

# استعراض العام

---

مكتب أمين المظالم  
والوسيط

## جدول المحتويات

3.....	شكر وتقدير .....
4.....	رسالة من أمين المظالم والوسيط.....
6.....	جانبا للعاصفه نفسها .....
6.....	من منظور مدير .....
6.....	من منظور عضو في الفريق .....
8.....	ما الذي تخبرنا به أرقام عام 2025 .....
10.....	من الطريق المسدود إلى الحوار: الوساطة في العمل.....
11.....	ملاحظات نظامية: موضوعات ناشئة .....
12.....	الظروف التي تقلص المساحات الآمنة للتحديث.....
12.....	الظروف التي تسهم في تجنب النزاع والإفراط في الاعتماد على الآليات الرسمية .....
12.....	الظروف التي تؤثر في استقلالية وفعالية آليات الانتصاف.....
13.....	الظروف التي تؤثر في الشفافية وثقة الموظفين في عمليات التوظيف والاختيار .....
13.....	الظروف التي تؤثر في العدالة الإجرائية في صنع القرارات ذات الصلة بالشؤون الطبية.....
13.....	الظروف التي تحدّ من التمثيل والحوار المجديين للموظفين .....
13.....	الظروف التي تسهم في علاقات حادة وزيادة هشاشة الموظفين.....
14.....	الظروف التي تؤثر في قدرة الموظفين بسبب ضغط العمل المستمر والإرهاق.....
14.....	نظرة إلى الأمام: التزاماتنا لعام 2026 .....
14.....	إعادة بناء الثقة ودعم تعافي الفرق .....
14.....	تعميق التدخل المبكر ومسارات الحل غير الرسمي.....
15.....	ضمان الوصول إلى خدمات أمين المظالم عبر الأقاليم.....
15.....	تعزيز استقلالية واستدامة آليات الانتصاف.....
15.....	قلق ناشئ: الزملاء ضمن ترتيبات القوى العاملة التابعة .....
16.....	الملحق 1.....

## شكر وتقدير

يود المكتب أن يعرب عن خالص تقديره للزميلات والزملاء وممثلي الموظفين والمديرين والقيادات العليا الذين تواصلوا مع المكتب خلال العام ودعموا ولايته. ونحن ممتنون للثقة التي وُضعت في المكتب، وللانخراط البنّاء في مختلف مجالات عملنا، بما في ذلك خدمات الوساطة، وأنشطة التوعية والتعلم، والفعاليات العالمية لأمناء المظالم مثل مقاهي مجتمع أوبونتو.

ونتوجّه بالشكر الخاص إلى المفوض السامي، وفريق الإدارة العليا، ومجلس الموظفين العالمي، ومديري المكاتب الإقليمية وفرقهم الإدارية، وكذلك إلى قيادات وموظفي العمليات والمكاتب التي تواصلت معها المكتب. ويبقى الانخراط البنّاء مع القيادة أمراً أساسياً لضمان أن تسهم التجارب الفردية، التي تُطرح بسرية، في تعميق الفهم المؤسسي الأوسع.

يتمنّى المكتب تعاونه الوثيق مع وظائف دعم الموظفين والمساءلة، بما في ذلك مجلس الموظفين العالمي وجمعيات الموظفين، والمستشارون الأقران، ودائرة الشؤون القانونية، وشعبة الموارد البشرية، ومكتب المفتش العام، ومكتب الأخلاقيات، وخدمات رفاه الموظفين، والزملاء في الاتصالات الداخلية وعبر الأقاليم. وتسهم هذه العلاقات في الحوار والتنسيق والتعلم، ولا سيما في فترات الضغط المؤسسي.

كما نعرب عن تقديرنا لشركاء المكتب الخارجيين، ومن بينهم برنامج SYNI السويسري، والرابطة الدولية لأمناء المظالم، ومجلس الرؤساء التنفيذيين لأمناء المظالم والوسطاء في الأمم المتحدة، وشبكة أمناء المظالم والوسطاء في المنظمات المتعددة الأطراف. إن تعاونهم يعزّز الممارسة المهنية للمكتب وقدرته على خدمة الزميلات والزملاء في جميع أنحاء العالم.

اتصلوا بنا

د. يوسوفا نيانغ  
أمين المظالم والوسيط في المفوضية  
مكتب أمين المظالم والوسيط

البريد الإلكتروني: [ombuds@unhcr.org](mailto:ombuds@unhcr.org)

## رسالة من أمين المظالم والوسيط

الزميلات والزملاء الأعزاء،

كان العام الماضي عاماً شهدت فيه المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين انتقالاً عميقاً. فقد أعادت قيود التمويل وإعادة الهيكلة والتغيير التنظيمي السريع تشكيل ليس فقط الهياكل والوظائف، بل أيضاً الواقع اليومي للزميلات والزملاء عبر الأقاليم والوظائف والمستويات.

في دوري كأمين للمظالم ووسيط، كان لي شرف الإصغاء إلى الزميلات والزملاء وهم يتعاملون مع هذه الفترة من عدم اليقين. وما سمعته باستمرار لم يكن مجرد نزاع، بل حاجة إلى مساحة سرية ومحيدة: مكان لفهم التغيير، والتأمل في التجارب الصعبة، واستعادة التوازن في وقت بدا فيه الكثير غير مستقر.

على امتداد عام 2025، شهد المكتب زيادة كبيرة في الطلب على خدماته. فقد تواصل الزملاء طلباً لاستشارات فردية، ووساطة، وحوارات ميسرة، ومساحات مجتمعية للتأمل. ولم تكن هذه الزيادة دليلاً على ارتفاع الخلافات بين الأفراد فحسب، بل عكست أيضاً الضغط الناشئ عندما تتخذ قرارات تنظيمية سريعة تحت ضغط وبفرص محدودة للحوار. واستجابة لذلك، كيف المكتب طرائق عمله ووسّع نطاق تواصله لجعل الدعم غير الرسمي والمحاييد متاحاً على نطاق واسع.

ولم يشعر مكتب أمين المظالم وحده بهذا الطلب المتزايد. فقد واجهت وظائف دعم الموظفين والرقابة الأخرى كذلك تعقيداً متزايداً في ظل قدرات مخفضة. وبمجملة، أبرزت هذه الضغوط أهمية وضوح الأدوار، والتنسيق بين الوظائف، والاهتمام المستمر بالأنظمة التي تدعم الزملاء خلال فترات الانتقال.

كما أظهر ما شاركه الزملاء طوال العام مدى أهمية طريقة إدارة العملية نفسها. فقد وصف كثيرون انقطاعاً في الثقة وفي العقد النفسي مع المنظمة، لم تشكل الأزمات وحدها، بل أيضاً الطريقة التي تم بها التواصل بشأن التغيير واختباره مع مرور الوقت. وقد استند التقرير الخاص للمكتب الصادر في كانون الأول/ديسمبر 2025 إلى هذه الأنماط، وساهم في خطة عمل المفوض السامي للنزاهة لعام 2026. وهي تذكرنا بأن المحادثات السرية، عندما تُقرأ بصورة جماعية، يمكن أن تحمل معنى يتجاوز اللقاء الفردي.

