

# 依恋如何影响领导者内隐追随特征？ 性别的调节作用\*

许哲铭 曾维希\*\* 高静珍

(电子科技大学公共管理学院, 成都, 611732)

**摘要** 本文基于联结主义模型, 探讨了依恋对领导者内隐追随特征 (IFTs) 的影响以及性别的调节作用。采用问卷法, 对 323 名不同行业的领导者进行调研, 结果发现: (1) 依恋对 IFTs 有显著的预测作用; (2) 不同依恋类型的领导对员工的特征偏好存在差异, 安全型青睐勤奋热情的员工, 焦虑型偏好从众鲁钝的员工, 回避型欣赏高效执行的员工; (3) 性别在依恋与 IFTs 的关系中起调节作用, 女性领导者对员工的消极期待更容易受依恋焦虑性影响。

**关键词** 领导者 依恋 内隐追随 性别

## 1 引言

领导者的期待对员工表现有着潜移默化的导向性作用, 是激发员工潜力、调动工作积极性、促进绩效实现的关键因素 (Eden, 1990; Whiteley et al., 2012)。这种期待又被称为内隐追随 (implicit followership theories, IFTs), 由领导者心目中描述员工积极追随特征的原型 (prototype, IFT-P) 和消极追随特征的反原型 (anti-prototype, IFT-AP) 组成 (Sy, 2010)。研究发现, 领导者持有的 IFT-P 越多, 意味着对员工的评价越积极, 从而能建立起高质量的领导-成员交换关系 (孔茗, 钱小军, 2015)、提升员工工作绩效 (Epitropaki et al., 2013)、激发员工创新行为 (祝振兵等, 2017)。

近年来, 学者们对 IFTs 的成因展开了积极探索, 人格 (Duong, 2011)、性别与年龄 (Braun et al., 2017; Sy, 2010)、情绪 (Epitropaki et al., 2013) 等被证实是影响 IFTs 的重要因素。然而, 现有研究缺乏对组织中人际关系因素的考虑。领导过程依

赖于领导者与员工的关系互动 (Uhl-Bien & Ospina, 2012), 二者彼此间建立起的情感联结能够唤起个体的依恋系统, 并影响人们的人际社会功能表达和对他人的期待 (陈琳等, 2015; Rhoades et al., 2006)。据此, 本文将以中国组织中的领导者为研究对象, 从关系视角探讨领导者依恋对 IFTs 的影响机制。

## 2 理论与假设

### 2.1 内隐追随与成人依恋

IFTs 是领导者心目中关于理想员工特质和行为的认知图式集合, 其中有效的员工特征 (IFT-P) 包括工作勤奋努力、待人热情友善、忠诚可靠且具有团队精神, 无效的员工特征 (IFT-AP) 表现为胜任力低下、傲慢无礼、趋炎附势 (Sy, 2010)。根据联结主义网络模型 (connectionist network models), IFTs 是一个类似神经系统的网络结构, 该网络由代表不同追随者特征图式的单元 (unit) 组成, 并相互通过路径连接, 各条路径都被赋予了不同的激活/抑制权重, 整个网络模型的加工受到各种外部输入

\* 本研究得到中央高校基本科研业务费专项资金 (ZYGX2016J232) 的资助。

\*\* 通讯作者: 曾维希, E-mail: zeng1982@uestc.edu.cn

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20210215

信息的约束和限制。由于 IFTs 是一种分布式表征，只有当整个网络都被激活且所有的约束条件都得到满足后才具有表征意义。因此，自上而下的输入信息（如性别、文化、身份、关系）和自下而上的输入信息（如特质、行为、表现）将同时对个体 IFTs 的加工产生约束作用（Lord & Shondrick, 2011）。

