

The Research Review and Prospect of Followership

Yu Zhao¹, Fei Liu¹, Yingkui Chen^{1,2*}

¹School of Educational Science, Guizhou Normal University, Guiyang Guizhou

²School of Economics and Management, Guizhou Normal University, Guiyang Guizhou

Email: zhaoyu.1993@qq.com, *chen_yingkui@126.com

Received: May. 6th, 2016; accepted: May. 22nd, 2016; published: May. 30th, 2016

Copyright © 2016 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

With the mention of the followership, academic circles gradually turn the focus from leadership to followership. The study of the followership started earlier in abroad, it's still in the primary stage in domestic. Scholars put forward different views based on different layers when involving the concept and dimensions, but a consensus has not yet reached. By combing the relevant literature published on domestic and foreign countries, the result shows: 1) The concept of followership is still lack of authoritative definition and relatively weak in the theoretical basis, so we need to define its concept more clearly and authoritatively; 2) The study of followership should be gradually changed from theoretical research to empirical research; 3) To promote the development of empirical research, scholars should be committed to the development and improvement of the scale of followership; 4) Implicit followership should be measured from multiple perspectives by indirect method; 5) The way of "dynamic" and "static" should be combined to explore the effect of followership in the organization.

Keywords

Followership, Follower, Research Review, Follower Motivation, Follower Characteristics

追随力研究述评与展望

赵宇¹, 刘飞¹, 陈英葵^{1,2*}

¹贵州师范大学教育科学学院, 贵州 贵阳

²贵州师范大学经济与管理学院, 贵州 贵阳

*通讯作者。

文章引用: 赵宇, 刘飞, 陈英葵(2016). 追随力研究述评与展望. *心理学进展*, 6(5), 604-611.

<http://dx.doi.org/10.12677/ap.2016.65079>

Email: zhaoyu.1993@qq.com, chen_yingkui@126.com

收稿日期: 2016年5月6日; 录用日期: 2016年5月22日; 发布日期: 2016年5月30日

摘要

随着追随力概念的提出,学术界逐渐将研究重心从领导力转向了追随力。有关追随力的研究国外学者起步较早,国内仍处于初级阶段,就其概念和维度,学者们基于不同层面提出了不同的观点,但尚未达成一致。通过对国内外相关文献的梳理,结果发现:1) 追随力的概念仍缺少具有权威性的界定,理论基础相对薄弱,应对其概念作出清晰且权威的界定;2) 追随力研究应逐步从理论研究过渡到实证研究;3) 学者们应致力于追随力量表的开发和完善,以推动实证研究的发展;4) 对内隐追随力的测量考虑采用多视角、间接测量法进行研究;5) 应采用“动”“静”结合的整合视角考察追随力在组织中的作用。

关键词

追随力, 追随者, 研究述评, 追随动机, 追随特质

1. 引言

经济全球化为企业带来了走出国门冲向世界的机遇,同时也给企业带来了更为激烈的竞争。随着互联网以及信息行业的发展,大数据时代到来,经济全球化发展到了一个新的高潮,在这把双刃剑下,企业只有蒸蒸日上与渐渐消亡两种最终结局。企业作为一个组织,其核心人物——领导,已有诸多学者对其各方面进行了深入的研究,领导理论强调了领导者在组织中的主要地位和主导作用,其中影响较大的有弗雷德·费德勒(Fiedler, 1969)提出的权变模型,以及赫塞和布兰查德(Hersey & Blanchard, 1974)提出的情景领导理论。作为组织的另一构成要素——追随者,却鲜少有学者问津,究其原因,Ira Chaleff (2004)指出“我们生活在一个崇尚领导力而不喜欢追随力的社会,虽然追随力和领导力这两者是不可分的,我们不以追随力为荣,我们蔑视地称追随者为弱者”。然而,领导学大师本尼斯说过:“没有伟大的追随者就没有伟大的领导者”,领导者是否能带领组织走向成功,追随者起着至关重要的作用,两者应是相辅相成不可分割的。随着追随者在组织中的作用日渐凸显,越来越多的学者开始对这一领域展开研究,追随力也成为了新的研究热点。本研究将对追随力及其相关研究进行综述,以期推动追随力研究的后续发展。

