

# 如何修复遭到破坏的信任？

## ——信任修复的研究综述

谢雨馨

重庆大学公共管理学院，重庆

收稿日期：2023年11月23日；录用日期：2024年1月18日；发布日期：2024年1月25日

### 摘要

信任是良好人际关系的基础，然而当今社会个体信任度降低，日常交往中不乏违背信任的事件。违背发生后，如何实现有效的信任修复，避免陷入信任危机，是信任研究领域和应急管理实践的核心议题之一。本文概述了现有文献中信任修复的定义，并总结了信任修复背后的不同机制(即：归因机制、社会平衡机制和结构机制)。然后对信任修复过程进行了回顾，阐述了修复信任的不同阶段。今后研究应重视不同修复机制和修复策略的整合，从更广泛的路径和角度来探索信任修复，尝试结合现场研究和个案研究以提高结果的外部效度，考虑时间因素等对信任修复的影响。

### 关键词

信任修复，信任违背，人际关系

# What to Do after a Breach of Trust?

## —Research Status of Trust Restoration

Yuxin Xie

School of Public Policy and Administration, Chongqing University, Chongqing

Received: Nov. 23<sup>rd</sup>, 2023; accepted: Jan. 18<sup>th</sup>, 2024; published: Jan. 25<sup>th</sup>, 2024

### Abstract

Trust is the foundation of good interpersonal relationships, but in today's society, the trust of individuals is decreasing, and there are many incidents of trust-violating in daily interactions. How to achieve effective trust repair and avoid falling into trust crisis after a breach occurs is one of the core topics in the field of trust research and emergency management practice. This article provides an overview of the definition of trust repair in the existing literature and summarizes the different mechanisms (attribution mechanism, social equilibrium mechanism, and structural mechanism) behind trust repair. The trust repair process is then reviewed to illustrate the different stages of trust repair. Future research should pay attention to the integration of different repair

mechanisms and repair strategies, explore trust repair from a wider range of paths and perspectives, try to combine field studies and case studies to improve the external validity of the results, and consider the impact of time factors on trust repair.

## Keywords

Trust Repair, Trust Betrayal, Relationships

Copyright © 2024 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

人际关系是两个及以上的个人或组织之间的联系，包括情感、认知、行为上的联系以及各方之间的互动。一段积极的关系往往涉及心理和情感的投入，相互的依赖、付出和期望(Molm, 2010)，同时这段关系也存在被破坏的风险，当关系被破坏时，关系双方的状态会被打破，陷入一种不平衡的状态，从而对关系双方某些或所有方面产生负面影响(Lewicki & Bunker, 1996)。

信任影响着人际关系，对人际交往、组织利益和社会和谐都具有积极的作用，是社会关系中不可缺失的一部分，备受各领域研究者的关注(杨雪等, 2021)。信任的定义通常涉及风险和易违背性(陈瀛等, 2020)，当受托人利用与委托人之间的依赖关系，或者没有达到委托人对自己的积极期望时，就会产生信任违背，从而使委托人和受托人双方最初发展的“值得信任”的假设无效，并导致委托人担忧受托人可能对自己造成额外的伤害，给个体、群体和社会带来消极后果(袁博等, 2018)。然而，当代社会中信任违背的现象屡屡发生，失信行为事件急剧增多，如“郭美美事件”、“某打车平台抬价杀熟”等(孙炳海等, 2022)，各种不当行为引发了人们对彼此诚实和能力的质疑。齐亚强、张子馨(2022)利用 2005 年和 2015 年中国综合社会调查(CGSS)数据，对比分析了中国居民人际信任水平和结构的变动情况，发现在考察期内中国居民的人际信任水平总体上略有下降。可见，修复被违背的关系，使其恢复到良好平衡的状态至关重要。

