Advances in Psychology 心理学进展, 2021, 11(12), 2929-2936
Published Online December 2021 in Hans. http://www.hanspub.org/journal/ap
https://doi.org/10.12677/ap.2021.1112334

Hans汉斯

组织依恋研究述评及展望

马文莉

西北师范大学商学院，甘肃 兰州

收稿日期：2021年11月13日；录用日期：2021年12月23日；发布日期：2021年12月31日

摘　要

组织依恋作为依恋理论在组织情境中的运用，引起了学者的广泛关注。本文通过文献梳理发现已有研究主要集中在领导、员工个性特征的影响因素以及工作绩效和工作满意度、组织承诺等作用结果方面。未来可以探索更多中国情境下对组织依恋的影响因素，其中边界机制也有待研究，同时还可以对员工工作－家庭协调、离职率等方面进行实证研究。

关键词

组织依恋，影响因素，作用结果

A Review and Prospect of Organizational Attachment Research

Wenli Ma

Business School, Northwest Normal University, Lanzhou Gansu

Received: Nov. 13th, 2021; accepted: Dec. 23rd, 2021; published: Dec. 31st, 2021

Abstract

Organizational attachment, as an application of attachment theory in organizational context, has attracted extensive attention from scholars. Through literature review, this paper finds that the existing researches mainly focus on the influencing factors of leadership and employee personality characteristics, as well as the effect results of job performance, job satisfaction and organizational commitment. In the future, we can explore more influencing factors of organizational attachment in Chinese context, in which the boundary mechanism needs to be studied. Meanwhile, we can also conduct empirical research on work-home coordination, turnover rate and other aspects of employees.

文章引用: 马文莉(2021). 组织依恋研究述评及展望. *心理学进展, 11(12),* 2929-2936.
DOI: 10.12677/ap.2021.1112334

Keywords

Organizational Attachment, Influencing Factors, Effect Results

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Open Access

1. 引言

人是集自然属性与社会属性于一体的。人不是单独作为无情感联结的个体而存在，个体总是置于亲缘关系，情感关系以及工作关系等各种错综复杂的关系网之中。个体在群体之中总会产生和其他人的情感交流，尤其是在工作场所中的情感联结，当新生代进入职场，跳槽、离职等状况频发的情境下，员工与组织之间的特殊情感联结引起了更多学者的关注。

近年来，随着学术界对员工－组织关系的不断深入研究，研究领域在不断扩展，同时也涌现出了一些新兴的热点。组织依恋，按其字面意思可以理解为组织中员工个体对所在组织的一种复杂的情感联结，也可以说是员工对所在组织所产生的一种情感依附和眷恋。在全球化的今天，组织环境复杂多变，给很多企业带来了巨大的挑战和机遇，吸引人才留住人才就变得尤为重要。新生代员工初入企业，还保留着对企业最原始的期待，希望组织可以带给他支持以及类似于学校、家庭那样的归属感，这样他们就会对组织产生依赖，建立情感上的联结，把自己作为组织的一份子，期望可以为组织带来更高的绩效，而这也是组织在行业竞争中的一个优势所在。本文以组织依恋在企业中的应用为研究对象，对组织依恋的起源、内涵、测量、影响因素及其作用效果做一个梳理，并在此基础上提出未来研究展望。

2. 组织依恋的内涵

2.1. 依恋理论的起源

依恋，意思是留恋、舍不得离开。在心理学领域依恋则主要是指在个体在与依恋对象之间进行互动的过程中所建立的一种深刻、长期的情感联结。“依恋理论之父”John Bowlby 早期提出了“安全基地”这一核心概念，他认为安全基地有助于个体维持自身健康并发挥最佳功能，并在研究的基础上提出了依恋理论。

2.1.1. 母婴依恋

Bowlby (1977)对依恋的定义是：个体对他人所产生亲密感的行为系统及模式因个体而异，这种模式会对个体毕生产生影响，作用于依恋关系的整个过程：形成、保留、去除及更新。Ainsworth & Bowlby (1991)通过陌生情境测验研究了母婴依恋的不同类型，并把这种依恋关系划分为以下三类：第一、安全型依恋，在与母亲互动时能感到舒适或者愉悦，也愿意积极地探索周围的环境；第二、不安全依恋－回避型，在母亲离去时，这类儿童极少会感到焦虑或不安；第三、不安全依恋-矛盾型，母亲离去的时候此类儿童表现出强烈的警惕与反抗。基于 Ainsworth & Bowlby (1991)的研究，Main & Slomon (1990)又提出另一依恋类型：不安全依恋－混乱型，此类儿童在陌生环境中往往感到不安，还会出现敏感及恐惧等表现。