ومع تطلع المنظمة إلى المستقبل، يركز المكتب على دعم التعافي. ويشمل ذلك مساعدة الفرق على إعادة ترسيخ الاستقرار داخل الهياكل الجديدة، وتعزيز الوصول إلى سبل الحل المبكر وغير الرسمي، ومواصلة توفير مساحات يمكن فيها طرح الشواغل بأمان وبطريقة بناءة. وستظل مبادرات مثل مفاهي مجتمع أوبونتو 2.0 في عام 2026 جزءاً مهماً من هذا الجهد، إذ توفر فرصاً لمنظمة للحوار والتأمل والتغذية الراجعة الصاعدة.

أود أن أعرب عن عميق تقديري لفريق أمين المظالم، الذي تجلّت مهنيته وعنايته وثباته على نحو خاص خلال عام حافل بالتحديات. وإلى كل زميلة وزميل وضعوا ثقتهم في المكتب، شكراً لكم. إنه لشرف لي ولفريقي أن نرافقكم خلال لحظات التغيير، ومسؤولية نؤديها بتواضع وعناية.

مع التقدير للالتزامكم المستمر بالحوار،

«من يُعطى كثيراً، يُنتظر منه الكثير». مثل أفريقي

*Goussoupha Niang*

د. يوسوفا نيانغ

## ماذا يحدث عندما تتواصل مع مكتبنا



عبر جميع المسارات: يتم تحديد الاتجاهات المجهلة والقضايا النظامية وإيصالها عبر المنظمة.

### المبادئ التي ننتبها



**الحياد**  
التركيز ينصبّ على  
الإجراءات العادلة



**الاستقلالية**  
يعمل المكتب بحرية تامة من أي تدخل  
أو سيطرة من أجزاء أخرى في المنظمة



**السرية**  
باستثناء وجود خطر وشيك بوقوع  
ضرر جسيم، تظل جميع التفاعلات  
سرية تمامًا



**غير رسمي**  
مساحة آمنة ومرنة لاستكشاف  
الشواغل والحلول في وقت  
مبكر

## جانبا للعاصفة نفسها

تمثل السرديات أدناه روايات مركبة تعكس أنماطاً متكررة لاحظها المكتب طوال عام 2025. وهي لا تصف أي فرد بعينه، بل توضح كيف جرى اختبار التغيير التنظيمي من مواقع مؤسسية مختلفة خلال فترة من عدم اليقين المستمر.

### من منظور مدير

عندما بدأت إعلانات إعادة الهيكلة، علمت «سارة»، وهي رئيسة مكتب برتبة P3، أن فريقها سيُخفَض قبل وقت قصير من تلقي الزملاء المتأثرين للإخطارات. لم تكن لديها سوى معلومات مسبقة محدودة، ولم يكن لها دور في صياغة القرارات التي تؤثر على مكتبها، لكنها أصبحت فوراً نقطة الارتكاز للأسئلة التي لم تستطع الإجابة عنها.

في الأسابيع التي تلت ذلك، استمرت التوجيهات في التغيير. فقد عُذلت الجداول الزمنية، وضُبطت الأرقام، وتوضحت التوقعات تدريجياً. وبقيت سارة مسؤولة عن الحفاظ على الأداء والثقة، في حين لم تكن متأكدة من حدود سلطتها وصلاحياتها التقديرية. وواجهت صعوبة في تحديد كيفية التواصل بشفافية من دون التكهّن أو تحمل مسؤولية قرارات اتخذت في مستويات أخرى.

تواصلت سارة مع مكتب أمين المظالم بحثاً عن مساحة سرية ومحيدة للتفكير في دورها القيادي. وتركّز النقاش على وضوح الدور. وساعدها المكتب على التمييز بين السلطة التي احتفظت بها كمديرة والقيود المفروضة في مستويات أخرى، ودعمها في تحديد المجالات التي يمكنها فيها ممارسة الحكم التقديري وتلك التي لا يمكنها ذلك فيها.

وتناول الحديث أيضاً كيفية الحفاظ على الحدود: معرفة كيفية الإقرار بعدم اليقين مع تحديد مصدر القلق، وتنظيم المحادثات

بحيث تُسمع الشواغل بصورة بناءة، وإيجاد سبل لتجنب رفع التوقعات في بيئة غير مستقرة. ولم يغيّر النقاش القرارات التي أثرت على المكتب، بل ساعد سارة على مقاربة مسؤولياتها القيادية بمزيد من الوضوح والثبات.

### من منظور عضو في الفريق

عندما وصلت إعادة الهيكلة إلى فريقه، تلقى «عمر» إخطاراً يفيد بأن وظيفته ستُلغى. وقدم الإخطار معلومات محدودة بشأن الجداول الزمنية أو ترتيبات الانتقال أو نقاط الاتصال. وأدت محاولات طلب التوضيح إلى ردود مجزأة، مما ترك عمر غير متأكد من كيفية سير العملية أو كيفية الانخراط فيها من دون تصعيد الوضع.

ومع استمرار عدم اليقين، وجد عمر نفسه عالقاً بين الانتظار والتحرك. كان متردداً في اللجوء إلى القنوات الرسمية، لكنه بات أكثر حيرة بشأن كيفية الحصول على معلومات موثوقة أو التعبير عن شواغله بشكل منتج. وبدت مديرتة، التي كانت تواجه فجوات مماثلة في المعلومات، مقيدة بالقدر نفسه.

تواصل عمر مع مكتب أمين المظالم طالباً المساعدة، لا بشأن القرار نفسه، بل بشأن الظروف المحيطة بالعملية. وخلال النقاش، ساعده المكتب على تحديد كيف أن غموض العملية - وليس النتيجة وحدها - كان يدفع إلى الانسحاب والإحباط.

وإلى جانب الاستشارة الفردية، تدخل مكتب أمين المظالم على مستوى الاحتواء النظامي. ومن دون تسمية عمر، نقل المكتب

#### منظور المدير («سارة»)



علاقة بين المساءلة والصلاحيات المحدودة، وتتنقل وسط توجيهات متغيرة وهي تحاول الحفاظ على الثقة والأداء.



دعم لفهم حدود الدور، والتواصل دون تقديم وعود مبالغ فيها، والقيادة بوضوح وسط قرارات وبيئة متغيرة.

#### منظور عضو الفريق («عمر»)



**إلغاء المنصب:**  
تلقى إشعاراً يتضمن معلومات محدودة عن الجداول الزمنية، والترتيبات الانتقالية، أو جهات الاتصال.



#### غموض العملية:

أدت الردود المتفرقة إلى الارتباك. ولم يكن واضحاً كيف يمكنه الانخراط. وكان متردداً في اللجوء إلى القنوات الرسمية. وهي عوامل تدفع إلى الانسحاب.

إلى أصحاب المصلحة المعنيين تغذية راجعة فورية ومجهولة المصدر حول عدم اتساق الرسائل، وغموض نقاط الاتصال، والفجوات في التواصل أثناء عملية إلغاء الوظائف. ولم يكن الهدف من هذا التدخل إعادة النظر في القرارات، بل قطع نمط كان يسهم في خلق الالتباس عبر حالات متعددة.-

ومع اتضاح معايير التواصل، أصبح عمر يرى العملية أكثر تنظيماً وقابلية للفهم. ورغم أن النتيجة المتعلقة بوظيفته لم تتغير، فقد ساعد التدخل على إعادة إنشاء قنوات عملية للتواصل، مما مكّنه من التنقل في الخطوات التالية بقدر أكبر من القابلية للتنبؤ خلال انتقال صعب.