2. 追随力的内涵及构成

2.1. 追随力的提出

“追随力(followership)”是指: following; the capacity or willingness to follow a leader (参见韦氏大学词典),译为“追随领导者的能力或意愿”。在早期的领导理论中已经暗含了追随力的存在,例如:领导行为理论从关心人的角度提出,领导者要与追随者保持良好的关系以维持组织的正常运作;新型领导理论将追随者放在了一个更重要的位置,交换型领导理论认为,在领导者与追随者建立关系的过程中包含着交易过程;变革型领导理论更进一步强调了追随者在组织中的作用,鼓励其朝着领导者方向努力(Avolio et al., 2009)。随着对“领导”研究的深入,Meindl (1995)提出了“追随者中心视角(follower-centric perspectives)”,指出领导及其结果都是由追随者建构的,因此,领导会受到追随者的认知过程和追随者

之间的社会影响过程的影响(原涛, 凌文轻, 2010)。上述的理论都是将追随力作为领导力的一个影响因子来进行研究, 主要关注追随力对领导力的影响, 追随力仍是为领导力服务并处于次要地位。直到 Kelley 与 Chaleff 分别在 1988 年、1995 年发文指出组织的成功离不开追随者这一积极角色(Kelley, 1988)引起了学术界对追随力的广泛关注和思考, 就此奠定了追随力在学术界的研究基础。正如学者 Wiles 指出追随力和领导力是同等重要的(Nolan & Harty, 1984), 在一个组织中, 领导者的决策必须通过追随者来展开, 同时追随者也需要领导者的带领, 二者缺一不可。因此, 对追随力进行深入的研究是必要的。

2.2. 追随力概念和维度

追随力作为一个新兴的研究领域, 开始于国外学者的研究, 其较早可以追溯到 Chaleff (1995)等人对其的研究, 他提出了有别于其他将“追随者”与“下属”划等号的概念, 认为追随是一种状态而不是一种职位(Dixon & Westbrook, 2003; Carsten, Uhl-Bien, West, Patera, & McGregor, 2010; Gilbert & Matviuk, 2008)。之后学者们分别从行为、意愿、能力、关系以及综合的视角对追随力的概念做出界定, 使其不断的完善和发展, 关于追随力概念的发展历程可见下表(表 1)。

通过表 1 可以看出, 学者们基于不同的视角定义追随力的概念, Chaleff 的勇气观基于精神层面; Bjugstad 的能力观基于个人特质层面; Carsten 和 Kellerman 对追随力概念的定义基于外在层面; 而 Jehn 和 Bezrukova 以及原涛等对追随力概念的定义则基于综合的层面。虽然迄今为止, 学术界尚未对追随力的概念形成一个普适的定义, 但现有的追随力定义都具有以下三个共同特征: 第一, 追随与职位无关, 追随是一种状态。第二, 追随主要体现的是追随者与领导者的关系, 与工作中的其他人无关。第三, 追随者与领导者有着共同的目标(原涛, 凌文轻, 2010)。且追随力的整体框架、结构和内涵等都在逐渐地完善和丰富。

在学者们基于不同视角对追随力的概念做出界定的同时, 也基于不同的视角划分了其维度并对追随者进行分类, 例如: Zaleznik (1965)首先基于追随者地位的动态变化将其划分为两个维度、四种类型。之后的学者们也分别基于追随者的思维、行为、特质等视角将其分成了不同维度及类型, 详细分类见表 2。

Table 1. The evolution of the concept of followership

表 1. 追随力概念的演变过程

| 作者(年份) | 定义 |
|---------------------------------|---|
| Chaleff (1995) | 追随者的承担责任的勇气、服务的勇气、挑战的勇气、变革的勇气和离开的勇气 |
| Jehn, Bezrukova (2003) | 一种人员导向的行为, 这种行为建立了领导者与追随者之间的关系, 从而为领导者与追随者锁定一个共同目标提供了环境 |
| Bjugstad (2006) | 有效执行领导者的指令、支持领导者工作的能力, 其目标是达到组织目标最大化 |
| Carsten et al. (2010) | 追随者如何选择与领导者相关的责任、如何与领导者交流、如何解决与领导者相关的问题等 |
| Joshua Frye, David Butts (2007) | 一种通过合作完成团队任务, 并且表现出高度团队精神且在团队中建立一种合作的积极意愿 |
| Kellerman (2008) | 指上下级之间的关系, 及上级对下属的行为反应 |
| 原涛, 凌文轻 (2010) | 追随者在追随领导者的过程中, 表现出来的追随特质, 包括工作能力、工作态度、个人品德和人际技能等方面 |
| 许晟 (2012) | 追随者在追随领导者工作的双向互动中所释放的敬业精神、思维力、执行力、影响力、人际技能等提高领导有效性和工作绩效的行为能量, 是追随行为的内在价值与效能 |

