋测量工具是为研究情境而开发，因此可能需要研究者开发应用于甄选情境的测评工具，可使用项目测试和面谈来评定应聘者的依恋类型作为甄选的依据（Kahn & Kram, 1994）。其次，可探究不同依恋类型的个体对不同雇佣方式的偏好与认同，这尤其适用于人力资源雇佣多样化的现实，有研究已初步探明员工的依恋类型对雇佣

合同偏好的差异效应 (Krausz et al., 2001)。再者, 与依恋相关的应用研究是培训领域, 已有研究关注为功能失调依恋类型的员工进行发展干预培训, 发现干预措施可以将依恋类型向积极方向改变 (Gillath et al., 2008)。

综上, 依恋理论是研究个体差异的基础理论, 其应用于组织研究中, 理论上具有合理性, 实践上具有价值性。工作是一种关系行为, 真正的挑战或许是发现与依恋没有联系的组织现象 (Harms, 2011)。在管理与组织行为研究领域, 将依恋与组织行为联系起来的研究虽然已初具规模, 但仍然未受到足够的关注, 未来仍需要深入拓展, 丰富和推进依恋理论在组织研究中的发展。

### 参 考 文 献

- 戴文婷, 江新会, 时勤. (2014). 社会支持对工作健康的促进: 依恋取向的调节效应. *人类工效学*, 20 (2), 1-5.
- 郭亚鸣, 李同归. (2009). 国有企业员工的团体依恋, 组织承诺与工作倦怠. 第十二届全国心理学学术大会论文摘要集.
- 李同归, 刘飏. (2012). 团体依恋的概念与测量: 项目因子分析方法的应用. *北京大学学报 (自然科学版)*, 48 (2), 331-342.
- 李晓阳. (2011). 企业员工组织依恋的结构及其相关研究 (暨南大学).
- 王凤锦, 李同归. (2014). 幼儿教师的依恋类型, 工作投入与职业幸福感. *中国健康心理学杂志*, 22 (9), 1349-1352.
- 杨安博, 任真, 陶晓春. (2012). 性别在企业员工成人依恋与工作绩效关系中的调节作用. *心理科学*, 35 (2), 418-423.
- 赵简, 孙健敏. (2014). 亲密关系经历量表测评员工依恋风格的效度和信度. *中国心理卫生杂志*, 28 (7), 525-529.
- Adams, S. H. (2004). *The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust* (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).
- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (2014). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Psychology Press.
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: a test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (2), 226-244.
- Berson, Y., Dan, O., & Yammarino, F. J. (2006). Attachment style and individual differences in leadership perceptions and emergence. *The Journal of Social Psychology*, 146 (2), 165-182.
- Boatwright, K. J., Lopez, F. G., Sauer, E. M., VanDerWege, A., & Huber, D. M. (2010). The influence of adult attachment styles on workers' preferences for relational leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 13 (1), 1-14.
- Bowlby, J. (1982). *Attachment and Loss, Volume I: Attachment*. New York: Basic Books.
- Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult attachment. *Attachment Theory and Close Relationships*, 46-76.
- Collins, D. B. (2001). Organizational performance: The future focus of leadership development programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7 (4), 43-54.
- Cranshaw, J., Game, A. (2010). *Organizational career management: The role of line manager care giving and employee relational models*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Montreal, Canada.
- Daus, C. S., & Joplin, J. R. (1999). Survival of the fittest: Implications of self-reliance and coping for leaders and team performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4 (1), 15-28.
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of personality and social psychology*, 93 (4), 632-650.
- De Sanctis, M., Karantzas, G. (2008). *The associations between attachment style and leadership behaviors*. Paper presented at the 8th Annual Conference of the Australian Psychological Society, Melbourne, Australia.
- Doverspike, D., Hollis, L. A., Justice, A., & Polonsky, M. (1997). Correlations between leadership styles as measured by the Least Preferred Co-worker scale and adults' attachment styles. *Psychological Reports*, 81, 1148-1150.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., & Relyea, L. F. C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. *The Journal of Social Psychology*, 146 (3), 327-347.
- Fraley, R. C., & Shaver, P. R. (2000). Adult romantic attachment: Theoretical developments, emerging controversies, and unanswered questions. *Review of General Psychology*, 4 (2), 132-154.
- Game, A. M. (2008). Negative emotions in supervisory relationships: The role of relational models. *Human Relations*, 61 (3), 355-393.
- Geller, D., & Bamberger, P. (2009). Bringing avoidance and anxiety to the job: Attachment style and instrumental helping behavior among co-workers. *Human Relations*, 62 (12), 1803-1827.
- Gillath, O., Shaver, P. R., Baek, J. M., & Chun, D. S. (2008). Genetic correlates of adult attachment style. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34 (10), 1396-1405.
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demogra-

