

## ДОВЕРИЕТО КАТО МОРАЛЕН РЕСУРС И ЕТИЧЕСКА ИНВЕСТИЦИЯ

ДАНИЕЛА СОТИРОВА

*Технически университет – София*

dasotirova@yahoo.com

## TRUST AS A MORAL RESOURCE AND ETHICAL INVESTMENT

DANIELA SOTIROVA

*Technical University of Sofia*

### **Abstract**

The subject of this paper is the nature of trust as a moral resource and ethical investment. It is considered in the perspective of organizational ethics and organizational communications. Peculiarities of trust relations are discussed as one of the moral grounds in cultures, i.e. – the "natural" sense of belonging and loyalty, social trust, related to the willingness to cooperate and openness in different cultures.

**Keywords:** trust, moral resource, trust relations, trust culture, ethical investment.

### **Въведение: защо доверието е важно в постпандемичната ситуация?**

В думата доверие влягаме различен смисъл или интуиции, ценности и морална чувствителност, културни традиции, организационни практики и маркетингови стратегии. Терминът придоби нови нюанси в пандемията при отдалечена комуникация. Доверието към управляващи и професионалисти, към колегата и другия човек от нещо подразбиращо се понякога става проблематично. При дистанционна и хибридна работа поддържането на доверие изисква внимание и нови тактики в общуването и управлението на дейностите. Не случайно едно от първите издания на „Харвард бизнес ревью“ по време на пандемията е посветено на доверието (Frei, Morriss, 2020).

Предмет на този текст е доверието като ресурс и инвестиция в перспективата на етика на деловото поведение. Доверието е едно от моралните основания (интуиции) в културите – „естествено“ чувство за принадлежност и лоялност, свързани с готовност за сътрудничество в обществото, като тук конкретизирам вече изследвани конструкти на

кроскултурната етика (Сотирова, 2016). В последното десетилетие в проучванията се обособи терминът „*организационно доверие*“, който обхваща връзката между доверие и други ценностни предпочитания на работното място. То се оказва свързано и с доверяването и преобладаването на информационни технологии. В проучванията е установена зависимост между организационно доверие и т. нар. „зелено поведение“ на служителите и мениджърите (Rahman, Hao, and May, 2021). В литература се обсъжда въпросът може ли да се минимизира липсата на доверие в общността? Какво е *доверието като културна среда и капитал* – социален, човешки, психологически? Възможен ли е свят, в който доверието в другия да е най-силната валута, както допускат адепти на комунитаристката етика? В статията за очертават посоки към търсене на отговори на подобни въпроси. Текстът е основан на метаанализ на нови публикации за доверието в приложните етики и организационните комуникации, както и на собствен опит в преподаването на делова етика и доверителни отношения за служители.

### 1. Доверието като морален ресурс

Както всеки човек, така и общността притежава свои морални ресурси – ценности, чувство за принадлежност, ангажираност и др. За разлика от материалните, моралните ресурси се множат при използване: отзивчивостта ражда отзивчивост, загрижеността – грижовност. Те зависят от силата на нечий положителен пример (ролевия модел) и се разпръсват по механизмите на *подаряването и жеста*. Моралните ресурси са обект на доброволна или неволна размяна, но не и на продажба.

Доверието е основен морален ресурс. За социолозите то е вътрешно присъщо на сложни обществени структури като форма на оцеляване в условия на неопределеност. Доверието е възможно, ако има минимум желание за сътрудничество. Безусловната доброволност и доброжелателност са характерни за размяната на този морален ресурс. В професионалните и други съвместни дейности чрез доверие се компенсират две черти на деловите отношения – непълнотата и недостатъците на *договорите и обещанията и неопределеността на ситуациите*, в които се налага да действаме.