在经济全球化的今天，个人、团队、组织间的交流变得更加密切，信任在其中扮演着越发重要的角色。但是无论是出于能力还是主观意志，信任违背现象时有发生。信任修复不同于一般的信任发展，研究者从不同学科角度出发、基于不同理论关注信任修复的不同侧面，积累了一定研究成果，有关信任修复的研究总体呈增长趋势，但仍很有限。理论和实践的需求在呼唤对信任修复过程、机制和策略有更深刻的理解。本文旨在将信任修复放在更广泛的关系背景下，澄清信任修复的核心概念，梳理已有研究的理论脉络，回顾和整合信任修复研究中的核心问题和最新成果，并提出现阶段研究中存在的问题及未来可能的研究方向，以期对学者开展相关实证研究有所裨益，帮助个人以及群体更充分地了解信任修复机制，从而达到信任修复效果的最大化。

## 2. 信任修复的内涵

基于 Rousseau (1998)等对信任的经典研究，学者们认为信任由两个部分组成：信任信念和信任意图，前者是委托人对受托人未来行为的积极期望；后者代表委托人自己愿意处于易受受托人影响的风险状态(Lockey, 2017)。Lewicki (1998)等人将信任定义为“相信他人行为的积极期望”，将不信任定义为“对他人行为没有自信的消极期望”。在信任关系中，委托人和受托人是最重要的两个参与主体。一旦委托人针对受托人的信任意向或信任信念降低了，就意味着出现了信任违背。由此将信任修复定义为在信任违背

发生后、旨在使委托人的信任信念和意图更加积极的活动；Schweitzer (2006)等研究者的看法与其类似，但在信任修复的内容中加入了信任行为(特别是冒险行为)这一要素；Bottom et al. (2002)的观点稍有不同，他考察信任违背发生后，双方合作行为和积极情感的恢复。信任受认知和情感的共同影响，且信任行为会受到信任方的自我知觉过程的影响，中国学者姚琦(2012)等人提出信任修复包括对负性情感、信任信念和消极行为这三个方面的修复，是对整个信任关系的修复。不同学者对信任修复的内涵有不同的理解(如表 1)。综合学者对信任修复的界定，本研究认为，信任违背是指受委托人表现出与委托人预期不相符的行为，它会破坏信任双方的人际关系，信任修复是指当信任违背发生后，信任违背方采取一些策略来对双方的信任关系进行修复的过程。核心内容是信任(包括信任信念和意图)，但关系中的消极情感(如，对违背方的态度以及违背导致的生气、愤怒和不公平感等)和消极行为(如，不合作等)都会影响信任修复效果。

**Table 1.** The connotation of trust repair

**表 1.** 信任修复的内涵

信任修复内涵	代表性文献
“在信任违背发生后、旨在使委托人的信任信念和意图更加积极的活动。”	Lewicki et al. (1998); Kim, Ferrin, Cooper, and Dirks (2004)
“受委托人采取积极行动修复信任，恢复委托人甘愿承担受委托人行为影响的意愿。”	Bansal and Zahedi (2015); Kramer and Lewicki (2010)
“试图在信任违背后改善委托人信念和意图，并恢复破裂的关系。”	Rosa Pulga, Basso, Viacava, Pacheco, Ladeira, and Dalla Corte (2019)
“在被认为发生了犯罪(即不值得信赖的行为)的情况下，试图增加信任。”	Dirks, Kim, Ferrin, and Cooper, (2011)
“在感知到的违背行为后恢复信任的努力”	Frawley and Harrison (2016)
“违反规定后使信任更加积极的过程。它由两个基本阶段组成：协调的意愿和继续合作的意愿。”	Yu, Yang, and Jing (2017)
“聚焦于能力、善心和真诚三个方面，采取合适的方法，积极提升信任方的信任态度。”	Nakayach and Watabe (2005)
“有效的信任修复应关注整个关系的修复，包括信任、消极情感和消极行为三方面的内容。”	姚琦，乐国安，赖凯声，张涔和薛婷(2012)

### 3. 影响信任修复的理论机制

现有研究大多集中探讨和检验信任修复过程中的人际修复机制，修复行为、策略和有效性，在组织层面也有相关探索。以 Dirsk 等人(2009)等人为代表的学者总结归类了三种主要的修复理论机制：归因机制、社会平衡机制和结构机制(见表 2)。