资料来源: 作者根据文献加工整理而成。

Table 2. The dimension of the followership is combed
表 2. 追随力的概念关注维度梳理

| 名称 | 研究者(时间) | 维度 | 类型 |
|-------------|-----------------------------------|---------------|--|
| 一 维 说 | Chaleff (1995) | 支持领导的程度 | 执行者；合伙人；个人主义者；盲从者 |
| | Robert A. Seveiv (1999) | 表现水平 | 杰出追随者；积极被动追随者；疏离追随者；抵制者；破坏者 |
| | Carsten et al. (2010) | 参与水平 | 被动追随者；积极追随者；主动追随者 |
| | Kellerman (2008) | 参与水平 | 孤立者；旁观者；参与者；积极分子；顽固派 |
| | Zaleznik (1965) | 控制、行动水平 | 冲动型、强迫型、受虐型、抽身退让型 |
| 二 维 说 | Steger, Manners, Zimmerman (1982) | 自我提升意愿、自我保护意愿 | 游戏者；目标完成者；敢死队员；官僚主义者；超级追随者；艺术家；冷漠者；顽固者；异常者 |
| | Kelly (1992) | 思维、行动 | 落落不群的追随者；被动的追随者；墨守成规者；有效的追随者；实用主义生存者 |
| | Potter, Rosenbach, Pittman (1996) | 关系优先、绩效优先 | 政客型；合作者；下属；奉献者 |
| | Shamir, Howell (1999) | 报酬、表现 | 工具导向型；和印象导向型 |

资料来源：作者根据文献加工整理而成。

学者们对追随力维度的划分主要分为一维和二维，虽然学者基于不同维度对追随者进行了不同的分类，但在一定程度上存在着重合。其中比较具有代表性的是 Zaleznik、Kelly、Chaleff 以及 Kellerman 对追随者维度的划分以及分类，四位学者虽然依据不同维度将追随者分为了不同的类型，但是其划分的追随者类型都是主动型的。而 Shamir 和 Howel、Potter, Rosenbach & Pittman 等学者则是以完全不同的形式对追随者进行了分类，前者划分的追随者是追求物质或精神回报的类型，后者是追求与领导者建立不同关系的类型。

3. 追随力的测量

目前，关于追随力的测量，国内外尚未有得到一致认可的权威问卷，多数学者都是出于研究需要自行开发量表。国外学者如：Frew (1977)开发了测量追随者喜欢的领导类型的量表，这是国外关于追随力测量的第一个量表；之后 Kelly (1992)为确定追随者的类型而开发自陈量表，量表采用 Likert 5 点计分，共有 20 个条目；Miller 的 LPL (The Least Preferred Leader)量表基于 LPC (The Least Preferred Co-Worker)量表进行了修订，可以测量追随者的行为动机；此外，Basford (2012)开发的追随量表通过 2 个 Likert 式 6 点自陈项目，测量追随者动机的强度。相对于国外，国内相关追随力的研究起步较晚，量表资料相对较少，比较具有代表性的是原涛(2011)开发的三因子追随动机量表，量表采用 Likert 6 点计分，共有 15 个条目；以及曹元坤等(2013)开发的五维部属追随力量表，量表采用 Likert5 点计分，共有 20 个条目。

4. 追随力研究的主要内容

4.1. 追随动机

在组织行为学中，动机主要是指激发人的动机的心理过程。目前，关于追随动机尚未有权威的定义，有学者认为追随动机是指“个人产生的、指向领导者的一种心理活动，它使个体产生追随行为，并且维持和调整着追随行为的方向和强度”(原涛, 2011)。另有学者指出追随动机是“引起和维持个体以领导者为指向，为满足自身需求或受外在因素影响而产生追随行为的心理过程”(徐红丹, 曹元坤, 2015)。在对相关的追随研究文献进行梳理后，发现学者对追随动机的研究可以分为内隐和外显两个方面。

