

Shared Obliviousness in Teams and Organizations

Nazim Agazade

Nazim Agazade

Psychiatrist, Psychotherapist, Counselor at Private Practice; 85-113 Samed Vurgun Str., Baku, AZ1022, Azerbaijan.

E-mail: nazimagazade@yahoo.com

Abstract

The focus of the article is on shared obliviousness as a group phenomenon at team and institutional levels. The author mentions obliviousness at cognitive, emotional, and behavioral levels, as well as its dynamical characteristics, such as primary, secondary, and mixed types of formations. The article provides description of various forms of shared obliviousness in the workplace with case illustrations. Both the adaptive and maladaptive roles of obliviousness are mentioned. It is proposed that in obliviousness is close to ego defense mechanisms, or just another form of psychological defense. It can also be a coping strategy, allowing individuals or groups to deal with feelings of shame, guilt, embarrassment, or uneasiness caused by harmful issues in the workplace.

The recommended interventions may increase the level of awareness and thus mitigate the extent of unnecessary obliviousness. It is also suggested that the interventions be adapted to specific individual needs and group dynamics in teams.

Key words: obliviousness; organizational psychology; adaptation; defense mechanisms.

For citation

Agazade N. Shared Obliviousness in Teams and Organizations. *Med. psihol. Ross.*, 2015, no. 3(32), p. 2 [in English, in Russian]. Available at: <http://mprj.ru>

Received: May 26, 2015

Accepted: June 11, 2015

Publisher: : June 25, 2015

Disclaimer

In order to maintain client confidentiality, all of the names, characters, companies, places, and some insignificant details of the case studies contained within this article have been modified to preserve the integrity of the professional relationship that was established. No similarities to a person, living or dead, should be implied, as none is intended, and any resemblance to any real names, characters, companies, and places is purely coincidental.

Introduction

The concept of obliviousness is generally associated with lack of awareness, information, or knowledge about certain important issues in an individual's life, particularly where an individual is supposed to be informed or mindful about these matters. Not remembering certain ideas or thoughts, missing appointments, not raising important points in business discussions, ignoring dramatic events and their possible impact, forgetting recent disturbing experiences, or not noticing unfair treatment of peers, are examples of this phenomenon.

It should be acknowledged, however, that obliviousness has primarily an adaptive role. That means it allows individuals or groups of people to filter an excessive flow of information, select the most relevant items, and limit the amount of material for analysis and decision-making. It also allows individuals or teams to remain or become unaware of any overtly delicate issues in the workplace, thus preventing possible confrontation with self or others. This behavior indirectly supports self-preservation. Nevertheless, as any other adaptive mechanism, it can become maladaptive and cause serious problems, especially when related to communication in the workplace or in other daily life settings.

In the previous article (Агазаде, 2012), the focus was made on various aspects of obliviousness among employees and its different categories. It was mentioned that obliviousness is normally defined as a lack of conscious awareness or mindfulness, and information or knowledge in situations where a person is normally aware, informed, or mindful of certain matters (Carver & Scheier, 1985; Schlenker & Weigold, 1990; Rosenblatt, 2009). Some authors emphasize also a lack of awareness about socially important issues, such as race relations in the United States (Parker, Moore, & Neimeyer, 1998; Roysircar, 2004).

A brief review of the general literature on the subject leads to two definitions of obliviousness:

1. **Forgetfulness — or lacking remembrance, memory, or mindful attention** (in situations where memory and attention are generally preserved), when the person normally is supposed to recall or keep in mind certain thoughts, ideas, events, knowledge, etc. It is also mentioned that forgetfulness and unawareness can be caused by neglectful or heedless failure to remember.
2. **Lack of conscious awareness and knowledge — or a state of being uninformed or unmindful;** free of worry or care where a person, as per his or her background, is supposed to have awareness, information, or knowledge about certain issues.

The majority of individuals who participated in the study have prescribed primarily to the second meaning of obliviousness, rather than the first. Obliviousness is also associated with notions of ignorance, escape, and forgetfulness. Some common synonyms are: amnesia, forgetfulness, oblivion, ignorance, unawareness, unconcern, innocence, disregard, indifference, insensibility, unawareness, unconsciousness, inadvertence, unfamiliarity, ignorance, freedom from worry or care, carelessness, neglect or unpleasantness, unmindfulness, and escape or avoidance of matters.

The goal of the present article is to focus on group obliviousness, including teams and institutions.

As mentioned in previous publications, at least three structural categories of obliviousness should be identified:

1. **Cognitive signs** of obliviousness are likely observed more frequently. These may include amnesia, forgetfulness, oblivion, ignorance, unawareness, innocence, nescience, unawareness, unconsciousness, unfamiliarity, ignorance, unpleasantness, unmindfulness, or lethe, or lack of awareness about important issues or events, disregard of threats or opportunities, ignoring or not recalling important ideas and knowledge, and dismissal of one's own values, beliefs, or principles.
2. **Emotional signs** include remaining or becoming indifferent, insensitive, insensible, experiencing freedom from worry or care, unconcern, disregard, carelessness, or lack of affection.
3. **Behavioral aspects** can include neglect, inadvertence, abeyance, escape, avoidance, difficulties in communication, and difficulties in applying professional skills.

These three categories described in detail in the previous publications (Агазаде, 2012; Agazade & Martynova, 2012) are technical divisions, but they are also important practically.

In terms of the **dynamics** of obliviousness, it is necessary to differentiate the mechanisms of formation, course (timeline), and point of reference. In the mechanism of **formation**, obliviousness can be divided into three types — primary, secondary, and mixed.

1. **Primary obliviousness** develops due to lack of initial awareness about issues that an individual generally knows about. Primary forms are likely the most common types of obliviousness.

2. **Secondary obliviousness** is characterized by self-silencing or silencing by others resulting in secondary lack of awareness about a subject matter. These cases are usually observed in teams with influential team leaders or members who can police other members. In some cases, team members may demonstrate receptiveness to being silenced by others.
3. **Complex and mixed forms** of obliviousness take place when individuals choose to contact those who help them maintain their unawareness. These complex forms include partial obliviousness rather than complete with regards to an issue or event. Three cases below illustrate various complex and mixed forms of the mechanisms of formation.

In reference to the **timeline**, the incidence of obliviousness can be divided as such:

- Episodes — which is an ordinary event that seldom causes any problems for the individual or for the teams;
- Temporary state — lasting usually several weeks, up to two months;
- Ongoing condition — continuing over extended periods of time, such as for several months or years;
- Practically permanent quality — this becomes a personality trait or group feature that remains fixed in place.

The Opposite of Obliviousness

The direct opposite of obliviousness presents as attentiveness, heed, mindfulness, remembering, awareness, consciousness, understanding, and so on. In regards to the antonyms of an oblivious individual, such persons are characterized as acquainted, aware, cognizant, and conscious.

As per practical experience, awareness seems to be the most precise opposite to obliviousness. Awareness is normally defined as a perception and cognitive response of a human being to himself or herself, to an environment, or to an incident.

The exaggerated forms such as hyper-awareness, hyper-consciousness, hyper-vigilance, and activated recollections are seldom observed in one's daily life and may be part of a psychological condition or mental health disorder.

Observations from Shared Obliviousness in Teams and Institutions

Some common issues associated with shared obliviousness in teams, and to some extent, in institutional systems have been observed. Shared obliviousness in these circumstances can be defined as the lack of common awareness or knowledge among team members or institutional employees, whereby having such awareness is the norm.

Teams and institutions demonstrate not only initial obliviousness, but also secondary forms, where obliviousness is maintained through internal policing and silencing mechanisms. Silencing within the team is either initiated by the team leader or at least approved by him or her. The silencing and policing measures against some employees who make continuous efforts to threaten the team's obliviousness, can actually be severe to the point where these individuals are known as "problem persons" and eventually are excluded from the team and even from the organization. Such measures serve as punishments or warnings not only for the targeted staff members, but also for all other employees. Not surprisingly, the silenced employees either continue to be oblivious to certain important issues or keep a low profile, even though they are fully aware of the situation, for the sole purpose of self-preservation.

Obliviousness in teams and institutions should be distinguished from those cases that outwardly look similar, when the employees' actions are done intentionally. For example, if employees purposely avoid discussing the apparent issues of favoritism or sexual harassment, this should not be viewed necessarily as obliviousness. If the team leader intentionally refuses to acknowledge the obvious success of some employees, this is not obliviousness either. Similarly, an individual as a team member can become insecure due to group pressure and silencing, and outwardly may look oblivious, even though in the reality he or she is not but has chosen to keep a low profile. Some of these cases could be related to pseudo-obliviousness, while others may represent an adaptive behavior. For the purpose of the final evaluation, it is important to do an in-depth analysis of each case.

Team — and to a lesser degree institutional — obliviousness could be divided into two main groups: external and internal.

1. Obliviousness to issues external to teams and institutions (illustrative, not exhaustive)

Ignoring physical threats

Teams and institutions operating in high-risk locations have to take measures to protect their employees and premises from possible individual or group threats. In some cases, such measures can be very time consuming and costly. Furthermore, if the risks in the environment remain high, a business company or a humanitarian organization could be forced to discontinue its activities. In such cases, team leaders or institutional senior managers often have to make difficult decisions. If they choose to continue to work with a certain level of risk, this should be viewed as a risk-taking managerial decision and not obliviousness to the employees' needs.

In some cases, however, the manager may be simply oblivious to the risk factors and ignore even the most serious warning signs.

Case study

A female staff member of an international organization in Eastern Europe repeatedly received threats to her life from her ex-partner. She informed the local police, who, for some reason, did not take any protective measures. She then shared the problem with her peers, as well as with the team leader, and requested that he organize transportation for her to and from work. As a general rule, the organization provided security measures for their employees, especially females in various offices, when needed.

However, in this situation, the team leader did not pay any attention to the employee's request, even when she showed him the text messages with threats. He did not take any steps to protect the employee. Her peers did not seem to be concerned either. This went on for about two months, when she was suddenly attacked near her apartment and was stabbed several times by her ex-partner. Luckily, she was discovered by a neighbor soon after being injured and was taken to the hospital in time to be saved.

Thus, despite the apparent threat to one of the team members, the team leader and coworkers remained oblivious to the obvious life threat to one of their team members. Rather than taking practical steps to protect the coworker as was the organization's practice, the team continued their work as usual. A factor contributing to the increased obliviousness of the team is probably associated with the lack of empathy shown from her colleagues and team leader, who probably perceived this case as a domestic problem rather than a real physical threat from an ex-partner.

Obliviousness to social, political, and management changes

In some cases, individuals, teams, and even organizations may function without necessarily noticing apparent changes in the environment, as happened to many people during the collapse of the Soviet Union. Many teams, as well as organizations continued their work in the same modality as they had for years before. Similarly, individuals and teams may become oblivious to apparent changes in managerial practices, as well as in institutional rules and regulations. These include situations of changes imposed on public institutions and their teams by higher authorities in the official chain of command.

Case study

When the general district hospital in the Caucasus received new instructions from the Ministry of Health, the maternity department of the hospital revised their newborn services and changed their traditional newborn care for exclusive breastfeeding and rooming in (referring to babies staying in the room with their mothers). The personnel of the in-patient maternity department moved these changes forward rather rapidly, since the modified baby care was much easier both for the personnel and the mothers. However, staff members in the outpatient mother and child unit of the same hospital continued their work as usual, unaware of the apparent changes in the baby care, and provided attention to pregnant women in the old manner. This went on despite the ongoing information sharing between various departments and units within the hospital.

Obliviousness to traumatic experiences of others

Just as family members are sometimes oblivious to traumas that occur to others, such as rape or physical abuse (Rosenblatt, 2009), so teams and institutions can be unaware of the difficulties of other people and even of entire communities.

Case study

Following the influx of a large group of internally displaced persons from one of the affected regions in the Caucasus, local psychiatrists offered services to individuals through local medical authorities. Due to the huge need for psychosocial support, the service providers were overloaded with work. However, the department of psychiatry that had the most advanced and experienced psychiatrists, continued their work as usual and did not offer any additional support, although some of them provided free professional services to individuals after working hours. The department did not get involved as a team even after the chancellor's general appeal to all departments of the university.

Thus, despite the apparent need to provide psychosocial services to the traumatized population, the psychiatrists remained oblivious and did not respond to the call for support even after the chancellor's request. It is important to note that the team did not make any conscious decision to stay away from the problem. Individually, some of them were not indifferent to their responsibilities, but on their own, they provided free services to the affected people.

