

为什么领导做出公平行为： 综述与未来研究方向^{*}

□ 秦 昕 薛 伟 陈 晨 刘四维 邓惠如

摘 要：领导公平行为是领导对其下属表现出的遵守公平原则的行为，对下属、团队和组织绩效和福祉有着不可忽视的重要影响。现有研究主要集中于探究领导公平行为的结果，而对领导公平行为前因的研究相对较少和松散。本文重点梳理领导公平行为前因研究文献，旨在为未来研究提供启发。具体地，本文在厘清领导公平行为的内涵和测量方法的基础上，系统梳理领导公平行为前因文献，创新性地将相关文献分为“直接”视角和“间接”视角。其中从下属、领导自身、情境等方面的因素探讨为什么领导做出公平行为（即以领导公平行为为因变量），属于“直接”视角；而从分析领导公平行为对领导自身的影响（如资源恢复等）出发，探讨为什么领导做出公平行为（即以领导公平行为为自变量），属于“间接”视角。进一步地，以往领导公平行为前因研究都基于两个主要假设，即领导公平行为的稳定性和跨文化的普适性，新近研究已经开始对上述假设提出挑战。因此，本文还将两个重要，但被忽略的视角——“纵向”的时间和“横向”的文化视角——纳入考虑并进行梳理。通过文献梳理，我们发现领导公平行为前因研究取得了一些有意义的成果，但仍比较松散，缺乏系统性，存在三个主要不足：第一，现有研究多采取“直接”视角探讨为什么领导做出公平行为这一问题，却极少有研究采取“间接”视角，领导公平行为前因研究表现出发展不均衡的特点。第二，现有研究大多都将领导公平行为视为静止状态，缺乏时间动态视角的研究。第三，本土化和跨文化研究十分缺乏，文化背景差异对领导公平行为过程的影响仍未得到足够的关注。在此基础上，本文

^{*} 本文受国家自然科学基金青年项目“为什么上司要公平地对待下属？一个基于态度功能的视角”（71502179，2016~2018年）与国家自然科学基金面上项目“组织如何提高和‘提防’谦卑型领导？基于其前因和潜在阴暗面的多层次、多方法研究”（71872190，2019~2022年）的资助。笔者感谢《管理学季刊》各位专家给予的建设性意见和指导。

为未来研究提供有价值的指引和建议，启示未来研究可以重点探索“间接”视角研究、扩展时间动态视角研究、开展本土化和跨文化研究等，以更加全面、系统地推动领导公平行为的前因研究。值得指出的是，领导公平行为是一种重要的、常见的领导伦理相关行为，本文的梳理与未来研究展望，也能拓展至领导其他的伦理相关行为（例如，伦理型领导行为、苛责管理行为等）的研究，进而为整个领导伦理相关行为前因研究提供参考。

关键词：公平行为；领导；前因；综述；时间；文化

一、引言

自古以来，“不患寡而患不均”。工作场所中的公平感知显著地影响员工的工作态度和行为（文献综述请参见：Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Colquitt et al., 2013）。关于组织公平的大量研究多集中于实证地建立员工公平感知的态度和行为结果以及其中的认知和情感机制（Colquitt et al., 2013; 段锦云等, 2007; Johnson & Lord, 2010; 李超平和时勘, 2003; 刘亚等, 2003; 苗仁涛等, 2012; 汪新艳和廖建桥, 2007; Wu et al., 2012）。同时，这些广泛的公平研究几乎都提出了相似的管理建议，即企业中的领导应该公平地对待其员工。但这样的管理建议也会进一步引出一个关键问题：为什么领导会做出公平行为？然而，目前关于领导公平行为动机的清晰理解和探索仍然是较为稀少的（Brebels et al., 2011; Cornelis et al., 2013; Qin et al., 2018; Scott et al., 2014;

Zapata et al., 2013; Zhao et al., 2015），正如 Scott 等（2007）所说，现有研究“太少的注意力奉献于探索为什么领导会坚持公平原则（即领导公平行为）”（p. 1597）。Cornelis 等（2013）也指出先前的公平文献很大程度上忽略了研究领导公平行为的前因变量。

理解领导公平行为的前因不论是对理论还是实践都具有十分重要的意义。在理论上，探索影响领导公平行为的因素能弥补公平行为研究在关注行为者自身方面的缺乏，为建立公平待遇模型提供新的方向；在实践上，探索影响领导公平行为的因素能帮助企业及领导自身准确识别这些影响因素，通过相关干预措施，在不公平开始之前就帮助终止不公平（Qin et al., 2018; Scott et al., 2007）。也正因为此，尽管相关研究数量仍不是很多，但领导公平行为前因研究已然成为一个重要的研究方向和潮流。整体来看，现有关于领导公平行为前因的研究还较为分散，不成体系，各研究之间没有形成有效和深入的对话，很难为后续研究提供方向指引。基于此，笔者和团队以领导公平行为前因研究为主题于 2015 年申请国家自然科学基金青年项目，并获得资助（71502179，2016~2018 年）。在该项目提出时我们重点关注从领导视角出发为什么领导做出公平行为，主要探讨以下研究问题：领导公平行为的动机主要是什么，如何分类，如何测量？这些动机是否影响其公平行为的整体水平和一致性？其中的心理机制和边界条件是什么？以及控制领导公平行为的整体水平的影响，领导公平行为的一致性是否会影响员工的整体公平感知？等等。建立在扎实的理论基础和严格科学的研究设计（尤其是

交叉的研究设计)上,该研究项目试图为组织公平文献做出贡献。

同时,在实际项目的推进过程中,受到多方面因素的影响[例如,部分之前建构的理论模型(如部分心理机制)未得到支持;国内外相关研究的推进等],我们也对研究项目进行了一些有意义的、相关的拓展。具体地,在探讨领导公平行为前因的基础上,受到这一核心问题的启发和推动,同时,考虑到公平是伦理的重要组成部分,领导公平行为是一种重要的、常见的领导伦理相关行为(Qin et al., 2018),我们进一步将研究项目扩展到探讨研究领导伦理相关行为前因,并取得较好的研究成果。即受本研究项目直接或间接的资助和启发,在领导伦理相关行为领域中,本研究团队在 *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *Personnel Psychology*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Human Relations* 等期刊上发表论文数篇;同时,该研究项目的积累、思考和拓展对本研究团队后续的领导伦理相关行为研究和项目(如国家自然科学基金面上项目,718721909,2019~2022年)起到了很好的引领和推动作用。这样的积累、思考和拓展也进一步地帮助提升了本团队研究的系统性、延续性和拓展性。

本文是在该自然科学基金青年项目前期积累、取得的成果和后续再思考的基础上,系统地梳理现有领导公平行为前因研究文献,厘清主要的科学问题和方向,以期引领和启发相关领域后续研究的进一步发展。具体地,本文首先对领导公平行为的概念内涵进行清晰的界定,并整理出现有研究中领导公平行为的测量方法。

其次在此基础上,从“直接前因”和“间接前因”两个方面对领导公平行为的影响因素研究进行梳理;进一步地由于以往领导公平行为前因研究都基于两个主要假设:领导公平行为的稳定性和跨文化的普适性,然而新近研究开始对上述假设提出挑战。因此,本文还将两个重要,但被忽略的视角——“纵向”的时间和“横向”的文化视角——下的相关研究进行梳理与总结。最后,在上述梳理的基础上,本文为未来的领导公平行为前因研究提出建议。我们希望,本文针对领导公平行为前因研究的梳理与未来研究展望,不仅能够为公平行为相关研究提供重要启示,其研究思路与作用机理也能拓展至其他领导伦理相关行为(如伦理型领导行为、苛责管理行为等)的研究,进而为整个领导伦理相关行为前因研究提供参考。

二、领导公平行为的 概念与测量

(一) 概念内涵与结构

基于先前相关研究(Brebels et al., 2011; Cornelis et al., 2012; Cornelis et al., 2013; Qin et al., 2018; Scott et al., 2009; Scott et al., 2007; Zapata et al., 2013; Zhao et al., 2015),本文将领导公平行为定义为领导对其下属表现出的遵守公平原则(包括分配公平、程序发言权与一致以及交互公平)的行为。遵守公平行为规则(justice rule adherence; Cornelis et al., 2013; Scott et al., 2009)、公平行为(justice behavior; Johnson et al., 2014; Qin et al., 2018)、采取公平的行动(acting fairly, justice

enactment; Brebels et al., 2011; Cornelis et al., 2012; Scott et al., 2014), 这些术语都表示公平行为。与公平感知 (justice perception) 的结构类似 (Colquitt et al., 2013; Qin et al., 2015), 以事件 (event) 为基础, 可以将公平行为划分为分配公平行为 [distributive justice behavior, 即领导在进行分配资源决策时表现出遵守公平原则, 例如坚持投入产出比一致 (equity); Adams, 1965], 程序公平行为 [procedural justice behavior, 即领导在决策制定过程中坚持公平原则, 例如, 坚持遵守给予下属建言权 (granting voice to employees)、一致 (consistency)、准确 (accuracy)、可纠正 (correctability)、避免偏见 (bias suppression)、符合伦理 (ethically) 及具有代表性 (representativeness) 等原则; Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975], 互动公平行为 [interactional justice behavior; 包括信息公平行为 (informational justice behavior), 即领导与下属沟通交流信息时坚持公平原则, 例如, 坚持真实性 (truthfulness) 等; 和人际公平行为 (interpersonal justice behavior), 即领导在与下属的人际互动过程中坚持公平原则, 例如, 坚持尊重他人 (dignity and respect) 等原则; Bies & Moag, 1986]。以主题 (entity) 为基础, 可以将公平行为作为一个整体概念, 即整体公平行为 (overall justice behavior)。同时, 值得指出的是, 现有公平研究基本都是将公平行为与不公平行为视为一个概念的两端 (Qin et al., 2018), 然而, 最近研究开始挑战这种观点, 即认为这两者是 (相对) 独立的两个概念 (Colquitt et al., 2015), 值得未来进一步探讨。