成人依恋是成人对早期依恋经验的回忆和再现，以及当前对童年依恋经验的评价（吴薇莉，方莉，2004）。Collins 和 Read（1990）将成人依恋划分为三个维度：亲近性（close）表示与他人亲密相处时的舒适程度，依赖性（depend）表示对他人的信任程度，二者是鉴别回避型依恋的关键指标。焦虑性（anxiety）反映个体对亲密关系的担忧程度，是将焦虑型依恋与安全型、回避型区分开来的主要依据。内部工作模式（internal working model）是影响成人依恋的重要认知结构，涉及个体对自我与他人的看法。焦虑型对自我持消极态度，因此常采用过度激活策略来苛求过多的关注和支持；回避型对他人表示怀疑，偏好采用抑制激活策略来疏离亲密对象；安全型认为自我和他人都是可靠的，因此能积极有效的处理好亲密关系（Davidovitz et al., 2007）。

Hazan 和 Shaver（1990）认为，工作于成年人较之探索于幼儿具有同等意义，员工往往会积极寻求依恋对象的支持从而获取安全感。在组织情境中，领导者扮演了类似父母的角色，可以发挥起安全基地的作用，这种领导与员工之间的关系联结能够使双方的依恋系统得以激活（De Sanctis, 2012; Shorey & Chaffin, 2018）。根据图式转换理论（schema transference），早期形成的内部工作模式会在未来的人际交往中得以再现，影响人们对他人行为的解读和采取的态度与行为（Ahmed & Brumbaugh, 2014）。研究发现，安全型对同事更加信任（Frazier et al., 2015），在工作中表现得充满活力（Little et al., 2011）；非安全型（焦虑型、矛盾型）表现出较低的工作努力程度（Desivilya et al., 2006）和较少的助人行为（Geller & Bamberger, 2009），并容易做出非道德性决策（Chugh et al., 2014）。Keller（2003）指出，组织情景中的领导 - 员工关系和父母 - 孩子关系类似，领导者对员工的偏好可以用他们在扮演家长角色时的表现来解释。比如，焦虑型父母期望时刻让孩子与自己保持亲近并对自己产生依赖，故采用入侵行为来干涉孩子的自主性和探索性；回避型父母试图远离孩子以避免建立亲密关系，因而倾

向于否认或拒绝孩子的依恋需求；安全型父母能够充分考虑孩子的个性和需求，激励他们探索和自主行为，为孩子建立起稳固的安全基地（George & Solomon, 1999）。

根据 IFTs 网络的加工机制，领导者基于依恋内部工作模式形成的对下属表现的假设，可能会影响他们对员工的特征偏好。比如，员工的亲近行为在回避型眼中意味着“入侵”，因此被视作消极特征（Scrima et al., 2014），从众表现在焦虑型眼中会被解读为“依赖”，从而被认为是积极特征。由此，提出如下假设：

H1a：亲近性和依赖性对 IFT-P 有正向影响，对 IFT-AP 有负向影响

H1b：焦虑性对 IFT-AP 有正向影响，对 IFT-P 有负向影响

H2a：相较于焦虑型和回避型，安全型领导的 IFT-P 得分更高

H2b：相较于安全型和回避型，焦虑型领导的 IFT-AP 得分更高

## 2.2 性别对成人依恋与 IFTs 关系的调节作用

通常，女性比男性对情感关系中的负性事件体会更加深刻。比如，当女性遭受婚姻冲突时，会体验到更强烈的生理反应（Brown & Smith, 1992）；受到亲密对象拒绝时，会体味到更多的焦虑情绪（Grills & Ollendick, 2002）；经历与伴侣的分离后，将面临更高的痛苦体验（Fraleigh & Shaver, 1998）。由于关系破裂对女性生理和心理健康带来的伤害远远大于男性，女性在处理亲密关系时会倾注更多的精力，这也强化了情感因素对决策过程的影响（Smith et al., 2011）。相对于男性，女性在依恋关系中的焦虑性得分越高，对他人的满意程度越低。为维护自我概念，高焦虑的女性倾向采取“拒绝建立情感联结”的方式与亲密对象进行互动（Collins & Read, 1990）。脑科学研究的证据也显示，女性在评价和回忆情感相关的事件时，大脑激活程度较男性更为活跃（Stevens & Hamann, 2012）。因此，提出如下假设：