Obliviousness to racism and ethnocentrism towards external parties

The importance of addressing the problem of obliviousness towards cultural ethnocentrism (sense of cultural superiority, usually with little knowledge about other ethnicities) and racial privileges has been mentioned by several authors (McIntosh, 1993; Parker, Moore, & Neimeyer, 1998; Fulkerson, 2007).

It should be mentioned, however, that overt cases of racism and ethnocentrism are observed rather uncommonly. Subtle forms are much more common, and teams and institutions frequently remain oblivious to these appalling behaviors that include criticism of local traditions (even if they contain no violations of human rights), patronizing remarks about the local government ("Their government is awful, but then people deserve the

government they have"), disrespectful comments about local professionals or culture, and so on. Sometimes ethnocentrism is expressed through obliviousness of the local cultural norms or taboos.

Case studies

In Laos, the newly arrived mid-level manager of a humanitarian organization rejected a request from local doctors and personnel for emergency medical equipment for medical centers, and insisted instead on procurement of only basic medical supplies. The argument was that the local people do not need any sophisticated equipment. The senior managers of the same organization seemed to be unaware of this unusual response to a request for practical assistance and never gave it much attention.

In Myanmar, in a meeting between an international organization and mental health professionals, a junior manager rejected the offer from an international professional association to provide free psychosocial services to the locals. Although he was new to the country, he stated that the local population are not like people in developed countries and have their own traditional support system and therefore do not need any counseling services. This thinking was totally inaccurate from the professional perspective of both local and international experts. Other managers participating in the meeting remained oblivious to this offensive comment. After the meeting, one of the international experts noted to her colleagues: "Look, this manager almost said that local people are not human and therefore do not need human support in the form of counseling, and the other managers did not even notice it".

The openly expressed egregious attitude of the two managers, as distinct from their respective international organizations, is commonly exhibited towards local people in different countries. These line managers were not experts in health or psychosocial fields, but nevertheless they expressed their unacceptable comments. They had not conducted any needs assessment and thus did not have any evidence to support their unfounded statements. Additionally, they had no real knowledge about the local culture. Nevertheless, they refused to help purely on the basis of their racial attitude. The worst part of the story is that other managers seemed oblivious and did not intervene.

Obliviousness to external relationships and images

Teams that are successful with external parties are sensitive and careful in their interactions with clients. They are aware of their dealings with them, and also of the impression they make on others. Some teams, however, seem to be partially or totally oblivious to how they are perceived. The phenomenon is different from misperceptions or biased perceptions in teams (Gervais & Goldstein, 2007), meaning the team members' perception of themselves is different from the reality. Rather, in the case of team obliviousness, employees are totally unmindful of their external relationships, including others' perceptions of them.

Case study

A team of three experts based in the headquarters of a multinational business company in New York provided regular training and coaching sessions to senior and mid-level managers from the main subsidiaries of the organization. The management training courses were attended by employees from different parts of the world. Upon completion of the workshop, the participants completed an evaluation sheet that noted their satisfaction with the overall course rather than with the actual content. Since the trainees were quite happy to travel to HQ and stay in the city for two weeks at the company's cost, not surprisingly they were quite pleased to participate in the training. In reality, however, the majority of the participants were dissatisfied with the course per se and the authoritative style used by the trainers. In private discussions, the participants expressed how they viewed the trainers as purely headquarters based employees who were unaware of field realities.

The team members were totally unmindful of the impression they had made on the participants. The training was discontinued when an anonymous report compiled by external evaluators revealed poor results in the training workshops and little change to work status.

Thus, despite the need to get genuine feedback from the trainees about the usefulness of the training workshops, the team conducted a formal evaluation that did not reflect the participants' true opinion. The team could have conducted a follow-up study to check the impressions they made on the managers, as well as applicability of their technical recommendations. This study would have allowed them to modify the content and the facilitation style — a task that would have been more useful for the participants.

2. Obliviousness to internal factors in teams and institutions (illustrative, not exhaustive)

Obliviousness to unfair distribution of power and benefits in the workplace

The structures and functions of teams and organizations in any workplace are designed to ensure maximum production and human resource efficiency. Generally, this involves strong staff support through many internal avenues. In certain corporate, multi-national business organizations, non-governmental and international organizations, privileges are sometimes provided to senior managers and international staff regardless of their qualifications or professional experience. In some organizations, privileges that may actually be unfair are incorporated into the statutes, while in others it is practiced de facto, even if it is not reflected in the organization's rules. Unfortunately, personnel are frequently oblivious to these advantages and take them for granted, seldom raising any concern over them.

Case study

Eugenia, from an international organization in Ukraine, shared the following observation: "As soon as Nora, formerly a national staff member in one of the countries of Central Asia, was promoted to an international line manager's post in our office, she immediately felt the difference between her previous position and the new one. Nora started to be oppressive and even offensive towards the national employees, while she maintained friendly peer relations with all international staff in the office. She behaved in this manner because she felt empowered by her new position in that she could fire any national employee, while she herself could not be fired, no matter how poorly she performed her duties.

Nora was a weak professional and managed her unit very poorly. However, the international staff remained unaware of her harassment of the local employees, even though everything occurred in their presence and they also witnessed her extremely poor performance. As all other international staff, she had the privilege of abusing the system and people under her supervision for her own benefit, while national staff could not even protect themselves.

The depressing aspect of this story is not only the ongoing harassment by the newly appointed international employee but also the oblivious behavior of the other international employees.

No doubt, ignoring reality helps some international staff not feel guilty or ashamed of their unfair advantages. International employees in some situations may express their concern about some aspects of the unfair interaction between the international and national staff, but seldom about this overall phenomenon. Vincent, a visiting international employee, was shocked to see how offensive the head of the country office (also an international employee) was in India with his national staff. He shared his indignation with some colleagues from the company. However, he never mentioned that the manager behaved this way because of the unfair power he had as an international manager. Just like other international employees, he truly believed that the business company was fair to all the employees, and that there were no real advantages for international staff or disadvantages for local staff.

Additionally, international staff was able to afford the luxury of being oblivious to the uneven and unfair balance of benefits. However, they were not oblivious to what they perceived as "breaches"; in hierarchical relationships. For example, in Azerbaijan, the director of an international company repeatedly declared that the organizational rules applied equitably to all staff, regardless of gender, nationality, religion, or seniority. He was very surprised — and actually expressed this openly — when he saw that a Western ambassador who visited the company's office cordially greeted one of his local staff members and had a private conversation with him. The director could not understand how the ambassador of an influential country would have anything in common with a national staff member. In Georgia, the director of the country branch of an international business company was very surprised that his national employee had spent his annual leave in Germany and not in his home country. He could not believe that his subordinate could afford traveling to a European country while just on leave.

The rules in many organizations seem to be really fair for all the staff, regardless of the institutional hierarchy and nationality. However, the implementation models of these rules vary from one branch to another, and can be considerably modified in different teams. Since the international staff runs various international agencies, companies, and trans-cultural corporate organizations, it is not surprising that they prefer to remain oblivious to such unfair distribution of benefits and privileges, and to maintain these differences.

We do need to remember that there are also those senior managers who are well aware of this fact and consciously support the status quo.

Obliviousness to manipulation of information

Employees are usually well aware of the manipulation of information by their teams or institutions (e.g., when mediocre or failed activities are presented as achievements), but prefer to take a cautious stance and avoid openly expressing their critical views. There are cases, however, when employees refrain from assessing their teams or institutions, preferring to be unaware of the truth. Additionally, some team leaders and institutional senior managers limit information sharing with their staff and classify information as confidential, especially when it comes to financial issues — not because the information is secret but rather due to their interest in keeping their staff uninformed.

Case study

During the early emergency period of the tsunami disaster in Indonesia, at the end of 2004 and early 2005, practically all national and international humanitarian organizations focused their time, energy, and funding on helping the affected population. Many of the deployed personnel from these agencies remained in the devastated area for weeks or months, and worked beyond any job requirements, sometimes for 16 to 18 hours per day.

However, there were also episodic observations of poor management of the financial resources that were frequently insufficient to address the huge needs. The following example represents an exceptionally rare case of such a performance and a team's unawareness of the poor quality of their work. The senior managers from one of the non-governmental organizations informed their staff about their ongoing support to the affected population and the huge funds allocated to the emergency relief operations. This is how one of the international employees shared her frustration with us. She said: "More than 90% of all funds allocated by our agency were used for the employees' high salaries, contracting external consultants, paying for the office needs, arranging personnel's travels, procurement of vehicles for office use only, and fuel and other operating costs, while very little was actually allocated for the beneficiaries." She believed this was due to the lack of experience by senior managers on emergency response rather than because of intentional misuse. As per her observations, the majority of the staff truly believed in the senior managers and the efficiency of the relief assistance provided to the affected people. Furthermore, the visiting senior managers of the organization have also mentioned the so-called "excellent work of the staff".

The significance of this case is in the poor response by the team to the emergency situation. It is well known that this type of mismanagement can happen in any organization. However, this was accompanied by the lack of the team's insight about their poor performance and the management's manipulation of the information. Obviously, both the managers and regular employees were so satisfied with their work in the organization that they preferred not to be aware of the inefficiency of their activities vis-à-vis the needs of the affected population.

Obliviousness to favoritism or nepotism

Team leaders and coworkers are usually sensitive to the issues of favoritism or nepotism. Generally, team leaders raise their concerns about possible mismanagement of human resources, while at other times they prefer not to discuss this, even if they are well aware of these activities. This should not be confused with obliviousness.

Sometimes, employees look ignorant vis-à-vis obvious human resource imbalances, such as promotions of favorite candidates or family members, giving credit and appreciation to the privileged employees, and so on.

Case study

In an international organization in Turkmenistan, the country director gave apparent privileges to two staff members whom he valued because of their total allegiance to him. "I know they would always be on my side, no matter what happens", he once said to his close friend. Not surprisingly, he would send them to numerous trainings, workshops, and conferences, all at the expense of the institution. Additionally, he gave excellent evaluations of their mediocre performances and repeatedly recommended them for promotion.

The problem was that the other seven employees took such favoritism for granted and never even thought of discussing the situation. This changed when another country director was appointed, and she made it clear that the work would be organized differently with equitable distribution of responsibilities, workload, and benefits.

Favoritism is a frequently observed phenomenon, whether in businesses or humanitarian organizations. However, the team in the above scenario demonstrated lack of awareness about the issue. Normally, such non-responsiveness contributes to the creation of a disparaging culture in teams and institutions.

Lack of awareness about the illusory superiority of managers and supervisors

This phenomenon is somewhat similar to the Dunning-Kruger effect (Kruger & Dunning, 1999). The team members are not aware of the incompetence and inexperience of the team leader, who in turn is also unaware of his or her own competence. Such cases should not be confused with low profile and compliant behavior of employees, when they are actually aware of their supervisor's professional incompetence but prefer to keep silent. The issue can also be observed at the institutional level.

Case study

As soon as Arif returned to Iran from studying abroad, he joined the department of social sciences at a university in Tehran. Arif was impressed by the professional level of his fellow professors and enjoyed discussing various technical topics with them. However, he noted that the head of their department usually did not provide any technical input during such discussions, and even when he did, his points seemed to be irrelevant. Instead, he spoke with Arif and other professors about general issues, but did so in a patronizing manner. For example, rather than providing answers to particular professional questions, he would say: "Arif, you are still young! You will get more experience with our team and understand things better then", or "Your suggestion is interesting, but this is not the time for it! You should think about it again", or "I did not like your report, since there is practically

nothing substantial in it. Please rework it". Arif noted that the chief was always general in his feedback and never provided any specific suggestions for improvement. Very soon, Arif realized that their chief was not an expert but that he felt superior to all his subordinates nonetheless.

Arif was very surprised that the other members of the department were not aware of their supervisor's shortcomings but considered him to be a competent specialist and manager.

A superficial analysis of this case shows that only the new member of the team was able to notice the obvious mediocre standards of the team leader. This was odd because the atmosphere in the department was otherwise open and smart. A probable explanation for this behavior is the hierarchical structure of the department and the respect attached to the team leader's position.

Ignorance about professional levels and performance

Team leaders and members in such cases appear to be unaware of the professional level of other members in the organization. Regardless of experience or qualifications, an accurate assessment of an employee's professional capacity is absent. In some cases, there is also an unawareness of the quality of the performance, when team members seem to be unable to distinguish an employee's excellent from mediocre or poor performance. This phenomenon can also be observed at the institutional level.