2.1.2. 成人依恋

Hazan & Shaver (1987)首先对成人依恋关系进行了研究，他们发现成人依恋指的是个体和其依恋对象

形成的一种强烈的感情上的联结，是对早期母婴依恋的完善与发展。此后成人依恋的相关研究受到心理学领域学者的广泛关注。Hazan & Shaver (1987)参考对母婴依恋类型的划分，将成人依恋也分为安全型依恋、回避型依恋和焦虑型依恋，后两者统称为非安全型组织依恋。安全型依恋的个体乐于接受和他人的亲密行为，而且时常会感受到爱和温暖；焦虑型依恋的个体在渴望密切关系的同时又为这种关系感到忧虑；回避型依恋的个体则极度反感这种亲昵关系，并把它视作自己独立性的丧失。Bartholomew & Horowitz (1991)在自我、他人两个维度上进一步把成人依恋划分为安全型、先占型、冷漠型、恐惧型。

2.1.3. 内部工作模式

Bowlby (1977)认为依恋的内部工作模式是个体与依恋对象在互动过程中建立的一种可以对个体的认知和情绪作出指导的动态结构，是一种对依恋对象和自己认知判断的心理表征。学者通常把内部工作模式的结构分为三种：第一，以父母儿童为模板的一般工作模式。在个体发展过程中，认知能力的提高有助于进行更复杂的信息整合。第二，以恋爱关系为核心的成人工作模式。Ainsworth & Bowlby (1991)研究发现安全型依恋关系有利于成人关系之外一些其他能力的发展。成人依恋之间没有较为明显的个体与依恋对象角色的扮演。此外，成人间的依恋关系时常还伴随着性别联结、朋友情谊等其他内部工作模式。第三，多水平工作模型。Collins & Read (1994)认为，个体依恋关系的内部工作模式是一个有层次的结构，最顶层的主要是一般化模式，其次是某种像家庭成员的特殊类型关系模式，最底层则是较为具体的关系模式。

2.2. 组织依恋的概念界定

Hazan & Shaver (1987)通过对依恋理论的研究发现个体所形成的稳定的依恋关系可以在一定程度上预测成人的行为。个体在成年之后，工作是生活的主要场所之一，要面临组织团体带来的依恋环境。虽然依恋风格是员工的一种较为稳定的特质，但不同类型的依恋个体在不同的工作环境下会有不同的态度和反应行为。

随着研究的不断深入，不同的学者在研究基础上对组织依恋有了不同的理解，经过文献梳理，可以得到如表 1 所示的相关定义。

Table 1. Definitions of organizational attachment
表 1. 组织依恋的相关定义

	代表作者	组织依恋的定义
国外研究	Bolanowski (2007)	员工相信和认同组织目标、价值观等，并向着目标付出努力
	Stainback (2012) Gonzalez & Dentsi (2009)	个体对组织的心理和行为的投入程度
	Sahu & Pathardikar (2014)	员工个体与组织所形成的一种心理上的特殊联系
	Bennett & Durkin (2000) Kashefi (2004)	组织依恋与组织承诺是同义词
国内研究	林秀君(2013)	员工个体对所在组织产生的感情强度
	陈琳等(2015)	组织依恋是指员工对组织产生的持久的情感联结，这种情感联结有助于员工在工作中建立角色的意义感，是一种重要的心理资源
	陈玉玲，陈维政(2017)	个体对所在组织的情感联结

从国内外文献对组织依恋的相关定义可以看出，在研究员工在工作情境中的人际依恋以及员工对组织的依恋过程中，学者们对组织依恋有着不同的界定，可以归纳整理为以下几类：第一，将组织依恋视

为组织承诺的同义词；第二，把组织依恋看成员工对所在组织的一种认同；第三，将组织依恋界定为员工个体对组织的行为和心理的投入；第四，认为组织依恋是员工与个体所形成的一种持久的感情联结，其中第四种是现在很多学者认同的概念。综合国内外研究，本文比较认同陈玉玲等(2020)提出的定义：组织依恋是指员工在组织情境下所形成的与相关组织的心理上的持久的感情联结。