(二) 测量方法

领导公平行为的测量方法主要包括量表测量和实验测量。量表被广泛用于问卷调查中的数据获取, 测量领导公平行为的量表主要根据 Colquitt (2001) 的量表发展而来。除此之外, 还可以通过实验来测量领导公平行为 (Brebels et al., 2011; Qin et al., 2018)。

1. 量表测量

在问卷调查中, 通常采用量表来测量领导公平行为。所使用的量表大部分是根据 Colquitt (2001) 所开发的公平感知量表发展而来 (因为员工的公平感知衡量的就是领导公平行为), 包括分配公平行为 (Scott et al., 2014)、程序公平行为 (Johnson et al., 2014; Scott et al., 2014) 和互动公平行为 (Johnson et al., 2014; Scott et al., 2014; Zapata et al., 2013)。除此之外, 部分研究也采用其他权威量表或者代理变量来测量, 如有研究通过遵从建言规则 (voice rules adherence) 作为代理变量来衡量领导程序公平行为 (Brebels et al., 2011; Cornelis et al., 2012; Cornelis et al., 2013)。

在行为测量的评估主体方面, 现有研究主要采用领导自我报告的形式 (Cornelis et al., 2013; Johnson et al., 2014; Scott et al., 2014; Zapata et al., 2013; Zhao et al., 2015), 这种测量方式主要用于前因是下属因素的研究, 因为这样有助于减小共同方法偏差问题 (common method variance, CMV); 部分经验取样法 (experience sampling methodology, ESM) 研究也采用这种测量方式 (Johnson et al., 2014)。还有部分研究采用下属评估、再聚合 (aggregation) 至团队层面生成团队水平领导公平行为的形式

(Qin et al., 2018), 这种形式则更加“客观”, 能够更好地规避领导的社会期许性 (social desirability) 所造成的偏差。此外, 还存在少量研究采取同事评估的形式 (Brebels et al., 2011)。未来研究可根据理论模型、研究设计严谨性和合理性等实际情况采用不同的量表和汇报主体。

2. 实验测量

在实验研究中, 除了使用上述量表, 还能根据实验操作结果对领导公平行为进行测量。在实验过程中, 被试会被要求完成一项实验任务, 任务内容与个体的公平行为相关, 但被试事先并不知道该任务的目的, 因此, 被试在任务中的行为决策就反映了他/她公平行为的程度。例如, Brebels 等 (2011) 采用绩效评估任务来测量领导的程序公平行为。他们要求被分配为领导角色的被试完成一项对下属绩效进行评估的任务。在领导进行绩效评估之前, 实验人员会为被试提供每位下属的 6 份与其绩效相关的材料, 以辅助领导进行绩效评估, 然后请被试回答, 在他们对每位下属进行绩效评估时他们愿意选择多少份材料作为参考依据。由于程序公平关注决定结果的方法、机制和过程的公平性, 因此, 被试在评估任务中选择的材料份数越高, 则反映出其程序公平行为程度越高。Qin 等 (2018) 则通过标准最后通牒实验 (standard ultimatum game) (Güth et al., 1982) 来测量被试的分配公平行为。在实验中, 被试被告知需要与

另一名参与者 A 一起完成一项分配筹码的任务。被试与参与者 A 需要分别扮演方案提出者与反应者来共同分配 10 个筹码, 并在分配方案上达成一致。提出者首先向反应者提出一个提议 X (即给反应者分配 X 个筹码), 其次, 这个反应者需要选择接受或拒绝这个提议 X。最后的分配规则是: ①如果反应者选择接受该方案, 那么, 反应者获得 X 个筹码而提出者获得 10-X 个筹码; ②如果反应者选择拒绝, 那么, 反应者和提出者都获得 0 个筹码。由于分配公平行为反映在提出者而不是反应者的角色上, 该研究将所有被试分配至扮演提出者的角色 (尽管他们被告知是被随机分配扮演这两种角色之一), 并要求他们提出自己的分配方案。随后, 根据提出者在分配方案上提出的筹码数 X 来反映被试的分配公平行为程度, X 越大, 分配公平行为程度越高。除了上述根据被试直接的行为决策进行测量以外, 还有研究通过观察分析被试在整个实验任务过程中的表现 (行为、语言等) 来测量其公平行为水平。这一方式较常用于互动公平行为的测量。例如, Korsgaard 等 (1998) 通过对参与者在实验过程中的录音内容进行编码来对互动公平行为进行测量。实验具有情景代入感且能较好地规避社会期许性问题, 可以对量表测量进行补充。但是, 当前采用实验进行测量的研究还较为缺乏, 系统性也存在不足, 更多有效的实验测量方法有待于未来研究进一步探索。

表 1 领导公平行为测量的相关研究

测量方式	测量内容			
	分配公平行为	程序公平行为	互动公平行为	整体公平行为
量表	Scott 等, 2014	Brebels 等, 2011 ⁺ ; Cornelis 等, 2012 ⁺ ; Johnson 等, 2014; Scott 等, 2014; Zhao 等, 2015	Johnson 等, 2014; Scott 等, 2014; Zapata 等, 2013	Qin 等, 2018 [*]

续表

测量方式	测量内容			
	分配公平行为	程序公平行为	互动公平行为	整体公平行为
实验	Qin 等, 2018	Brebels 等, 2011	Korsgaard 等, 1998 [†]	—

注：在量表测量中，*表示该行为由同事评估，*表示该行为为下属评估，其余为领导自我汇报；实验测量中，[†]表示该行为测量由主试编码获得，其余为直接根据行为者行为决策所得。

三、为什么领导做出公平行为：“直接”与“间接”视角的回答

领导做出公平行为受到很多因素的影响，例如下属因素、领导自身因素、组织情境因素等，这些都是“直接”视角探索为什么领导做出公平行为（通常以领导公平行为为因变量），即从正面回答：哪些因素会增加（或减少）领导公平行为。与此同时，最近部分关注领导行为对行为者自身影响的研究也有助于我们理解领导为什么做出公平行为或为什么做出不公平行为。最近研究显示，除了会对下属产生影响以外，领导行为对其自身也存在有意义的影响（Ju et al., 2019; Lanaj et al., 2016; Lin et al., 2016; Qin et al., 2018）。例如，Qin 等（2018）发现苛责管理行为对领导存在一些即时的积极影响，这有助于解释为什么即使对员工有很大的负面影响，苛责管理行为在组织中仍然广泛存在。这些研究反映出对于领导自身而言，采取某些行为（例如，公平/不公平行为）可能存在一些潜在的益处或成本，而这些收益或成本也是领导做出/不做出公平/不公平行为的重要原因。简言之，基于领导公平行为对领导自身

影响这一视角的探索，从侧面回答了为什么领导做出公平/不公平行为这一问题，是理解领导公平行为前因的“间接”视角（通常以领导公平行为为自变量）。基于此，以下我们将从“直接”和“间接”两个视角梳理“为什么领导做出公平/不公平行为”的相关文献（为方便阐述，后续多采用“为什么领导做出公平行为”），其中“直接”视角方面包括下属、领导和情境因素。

（一）“直接”视角：以领导公平行为为因变量的研究

1. 下属方面因素

越来越多的研究发现，在领导—下属互动关系中，下属并不总是被动接收和反映领导行为，下属也会对领导行为产生自下而上的影响（Koopman et al., 2015）。现有领导公平行为文献主要探索了下属特质和下属行为两方面因素对领导公平行为的影响。

在下属特质方面，现有文献发现，下属的魅力（charisma）、可信赖度（trustworthiness）、责任心（conscientiousness）与宜人性（agreeableness）等都会影响领导公平行为。例如，基于行为的趋近—回避观（approach - avoidance perspectives of behavior）（Gray, 1990），Scott 等（2007）发现，下属的魅力能够增加领导对下属的积极情绪，抑制领导对下属的消极情绪，从