وتعكس هذه الروايات مجتمعة نمطاً لوحظ في عام 2025: فعندما تراكب عدم اليقين مع الغموض حول الأدوار أو العملية، عملت تدخلات أمين المظالم على مستويات مختلفة، فدعمت من جهة حفاظ المديرين على الحدود، وتبنت من جهة أخرى كيفية التعامل مع العمليات التنظيمية.

# ما الذي تخبرنا به أرقام عام 2025

## أرقام 2025

1,806 شخصاً شاركوا في إدارة الحالات  
19,051 تفاعلاً في عام 2025

316  
وساطة

12,949  
تم الوصول إليهم\*

366

عروض تقديمية  
ومبادرات توعوية

في عام من الأزمة التنظيمية، شهد المكتب زيادة بنسبة 72% في عدد الزوار ووسّع نطاق التوعية ليصل إلى عشرات الآلاف من الموظفين الإضافيين، مما يعكس الحاجة المتزايدة داخل المنظمة إلى الإرشاد المحايد والدعم البناء.

### الملاحظات النظامية



#### الإحساس بعدم الإنصاف

شعر الموظفون أن قرارات الإبقاء والاختيار كانت تُحسم بناءً على القرب من الإدارة والمحسوبية أكثر من اعتمادها على معايير موضوعية.



#### هيمنة «وضع البقاء»

أدت الاستجابة للأزمة إلى انسحاب تنظيمي واسع النطاق؛ وأعطى الموظفون الأولوية لأنفسهم الشخصي، مما أدى إلى الاحتراق الوظيفي وتآكل «العقد النفسي» مع القيادة.



#### ضغط على منظومة الدعم

أضعفت الوظائف الحيوية (الأخلاقيات، أمين المظالم، خدمات رفاه الموظفين، مجلس الموظفين) بسبب تقلص الموارد رغم الارتفاع الكبير في الطلب.



#### تفاقت بفعل الثقافة

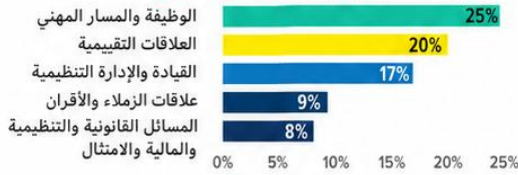
فاقت أنماط راسخة مثل السيطرة الهرمية، وتجنب الصراع، وتحقّق كبار القادة أثر الأزمة.



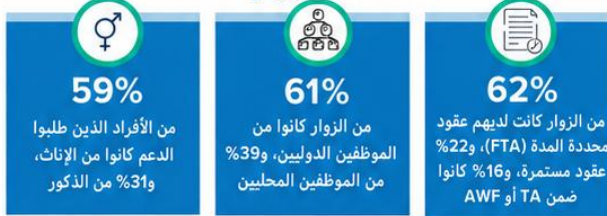
#### تواصل أحادي الاتجاه

على الرغم من الجهود الأولية، رأى الموظفون بشكل متزايد أن التواصل يفتقر إلى الشفافية، ويتمسك بالتناقض، ويفتقر إلى الوضوح في صنع القرار.

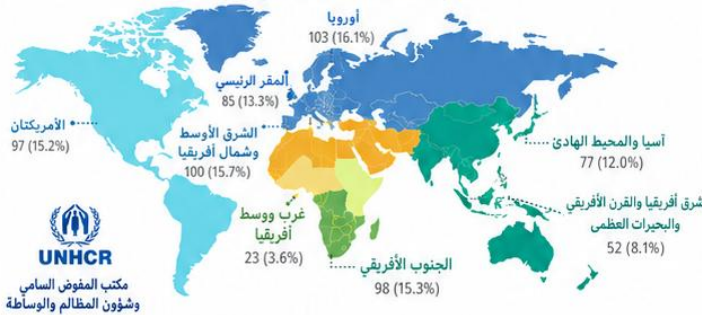
#### أبرز 5 شواغل مطروحة



#### ملف الزوار



#### نسبة الحالات حسب المنطقة



#### لمحة سريعة



316

وساطة، بما في ذلك الوساطة المكوكية



45% من الحالات

تلقت إرشاداً في النزاع



633 حالة

عمل داخلي على الحالات



1,033

التدريب/التهيئة



1,000+

شاركوا في مقاهي أوبونتو



6,939

نطاق التوعية، والمشاهدات، بما في ذلك التقرير الخاص

\*يمثل الشكل متوسطاً مرجحاً لأنواع التفاعل

تروي بيانات عام 2025 قصة تتجاوز حجم الطلب. فبينما ازداد الطلب على خدمات المكتب بشكل كبير، كان التحول الأهم يتمثل في طبيعة الشواغل التي طرحها الزملاء. فقد كانت الشواغل في كثير من الأحيان متعددة الطبقات ومتراصة، وظهرت في سياق محدود اليقين ومتوتر الثقة. وتعكس الأرقام المعروضة هنا كيف اختبر هذا الضغط عبر المنظمة.

هيمنت خمس فئات من الشواغل على عمل الحالات خلال العام: الوظيفة والمسار المهني، والعلاقات التقييمية، والقيادة والإدارة التنظيمية، وعلاقات الأقران والزملاء، والمسائل القانونية ومسائل الامتثال. ونادراً ما اختبرت هذه الشواغل بمعزل عن بعضها. فقد وصف الزملاء عادةً أوضاعاً تزامن فيها عدم اليقين بشأن الأدوار أو العقود مع علاقات إشرافية متوترة، أو فجوات في التواصل، أو شعور بأن القرارات التي تمسهم اتخذت من دون شفافية كافية. ويعكس تركّز الشواغل في الفئات الثلاث الأولى كيف أثرت إعادة الهيكلة ليس فقط في الهياكل، بل أيضاً في العلاقات والثقة التي تمسك الفرق معاً.

جاء الزملاء الذين طلبوا الدعم من جميع فئات الموظفين وأنواع العقود والأقاليم والمستويات. ويؤكد هذا الانتشار الواسع أن ضغوط عام 2025 لم تكن محصورة في وظائف أو مواقع محددة، بل شُعر بها في جميع أنحاء المؤسسة. وداخل هذا الاتساع، برزت عدة أنماط بشكل خاص.

شكّلت الزميلات غالبية زوار المكتب، بما يتسق مع الاتجاهات التي لوحظت في السنوات السابقة. وشكّل الزملاء ذوو التعيينات المحددة المدة الحصة الأكبر من عمل الحالات، ما يبرز الهشاشة الخاصة المرتبطة بعدم استقرار العمل خلال فترات التغيير التنظيمي.

لاحظنا استخداماً متقارباً نسبياً لخدمات المكتب عبر الأقاليم. وكانت معظم الحالات مرتبطة بعملية تقليص الحجم.