Според едно изследване доверието има три измерения (източници) – *автентичност, логика и съпричастност* (Zenger, Folkman, 2019). Хората са склонни да се доверяват, когато вярват, че си взаимодействат с истинския човек, а не с маска или

роля (автентичност), ако се осланят на неговата преценка, информираност и компетентност (логика) и щом като чувстват, че на другия „му пука“, той е загрижен (емпатия). Съпричастност, логика и автентичност са базисните условия за доверителни отношения и на работното място. Наличието на доверие е ключова предпоставка за формиране на споделени ценности в организацията. Доверието придава устойчивост на отношенията, а действията на всеки стават предсказуеми за другите. То е *очакване на определено поведение*. Търсенето на моралния ресурс доверие нараства в рисковата среда. Понякога даден субект може да „не ни вдъхва доверие“. Изпитваме и неоправдано или незаслужено доверие. Управлението на моралния ресурс доверие е сложно умение, което усъвършенстваме в индивидуалния си и организационен опит.

## 2. Доверителните отношения: културна специфика и етическа рамка

Разглеждането на доверието като *свързаност* е приоритетно, щом като става дума за организации. Този поглед е възможност за обективен подход за управление на доверието. *Доверителните отношения* се характеризират със следните черти:

- Те са транзитивни – доверието към едни се разпростира върху други, върху репутацията на дадена институция, колегия, гилдия или съсловие.

- Източникът на доверие е не само ролята и статусът, но и личностното присъствие на служителите чрез демонстрираните от него индивидуални черти в поведението.

- Има разлики между доверието към дадена организация (институция, фирма) и към конкретния ѝ представител, който обслужва клиента, свързани с репутацията.

- Отношенията на доверие са променящи се – могат да са взаимни, степенувани, предубедени, неоправдани или излъгани.

- Наличието на доверие към представители на дадена организация зависи във висока степен от поведението, професионализма, репутацията, любезността и излъчването на нейните лидери. Образно казано, за организационното представяне е в сила „*законът за гравитацията*” – *доверието се разпространява от горе надолу*.

Доверителните отношения са *културно специфични*. В изследванията на културните разлики е известен трудът на Фр. Фукуяма (Fukuyama, 1995), който обяснява развитието на държави и цели региони с характерния им *радиус на доверие* – готовността

на хората да си сътрудничат. Това е важна за изследване на доверието тематизация, в която през първите две десетилетия на 21 век се развиват и концепциите за социален капитал, психологически капитал и благополучие. Неопределеността на термините „човешки ресурси“ и „морален ресурс“ се минимизира в перспективата на качество на живота, организационно благополучие, потенциал, талант, екипност, станали императиви за отдалечената и хибридна работа. Изследванията на доверието и неговия радиус показват единодушие поне по два извода: 1) доверието е контекстуално – в колективистичните култури изграждането на доверие към някого предхожда бизнеса му и доверие може да се има на даден човек, но не и на неговата фирма (Давидков, 2009, с.205) и 2) доверителните отношения зависят от степента на модернизация и технизация на дадено общество и среда.

Нужно е обновяване или „процес на актуализиране на етичката рамка“ (Ranisch, Nijssingh et al, 2021), особено – за поддържане на доверието при кризи. Последното се потвърждава от наблюдения върху постпандемичната ситуация. Императивът дистанционно или в офиса като че ли се подменя с удобството да се работи от дома или с хибриден труд. Студентите приемат обучението от компютър или телефон и навлизат в трудовия пазар с нагласа за нормалност на дистанционния труд. Успоредно с триумфа на дигитализацията се създава социален контекст, в който има нови нюанси в доверителните отношения. Станали сме по-недоверчиви, социално плахи, загубили рутината на ежедневно живо общуване, а вероятно – по-самотни и със стеснен радиус на доверие, ако използваме термина на Фр. Фукуяма. В пандемичната ситуация се «родиха» философски текстове, които интерпретират изолацията и тоталността на технологиите. Сред авторите е Сл. Жижек с поредица от статии и видеолекции. Ще перифразирам следното: „Всичко е по-лесно във виртуалния живот, но ние загубихме изкуството на социалните отношения и приятелството“.

При отдалечена комуникация доверието следва да се подпомогне с внимание към емоционалната компетентност. Има умения, важни за доверието – например, „етическото слушане“, върху което е уместно да се акцентира след три години дистанционно общуване (Neill, Bowen, 2021).