Case study

One of the most essential programs on mother and child health in an international non-governmental organization in Tajikistan was managed by Dr. Aida. Although this program had been implemented almost six years earlier, there had been no significant progress in the development of the program itself. The positive aspect of Dr. Aida's performance was that she managed to establish good relationships with the national health authorities. Nevertheless, this was not enough to achieve any positive results for the program. Despite lack of any considerable achievements, the country director and other team members mentioned her allegedly successful job. After a few years of working in the agency, Dr. Aida was promoted to another post in a different organization.

Dr. Diana replaced Dr. Aida and begun her new job very energetically. She managed to advance the relationships with health officials to the collaborative level. Within one year, the mother and child health program achieved considerable success. A breastfeeding project was introduced throughout the country, and several maternity hospitals were officially declared baby-friendly. Mandatory training workshops on maternal health and essential newborn care were conducted for all doctors and nurses in the main maternity units, which resulted in the great improvement of the relevant health indicators.

However, despite regular positive reports and information sharing by Diana, her coworkers seemed to be unaware of the success, even though the excellent work of the program was emphasized regularly. The issue was resolved by Diana's colleague, who, at the official NGO meeting, listed all the program achievements, mentioning in particular Diana's role in achieving the success.

Thus, the team members were unable to distinguish the excellent work done by the new employee from the ordinary performance of the previous one. Although the previous employee was unable to make any progress in her program, her good relations with the health officials in the country were erroneously taken for success in the program's advancement.

Despite the fact that the new employee was well accepted by the team and that she maintained good relations with the staff, the team members remained oblivious to her outstanding job. What is more, they seemed to be unaware that she managed to move relationships with health officials to a new level of collaborative activities. It seems that the staff members did not pay much attention to the professional levels of two officers and were simply uninterested in the efficiency of their performances. Instead, they attributed the program's success to the first employee's tenure in the organization.

Obliviousness to the concerns and the needs of employees

This is usually expressed through lack of consideration and support for the needs of employees. Team leaders and coworkers are unaware about even the essential needs and concerns of employees. The problem is also noted at the institutional level.

Case study

Margaret, a human resources manager at an international organization, presented the following story: "I was visiting Pakistan a few years ago. The country had been exposed to numerous emergencies, such as devastating floods, social and political unrest, economic instability, terrorist attacks, and opportunistic criminality. The local and international media were covering extensively the hardships of the local population. The purpose of my mission was to assess the needs of staff from various international organizations in the country, and determine what internal resources would be needed to address those needs. I was doing this in close collaboration with my colleague, also a professional in this field. The methodology of this assessment included conducting focus group discussions, direct observations, meetings with employees, and structured interviews with managers. By the end of the first week, we had a good working knowledge about the essential needs of the staff, including gender specific concerns.

However, we needed to obtain more information from some other managers. One of the most important meetings was with a senior female manager from the largest international organization in the region. She was originally from another Asian country. Prior to the meeting, we expected to get a lot of insightful feedback regarding the needs of her staff. Indeed, the meeting with the manager started energetically, as she shared with us the highlights of the program, including the project on empowerment of women in the country. We had no doubts that these activities were successfully implemented. Then we moved to the discussion on the most essential concerns of the staff. We asked several questions, and to our surprise and disappointment, she could not provide proper answers to any of the questions, even the most basic ones. She had no clue even about the specific needs of the female staff in her department. We asked ourselves afterwards how she was able to empower the female population in the country if she did not have any idea as to how to help the local staff of her own organization. When we left the office, I noted to my colleague, "I think she lives in her agency with the concerns and values of the organization, and not in this country. She is not aware of the basic things that are happening in the country and the impact of these devastating events on the population and even on her own subordinates."

This case reveals the manager's greater interest in her work activities than in the needs of her employees, including the female staff. Although her project activities are focused on the female population in the country, she was totally unaware of important realities of her female subordinates. This is not the same as when the manager intentionally ignored the needs of her staff. Rather, her priorities were definitely in the project work set by the agency. Additionally, she must have felt that she had no real control of what would happen to her female staff because of the difficult situation in the country, but could control her own achievements in the agency.

Unawareness of abuse of authority, exploitation, discrimination, and harassment in the workplace

In the majority of cases, managers and employees are quite sensitive to cases of discrimination and abuse of authority. Such cases can seriously affect the morale of the staff and cast a serious blow on the image of any team or organization. Therefore, not surprisingly, senior managers, staff associations, and employees take these matters seriously and respond to them in a rapid and comprehensive way.

However, in some cases, employees at the institutional or team level seem to be unaware of obvious cases of harassment in the workplace, sexual harassment, exploitation of employees for personal gain, use of office cars for personal needs, or requests to perform inappropriate tasks for a supervisor. Sometimes, if the issue of abuse is raised, naïve questions arise, followed by silencing imposed by others. According to Rosenblatt (1994), in hierarchical systems, patterns tend to replicate down the line. In other words, if the institution has a pattern of abusing authority or practicing any form of discrimination or harassment, any team from the same institution might be drawn into reproducing the same destructive patterns.

Unfortunately, discrimination and harassment in different forms are still observed in teams and institutions, and one of the reasons for not addressing this problem is managers' and employees' obliviousness to the issue. The most common forms of these violations include:

- **Masked racism and ethnocentrism.** As mentioned above, racism and ethnocentrism in today's world take on subtle and masked forms. For example, employees may not notice that their organization or company is run by senior managers of the same race or culture, with limited opportunities for other individuals. Sometimes, ethnocentrism is expressed through disrespect of the cultural norms of certain employees, or through insensitive remarks about the culture of these employees. Criticism may be expressed by unjustified **overgeneralization** of negative features and attributing negative elements to an entire race. In some instances, employees remain not only unaware of such discrimination, but also condone these attitudes. Team leaders or institutional managers sometimes discriminate against people from their own race or culture through a mechanism of self-racism or **reverse/negative ethnocentrism**. For example, a line manager in a non-governmental organization never recruited any applicants from his own race, even though these applicants met all the job requirements and were in fact the best candidates for the available posts.
- **Ableism or disability discrimination.** Obliviousness in this form of discrimination is usually observed when ableism in the team or institution is discreet. For example, during a group discussion of problems experienced by employees of a mid-level business company in Iran, workers were very surprised that because there were no elevators, their coworker with special needs could not access higher floors in the building. As some of the employees admitted after the discussion, they were simply unmindful of the needs of this colleague with disabilities and therefore never raised the issue of accommodating him.
- **Ageism** is characterized by discrimination of an individual's age. For example, in one particular trading company, employees were unaware that the manager favored young specialists of both genders at the expense of more experienced and qualified coworkers of middle age.
- **Psychological and sexual harassment.** Individual employees or team members are seemingly oblivious to harassment taking place either in their teams or in their institutions. One of our female clients told of the following situation: "At our meetings, our unit chief repeatedly attacked me personally for no obvious reason, threatened to take measures against me, and accused me of creating issues that were totally outside of my control. At certain times, one of my colleagues joined him in these tirades.

When I raised the problem of this behavior with one of my peers, she was surprised and told me that she did not see any actual harassment. I know her well, and she truly said this with all sincerity. Even when I brought evidence to support everything I had said, she looked a little lost, but answered that she hoped these things would not happen again". The behavior of employees with obliviousness can be taken for ego defenses of denial or compartmentalization. In reality, however, certain employees are indeed oblivious to harassment against their coworkers, as well as to repercussions of harassing behaviors. Sometimes, an employee's obliviousness can be a coping strategy for dealing with a difficult situation.

- **Gender discrimination in the workplace.** The following statement by McIntosh (1993) provides an interesting insight into gender and race discrimination: "It seems to me that obliviousness about white advantage, like obliviousness about male advantage, is kept strongly inculturated in the United States so as to maintain the myth of meritocracy, the myth that democratic choice is equally available to all." On many occasions, team members are unaware that team leaders and institutional senior managers, including female supervisors, prefer to recruit male applicants. The next case demonstrates obliviousness of the team leader and his team members to obvious gender discrimination activities.

Case study

Adnan was a young chief of the administration department at a large medical facility in Turkey. With good professional experience behind him, he was able to successfully manage the department and the financial responsibilities of the job. There were seldom any complaints voiced about Adnan by hospital personnel or patients. His managerial style was transparent, and he practiced an "open door" policy. Any employee, regardless of position in the organization, could enter his room and discuss work related matters in a safe environment. Adnan was proud of his openness and frankness with the staff.

Soon after obtaining this post, he decided to liaise with a mentor recommended by one of his colleagues. Adnan would meet with his mentor two or three times a year. He shared various work related and private issues with the mentor and quite frequently followed his advice. In a private discussion with his friend, Adnan repeatedly mentioned the usefulness of such sessions.

Once, in a discussion with this mentor, Adnan complained that he had recruited several persons for the post of his assistant in the last four years, but was never happy with any one of them. While answering the mentor's questions, Adnan mentioned that his assistants were all male. He admitted also that being a happily married person he had recruited only male applicants in order to avoid stirring up any possible rumors about him working with women, and to avoid potential allegations of sexual harassment, even though he assured the mentor this behavior would never happen.

However, during the session Adnan also made an unusual discovery about his unethical managerial pattern that he had been totally unaware of — namely that he had been unfair towards all the female applicants, and had disregarded their qualifications and experience.

This case illustrates a manager's and team member's obliviousness to an obvious case of gender discrimination. Although the manager's decision to contract only male applicants was provoked by his fear of potential allegations of sexual harassment, this could not justify a negative bias against female applicants. Similarly, none of his team members, even though the majority of them were forthright with him and had openly discussed other work related problems, had ever mentioned this point to him, probably due to their indifference to this matter.

Thus, common issues associated with shared obliviousness in the workplace can be divided into two main groups: to issues internal and external to the team and to the institution. Obliviousness to some issues external to teams and institutions may include ignoring physical threats in the environment, unawareness of social and political changes in the society, indifference towards traumatic experiences of others, and ignorance of racism and ethnocentrism towards external parties.

Issues internal to teams and institutions may include obliviousness to unfair distribution of power and benefits in the workplace, unawareness of manipulation of information, ignorance of apparent cases of favoritism or nepotism, unmindfulness of the illusory superiority of managers, unawareness about professional performance, lack of heed to human needs of employees, and obliviousness to abuse or harassment in the workplace (including masked racism and ethnocentrism, self-racism, disability discrimination, ageism, psychological harassment, and sexual discrimination).

The policing and silencing mechanisms play an important role in creation and maintenance of the shared obliviousness in the workplace, especially when silencing is either initiated by the team leader or justified by him or her. It is important to acknowledge that obliviousness in the workplace should be distinguished from those cases that appear similar when the employees' actions are done intentionally and consciously.

Managing Obliviousness

As mentioned above, obliviousness is a normal human response or condition that has the adaptive function of protecting individuals or groups from being overloaded with information or experiences. Therefore, as long as obliviousness does not cause any problems, there is probably no need to intervene or to address the issue.

In some cases, however, when obliviousness is too profound or lasts for too long, causing problems for the environment in the team or organization, the need for addressing the matter then becomes critical.

The following strategies are recommended for addressing problematic cases of obliviousness both at individual and group levels:

- Acknowledging the issue
- Raising awareness of the phenomenon and addressing it through information, education and communication materials
- Capacity building on managing obliviousness through training, with special focus on adaptive coping strategies
- Organizing mentoring and coaching sessions
- Ensuring access to counseling services

Addressing team obliviousness

Managing shared obliviousness in teams by and large follows the same principles as addressing obliviousness in general. However, it does require additional and more complex interventions for cases of shared obliviousness in teams or organizations:

- In order to ascertain obliviousness in teams, it might be necessary for external experts to conduct evaluations of the team efficiency. These experts can be invited either from another unit of the same institution, or be totally external to the organization. Estimating the level of awareness could be one of the goals of such an assessment.
- It is usually beneficial to create mechanisms for open and safe feedback in the team. Some teams are open to any feedback, some are partially open and partially closed, while others are totally closed.

- In case of obliviousness to stressful response in teams, a checklist for assessing the team stress level could be used.
- In order to mitigate certain mechanisms of obliviousness, it is essential to revisit some roles in the team and eliminate conflict of interest.
- Team reflection exercises, including drawing lessons learned upon completion of a work cycle, a difficult unexpected assignment, or a crisis situation are also useful.

