

组织内信任的维持与修复*

陈 阅^{1,2} 时 勘^{1,3} 罗东霞³

(¹中国科学院心理研究所, 北京 100101)

(²中国科学院研究生院, 北京 100080) (³中国科学院研究生院管理学院, 北京 100080)

摘 要 组织内信任可以促进组织成员间的沟通, 增强组织凝聚力, 提高工作效率; 而信任违背与不信任则会给组织造成巨大的经济、情感和社会成本消耗。因此, 信任破坏后的修复就变得十分重要, 也逐渐得到国内外研究者的重视。组织内信任是一个多水平的结构, 它的建立与维护受到个体、人际、组织等不同水平的多种变量的影响。信任违背后的修复策略有很多种, 这些策略的有效性因情境的不同而有所差异。明确组织内信任的概念, 完善研究工具以及进一步探讨更多影响信任修复效果的相关因素是未来的研究趋向。

关键词 信任; 组织内信任; 信任修复; 归因

分类号 B849:C93

信任作为一个科学研究的对象, 始于欧洲。信任的英文“trust”源自于德文“trost”, 意思是高枕无忧, 最初用于描述对他人能力和个性的评价。在西方古典社会学中, 最早对信任问题做出专门论述的是德国社会学家齐美尔(Simmel), 此后, 不同研究者从不同角度对信任进行了研究和阐述, 并将其视作影响组织内部关系的重要因素(Dirks & Ferrin, 2001, 2002; Mayer & Gavin, 2005)。

1 组织内信任

信任对个人、团队和组织都有积极影响(Dirks et al., 2002)。信任有利于个体身心健康(简佳, 唐茂芹, 彭燕, 2007), 是建立和维持亲密、合作的关系的前提(Davis, Schoorman, Mayer, & Tan, 2000), 信任还可以改善员工工作态度, 增强组织承诺, 提高组织绩效(Dirks et al., 2001), 减少组织内的冲突, 增加员工的组织公民行为(Wong, Ngo, & Wong, 2006)。信任是组织中的基本问题之一, 缺乏信任的企业是低效率、高成本, 难以在激烈竞争中脱颖而出的。现代组织面临着持续变化的外部环境, 不断降低成本的需求, 日益扁平

化的组织结构, 以及多元化的发展等挑战, 这使得维持组织的信任水平越来越困难, 却也越来越重要。

尽管许多社会学家为定义组织内信任这一概念进行了大量的工作(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995), 但是目前仍旧没有一个学术界普遍接受的定义。Mayer 等人(1995)把组织内信任定义为: 基于组织内部成员之间互动后对彼此的认知和了解, 一方期望另一方会执行对自身有重要意义的某种行动, 而无须用监控等方式控制对方的行为, 并愿意接受对方行动可能带来的伤害。郑伯壘(1999)强调了组织内高层管理者对组织信任的重要作用, 提出组织内信任是员工对最高行政主管以及高级管理者的信任。另一些研究者(Spector & Jones, 2004)则把组织内信任划分为向下信任和向上信任两种类型, 并认为这两种信任的构成要素是不完全相同的。以上这些定义都将组织内信任视为组织中的人际间信任(interpersonal trust), 包括组织成员对上级、上级对下级以及同事之间的信任关系。不过, Nyhan 和 Marlowe (1997)认为, 组织成员之间的信任仅仅是组织内信任的一个层面而已, 组织内信任还有更丰富的内涵。Elangovan 和 Shapiro 在 1998 年提出, 组织内信任是指员工对组织重视员工贡献与关心员工福利程度的整体信任。Costigan, Ilter 和 Berman (1998)提出, 一方面组织内信任可