في عمل الحالات الفردية، كان التدريب على إدارة النزاع هو النمط الأكثر تكراراً، إذ استُخدم في نحو 45 في المائة من الحالات. ويعكس ذلك تركيز المكتب على الانخراط المبكر وغير الرسمي. ومن خلال هذه المحادثات، حظي الزملاء بالدعم لتوضيح ما كان يحدث في أوضاعهم، والتأمل في مصالحهم، والنظر في خيارات بناءة قبل أن تتصلب الشواغل لتصبح نزاعات راسخة أو تتصاعد إلى عمليات رسمية. وفي كثير من الحالات، كانت محادثة واحدة في الوقت المناسب كافية لتغيير دينامية كانت تتراكم مع مرور الوقت.

وتوضح هذه الأنماط مجتمعة كيف تُرجمت ضغوط عام 2025 إلى شواغل ملموسة في مكان العمل. كما تؤكد دور الحل المبكر وغير الرسمي في مساعدة الزملاء على التعامل مع التعقيد في لحظة جعلت فيها الظروف التنظيمية الوضوح والحوار صعبين على وجه الخصوص.

## من الطريق المسدود إلى الحوار: الوساطة في العمل

### الدبلوماسية المكوكية



**الدبلوماسية المكوكية:** يتصرف الوسيط كحلقة وصل سرية، وينقل المقترحات بشكل خاص بين كل طرف من دون لقاء مباشر وجهاً لوجه. وتُستخدم عندما لا يكون الاجتماع المباشر منتجاً أو آمناً.

### نقاش مُيسّر



**النقاش المُيسّر:** حوار منظم لكنه أقل رسمية، يدعم فيه الوسيط الأطراف في توضيح الشواغل، وبناء التفاهم، وحل النزاعات منخفضة الحدة من دون توجيه النتيجة.

### وساطة بين طرفين



**الوساطة بين طرفين:** العملية المنظمة الكلاسيكية التي يساعد فيها الوسيط فردين (مثل زميلين أو مشرف/موظف) على التفاوض مباشرة، وتحديد الحلول، والتوصل إلى اتفاق طوعي.

### وساطة الفريق



**وساطة الفريق:** تعالج النزاع الذي يؤثر في فريق كامل أو قسم كامل، ويشمل جميع الأعضاء. وتركز على علاقات المجموعة، وتوضيح معايير العمل الجماعي، وتحسين البيئة الجماعية.

عندما تعطل التواصل أو تأكلت الثقة بين الأطراف إلى حد يتجاوز ما يمكن للتدريب الفردي على إدارة النزاع معالجته، وفرت الوساطة مساراً أكثر تنظيماً للانخراط. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، سَرت المكتب 316 عملية وساطة، بما في ذلك حالات نُفذت عبر الدبلوماسية المكوكية، وشملت أوضاعاً لم يعد ممكناً التعامل معها من خلال استشارة طرف واحد فقط.

شملت معظم عمليات الوساطة نزاعات بين الزملاء أو بين الموظفين والمشرفين. وظهرت هذه الحالات عادة بعد خلافات طويلة لم تُحل، أو ضغط عمل مستمر، أو عدم يقين ممتد بشأن الأدوار والعهود أثر في علاقات العمل. ومن خلال عملية سرية وطوعية يدعمها طرف ثالث محايد، خلقت الوساطة شروطاً للانخراط المباشر لم تكن متاحة بغير ذلك، مما مكّن الأطراف من توضيح الشواغل، واختبار الافتراضات، وتحديد طريق للمضي قدماً حيثما أمكن.

وفي جميع حالات الوساطة، دعم الوصول في الوقت المناسب إلى تيسير محايد انخراطاً أكثر بناءً وساعد على منع مزيد من تدهور علاقات العمل. وقد ترددت الموضوعات الناشئة عن الوساطة، بما في ذلك أثر عدم اليقين، والضغط داخل العلاقات التقييمية، وعدم التوافق بين توقعات الأفراد والعمليات التنظيمية، مع ما لوحظ في عمل الحالات الفردية. وبالنظر إليها مجتمعة، قدمت هذه الحالات فهماً ليس فقط للنزاعات المنفصلة، بل أيضاً للظروف التنظيمية التي ترسخ فيها النزاع، وهو ما يتناوله القسم التالي بمزيد من العمق.

## ملاحظات نظامية: موضوعات ناشئة

في كانون الأول/ديسمبر 2025، أصدر المكتب تقريراً خاصاً جمع الديناميات النظامية التي لوحظت عبر آلاف التفاعلات خلال عملية إعادة الهيكلة وتقليص الحجم. ويستند العرض العام أدناه إلى ذلك التقرير وإلى الأنماط التي برزت بشكل أوضح قرب نهاية العام. ويتوفر التقرير الكامل في الملحق ألف. [التقرير الخاص](#)

كان الموضوع المحدد لعام 2025 هو انقطاع الثقة والعقد النفسي بين الزملاء والمؤسسة. فقد وصف كثير من الموظفين شعورهم بالانفصال عن القرارات التي تؤثر في فرقهم وعملهم، ليس بسبب الأزمة المالية نفسها فقط، بل بسبب الطريقة التي تكشفت بها العملية. فقد أدت الإعلانات السريعة، ومحدودية التشاور، وعدم اتساق التواصل إلى تآكل الثقة في عدالة عمليات الاحتفاظ والاختيار. وشدد الزملاء مراراً على أن تجربة العملية - سرعتها وتسلسلها وغياب الحوار - هي التي ساهمت أكثر من غيرها في عدم اليقين والخوف والانفصال. كانت الأزمة هي الزلزال؛ أما العملية فصارت هزاته الارتدادية.

ومع تقدم إعادة الهيكلة، انتقل كثير من الزملاء إلى ما وصفوه بـ«حالة البقاء»، التي اتسمت بارتفاع اليقظة، وانخفاض التعاون، وزيادة الحساسية تجاه أوجه عدم الإنصاف المتصورة. وأسهمت هذه الضغوط في سوء الفهم، وتوتر العلاقات، وتراجع تماسك الفرق. كما زادت فجوات التواصل، مقترنة بالاعتماد الواسع على قنوات غير رسمية مثل مجموعات واتساب، من تضخيم عدم اليقين وتوسيع فجوات الإدراك حول القرارات والأدوار والتوقعات.

أصبحت الموضوعات التالية أكثر وضوحاً مع تقدم العام:

### الظروف النظامية التي شكّلت الصراع في مكان العمل والثقة في عام 2025



#### ظروف تقلل المساحات الآمنة للتعبير

عدم الاستقرار المطول صَيّق الإحساس بالأمان عند طرح الشواغل.



#### ظروف تسهم في تجنّب الصراع والإفراط في الاعتماد على الآليات الرسمية

أدى عدم اليقين إلى تقليص الحوار المبكر، مما قاد إلى التصعيد وزيادة اللجوء إلى الإجراءات الرسمية.



#### ظروف تؤثر في استقلالية وفعالية آليات الانتصاف

أدت محدودية القدرات والتغييرات الهيكلية غير الانتصاف المستقلة إلى تقييد الوصول في الوقت المناسب إلى دعم محايد في لحظة ازدياد فيها الاحتياج التنظيمي.