2.3. 组织依恋的类型

通过回顾文献，现有研究对组织依恋类型的划分多参考对成人依恋类型的划分，Hazan & Shaver (1987)根据成人依恋风格的类型发现组织依恋主要由安全型、回避型和焦虑型构成。成人依恋产生于人与人的交往过程，组织依恋则是个体对工作组织心理上的亲密感，依恋对象由交往个体变为了所在组织，个体与组织的依恋关系离不开员工的态度和行为的影响，因此可以采用对成人依恋风格的划分去划分组织依恋的类型。

安全型组织依恋表现为组织积极支持、及时回应员工，同时员工信任自己的组织并积极工作；焦虑型组织依恋中的组织偶尔会对员工的需求做出回应，员工表现为既依恋又反抗组织；回避型组织依恋则表现为员工消极对待组织，组织也消极对待员工需求。

3. 组织依恋的维度与测量

组织依恋的维度最早是在成人依恋的基础上发展而来的，Ainsworth & Bowlby (1991)通过对人际依恋的深入研究，将依恋划分为四个维度：寻求亲密感；安全基地行为，是指当个体感受到安全时，就会对外部环境进行探索，依恋对象便为此提供了安全基地；安全港湾行为，是个体感知到外界的威胁是向其依恋对象找寻支持；分离痛苦，当个体被迫与依恋对象分离时，会产生抗拒并感到痛苦。

目前学者对组织依恋的划分主要有：Kelvin (2009)通过文献梳理，在 Ainsworth 的人际依恋的维度划分的基础上，将组织依恋的维度应划分为“安全基地行为”与“安全港湾行为”两个维度和方面。国内有学者李晓阳(2011)在其他人的研究基础上把组织依恋分为了满意与积极期待、支持感知、制度信任和价值内化四个维度；沈涛(2015)则认为组织依恋可以分为领导支持、组织回报、组织氛围和价值认同；同时学者陈玉玲，陈维政(2017)将组织依恋划分为组织安全感和组织留恋感。

国外学者用心理承诺、情感承诺、组织认同、缺勤率、离职倾向等变量来测量组织依恋。这样的测量绝大部分是组织依恋的影响因素和作用结果，并未从真正意义上测量出组织依恋的程度以及不同类型下的组织依恋个体的态度和行为动机。国内学者的测量也是通过问卷开发得出，对组织依恋与组织认同、组织承诺等存在的影响关系无法体现出来，未来研究应该形成组织依恋独有的标准的测量维度。

4. 组织依恋的影响因素

随着依恋理论在组织中的运用，依恋对象在个体之间变为组织。与人际依恋(成人依恋和母婴依恋)不同，个体与组织建立情感联结会受到组织环境的影响，因此在依恋关系的一系列研究中学者开始将关注点转入组织情境中存在的一些重要影响因素以及影响机制。Ross & Spinner (2001)研究发现依恋不仅是一种稳定的个人特质，同时也是一种互相影响的关系。现有的研究主要有员工个体在组织中的重要他人-领导以及员工自身的个性特征对员工组织依恋的影响。

4.1. 领导对组织依恋的影响

领导者作为员工个体在组织中重要的人际关系，会对员工的组织依恋产生或多或少的影响，通过对现有研究的文献梳理可以有以下两个方面：

领导风格的影响。Popper et al. (2000)，Popper & Mayseless (2003)通过研究发现变革型领导比较容易使员工形成安全型依恋。Molero & Moriano (2013)得出交易型领导正向影响员工的焦虑依恋，而对回避型依恋则没有多大影响，与此同时他也证明了变革型领导对员工不安全型依恋有显著负向影响；Hinojosa et al. (2014)通过研究得出真诚型领导正向影响员工的安全型依恋类型，同时显著负向影响员工非安全型依恋。陈玉玲，陈维政(2017)通过研究比较了服务型领导和家长式领导对组织依恋的不同影响作用，研究发现服务式领导对组织依恋的影响要更好，家长式领导整体对组织依恋的没有一个显著的影响，于是在把家长式领导分仁慈型、德行以及威权型三个维度的研究可以得出：仁慈领导和德行领导显著正向影响员工个体的组织依恋。

领导依恋的不同类型与员工依恋的不同类型的相互作用。Keller & Cacioppe (2001)研究探讨了依恋风格如何影响与追随者的关系。不同类型的依恋风格会影响领导者和追随者之间的人际关系动态，作者认为依恋理论可以成为领导理论的重要补充，领导理论侧重于理解追随者和领导者如何基于人际动力学进行互动。Keller (2003)基于内隐领导风格理论还发现，当领导和下属的依恋类型相同时，二者的关系最为匹配，而双方的依恋类型如果不一致时则会出现问题。