收稿日期: 2009-09-17

* 国家自然科学基金委员会重大项目《非常规突发事件的应急管理》培育项目(项目资助号: 90924007)。

通讯作者: 时勘, E-mail: shik@psych.ac.cn

分为垂直信任和水平信任两种,另一方面,信任又可以被划分为关系信任和系统信任,同时他们还指出信任具有认知和情感两种属性。他们将组织信任的主体概括为组织的制度、高层管理者、监督者和同事,从而提出了一个完整的组织内信任架构图。这样一来,组织内信任就从单纯的人际间信任扩展到非人际信任的系统信任(organization/system trust)。虽然组织内信任的定义还有待进一步明确,但是学者们普遍都认可组织内信任是一种具有多水平且处于动态变化中的结构。

2 组织内信任的建立与维持

组织内信任受到很多不同来源、不同层次的因素的影响,领导风格与管理实践、组织文化与氛围、战略决策、组织结构、政策与流程、外部政策和公众名誉等都会在不同程度上影响组织内信任水平(Gillespie & Dietz, 2009)。当一种信任因素受到破坏时,失信方在其他信任维度的评价也会受到负面的影响(Dirks, Kim, Cooper, & Ferrin, 2005; Kim, Ferrin, Cooper, & Dirks, 2004)。研究发现,组织内的信任违背(trust violation)与不信任,信任关系破裂后的报复行为,都会给组织造成巨大的经济、情感和社会成本(Aquino, Tripp, & Bies, 2006)。因此,在组织的管理实践中需要从多方面着手以建立与维持组织内信任。影响组织内信任的因素从其来源可以被分为三个层级:个人因素,人际因素以及组织因素,每种类型的影响因素对组织内信任有着不尽相同的意义。

2.1 个人因素

过往经验会影响人们的信任行为。每个人的成长背景和社会经历不同,因而在信任他人的一般倾向性上存在着个体差异。研究表明,人际交往中的互惠合作行为能够促进双方的信任(McNamara, Stephens, Dall, & Houston, 2009)。因此,组织应鼓励成员间的合作,并为他们创造能体验到相互合作的条件。此外,个体当时的心境也会影响其对他人的信任倾向(Dunn & Schweitzer, 2005),在情感依恋(emotional attachments)影响下信任者可能更愿意承担信任他人所面临的风险(Weber, Malhotra, & Murnighan, 2005)。

2.2 人际因素

日常生活中,人们会通过对方所属组织或群

体的社会范畴,来推断其是否值得信任。与之相似,在组织中,即使缺乏对被信任者个人信息的了解,人们也会根据他所处的职位,与之建立某种程度的信任(Yuki, Maddux, Brewer, & Takemura, 2005)。除了职位所代表的正式身份,组织中常常还会存在一些非正式群体,这些群体的存在,使得组织成员在正式身份之外又多了一些其他非正式的身份。在这些自发形成的小群体中,人们可能会因为较多的接触与交流而增加相互间的信任度(Stolle, Soroka, & Johnston, 2008),但个体在小群体中时间越长,与群体内成员关系越密切,就会越信任群体内成员,而越难以信任群体外的其他人(Ruffle & Sosis, 2006)。所以,组织中要避免形成稳固的非正式群体,对于非正式群体成员的排外行为也要适当加以控制。

组织中领导的行为及其对下属的信任水平不仅会影响组织成员的行为与绩效(韦慧民, 龙立荣, 2009),还会影响他们对领导甚至是对组织的信任水平(Dirks et al., 2002)。研究发现领导可以从行为一致性、诚信、充分授权、开放性交流、关怀员工这五个方面调整自己的行为以赢得下属更多的信任(Korsgaard, Brodt, & Whitener, 2002)。变革型领导(Dirks et al., 2002)、公仆型领导(servant leadership)(Joseph & Winston, 2005)都与员工的信任有较高的正相关。

2.3 组织因素

组织的规章制度是替代个人信息和交往经验的一个重要信息来源。组织结构(Ambrose & Schminke, 2003)、组织制度和组织政策的实施过程(Korsgaard et al., 2002)都会影响组织内的信任水平。除了明确的规章制度之外,组织文化也是重要的影响因素。制度信任不是一种明确的契约,而是组织成员对制度或规则所达成的共识,依赖于成员对制度和规则认同与内化的程度。组织文化正是这样一种以价值观为基础,包括了信念理想、最高目标、行为规范和传统风气等内容的复合体(Hofstede, Neujen, Ohayv, & Sanders, 1990)。组织文化的可塑性提示我们,通过建设良好的组织文化可以改善组织成员的信任水平(Schoorman, Mayer, & Davis, 2007)。一方面,要加强员工在公司内的参与性,比如适当授权,建立亲密有序的合作关系,让员工在组织内能有所发展,获得成长。另一方面,组织应形成相对稳定的制度、流