It is important to note that while dealing with obliviousness, whether at the individual or the team level, one should maintain counseling boundaries, especially upholding the cultural context. In some countries, addressing components of obliviousness may be considered serious violations of privacy or may be a cultural taboo. In case of an ongoing exposure to a stressful situation, excessive transparency as a result of a client opening up may lead to over-sharing. In such cases, individuals and teams may regret sharing some private information with their counselors or therapists. Furthermore, over-sharing may lead to loss of ego defensive mechanisms with secondary aggravation of the client's mental health. Likewise, special caution should be exercised while elaborating jointly with them on issues related to shared team and institutional level obliviousness.

Special techniques in raising team awareness

The goal of this exercise is to identify problematic areas of team unawareness and perhaps shared obliviousness in a group brainstorming and discussion setting. Upon completion of the exercise, the participants are expected also to identify possible steps in increasing their level of team awareness. Technically, it is close to the focusing-oriented intervention (Gendlin, 1996; Weiser Cornell, 1996). The exercise is based on practical experiences; however, it can be modified to your own context.

The participants should be from the same team. The exercise should be conducted by a facilitator, who will go through the following stages:

1. Introduction
2. Brainstorming on the team activities that the team members are aware of
3. Brainstorming on the team strategies that the team members are not aware of
4. Contemplation on possible ways to mitigate unawareness among team members
5. Conclusion

Here are the steps in detail:

1. The facilitator explains the overall goal and methodology of the exercise, as well as provides the outline of the exercise. The duration is about 5 minutes.
2. During the next stage, the facilitator requests that the participants reflect (in writing) on "post-it" cards the main focus of their team activities. The facilitator will collect all cards and post them on a flipchart, and follow with a brief discussion to clarify everyone's remarks. This stage normally lasts about 10 minutes.
3. Then, the facilitator asks the participants about areas that their team members might not be aware of. This can be done by asking certain team specific questions like, "Have you ever violated any rules?" or "Have your partners or clients always been happy with your team?" or "Has your team been successful lately?" The participants are then asked to brainstorm about various aspects of the team's unawareness and put their ideas on cards. The facilitator collects the new cards and posts them on the flipchart. Following a brief clarification, the participants discuss the areas of possible reduced team awareness. This session may last up to 20 to 30 minutes.

4. In the next stage, the facilitator leads the discussion on possible strategies to strengthen the team's shared awareness, and then he or she posts these reflections on the flipchart. This takes about 10 minutes.
5. The session is concluded by summarizing the findings and providing recommendations.

Conclusion

As a psychological and social phenomenon, obliviousness in the majority of cases is a standalone experience that plays a very important role in adaptation to working and living conditions. It also helps individuals, teams and organizations filter incoming information and thus facilitates the decision making process.

However, obliviousness is closely connected with other human experiences and behaviors. It is quite close to ego defense mechanisms, especially to denial, and to a lesser degree to suppression and repression. Obliviousness is probably another form of psychological defense. It can also be a coping strategy, allowing individuals or teams to deal with feelings of shame, embarrassment, guilt, or uneasiness caused by personal issues. In the workplace or other environments, there may be misbehaviors, social inequality, unjustified benefits, difficult interpersonal relationships, traumatic experiences, and other related causes.

Not surprisingly, obliviousness can be expressed towards not only negative, but also to neutral and positive experiences and events. Even though the potential impact in such cases may appear minimal, it may cause serious resentment among those who feel neglected or unfairly treated, with the undesirable result of lowering team moral or having employees become indifferent to their role as part of the larger organization.

The recommended intervention provided in the article may increase the level of awareness and thus mitigate the extent of unnecessary obliviousness among teams. In some situations, these interventions may be partially efficient or not efficient at all, and if used too aggressively or inappropriately, they may even aggravate the wellbeing of employees, especially if obliviousness is a component of a coping strategy or ego defensive mechanism. Therefore, it is suggested that the interventions be adapted to specific individual needs and group dynamics in teams.

References

- Agazade N., Martynova I. *All Faces of Harassment: A Practical Guide to Resolving Workplace Crisis*. New York, Createspace, 2010.
- Agazade N. Individual Coping Strategies at Times of Crises. *Azerbaijani Journal of Psychiatry*, 2010, vol. 18(1), pp. 24–37.
- Agazade N., Martynova I. *Obliviousness in the Workplace*. New York, Createspace, 2012.
- Carver C.S., Scheier M.F. *Aspects of the self and the control of behavior*. In B.R. Schlenker (ed.). *The self and social life*. New York: McGraw-Hill, 1985, pp. 146–174.
- Davenport N.Z., Schwartz R.D., Elliott G.P. *Mobbing-U.S.A. Emotional abuse in the American workplace*. Ames, Iowa, Civil Society Publishing, 2002, pp. 50010–51663.
- Dunning D., Johnson K., Ehrlinger J., Kruger J. Why people fail to recognize their own incompetence. *Current Directions in Psychological Science*, 2003, vol. 12(3), pp. 83–87.
- Fulkerson M.M. A Place to Appear: Ecclesiology as if Bodies Mattered. *Theology Today*, 2007, Jul, vol. 64(2), pp. 159–171.
- Gendlin E. *Focusing-oriented psychotherapy: A manual of the experiential method*. New York, Guilford, 1996.
- Gervais S., Goldstein I. The Positive Effects of Biased Self-Perceptions in Firms. *Review of Finance*, 2007, vol. 11, pp. 453–496.

Kruger J., Dunning D. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, vol. 77(6), pp. 1121–1134.

McIntosh P. Examining unearned privilege. *Liberal Education*, 1993, Winter 93, vol. 79, no. 1, pp. 61.

Parker M., Moore M.A., Neimeyer G.J. Altering White Racial Identity and Interracial Comfort through Multicultural Training. *Journal of Counseling & Development*, 1998, vol. 76, no. 3, pp. 302–310, Summer 1998.

Rosenblatt P.C. *Shared Obliviousness in Family systems*. New York, SUNY Press, 2009.

Rosenblatt P.C. *The metaphors of family systems theory*. New York, Guilford, 1994.

Roysircar G. Cultural Self-Awareness Assessment: Practice Examples From Psychology Training. *Professional Psychology: Research and Practice*, 2004, vol. 35(6), Dec, pp. 658–666.

Schlenker B.R., Weigold M.F. Self-consciousness and self-presentation: Being autonomous versus appearing autonomous. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1990, vol. 59(4), Oct, pp. 820–828.

Weiser Cornell A. *The Power of Focusing: A Practical Guide to Emotional Self-Healing*. Oakland, New Harbinger Publications, 1996.

Агазаде Н. Организационная психология: феномен забывания (obliviousness) на рабочем месте // Медицинская психология в России: электрон. науч. журн. – 2012. – N 4(15) [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.mprj.ru>

ЗАБВЕНИЕ НА УРОВНЕ КОМАНД И ОРГАНИЗАЦИЙ

Агазаде Н.

Агазаде Назим

врач-психиатр, доктор медицинских наук, профессор (СССР), Региональный советник по профилактике и устранению стресса в Тихоокеанском и Азиатском регионе при департаменте по вопросам безопасности ООН, Нью-Йорк, США. С 2013 года, после ухода на пенсию, частнопрактикующий психотерапевт, врач-психиатр.

E-mail: nazimagazade@yahoo.com

Аннотация

Забвение для большинства из нас — это отсутствие или же недостаток внимания, информации или обычная неосведомленность о том или ином предмете обсуждения. Это особенно привлекает внимание, когда мы ждем проявления профессионализма и компетентности от окружающих нас людей. Невнимательность к определенным идеям, к однажды назначенной встрече, существенным деталям во время делового разговора либо пренебрежение важными событиями и сглаживание эффекта, который эти события могут иметь в будущем, попытка забыть неприятный опыт во взаимоотношениях с окружающими или несправедливое к себе отношение со стороны коллег являются яркими примерами рассматриваемого нами явления.

Следует признать, что забвение имеет адаптивный характер. Это означает, что индивид или группа индивидов сталкиваются с огромным количеством информации. Получаемую информацию фильтруют и разделяют на более или менее необходимую. Также следует отметить, что подобная процедура ограничивает анализ и последующее принятие решений. Адаптивность также позволяет индивиду и команде избегать щекотливых вопросов на рабочем месте, что в будущем помогает обезопасить себя от конфликта как с собой, так и с окружающими. Данное поведение косвенно способствует самосохранению. Тем не менее, как и любой другой защитный механизм, забвение может и не способствовать адаптации и даже стать причиной проблем, связанных с коммуникацией на рабочем месте, дома и т. д.

Настоящая статья освещает коллективный феномен забывания на уровне команды или группы индивидуумов и на более широком уровне — организации. Автор рассматривает забвение на когнитивном, эмоциональном и поведенческом уровне. Автор также уделяет внимание

динамическим характеристикам этого явления. Рассматриваются первичные, вторичные и смешанные формы забвения. Статья насыщена примерами различных форм и типов организационного забвения. Упомянуты также адаптивные функции забвения и, наоборот, дезадаптивные. Автор предлагает рассматривать забвение как защитный механизм, своего рода психологический щит, используемый на работе, либо как стратегию, позволяющую индивиду или группе лиц справиться с чувством стыда, вины, смущения и беспокойства на работе.

Автор также предлагает ряд техник, способствующих снижению уровня забвения, которые можно применять исходя из особенностей как индивида, так и группы лиц.

Ключевые слова: забвение; организационная психология; адаптация, защитные механизмы.

УДК 159.953.6

Библиографическая ссылка по ГОСТ Р 7.0.5-2008

Агазаде Н. Забвение на уровне команд и организаций // Медицинская психология в России: электрон. науч. журн. – 2015. – N 3(32). – С. 2 [Электронный ресурс]. – URL: <http://mprj.ru> (дата обращения: чч.мм.гггг).

Поступила в редакцию: 26.05.2015 Прошла рецензирование: 11.06.2015 Опубликована: 25.06.2015

С целью сохранить конфиденциальность клиента и поддержать однажды заложенные принципы профессиональной этики все имена, характеры, наименования компаний, организаций и другие, иногда важные, а порой и несущественные детали, которые читатель встретит в разбираемых мною случаях, были изменены. Возможная схожесть с тем или иным человеком, живым либо мёртвым, случайна. Сходство имен людей, наименований компаний, организаций, городов, штатов и т.д. также следует рассматривать как случайность.

Введение

Забвение для большинства из нас — это отсутствие или же недостаток внимания, информации или обычная неосведомленность о том или ином предмете обсуждения. Это особенно привлекает наше внимание, когда мы ждем проявления профессионализма и компетентности от окружающих нас людей. Невнимательность к определенным идеям, к однажды назначенной встрече, существенным деталям во время делового разговора либо пренебрежение важными событиями и сглаживание эффекта, который эти события могут иметь в будущем, попытка забыть неприятный опыт во взаимоотношениях с окружающими или несправедливое к себе отношение со стороны коллег являются яркими примерами рассматриваемого нами явления.

Следует признать, что забвение имеет адаптивный характер. Это означает, что индивид или группа индивидов сталкиваются с огромным количеством информации. Получаемую информацию фильтруют и разделяют на более или менее необходимую. Также следует отметить, что подобная процедура ограничивает анализ и последующее принятие решений. Адаптивность также позволяет индивиду и команде избегать щекотливых вопросов на рабочем месте, что в будущем помогает обезопасить себя от конфликта как с собой, так и с окружающими. Данное поведение косвенно способствует самосохранению. Тем не менее, как и любой другой защитный механизм, забвение может и не способствовать адаптации и даже стать причиной проблем, связанных с коммуникацией на рабочем месте, дома и т.д.

В предыдущей статье [1] я попытался сфокусировать внимание на различных аспектах и категориях забвения среди сотрудников. Было отмечено, что данное явление обычно определяется как недостаток сознательности, внимания, информации или знания в тех ситуациях, где они должны быть проявлены напрямую [5; 14; 16]. Некоторые авторы также подчеркивают недостаток осведомленности в социально значимых областях, таких как межрасовые отношения в США [12; 15].