### 3. Доверието сред етичните принципи и организационните ценности

„Принцип“ е дума с нееднозначна употреба в бизнес етиката и във фирмени документи за ценностите. Доверието е *най-често изписван и прокламиран етичен принцип*, декларация или обещание в публични изказвания и кодекси. Причините са в това, че доверието е общоразбираем феномен за хора с различна възраст, експертиза и култура. За разлика от думите интегритет, лоялност, дори – почтеност и етичност, доверието е еднакво понятно. Затова в организационното говорене и документация то е сред най-често посочваните ценности. *Маркетинга на живота* е друго основание за приоритет на доверието в списъците от корпоративни ценности, по-често наричани принципи, за да се изтъкне стремежът към активно и ангажирано поддържане в практиката. Типично е следното подреждане на *водещи принципи на етичния бизнес*, тиражиран в документи и фирмени обучения:

- *Доверие*. Клиентите и потребителите искат да правят бизнес с компания, която заслужава доверие. Когато доверието е в основата на организацията, то е лесно да се разпознае. Хората знаят, че могат да разчитат на предоставения продукт, способности и стойност и се чувстват оценени при всяко взаимодействие с фирмата.

- *Качество*. Отдадеността на високите стандарти за качество показва, че компанията се е ангажирала с това, което прави и предоставя ценността, която обещава. Фирми, които работят некачествено или предлагат непоследователни по качество услуги, всъщност казват на бъдещите си клиенти, че не ги е грижа за тях.

- *Прозрачност и дълготрайност*. Доверието се гради върху изпълнението на отговорности и обещани ангажименти. Проследяването на услугата е осигуряване на прозрачност за евентуални проблеми, които могат да повлияят върху крайния резултат. Ако има откровеност, дори и да не е предложен най-добър продукт, може да се спаси и да продължи отношението с клиента [1]. Декларираните след доверието принципи са по-скоро негова форма и частен случай. Първенството на доверието е неоспоримо за повечето бизнеси в конкурентна среда.

### 4. Времева перспектива към доверието: убеденост (вяра) и надежда

Спецификата на доверието е в това, че не се нуждае от обосноваване и аргументи. От тук произтичат и проблеми, когато в случаи на организационно доверие се

демонстрира умишлено загърбване на рационалните доводи и известна нечувствителност към тях. Изтъкването на аргументи е признак на *нарушено* доверие. В такива моменти е видно, че *доверието и вярата като убеденост са преплетени* и трудно различими. Има действия, водени от доверие към някого и нещо, необясними въз основа на разумни доводи. Често казваме „*не вярвам той да го е направил*“ за нещо, за което има доказателства, че го е сторил. Примери за социалните ползи на подобно *инвестирано доверие без рационална проверка*, са професионалното доверие (към лекар, учител, адвокат, финансист и др.). Специален случай е *терапевтичното доверие*, без каквото не са възможни много персонализирани или конфиденциални услуги. Тук смисълът на доверителното отношение е *да насърчи надеждността* на даденото предложение като услуга за клиента. Подобна „комуникативна логика“ на убеждаването има и в междуличностното доверяване. Например, ако човек се доверява на тийнейджър (бидейки родител например), то е важна надеждата, че щом като на порасналото дете се „гласува доверие“, това го подтиква *да става достоен за доверяване в бъдеще*. В този случай се доверяваме не на основата на доказателства и на убеденост, че младежът ще успее да израсне в желаната от нас форма. По-скоро го обнадеждаваме, доверявайки се на бъдещето. Надеждата е доверие в бъдещето. *Свързаността между доверяване, надежда и проектиране на действието* е разгледана от К. Фрост-Арнолд сред познавателните капани на доверяването при ползване на интернет (Frost-Arnold, 2014).

*Дали доверието включва увереност, убеденост, вяра* ще остане въпрос без единствен правилен отговор. Действието, изпълнението на обещаното и очакваното от другия е *оправдание на вложения морален ресурс*. Според Дж. Картър реалното поведение при изпълнението наподобява стрелба с лък – опитът е успешен и смислен, ако целта е улучена; доверието към някого намалява или се стопява при пропуснатата цел, щом като липса ефективен резултат и има разочарование. Доверието е нетрайно. Затова някои въвеждат *критерии за успешно и неуспешно доверие* или *добро и лошо доверие*, колкото е да са трудно приложими термини за ефективността към доверяването (Carter, 2020).