- phy and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (1) : 21-40.
- Haque, A., & Aslam, M. S. (2011) . The influence of distributive justice on organizational citizenship behaviors: Mediating role of emotional exhaustion and organizational attachment. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (15) : 155-165.
- Harms, P. D. (2011) . Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21 (4) , 285-296.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990) . Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (2) , 270-280.
- Heard, D. H., & Lake, B. (1986) . The attachment dynamic in adult life. *The British Journal of Psychiatry*, 149 (4) , 430-438.
- Johnston, M. A. (2000) . Delegation and organizational structure in small businesses influences of manager's attachment patterns. *Group & Organization Management*, 25 (1) , 4-21.
- Kahn, W. A., & Kram, K. E. (1994) . Authority at work: Internal models and their organizational consequences. *Academy of Management Review*, 19 (1) , 17-50.
- Keller, T. (2003) . Parental images as a guide to leadership sense-making: An attachment perspective on implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 14 (2) , 141-160.
- Krausz, M., Bizman, A., & Braslavsky, D. (2001) . Effects of attachment style on preferences for and satisfaction with different employment contracts: An exploratory study. *Journal of Business and Psychology*, 16 (2) , 299-316.
- Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., & Johnson, P. D. (2011) . Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (3) , 464-484.
- Littman-Ovadia, H., Oren, L., & Lavy, S. (2013) . Attachment and Autonomy in the workplace new insights. *Journal of Career Assessment*, 21 (4) , 502-518.
- Lopez, F. G., & Brennan, K. A. (2000) . Dynamic processes underlying adult attachment organization: Toward an attachment theoretical perspective on the healthy and effective self. *Journal of Counseling Psychology*, 47 (3) , 283-300.
- Manning, T. T. (2003) . Leadership across cultures: Attachment style influences. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (3) , 20-30.
- Mayseless, O., & Popper, M. (2007) . Reliance on leaders and social institutions: An attachment perspective. *Attachment & Human Development*, 9 (1) , 73-93.
- Mikulincer, M., & Florian, V. (1995) . Appraisal of and coping with a real-life stressful situation: The contribution of attachment styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21 (4) , 406-414.
- Misciagna, M. A. (2005) . *Measuring Workplace Attachment as the Relationship between Individuals and the Social Institutions for Which They Work* (Doctoral dissertation, George Washington University) .
- Molero, F., Moriano, J. A., & Shaver, P. R. (2013) . The influence of leadership style on subordinates' attachment to the leader. *The Spanish Journal of Psychology*, 16, E62. 1-10.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991) . Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12 (6) , 543-554.
- Oh, E. J., Lee, S. Y., & Sung, K. M. (2013) . Interpersonal relations, hope, professional self-concept and turnover intention according to adult attachment styles in early stage nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 19 (4) , 491-500.
- Pelled, L. H., & Hill, K. D. (1997) . Employee work values and organizational attachment in North Mexican maquiladoras. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (4) : 495-505.
- Popper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (2000) . Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11 (2) , 267-289.
- Rholes, W. S., & Simpson, J. A. (2006) . *Adult attachment: Theory, research, and clinical implications*. Guilford Press.
- Richards, D. A., & Hackett, R. D. (2012) . Attachment and emotion regulation: Compensatory interactions and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23 (4) , 686-701.
- Richards, D. A., Schat, A. (2007) . *Emotional and behavioral consequences of attachment in the workplace*. Paper presented at the annual meeting of the academy of management, Philadelphia, PA.
- Rom, E., & Mikulincer, M. (2003) . Attachment theory and group processes: The association between attachment style and group-related representations, goals, memories, and functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (6) , 1220-1235.
- Ronen, S., & Mikulincer, M. (2009) . Attachment orientations and job burnout: The mediating roles of team cohesion and organizational fairness. *Journal of Social and Personal Relationships*, 26 (4) , 549-567.
- Scrima, F., Rioux, L., & Lorito, L. (2014) . Three-factor structure of adult attachment in the workplace: Comparison of british, french, and italian samples. *Psychological Reports*, 115 (2) , 627-642.
- Shaver, P. R., Hazan, C., & Bradshaw, D. (1988) . The integration of three behavioral systems. *The Psychology of Love*, 68-99.
- Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., & Little, L. M. (2009) . Secure attachment: Implications for hope, trust, burnout, and perfor-



- mance. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (2) , 233–247.
- Simmons, B. L., Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2003) . Health for the hopeful: A study of attachment behavior in home health care nurses. *International Journal of Stress Management*, 10 (4) , 361–375.
- Smith, E. R., Murphy, J., & Coats, S. (1999) . Attachment to groups: Theory and management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (1) , 94–110.
- Sumer, H. C., & Knight, P. A. (2001) . How do people with different attachment styles balance work and family. A personality perspective on work–family linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4) , 653–663.
- Towler, A. J., & Stuhlmacher, A. F. (2013) . Attachment styles, relationship satisfaction, and well-being in working women. *The Journal of Social Psychology*, 153 (3) , 279–298.
- Towler, A. (2005) . Charismatic leadership development: role of parental attachment style and parental psychological control. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (4) , 15–25.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992) . Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549–579.

## An Analysis of Researches on Attachment Theory in Organization and Future Prospects

Chen Lin, Yue Guolin, Wang Limin

(Business School, Nankai University, Tianjin 300071; Business School, Qingdao Technological University, Qingdao 266520;

Business School, Zhengzhou University, Zhengzhou 450001)

### Abstract

Attachment theory is an important research field of developmental psychology. People's social nature determines the attachment must be studied from parent–child bonding to adult's social attachment and exploration. Recently, researchers used attachment theory to explain some problems in the organization. This paper summarizes the studies about attachment theory in organization from three aspects: the job performance and job satisfaction of organizational level, the emotion, career development and work–family balance of individual level, the leader behavior and trust of interpersonal level. The organizational attachment is a construct that reflects the emotional connection between employees and organization. Finally, the paper discusses possible directions in the future of attachment theory in the organization study. The possible directions in the future: the attachment style change in the organization, moderating effect, cross-cultural research and practical application.

**Key words** attachment, attachment style, organization behavior, interpersonal relation.