程和处事风格,保持一致的行为和价值判断(Mayer et al., 1995)。此外,还可以强化组织的使命感,用愿景激励组织成员。

3 组织内信任的修复

信任是一个动态的平衡过程,在这一过程中,信任的衰退、违背是常见现象。信任的脆弱性表现在,建立信任不容易,破坏信任却很容易。这种不平衡是由于人们在感知和加工信息时,破坏信任的负面信息比巩固信任的正面信息更令人印象深刻,对人们的判断产生更大的影响。当信任方所感知到的被信任方的行为与其期望不相符时,就出现了信任违背(Tomlinson, Dineen, & Lewicki, 2004)。欺诈、误会、违约、延期等都可能引起信任方的预期无法被满足(Pavlou & Gefen, 2005),这些从严重的违法行为到常见的欺骗行为都是信任违背的表现形式(Steinel & De Dreu, 2004)。出现信任违背可能是因为失信方利用对方的信任为自己谋利,也可能是由于失信方能力不足而无法达到信任方的预期。按照信任违背产生原因的不同,可以将其分为诚信型信任违背(integrity-based trust violation)和能力型信任违背(competence-based trust violation)两种(Kim, Dirks, Cooper, & Ferrin, 2007; Ferrin, Kim, Cooper, & Dirks, 2007)。有研究表明,即使信任违背行为并没有真正发生,只是一些未经证实的传言就可以使信任受到损害(Schoorman et al., 2007),同时,那些并没有因信任违背行为而受到损害的人也有可能表现出信任降低(Kim et al., 2004)。

组织中的不公平(Stouten, De Cremer, & van Dijk, 2006),领导行为不当(Dirks et al., 2002)等很多因素都会导致组织内信任被破坏,成员中出现不信任或怀疑的气氛,但令人欣慰的是信任是可以被修复的(Bottom, Gibson, Daniels, & Murnighan, 2002; Schweitzer, Hershey, & Bradlow, 2006)。近年来,信任修复逐渐得到研究者的关注(Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004, 2007; Kim, Dirks, & Cooper, 2009; Tomlinson & Mayer, 2009)。Kim等人(2004)认为信任修复与信任重建相似,当信任者对失信者的信任水平从信任违背后的低点有所上升时,即表现出了信任修复现象。

3.1 信任修复的策略

信任修复是一个困难的过程,在这个过程中不仅需要克服已经造成的负面预期,还需要重建

积极的预期(Kim et al., 2004)。信任修复反应是失信者为了使信任者增加对其积极的信任预期而做出的努力。研究者探讨了信任破坏后可能用到的不同反应策略,包括道歉(Kim et al., 2004; Tomlinson et al., 2004)、否认(Kim et al., 2004)、找借口(Tomlinson et al., 2004)、做承诺(Schweitzer et al., 2006)、赔款(Bottom et al., 2002)、依法赔偿(Josang, Ismail, & Boyd, 2007)、抵押(Nakayachi & Watabe, 2005),甚至是没有任何回应(Ferrin et al., 2007)。以上所提到的这些修复反应可以被分为口头回应(verbal)和实际行动(substantive action)两种类型。