4.2. 大五人格特征与依恋类型的关系

组织依恋作为员工稳定的一种特质，个体自身的人格特质与依恋类型存在不可忽略的联系。例如Shaver & Brennan (1992)得出大五人格的宜人性、外倾性对安全型依恋有显著正向影响；神经质会对焦虑型依恋产生正向影响；而较低的宜人性、内倾性、神经质与回避型依恋有着正向相关关系。Neustadt et al. (2006)研究发现外倾性、宜人性、开放性和责任性显著促进安全型依恋，神经质对安全型依恋则有负向作用。Noftile 和 Shaver (2006)发现依恋焦虑与神经质之间存在强烈的正相关关系，与责任心呈中度负相关，与外向性呈负相关。回避型依恋与大五人格中的神经质存在相关关系，并且与外向性、责任心和开放呈负相关。Richards 和 Schat (2011)通过研究发现：个体的焦虑依恋维度与神经质高度相关，回避依恋与神经质以及外向性和宜人性的相关性较小。

通过对组织情境中依恋对象领导以及员工自身性格特征的相关回顾，尽管现有研究验证了部分领导风格对员工个体组织依恋的影响，但在中国情境中，领导受中国传统人情、官本位等的影响，现有研究不能体现中国企业的特点。当员工个体迈入工作场所后，同事又会成为其又一重要的人际交往对象，员工个体不同的依恋风格与同事的依恋风格的不同匹配、与同事的人际氛围对个体组织依恋的影响依然有待研究。组织依恋类型作为员工较为稳定的一种特质，个体自身的性格特质和组织依恋之间的联系还有进一步研究的空间。尽管现在对组织依恋的影响因素有了一定的研究，但对其他情境因素的探讨还不够全面，还忽略了组织投入、组织文化制度等一些因素。

5. 组织依恋的作用结果

5.1. 对工作绩效的影响作用

员工的工作绩效研究一直受到学者的关注，随着组织依恋的应用，有学者提出员工自身的依恋类型会影响员工的工作绩效。Simmons et al. (2009)通过研究发现，安全型依恋对希望、信任有显著正向影响，信任在安全型依恋与工作绩效之间起到中介作用。侯天一等(2014)发现个体的依恋类型可以影响组织成员之间以及对组织的信任。陈玉玲等(2020)通过研究得出：组织依恋对工作绩效有显著正向影响，同时组织依恋在组织投入与工作绩效之间起到跨层次的中介作用。

5.2. 对工作满意感的影响作用

不同依恋类型的个体有不同的态度和行为，安全型依恋个体可能会更容易产生愉悦的心情并充满积

极向上的态度。Hazan & Shaver (1990)研究发现，安全依恋类型的个体会有更高的幸福感，不安全型个体的工作满意感都相对比较低。Krausz et al. (2001)指出，工作满意度在安全型中最高，但在焦虑/矛盾型组在满意度方面没有显著差异。陈玉玲等(2020)发现组织依恋与员工工作满意感和组织公民行为呈正相关。

5.3. 对组织承诺的影响作用

当员工和组织建立了持久的情感联结后，组织变成了个体的依恋对象，组织成为员工的安全基地，员工就容易与组织之间建立情感承诺。Mikulincer & Shaver (2007)研究表明，焦虑型的员工与回避型的员工呈现较低的组织承诺。郭亚鸣，李同归(2009)研究发现成人依恋四种类型(安全型、先占型、冷漠型和恐惧型)在对组织承诺的影响上没有显著差异。

现有研究将组织依恋的作用结果主要集中在员工的态度和行为中，但在这方面的研究比较匮乏，组织依恋是员工与组织的相互作用中形成的，因此对组织依恋作用结果的研究还需要丰富，还可以进一步研究对员工工作－家庭协调、离职率等。

6. 研究述评及未来展望

6.1. 研究述评

本文对组织依恋的起源、内部工作模式进行了回顾，对组织依恋的概念进行了界定和辨析、整理了组织依恋的类型、维度及测量。通过回顾文献发现，在组织依恋的影响因素方面，现有阶段的研究多关注于领导风格的影响，如变革型领导、真诚型领导以及家长式领导等，但就目前的企业环境而言，一个组织的领导者很难准确地用一种领导风格去界定，此外，这些领导风格大多来源于西方，并不能完全代表中国的管理情境。组织依恋的影响因素研究还不够丰富，作为个体进入工作后的主要场所和重要社交网络，组织的特征以及组织所面临的环境都可能影响员工的组织依恋，这些有待研究。已有研究对员工组织依恋类型和工作满意感、工作绩效以及组织承诺等方面进行了探讨，但在中国情境下的影响还需要进一步作拓展和实证研究。对于其他的作用结果可以进一步挖掘。