Краткий обзор литературы по данному вопросу выявил два определения забвения:

1. Забывчивость — в ситуации, когда память и внимание, в принципе, сохранены или же когда от человека требуется вспомнить или запомнить определенные мысли, идеи, события, полезную информацию и т.д. Также было отмечено, что забывчивость может быть вызвана определенными проблемами со здоровьем, когда способность запоминать и вспоминать снижается.
2. Нехватка сознательного понимания или же просто знания. Состояние, при котором ясно ощущается отсутствие информированности. Поверхностное отношение к тому или иному вопросу, а зачастую и простая халатность.

Большинство участников исследования ссылались на второе определение. Забвение также можно отнести к неведению, уходу от реальности или простой забывчивости. В общем и целом синонимами данного термина могут быть такие понятия, как амнезия, забывчивость, неведение, невежество, безразличие, пренебрежение, халатность, отсутствие беспокойства, беззаботность, неприятие, уход от реальности и уклонение от обязательств.

Целью данной статьи является описание явления коллективного забвения. Исходя из прежних публикаций, следует отметить, по крайней мере, три структурные категории забвения.

1. Когнитивные признаки забвения включают в себя амнезию, забывчивость, неведение, уклонение от обязательств, равнодушие перед угрозой и полное отсутствие интереса перед открывающимися возможностями, неприятие людей иных принципов, иной культуры, иного мировоззрения, исповедующих иную религию.
2. Эмоциональные признаки включают в себя безразличие, невосприимчивость — как когнитивную, так и эмоциональную. Сюда также можно отнести беззаботность, равнодушие и отсутствие привязанности к кому-либо.
3. Поведенческие аспекты включают в себя пренебрежение, неопределенность, уход от реальности, уклонение, проблемы коммуникативного характера и проблемы, связанные с применением профессиональных навыков на практике.

Данные три категории были подробно описаны в предыдущих публикациях [1; 4].

Принимая во внимание динамику развития забвения, необходимо различать механизмы формирования, линии поведения и контрольной точки. Забвение в механизме формирования может быть разделено на три типа — первичный, вторичный и смешанный.

1. Первичное забвение развивается вследствие недостатка или отсутствия первоначального знания о предметах, имеющих общее значение для индивида.
2. Вторичное забвение характеризуется «самоглушением» или же «глушением» со стороны окружающих, что в конечном итоге и приводит к недостатку информации о том или ином предмете. Случаи подобного рода обычно наблюдаются в группах с сильными лидерами или с членами команды, контролирующими работу других. В некоторых случаях члены команды могут демонстрировать восприимчивость к тому, что происходит периодическое «глушение» со стороны коллег.
3. Комплексная и смешанная формы забвения напрямую связаны с выбором, который делает индивид, когда он избирает для контакта тех, кто помогает ему поддерживать свое состояние неведения или же неосведомленности. Данные формы подразумевают под собой частичное забвение в зависимости от той или иной проблемы или же события.

Необходимо обратить внимание на следующие этапы забвения.

- Эпизоды — спорадические случаи, которые редко могут доставить проблемы как индивиду, так и команде в целом.
- Временное состояние — обычно продолжается от нескольких недель до двух месяцев.
- Продолжительное состояние — длится довольно-таки долго, от нескольких месяцев до нескольких лет.
- Практически перманентное состояние, рассматриваемое как характерная черта человека или группы.

Противоположность забвению

Прямой противоположностью забвению являются такие понятия, как внимание, осторожность, проницательность, информированность, сознательность, понимание и т.д. Характеризовать человека, являющегося прямой противоположностью человеку в состоянии забвения, можно такими терминами-прилагательными, как сознательный, информированный и осведомленный.

Здесь следует отметить, что информированность можно было бы рассматривать как одну из самых точных противоположных характеристик проблемы забвения. Информированность обычно определяется как восприятие или сознательный ответ индивида на какое-либо происшествие, окружение или даже самого себя.

Тем не менее состояние гиперинформированности индивида, его гиперсознательность, гипербдительность и активированные воспоминания редко наблюдаются в повседневной жизни и могут являться как частью психологического состояния, так и душевным расстройством.

Наблюдения за коллективным забвением в командах и организациях различного типа

Коллективное забвение можно определить как недостаток общей информированности или знания в среде членов команды или работников организаций, тогда как именно наличие информированности в этом случае является нормой.

Команды и организации демонстрируют не только первичное забвение, но также и вторичную стадию этого явления. Забвение здесь становится более очевидным из-за внутреннего контроля и «заглушивания». «Заглушивание» в команде либо инициируется самим лидером команды, либо просто одобряется и принимается им.

«Заглушивание» и меры повышенного контроля над сотрудниками, предпринимаемыми определенными мерами, расцениваемые руководством как угроза забвению команды, могут иметь крайне строгий характер. Дело в итоге может закончиться тем, что «проблемных» исключают из команды, подвергают обструкции, а позднее и изгоняют из организации. Получить предупреждение и в конечном итоге подвергнуться наказанию могут не только люди, проявившие свою нелояльность, но также и остальные члены команды. Ничего удивительного, что «заглушаемые» сотрудники либо продолжают пребывать в состоянии забвения (особенно это проявляется, когда дело касается чего-то важного), либо продолжают «не замечать», при этом осознавая особую конфликтность ситуации, что является признаком самосохранения.

Коллективное забвение следует отличать от тех случаев, которые могут показаться схожими. Например, если сотрудник намеренно избегает разговоров на тему фаворитизма или же сексуальных домогательств, то это не следует рассматривать как забвение. Если начальство намеренно отказывается от признания заслуг того или иного

работника, это также не следует рассматривать как забвение. Точно так же человек может почувствовать себя неуверенным из-за группового давления или «заглушивания», и со стороны может показаться, что он находится в состоянии забвения, хотя на самом деле он мог просто выбрать «политику» сдержанности и отдаления. Некоторые из этих случаев можно отнести к псевдозабвению, тогда как другие представляют собой проявление адаптивного поведения.

Коллективное забвение можно разделить на две основные группы — внешнюю и внутреннюю.

1. Забвение по отношению к предметам, не имеющим прямой связи с коллективом или организацией.

Игнорирование физической угрозы

Команды и организации, действующие в местах с повышенной степенью опасности, должны принимать меры для защиты и своих сотрудников, и своего имущества. В некоторых случаях подобные меры могут быть затратными как в финансовом, так и во временном плане. Более того, если опасности не удастся в итоге избежать, работу организации приходится останавливать. Безусловно, это очень трудное решение для руководства. В случае же продолжения работы даже при высокой степени опасности подобный шаг следует рассматривать как рискованное решение, принятое руководством, но не как забвение по отношению к штату сотрудников. В иных же случаях подобные решения, принимаемые высшим руководящим составом, нужно расценивать как пренебрежение степенью надвигающейся опасности и забвением факторов риска.

Пример

Женщина, сотрудник международной организации в Восточной Европе, периодически получала угрозы со стороны своего бывшего партнера. Она проинформировала местную полицию о поступающих в свой адрес угрозах. К сожалению, жалобе не уделили должного внимания. Видя подобное отношение со стороны правоохранительных органов, женщина поделилась проблемой со своими коллегами и руководителем организации. В итоге она попросила выделить для себя шофера, который мог бы привозить ее на работу и домой. Как правило, в случае необходимости организация отвечала за подобные меры безопасности своих сотрудников, особенно если дело касалось сотрудников-женщин, но, к сожалению, на этот раз просьба женщины осталась без внимания со стороны руководства. Коллеги также не проявили озабоченности по этому поводу. Ей пришлось жить и работать около двух месяцев в данной ситуации, пока ее бывший партнер не совершил на нее нападение возле ее собственной квартиры. Получив многочисленные ножевые ранения, женщина все-таки выжила благодаря соседу, вызвавшему «Скорую помощь».

Здесь мы сталкиваемся с типичным примером забвения. Вместо того чтобы предпринять эффективные меры по защите своего сотрудника, персонал и руководство организации просто продолжали деятельность в обычном порядке. Причину забвения в этом конкретном случае можно распознать в отсутствии сочувствия у коллег и руководителя, которые отнесли жалобы женщины к личным проблемам, не имеющим никакого отношения к деятельности организации. Следует также отметить, что ни ее руководитель, ни коллеги не увидели реальной угрозы, несмотря на то, что женщина периодически показывала сообщения, изобилующие обещаниями физической расправы.

Забвение по отношению к изменениям социального, политического характера и к принципам управления

В некоторых случаях индивиды, команды, коллективы и даже целые организации могут полноценно функционировать, игнорируя очевидные изменения, происходящие

вокруг, или пренебрегая ими. Подобное происходило со многими во время развала Советского Союза. Многие коллективы и организации продолжали работать так же, как работали на протяжении многих лет до этого. Точно так же индивиды и коллективы могут проявлять забвение по отношению к очевидным изменениям в руководстве над собой, правилам и т. д. Подобные перемены обычно внедряются в форме приказов, уведомлений и т. д., которые направляет в общественные институты и их коллективы высшее руководство.

Пример

Получив новые инструкции из Министерства здравоохранения, районная больница на Кавказе пересмотрела работу своего родильного отделения. Отныне было предписано ввести эксклюзивное грудное вскармливание, а также позволять роженицам и новорожденным быть в одном помещении. Персонал стационарного отделения стал постепенно внедрять эти новшества. В то же время амбулаторное отделение этой же больницы продолжало свою работу, не зная об изменениях и ведя наблюдение за беременными женщинами по старинке. Следует отметить, что все это происходило на фоне постоянно циркулирующей информации о нововведениях в различных отделениях данной больницы.

Забвение насилия по отношению к окружающим

Точно так же, как одни члены семьи иногда не придают значения физическому насилию по отношению к другим членам своей же семьи [14], коллективы, организации и институты могут не осознавать всех трудностей и последствий, с которыми сталкиваются жертвы насилия. Под жертвами насилия следует понимать не только индивидов как таковых, а целые сообщества.

Пример

Наблюдая за наплывом больших групп беженцев из той или иной горячей точки на Кавказе, местные психиатры начали предлагать свою помощь индивидам через местные органы здравоохранения. Принимая во внимание острую необходимость в психосоциальной поддержке, специалисты были буквально перегружены работой. Тем не менее кафедра психиатрии, где работали самые опытные специалисты, продолжала свою работу в обычном режиме и не стала предлагать никакой дополнительной помощи. Следует отметить, что психиатры кафедры предоставляли свою помощь в свободное от работы время. Кафедра как коллектив продолжала оставаться пассивной даже после того, как было озвучено обращение ректора университета ко всем преподавателям. Таким образом, несмотря на очевидную необходимость в помощи, психиатры данного отделения проигнорировали огромное количество травмированных людей, даже несмотря на предписание сверху. Данная форма забвения тем примечательна, что коллектив не принимал осознанного решения, так как вне рабочего времени психиатры все же оказывали помощь нуждающимся.

Забвение при расизме и этноцентризме в отношении «инородцев»

Важность данной проблемы была подчеркнута несколькими исследователями [7; 11; 12]. Тем не менее следует отметить, что явные, ничем не прикрытые случаи расизма и этноцентризма происходят нечасто. Более «мягкие» проявления этого негативного явления, когда коллективы и организации позволяют себе критику того или иного сообщества, встречаются гораздо чаще. Критика местных традиций и уклада, даже если не наблюдается нарушений прав человека, замечания относительно работы местного правительства, нелестные замечания о местных профессионалах или культуре и т.д. являются примерами забвения при случаях расизма и этноцентризма. Иногда этноцентризм проявляется посредством нарушения моральных норм или табу местного сообщества.

Пример

Вновь прибывший менеджер среднего звена гуманитарной организации в Лаосе отказал в просьбе местным врачам об оборудовании для отделений «Скорой помощи» нескольких медицинских центров. Он настоял только на выделении стандартных медицинских препаратов. Аргумент представителя данной организации заключался в том, что местные жители не нуждаются ни в каком современном медицинском оборудовании. Руководители организации остались в неведении об ответе, данном их сотрудником, и не придали большого значения делу.

В Бирме на встрече представителей международной организации и специалистов-психиатров менеджер младшего звена отверг предложение международной профессиональной ассоциации предоставить бесплатную психологическую помощь местному населению. Хотя он прибыл в страну совсем недавно, тем не менее заявил, что местное население — это не пациенты из развитых стран и, соответственно, они имеют свою собственную систему поддержки и не нуждаются в какой-либо помощи. Примечательно, что другие менеджеры проигнорировали этот оскорбительный комментарий своего коллеги. После встречи один из международных экспертов все же заметил: «Вы только посмотрите на него, он почти сказал, что местные — это не люди. Человеческое отношение и помощь — это то, в чем они не нуждаются. А руководство даже не заметило этого».