#### ظروف تؤثر في الشفافية وثقة الموظفين في عمليات التوظيف

اعتُبرت عمليات التوظيف، على نطاق واسع، غير واضحة وغير شفافة بالقدر الكافي.



#### ظروف تؤثر في العدالة الإجرائية في القرارات المرتبطة بالشؤون الطبية

أدى محدودية الوضوح وآليات المراجعة إلى تراجع الثقة في عدالة القرارات الطبية.



#### ظروف تحدّ من التمثيل المجدي للموظفين والحوار

أضعفت المشاورات المقيدة تمثيل الموظفين في القرارات ذات الأثر الكبير.



#### ظروف تسهم في العلاقات الفجّة وتزيد من هشاشة أوضاع الموظفين

قاوم الضغط وتراجع الإحساس بالأمان السلوك القحّ، بما أثر بشكل غير متناسب على الموظفين.



#### ظروف تؤثر في قدرة الموظفين بسبب الضغط المستمر لعبء العمل والإرهاق

أدى خفض عدد الموظفين واستمرار الضغط إلى تآكل القدرة الفردية وقدرة الفرق.

## الظروف التي تقلص المساحات الآمنة للتحدث

على خلفية عدم الاستقرار المستمر، لاحظ المكتب تزايد تردد الزملاء في طرح الشواغل أو التحدث بصراحة عن مسائل مكان العمل. ووصف كثيرون اختيارهم الصمت، ليس لأن الشواغل غير موجودة، بل لأنهم لم يعودوا واثقين من أن القيام بذلك آمن أو مجدٍ. وبدا أن استمرار عدم اليقين بشأن الاتجاه التنظيمي، مقترناً بتجارب حديثة من الاضطراب والفقدان، قد ضيق المساحة المتصورة لطرح الأسئلة أو تقديم آراء مخالفة أو بدء محادثات صعبة.

وكان لانكماش المساحة الآمنة للتحدث عواقب ملموسة. فالقضايا التي كان من الممكن في السابق إبرازها ومعالجتها مبكراً أصبحت أكثر ميلاً إلى البقاء غير معلنة، مما سمح بتراكم الإحباط وانعدام الثقة مع مرور الوقت. ولاحظ المكتب أن تآكل السلامة النفسية في هذا السياق لم يكن تحولاً مفاجئاً بقدر ما كان تكيفاً تدريجياً مع عدم الاستقرار المطول، حيث أعاد الزملاء ضبط انخراطهم لتقليل المخاطر المتصورة. وتؤكد هذه الديناميات أهمية استعادة قنوات حوار آمنة ومتوقعة إذا كان للتدخل المبكر والحل غير الرسمي أن يظلا قابليين للتطبيق.

## الظروف التي تسهم في تجنب النزاع والإفراط في الاعتماد على الآليات الرسمية

ضخمت ضغوط إعادة الهيكلة ميلاً قديماً إلى تجنب النزاع عبر المنظمة. ولاحظ المكتب أن كثيراً من الشواغل التي طُرحت خلال الفترة المشمولة بالتقرير كان يمكن معالجتها في وقت أبكر على مستوى الفريق أو الإشراف، لكنها بقيت بدلاً من ذلك غير مطروحة أو غير محلولة. وكان التردد في الانخراط المباشر يرتبط غالباً بالخوف من العواقب، أو عدم اليقين بشأن كيفية بدء محادثات صعبة، أو تفضيل الانتظار إلى أن تهدأ حالة عدم الاستقرار التنظيمي. ونتيجة لذلك، أصبحت القضايا أكثر ميلاً إلى التراكم والتصعيد، مما حدّ من فرص الحل المبكر وغير الرسمي.

وفي الوقت نفسه، لاحظ المكتب اعتماداً متزايداً على آليات التظلم الرسمية، بما في ذلك مراجعة التقييم الإداري (MER)، من دون استكشاف مسبق للمسارات غير الرسمية. وأسهمت هذه الدينامية في زيادة عدد الحالات التي وصلت إلى العمليات الرسمية، مع أنها ربما كانت ستستفيد من حوار أبكر، كما صرفت الانتباه عن حالات كان يمكن أن يساعد فيها دعم محايد وفي الوقت المناسب على منع مزيد من التصعيد.

عمل المديرين وهياكل الدعم الداخلية تحت ضغط كبير طوال هذه الفترة. فقد أفاد كثير من المشرفين بأنهم لم يكونوا مطلعين بما يكفي على القرارات التي تؤثر في فرقهم، وبأنهم غير متأكدين من نطاق سلطتهم، ومقيدين في قدرتهم على تقديم التوجيه بينما يتعاملون مع عدم يقينهم المهني. وكثيراً ما شهدت الفرق التي مرت بتغييرات هيكلية متكررة تراجعاً في التماسك وعزّت عن الحاجة إلى مساحات منظمة لطرح الشواغل، وإعادة مواعمة التوقعات، وإعادة إرساء معايير العمل المشتركة.

وفي عدد محدود من الحالات الحساسة على نحو خاص، امتدت هذه الديناميات إلى ما يتجاوز علاقات العمل الفردية لتشرك المنظمة مباشرة كطرف. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، يتر المكنب خمس عمليات وساطة بين الموظفين والإدارة/القيادة عقب طلبات مراجعة التقييم الإداري. وعملت هذه الحالات كحالات استثنائية وتطلبت عناية دقيقة بديناميات القوة وتوضيحاً صريحاً للطابع الطوعي للعملية. ورغم أن الوساطة لا تحل محل آليات المساءلة الرسمية، فإن هذه الحالات المحدودة تبيّن كيف يمكن للحوار المنظم والمحايد أن يكمل العمليات القائمة عبر تمكين فهم أوضح للخيارات، ودعم انتقالات كريمة، ومساعدة كل من المنظمة والزملاء المتأثرين على المضي قدماً من دون مزيد من التصعيد. ويبرز العدد المحدود جداً من الوساطات التي أعقبت مراجعة التقييم الإداري الحاجة إلى أن تستخدم الإدارة/القيادة الوساطة بدرجة أكبر في الحالات التي تُطعن فيها القرارات الإدارية من خلال هذه المراجعة.

## الظروف التي تؤثر في استقلالية وفعالية آليات الانتصاف

لاحظ المكتب تزايد الضغط على آليات الدعم والانتصاف المستقلة في المؤسسة خلال فترة من الضغط التنظيمي المتصاعد. فقد شهدت وظائف مثل الموارد البشرية، والشؤون القانونية، وخدمات رفاه الموظفين، ومكتب أمين المظالم والوسيط، ومكتب الأخلاقيات زيادة كبيرة في الطلب في الوقت نفسه الذي تقلصت فيه قدراتها أو ملاكاتها أو تمثيلها. وتعمل هذه الوظائف مجتمعة كنقاط وصول مبكر للموظفين الذين يلتمسون التوجيه أو التوضيح أو الدعم. وقد خلقت القيود على توافرها ونطاقها فجوات ملحوظة في لحظة كان فيها الاعتماد على الخدمات المستقلة والمحايدة مرتفعاً على نحو خاص.