6.2. 未来展望

由于研究情境、切入点的不同，现有研究还存在一定的不足，未来可以就如下图 1 所示展开研究。

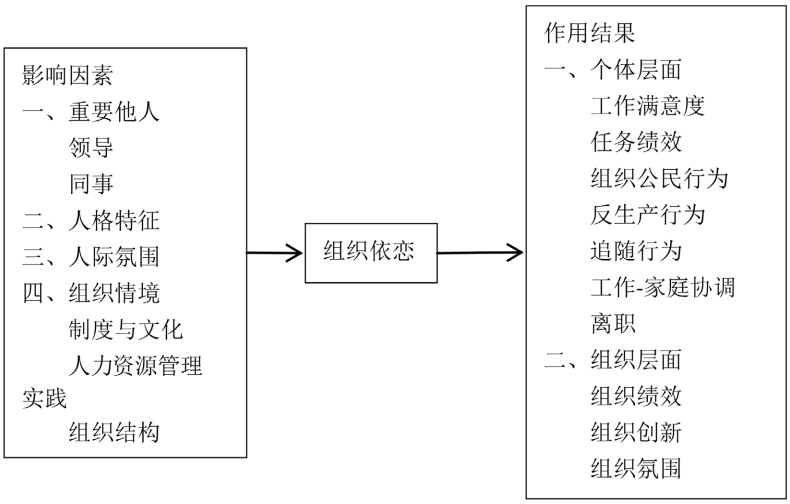

Figure 1. The influencing factors and results of organizational attachment
图 1. 组织依恋的影响因素与作用结果

6.2.1. 界定组织依恋概念内涵并开发相应量表

通过整理文献发现，对于组织依恋的现有研究中，对组织依恋的概念、维度及测量还未形成一个学界统一的认可。因此，未来有必要对组织依恋的概念与其他概念作准确区分，进行量表开发。

6.2.2. 深入探讨组织依恋的影响因素研究

未来可以探索更多的领导风格以及中国情境下对组织依恋的影响；同时，同事作为企业员工所处人际网络中又一重要他人，其行为与态度、以及人际之间的融洽氛围也可以作为以后的研究方向。对于不同的员工，有不同的性格和待人处事的方式，这些都可以作进一步的研究。在面对全球化经济飞速发展的今天，每个企业都面临着动态变化又不可预测的组织环境，不同的文化制度、不同的组织结构及战略性人力资源管理实践都会影响员工的组织依恋，而这部分在现有研究中还比较欠缺。

6.2.3. 拓展组织依恋的作用结果研究

在组织依恋的作用结果方面，从个体层面来看还可以进一步研究组织依恋对员工反生产行为、追随行为、工作－家庭协调、离职等方面。对于组织层面而言，可以对组织绩效、组织创新等进行实证研究。

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.

陈玉玲，陈维政(2017). 家长式和服务式领导对组织依恋的影响研究. *大连理工大学学报(社会科学版), 38(3),* 31-38.

陈玉玲，陈维政，胡冬梅(2020). 组织依恋的中介效应实证研究——人际关系对工作满意感和组织公民行为的影响机制. *技术经济与管理研究, (10),* 60-63.

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. 见 *第十二届全国心理学学术大会论文摘要集*(p. 540).

侯天一，顾新，王涛(2014). 依恋类型对组织成员间信任的影响. *决策咨询, (4),* 88-92.

李晓阳(2011). *企业员工组织依恋的结构及其相关研究.* 硕士学位论文，广州：暨南大学.

林秀君(2013). 组织依恋初探. *铜陵学院学报, 12(5),* 70-71.

沈涛(2015). *NNTV 员工组织依恋实证研究.* 硕士学位论文，南宁：广西大学.

Ainsworth, M. S., & Bowlby, J. (1991). An Ethological Approach to Personality Development. *American Psychologist, 46,* 333-341. https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.4.333

Bartholomew, H., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment Style among Young Adults: A Test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology, 61,* 226-244. https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.2.226

Bennett, H., & Durkin, M. (2000). The Effects of Organizational Change on Employee Psychological Attachment an Exploratory Study. *Journal of Managerial Psychology, 15,* 126-146. https://doi.org/10.1108/02683940010310328

Bolanowski, W. (2007). Organizational Attachment of Interns in Poland to Healthcare System. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 20,* 281-285. https://doi.org/10.2478/v10001-007-0025-1

Bowlby, J. (1977). The Making and Breaking of Affectional Bonds. *British Journal of Psychiatry, 130,* 201-210. https://doi.org/10.1192/bjp.130.3.201

Collins, L., & Read, J. (1994). Cognitive Representations of Attachment: The Structure and Function of Working Models. In *Advances in Personal Relationships* (Vol. 5, pp. 53-90). Kingsley.