Подобное отношение к вышеназванным проблемам сотрудников международных организаций повсеместно встречается в разных странах. Менеджеры младшего звена не были экспертами ни в медицине, ни в социальной психологии, но тем не менее их высказывания не встретили должного осуждения со стороны коллег. И это при том, что свои высказывания они не удосужились подтвердить какой-либо доказательной базой, не провели никакой оценочной экспертизы и т. д. Вдобавок ко всему эти горе-специалисты не имели никакого понятия о местной культуре. Но наихудшим в обоих этих примерах является даже не проявление расизма, а то, что коллеги никак не выказали своего неодобрения и не попытались осудить поведение обоих менеджеров.

Забвение по отношению к внешним контактам

Коллективы и команды, успешно ведущие свои дела, очень щепетильны и внимательны к своим клиентам. Они осознают всю важность своей работы и стараются произвести хорошее впечатление. Тем не менее некоторые коллективы также подвержены забвению, частичному или полному, особенно когда дело касается восприятия со стороны внешнего окружения. Данный феномен несколько отличается от простого предубеждения или пренебрежения [9]. Здесь уместней сказать, что восприятие членов команды или коллектива несколько разнится с реальностью. В случае коллективного забвения работники невнимательны к своим внешним контактам и пренебрегают мнением о себе и о своей работе.

Пример

Команда из трех экспертов, представителей большой компании со штаб-квартирой в Нью-Йорке, проводила регулярные тренинги с менеджерами среднего и младшего звена основных филиалов этой же компании со всего мира. В конце тренинга участники должны были заполнить оценочные листы. Так как участники тренинга были вполне довольны тем фактом, что им удалось побывать в штаб-квартире компании и провести две недели в Нью-Йорке за ее счет, то в итоге оказалось не удивительно, что оценочные листы были заполнены неправдивой информацией. На самом же деле большинство участников были разочарованы самим тренингом и тем авторитарным стилем подачи информации, который избрали для себя эксперты. Было очевидно, что тренерам совершенно безразлично, какое впечатление на самом деле они производят на участников. Хотя стоит отметить, что тренеры все-таки попытались улучшить свою работу, но только после того, как один из участников высказал свои претензии в анонимном оценочном листе.

Тренинги были прекращены после того, как независимые эксперты выявили стабильные результаты. Команде экспертов следовало внимательно изучить, какое впечатление осталось от их работы у менеджеров. Вне всякого сомнения, это помогло бы им вовремя улучшить свою работу в целом и изменить содержание тренингов в будущем.

2. Забвение к внутренним факторам в коллективах и организациях (иллюстративные, но не исчерпывающие примеры феномена).

Забвение к несправедливому распределению полномочий и благ на рабочем месте

Структура и функции той или иной команды или организации определяются таким образом, чтобы на максимальном уровне получить выгоду от выполняемой работы и наиболее эффективно занять свой рабочий персонал. Это включает в себя поддержку персонала на том или ином уровне посредством множества внутренних рычагов. В определенных корпорациях, международных компаниях, неправительственных и международных организациях блага и привилегии среди менеджеров старшего звена распределяются таким образом, что становится ясно: ни их квалификация, ни профессиональный опыт не являются основополагающим критерием для оценивания. В некоторых организациях привилегии, изначально несправедливые, заложены в уставе, тогда как в других организациях это может быть и никак не отражено. К сожалению, зачастую работники осведомлены о подобной практике и воспринимают все как само собой разумеющееся.

Пример

Евгения, сотрудник международной организации в Украине, поделилась своим наблюдением: «Как только Нора, бывшая когда-то сотрудником организации в одной из стран Центральной Азии, получила повышение, она сразу же почувствовала разницу между своей предыдущей и новой должностью. Нора стала заметно агрессивней, и ее отношение к местным сотрудникам организации стало носить довольно-таки оскорбительный характер. Все это происходило на фоне того, что Нора в то же время пыталась завязывать и всячески поддерживать отношения с международными сотрудниками организации. Ее поведение основывалось на том, что она попросту чувствовала свою безнаказанность на новом месте и была убеждена, что может уволить любого местного сотрудника. В то же время уволить Нору было невозможно, хотя она плохо справлялась со своей работой. Нора была слабым профессионалом, и управляла она своим отделом крайне неэффективно. Тем не менее, несмотря на плохую работу Норы, международные сотрудники организации предпочли не замечать происходящее вокруг. Как один из международных сотрудников, Нора попросту использовала свое положение. Люди же под ее руководством не могли защитить себя».

Самым неприятным моментом всей этой истории является даже не поведение Норы, а то, что международные сотрудники попросту проигнорировали происходящее. Международные сотрудники, безусловно, могут выразить свое недовольство относительно взаимоотношений с местными сотрудниками, но зачастую они этого не делают.

Винсент, международный сотрудник одной из организаций в Индии, был шокирован тем, насколько грубо позволяет себя вести глава офиса с местными сотрудниками. Он поделился своим негодованием с некоторыми из своих коллег. Тем не менее следует отметить, что он так и не упомянул, что менеджер вел себя таким образом из-за своего положения международного сотрудника. Как и любой другой международный сотрудник этой организации, он был уверен, что компания справедлива ко всем членам коллектива вне зависимости от того, местный ли ты сотрудник или иностранный.

Однако необходимо отметить, что международные сотрудники зачастую придают огромное значение иерархии на рабочем месте.

К примеру, в Азербайджане директор международной компании периодически заявлял, что правила организации равны для всех сотрудников, вне зависимости от их национальности, религии или возраста. Тем не менее он был крайне удивлен, когда посол одной из западных стран сердечно поприветствовал местного сотрудника его офиса и заговорил с ним. Директор компании неоднократно заявлял, что не понимает, что общего может быть у посла развитой страны и местного сотрудника.

В Грузии директор филиала международной компании был очень удивлен, когда узнал, что местный сотрудник провел отпуск в Германии, а не в своей стране. Он не мог поверить, что его подчиненный мог себе позволить отпуск за границей.

Правила во многих организациях кажутся справедливыми и равными для всех сотрудников, несмотря на этническую принадлежность и профессионализм. И все же следование этим правилам может быть пристрастным, а порой эти правила нарушаются с выгодой для себя. Так как зачастую на руководящих должностях в международных организациях находятся иностранные специалисты, то не удивительно, что они попросту не замечают несправедливого распределения благ и привилегий и остаются приверженцами дискриминации по отношению к местному персоналу.

Не следует забывать, что некоторые из менеджеров старшего звена прекрасно осведомлены об этих нарушениях, но они предпочитают не замечать их и продолжать свою рабочую деятельность.

Забвение для манипуляции информацией

Сотрудники хорошо знают, когда руководство пытается манипулировать информацией. Например, когда посредственная, а порой и провальная работа выдается за достижение. Тем не менее они не выражают своего недовольства открыто. Встречаются случаи, когда сотрудники попросту стараются пренебречь правдой и остаться в неведении. Вдобавок ко всему некоторые руководители намеренно ограничивают распространение информации, особенно когда дело касается вопросов, связанных с бухгалтерией. Это происходит отнюдь не из-за того, что информация является секретной, а потому, что руководство напрямую заинтересовано в том, чтобы сотрудники как можно меньше знали, а лучше не знали определенных фактов вообще.

Пример

Во время разрушительного цунами в конце 2004 года в Индонезии практически все гуманитарные организации ринулись на помощь пострадавшему населению. Многие из сотрудников данных организаций находились на месте природной катастрофы в течение многих недель и месяцев, работая при этом по 16, а то и 18 часов в день.

Тем не менее стали известны случаи плохого управления финансовыми ресурсами, которых явно не доставало нуждающемуся населению.

Старший менеджер одной из неправительственных организаций проинформировал своих сотрудников о помощи пострадавшему населению и о больших перечисленных суммах, которые можно было бы использовать в случае непредвиденных ситуаций. Одна сотрудница организации поделилась с нами своим мнением. Она сообщила следующее: «Более чем 90% всех денежных средств было использовано для выплаты высоких зарплат, растрчено на нужды офиса и поездки, обеспечение сотрудников автомобилями, на горючее. В итоге для самих нуждающихся оставалось очень мало». По мнению сотрудницы рассматриваемой нами организации, все это происходило из-за отсутствия у руководства опыта по оказанию помощи пострадавшим. Она в итоге так и не высказала того, что причиной всему могло быть банальное злоупотребление денежными средствами. Ко всему прочему, прибывший на место работы старший менеджер также отметил, что работа персоналом ведется замечательно.

Важность данного примера в том, что коллектив сотрудников так и не оказал помощи населению в той крайне острой ситуации. Это не секрет, что подобные злоупотребления можно встретить в любой организации. Однако в рассматриваемом нами примере следует отметить, что сотрудники были изначально введены в заблуждение своим руководством, то есть оказались подвержены манипуляции.

Очевидно, что оба менеджера и рядовые сотрудники были настолько удовлетворены своей «работой», что попросту предпочли не замечать собственной неэффективности в ситуации оказания необходимой помощи пострадавшему населению.

Забвение при проявлении фаворитизма или nepoтизма

Руководители и сотрудники очень чувствительны к таким негативным явлениям, как nepoтизм и фаворитизм. Зачастую руководство выказывает свое беспокойство о нарушениях при приеме на работу, хотя в другое время старается не затрагивать эту тему, даже прекрасно зная о происходящем.

Сотрудники же иногда полностью игнорируют подобную несправедливость, выказывая доверие к новому сотруднику и ценя его мнимые заслуги.

Пример

Директор одной из международных организаций в Туркменистане заметно благоволил двум своим сотрудникам. Причиной столь явного фаворитизма являлась уверенность директора в их преданности. Разговорившись с одним из своих близких друзей, директор заявил, что он убежден в том, что оба этих сотрудника будут всегда на его стороне, что бы ни произошло. Не удивительно, что именно «любимчики» руководителя получали возможность посещать многочисленные тренинги, конференции, выезжать за границу. Вдобавок ко всему посредственная рабочая деятельность обоих сотрудников преподносилась как проявление высокого профессионализма, что давало возможность руководителю периодически рекомендовать их на более высокие должности.

Основной проблемой являлось то, что семь оставшихся сотрудников восприняли эту ситуацию как нечто само собой разумеющееся и никогда не высказывались по этому поводу. Только с приходом нового руководителя стало понятно, что все сотрудники организации имеют равные рабочие обязанности и такие же права на получение в итоге тех или иных благ.

Фаворитизм очень часто встречаемый феномен как в компаниях, так и в гуманитарных организациях. Тем не менее коллектив сотрудников проигнорировал имевшую место несправедливость по отношению к ним. Подобное отсутствие ответной реакции в конечном счете может привести к развитию пренебрежения на рабочем месте.

Отсутствие профессионализма у руководителя

Данный феномен имеет определенную схожесть с эффектом Даннига — Крюгера [10]. Сотрудники организации или члены команды не замечают отсутствия компетентности и профессионального опыта у руководителя, так же как и он сам не видит этих недостатков у себя. Но не стоит путать это с ситуацией, когда сотрудники просто стараются замолчать некомпетентность своего руководителя, при этом прекрасно осознавая его минусы.

Пример

Получив степень на Западе, Ариф вернулся в Иран и устроился в один из университетов в Тегеране на отделение социальных наук. Ариф был потрясен профессиональным уровнем своих коллег и часто беседовал с ними о тех или иных научных проблемах. Но вскоре он заметил, что заведующий департаментом, принимая участие в разговоре, либо попросту отмалчивается, либо вставляет реплики, не

имеющие ничего общего с обсуждаемой темой. Примечательно, что при этом декан позволял себе патерналистский тон при общении со своими профессорами. К примеру, задавая вопрос, Ариф слышал от своего руководителя что-нибудь вроде: «Ариф, Вы все еще молоды! Скоро вы наберетесь опыта и будете понимать все гораздо лучше», или «Ваше предложение довольно-таки интересное, но сейчас не время! Вам следовало бы это обдумать более тщательно», или «Ваш отчет не содержит ничего существенного. Пожалуйста, поработайте над ним». Ариф также заметил, что его шеф всегда использовал общие фразы, никогда не вдаваясь в подробности, и даже его советы были крайне размытыми. Вскоре Ариф понял, что декан его факультета просто не является профессионалом и тем не менее чувствует себя выше окружающих его сотрудников факультета. Ариф был поражен, что этого не видят другие.