4.1.1. 内隐追随动机

内隐的追随动机是指完成某项活动中体验到的创造和超越自我的快感，其行为本身是有趣的、享受的，有与生俱来的满足感(徐红丹, 曹元坤, 2015)。Kelley (1992)提出追随动机的七种追随路径，其中生活方式型(Life way)属于内在追随动机，此类个体为利他主义者，可能基于帮助他人或者喜好追随者角色而产生追随行为；Maccoby (2008)提出了有意识追随与无意识追随，其中无意识追随属于内在追随动机，这种追随动机产生于个体潜意识，且不受个体控制，是一种比外在刺激更加强烈的动机。此外，Padilla 等人(2007)的研究中，顺从者需要在领导身上获得安全感和庇护，也属于内在追随动机。

4.1.2. 外显追随动机

外显的追随动机是指追随者对于物质的追求或是对权威的臣服以及在环境适应等方面而产生的追随动机。相对于内部原因，追随者的追随动机更多地来源于外部。Ehrhart 和 Klein (2001)的研究表明上下级之间存在着“相似吸引”现象，当追随者与领导者有着共同的自我概念、情感附着时，更容易产生追随(Padilla et al., 2007)；进化心理学家 Van Vugt (2006)从博弈论的角度来解释追随动机，追随者为了获得更多的资源而选择追随优秀的领导，这种社会策略可以保证集体活动的成功；斯坦福监狱实验(Zimbardo, 1971)和服从实验(Milgram, 1974)证实了个体对权威的服从，个体出于对领导权威的认同或迫于领导权威的压力，为了寻求奖赏或避免惩罚，而追随领导者；此外，Kelley (1992)的七种追随路径中的学徒型(Apprentice)、导生型(Mentee)、忠臣型(Loyalist)以及门徒型(Disciple)都属于外显追随动机，追随者受领导魅力或权威的影响而产生追随行为。

4.2. 追随者与领导的相关研究

4.2.1. 领导风格与追随结果

不同的领导风格会导致追随者产生不同的追随行为，学者们将领导方式分为独裁型领导、魅力型领导、变革型领导和分享型领导。独裁型领导强调领导者的权威和领导权，其追随者大多由于屈服而被迫追随，上下级关系紧张而脆弱(Rosenau, 2004)；魅力型领导通过自身人格魅力或出众的能力吸引追随者，并树立起一个标杆激励追随者；变革型领导通常将领导权下放，鼓励追随者参与组织决策，重视追随者潜能的开发(Miller, 2007)；分享型领导与追随者互惠互利，激发追随者的积极性，有效地将组织水平的产出提高(Avolio et al., 2009)。不同的领导风格虽然会导致不同的追随结果，但其本身并没有绝对的好坏，在不同的环境与条件下其适用程度不同，在环境适中和环境有利的条件下，高关系导向可以提高追随者的产出，而在环境不利条件下，高任务导向可以提高追随者的产出(原涛, 凌文轻, 2010)。

4.2.2. 追随特质

Rosenau (2004)的研究结果表明，领导行为受追随者对领导者期望的影响，这就是领导原型。而追随者对领导者的期望又受到其个人特质的影响。追随者的个人特质有好有坏，总的来说，好的追随特质能在追随者与领导者之间建立起更稳定的追随关系，更有利于组织的发展。首先“真诚”是一个好的追随者必备的追随特质，人以诚为本，在 David P. Cavell (2007)十一个关于好的追随者的追随特质的调查结果中，真诚处于第三位；其次，“正直”也是一个必不可少的好的追随特质，不畏强势、敢做敢为、勇于承认错误这些都是正直的表现，Stephen C. Lundin (1990)等学者均指出作为一个好的追随者，要勇于开口说出事实，正直不仅是内心的同时也应该是行动上的(Alcorn, 1992)；再次，作为一个好的追随者应当“主动”，“高明的追随力就是接受一定程度上的模糊性和不确定性，追随者想从领导者那里得到所有的答案是天真的，这样做领导是不会喜欢的”(Rob et al., 2006)，然而许多学者的研究都发现，追随者为了避免风险而拒绝主动去做某些事情，这种情况会让领导者成为“微型管理者(面面俱到的管理者)”，严重影响领导者的效率(Meilinger, 1994)；最后，“好的追随者要有熟练辨别变化和时机的能力”(Rob et al., 2006)，