在信任违背发生之后,失信方通过一些言语回应可以减轻违背行为对信任的损害。对信任修复中口头回应的研究主要集中在道歉与否认这两种不同类型的反应上。道歉是一种弥补性交流,根据归因方式的差异,可以分为内部归因型道歉与外部归因型道歉两种。内部归因型道歉是指失信者做出为信任违背感到内疚,并愿意对此承担全部责任的陈述。外部归因型道歉是指失信者认为自己虽然对信任违背承担着部分责任,但同时也指出信任违背的出现与他人或环境中的其他因素有关。总的说来,道歉是一种承担责任并为违背信任表达歉意的交际行为(Kim et al., 2004)。否认则是失信者明确宣布信任违背没有发生,信任者或他人对其的指责是没有根据的,也就是失信者宣称自己对信任受损的状况不需要负责任,也不需要向信任者道歉的一种陈述(Ferrin et al., 2007)。否认也可以分为直接否认与间接否认两种不同的类型。直接否认是指失信者认为信任者所提出的信任违背事实或事实原因是虚假的,并直接对其予以否认;间接否认则是指,失信者通过指明是自己以外的其他人造成了信任违背以间接否认信任者提出的信任违背事实或事实原因。虽然这两种否认的形式略有不同,但其目的都在于使失信者不承担责任也无需感到内疚。

研究表明道歉及否认有助于组织中冲突的解决和信任修复(Tomlinson et al., 2004; Ferrin et al., 2007)。一些研究认为道歉对信任修复更有效(Bottom et al., 2002; Tomlinson et al., 2004)。虽然信任违背后的道歉表明失信者承认了自己违背信任的过错,使得自身可信度降低,但是道歉中所包涵的歉意表达了失信者未来将避免相似违

背行为的意愿,可以降低信任者对失信者信任违背动机的怀疑,也能减少信任者对再次受到失信者伤害的担心,因而可以修复信任。Tomlinson 等研究者(2004)强调了承担责任并寻求原谅对信任修复的重要影响。研究发现(Bottom et al, 2002),与否认相比,当事人在信任违背后道歉可以使对方表现出更多的信任信念和更强的信任倾向,而否认的缺陷在于它没有表现出失信者改善行为的意愿,会引起信任者持续的怀疑,不断注意并验证失信者以后的行为。然而,另一些研究者认为道歉不益于信任修复(Schweitzer et al., 2006)。由于失信者在道歉时承认了自己的过错,不能减少信任违背所产生的负面影响,还有可能会使关系进一步恶化(Kim et al., 2004)。这种观点认为,承认过错对信任的破坏性超过了表达歉意对信任的改善作用。相反,否认会是一种更为有效的信任修复反应,因为当事人不承认过错,人们更容易消除对他的怀疑。Kim 等人(2007)进一步指出道歉与否认各有利弊,他们认为在面对不同类型的信任违背时应采用不同的信任修复反应。对于能力型信任违背应该选择道歉,而在面对诚信型信任违背时否认能更好的修复信任。

将口头回应与实际行动相结合能更有效的修复信任(Bottom et al., 2002)。有的情况下,失信者的行为反应对信任修复的意义比口头回应更加重要。Schweitzer 等(2006)发现,承诺有助于即时的信任修复,但是长期看来,可信赖的行为对信任修复的效用并不受到失信者是否做出言语承诺的影响。信任受损后,用惩罚失信者或建立规范的方式也能修复信任(Dirks et al., 2005)。组织可以通过制定或修改规则、签订合同等方式来增加组织成员的信任行为(Nakayachi & Watabe, 2005),这些强制性的方式并不关注于如何增加信任,而着重于怎样减少信任的风险。Nakayachi 和 Watabe (2005)指出自愿引入的监督和制裁机制有助于信任修复,但是如果这些行为是被强制或要求执行的,那么则难以起到增加信任的作用。

3.2 归因对信任修复的影响

一些研究者(Malhotra & Murnighan, 2002; Kim et al., 2007; Tomlinson & Mayer, 2009)认为归因理论可以解释信任的形成、降低以及修复。Malhotra 和 Murnighan (2002)的研究表明,当我

们对方值得信赖的原因归结为对方自身的原因(如:能力,品格),而不是外部环境的原因(如:规定)时,我们会对其更加信任。Kim 等人(2007, 2009)也指出信任者对失信者信任修复行为的评价在很大程度上会受到归因的影响。但是对于不同的归因究竟会对信任修复产生怎样的影响,目前还存在争议。