Беглый анализ приведенного примера дает нам понять, что только новичок может заметить подобные недостатки у своего руководства. Это тем более странно, что атмосфера в коллективе была открытая и благожелательная. Возможным объяснением происшедшего может служить строго иерархическая структура факультета и то уважение, которым обычно окружают руководителя.

Забвение по отношению к профессионализму и исполнению обязанностей

Руководители и сотрудники в ситуациях подобного рода обычно пребывают в неведении относительно профессионального уровня своих коллег. Вне зависимости от опыта или квалификаций, имеющих у работника, точная оценка его профессиональной деятельности отсутствует. В некоторых случаях забвению предается также и уровень выполненной работы. То есть окружающие не в состоянии трезво оценить, насколько хорошо или плохо выполнено то или иное задание.

Пример

Аида являлась руководителем известной программы в сфере поддержки здоровья матери и ребенка одной из международных неправительственных организаций в Таджикистане. Хотя ее программа начала действовать уже 6 лет назад, никаких видимых результатов работы не было. Позитивным результатом деятельности Аиды было налаживание профессиональных связей с чиновниками от здравоохранения. Тем не менее сказать, что этого было достаточно, нельзя. Несмотря на отсутствие какого-либо продвижения, работа Аиды все-таки получила позитивную оценку со стороны директора и сотрудников организации.

После нескольких лет работы Аида получила повышение и перешла работать в другую организацию. Новый руководитель программы, Диана, взялась за работу с энтузиазмом. Ей удалось достичь определенного прогресса в привлечении чиновников Министерства здравоохранения к более тесному и продуктивному сотрудничеству. В течение одного только года программа Дианы перешла на совершенно иной, более высокий уровень работы. Среди этих достижений можно отметить открытие проекта по кормлению грудью и по организации детских комнат в нескольких местных поликлиниках. Для докторов и медсестер были проведены обязательные семинары по материнскому здоровью и уходу за новорожденными. Тем не менее, несмотря на позитивные в целом результаты, коллеги Дианы продолжали оставаться безучастными к работе и апатичными к происходящим на их глазах изменениям. Прорыв, который наблюдался в деятельности организации в этом году, словно не играл для них никакой роли и был совершенно проигнорирован сотрудниками программы. Проблема была все-таки решена, когда один из коллег Дианы публично перечислил все новшества и отметил особую роль нового руководителя в их внедрении.

Члены коллектива оказались неспособными оценить уровень работы, проделанной Дианой. Не смогли они заметить и того, что под руководством Аиды все достижения сводились только к налаживанию контактов с официальными лицами страны, и не более. Несмотря на то что новый сотрудник был принят коллективом, коллеги

продолжали оставаться в состоянии забвения достаточно продолжительное время. Более того, они пропустили даже такой важный момент, как продвижение взаимоотношений с чиновниками министерства на совершенно новый, более продуктивный уровень сотрудничества. Становится ясным, что сотрудники организации просто не имели никакого особого интереса ни к своей работе, ни к тем, кто ими руководил. Вместо этого они просто связали все успехи в работе своего проекта с первым специалистом, Аидой.

Забвение по отношению к нуждам и заботам работников

Этот тип забвения обычно выражается в недостатке внимания к сотрудникам со стороны руководства. В данном случае менеджеры, директора, главы ведомств и их заместители попросту не знают и не замечают всех потребностей и забот своих подчиненных.

Пример

Маргарет, менеджер отдела кадров международной организации, рассказала нам следующую историю:

«Несколько лет назад я была в Пакистане. Страна явно столкнулась с большим количеством проблем, таких как наводнения, социальные и политические катаклизмы, экономическая нестабильность, террористические атаки и криминал. Местные и иностранные средства массовой информации постоянно передавали сведения о новых проблемах местного населения. Основной целью организации, где я работала, было оценить потребности персонала многочисленных международных организаций, работающих в Пакистане. Также я должна была определить, каким образом можно было бы удовлетворить потребности персонала организаций, исходя из внутренних ресурсов. Всю работу я проводила с коллегой, настоящим профессионалом. Методология нашей работы включала в себя проведение таких мероприятий, как обсуждения, наблюдения, встречи с сотрудниками и интервью с менеджерами.

К концу первой недели нам удалось собрать достаточное количество материала и определить потребности сотрудников вне зависимости от пола. Тем не менее оставалось еще определенное число менеджеров, с которыми нам пока не удалось поработать. Одной из наиболее важных была встреча со старшим менеджером, женщиной, работающей в одной из самых больших международных организаций в регионе. Родом наша визави была из азиатской страны. До начала самой встречи мы ожидали получить большое количество информации относительно потребностей ее сотрудников. Наши ожидания оправдались, но лишь частично. Женщина начала с энтузиазмом рассказывать о своей работе, направленной на укрепление положения женщины в Пакистане. Когда же мы вплотную приблизились к потребностям сотрудников организации, наша собеседница не смогла удовлетворительно ответить на вопросы. Оказалось, что глава организации даже не в курсе насущных проблем, связанных с женской половиной ее коллектива. После того как вышли из кабинета, мы задались вопросом, как же она вообще может руководить организацией, деятельность которой направлена на улучшение жизни женской части населения страны, если она не видит, что у нее происходит под боком. Она не знает и не понимает происходящего вокруг и не видит, какое влияние эти процессы могут оказать как на население страны, так и на ее собственных подчиненных».

Рассмотренный нами случай является ярким примером забвения, когда руководитель организации по-настоящему заинтересован в работе, тогда как потребности своих сотрудников ставит на второй план либо, что еще хуже, не замечает вообще. В то время как мероприятия организации были направлены на улучшение положения женщины, сотрудники-женщины были обделены вниманием руководства. Этот случай невозможно поставить в один ряд с теми, когда руководитель намеренно пренебрегает потребностями своих подчиненных. Скорее, это случай, когда приоритеты

руководителя были расставлены таким образом, что работа выходила на первый и основной план, а сотрудники проекта оставались предоставленными самим себе. Вдобавок проинтервьюированный нами руководитель, должно быть, чувствовала, что на самом деле она не контролирует женскую половину своих сотрудников из-за тяжелой обстановки в стране, а может лишь контролировать собственную работу в проекте.

Пренебрежение случаями злоупотребления властью, эксплуатацией, дискриминацией и домогательствами сексуального характера на рабочем месте

В большинстве случаев руководители и сотрудники довольно чувствительно относятся к проявлениям таких негативных явлений, как дискриминация либо злоупотребление властью. Подобные вещи могут серьезно подорвать моральный авторитет той или иной организации и набросить тень на ее имидж. Не удивительно, что менеджеры старшего звена, профсоюзы и сами сотрудники принимают во внимание каждый такой случай и стараются реагировать на него быстро и по возможности эффективно. Тем не менее в некоторых ситуациях проявляется забвение по отношению к случаям сексуального домогательства, эксплуатации персонала и автомобилей в личных целях или же к просьбам со стороны руководителей сделать что-либо, что никак не было изначально прописано в контракте. Согласно Розенблатту [13], в иерархических системах подобное поведение может дублироваться или повторяться. Другими словами, если уже есть пример злоупотребления или же сексуального домогательства в той или иной организации, то в будущем можно и следует ожидать повторения подобного. К сожалению, дискриминация и домогательства все еще частые явления, и одна из причин, по которым не удается преодолеть проблемы, — это забвение со стороны как руководства, так и сотрудников. Ниже приводятся наиболее часто встречаемые типы рассматриваемого нами явления.

Замаскированный расизм и этноцентризм

К примеру, сотрудники могут и не заметить, как в их компаниях и организациях, руководимых людьми одной расы или культуры, нет возможности продвижения для представителей других рас, культур или этнических групп. Иногда подобная дискриминация проявляется в форме неуважения и обидных замечаний по поводу культурных особенностей того или иного сотрудника или группы сотрудников. Критика также осуществляется и посредством обобщения или придания негативных черт той или иной расе либо этнической группе. В некоторых случаях сотрудники не только остаются в неведении о дискриминации подобного рода, но даже и мирятся с подобными ее проявлениями. Встречаются случаи, когда руководство может дискриминировать представителей своей собственной расы посредством ауторасизма или так называемого негативного эгоцентризма. К примеру, линейный руководитель одной из неправительственных организаций никогда не принимал на работу представителей своей собственной расы, даже если эти кандидаты отвечали всем требованиям и являлись лучшими претендентами на должность.

Дискриминация лиц с особыми потребностями

Данная форма дискриминации обычно наблюдается в организациях, где со стороны руководства и коллег отсутствует внимание к нуждам сотрудников, имеющих особые потребности. Например, во время группового обсуждения проблем сотрудников одной из компаний в Иране выяснилось, что некоторым сотрудникам, имеющим трудности физического передвижения, тяжело добираться до верхних этажей здания из-за отсутствия специально предназначенного для этой цели лифта. После того как собрание закончилось, некоторые из сотрудников признались, что они просто никогда не задумывались об этой проблеме и поэтому никогда не поднимали вопрос об устройстве подобной системы.

Дискриминация по возрасту

К примеру, в одной торговой фирме руководитель благоволил молодым сотрудникам обоего пола. Сотрудники фирмы старшего возраста и имеющие больше профессионального опыта при этом подвергались дискриминации.

Нападки и домогательства

Очевидно, что сотрудники организаций и члены команд пренебрегают такими формами насилия, как нападки и домогательства сексуального характера. Одна из наших клиенток поделилась с нами своей историей:

«На собраниях нашей организации глава моего отдела периодически «срывался» на мне. Позднее стали поступать угрозы, что против меня будут приняты меры, и посыпались обвинения в том, в чем я, в принципе, не была виновата. В конечном счете один из сотрудников присоединился к шефу и начал также меня обвинять в том, что никак от меня не зависело. Когда я поделилась своей проблемой с коллегой, та возразила мне и стала уверять, что никаких нападков на меня она не заметила. Я знала ее достаточно хорошо и была уверена в ее искренности. Даже в тот момент, когда я попыталась ей описать каждый случай, она смутилась и выразила надежду, что подобного больше не повторится».

Поведение сотрудников в состоянии забвения можно прокомментировать как эгозащиту или попытку обособиться. В реальности некоторые сотрудники просто закрывают глаза на нападки и на сексуальные домогательства, когда речь идет об их коллегах. Также нивелируются любые попытки рассказать о неприятном опыте или поделиться своей тревогой, опасениями, подозрениями и просто жалобами. Иногда забвение сотрудника связано с его пассивной попыткой справиться с возникшей проблемой.

Гендерная дискриминация на работе

Макинтош [11] пишет по поводу гендерной и расовой дискриминации: «Мне кажется, что заблуждение относительно превосходства «белых» и превосходства мужчины особенно сильно заметно в США, где оно стало одним из бастионов, поддерживающих всем известный меритократический миф о том, что демократический выбор в равной степени может сделать каждый». Во многих случаях обычные сотрудники не имеют даже представления о том, что при приеме на работу предпочтение отдается мужчине. Нижеприведенный пример показывает степень забвения руководителя организации и его сотрудников в отношении случая очевидной гендерной дискриминации.

Пример

Аднан, молодой глава административного отдела, работал в большом медицинском центре в Турции. Имея за спиной большой опыт работы в данной сфере, он смог успешно наладить работу своего отдела и разобраться в короткий срок с финансовыми вопросами. Редко удавалось услышать какие-либо жалобы в отношении Аднана. Его стиль работы отличали прозрачность и политика «открытых дверей». Любой сотрудник центра, вне зависимости от занимаемой им или ей должности, мог войти в его кабинет и обсудить связанные с работой вопросы. Аднан был доволен, что его политика вскоре дала свои результаты, такие как открытость сотрудников и искренность коллег. Вскоре после назначения на пост Аднан решил встретиться со своим ментором. Встречи происходили два или три раза в год. Аднан делился с наставником всем, что связано с его работой, и порой затрагивал даже вопросы личного характера. Аднан также часто прислушивался к советам своего ментора. В беседе со своим другом Аднан несколько раз упоминал, насколько полезны для него подобные встречи.