而促使领导对该下属采取更多趋近行为,即表现出更多的互动公平行为。再如,下属可信赖度[包含三个维度:仁慈(benevolence)、正直(integrity)和能力(ability)]也会影响领导公平行为,Zhao等(2015)发现,领导感知到下属的仁慈可信赖度与领导程序公平行为呈正相关,而领导感知到的下属正直可信赖度与领导程序公平行为呈负相关。此外,上述关系还受到下属能力可信赖度的调节,下属能力可信赖度较高时,仁慈可信赖度(正直可信赖度)与领导程序公平行为间的正(负)向关系更强。他们还进一步探讨了上述关系的内在机理,并发现,下属仁慈主要通过影响领导与下属维持良好工作关系的期望(基于领导归属需求的需要)影响其程序公平行为,而下属正直则通过影响领导抑制下属破坏性行为的期望(基于领导控制需求的需要)影响其程序公平行为。这也反映出领导采取公平行为的主要动机。Zapata等(2013)从社会交换的视角也发现了类似的结论。他们提出,领导对于仁慈和正直的下属感到有义务给予回馈,同时相信对方会予以相似的反馈,从而做出更多交互公平行为。实证结果表明,下属的仁慈会通过领导感知到的信任和对下属的义务增加领导公平行为;下属的正直通过领导感知到的信任增加领导公平行为。此外,下属责任心和宜人性则会分别通过满足领导对努力的要求和领导的喜好来促使领导做出更多的公平行为(Huang et al., 2017)。归属需要(belongingness needs)反映个体渴望与他人形成和维持积极、持续关系的动机(Fiske, 2004)。根据社会认同理论(social identity theory),Cornelis等(2012)发现,高归属需要的

下属会释放出该下属认为所在团队及其领导具有吸引力的信号。由于人际吸引根植于互惠规则之中,领导也更可能被那些“表现出被领导所吸引的下属”所吸引,从而增强领导采取公平行为的情感动机,促进其公平行为。进一步地,Cornelis等(2013)将领导公平行为聚焦于程序公平行为,也发现了上述类似的关系。尤其是当领导自身的移情关注(empathic concern)较高时,下属的归属需要更能促使领导程序公平行为。此外,Hoogervorst等(2013)也发现,领导更喜欢给具有归属需要的下属更多发言权,即实施更多的程序公平行为。上述研究主要从下属的个人特质方面对领导公平行为的前因进行了探索,虽然作用机制有所不同,但它们都试图从“哪些下属(具备哪些特质的下属)更可能受到领导的公平对待”这一角度来回答领导为何做出公平行为这一问题。

除了下属的特质外,还有少量研究发现,下属一些主动的行为也能自下而上地影响领导公平行为。例如,下属自信行为(assertive behavior)被看作下属的一种交流风格(communication style),即下属自信地陈述自己的立场和观点,以及用非言语行为提醒听众关注自己观点的行为(Hayes, 1991; Rakos, 1986)。下属主动交流能让领导听到下属的意见,并能向领导寻求解释,增加双方的信任,从而有效促进领导互动公平行为(Korsgaard et al., 1998)。相关地,下属助人行为(helping behavior)也能通过提高领导对下属的信任促进领导公平行为(Seppälä et al., 2012)。此外,基于社会交换的视角,已有研究发现,下属逢迎行为(ingratiation)会带来高质量的领导成员交换关系

(leader-member exchange, LMX), 进而增强领导的公平行为; 下属的受欢迎程度则会调节上述关系, 当下属受欢迎程度较高时, 下属逢迎行为对领导公平行为的正向作用消失 (Koopman et al., 2015)。类似地, 遵循人际关系互惠原则, 在面临公平行为决策时, 领导对曾经向自己展示尊重 (showing respect) (Holmvall et al., 2019) 和提供诚实反馈 (providing honest feedback) (Oe et al., 2015) 的下属采取公平行为的可能性更大。上述研究表明, 在领导与下属的互动过程中, 下属并非只是领导行为的接收者和被动反应者; 相反, 下属也可以通过主动地采取某些行为自下而上地影响领导公平行为, 这些研究主要从“下属行为如何主动引发领导公平行为”这一角度来回答领导为何做出公平行为这一问题。

2. 领导方面因素

领导自身也存在驱使其做出公平行为的动机。整合态度的功能理论 (the functional theories of attitudes) (Katz, 1960; Smith et al., 1956) 和公平文献, Qin 等 (2018) 提出领导公平行为的双维度动机理论, 将领导公平行为动机分为功利主义动机 [即功利主义功能 (instrumental motive)] 和价值表达动机 [即价值表达功能 (value-expressive motive)]。具体而言, Qin 等 (2018) 认为, 领导之所以采取公平行为是因为其对公平持正向的态度, 而领导对公平的正向态度主要源于公平服务于价值表达功能和功利主义功能。价值表达功能/动机反映了领导采取公平行为对领导自我表达、自我发展和自我实现的意义, 即领导之所以关注公平是为了传达与之相符的自身核心价值观和自我概念; 而功

利主义功能/动机则反映了领导采取公平行为的自我服务本质, 即领导之所以关注公平是为了最大化奖励而最小化惩罚。这两种对公平态度的功能共同存在于领导身上 (Qin et al., 2018)。基于双维度动机理论, 本小节将从价值表达动机和功利主义动机两个方面分别梳理使领导做出公平行为的自身因素。

价值表达动机表明, 领导坚持公平是为了传达他们的价值观、信念和个人概念。例如, Qin 等 (2018) 发现, 领导对待公平行为态度的价值表达功能会降低领导为自身不公平行为辩护的可能, 从而使领导更可能做出公平行为。Long (2016) 也发现, 领导努力实践道德领导行为的动机驱使其做出公平行为。领导的道德认同 (moral identity) 也会驱使其做出更多程序公平行为, 尤其是当领导具有对于潜在消极结果的强防御聚焦 (prevention focus) 时, 道德目标 (moral goals) 的突出使其做出更多公平行为 (Brebels et al., 2011)。除此之外, 领导的移情关注能使其对下属听到负面消息后的反应更加感同身受, 并将下属归入自己的“社群”内部, 从而促使其在向下属传达负面消息时做出更多的交互公平行为 (Patient & Skarlicki, 2010)。

除了价值表达动机, 功利主义动机也与领导公平行为相关。具体而言, 领导实施公平行为可能是为了激励下属更加努力工作, 或建立积极的上下级关系 (Long, 2016)。例如, 为了在企业并购过程中赢得员工的支持, 并购双方企业中的领导都会做出更多公平行为, 如根据员工的偏好将合适的岗位分配给合适的人等。而当外部经济下滑, 企业的财务绩效变得比员工关系更加重要时, 领导对公平行为的重视也

相应减少 (Monin et al., 2013)。又如, Blader 和 Chen (2012) 发现, 拥有高地位 (status) 对于人们做出分配公平和程序公平行为具有正向作用; 而拥有高权力 (power) 则具有负向作用, 这是因为权力更多地由拥有者自己所占有, 而地位则更多地由情境中的其他人所决定。在拥有高地位时, 人们的地位维持关注 (status-maintenance concern) 使人们关注环境中的其他人, 并做出公平行为来换取他们对自己地位的拥护。而权力则更少地依赖于他人的评价和评判 (Magee & Galinsky, 2008)。高权力意味着对于结果的掌控 (Dépret & Fiske, 1993), 这会提高个体的自我中心关注 (egocentric focus), 使其更多地按照自己的目标和性格行事, 更少地关注社会性和规范性的要求 (Keltner et al., 2003)。这种较高的自我中心关注会促使行为者做出更少的公平行为 (Hoffman, 2000)。此外, 他们还发现, 只有在权力低时, 高地位的人才会做出更多的公平行为 (Blader & Chen, 2012)。

进一步地, 不论是价值表达动机还是功利主义动机, 都是在领导的认知层面驱使其做出公平行为 (Qin et al., 2018)。除此之外, 情感层面的动机也会影响领导公平行为 (Scott et al., 2014)。通过整合认知和情感两方面的动机, Scott 等 (2014) 提出, 领导采取公平行为除了认知动机 [包括获得下属遵从 (effecting compliance)、身份维持 (identity maintenance)、维护组织公平 (establishing fairness)], 还包括情感动机 [包括积极情绪 (positive affect) 和消极情绪 (negative affect)]。从分配公平、程序公平, 到信息公平再到人际公平, 领导面临的情

境因素限制逐渐减弱, 遵守/违反相应公平规则的自由裁量度逐渐增强 (Scott et al., 2009)。对于自由裁量度较低的公平行为, 认知动机有更强的影响, 而对于自由裁量度较高的公平行为, 情感动机则有更大的影响 (Scott et al., 2014)。此外, 还有一些研究从资源的角度理解为什么领导做出/不做出公平/不公平行为。例如, 当领导处于资源耗竭状态 (depletion) 时, 其人际公平行为会减少; 而且由于缺乏足够的资源, 领导会错误地高估自身行为的公平程度, 因而不能认识到其实际公平行为与原本公平行为动机之间的差距。而另外, 高正念 (mindfulness) 水平则能帮助领导倾听下属的意见和建议, 在决策中收集并使用更多无偏见的信息, 并应对可能由公平行为带来的资源耗竭, 从而使领导做出更多程序公平行为 (Schuh et al., 2019) 和人际公平行为 (Reb et al., 2018)。