人们的行为往往会受到情境因素的影响,例如情境的模糊性,来自权威的压力等,但是在考虑一种行为是由个体倾向性还是情境因素引起时,知觉者往往会忽略环境的作用而归因于对方的个人特征(Malle, 2006)。这时,通过提示知觉者情境因素的存在,可以引起知觉者对环境影响的重视,降低归因中的偏见。在信任修复过程中,如果失信者把违背行为归因于情境的影响时,可以在某种程度上减少自身的过错。因此,一种观点认为,失信者应在需要用外部归因减少自己的过错时选用外部归因;另一种观点则认为,失信者要减少他人的责备就应该在他人更容易接受外部归因时采用这种方式。外部归因可以减少人们对做出违背行为的当事人的愤怒,这对于那些有过错的当事人是有益的(Crant & Bateman, 1993)。然而,外部归因也有局限性。使用外部归因时,失信者需要承担可能被认为具有不诚实或自私自利品质的风险(Schlenker, Pontari, & Christopher, 2001)。Tomlinson 等人(2004)的研究表明,失信者采用内部归因反应时能更有效的修复信任。Hodgins 和 Liebeskind (2003)认为,当失信者对信任违背承担更多责任时,信任者对他们将来的关系给予更多积极的评价和预期。这可能是因为从知觉者看来,采用内部归因承担全部责任的人,与那些用外部归因试图减少自己过错的人相比,更容易改正有过错的行为。

3.3 信任修复的内在机制

无论采用何种信任修复的策略,其目的都是使信任方对失信方的负面评价降低,积极预期增加。Gillespie 和 Dietz (2009)指出,信任修复的内在机制可以分为不信任的约束机制(Distrust Regulation)和信任的展示机制(Trustworthiness Demonstration) 两类。

不信任的约束机制是通过控制与防止未来再次出现信任违背的方式来减少信任方对失信方的不信任,从而达到信任修复的目标(Gillespie

et al., 2009)。惩罚、签订合同、订立规则、设置监督措施等方式就是通过这一机制在信任修复中发挥作用的。这类弥补措施的共同目的之一就是对失信方进行威慑以限制其不可信行为。研究表明,当这些约束制度是被失信方主动引入时,能够非常有效地促进组织内信任的修复(Dirks et al., 2005; Nakayachi et al., 2005),因为失信方的主动在一定程度上传递了其不会再做出信任违背行为的意愿与决心。

信任的展示机制是通过重新建立双方积极的信任关系的方式来修复受到破坏的信任。采用这类方法时,失信方需要通过言语或行为反复、清晰地将自己的能力、善良、诚信等值得信任的因素展现给信任方(Lewicki, McAllister, & Bies, 1998; Mayer et al., 1995)。道歉、承担责任、主动补偿对方损失、表达悔意等方式都强调的是失信方值得信任的特征而不是失信方将避免再出现信任违背行为的意愿。

在组织内信任修复过程中,这两类信任修复的内在机制是相互关联,共同作用,难以截然分开的。虽然减少负面预期与不信任是信任修复的本质,但是仅仅这样却并不足以修复信任,因此,重建积极预期也是信任修复中非常重要的组成部分(Kim et al., 2004)。Gillespie 和 Dietz (2009)进一步指出,任何孤立的方式都难以真正有效地修复组织内信任,因此,需要综合采用多种方式来共同修复信任,而影响修复结果的关键就在于这些不同方式所传递的信息的一致性。

4 未来研究展望

目前关于组织内信任修复的研究还不是非常充足,但是其在学术领域和应用领域的重要性已经得到越来越多学者的关注(Schoorman et al., 2007)。在已有的关于信任修复的研究中,不同的研究者对组织内信任的定义不同。有些研究者把组织内信任看作单一的概念,另一些研究者把它看作是包含有不同的成分的结构。这种概念的不确定性影响了对信任修复研究结果的相互比较与研究结论的统一。