H3：性别在依恋焦虑性和 IFTs 之间的关系中起调节作用，女性领导者对员工的期待更容易受依恋焦虑性影响

## 3 研究方法

### 3.1 研究过程

采用问卷调查法,样本来自4家私企和6个国有单位。与人事部门合作,选取了387名担任领导职务的人员并对其进行编码。分两次进行线上作答,第1次调研采用现场集中作答方式,在各单位的集中培训课程开始前进行。三个月后,第2次调研通过邮件方式进行点对点发送,邀请了在第一次调研中给出有效作答的所有人员参与。经筛选后得到有效问卷323份,回收有效率83.46%。其中,女性171人,占样本总量的52.90%;男性152人,占样本总量的47.10%;五年工龄以上占97.20%;本科学历及以上占92.60%;经理/科级及以上领导职务占83.90%。

### 3.2 研究工具

#### 3.2.1 内隐追随

采用Sy(2010)开发的内隐追随量表。共18个题项,IFT-P分量表由勤奋、热情、好公民3个维度组成,IFT-AP分量表由从众、不服从、不胜任3个维度组成,示例题目如“有生产力的”、“坏脾气的”。采用Likert 9点记分,其中1代表非常不符合,9代表非常符合。本研究中,原型、反原型分量表的Cronbach's  $\alpha$  系数分别为.92、.81。

#### 3.2.2 成人依恋

采用Collins(1996)修订的成人依恋关系量表(Adult Attachment Scale, AAS)。共18个题目,包括亲近性、依赖性、焦虑性3个维度。对各维度得分进行聚类分析后,可根据Collins和Read(1990)的分类标准区分依恋类型。示例题目如“我很难完全信赖别人”。采用Likert 5点记分,其中1代表非常不符合,5代表非常符合。本研究中,亲近性、依赖性、焦虑性的Cronbach's  $\alpha$  系数分别为.75、.69、.88。

#### 3.2.3 控制变量

研究控制了被试的年龄、职务、工龄、学历。

## 4 结果

### 4.1 相关分析结果

表1显示,亲近性、依赖性分别与IFT-P及各维度呈正相关,与IFT-AP及其各维度呈负相关;焦虑性与IFT-AP及其各维度呈正相关,与IFT-P及其各维度呈负相关。以上结果为假设检验奠定了基础。

### 4.2 共同方法偏差和区分效度及检验

通过Harman单因素检验,共析出11个因子,第一个因子在未旋转的情况下能解释22.27%的变异量,所有因子共同解释62.48%的变异量,未出现解释力特别大的因子,故不存在共同方法偏差。采用验证性因子分析检验变量的区分效度。如表2所示,假设的五因子基准模型拟合度最优,表示变量间具有良好的区分效度。

### 4.3 假设检验

#### 4.3.1 依恋各维度对IFTs的回归分析

鉴于IFTs是二阶因子结构,分别作IFT-P和IFT-AP对依恋关系各维度的回归。表3模型2中,亲近性( $\beta = .23, p < .01$ )、依赖性( $\beta = .25, p < .01$ )正向预测IFT-P,焦虑性( $\beta = -.15, p < .05$ )负向预测IFT-P,回归方程可解释模型变异总量的25%;模型5中,焦虑性( $\beta = .26, p < .01$ )正向预测IFT-AP,亲近性( $\beta = -.14, p < .05$ )、依赖性( $\beta = -.12, p < .05$ )负向预测IFT-AP,回归方程可解释模型变异总量的19%。由此,H1a, H1b得到验证。

#### 4.3.2 性别的调节作用检验

为消除共线性,首先对变量进行中心化处理,随后进行分层回归。表3模型3显示性别( $\beta = -.07, p > .05$ )