在多样性的环境下，“追随者的灵活性的是适应环境重要能力” (Alcorn, 1992)。

4.2.3. 追随者与领导的关系模式

许多学者基于实现组织效益最大化对领导与追随者的关系进行了研究。由于早期的研究都是以领导作为中心，重视领导的主导作用，将领导与追随者之间的关系看作一个封闭的系统，类似于家长和孩子的关系。在这个封闭的系统中，相对来说，追随者就像一个懵懂无知的幼童，没有自己的主见，无法进行选择，需要在领导的带领和指引下活动。这种关系模式将追随者放在一个极其被动的位置，忽视其自身的主动性，过分强调领导在两者关系中的作用，并不是一种理想的关系模式。正如 Edwin P. Hollander (1992)所说，“领导自己可能对于这种在封闭的系统中的关系感到很舒服,但是这种观点在很多模式下有时是不可行的”。Douglas Fairfield (2007)指出，领导与追随者之间的关系可以采用 MajGen John A. Lejenune 对长官和水兵之间的关系框架进行描述，就是教师与学生的关系。在这种关系模式中，领导者与教师鼓励学生积极思考，参与课堂一样，鼓励与引导追随者提出意见与反馈，重视追随者在组织中的作用，两者相互影响，紧密联系，共同为组织的发展而做出贡献。还有学者将领导与追随者的关系比作夫妻关系，“领导者和追随者就像丈夫和妻子，有一些给与和舍弃，必须相互尊重和信任，同时他们必须有一个共同的方向” (Sevier & Communicationsjnc, 1999)。这种关系模式下的领导与追随者成为了一个利益共同体，相对平等，他们为了一个共同的目标而结合在一起，为之努力。领导与追随者是一个共同体，相互联系、不可分割，在这种整合的研究视角下，应当建立起更加开放的、动态的、双向的上下级关系(Hollander, 1992)，相对于家长与孩子的关系模式，后两种关系模式在大多数情况下更能建立其一种相对稳定、良好的上下级关系，实现组织的效益最大化。

5. 追随力研究的趋势与展望

5.1. 追随力概念界定及理论框架构建

随着相关追随力研究的不断深入，其概念和理论框架不断完善，但就目前而言，仍缺少一个清晰且具有权威性的概念界定，理论基础也相对薄弱，这对追随力的后续研究来说是极大的阻碍。基于此，未来的研究重心应放在对追随力概念的界定以及理论框架的构建上，完善追随力研究基础，以推动追随力研究蓬勃发展。

5.2. 追随力的测量工具与方法的创新

追随力作为一个新兴的研究领域，兴起于国外学者的研究，国内研究起步相对较晚，研究成果也较少，相关追随力的研究尚未形成系统性的整合，且目前的研究大多处于理论阶段，实证研究少之又少。因此，笔者认为追随力测量应考虑以下两点：

1) 从理论研究过渡到实证研究。在一个领域的研究中，理论研究和实证研究都是必不可少的，两者相辅相成，理论研究需要实证研究的支撑，而实证研究需要以理论研究为基础。在现有的相关追随力的研究中，大多属于理论研究，少有实证研究，在未来的研究中，可以扩展研究变量的深度以及广度，进一步考察追随力不同层面的东西，如：追随者的类型、追随动机、追随者与领导的关系以及各个层面之间的相互作用。

2) 追随力量表的开发和完善。现有的追随力量表多是学者基于自己的研究对象和研究内容而开发的，普遍适用性较差，学者们应致力于追随力量表的开发和完善，以推动追随力实证研究的发展。

5.3. 内隐追随

有学者基于社会认知理论，提出了内隐追随这一研究主题，并构建出了内隐追随理论。与内隐领导

理论机制相同,内隐追随理论揭示的是领导者和追随者对追随者特质与行为的期望,该理论的提出有助于内隐认知在领导—追随过程中的研究。目前,基于领导者视角的内隐追随研究较多,就研究成果来看,学者们对内隐追随的结构划分尚未达成共识,测量工具也未得到一致认可,且大多数研究都采用自陈式量表对追随原型进行直接测量,其测量结果可能受到被测者意识控制的影响(Tram-Quon, 2013)。未来的研究在考虑研究的全面性和研究结果的稳定性以及可塑性的基础上,应当加入追随者这一研究视角,并考虑采用间接测量法,例如内隐联想测验以及投射测验,来进行测量。