Однажды Аднан пожаловался ему, что за последние четыре года поменял нескольких ассистентов. Ни один из них так и не отличился высоким профессионализмом на своем посту. Аднан также упомянул, что все, кого он нанимал, были мужчинами. Он добавил, что, выбирая мужчин на эту должность, просто хотел обезопасить себя от лишних пересудов. Аднан был уже несколько лет женат и понимал, что, имея женщину на должности личного ассистента, он тем самым еще и рискует в будущем получить обвинения в сексуальном домогательстве. В итоге стало ясно, что Аднан, выбирая претендентов на должность своего ассистента, просто не задумывался о профессионализме человека. Его несправедливое отношение к женщинам обусловлено их половой принадлежностью и, безусловно, является ярким примером неправильного руководства.

Данный пример гендерной дискриминации иллюстрирует забвение не только руководителя, но сотрудников организации. Хотя причиной и являлось желание избежать нежелательных в будущем проблем, в целом это не может оправдать факт профессионального предубеждения против претенденток-женщин. В то же время никто из сотрудников Аднана так и не указал ему на неправильность его действий. Хотя, как говорилось выше, в коллективе царил атмосфера искренности и всеобщего доверия.

Таким образом, примеры забвения как такового можно разделить на две основные группы. Первая группа связана с внешними и внутренними примерами, относящимися к коллективу. Вторая группа — с примерами, которые касаются организации в целом.

Забвение в обоих случаях может включать в себя игнорирование физической угрозы, неведение относительно социальных и политических изменений в обществе, безразличие к причинению боли окружающим людям и пренебрежение случаями расизма и этноцентризма в отношении чужаков.

Примеры внутреннего забвения включают в себя несправедливое распределение властных полномочий и благ, неведение в случаях манипуляции информацией, пренебрежение явными случаями фаворитизма и nepoтизма, пренебрежение к профессиональной деятельности, недостаток внимания к нуждам и потребностям своих сотрудников, нападки и домогательства различного рода на работе.

Авторитарная манера контроля и «заглушивание» играют важную роль в создании и поддержании забвения на работе. Это приобретает еще большую значимость, когда «заглушивание» инициируется руководителем организации или коллектива или очевидно оправдывается им. Важно отличать забвение от случаев, когда вышеперечисленные действия имеют осознанный характер и инициируются намеренно.

Как справиться с забвением

Как уже упоминалось выше, забвение — это нормальная реакция или состояние человека. Забвение стоит рассматривать как своего рода защитный механизм, который позволяет человеку или группе людей защитить себя от чрезмерной информации. Таким образом, до тех пор, пока забвение не становится причиной каких-либо проблем, нет никакой необходимости обращать на это внимание. В противном же случае необходимость принять меры по отношению к этому негативному явлению становится очевидной. Приведенные ниже стратегии могут использоваться в случаях забвения как на индивидуальном уровне, так и в группе.

- Признание проблемы.
- Попытка распространить информацию о феномене посредством проведения лекций, раздачи материала и т.д.
- Организация тренингов с фокусом на адаптивных стратегиях.

- Организация менторами и тренерами сессий для сотрудников.
- Обеспечение психологической поддержкой.

Что делать в случаях организационного забвения

Организационное забвение, в принципе, требует точно такого же подхода. Тем не менее работа по преодолению этого негативного явления должна вестись дополнительными и более комплексными методами.

- Для определения факта забвения, возможно, потребуется провести оценку эффективности коллектива. Эксперт или эксперты могут быть либо приглашенными из другого отдела той же организации, либо совершенно посторонними людьми. Определение уровня четкого понимания ситуации сотрудниками должно быть одной из основных целей проведения оценивания.
- Очень полезно внедрить техники, позволяющие сотрудникам в коллективе открыто делиться своим мнением, причем люди должны ощущать, что делать это безопасно. Некоторые коллективы частично открыты и частично закрыты, тогда как другие закрыты полностью.
- В случае забвения для получения ответов на вопросы, которые могут вызвать стресс у сотрудников, необходимо составить тест, с помощью которого можно будет определить его уровень.
- Для снижения уровня забвения очень важно пересмотреть определенные роли сотрудников в коллективе и попытаться свести на нет возможный конфликт интересов.
- Коллективные задания, сложные и неожиданные упражнения и кризисные ситуации также являются полезными.

Важно помнить, что, имея дело с различными коллективами и руководством, специалист должен очень аккуратно выстраивать свою работу и не забывать о культурном контексте. В некоторых странах попытку снизить уровень забвения могут принять за серьезное нарушение частной жизни или же за попытку повлиять на культурные нормы и правила. В случае экстенсивного стресса в ходе работы клиент может поделиться чрезмерным количеством информации. Это может привести к тому, что сотрудники или даже целые коллективы будут в итоге сожалеть о том, что информация частного характера стала общеизвестной. Также следует обратить внимание, что это может ослабить защитные механизмы клиента, что, в свою очередь, порой приводит к ухудшению его или ее психического состояния. Следует очень осторожно приступать к работе с клиентами, находящимися в состоянии забвения как на уровне команды или коллектива, так и на организационном уровне.

Специальные техники по повышению коллективной осведомленности

Целью данного упражнения является определение проблемных моментов, связанных с коллективным незнанием или организационным забвением во время группового мозгового штурма, опроса или обсуждения. После завершения мероприятия ожидается, что участники сами смогут определить возможные для себя техники по повышению коллективной осведомленности. Подобные мероприятия основаны на практическом опыте и очень близки к фокусированной интервенции [8; 17]. Важно помнить, что применять их можно и исходя из данного контекста.

Участники должны быть из одной команды или коллектива. За проведением следит куратор, которому необходимо пройти следующие этапы:

1. Ознакомление участников с упражнением.
2. Опрос участников о повседневной рабочей деятельности, которую они осознают.

3. Опрос участников о повседневной рабочей деятельности, которую они не осознают.
4. Рассмотрение возможных путей по снижению неосведомленности сотрудников коллектива.
5. Завершение упражнения.

А теперь давайте рассмотрим все этапы более подробно:

1. Куратор объясняет цели, методологию и план проведения упражнения. Первый этап занимает около пяти минут.
2. В течение следующего этапа куратор просит участников зафиксировать на карточках основные моменты своей повседневной работы. Он или она прикрепляют их на флипчарте и проводят небольшое обсуждение для уточнения тех или иных нюансов, связанных с работой участников. Второй этап занимает около 10 минут.
3. Куратор опрашивает участников о тех моментах, происходящих на работе, о которых они, возможно, не догадываются. Достичь этого можно, задавая определенные вопросы, такие как «Вы когда-нибудь нарушали какие-либо правила на работе?», или «Всегда ли партнеры или клиенты были довольны вами и вашими коллегами?», или «Достигал ли ваш коллектив какого-либо успеха за последнее время?». Куратор после проведенного опроса собирает новые карточки и развешивает их также на флипчарте. Проводится очередное обсуждение, где выясняются моменты сниженной организационной осведомленности. На третий этап обычно отводится от 20 до 30 минут.
4. Следующий этап представляет собой обсуждение возможных путей по повышению уровня осведомленности сотрудников. Результаты обсуждения также вывешиваются на флипчарте. На это отводится около 10 минут.
5. Упражнение завершается анализом всех полученных данных и составлением рекомендаций по снижению уровня забвения как в коллективе, так и в организации в целом.

Следует также помнить, что до начала имплементации того или иного этапа необходимо выявить желание снизить уровень забвения и дать ему оценку в каждом отдельном случае. Если сотрудник или коллектив не испытывают никаких проблем на фоне происходящего, тогда и не требуется проведения каких-либо мероприятий. На самом деле это происходит довольно часто, так как большинство случаев забвения является нормой для человеческого поведения.

Проводить мероприятия по борьбе с забвением следует тогда, когда очевидны серьезные проблемы как среди сотрудников, так и в коллективе в целом. Данные мероприятия могут включать в себя различные стратегии, менторство, использование образовательных материалов, тренинги по развитию практических техник и предоставление психологической помощи.

Заключение

Забвение как психологическое и социальное явление в большинстве случаев является автономным феноменом, который играет очень важную роль в процессе адаптации как на работе, так и в жизни вообще. Забвение также помогает человеку, группам и организациям отбирать новую информацию, что, в свою очередь, влияет на процесс принятия различных решений.

Тем не менее забвение также очень тесно связано и с другими процессами, происходящими в жизни каждого человека. Например, это связано с механизмами защиты, особенно когда дело касается отрицания, и также, правда в меньшей мере, с подавлением и контролированием. Забвение, таким образом, является формой психологической защиты, позволяющей справиться человеку или группе лиц с такими чувствами, как стыд, вина, смущение или неловкость.

На работе или за ее пределами также можно встретить такие негативные явления, как грубость, неравенство, несправедливое вознаграждение, трудные взаимоотношения, дискриминация и т. д.

Что удивительно, забвение может присутствовать и в нейтральном окружении или даже в окружении тех, чье благорасположение к вам давно известно. Даже принимая во внимание, что вред от забвения в таком случае будет минимальным, все же стоит отметить: результатом может стать чувство обиды у тех, кем пренебрегли или к кому отнеслись несправедливо. В будущем эта обида может стать причиной снижения уровня коллективной мотивации сотрудников и их безразличия к своему месту в коллективе.

Рекомендованные мной мероприятия дадут возможность сотрудникам повысить свой уровень осведомленности и также помогут снизить уровень забвения на работе. В некоторых ситуациях разработанные практические рекомендации могут быть эффективными, но они также могут быть и неэффективными, особенно в случаях чрезмерно активного внедрения, когда состояние сотрудников напрямую зависит от забвения, являющегося в данном случае защитным механизмом или выбранной изначально стратегией.

Литература

1. Агазаде Н. Организационная психология: феномен забвения (obliviousness) на рабочем месте // Медицинская психология в России: электрон. науч. журн. – 2012. – N 4(15) [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.mprj.ru> (дата обращения: 01.06.2015).
2. Agazade N. Individual Coping Strategies at Times of Crises // Azerbaijani Journal of Psychiatry. – 2010. – Vol. 18(1). – P. 24–37.
3. Agazade N., Martynova I. All Faces of Harassment: A Practical Guide to Resolving Workplace Crisis. – New York: Createspace, 2010.
4. Agazade N., Martynova I. Obliviousness in the Workplace. – New York: Createspace, 2012.
5. Carver C.S., Scheier M.F. Aspects of the self and the control of behavior // The self and social life / Ed. by B.R. Schlenker. – New York: McGraw-Hill, 1985. – P. 146–174.
6. Davenport N.Z., Schwartz R.D., Elliott G.P. Mobbing: Emotional abuse in the American workplace. – Ames, Iowa: Civil Society Publishing. – 2002. – P. 50010–51663.
7. Fulkerson M.M. A Place to Appear: Ecclesiology as if Bodies Mattered // Theology Today. – 2007, Jul. – Vol. 64, № 2. – P. 159–171.
8. Gendlin E. Focusing-oriented psychotherapy: A manual of the experiential method. – New York: Guilford, 1996.
9. Gervais S., Goldstein I. The Positive Effects of Biased Self-Perceptions in Firms // Review of Finance. – 2007. – Vol. 11. – P. 453–496.
10. Kruger J., Dunning D. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments // Journal of Personality and Social Psychology. – 1999. – Vol. 77(6). – P. 1121–1134.
11. McIntosh P. Examining unearned privilege // Liberal Education. – 1993. – Vol. 79, № 1. – P. 61.
12. Parker M., Moore M.A., Neimeyer G.J. Altering White Racial Identity and Interracial Comfort through Multicultural Training // Journal of Counseling & Development. – 1998. – Vol. 76. – № 3. – P. 302–310.

13. Rosenblatt P.C. The metaphors of family systems theory. – New York: Guilford, 1994.
14. Rosenblatt P.C. Shared Obliviousness in Family systems. – New York: SUNY Press, 2009.
15. Roysircar G. Cultural Self-Awareness Assessment: Practice Examples From Psychology Training // Professional Psychology: Research and Practice. – 2004. – Vol. 35(6), Dec. – P. 658–666.
16. Schlenker B.R., Weigold M.F. Self-consciousness and self-presentation: Being autonomous versus appearing autonomous // Journal of Personality & Social Psychology. – 1990. – Vol. 59(4), Oct. – P. 820–828.
17. Weiser C.A. The Power of Focusing: A Practical Guide to Emotional Self-Healing. – Oakland: New Harbinger Publications, 1996.
18. Why people fail to recognize their own incompetence / D. Dunning, K. Johnson, J. Ehrlinger [et al.] // Current Directions in Psychological Science. – 2003. – Vol. 12(3). – P. 83–87.