表1 主要变量相关矩阵

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.亲近性	3.73	.61	(.75)										
2.依赖性	3.26	.65	.52**	(.69)									
3.焦虑性	2.22	.80	-.40**	-.28**	(.88)								
4.IFT-P	7.71	1.28	.40**	.40**	-.32**	(.92)							
5.IFT-AP	2.82	1.19	-.31**	-.27**	.37**	-.58**	(.81)						
6.勤奋	7.66	1.41	.40**	.38**	-.36**	.92**	-.57**	(.80)					
7.热情	7.46	1.39	.32**	.31**	-.26**	.90**	-.52**	.74**	(.75)				
8.好公民	8.01	1.39	.40**	.39**	-.25**	.93**	-.49**	.79**	.75**	(.86)			
9.不服从	2.03	1.35	-.31**	-.23**	.32**	-.51**	.80**	-.48**	-.43**	-.50**	(.82)		
10.不胜任	2.38	1.41	-.25**	-.22**	.33**	-.54**	.87**	-.53**	-.50**	-.46**	.67**	(.75)	
11.从众	4.07	1.62	-.21**	-.21**	.26**	-.37**	.78**	-.41**	-.35**	-.26**	.35**	.50**	(.70)

注:  $N = 323$ , 下同; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , 下同。

对 IFT-P 的预测作用不显著，说明不存在调节作用；模型 6 显示性别正向预测 IFT-AP ( $\beta = .13, p < .05$ )，性别  $\times$  焦虑性正向预测 IFT-AP ( $\beta = .10, p < .05$ )，说明性别调节了依恋焦虑性对 IFT-AP 的影响。简单效应分析结果表明（图 1），在低依恋焦虑性水平时，

男性和女性领导者的 IFT-AP 差异不明显 ( $F = 1.21, p > .05$ )，但随着焦虑性的提升，女性领导者的 IFT-AP 得分显著高于男性 ( $F = 5.57, p < .05$ )。H3 得到部分验证。

### 4.3.3 依恋类型与 IFTs 的关系

表 2 验证性因子分析

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI
基准模型 ( $M_0$ ): C,D,A,P,AP	1140.11	584	1.95	.05	.91	.90
备选模型 ( $M_1$ ): C,D,A,P+AP	1853.12	588	3.15	.08	.77	.76
备选模型 ( $M_2$ ): C+D+A,P,AP	2250.45	591	3.81	.09	.70	.68
备选模型 ( $M_3$ ): C+D+A,P+AP	2595.62	593	4.38	.10	.64	.62
备选模型 ( $M_4$ ): C+D+A+P+AP	3364.99	594	5.66	.12	.50	.47

注：C = 亲近性；D = 依赖性；A = 焦虑性；P = IFT-P；AP = IFT-AP。

表 3 主效应、调节效应检验

	IFT-P			IFT-AP		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量						
年龄	-.12	-.04	-.03	.21*	.11	.09
职务	-.01	-.11	-.09	-.07	.01	-.02
工龄	-.01	.01	-.01	-.01	.01	.02
学历	-.02	-.04	-.02	.04	.04	.02
预测变量						
亲近性		.23**	.23**		-.14*	-.15*
依赖性		.25**	.23**		-.12*	-.10
焦虑性		-.15**	-.16**		.26**	.26**
性别			-.07			.13*
交互作用						
性别 $\times$ 亲近性			-.10			-.03
性别 $\times$ 依赖性			.01			-.05
性别 $\times$ 焦虑性			.01			.10*
$R^2$	.02	.25	.27	.04	.19	.22
$\Delta R^2$	.02	.23	.02	.04	.16	.03
$\Delta F$	1.37	32.98**	1.42	2.88*	20.18**	3.20*

注：性别为虚拟变量，男 = 1，女 = 2。

表 4 依恋维度的聚类分析

依恋维度	聚类分析/依恋类型			$F(2, 321)$
	安全型	回避型	焦虑型	
N	146	112	65	
亲近性	4.16	3.29	3.50	122.16**
依赖性	3.67	2.77	3.21	98.51**
焦虑性	1.65	2.23	3.47	418.37**