وكما يرد في الوثيقة JIU/REP/2025/5، فإن فعالية وظيفية أمين المظالم والوساطة تقوم على استقلاليتها وعلى توافر الموارد البشرية والمالية الكافية. وتتنطبق مبادئ مماثلة على وظائف الرقابة والدعم المستقلة الأخرى. وقد لاحظ المكتب أن التخفيضات أو التغييرات الهيكلية التي تؤثر في هذه الآليات حدّت من قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل غير رسمي واستباقي للشواغل الناشئة. كما أن التعديلات الإدارية، بما في ذلك التغييرات التي تؤثر في أقدمية المكاتب المحايدة أو موقعها، تنطوي على خطر إرسال إشارة إلى تراجع التركيز المؤسسي على الاستقلالية.

وبمجمليها، قللت هذه الديناميات ثقة الموظفين في آليات الانتصاف وقيدت قدرة المنظمة العامة على إدارة النزاع والضغط التنظيمي بطريقة مرنة. [JIU/REP/2025/5](#)

## الظروف التي تؤثر في الشفافية وثقة الموظفين في عمليات التوظيف والاختيار

وضعت إعادة الهيكلة عمليات التوظيف والاختيار تحت تدقيق متزايد. وعبر التفاعلات المختلفة، لاحظ المكتب قلقاً مستمراً بين الموظفين بشأن شفافية وعدالة كيفية اتخاذ قرارات التوظيف والتواصل بشأنها. ورغم أن المكتب لا يقيّم وجهة القرارات الفردية، فقد طرح الزملاء كثيراً أسئلة حول كيفية تطبيق عمليات الاختيار عملياً، ولا سيما فيما يتعلق بنطاق السلطة التقديرية الإدارية واتساق المعايير المستخدمة.

وكانت الشواغل المبلغ عنها كما يلي: (أ) أن التغذية الراجعة بعد عمليات التوظيف كانت عامة بطبيعتها ولم تشرح بشكل ذي معنى أساس نتائج الاختيار؛ (ب) أن الزملاء المدرجين على قوائم النظر ذي الأولوية عبّروا عن عدم يقين بشأن سبب عدم اختيارهم لوظائف يستوفون متطلباتها؛ (ج) في عدة حالات، لاحظ المكتب أيضاً ارتباكاً عندما أعيد الإعلان لاحقاً عن وظائف أُلغيت خلال إعادة الهيكلة، وهو ما أسهم، بغض النظر عن المبررات الكامنة، في إثارة الشكوك حول قابلية العملية للتنبؤ ونزاهتها.

وتشير هذه التجارب مجتمعة إلى فجوة بين الطريقة التي تُصمم وتنفذ بها عمليات التوظيف والطريقة التي يختبرها بها الموظفون خلال فترات التغيير التنظيمي. كما تؤكد أهمية التواصل الواضح، والتغذية الراجعة ذات المعنى والمحددة بالدور، والتطبيق المتسق لمعايير التوظيف للحفاظ على ثقة الموظفين في عدالة آليات الاختيار والتوظيف.

## الظروف التي تؤثر في العدالة الإجرائية في صنع القرارات ذات الصلة بالشؤون الطبية

لاحظ المكتب نمطاً من الشواغل المتعلقة بتطبيق أطر المفوضية الخاصة بالإجازات المرضية والتصاريح الطبية. وتشمل هذه الشواغل توقيت وشفافية القرارات الطبية، واتساق التواصل بشأن القرارات التي تؤثر في حالة الإجازة المرضية، وإمكانية الوصول إلى آليات مراجعة مستقلة عند الاعتراض على تلك القرارات. كما لاحظ المكتب عدم يقين بشأن المعايير المطبقة على الحالات ومحدودية الفرص للانخراط بشكل ذي معنى في العملية.

وتشير هذه الملاحظات مجتمعة إلى أسئلة هيكلية حول كيفية ممارسة السلطة التقديرية الطبية والتواصل بشأنها ومراجعتها، وحول ما إذا كانت الأطر الحالية توفر للموظفين قدرًا كافيًا من الوضوح والوصول إلى عمليات عادلة إجرائياً. وقد شارك المكتب هذه الشواغل مع أصحاب المصلحة المعنيين وسيواصل رصد التطورات في هذا المجال.

## الظروف التي تحدّ من التمثيل والحوار للمجدين للموظفين

خلال الفترة المشمولة بالتقرير، لاحظ المكتب قلقاً متزايداً بشأن محدودية المساحة المتاحة للتمثيل المجدي للموظفين والحوار في عمليات صنع القرار ذات الأثر العميق على الموظفين. ووصف الزملاء وممثلو الموظفين حالات بدا فيها التشاور مقيداً أو شكلياً، مع فرص محدودة لتقديم مدخلات مستقلة قبل اتخاذ القرارات. وفي سياق عدم الاستقرار المستمر، ضيق ذلك الدور المتصور لتمثيل الموظفين وأضعف الثقة في قدرة وجهات نظر الموظفين على التأثير بشكل ذي معنى في النتائج.

وفي الوقت نفسه، شارك ممثلو الموظفين مع المكتب شعوراً متزايداً بالهشاشة أثناء أداء وظائفهم التمثيلية. فكثيرون كانوا، وما زالوا، يعملون في بيئات ترتفع فيها التوترات، وتكون الرهانات كبيرة، ويزداد فيها الشعور بالتعرض الشخصي. كما أنهم يعملون داخل بيروقراطيات شديدة الهرمية (العمليات، والمكاتب الإقليمية، وما إلى ذلك). ويقيد ذلك قدرتهم على طرح الشواغل بقوة أو العمل كمحاورين فعالين بين الموظفين والإدارة. ولاحظ المكتب أنه عندما يشعر الممثلون أنفسهم بأنهم غير محميين أو غير مسموعين بما يكفي، تنكمش مساحة الحوار البناء أكثر، مما يزيد خطر بقاء الشواغل بلا معالجة أو ظهورها فقط عبر قنوات تصعيدية.

## الظروف التي تسهم في علاقات حادة وزيادة هشاشة الموظفين

على مدار العام، لاحظ المكتب زيادة في الشواغل المتعلقة بعلاقات عمل حادة أو متوترة، ولا سيما في البيئات التي تتسم بضغط مستمر وانخفاض في تحمل الاعتراض. ورغم أن هذه الديناميات أثرت في الزملاء عبر الأدوار والمستويات، بدا أن الموظفين يختبرون هشاشة متزايدة داخل هذه التفاعلات. ووصف الزملاء أنماطاً من التواصل المتجاهل، أو التدقيق غير المتناسب، أو الاستجابات الإدارية المفاجئة، وهي أمور كان من الأصعب معالجتها علناً في سياق يتسم بعدم الاستقرار المستمر.

وارتبطت هذه الديناميات ارتباطاً وثيقاً بالانكماش الأوسع في السلامة النفسية الذي لوحظ خلال العام. ولاحظ المكتب أنه في البيئات التي ضاقت فيها مساحة التحديث، كان السلوك الحاد أكثر ميلاً إلى البقاء من دون اعتراض والاستمرار مع مرور الوقت. ووصفت الموظفين تردداً في طرح الشواغل أو وضع الحدود، بسبب الخوف من عواقب سلبية في مشهد مهني غير مؤكد أصلاً. وتبرز هذه الملاحظات مجتمعة كيف يمكن لعدم الاستقرار المطول أن يضخم الضرر العلاقي وأن يؤثر بشكل غير متكافئ في الموظفين عندما تتقاطع ديناميات القوة والنوع الاجتماعي، مما يعزز الصمت ويحد من التدخل المبكر.