Gonzalez, J. A., & Dentsi, A. S. (2009). Cross-Level Effects of Demography and Diversity Climate Organizational Attachment and Firm Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior, 30,* 21-40. https://doi.org/10.1002/job.498

Hazan, C., & Shaver, P. R. (1987). Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process. *Journal of Personality and Social Psychology, 52,* 511-524. https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.3.511

Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 59,* 270-280. https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.2.270

Hinojosa, A. S., Mccauley, D. K., & Randolph-Seng, B. (2014). Leader and Follower Attachment Styles: Implications for Authentic Leader-Follower Relationships. *The Leadership Quarterly, 25,* 595-610. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.002

Kashefi, M. (2004). Racial Differences on Organizational Attachment? Structural Explanation of Attitude Differences between White and African American Employees. *Journal of Black Studies, 34,* 702-718. https://doi.org/10.1177/0021934703261936

Keller, T. (2003). Parental Images as a Guide to Leadership Sensemaking: An Attachment Perspective on Implicit Leadership Theories. *The Leadership Quarterly, 14,* 141-160. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00007-9

Keller, T., & Cacioppe, R. (2001). Leader-Follower Attachments: Understanding Parental Images at Work. *Leadership & Organization Development Journal, 22,* 70-75. https://doi.org/10.1108/01437730110382622

Kelvin, P. T. L. (2009). *Re-Examining the Leader-Follower Relationship and Supportive Leadership: The Role of the Leader as Attachment Figure* (pp. 19-24). National University of Singapore.

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,* 299-316. https://doi.org/10.1023/A:1011169419048

Main, M., & Slomon, J. (1990). *Procedures for Identifying Infants as Disorganized/Disoriented during the Ainsworth Strange Situation* (pp. 121-182). The University of Chicago Press.

Mikulincer, M., & Shaver, P. (2007). Boosting Attachment Security to Promote Mental Health, Prosocial Values, and Inter-Group Tolerance. *Psychological Inquiry, 18,* 139-156. https://doi.org/10.1080/10478400701512646

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. https://doi.org/10.1017/sjp.2013.67

Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2006). The Relationship between Personality Traits, Self-Esteem, and Attachment a Work. *Journal of Individual Difference, 27,* 208-217. https://doi.org/10.1027/1614-0001.27.4.208

Noftile, E., & Shaver, P. R. (2006). Attachment Dimensions and the Big Five Personality Traits: Associations and Comparative Ability to Predict Relationship Quality. *Journal of Research in Personality, 40,* 179-208. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2004.11.003

Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to Basics: Applying a Parenting Perspective to Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly, 14,* 41-65. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00183-2

Popper, M., Mayseless, O., & Castelinovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment. *The Leadership Quarterly, 11,* 267-289. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00038-2

Richards, D. A., & Schat, A. C. (2011). Attachment at (Not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology, 96,* 169-182. https://doi.org/10.1037/a0020372

Ross, L. R., & Spinner, B. (2001). General and Specific Attachment Representations in Adulthood: Is There a Relationship? *Journal of Social and Personal Relationships, 18,* 747-766. https://doi.org/10.1177/0265407501186001

Sahu, S., & Pathardikar, A. D. (2014). Job Cognition and Justice Influencing Organizational Attachment: An Assessment through SEM. *SAGE Open, 4,* 1-12. https://doi.org/10.1177/2158244014524210

Shaver, P. R., & Brennan, K. A. (1992). Attachment Style and the "Big Five" Personality Traits: Their Connections with Each Other and with Romantic Relationship Outcomes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **18**, 536-545. https://doi.org/10.1177/0146167292185003

Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L. et al. (2009). Secure Attachment: Implications for Hope, Trust, Burnout and Performance. *Journal of Organizational Behavior, 30,* 233-247. https://doi.org/10.1002/job.585

Stainback Kirvin, M. (2012). Workplace Racial Composition, Perceived Discrimination, and Organizational Attachment. *Social Science Research, 41,* 657-670. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2011.11.016