表 5 不同依恋类型在 IFTs 上的差异

变量	$F$	安全型	回避型	焦虑型	LSD 事后检验（平均值差）		
					安全-回避	安全-焦虑	回避-焦虑
IFT-P	20.53**	8.17	7.41	7.16	.76**	1.00**	.24
勤奋	25.69**	8.20	7.40	6.88	.79**	1.32*	.53*
热情	13.46**	7.87	7.19	6.97	.68**	.90**	.22
好公民	14.44**	8.44	7.63	7.66	.81**	.79**	-.02
IFT-AP	16.63**	2.56	2.75	3.53	-.19	-.97**	-.78**
不服从	12.90**	1.78	1.93	2.75	-.14	-.97**	-.82**
不胜任	10.65**	2.09	2.37	3.03	-.28	-.94**	-.66*
从众	9.32**	3.81	3.97	4.81	-.15	-1.00**	-.84*



采用 K-means 聚类分析法得到三种依恋类型。如表 4 所示, 安全型依恋 146 人, 占样本总量的 45.20%, 回避型依恋 112 人, 占样本总量的 34.67%, 焦虑型依恋 65 人, 占样本总量的 20.12%。各维度得分差异显著, 表示该分类有效。

方差分析结果如表 5 所示, IFT-P ( $F = 20.53, p < .01$ ) 和 IFT-AP ( $F = 16.63, p < .01$ ) 在依恋类型间差异显著。LSD 事后检验显示, 安全型在 IFT-P 及各维度上的得分显著高于回避型、焦虑型; 焦虑型在 IFT-AP 及各维度上的得分显著高于安全型、回避型。H2a, H2b 得到验证。

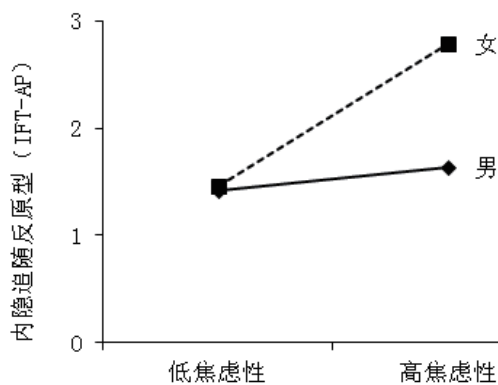


图 1 性别的调节效应

## 5 分析与讨论

### 5.1 结果讨论

首先, 研究验证了领导者依恋关系对 IFTs 的影响。在处理亲密关系时, 领导者对他人的信任程度 (依赖性) 和感到的舒适程度 (亲近性) 越高, 越容易对员工产生积极期待; 对关系质量的担忧程度 (焦虑性) 越高, 则会产生更多的消极期待。根据 Keller (2003) 的观点, 早期的亲子互动为个体提供了最初的关于“领导-被领导”的经验, 不仅指导了个体与领导者互动的策略, 也形成了对追随角色行为理解。随着时间推移, 这些经验在社会化过程中产生并储存在记忆中, 塑造了个体关于追随者的期待 (Epitropaki et al., 2013)。这一发现与以往的研究结果相对一致 (Thompson et al., 2018)。

其次, 研究探讨了不同依恋类型的领导者 IFTs 的差异。相较于焦虑型和回避型, 安全型对员工的积极期待更多; 相较于安全型和回避型, 焦虑型对员工的消极期待更多。研究结果呼应了依恋在组织领域的相关发现: 安全型注重对员工的引领和帮

助, 对员工更加信任, 并给予其更高的期待和授权 (Adam et al., 2004), 故认为理想中员工是勤奋工作、高效生产、能力卓越, 表现为高 IFT-P, 低 IFT-AP。焦虑型偏好能力较弱、愚钝和易受影响的员工, 这便于他们进行干涉, 利用职位权力来获得掌控感和自我确定感 (Harms, 2011; Mayseless & Scharf, 2007)。另外, 对自我能力的怀疑也使焦虑型对员工的服从性、忠诚度和可靠性产生消极期待, 表现为低 IFT-P, 高 IFT-AP。回避型对他人表示怀疑, 容易忽视员工的个人成长、自尊建设、能力提升等 (Davidovitz et al., 2007), 因此对员工的正性期待相对较少, 但由于对员工工作能力有较高的要求, 其 IFT-AP 与安全型差异不显著。值得关注的是, 三种依恋类型在从众维度的得分都较高。可能有以下两方面原因: 一是由于权力和地位的悬殊, 员工往往处于弱势地位, 因此通常被认为是顺从的、被动的 (Konst & van Breukelen, 2005)。二是由于中国文化强调集体主义, 秩序与权力的重要性尤为凸显, 由此强化了效忠领导、服从组织的观念。