Междulichностното доверие се поддържа от всички аспекти на работния процес, както и от наглед *дребни подробности в ежедневието, които са технически или административни*. Сигурно е обаче, че за да има стабилни доверителните отношения е

важно мениджърското поведение като ролеви модел. Наглед малки странични детайли оказват влияние върху доверието към ръководителя – в какъв квартал живее, обядва ли заедно с подчинените си, използва ли равностойни точни обръщения към тях, а не пита „как ти беше името?“. Тези дреболии могат да показват степен на прозрачност, личен стил или автономност в организационната култура, но при всички случаи те са пречка пред доверието на работното място.

### 5. Доверието като етическа инвестиция

Етичното инвестиране е нов термин, който обозначава инвестиционна стратегия, при която *ценностите на инвеститора в широкия смисъл, т.е. – морални, религиозни и социални, са основна инвестиционна цел, наред с добрата възвръщаемост*. Нарастването на съмнителни, полу-законни и незаконни сделки принуждава някои фондове да търсят и изискват от фирмите, в които ще инвестират, да са социално отговорни – да се отнасят с уважение към своите служители, да създават здравословни продукти и услуги и да спазват определени етични стандарти. Тук е първостепенно мястото на *уважително отношение към собствените служители*, а то е свързано с доверието. На второ място, има примери на *социално отговорни инвестиционни фондове*, които избягват да дават средства в *спорни области* (хазарт, тютюн, алкохол, оръжия и дори петрол). Моралната преценка и изборът са ключови за тях. Съществуват и *екологични фондове*, които вземат предвид при решенията си екологични, дългосрочни и глобални рискове. Критерият за въздействие отчита социалното представяне на инвестицията, равностойно с печалбата. Такива са *импакт фондовете*, целенасочено проследяващи дали са нужни *промени в етичния им избор* на кого и за какво предоставят ресурси.

Често се загърбва това, че важни предимства на етичното инвестиране са *субективни и лични* – те носят удовлетвореност, радост и мотивация, когато дадената етична компания се представя добре. Икономическите субекти печелят и финансово, но и емоционално, а инвестиционният избор води до *нарастване на степента на доверие в обществото*, за което свидетелстват специални годишни доклади (White Paper, 2020).

На равнище отделна бизнес организация доверието повлиява върху *три фактора* – обща ефективност на екипа, ниво на иновативност и креативност и готовност на организацията да се адаптира, като приема безболезнено и открито промените. *Ниските*

*нива на доверие* се отразяват на производителността, тъй като у хората се засилва чувството за лична уязвимост и те „залагат на сигурното“. Въвеждат се все по-сложни и скъпи проверки за свършена работа, предложенията за нещо нерутинно се игнорират. Комуникацията се влошава, доминират отбранителни позиции, липсва желание да се развиваш. *Организационната енергия се отклонява* от създаване и/или обслужване на клиенти към усилия да се разгадаят «истински» мотиви на хората около теб.

*Доверието на равнище международен бизнес* е самостоятелен проблем, но тук ще се ограничи само със лингвистичен детайл – значението на думата „доверие“ не е универсално – *vertrauen* на немски има асоциации, различни в сравнение с италианското *fiducia*, което от своя страна се разминава с акценти в *trust* за англосаксонците, както и с български или руски смислови конотации. В националните култури хората търсят и намират различно доверие. Същевременно *ключово предизвикателство за международни преговори и екипи* е атмосферата на взаимно доверие. За подпомагането ѝ в глобалната бизнес етика са разработени *списъци от културно специфични бизнес сценарии* (Saunders et al, 2010), както и *критерии за доверие*, продиктувани от социо-културни фактори. Разработва се модел, който позволява на екипите да идентифицират доверието според десет критерия, използвани от различни националности – *компетентност, съвместимост, доброжелателност, почтеност, предсказуемост, сигурност, включване, отвореност, достъпност и реципрочност* (Heffernan, 2004).