值得指出的是, Qin 等 (2018) 认为功利主义动机和价值表达动机对领导的公平行为存在交互作用。而已有的公平理论, 包括功利主义模型 (instrumental model) (Thibaut & Walker, 1975; Tyler, 1987)、关系和团体价值模型 (relational and group-value model) (Lind & Tyler, 1988; Tyler & Blader, 2003; Tyler & Lind, 1992)、道义模型 (deontic model) (Folger, 2001; Folger et al., 2005) 等, 都是单独地提出功利主义或价值表达动机的影响。Qin 等 (2018) 的模型则指出这两类基本的公平动机同时存在、交互影响人们的公平行为。如果只检验某一种动机, 或只关注多种动机对公平行为的单独影响 (Scott et al., 2014), 则会忽视动机之间对于彼此效应的影响作用。

3. 情境方面因素

领导公平行为在受到上述下属层面因素和领导自身层面因素影响的同时，还与情境因素联系密切，遗憾的是现有文献探讨领导公平行为情境前因的研究很少。事实上，工作特征、组织氛围、更高层领导的个人特征以及行为等都可能是影响领导公平行为的重要因素。本小节将从工作特征和高层领导行为两个方面分别梳理影响领导公平行为的情境前因。

在工作特征方面，现有研究发现，工作负载和奖励（workload and rewards）是影响领导公平行为的关键情境因素（Sherf et al., 2019）。基于多任务追求框架（multiple-task pursuit framework），Sherf 等（2019）认为，在强工作负载的情况下，领导公平对待下属的任务会经常与其他管理任务竞争，而组织会向领导释放实施公平行为不如其他技术任务重要的信号。此时除非对实施公平行为另有明确奖励，否则，面对较高工作负载（即大量工作和时间压力）的领导会倾向于牺牲公平行为，优先考虑其他技术任务。

此外，由于领导通常被看作组织的代表（Tyler & Lind, 1992），更高层领导的特质和行为被归纳为组织层面的因素。例如，van Houwelingen 等（2017）的研究发现，高层领导程序不公平行为会对中层领导程序不公平行为产生影响，同时，这种影响受到中层领导的关系互依型自我建构（relational-interdependent self-construal）的调节。具体地，当关系互依型自我建构较高时，中层领导更多地嵌入与高层领导的关系中，倾向于与高层领导采取相同的不公平行为；相反，关系互依型自我建构较低时，

中层领导嵌入与高层领导的关系程度不高，更可能采取公平行为来应对高层领导的不公平行为。

（二）“间接”视角：以领导公平行为为自变量的研究

除了前文所述从“直接”视角探究领导为什么做出公平行为（即以领导公平行为为因变量）外，新近研究逐渐开始关注领导公平行为给领导自身带来的影响（即以领导公平行为为自变量），这是揭示领导为什么做出公平行为的“间接”视角，因为领导公平行为对其自身的影响揭示了领导做出公平行为的潜在收益或成本，从而会影响领导后续的公平行为。因此，以领导公平行为为自变量开展的领导公平行为对自身影响的研究间接地解释了领导公平行为决策（是否做出公平行为、是否持续做出公平行为等）的原因，对现实中有效促进领导公平行为有着重要的实践意义。

领导公平行为不仅对下属有着多种显著的积极影响，如提高下属的工作满意度、组织认同、工作绩效和组织公民行为等（Cohen - Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001），还能给领导自身带来一定的收益。例如，Johnson 等（2014）发现，互动公平行为与领导自身的资源恢复密切相关。因为互动公平行为有助于满足行为者社交的需求、增加其积极情绪、帮助其获得支持和喜爱等（Bies, 2001; Masterson et al., 2000），这进一步促进了领导的资源恢复。进一步地，该资源恢复的程度会受到领导个人特质的影响：高外向性的领导资源获取的来源更为丰富多样，其从采取互动公平行为中感受到的资源恢复相对较少；相反地，

高神经质的领导对资源的获取更为敏感,因此领导互动公平行为对其资源恢复的促进作用会更为明显。

领导公平行为对领导自身除了有积极影响外,也存在一些潜在的成本。Patient (2011)提到程序公平可能会给行为者自身带来一定的成本,尤其是当公平性和合理性出现矛盾时。类似的研究证实,公平行为的实施可能会让领导产生心理压力,尤其是当公平行为的实施过程包括需要领导向其下属传递令人不愉快的信息(如惩罚或辞退员工等)时(Margolis & Molinsky, 2008)。Johnson等(2014)发现,相比于操作简单、不确定性较小的互动公平行为,程序公平行为既要求行为者严格遵守规则,还需要根据不同的情境选择不同的程序公平行为,这些严格、复杂的要求会消耗行为者的大量资源(Baumeister et al., 1998; Baumeister et al., 2007);进一步地,他们也探究了程序公平行为对领导自身资源损耗的边界效应,发现领导的个体差异(外向性和神经质)会调节上述关系。具体地,高外向性的领导追求自身感兴趣的目标,有较好的自我调节习惯和技能,因此,相比于低外向性的领导,高外向性领导从实施程序公平行为过程中消耗的资源会更少;相反,高神经质的领导从程序公平行为中感受到的资源损耗会更大。

四、为什么领导做出公平行为： 时间和文化视角的回答

从前文论述中可以看出,以往关于领导公平行为的前因研究都基于两个主要假设(as-

sumption):第一,领导公平行为的整体水平是稳定的,行为变异主要体现在个体间。这一假设体现在,主流研究重点关注不同领导之间所采取公平行为的差异,或是同一领导对不同下属采取公平行为的差异,忽视了领导公平行为在一段时间内的变异(variability)。第二,领导公平行为在文化方面具有普适性。这一假设体现在,主流研究往往将领导公平行为的研究假设建立在一个普适性的情境之下,认为领导公平行为相关的推论放诸四海而皆准,忽视了不同文化情境下领导公平行为的跨文化比较。然而,新近研究开始对上述假设提出挑战。时间和文化维度的引入,有助于丰富领导公平行为的研究。因此,在研究和理解领导公平行为前因时,还需要将上述两个重要但被忽略的视角纳入考虑并进行梳理,即“纵向”的时间视角和“横向”的文化视角。

(一) 时间视角:领导公平行为的动态研究

目前大量研究主要关注领导公平行为的整体水平,即领导公平行为在个体间的差异。近年来,新近研究开始引入时间视角,关注领导公平行为的波动性/一致性(justice variability/consistency),即领导公平行为在一段时间内的个体内差异。具体来说,假设采用Likert五分量表在不同的时间点对两位领导的公平行为分别进行测量,其中,领导A四次测量均为“3”,而领导B则一半测量为“1”,一半测量为“5”。可以看出,尽管在这一段时间内两位领导公平行为的整体水平相同(即均值都为“3”),但领导A的公平行为稳定性明显高于领导B。

现有研究表明,领导行为的波动性/稳定性

对下属具有区别于行为整体水平的独特意义，会对下属产生重要影响（Matta et al., 2017; Matta et al., forthcoming）。例如，Matta 等（2017）发现，在控制了领导公平行为的平均水平后，相比于一直不公平（低波动性），领导时而公平时而不公平地对待下属（高波动性）会带来更大的危害。因为这一波动性会放大工作不确定性对员工的消极作用，即在控制了领导公平行为的平均水平后，当领导公平行为的波动性较大时，工作不确定性通过工作压力影响员工的工作不满意感、情绪衰竭和反生产行为的间接效应更强（Matta et al., 2017）。此外，也有研究指出，领导公平行为的波动性还会对领导公平行为整体水平的积极效应产生影响。具体地，Matta 等（forthcoming）发现，虽然领导公平行为的整体水平会增强下属在团队中的自豪感的判断（judgments of pride in the group），进而提高下属的公民行为，但是领导公平行为的波动性会削弱这一积极作用。也就是说，对员工来说，公平之所以重要是因为它能够降低员工有关团队地位判断（例如，团队自豪感）的不确定性，但公平的波动性则会使员工体验到公平相关的不确定性。因此，当公平本身具有不确定性（即高波动性）时，公平对外部不确定性的控制作用便会被削弱甚至消失（Matta et al., forthcoming）。除了行为的波动性，员工自身过去经历的公平行为轨迹（justice trajectory；即公平行为在过去一段时间内的变化趋势）也会对员工产生影响。基于社会交换的动态视角，Rubenstein 等（2019）认为，由于领导与员工间的互惠过程并非是单次的，以往的公平轨迹会成为员工当下经历的重要参考信息。若员工