目前,我国对信任修复的研究较少,主要侧重于从宏观社会学角度分析社会转型期中国的信任危机现象,并从基于制度的社会信任角度提出信任重建的途径(祝伟,谢婧,2009),少量量化研究也主要集中在人际信任方面(汤家彦,姜国

瑞,2009;王晓一,李薇,杨美荣,2008)。西方已有研究中,直接探讨如何修复信任的研究也较少,在信任修复策略的研究中,道歉与否认两种反应方式受到了比较多的关注。由于这些研究都各自局限于少数特定的方法,因此难以发现这些方法之间的内在联系,以及信任修复中的关键机制。已有研究表明文化会对信任的产生与发展产生影响(Yuki et al., 2005),但文化对信任修复的影响方式与作用机制还待未来研究进一步揭示。

早期对信任修复的研究更多的带有描述性的色彩,近期的研究则更多的涉及了变量间关系的探讨。研究主要采用的是实验室研究与问卷调查的方法。现有的实验室研究多采用博弈的范式,参与实验的双方均为陌生人,关系建立的时间短且稳定性低,是一种实验条件下的特殊人际关系,这些因素的存在使得现有研究的外部效度与研究内容的丰富性受到了限制。采用问卷调查法能同时探讨多种因素对信任修复的影响,但是目前还没有被广泛认可并使用的测量工具,已有测量工具的跨文化适用性也还待验证。由于统计方法的发展,未来研究可以更多的探讨不同层次变量对信任修复的影响,这将使得研究结果能够更好的适用于管理实践。

信任修复往往被视为破坏信任方的责任,可有的时候失信方甚至意识不到自己已经做出了信任违背行为。在这种情况下,要修复信任就需要双方的共同参与。尽管事实上往往只有一方破坏了信任,但修复信任是一个双边的过程,失信方和信任方都需要做大量的工作,单方面的努力是不能代替另一方的。现有研究主要关注于破坏信任者的补救行为,对于其他可能影响信任修复的因素考虑较少,比如:第三方意见,信任者与失信者的特质,事件性质,双方情绪等。信任得到修复后,信任的后续发展也值得继续关注,例如:信任修复的效果是否能迁移到新的情境中;修复后的信任与初始信任相比是更脆弱,更容易被破坏,还是更牢固。

在强调信任的积极意义的同时,也不能忽视信任中所隐藏的风险。对于一个组织来说,组织内部既不能没有信任,也不能盲目信任,不管是感情用事、过分依赖还是破坏性的猜忌怀疑都不利于组织的健康发展。因此,未来的信任修复研究所需要发掘的不仅仅是恢复信任的方法与机

制, 还有如何以此来调节信任与不信任以达到合理的信任。

参考文献

- 简佳, 唐茂芹, 彭燕. (2007). 人际信任与大学生心理健康的关系. *国际精神病学杂志*, 34(2), 122-126.
- 汤家彦, 姜国瑞. (2009). 大学生人际信任与家庭亲密度、家庭适应性的关系. *中国健康心理学杂志*, 17(3), 307-309.
- 王晓一, 李薇, 杨美荣. (2008). 大学生人际信任与自我和谐的相关研究. *中国健康心理学杂志*, 16(6), 646-647.
- 韦慧民, 龙立荣. (2009). 主管认知信任和情感信任对员工行为及绩效的影响. *心理学报*, 41(1), 86-94.
- 郑伯璜. (1999). 企业组织中上下属的信任关系. *社会学研究*, 2, 22-35.
- 祝伟, 谢婧. (2009). 信任的缺失与重构——社会学视角下的网络欺诈问题. *法制与社会*, 7, 230-231.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 653-668.
- Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S., & Murnighan, J. K. (2002). When talk is not cheap: substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation. *Organization Science*, 13(5), 497-513.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
- Crant, J. M. & Bateman, T. S. (1993). Assignment of credit and blame for performance outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(1), 7-27.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dirks, K. T., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. (2005). Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Honolulu.
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 736-748.