## **6. Капани пред доверието при работа от дистанция**

Тук се фокусирам върху промени, предизвикани от наложените ограничения, като откроя познати комуникативни бариери, наричайки ги метафорично „капани“. Те са израз на „шумове“ в комуникацията и могат да са пречки пред доверието. Появяват се ситуации, водещи до смислов дисонанс. Е-комуникацията изисква активиране на *социалната ни интуиция*, но и научаване. Обобщени изводи от изследвания и наблюдения за дистанционната работа със студенти и служители са дадени в таблицата (Sotirova, 2021).



**Подпомагане и подобряване на доверието при е-комуникация**

<b>Подпомагат доверителната е-комуникация:</b>	<b>Доверителната е-комуникация се подобрява при:</b>
1.Подходящият зрителен контакт и открито лице	Гледане в камерата при он-лайн разговор. Камерата е на нивото на очите или малко под него. Показване на цялото лице на екран. Поддържане на визуалния контакт непрекъснато, но не с намръщен, студен или суров поглед.
2.Периодичното потвърдително кимане	Избягване на поза „замръзнало“ лице. Непритваряне на очите излишно.
3.Усмивката	По- често усмихване (усмивката е двойно по-важна) Не присвиваме затворени устни.
4.Умерена скорост	Говорим по-забавено от обичайните си скорост и темп.
5.Активното и рефлексивно слушане (нагласата към слушане е важен елемент от работата)	Не прекъсваме другия, особено, ако излага искания, дори и да е обстоятелствен. Задаваме въпроси, с които да го насочваме, като поставяме накрая свои въпроси за следваща среща. Внимателно, фокусирано и насърчаващо слушане. Често кимване с глава и други знаци на внимание. Контролираме се да не питаме често «Чуваме ли се?»
6.Убедително говорене с асертивен стил	Пълна включеност в комуникацията. Избягване на вмъкнати думи, междуметия и др. /”така”, “значи”/; ясно и често произнасяне на “да”, “не”, “аз”, “искам”, “мога” (“не мога”), които усилват асертивността.
7.Обичайните изисквания за делово облекло	Подбрана едноцветна блуза, по-добре в контрастен, а не пастелен цвят и тон.
8.Обичаен фон и офис дизайн за професията/организацията	По възможност фонът зад говорещия не разсейва с пъстрота и детайли. (Едноцветна стена, библиотека, само една картина са подходящи)
9.Визуализацията помага, за да има разбиране	Онагледяване, илюстриране, използване на технологии, като се дава възможност на другата страна да “допише” (чертеж, списък и др.). Подготвени са нагледни материали и предварително е проверена изправността на връзката.
10.Поддържане на положителен тонус в комуникацията	Без прояви на досада, разсейване, фамилиарничене (сцени с децата, домашните любимци и др.). Не поглеждаш към телефон или др. устройство.
11.Индивидуализиране	Контролираш неволно фаворизиране на други присъстващи в стаята при хибриден тип комуникация

Дистанционната работа има разнопосочни последици върху ефективността и ангажираността. Обнадеждаващо е, че отдалечената комуникация е *по-добра при мозъчна атака* (Frisch, Greene, 2020). Проучени са отделни фактори, наглед периферни,

но влияещи върху доверието. Н. Ебнър изследва как използването на копиране (cc) в кореспонденцията влияе върху доверието. Оказва се, че опцията cc в мейлите влияе отрицателно на доверието (Ebner, 2021). Използването на cc *подобрява възприятието на откритост, но води до усещане за нараснал контрол*. Служителите чувстват, че не им се доверяват, ако мениджърът винаги е включен в мейлите. *Отрицателният ефект на cc върху доверието намалява възприятието за безопасност и допринася за култура на страх*. Затова използването му се възприема като неетично.

### **Вместо заключение - нови изследователски посоки**

Доверието беше анализирано тук през призмата на конструктите ресурс и инвестиция. Друго полезно за приложно-етическия анализ понятие е инфраструктура. От десетилетие светът подрежда държавите по *дигиталната им инфраструктура*, която бива добра, лоша или неприемлива. Този текст е финализиран в деня (29.09.2022г.), когато е представен докладът на ООН за *дигиталната инфраструктура*, според който Финландия, Южна Корея, Нова Зеландия, Швеция и Естония осигуряват най-добра дигитална инфраструктура за граждани. Какво е *етическа инфраструктура* – ето въпрос, който приложните етиците у нас могат да осмислят, използвайки прогностичната сила на хуманитарната експертиза.