**Table 2.** The mechanisms of trust repair

**表 2.** 信任修复的机制

理论机制	假设	目的
归因机制	受委托人的责任程度和违背性质决定了受委托人在与委托人关系中的可信度	受委托人：将越界的责任归咎于外部来源或其他因素 委托人：找到受委托人违背的真正来源
社会平衡机制	违规行为是对委托人和受委托人作为其社会网络中嵌入的成员所共享的规范假设的违背	在信任双方之间的关系中重建恢复社会秩序
结构机制	个人是效用最大化者，并由自身利益和盈利能力所驱动	改变环境，使受委托人未来不再产生违背行为

### 3.1. 归因机制

归因机制(attributional mechanism)侧重于塑造委托人的认知评估以修复信任(Gillespie et al., 2021)。该机制假设受委托人应该承担的责任程度大小和违背的性质决定了受委托人在与委托人关系中的可信度。信任违背发生后, 委托人“被激励去寻找信任违背发生的原因, 并对信任违背事件进行归因。”责任归因基于受害者的先验信念、从环境中收到的信息以及受委托人在该情况下的预期行为和态度。产生信任违背行为的内外性、稳定性和可控性会影响受委托人应该承担的责任程度和违背性质, 这又会影响到委托人对受委托人的未来期望(Weiner, 1985)。情感和期望是行动的主要决定因素, 内部的、稳定的和可控的违背原因降低了给予宽恕和关系得到调和的可能性。因此, 该机制认为深入理解委托人所能接受的违背行为, 以降低委托人感知到的受委托人的责任, 或者感知到违背原因的可控性和稳定性, 信任就能得到修复。

### 3.2. 社会平衡机制

社会平衡机制(social-equilibrium mechanism)关注在修复信任关系中成员之间的社会相互作用, 可以用来解释信任修复如何影响关系中的人际或社会方面(姚琦等, 2012)。它基于 Goffman (1982)提出的互动仪式模型(interaction ritual): 违背是委托人和受委托人作为嵌入社会网络成员所共享的规范假设的违背。这些违背行为会破坏关系中的社会秩序, 故在信任被违背后需要重新考虑社会规范秩序, 并执行具有象征性和代表性的修复行为, 以重建关系的社会秩序。因此, 社会平衡机制的主要目的是在信任双方的关系中重建社会秩序。

根据社会平衡机制, 个体被约束在关系和文化的社会网络中, 这种社会网络结构促进了互惠交易, 其中“行为者可能会在不知道他人是否、何时或在何种程度上会得到回报的情况下发起交流合作行为”(Molm, 1994)。然而, 由于人们有意或无意地打破规范, 产生了信任违背。违背行为会导致关系的社会平衡中的“仪式不平衡”, 并破坏双方之间的人际关系系统(Lewicki & Bunker, 1996)。根据社会交换理论, 这会导致负面情绪, 负面情绪一旦被激活, 就可能成为后续思想和行动的驱动力, 并终止双方的后续合作, 直到规范和平衡恢复。受委托人承担适当后果是社会平衡恢复过程的重要组成部分。因此, 当修复性行为重申了关系中信任的社会规范, 并重新建立了违背前的社会秩序时, 就发生了信任的修复, 这一恢复过程可以由委托人、受委托人或第三方发起。