最后, 研究发现了性别在依恋焦虑性与 IFT-AP 的关系中的调节作用。女性领导者对员工负面期待更容易受焦虑性影响。在处理由对亲密关系担忧而带来的焦虑感受时, 女性更容易产生焦虑相关的思维反刍行为 (Donges et al., 2015), 并体验到更强烈的负面情感刺激及内心波动 (Šolcová & Lačev, 2017), 从而强化情感因素对内隐追随加工的影响。相对而言, 男性更加偏好任务与竞争, 对任务绩效关注度更高, 因此与关系相关的因素在 IFTs 信息加工过程中的约束条件较少, 受依恋的影响相对较弱。

### 5.2 理论意义

首先, 本研究拓展了对 IFTs 成因的理解。以往的研究仅从理论角度推导了依恋对内隐领导/追随产生的影响 (Epitropaki et al., 2013; Keller, 2003), 尽管有学者进行了实证检验, 但遗憾的是未将安全型依恋纳入考察, 且未揭示 IFTs 在依恋类型上的差异 (Thompson et al., 2018)。本文基于联结主义网络模型, 探讨了依恋对 IFTs 的影响机制, 为后续研究开辟了新的路径。其次, 本研究加深了对中国领导者 IFTs 的把握。人们对追随者的评价标准受到文化背景影响 (Holzinger et al., 2006), 然而鲜有对中国领导者 IFTs 特点进行分析的研究。本文以依恋类型为划分, 探索了中国领导者对理想员工特征的期待, 回应了杨红玲和彭坚 (2015) 对 IFTs 本土化研

究的呼吁。

### 5.3 实践意义

第一，在领导选拔任用时，将依恋关系纳入评估范畴。通常来说，安全型依恋的领导者注重员工的个人发展和成长，更加适合担任领导职务。然而，非安全型依恋的领导者仍能在合适的岗位上取长补短。尽管焦虑型领导者对员工的负面期待较多，但这也使他们更加注重对员工的情感关怀与帮助支持，在诸如工会主席、人事经理等岗位上表现能更为出色。回避型领导多为任务导向型，强调员工的胜任力和服从度，在如车间主任、技术主管等岗位上更有优势。第二，在对领导进行评价时，摒弃性别偏见。尽管女性领导对员工的评价更容易受到情感因素的影响，但这种差异是有限的。细腻的情感体验让女性在沟通、共情、表达等方面会更有优势（Towler & Stuhlmacher, 2013）。这提示我们应摒弃女性领导在评判下属时易受情感影响的刻板印象，以更加客观的眼光重新进行审视。

### 5.4 不足与展望

首先，根据 IFTs 网络的加工机制，随着与员工长时间的相处，领导者对理想员工的期待可能会发生改变，未来研究可以探讨依恋对 IFTs 预测作用的跨时间稳定性。第二，本文只揭示了依恋关系对 IFTs 的直接作用，未来的研究可以进一步探索二者间的中介变量。

### 参考文献

- 陈琳, 乐国林, 王利敏. (2015). 依恋理论在组织研究中的应用与启示. *心理与行为研究*, 13(6), 853-860.
- 孔茗, 钱小军. (2015). 被领导者“看好”的员工其行为也一定好吗?——内隐追随对员工行为的影响. *心理学报*, 47(9), 1162-1171.
- 吴薇莉, 方莉. (2004). 成人依恋测量研究. *中国临床心理学杂志*, 12(2), 217-220.
- 杨红玲, 彭坚. (2015). 内隐追随理论研究述评. *外国经济与管理*, 37(3), 16-26.
- 祝振兵, 陈丽丽, 梁玉婷. (2017). 内隐追随对员工创新行为的影响: 领导支持和内部动机的作用. *中国人力资源开发*, 7, 16-24.
- Adam, E. K., Gunnar, M. R., & Tanaka, A. (2004). Adult attachment, parent emotion, and observed parenting behavior: Mediator and moderator models. *Child Development*, 75(1), 110-122.
- Ahmed, T., & Brumbaugh, C. C. (2014). One foot out of the nest: How parents and friends influence social perceptions in emerging adulthood. *Journal of Adult Development*, 21(3), 147-158.
- Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M., & van Dick, R. (2017). Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(7), 377-388.