以往所经历的公平轨迹是上升的，他们会将这种趋势评估为领导在与他们的交换关系中投入更多资源的信号，这一积极信号会进一步促使员工自身在与领导交换关系中更高的投入意愿，从而导致员工更多的帮助行为、更少的离职行为。此外，以往的公平轨迹还会调节员工当前公平经历对员工行为的影响，因为员工会根据以往公平轨迹变化信息所构建的趋势，将目前所经历的公平水平置于上述相关情境之中，进而决定随后如何在与领导的互惠关系中投入相应的行为。具体来说，当员工以往的公平轨迹是上升的时，当下公平行为水平（包括分配公平与程序公平）与员工帮助行为之间的正向关系越强；与员工离职行为之间的负向关系也越强。

上述研究表明，领导公平行为的时间动态特征（例如，波动性、以往的公平轨迹等）具有重要、独特的作用，即在考虑领导公平行为平均水平后，公平行为动态特性在对下属的知觉、态度、行为等方面存在显著的额外解释力。因此，在关注领导公平行为整体水平的前因时，也需要考虑领导公平行为动态特征的前因。然而，目前直接针对领导公平行为动态特征前因的探索还十分缺乏，仅有 Qin 等（2018）从态度功能视角深入挖掘了影响领导公平行为一致性的影响因素。根据前文论述，Qin 等（2018）认为，领导对公平的正向态度主要源于公平服务于功利主义功能和价值表达功能，这两种对公平态度的功能不仅会影响领导采取公平行为的整体水平，还会影响领导采取公平行为的稳定性。具体地，领导对公平态度的价值表达功能越高，领导公平行为的一致性也越高；当领

导对公平态度的功利主义功能较低时,公平态度的价值表达功能对领导公平行为一致性的积极效应更强(Qin et al., 2018)。上述研究通过引入时间视角表明,我们不再假设领导所采取的公平行为是一成不变的,而是会随着时间的推移发生变化,从而刻画出领导公平行为的动态特征,进一步完善了公平行为前因的相关研究。

(二) 文化视角: 领导公平行为的本土和跨文化研究

很早就有学者提出,应该将文化和价值观作为影响组织公平的重要因素在研究中加以重视(Morris & Leung, 2000)。公平是一个“相对”的概念,处于不同文化中的个体对同一公平措施会有不同的判断标准或为同样的标准分配不同的权重,进而做出不同的公平判断。现有研究也证实,文化相关因素对公平具有重要意义。例如,集体主义和个体主义文化下的个体在公平感知上存在差异(Fong & Shaffer, 2003);集体主义和权力距离与个体的公平敏感性相关(Wheeler, 2002)。总的来说,对公平的跨文化研究已经引起人们一定的重视并有了较多的积累,为我们全面、客观地理解组织公平提供了帮助,但在领导公平行为内涵以及前因方面的文化相关研究还非常缺乏。

回顾相关文献,我们可以发现,部分新近公平行为研究在样本选择时采用收集多国样本进行重复验证的方式来检验研究结论的普适性。例如,Huang等(2017)采用美国和中国样本,证实了下属责任心与宜人性对领导公平行为有普遍的促进作用;Zhao等(2015)通过研究美国和中国样本,发现下属可信赖度与领导公平行为普遍正相关;Cornelis等(2012)采用比利

时和美国样本,发现下属归属需要与领导程序公平行为普遍正相关。虽然部分普适结论得到了实证支持,但领导公平行为的跨文化比较研究以及本土化研究却被忽视。相关领导公平行为研究虽然采用了中国样本进行探索(例如,Huang et al., 2017; Qin et al., 2018; Schuh et al., 2019; Zhao et al., 2015),并认为中西方文化差异可能会对研究结果产生影响,但遗憾的是,它们在理论建构过程中没有明确引入文化因素。因此,中国本土文化对领导做出公平行为的过程是否以及如何存在影响?这些问题还没有得到很好的回答,有待未来研究继续深入探讨。

五、研究总结与未来研究方向

通过对文献的梳理(见图1),我们发现领导公平行为前因研究取得了一些有意义的成果,但仍比较松散,缺乏系统性。具体而言,现有关于领导公平行为的前因研究仍存在以下三个主要不足:第一,现有研究多采取“直接”视角探讨为什么领导做出公平行为这一问题,却极少有研究采取领导公平行为对领导的自身影响这一“间接”视角,领导公平行为前因研究表现出发展不均衡的特点。第二,现有研究大多都将领导公平行为视为静止状态或处于某一均衡水平,缺乏时间动态视角的研究,而实际生活中,领导公平行为是会随时间波动的,并且这一波动性具有区别于公平行为整体水平的独特意义。第三,本土化和跨文化研究十分缺乏,文化背景差异对领导公平行为过程的影响仍未得到足够的关注,少数理论文献也缺乏直

接的实证检验。此外，现有文献在匹配视角、神经科学视角等方面也比较欠缺。因此，本文在梳理现有文献的基础上，提出一些亟待探讨的未来研究方向（尤其是“间接”视角、时间

动态化、跨文化和本土化等方面），旨在为有效促进领导公平行为、减少领导不公平行为（甚至包括促进领导伦理行为、减少领导非伦理行为）提供有价值的启发。

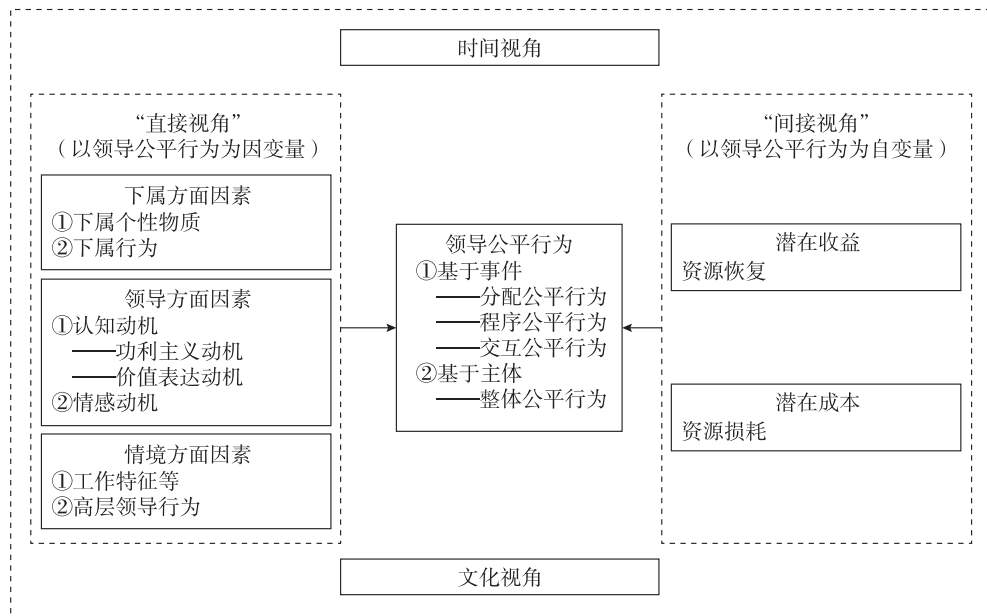


图1 “为什么领导做出公平行为”研究框架

（一）以“间接”视角探究为什么领导做出公平行为

现有领导公平行为前因研究主要关注影响领导公平行为的“直接”前因，但极少有研究聚焦于“间接”视角的探索。探究领导公平行为对其自身的影响是从侧面回答领导为什么做出公平/不公平行为这一问题。其中，领导公平行为对其自身的影响包括领导公平行为对领导自身的潜在收益（例如，有利于资源恢复；Johnson et al., 2014），以及对领导自身的潜在成本（例如，增加资源损耗；Johnson et al., 2014）。目前仅有极少量研究从领导自身资源角度探索了这一问题。因此，对领导为什么做出公平行为这一问题的“间接”视角的回答仍有

很大的探索空间，这有助于进一步丰富领导公平行为的系统研究。例如，研究发现非伦理行为有时能引发个体的积极情绪，这种积极情绪体验间接解释了个体做出非伦理行为的原因（Ruedy et al., 2013）；而不公平行为作为非伦理行为的一种，个体在实施不公平行为之后也很可能会感受到类似的积极情绪，从而刺激更多的不公平行为。类似地，Ju等（2019）发现领导施行苛责管理行为能够短暂地增强领导的权力感，从而有利于提高其管理效能；领导的不公平行为对其自身也可能会有类似的效应。这些研究都启发未来研究可以进一步探究领导公平/不公平行为对领导自身的潜在收益或成本，以从“间接”视角揭示领导公平/不公平行

为出现的原因。进一步地，在考虑领导公平行为对其自身影响时，还可以进一步考虑短期和长期的不同影响的区分。Qin等（2018）发现，苛责管理行为能够提高领导的恢复水平，进而对其工作投入产生间接的积极影响。有趣的是，补充分析表明，这些积极影响是短暂的，因为在更长的一段时间（一周或更长）后，苛责管理行为与领导的恢复水平和工作投入呈负相关。基于此，他们提出资源保存的时间窗模型（time window model of conservation of resource），即一个具体行为是资源产生还是资源消耗不能一概而论，还取决于时间窗。这说明领导行为对其自身的影响效应可能存在时间上的差异，领导公平行为也可能有类似的影响差异。例如，在短期内，程序公平行为似乎是以领导的资源损耗为代价的（Johnson et al., 2014），但在长期中，其可能会给领导带来好处，如增加工作满足感、减少情绪耗竭等（Masterson et al., 2000）。因此，未来研究不仅应扩展“间接”视角下领导公平行为的前因研究，还应关注时间维度在该方向研究中的重要应用。