### 3.3. 结构机制

结构机制(structural mechanism)更强调信任违背和修复所涉及的情景因素, 违背后建立的正式结构和制度等在修复关系中起重要作用。假设个人是效用最大化者, 由自我和盈利能力驱动(Dirks et al., 2009)。研究结构机制的学者认为, 信任的违背会降低委托人对受委托人的积极期望或增加受委托人的消极期望, 换句话说, 会对信任信念产生负面影响。它减少了合作, 增加了短期交易行为被取代的可能性。当正式或非正式的结构、程序和社会规范发生改变, 从而减少负面预期或增加对未来行为的积极预期时, 就会修复这种违背(Gillespie & Dietz, 2009)。也就是说, 如果设置了外部条件来促进可信行为或减少不可信行为产生的机率, 信任就可以得到修复。例如, 通过在信任关系中加入控制机制(如详细的法律合同)来修复信任。这些控制机制将“可能存在的相关问题”最小化, 明确定义了预期和可接受的行为, 约束双方诚信履行其商定的责任, 并根据绩效扩大奖励或惩罚(Cardinal et al., 2017)。从而减少了委托人和受委托人的心理、时间和金钱上的风险, 确保了委托人的权利受到保护, 并得到公平对待。有助于重建双方关系的可靠程度, 提高重新合作的可能性。受委托人自己也可以促进结构变化, 如进行自我惩罚, 除此之外, 也可促进结构和文化的改革。因此, 结构性机制的主要目的是以结构性、程序性和规范改革的形式影响



外部力量，以创造一个环境，促进可信的行为和谴责不可信的行为。

## 4. 信任修复的过程

许多学者讨论了信任违背后的修复过程。Pfarrer 等人提供了一个信任违背后信任修复的阶段模型，包括发现、解释、忏悔和恢复。Gillespie 和 Dietz 在组织层面提出了信任修复的四阶段模型。他们将信任修复过程分为即时反应、诊断、干预和评估。在这两种模型中，修复过程的第一阶段都涉及到委托人的违法行为和受委托人的初始反应。第二阶段是更彻底的逻辑探究，由当事人分析信任违背是谁负责、为什么会发生、基于受委托人的个人特质，预计在未来可能发生什么。第三阶段是受委托人试图弥补与委托人的损失。Gillespie 和 Dietz 认为，干预可以被广泛地置于可信度证明之下，重点是增加积极的信任信念，以及对不信任的监管，以减少消极的信任信念(Gillespie & Dietz, 2009)。最后在第四阶段，受委托人分析来自委托人的外显和内隐线索，以了解在关系中恢复的信任量，这可能会激励受委托人继续积极的修复行动，以完成修复过程。另一方面，委托人通过这一阶段的后续行为的信息不断更新受委托人的可信性。持续的积极行动会使委托人的信任信念和意图逐步修复，直到信任得到完全修复。

Lewicki 和 Bunker (1996)也详细阐述了个人层面的信任修复过程。他们没有遵循明确的多阶段方法，而是解释了信任修复过程中初始步骤、后续步骤，以及修复步骤可以采取的多个方法。具体来说，初始步骤包含四个阶段，从受委托人承认发生了违反行为开始，为修复信任的可能性奠定了基础。此后，受委托人试图确定并向委托人坦白违背行为。在个人层面上，受委托人往往能很容易地确定原因。在这一步骤之后，受委托人承认该事件是对信任的违背，并且他们愿意承担责任。在初始阶段，委托人负责承担自己的责任和明晰受委托人的意图。因此，初始步骤主要集中在寻找关于违背的定位点、控制点和稳定性和清晰度上，在本质上主要是归因。在后续步骤中，受委托人试图使用适当的修复策略来恢复该关系。委托人可以根据他们对违背行为的归因，以及受委托人为恢复信任关系所采取的努力和真诚性，推动关系恢复。委托人可能不原谅受委托人，认为该关系是不可修复的。同时委托人也可以提出适当要求作为条件来原谅受委托人，恢复关系。只有在能够协商满足需求的情况下，信任修复工作才会进一步进行。信任最有可能修复的情况是委托人提出合理的要求，受委托人履行要求行为。这些行为的赔偿不仅证明受委托人是真诚的，正致力于修复信任关系，也为受委托人提供了一个机会消除内疚或悔恨，从而避免尴尬的关系。

尽管修复过程在分析水平和修复内容方面是不同的，但在这些修复过程中也有一定的共性。具体来说，修复过程的初始阶段由归因机制主导，后续阶段主要涉及社会平衡和结构机制，尽管归因机制继续发挥重要的间接作用，不同的机制在完全修复信任方面发挥着互补的作用(Dirks et al., 2009)。但在研究互补性方面，信任修复的定量研究主要集中在在信任修复上结合多个策略与单一策略或无策略的有效性(DiFonzo et al., 2020)。