## الظروف التي تؤثر في قدرة الموظفين بسبب ضغط العمل المستمر والإرهاق

كما لاحظ المكتب إرهاقاً واسع النطاق مرتبطاً بضغط عمل مستمر وتراجع قدرة الفرق. وبعد تخفيضات الموظفين، وصف كثير من الزملاء العمل بموارد أقل مع تحمل مسؤوليات أوسع لفترات ممتدة. وأسهم هذا الجمع بين زيادة الطلبات وتراجع القدرة في الإرهاق، وانخفاض القدرة على الصمود، ومحدودية الحيز الذهني لمعالجة الشواغل الناشئة مبكراً.

وأشار المكتب إلى أن الإرهاق في هذا السياق لم يكن مجرد مسألة رفاه فردية، بل حالة نظامية تؤثر في كيفية عمل الفرق، واتخاذ القرارات، وإدارة النزاعات. وقد وصف الزملاء والمديرون على حد سواء تراجعاً في مساحة التأمل، وتواصل أكثر تفاعلية، وانخفاضاً في تحمل عدم اليقين أو الخلاف. وزادت هذه الديناميات خطر تصاعد سوء الفهم، وأن تُوجَل الشواغل التي تتطلب انخراطاً متأنياً أو تُحوَّل إلى مسارات رسمية أو تُترك بلا معالجة.

وتعكس الملاحظات أعلاه مجتمعة كيف يمكن للظروف التنظيمية أن تشكل بعمق الطريقة التي اختبر بها الزملاء النزاع في عام 2025. وهي تشكل الأساس لأولويات المكتب في عام 2026.

## نظرة إلى الأمام: التزاماتنا لعام 2026

تركت أحداث عام 2025 أثراً دائماً في ثقة الزملاء وإحساسهم بالأمان وتفتهم بالمؤسسة. ومع دخول المفوضية فترة من الاستقرار النسبي، تعكس أولويات المكتب لعام 2026 ما أبرزته الزميلات والزملاء باستمرار عبر التفاعلات: الحاجة إلى تواصل أوضح، ودعم أبكر، ومساحات يمكن فيها طرح الشواغل من دون خوف من العواقب. وتستند الالتزامات الموضحة أدناه إلى ما لاحظته المكتب عبر آلاف التفاعلات السرية وإلى القضايا النظامية التي لا تزال بلا معالجة.

### إعادة بناء الثقة ودعم تعافي الفرق

شدد كثير من الزملاء على أهمية التواصل الأوضح، والمساحة لطرح الأسئلة، وسلوكيات القيادة التي تجسد العدالة والمساءلة. ومع تشكل الهيكل الجديدة، ستحتاج الفرق إلى فرص لإعادة إرساء المعايير المشتركة، وإعادة بناء التماسك، وإعادة الاتصال بعد فترات مطوّلة من عدم اليقين. وسيواصل المكتب توفير مساحات فردية وجماعية تدعم التأمل والحوار والثقة في العمليات المؤسسية، ولا سيما حيث تتعامل الفرق مع آثار التغيير السريع.--

في عام 2026، سيعقد المكتب سلسلة متجددة من مقاهي مجتمع أوبونتو 2026، مصممة كمننديات منظمة وسرية للحوار والتغذية الراجعة الصاعدة. وستوفر هذه الجلسات فرصاً للتأمل الجماعي والانخراط حول القيم المشتركة، بما في ذلك تلك الواردة في خطة عمل المفوض السامي للنزاهة. ومن خلال إنشاء مساحات متوقعة ومحايطة للحوار، يهدف المكتب إلى دعم الظروف التي تمكن من إعادة بناء الثقة مع مرور الوقت وتعزيز السلامة النفسية داخل الفرق.

### تعميق التدخل المبكر ومسارات الحل غير الرسمي

كان أحد أوضاع دروس عام 2025 هو كلفة الانتظار. فقد تصاعدت شواغل كان من الممكن حلها من خلال محادثة مباشرة لأن شروط الحوار المبكر كانت غائبة. وفي عام 2026، سيواصل المكتب تعزيز المقاربات التي تبدأ بالحل غير الرسمي في استجابات الإدارة لتظلمات مكان العمل. وفي مجالات أخرى، سيجري تعزيز مقاربات «غير رسمي أولاً» من خلال التدريب على إدارة النزاع، والتدريب على المحادثات الصعبة، والدعم المخصص للمديرين الذين يتعاملون مع قضايا في مراحلها المبكرة. ويظل بناء الكفاءة في التعامل مع النزاع عبر القوى العاملة استثماراً طويلاً الأجل، وسيسهم في مناخات فريق أكثر صحة، وتصعيد أقل، ومنظمة أكثر استعداداً للتعامل مع الفترة التالية من التغيير.

## ضمان الوصول إلى خدمات أمين المظالم عبر الأقاليم

لا يزال الوصول إلى الحل غير الرسمي غير متكافئ، وقد جعل عام 2025 هذه الفجوة أكثر وضوحاً. عزز المكتب حضوره في آسيا والمحيط الهادئ من خلال مركزه في بانكوك، بينما اقتضت الضغوط المالية تقليص الحضور في نيروبي وبريتوريا. واستمر الزملاء في تلك الأقاليم في تلقي الدعم من خلال المراكز النشطة والوسائل عن بُعد، لكن الوصول المنصف لا يزال التزاماً غير مكتمل. وسيواصل المكتب تعزيز التوعية والعمل نحو تغطية أكثر اتساقاً بقدر ما تسمح الموارد.

## تعزيز استقلالية واستدامة آليات الانتصاف

يتمثل التزام أساسي لعام 2026 في الدعوة إلى تهيئة الظروف المؤسسية التي تسمح للمكاتب المستقلة بالعمل بفعالية. وكما ينعكس في JIU/REP/2025/5، فإن فعالية وظيفة أمين المظالم والوساطة - وبالتالي مكتب الأخلاقيات وهيئات الرقابة الأخرى - تعتمد أساساً على الاستقلالية وتوافر الموارد البشرية والمالية الكافية.

وفي العام المقبل، سيتواصل المكتب مع القيادة لضمان ألا تُرسل التغييرات الإدارية أو الهيكلية، من دون قصد، إشارة إلى تراجع التركيز المؤسسي على الاستقلالية أو الأقدمية. إن حماية نطاق وقدرة «نقاط الوصول المبكر» هذه ليست مجرد مسألة امتثال إداري، بل شرط مسبق لإدارة الضغط التنظيمي بطريقة مرنة. ومن دون آليات انتصاف قوية ومرئية ومزودة بالموارد اللازمة، تخاطر المنظمة بانخفاض دائم في ثقة الموظفين وبالعجز عن معالجة الشواغل الناشئة قبل أن تتصاعد إلى أزمات.