（二）拓展领导公平行为时间动态特征的探索

现有研究已经发现领导公平行为的动态特征（例如，波动性、趋势等）在公平行为整体水平上的额外解释力，这表明在关注如何提高领导公平行为整体水平的同时，未来研究还应关注领导公平行为的动态特征（例如，如何提高公平行为在时间上的一致性）。然而，目前探讨领导公平行为时间动态特征的前因研究还较为缺乏（仅有：Qin et al., 2018）。未来研究可以考虑从以下方面进行拓展：首先，进一步深

入挖掘影响领导公平行为时间动态特征的前因变量。例如，领导与员工的匹配可能影响领导公平行为的一致性。其次，探索领导公平行为时间动态特征对领导自身的影响。例如，自我知觉理论（self-perception theory）（Bem, 1982）认为，个体会通过观察自己所采取的明显的行为以及行为所发生的环境来推断自己的态度、情绪和内部状态，而这些状态又会进一步影响其后续行为选择。基于此，领导采取公平行为可能会促使其感知到自身更高的道德特征（moral character），增强其道德意识（moral awareness），然而公平行为的一致性则可能会影响领导对自身公平行为的归因，当公平行为的一致性较低时，领导越难将公平行为归因于自身内在因素，便可能更少感知到自身较高的道德特征等。此外，目前对于领导行为动态特征的探索大部分针对行为的波动性/一致性或者趋势，但对于领导公平行为随时间动态变化轨迹中的特殊点，如跳跃点（jump）、极值点（maximum/peak ratings）等关注很少。例如，未来研究可以探讨，尽管公平行为整体水平相同（甚至公平行为的波动性/一致性或者趋势也相同），为什么有的领导在实施公平行为时会出现某次偶发的极值点（例如，极为不公平），而有的不会，以及这些极值点对员工和领导自身的独特影响及其内在机制。

（三）加强本土化和跨文化比较研究

文化和价值观是影响组织公平的重要因素（Fong & Shaffer, 2003; Morris & Leung, 2000; Wheeler, 2002），但领导公平行为内涵以及前因的研究很大程度上忽略了文化因素的作用。一些在西方情境中被忽略的因素，在本土情境中

可能会对领导公平行为产生重大影响。例如，不同社会文化情境中，社会整体的道德体系下所包含的多方面内涵（包括公平）的优先次序是有差异的。西方文化情境优先考虑避免伤害（harm-avoidance）（Campbell & Manning, 2014; Lukianoff & Haidt, 2018），随后才考虑公平以及道德中的其他方面。在这一文化体系下，安全是最受到重视的，如果某些领导公平行为被认为可能会危害到他人情感或心理安全，那么这些行为就可能被抑制。与西方文化不同，我国文化则强调避免冲突（conflict-avoidance），在这一文化体系下，人际和谐、稳定则更会受到重视，那么，如果领导公平行为被认为是破坏了组织中的人际和谐，这些行为则可能会被抑制。此外，中国独特的管理实践与制度（例如，劳动用工“双轨制”）（张志学等，2013）、员工群体（例如，农民工）（秦昕等，2011）等，都涉及公平相关问题，值得进一步的探索。因此，基于中国本土组织管理情境，探索影响领导公平行为的因素，不仅能丰富公平行为的文献，还能对中国情境下的组织管理实践提供更具针对性的参考。

相关地，未来领导公平行为前因研究还可以考虑不同文化情境下的跨文化比较研究，例如，探索文化的紧密—松散（cultural tightness-looseness）等文化特征对领导公平行为形成过程的潜在影响。文化松紧衡量的是一个社会中社会规范强度和对偏差行为的容忍程度（Gelfand et al., 2011）。具体地，在“紧”文化中，社会规范强度高，对偏差行为容忍程度低；在“松”文化中，社会规范强度低，对偏差行为容忍程度高。Gelfand 等（2011）通过采集和

分析 33 个国家和地区的数据，认为文化松紧对理解跨文化现象有着十分重要的作用。例如，文化松紧与社会中个体自由裁量权息息相关。“紧”文化中的个体行为范围有限、个人裁量空间狭小；“松”文化中的个体行为范围广、个人裁量空间大。而自由裁量权对领导公平行为有重要影响（Scott et al., 2009; Scott et al., 2014），据此可以推测，文化松紧可能会通过自由裁量权对领导公平行为产生影响，值得未来进一步的探索。

（四）区分领导公平行为与不公平行为的前因

现有文献通常将公平行为与不公平行为视为彼此的对立面，公平行为的结果也必然与不公平行为的结果相反。在新近文献中，公平与不公平的范畴区分问题逐渐凸显出来（Kiersch et al., 2011）。Colquitt 等（2015）将“公平”定义为“确定的规则被遵守的程度”，这与“不公平”的定义——“确定的规则被违反的程度”——形成了鲜明的对比，他们认为公平与不公平是两个完全独立的概念，对两者的研究不能简单地进行反向推理。Colquitt 等（2015）还通过一系列定性和定量的证据来证明公平行为和不公平行为的不同效果。例如，不公平行为与敌意和反生产行为的情境反应更为相关，而公平行为则与信任、自尊、公民行为等结果更为相关。与 Colquitt 等（2015）的研究相一致，Dulebohn 等（2009）发现个体在对公平和不公平行为进行判断时，大脑的活跃部分是各不相同的，也会产生不同的记忆效应。这些研究说明公平行为与不公平行为并不是一个概念的两端（如低领导公平行为并不总是意

味着高领导不公平行为)。因此,未来研究应注意区分领导公平行为和不公平行为的不同前因,进而更全面、系统地认识领导公平相关行为,进而提高领导公平行为,同时减少领导不公平行为。

(五) 开展基于领导—下属匹配视角的探索

现有研究基本都是从单一主体(例如,下属或领导)视角出发,探讨领导公平行为前因,而忽略了下属和领导的交互与匹配的影响。例如,Qin等(2018)发现,下属个人特质与领导个人特质会共同影响道德型领导行为,下属与领导在个人特质(即道德认同)上越匹配,领导对该下属的负面情感越低,从而越可能对该下属展现出道德型领导行为(Qin et al., 2018)。类似地,对于领导公平行为也存在相似的效应,即领导对某些在特质上更匹配(更一致)的下属可能更加公平。从下属视角出发探讨下属感知到的领导公平行为相关研究为这一推论提供了较强的实证证据。大部分研究都发现,团队各个成员感知到来自同一领导的公平行为程度是有差异的(Colquitt et al., 2013)。因此,仅仅基于领导或者下属,单方面来探讨哪些因素会影响领导在整体上做出更多或更少的公平行为是不够的,引入领导—下属互动双方,探讨为何以及何时领导会对不同下属表现出不同程度的公平行为则显得尤为重要。例如,根据道德排斥理论(moral exclusion theory)(Opatow, 1995),每个个体心里都存在一个公平相关的心理界限,即公平范围(scope of justice),个体会根据公平范围这个心理界限来区分他人是否应该受到公平的对待。当个体认为某个人在公平范围内时,他/她才认为需要应用道德准则来

对待这个人,即这个人应该被公平对待。而公平范围的划分与领导感知到自身与下属之间的差异有关,领导知觉到与下属之间的差异越小(即越匹配),越有可能将该下属视为同类群体,进而越可能将其划分在公平范围以内(Tepper et al., 2011)。因此,根据这一推论,相比于不一致的情况,领导与下属在道德、公平相关特质等方面[例如,道德认同(moral identity)]的一致性越高,领导越可能对该下属采取公平行为。在未来研究中注重从领导—下属匹配的视角对上述问题进行探索,将能够更全面地回答领导为何会对团队中的部分成员做出更多公平行为这一问题。

(六) 结合神经科学研究领导公平行为

神经科学(neuroscience)能帮助研究者更加准确地理解和测量构念,并预测重要的组织现象(Waldman et al., 2019),近年来逐渐被应用于组织行为领域的研究(例如,Balthazard et al., 2012; Hannah et al., 2013)。使用功能性磁共振成像(functional Magnetic Resonance Imaging, fMRI)、定量脑电图(quantitative Electroencephalogram, qEEG)等技术,研究者们可以了解到领导和员工心理背后的过程,并解决以往理论中借助传统方法难以厘清的争议(Ward et al., 2015)。

Waldman等(2019)提出,神经科学和组织公平相结合的研究非常有潜力。通过研究大脑各个区域以及各个区域所形成网络与个体行为之间的对应,我们能从更深一层的角度理解领导公平行为背后的影响机制。例如,Waldman等(2017)发现,大脑中右脑默认网络的协同(right brain coherence in the Default Mode Network, reDMN)可以促使领导倾听下属的需要并判断