## 5. 信任修复未来研究方向

### 5.1. 时间因素对信任修复的影响

被动和主动时间对信任修复的影响值得在未来研究中获得更多关注。一些研究表明，缺乏修复行为也就是被动时间长可以发挥积极的作用，随着时间流逝，违背造成的痛苦会减轻，使委托人更容易原谅(McCullough et al., 2003)。另一方面，研究也表明，无论决策是否正确，委托人的延迟决策都会使决策被认为在一定程序上不公平，导致更严重的损害，因为个人非常厌恶延迟尤其是当他们导致了负面结果时(Blount & Janicik, 2001)。Gillespie 和 Dietz (2009)认为尽管快速的调查或过早诊断可能会对组织可信度产生负面影响，但越界后及时的初始修复干预会对组织可信度产生积极影响。此外，对归因机制的研究表

明, 随着时间的推移, 个体会将归因转移到内部特征上(Moore et al., 1979)。由于被动时间对信任修复影响的研究仍处于起步阶段, 未来的研究应继续探索其在信任修复过程中的作用, 以及相关的调节因素。

另一方面, 受委托人如果延迟采取修复措施的时间, 可能会导致委托人的耐心耗尽, 增加焦虑。归因理论学者的研究表明, 提供因果关系信息的情境因素的强度随着时间的推移而增加。因此, 修复行动的延迟可能导致委托人的注意力转向第三方信息, 这些信息往往更消极, 降低了信任修复的可能性。在极端情况下, 异常快速的修复行动也不可取, 因为它们可能会使委托人对修复行动的诚意产生怀疑, 这将对信任修复产生负面影响。以上研究表明主动采取行动时间与信任修复之间可能存在曲线关系。从受委托人的角度来看, 委托人花费过多的时间修复信任可能会降低受委托人修复信任的预期, 进而降低受委托人继续努力修复信任的动机(Leunissen et al., 2012)。由于信任修复是一条双向的曲线(Kim et al., 2009), 采取修复行为的时间将降低进行信任修复的可能性。未来的研究应从委托人和受委托人的角度来研究时间在信任修复中的作用, 并探索是什么决定了修复过程中活动时间的正确平衡。

## 5.2. 信任修复研究的测量问题和实证方法

回顾信任修复学者用于定量研究的研究设计, 现有研究为了得到修复策略与修复效果之间的因果关系, 多采取以情景模拟和投资游戏为主要实验范式的实验室实验。在实验设计中, 特别强调了了解重复测量设计在文献中的使用程度。因为拥有信任水平的信息至少有三个时间点: 违背之前(基线), 违背之后和使用修复策略(干预)后, 以得出结论, 研究是否以及发生了多少信任修复。由于信任修复很难提取出一个精确的数字, 无法准确预测委托人在修复过程中信任水平的变化, 信任修复在基线和违背后信任水平、违背后和干预后信任水平的差异存在统计差异, 缺乏任何一个条件都将使信任修复过程不完整或收集的信息与信任修复无关。因此, 如果没有基线信任水平和信任违背后, 信任水平经历低谷, 然后再次上升的证据, 关于信任修复的结论是不可能得出的。

在具体实证中, 对于投资博弈游戏, 现有研究被试多选取相互陌生的在校大学生, 大学生群体具有一定的特殊性, 研究结果的外部效度值得研究。而且这种短期、即时形成的交换关系也可能会影响研究结果的推广性。情景模拟法使用生动的视频文字资料, 引导被试进入角色, 从而模拟信任场景。被试的情景参与度是影响实验操作有效性的重要因素, 情景模拟难以消除假想情景和真实情景之间的差异, 实验结果的效度难以得到充分保证。因此, 今后研究需要尝试多种方法交互检验研究假设的有效性, 例如, 现场研究、案例研究。针对特定的信任违背场景、事件、人物关系, 更深入地分析信任修复的动态过程, 了解受委托人的修复策略及委托人的相应反应, 解决外部效度问题, 从而有效分析因果关系。