- Brown, P. C., & Smith, T. W. (1992). Social influence, marriage, and the heart: Cardiovascular consequences of interpersonal control in husbands and wives. *Health Psychology*, 11(2), 88-96.
- Chugh, D., Kern, M. C., Zhu, Z., & Lee, S. (2014). Withstanding moral disengagement: Attachment security as an ethical intervention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 51(2), 88-93.
- Collins, N. L. (1996). Working models of attachment: Implications for explanation, emotion, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(4), 810-832.
- Collins, N. L., & Read, S. J. (1990). Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(4), 644-663.
- 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. (2012). *A multi-level investigation of leadership from an attachment theory perspective*. Unpublished doctoral dissertation of Deakin University.
- Desivilya, H. S., Sabag, Y., & Ashton, E. (2006). Prosocial tendencies in organizations: The role of attachment styles and organizational justice in shaping organizational citizenship behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(1), 22-42.
- Donges, U. S., Jachmann, A., Kersting, A., Egloff, B., & Suslow, T. (2015). Attachment anxiety and implicit self-concept of neuroticism: Associations in women but not men. *Personality and Individual Differences*, 72, 208-213.
- Duong, J. (2011). *Leaders' conceptions and evaluations of followers as antecedents of leadership style, leader-member exchange and employee outcomes*. Unpublished Doctoral Dissertation, Alliant International University.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). Implicit Leadership and Followership Theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 858-881.
- Fraley, R. C., & Shaver, P. R. (1998). Airport separations: A naturalistic study of adult attachment dynamics in separating couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5), 1198-1212.
- Frazier, M. L., Gooty, J., Little, L. M., & Nelson, D. L. (2015). Employee attachment: Implications for supervisor trustworthiness and trust. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 373-386.
- 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.
- George, C., & Solomon, J. (1999). The development of caregiving: A comparison of attachment theory and psychoanalytic approaches to mothering. *Psychoanalytic Inquiry*, 19(4), 618-646.
- Grills, A. E., & Ollendick, T. H. (2002). Issues in parent-child agreement: The case of structured diagnostic interviews. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 5(1), 57-83.
- 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.
- Holzinger, A. I., Medcof, A. T., & Dunham R. B. (2006). Leader and follower prototypes in an international context: An exploratory study of Asia and South America. In H. Kelly (Eds.), *Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Administrative Sciences Association of Canada* (pp.218–235). Banff, Alberta, Canada: University of Lethbridge Press.
- Keller, T. (2003). Parental images as a guide to leadership sensemaking: An attachment perspective on implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 14(2), 141–160.
- Konst, D., & van Breukelen, W. (2005). Effects of hierarchical positions of target persons on social inference: Schema use and schema content in perceiving leaders and subordinates. In *Implicit leadership theories: Essays and explorations* (pp. 305–332). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- 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.
- Lord, R. G., & Shondrick, S. J. (2011). Leadership and knowledge: Symbolic, connectionist, and embodied perspectives. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 207–222.
- Mayseless, O., & Scharf, M. (2007). Adolescents' attachment representations and their capacity for intimacy in close relationships. *Journal of Research on Adolescence*, 17(1), 23–50.
- Rholes, W. S., Simpson, J. A., & Friedman, M. (2006). Avoidant attachment and the experience of parenting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(3), 275–285.
- 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.
- Shorey, H. S., & Chaffin, J. S. (2018). Leader–follower attachment: Implications for personality assessment in organizational contexts. *Journal of Personality Assessment*, 100(5), 518–528.
- Smith, T. W., Cribbet, M. R., Nealeymoore, J. B., Uchino, B. N., Williams, P. G., Mackenzie, J., & Thayer, J. F. (2011). Matters of the variable heart: Respiratory sinus arrhythmia response to marital interaction and associations with marital quality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(1), 103–119.
- Šolcová, I. P., & Lačev, A. (2017). Differences in male and female subjective experience and physiological reactions to emotional stimuli. *International Journal of Psychophysiology*, 117, 75–82.
- Stevens, J. S., & Hamann, S. (2012). Sex differences in brain activation to emotional stimuli: A meta-analysis of neuroimaging studies. *Neuropsychologia*, 50(7), 1578–1593.
- Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 73–84.
- Thompson, P. M. M., Glasø, L., & Matthiesen, S. B. (2018). The way I see you. Implicit followership theories explored through the lens of attachment. *The Psychologist–Manager Journal*, 21(2), 85–105.
- Towler, A. J., & Stuhlmacher, A. F. (2013). Attachment styles, relationship satisfaction, and well-being in working women. *Journal of Social Psychology*, 153(3), 279–298.
- Uhl-Bien, M., & Ospina, S. M. (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S. K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 822–834.