道德行为的社会规范（例如，Buckner et al., 2008）、在做出道德判断（moral judgment）时管理自身的情绪（Bar-On et al., 2005），从而提高领导做出道德判断的能力。此外，rcDMN还能帮助领导预见道德决策的结果、提高领导在跨时间和情境下道德行为的一致性（Bowden & Jung-Beeman, 2003），并能降低领导的道德相对主义（relativism）（Forsyth, 1992），因而可以正向预测道德领导行为（Waldman et al., 2017）。而公平行为则是道德领导的特征之一，因此，我们推测，rcDMN也能够帮助领导站在下属的角度思考、预见公平决策的结果，提高领导公平行为及其一致性。

此外，在现有领导公平行为研究中，由于同时研究认知和情感存在困难，同时考虑这两个维度对于公平行为的整合影响的研究还较为缺乏（Colquitt et al., 2013；Waldman et al., 2016）。而通过神经科学的方法，研究者们可以在领导进行公平行为决策时，同时监测领导大脑中与认知和情感相关的网络（例如，默认网络）（Buckner & Vincent, 2007）激活状态，进而更整合、深入地理解影响领导公平行为的认知与情感因素。基于此，应用神经科学方法和理论，研究领导公平行为的影响因素是一个有潜力的未来研究方向。

接受编辑：张玉利、Haiyang Li、井润田

收稿日期：2019年9月25日

接受日期：2019年10月31日

作者简介：

秦昕（E-mail: qinxin@sysu.edu.cn），现任

中山大学管理学院副教授、博士生导师，在北京大学光华管理学院获得博士学位。研究兴趣包括领导、伦理等，尤其是两者交叉领域（即领导的伦理相关行为）。发表文章见于 *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *Personnel Psychology*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Human Relations*, *Journal of Business Ethics* 以及《管理世界》和《心理学报》等期刊。

薛伟（E-mail: xuew7@mail2.sysu.edu.cn），现为中山大学管理学院研究生。研究兴趣包括领导和公平。

陈晨（E-mail: chench28@mail.sysu.edu.cn），现任中山大学管理学院特聘副研究员，在中山大学管理学院获得博士学位。研究兴趣包括领导和（非）伦理行为。发表文章见于 *Journal of Applied Psychology*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 以及《心理学报》等期刊。

刘四维（E-mail: liusw5@mail2.sysu.edu.cn），现为中山大学管理学院研究生。研究兴趣包括行为决策和伦理。

邓惠如（E-mail: denghr8@mail2.sysu.edu.cn），现为中山大学管理学院研究生。研究兴趣包括领导和伦理。发表文章见于《心理学报》等期刊。

参考文献

[1] 段锦云、王重鸣、钟建安：《大五和组织公平感对进谏行为的影响研究》，《心理科学》，2007年第30期。

[2] 李超平、时勘：《分配公平与程序公平对工作

倦怠的影响》，《心理学报》，2003年第35期。

[3] 刘亚、龙立荣、李晔：《组织公平感对组织效果变量的影响》，《管理世界》，2003年第3期。

[4] 苗仁涛、孙健敏、刘军：《基于工作态度的组织支持感与组织公平对组织公民行为的影响研究》，《商业经济与管理》，2012年第9期。

[5] 秦昕、张翠莲、马力、徐敏亚、邓世翔：《从农村到城市：农民工的城市融合影响模型》，《管理世界》，2011年第10期。

[6] 汪新艳、廖建桥：《组织公平感对员工工作绩效的影响机制研究》，《江西社会科学》，2007年第9期。

[7] 张志学、秦昕、张三保：《中国劳动用工“双轨制”改进了企业生产率吗？——来自30省12314家企业的证据》，《管理世界》，2013年第5期。

[8] Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 2: 267-299.

[9] Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Thatcher, R. W., & Hannah, S. T. 2012. Differentiating transformational and non-transformational leaders on the basis of neurological imaging. *The Leadership Quarterly*, 23: 244-258.

[10] Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A. 2005. Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. In J. T. Cacioppo & G. G. Bernston (Eds.), *Key Readings in Social Psychology: Social Neuroscience*. New York, NY: Psychology Press: 223-237.

[11] Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. 1998. Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 1252-1265.

[12] Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. 2007. The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16: 351-355.

[13] Bem, D. J. 1982. Self-perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, NY: Academic Press: 1-62.

[14] Bies, R. 2001. Interactional (in) justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*. Palo Alto, CA: Stanford University Press: 89-118.

[15] Bies, R. J., & Moag, J. F. 1986. Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press, 1: 43-55.

[16] Blader, S. L., & Chen, Y. R. 2012. Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102: 994-1014.

[17] Bowden, E. M., & Jung-Beeman, M. 2003. Aha! Insight experience correlates with solution activation in the right hemisphere. *Psychonomic Bulletin & Review*, 10: 730-737.

[18] Brebels, L., De Cremer, D., Van Dijke, M., & Van Hiel, A. 2011. Fairness as social responsibility: A moral self-regulation account of procedural justice enactment. *British Journal of Management*, 22: S47-S58.

[19] Brebels, L., Sedikides, C., & Van Hiel, A. 2013. Self-focus and procedural fairness: The role of self-rumination and self-reflection. *Social Justice Research*, 26: 151-167.

[20] Buckner, R. L., Andrews-Hanna, J. R., & Schacter, D. L. 2008. The brain's default network: Anatomy, function, and relevance to disease. In A. Kingstone & M. B. Miller (Eds.), *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1124: 1-38.

[21] Buckner, R. L., & Vincent, J. L. 2007. Unrest at rest: Default activity and spontaneous network correlations.

Neuroimage, 37: 1091–1096.

[22] Campbell, B., & Manning, J. 2014. Microaggression and moral cultures. *Comparative Sociology*, 13: 692–726.

[23] Carrillo – De – La – Pena, M. T., & García – Larrea, L. 2007. Right frontal event related EEG coherence (ERCoh) differentiates good from bad performers of the Wisconsin Card Sorting Test (WCST). *Neurophysiologie Clinique/Clinical Neurophysiology*, 37 : 63–75.

[24] Cohen – Charash, Y., & Spector, P. E. 2001. The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 278–321.

[25] Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86: 386–400.

[26] Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. G. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 425–445.

[27] Colquitt, J. A., Long, D. M., Rodell, J. B., & Halvorsen–Ganepola, M. D. 2015. Adding the “in” to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation. *Journal of Applied Psychology*, 100: 278–297.

[28] Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. 2013. Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98: 199–236.

[29] Cornelis, I., Van Hiel, A., & De Cremer, D. 2012. The effect of followers’ belongingness needs on leaders’ procedural fairness enactment: Mediation through inter— 58 —

personal and team attraction. *Journal of Personnel Psychology*, 11: 31–39.

[30] Cornelis, I., Van Hiel, A., De Cremer, D., & Mayer, D. M. 2013. When leaders choose to be fair: Follower belongingness needs and leader empathy influences leaders’ adherence to procedural fairness rules. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49: 605–613.

[31] Dépret, E., & Fiske, S. T. 1993. Social cognition and power: Some cognitive consequences of social structure as a source of control deprivation. In G. Weary, F. Gleicher, & K. L. Marsh (Eds.), *Control Motivation and Social Cognition*. New York, NY: Springer: 176–202.

[32] Dulebohn, J. H., Conlon, D. E., Sarinopoulos, I., Davison, R. B., & McNamara, G. 2009. The biological basis of unfairness: Neuroimaging evidence for the distinctiveness of procedural and distributive justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110: 140–151.

[33] Fiske, S. T. 2004. *Social beings: A Core Motives Approach to Social Psychology*. London, UK: Wiley.

[34] Folger, R. 2001. Fairness as deonance. In S. Gilliland, D. D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice*. Greenwich, CT: Information Age: 3–33.

[35] Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. 2005. What is the relationship between justice and morality? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum: 215–245.

[36] Fong, S., & Shaffer, M. 2003. The dimensionality and determinants of pay satisfaction: A cross-cultural investigation of a group incentive plan. *International Journal of Human Resource Management*, 14: 559–580.

[37] Forsyth, D. R. 1992. Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philoso—

phies. *Journal of Business Ethics*, 11: 461–470.

[38] Gelfand, et al. 2011. Differences between tight and loose cultures: A 33–nation study. *Science*, 332: 1100–1104.

[39] Gray, J. A. 1990. Brain systems that mediate both emotion and cognition. *Cognition and Emotion*, 4: 269–288.

[40] Hannah, S. T., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Jennings, P. L., & Thatcher, R. W. 2013. The psychological and neurological bases of leader self–complexity and effects on adaptive decision–making. *Journal of Applied Psychology*, 98: 393–411.

[41] Hayes, J. 1991. *Interpersonal Skills: Goal-directed Behavior at Work*. London: Harper Collins Academic.