## 5.3. 探索复合过程研究信任修复

以往实证研究表明使用不同的策略是修复机制的一部分, 可以成功地增加修复后双方关系中的信任程度(Bachmann et al., 2015; Gillespie et al., 2014), 但每项研究仅关注单一或几种具体策略, 缺乏有力的理论框架整合已有研究成果, 以解释各种策略间的联系以及每种策略发挥作用的条件和影响因素。学者们提出单一策略往往无法实现完全的信任修复, 需要利用多种不同机制的策略(Bachmann et al., 2015; Gillespie et al., 2014), 未来的研究应该探索不同策略的组合, 以帮助有效地执行这些修复策略, 促进信任的完全修复。

有相当多的研究表明, 信任修复是一个过程, 研究使用多种机制来实现信任的完全修复是一个重要的研究点。鉴于有三种不同的机制研究信任修复, 且每种机制都遵循一个独特的视角, 集中于修复过程的一个独特方面(Bachmann et al., 2015), 可以通过了解使用这些机制来使信任被修复(Dirks et al., 2009)。当前归因机制仍然占据主导地位, 另两种理论机制指导下的实证研究较少。如何在现有理论上建

立整合模型,对信任修复的机制做更全面和深入的理解,将是未来该领域研究面临的首要问题。

## 6. 总结

信任广泛存在于社会交往活动中,是社会关系建立、维持和发展的重要基石。本文通过归纳总结当前的研究,系统论述了信任修复的定义,背后的机制,阐述了修复信任的过程。信任修复始终是一个还需要不断探索的认知领域,今后研究应重视不同修复机制和修复策略的整合,尝试结合现场研究和个案研究,并考虑时间因素等对信任修复的影响,从更广泛的路径和角度来探索信任修复。

## 参考文献

- 陈瀛,徐敏霞,汪新建(2020).信任的认知神经网络模型.《心理科学进展》,28(5),800-809.
- 齐亚强,张子馨(2022).转型社会中的人际信任及其变迁.《社会学评论》,10(2),124-144.
- 孙炳海,王雅楠,肖威龙,范丽婷(2022).哪种道歉更易被原谅:不同道歉类型对信任修复的影响.《心理科学》,45(2),454-461. <https://doi.org/10.16719/j.cnki.1671-6981.20220225>
- 杨雪,郑磊,胡小玄,王益文(2021).承诺水平对信任与否的影响——被预期中介作用.《心理科学》,44(2),355-361. <https://doi.org/10.16719/j.cnki.1671-6981.20210214>
- 姚琦,乐国安,赖凯声,张涔,薛婷(2012).信任修复:研究现状及挑战.《心理科学进展》,20(6),902-909.
- 袁博,孙向超,游冉,刘福会,李伟强(2018).情绪对信任的影响:来自元分析的证据.《心理与行为研究》,16(5),632-643.
- Bachmann, R., Gillespie, N., & Priem, R. (2015). Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework. *Organization Studies*, 36, 1123-1142. <https://doi.org/10.1177/0170840615599334>
- Bansal, G., & Zahedi, F. M. (2015). Trust Violation and Repair: The Information Privacy Perspective. *Decision Support Systems*, 71, 62-77. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2015.01.009>
- Blount, S., & Janicik, G. A. (2001). When Plans Change: Examining How People Evaluate Timing Changes in Work Organizations. *Academy of Management Review*, 26, 566-585. <https://doi.org/10.2307/3560242>
- Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S. E., & Murnighan, J. K. (2002). When Talk Is Not Cheap: Substantive Penance and Expressions of Intent in Rebuilding Cooperation. *Organization Science*, 13, 497-513. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.497.7816>
- Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An Aspirational View of Organizational Control Research: Re-Invigorating Empirical Work to Better Meet the Challenges of 21st Century Organizations. *Academy of Management Annals*, 11, 559-592. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0086>
- DiFonzo, N., Alongi, A., & Wiele, P. (2020). Apology, Restitution, and Forgiveness after Psychological Contract Breach. *Journal of Business Ethics*, 161, 53-69. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3984-1>
- Dirks, K. T., Kim, P. H., Ferrin, D. L., & Cooper, C. D. (2011). Understanding the Effects of Substantive Responses on Trust following a Transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 87-103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.10.003>
- Dirks, K. T., Lewicki, R. J., & Zaheer, A. (2009). Repairing Relationships within and between Organizations: Building a Conceptual Foundation. *Academy of Management Review*, 34, 68-84. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713285>
- Frawley, S., & Harrison, J. A. (2016). A Social Role Perspective on Trust Repair. *Journal of Management Development*, 35, 1045-1055. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2015-0149>
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust Repair after an Organization-Level Failure. *Academy of Management Review*, 34, 127-145. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713319>
- Gillespie, N., Dietz, G., & Lockey, S. (2014). Organizational Reintegration and Trust Repair after an Integrity Violation: A Case Study. *Business Ethics Quarterly*, 24, 371-410. <https://doi.org/10.5840/beq2014437>
- Gillespie, N., Lockey, S., Hornsey, M., & Okimoto, T. (2021). Trust Repair: A Multilevel Framework. In N. Gillespie, S. Lockey, M. Hornsey, & T. Okimoto (Eds.), *Understanding Trust in Organizations: A Multilevel Perspective* (pp 143-176). Routledge.
- Goffman, E. (1982). *Interaction Ritual—Essays on Face-to-Face Behavior*. Pantheon.
- Kim, P. H., Dirks, K. T., & Cooper, C. D. (2009). The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization. *Academy of Management Review*, 34, 401-422. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40631887>
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology

- versus Denial for Repairing Competence- versus Integrity-Based Trust Violations. *The Journal of Applied Psychology*, 89, 104-118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.104>
- Kramer, R., & Lewicki, R. (2010). Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits. *The Academy of Management Annals*, 4, 245-277. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.487403>
- Leunissen, J. M., Cremer, D. D., & Reinders Folmer, C. P. (2012). An Instrumental Perspective on Apologizing in Bargaining: The Importance of Forgiveness to Apologize. *Journal of Economic Psychology*, 33, 215-222. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.10.004>
- Lewicki, R., & Bunker, B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Working Relations. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (114-139). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n7>
- Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*, 23, 438-458. <https://doi.org/10.2307/259288>
- Lockey, S. (2017). *The Role of Emotions and Individual Differences in the Trust Repair Process*. Master's Thesis, Durham University. <http://etheses.dur.ac.uk/12039/>
- McCullough, M. E., Fincham, F. D., & Tsang, J. A. (2003). Forgiveness, Forbearance, and Time: The Temporal Unfolding of Transgression-Related Interpersonal Motivations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 540-557. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.540>
- Molm, L. D. (1994). Dependence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange. *Social Psychology Quarterly*, 57, 163-176. <https://doi.org/10.2307/2786874>
- Molm, L. D. (2010). The Structure of Reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 73, 119-131. <https://doi.org/10.1177/0190272510369079>
- Moore, B. S., Sherrod, D. R., Liu, T. J., & Underwood, B. (1979). The Dispositional Shift in Attribution over Time. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 553-569. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(79\)90051-9](https://doi.org/10.1016/0022-1031(79)90051-9)
- Nakayachi, K., & Watabe, M. (2005). Restoring Trustworthiness after Adverse Events: The Signaling Effects of Voluntary "Hostage Posting" on Trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.02.001>
- Rosa Pulga, A. A., Basso, K., Viacava, K. R., Pacheco, N. A., Ladeira, W. J., & Dalla Corte, V. F. (2019). The Link between Social Interactions and Trust Recovery in Customer-Business Relationships. *Journal of Consumer Behaviour*, 18, 496-504. <https://doi.org/10.1002/cb.1788>
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Schweitzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006). Promises and Lies: Restoring Violated Trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.05.005>
- Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548>
- Yu, Y., Yang, Y., & Jing, F. (2017). The Role of the Third Party in Trust Repair Process. *Journal of Business Research*, 78, 233-241. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.015>