# How Does Attachment Influence Leaders' Implicit Followership Theories? The Moderator Role of Gender

*Xu Zheming, Zeng Weixi, Gao Jingzhen*

( School of Public Affairs and Administration, University of Electronic Science and Technology of China, Chengdu, 611732 )

**Abstract** Leaders' expectations on followers have significant effects on subordinates, such as potential stimulation, work enthusiasm motivation and performance promotion. These expectations, also known as implicit followership theories (IFTs), aroused widespread concerns among scholars. In recent years, in order to have better understanding of the structure of IFTs, many researchers have investigated the antecedents to IFTs from various perspectives, including personality, emotion, and age, etc. However, while most of the studies revealed how intrapersonal factors could influence individuals' IFTs, the interpersonal causes were ignored. Since leadership process happens based on social interaction, we suppose that leaders' attachment system, which is activated by the emotional link between leaders and followers, will shape and influence their IFTs.

According to the schema transference theory, the internal working model which developed in one's early life would be activated and influences leaders' opinions and attitudes to his/her subordinates in organizational contexts. In addition, since leaders often act as parents in workplaces, they prefer to build relationship with subordinates in a similar way which they have experienced in childhood. Based on connectionist network model, IFTs are distributed representations that could emerge their meaning only until the entire network is activated. Generally, such network would be influenced by both top-down and bottom-up contextual information processing mechanism. Therefore, we suppose that attachment, an emotion-related input, could have considerable impacts on IFTs. Moreover, since female are more susceptible to emotional factors compared with male, such as anxiety, depress and nervous, it is also worth to explore if the extent of the influence of attachment on IFTs would be different between male and female.

We hypothesized that leaders' IFTs would be predicted by their attachment, and their IFTs profiles would be different among diverse attachment styles. Besides, we supposed that gender would mediate the relationship between attachment and IFTs. The data were collected from 323 leaders of 10 organizations in China. In line with theoretical arguments, it showed that: (1) Attachment predicted IFTs significantly; (2) IFTs prototypes and anti-prototypes were different from various attachment styles. Secure attachment leaders preferred followers who were industrial and positive, while anxiety attachment leaders were fond of counterparts who were dull and affected, and avoidant attachment leaders favored effective and executive followers. (3) Gender moderated the relationship between IFTs and attachment. Female leaders' negative expectations on followers were more likely to be influenced by attachment anxiety compared to male.

Our findings provided significant theoretical implications. Firstly, the study expanded our understanding of antecedents to IFTs. By investigating how attachment shaped leaders' IFTs, we offered a new direction for future research. Secondly, the study deepened our understanding of IFTs of Chinese leaders with different attachment styles. Meanwhile, some practical implications were offered for organizations. Firstly, employers should consider attachment styles as important reference indexes in leader election. Secondly, employers could enhance person-job fit according to the different features of attachment styles. Thirdly, we should discard the prejudice that female leaders were more susceptible to emotional factors than male when judge subordinates, and evaluate them more objectively instead.

**Key words** leader, attachment, implicit followership theories, gender