### **БЕЛЕЖКИ**

[1] IntegritySolutions, <https://www.integritysolutions.com/>, 2021.

### **ЛИТЕРАТУРА**

Давидков, Цв. (2009). *Национална и организационни култури*. С.

Сотирова, Д. (2016). Кроскултурната етика: морални основания, моралното изключване и етическо разнообразие на културите. – В: *Реторика и комуникации*, бр. 21, януари. <https://rhetoric.bg/>.

Фукуяма, Ф. (1997). *Доверие. Новите основи на световния просперитет*. Изд. РИВА, С; (Fukuyama, F. (1995). *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press, New York.

Carter, J. A. (2020). On Behalf of a Bi-Level Account of Trust. – In: *Philosophical Studies*. Issue 177.

*Ethical Studies (ISSN 2534-8434), Vol. 7 (2), 2022*

- Ebner, N.** (2021). The Human Touch in ODR: Trust, Empathy and Social Intuition in Online Negotiation and Mediation. – In: Rainey, D., E. Katsh, and M. Abdel Wahab. *Online Dispute Resolution: Theory and Practice (2nd ed.)*. Eleven Intl. Publishing, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3760782>).
- Frei, F. X., A. Morriss.** (2020). Begin with Trust. The first step to becoming a genuinely empowering leader. – In: *Harvard Business Review*. May-June. <https://hbr.org/2020/05/begin-with-trust>.
- Frisch, B., C. Greene.** (2020). 3 Things Virtual Meetings Offer That In-Person Ones Don't. – In: *Harvard Business Review*. July. [https://hbr.org/2020/07/3-things-virtual-meetings-offer-that-in-person-ones-dont?ab=at\\_art\\_art\\_1x1](https://hbr.org/2020/07/3-things-virtual-meetings-offer-that-in-person-ones-dont?ab=at_art_art_1x1)).
- Frost-Arnold, K.** (2014). Trustworthiness and truth: The epistemic pitfalls of internet accountability.- *Episteme*.11 (1): pp. 63-81.
- Heffernan, T.** (2004). Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships. – In: *Qualitative Market Research*, Vol. 7 No. 2, pp. 114-125. <https://doi.org/10.1108/13522750410530020>.
- Neill, M.S., S.A. Bowen.** (2021). Ethical listening to employees during a pandemic: new approaches, barriers and lessons. – In: *Journal of Communication Management*. Vol. 25, No. 3, pp. 276-297. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0103>.
- Ranisch, R., N. Nijsingh, A. Ballantyne, et al.** (2021). Digital contact tracing and exposure notification: ethical guidance for trustworthy pandemic management. – In: *Ethics and Information Technology*. 23, pp. 285–294. <https://doi.org/10.1007/s10676-020-09566-8>.
- Rahman, T.A., G. S. Hao, A. Y. May.** (2021). Intertwining Corporate Social Responsibility, Employee Green Behavior, and Environmental Sustainability: The Mediation Effect of Organizational Trust and Organizational Identity. – In: *Economics, Management, and Financial Markets*. 16(2), pp. 32–61.
- Sotirova, D.** (2021). Trust and E-communication: how to overcome the pitfalls of remote work. – In: *XIII-th INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “E-Governance and E-Communications”*. *Proceedings*. Technical University-Sofia.
- Saunders, M., D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, R. Lewicki.** (2010). *Organizational Trust: A Cultural Perspective*. Cambridge.

**Zenger, J., J. Folkman.** (2019). The 3 Elements of Trust. <https://hbr.org/2019/02/the-3-elements-of-trust>),

**White Paper.** (2020). Do well while doing good. Ethical investing for market returns. White Paper. <https://www.ueethical.com/uploads/resources/White-Paper-Doing-well-while-doing-good-032020-APPROVED.pdf>.