- Elangovan, A. R. & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 547-566.
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2007). Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for repairing integrity- and competence-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 893-908.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127-145.
- Hodgins, H. S., & Liebeskind, E. (2003). Apology versus defence: Antecedents and consequences. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 297-316.
- Hofstede, G., Neujen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Josang, A., Ismail, R., & Boyd, C. (2007). A survey of trust and reputation systems for online service provision. *Decision Support Systems*, 43, 618-644.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 6-22.
- 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. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104-118.
- Kim, P. H., Dirks, K. T., & Cooper, C. D. (2009). The repair of trust: a dynamic bi-lateral perspective and multi-level conceptualization. *Academy of Management*, 34(3), 401-422.
- Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. (2007). When more blame is better than less: the implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 893-908.
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: the role of managerial trust-worthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87, 312-319.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47, 534-559.
- Malle, B. F. (2006). The actor-observer asymmetry in attribution: a (surprising) meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 132(6), 895-919.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the

- employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874–888.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McNamara, J. M., Stephens, P. A., Dall, S. R. X., & Houston, A. I. (2009). Evolution of trust and trustworthiness: social awareness favours personality differences. *Proceedings of the Royal Society B*, 276, 605–613.
- 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.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614–635.
- Pavlou, P. A., & Gefen, D. (2005) Psychological contract violation in online marketplace: antecedents, consequences, and moderating role. *Information Systems Research*, 16(4), 372–399.
- Ruffle, B. J., & Sosis, R. (2006) Cooperation and the in-group-out-group bias: a field test on Israeli Kibbutz members and city residents. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 60(2), 147–163.
- Schlenker, B. R., Pontari, B. A., & Christopher, A. N. (2001). Excuses and character: personal and social implications of excuses. *Personality and Social Psychology Review*, 5(1), 15–32.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, 32, 344–354.
- Switzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 1–19.
- Spector, M. D., & Jones, G. E. (2004). Trust in the workplace: factors affecting trust formation between team members. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 311–321.
- Steinel, W., & De Dreu, C. (2004). Social motives and strategic misrepresentation in social decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 419–434.
- Stolle, D., Soroka, S., & Johnston, R. (2008). When does diversity erode trust? Neighborhood diversity, interpersonal trust and the mediating effect of social interactions. *Political Studies*, 56, 57–75.
- Stouten, J., De Cremer, D., & van Dijk, E. (2006). Violating equality in social dilemmas: emotional and retributive reactions as a function of trust, attribution, and honesty. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 894–906.
- Tomlinson, E. C., & Mayer, R. C. (2009). The role of causal attribution dimensions trust repair. *Academy of Management*, 34(1), 85–104.
- Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., & Lewicki, R. J. (2004). The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. *Journal of Management*, 30(2), 165–187.
- Weber, J. M., Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2005). Normal acts of irrational trust: Motivated attributions and the trust development process. *Research in Organizational Behavior*, 26, 75–101.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41, 344–355.
- Yuki, M., Maddux, W. W., Brewer, M. B., & Takemura, K. (2005). Cross-cultural differences in relationship- and group-based trust. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(1), 48–62.

Trust in Organizations: Maintaining and Repair

CHEN Yue^{1,2}; SHI Kan^{1,3}; LUO Dong-Xia³

¹Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China)

²Graduate University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100080, China)

³School of Management, Graduate University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100080, China)

Abstract: Trust in organizations can enhance inter-member communications, strengthen cohesion and increase work efficiency. However, trust violation and distrust cause the economic, emotional and social costs increased. Therefore, trust repair has become such an important issue that it is urgent need to solve. Trust repair is becoming a hot topic of research. Researches indicate that trust in organizations is a multi-level structure and a variety of variables from individual, interpersonal, and organizational level influent its establishment and maintenance. A large number of trust repair strategies have been developed and their effectivenesses vary with situations. It is indicate that to get a clear definition of trust in organization, perfection of tools and to further study of factors related with trust repair are the trends of research in this field.

Key words: trust, trust in organization, trust violation, trust repair