[42] Hoffman, M. L. 2000. *Empathy and Moral Development: Implications for Caring and Justice*. New York, NY: Cambridge University Press.

[43] Holmvall, C. M., Stevens, S., & Chestnut, N. 2019. The impact of subordinate disrespect on leader justice. *Personnel Review*, 48: 2–20.

[44] Hoogervorst, N., De Cremer, D., & Van Dijke, M. 2013. When do leaders grant voice? How leaders’ perceptions of followers’ control and belongingness needs affect the enactment of fair procedures. *Human Relations*, 66: 973–992.

[45] Huang, J. L., Cropanzano, R., Li, A., Shao, P., Zhang, X. A., & Li, Y. 2017. Employee conscientiousness, agreeableness, and supervisor justice rule compliance: A three–study investigation. *Journal of Applied Psychology*, 102: 1564–1589.

[46] Long, C. P. 2016. Mapping the main roads to fairness: Examining the managerial context of fairness promotion. *Journal of Business Ethics*, 137: 757–783.

[47] Lukianoff, G., & Haidt, J. 2018. *The Coddling of the American Mind: How Good Intentions and Bad Ideas are Setting up a Generation for Failure*. New York, NY:

Penguin Press.

[48] Johnson, R. E., & Lord, R. G. 2010. Implicit effects of justice on self–identity. *Journal of Applied Psychology*, 95: 681–695.

[49] Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. 2014. The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, 99: 635–650.

[50] Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., & Chen, C. 2019. Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self–efficacy, and task–oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154: 80–95.

[51] Katz, D. 1960. The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24: 163–204.

[52] Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. 2003. Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110: 265–284.

[53] Kiersch, C. E., Byrne, Z. S., Smith, C. L., & Weidert, J. M. 2011. Understanding organizational justice: Are justice and injustice polar opposites? *In Poster Presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL.

[54] Koopman, J., Matta, F. K., Scott, B. A., & Conlon, D. E. 2015. Ingratiation and popularity as antecedents of justice: A social exchange and social capital perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131: 132–148.

[55] Korsgaard, M. A., Roberson, L., & Rymph, R. D. 1998. What motivates fairness? The role of subordinate assertive behavior on manager’s interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83: 731–744.

[56] Lanaj, K., Johnson, R. E., & Lee, S. M. 2016. Benefits of transformational behaviors for leaders: A daily in–

vestigation of leader behaviors and need fulfillment. *Journal of Applied Psychology*, 101: 237–251.

[57] Leventhal, G. S. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Press: 27–55.

[58] Lin, S. H. J., Ma, J., & Johnson, R. E. 2016. When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, 101: 815–830.

[59] Lind, E. A., & Tyler, T. R. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Plenum.

[60] Magee, J. C., & Galinsky, A. D. 2008. 8 social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals*, 2: 351–398.

[61] Margolis, J. D., & Molinsky, A. 2008. Navigating the bind of necessary evils: Psychological engagement and the production of interpersonally sensitive behavior. *Academy of Management Journal*, 51: 847–872.

[62] Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. 2000. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43: 738–748.

[63] Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. 2017. Is consistently unfair better than sporadically fair? An investigation of justice variability and stress. *Academy of Management Journal*, 60: 743–770.

[64] Matta, F. K., Scott, B. A., Guo, Z., & Matusik, J. G. forthcoming. Exchanging one uncertainty for another: Justice variability negates the benefits of justice. *Journal of Applied Psychology*.

[65] Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., & — 60 —

Kroon, D. 2013. Giving sense to and making sense of justice in postmerger integration. *Academy of Management Journal*, 56: 256–284.

[66] Morris, M., & Leung, K. 2000. Justice for all? Progress in research on cultural variation in the psychology of distributive and procedural justice. *Applied Psychology*, 49: 100–132.

[67] Oe, B., Bashshur, M. R., & Moore, C. 2015. Speaking truth to power: The effect of candid feedback on how individuals with power allocate resources. *Journal of Applied Psychology*, 100: 450–463.

[68] Opatow, S. 1995. Drawing the line: Social categorization, moral exclusion, and the scope of justice. In B. Bunker & J. Rubin (Eds.), *Conflict, Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*. San Francisco: Jossey-Bass: 347–369.

[69] Patient, D. L. 2011. Pitfalls of administering justice in an inconsistent world: Some reflections on the consistency rule. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 1008–1012.

[70] Patient, D. L., & Skarlicki, D. P. 2010. Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36: 555–578.

[71] Qin, X., Huang, M., Hu, Q., Schminke, M., & Ju, D. 2018. Ethical leadership, but toward whom? How moral identity congruence shapes the ethical treatment of employees. *Human Relations*, 71: 1120–1149.

[72] Qin, X., Huang, M., Johnson, R. E., Hu, Q., & Ju, D. 2018. The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal*, 61: 1951–1975.

[73] Qin, X., Ren, R., Zhang, Z., & Johnson, R.

E. 2015. Fairness heuristics and substitutability effects: Inferring the fairness of outcomes, procedures, and interpersonal treatment when employees lack clear information. *Journal of Applied Psychology*, 100: 749–766.

[74] Qin, X., Ren, R., Zhang, Z. X., & Johnson, R. E. 2018. Considering self-interests and symbolism together: How instrumental and value-expressive motives interact to influence supervisors' justice behavior. *Personnel Psychology*, 71: 225–253.

[75] Rakos, R. P. 1986. Asserting and confronting. In O. Hargie (Ed.), *A Handbook of Communication Skills*. London: Croom Helm: 407–440.

[76] Reb, J., Chaturvedi, S., Narayanan, J., & Kudesia, R. S. 2018. Leader mindfulness and employee performance: A sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice, and employee stress. *Journal of Business Ethics*.

[77] Rubenstein, A. L., Allen, D. G., & Bosco, F. A. 2019. What's past (and present) is prologue: Interactions between justice levels and trajectories predicting behavioral reciprocity. *Journal of Management*, 45: 1569–1594.

[78] Ruedy, N. E., Moore, C., Gino, F., & Schweitzer, M. E. 2013. The cheater's high: The unexpected affective benefits of unethical behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105: 531–548.

[79] Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Paddock, E. L. 2009. An actor-focused model of justice rule adherence and violation: The role of managerial motives and discretion. *Journal of Applied Psychology*, 94: 756–769.

[80] Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. 2007. Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1597–1609.

[81] Scott, B., Garza, A., Conlon, D., & Kim, Y. J. 2014. Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of “hot” and “cold” motives and discretion. *Academy of Management Journal*, 57: 1571–1591.

[82] Schuh, S. C., Zheng, M. X., Xin, K. R., & Fernandez, J. A. 2019. The interpersonal benefits of leader mindfulness: A serial mediation model linking leader mindfulness, leader procedural justice enactment, and employee exhaustion and performance. *Journal of Business Ethics*, 156: 1007–1025.

[83] Seppälä, T., Lipponen, J., Pirttilä-Backman, A. M., & Lipsanen, J. 2012. A trust-focused model of leaders' fairness enactment. *Journal of Personnel Psychology*, 11: 20–30.

[84] Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. 2019. Too busy to be fair? The effect of workload and rewards on managers' justice rule adherence. *Academy of Management Journal*, 62: 469–502.

[85] Smith, M. B., Bruner, J. S., & White, R. W. 1956. *Opinions and Personality*. Oxford, England: John Wiley & Sons.

[86] Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. 2011. Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54: 279–294.

[87] Thibaut, J. W., & Walker, L. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

[88] Tyler, T. R. 1987. Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 333–344.

[89] Tyler, T. R., & Blader, S. L. 2003. The group

engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7: 349-361.

[90] Tyler, T. R., & Lind, E. A. 1992. A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25: 115-191.

[91] van Houwelingen, G., van Dijke, M., & De Cremer, D. 2017. Fairness enactment as response to higher level unfairness: The roles of self-construal and spatial distance. *Journal of Management*, 43: 319-347.

[92] Waldman, D. A., Wang, D., & Fenters, V. 2019. The added value of neuroscience methods in organizational research. *Organizational Research Methods*, 22: 223-249.

[93] Waldman, D. A., Wang, D., Hannah, S. T., & Balthazard, P. A. 2017. A neurological and ideological perspective of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 60: 1285-1306.

[94] Ward, M. K., Volk, S., & Becker, W. J. 2015. An overview of organizational neuroscience. In D. A. Wald-

man & P. A. Balthazard (Eds.), *Monographs in Organizational Neuroscience*. Emerald Group Publishing Limited, 7: 17-50.

[95] Wheeler, K. G. 2002. Cultural values in relation to equity sensitivity within and across cultures. *Journal of Managerial Psychology*, 17: 612-627.

[96] Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. 2012. Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8: 97-121.

[97] Zapata, C. P., Olsen, J. E., & Martins, L. L. 2013. Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121: 1-12.

[98] Zhao, G., Chen, Y. R., & Brockner, J. 2015. What influences managers' procedural fairness towards their subordinates? The role of subordinates' trustworthiness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 59: 96-112.