5.4. 追随力在组织中的整合

随着对追随力研究的扩展和深入,学者们已经认识到追随力在组织中的重要作用和地位,研究重心也逐渐从领导者转向了追随者,但追随者与领导同时作为组织的重要组成部分,两者相互联系、不可分割,仅从单一的视角进行研究难免会割裂其联系且过于片面,可能导致研究结果不准确(Küpers & Weibler, 2008)。因此,未来的研究应该“动”“静”结合,采用一种整合的研究视角,从追随者与领导的互动过程中去考察问题。

6. 小结

本研究对追随力的研究进行了梳理和评述,具有一定的理论意义。作为组织的重要组成部分,追随者在组织中的作用不可忽视,其追随动机、追随特质以及追随者与领导之间的关系都直接或间接影响着组织的运作,因此,如何培养一个追随者好的追随特质、如何建立追随者与领导之间积极、稳定、开放的双向关系是未来研究的重点,有助于实现追随者与领导者的自我提升以及组织的高效与稳定。

基金项目

贵州省教育厅省级本科教学工程建设(教学内容与课程体系改革)项目(2015JG01)成果。

参考文献 (References)

- 曹元坤,许晟(2013). 部属追随力:概念界定与量表开发. *当代财经*, (3), 82-89.
- 徐红丹,曹元坤(2015). 追随动机研究述评及展望. *中国人力资源开发*, (15), 16-23.
- 原涛(2011). *追随特质模型及追随动机与相关变量的关系研究*. 硕士学位论文,暨南大学,广州.
- 原涛,凌文铨(2010). 追随力研究述评与展望. *心理科学进展*, 18(5), 769-780.
- Alcorn, D. S. (1992). Dynamic Followership: Empowerment at Work. *Management Quarterly*, 33, 9-13.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring Social Constructions of Followership: A Qualitative Study. *Leadership Quarterly*, 21, 543-562. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.015>
- Chaleff, I. (1995). The Courageous Follower: Standing up to and for Our Leaders. *Nassp Bulletin*(81), 119-119.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting Followers' Preferences for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Values and Personality. *The Leadership Quarterly*, 12, 153-179. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00074-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00074-1)
- Fairfield, D. (2007). Empowered Followership. *Marine Corps Gazette*, 91, 54.
- Fiedler, F. E. (1969). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Gilbert, J., & Matviuk, S. (2008). The Symbiotic Nature of the Leader-Follower relationship and Its Impact on Organizational Effectiveness. *Academic Leadership*, 6, 16.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So You Want to Know Your Leadership Style? *Training & Development Journal*, 28, 22-37.
- Hollander, E. P. (1992). The Essential Interdependence of Leadership and Followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 71-75. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8721.ep11509752>

- Kelley, R. E. (1988). In Praise of Followers. *Harvard Business Review*, 66, 142-148.
- Kelley, R. E. (1992). *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers Who Lead Themselves*. New York: Broadway Business.
- Küpers, W., & Weibler, J. (2008). Inter-Leadership: Why and How Should We Think of Leadership and Followership Integrally? *Leadership*, 4, 443-475. <http://dx.doi.org/10.1177/1742715008095190>
- Meilinger, P. S. (1994). The Ten Rules of Good Followership. *Military Review*, 74, 32.
- Meindl, J. R. (1995). The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach. *The Leadership Quarterly*, 6, 329-341. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90012-8](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8)
- Milgram, S. (1974). Compliant Subjects (Book Reviews: Obedience to Authority. An Experimental View). *Science*, 184, 667-669.
- Miller, M. (2007). Transformational Leadership and Mutuality. *Transformation*, 24, 180-192.
- Nolan, J. S., & Harty, H. F. (1984). Followership—Leadership. *Education*, 104, 311-312.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Rosenau, J. (2004). Followership and Discretion. *Harvard International Review*, 26, 14-18.
- Sevier, R. A., & Communicationsjnc, S. (1999). *Follow the Leader* (pp. 1-8). USA: Research and Marketing Stamatas Communications, Inc.
- Tram-Quon, S. (2013). *An Exploratory Study on the Development of an Implicit Measure of Implicit Followership Theory Using the Implicit Association Test*. Dissertation, Riverside, CA: University of California.
- Van Vugt, M. (2006). Evolutionary Origins of Leadership and Followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 354-371. http://dx.doi.org/10.1207/s15327957pspr1004_5
- Zaleznik, A. (1965). The Dynamics of Subordinacy. *Harvard Business Review*, 43, 119-131.
- Zimbardo, P. G. (1971). The Power and Pathology of Imprisonment. *Congressional Record*, 15, 10-25.