## قلق ناشئ: الزملاء ضمن ترتيبات القوى العاملة التابعة

ومع توسيع المنظمة استخدام ترتيبات القوى العاملة التابعة بالتوازي مع تقليص التعيينات المحددة المدة، لاحظ المكتب تزايد عدم اليقين بين الزملاء بشأن الأطر الإدارية المنطقية، والاستحقاقات، وعمليات إدارة الأداء، وسبل طرح الشواغل. وتشير هذه الملاحظات إلى فجوة متنامية بين نطاق خدمات الحل غير الرسمي وتنوع ترتيبات القوى العاملة داخل المفوضية. وسيواصل المكتب مع أصحاب المصلحة المعنيين لدعم مزيد من الوضوح بشأن مسارات الدعم المتاحة، والمساعدة في ضمان قدرة الزملاء، بغض النظر عن وضعهم التعاقدية، على الوصول إلى مسارات الحل غير الرسمي.

\*\*\*

وتعكس هذه الأولويات مجتمعة دور مكتب أمين المظالم كمساحة يمكن فيها للتجارب الفردية، عندما تُشارك بسرية، أن تغذي فهماً تنظيمياً أوسع. وتنتمي الرؤى الواردة في هذا التقرير إلى الزميلات والزملاء الذين وضعوا ثقتهم في المكتب، وتُقدّم كمساهمة في التفكير المستمر حول ما يحتاجه موظفو المفوضية وكيف يمكن للظروف المؤسسية أن تدعمهم بشكل أفضل. وسيطلب العام المقبل اهتماماً مستمراً بالزملاء الذين ما زالوا يحملون آثار التغيير التنظيمي الأخير، وبالفرق التي تتكيف مع وقائع جديدة، وبالظروف التي تمكّن من طرح الشواغل مبكراً بدلاً من أن تتبلور في أزمات.

ويبقى المكتب ملتزماً بمرافقة الزميلات والزملاء والمديرين في هذا العمل، وبدعم المفوضية في تعزيز بيئة داخلية يشعر فيها أفرادها بالحماية والاحترام كما يشعر بذلك من تخدمهم خارجياً.

# Ombuds Special Report: Systemic Observations on UNHCR's 2025 Downsizing and Restructuring Process

December 2025

OFFICE OF THE OMBUDSMAN  
AND MEDIATOR



## Executive Summary

The 2025 funding freeze by the United States, combined with additional donor reductions, constituted an unprecedented shock to UNHCR's operations, financial stability, and workforce. Following this turn, the organization undertook a rapid coping response with restructuring and downsizing process ("the process") to preserve operational viability, resulting in approximately 5,400 staff departures and widespread office reductions or closures between late 2024 and September 2025. Staff who engaged with the Office of the Ombudsman and Mediator consistently acknowledged the scale and immediacy of the crisis and understood that leadership had to take urgent, painful decisions to safeguard the organization. Many colleagues expressed appreciation for early communication efforts, town halls, videos and visible engagement from several senior leaders including the Global Staff Council, which contributed to initial feelings of solidarity and shared purpose.

As the crisis evolved, however, staff repeatedly reported that this early goodwill was difficult to sustain. Across categories and levels, colleagues described perceptions of very limited transparency, unclear decision-making criteria and opacity, and restricted opportunities to engage in collective problem-solving. Managers and Representatives—who themselves felt insufficiently informed—reported difficulty supporting their teams. These perceptions were shaped not only by the crisis itself and its management, but also by long-standing cultural patterns of hierarchical decision-making, conflict avoidance, and guarded power at senior levels, with decision-making largely centralized and fewer opportunities for dialogue and social negotiation that are typically needed in large-scale crisis management and transitions.

A consistent theme in staff feedback was the emergence of a pervasive "survival mode" or "survival state." Staff described withdrawing from organizational processes, focusing on personal security, and experiencing heightened anxiety and fatigue as restructuring and downsizing expanded from initially affected groups to the broader workforce without seeing the light at the end of the tunnel. Messages intended to convey fairness—such as "no one will be immune" or "we are all in the same boat"—were often experienced as increasing uncertainty and fueling competition among staff categories. Colleagues expressed that this survival dynamic had tangible impacts on morale, psychological safety, collaboration, productivity, and organizational functioning, and contributed to what many experienced as a rupture in the "psychological contract": the unwritten mutual expectations that support trust and engagement.

Staff repeatedly noted that while the funding cuts were an undeniable and unavoidable shock, the way the crisis was managed created an internal crisis – much like an earthquake and its aftershocks. This led to a prolonged survival state with consequential impact on UNHCR's short-, medium-, and long-term resilience, effectiveness, and reputation. Many expressed concern that the absence of a sustained crisis management mechanism and participatory engagement after the initial shock contributed to a loss of direction, diminished belonging, and weakened cohesion across the organization.

This Special Report, authored by the Office of the Ombudsman and Mediator, does not evaluate or review the decisions made by leadership. Rather, it consolidates the themes, perceptions, and systemic patterns consistently raised by colleagues through the Office's confidential channels and through its broader engagement, including case work, dialogues, stakeholders' engagements, workshops, surveys, ethnographic observations and Ubuntu Community Cafés. These individual and collective (teams) realities have real impacts on organizational functioning and are offered for leadership reflection.

In keeping with the Ombudsman's mandate as an independent, neutral, and informal resource within the UN internal justice system, this report is to support organizational health without prescribing

---

binding solutions or attributing responsibility. Additionally, the report identifies critical areas for reflection to help the organization transition from survival to recovery. It presents options for consideration—such as the potential establishment of a standing cross-functional crisis response mechanism and the safeguarding of independent and oversight bodies—to strengthen communication, rebuild trust, foster inclusion, and support the organization’s recovery and renewed collective purpose.

I seize this opportunity to extend my profound gratitude to the UNHCR leadership and managers; the Global Staff Council and Staff Association; our dedicated colleagues around the world; our key stakeholders; and the invaluable Ombudsman and Mediation team.

With appreciation,

*Yousoupha Niang*

Dr Yousoupha Niang

Ombudsman and Mediator

## Table of contents

Mandate and Purpose of the Office of the Ombudsman and Mediator .....	20
Methodology, Scope and Limitations.....	21
Context: Organizational Crisis and Funding Cuts .....	22
Pre-existing Financial Strain (2023–2024) and transformation fatigue .....	22
Shock of the 2025 US Funding Freeze.....	22
Culture as an Amplifier of Crisis.....	23
The Institutional Response.....	24
The Community Reaction.....	25
Systemic observations on the Process .....	26
Perception gaps.....	26
Lack of pause and reflect .....	27
Limited two-way communication and dialogue.....	27
Communication inconsistencies.....	28
Perceived gaps in holistic crisis management.....	28
Fragmentation and weakening of services and support mechanisms.....	28
Workload and needs-based analysis.....	28
Systemic observations on Process Impact: .....	29
Impact on the Organization .....	29
Impact on People .....	32
Options for the Way Forward.....	35
Conclusion.....	37
Annexe .....	38

# Mandate and Purpose of the Office of the Ombudsman and Mediator

The Office of the Ombudsman and Mediator (the Office) is a confidential, neutral, independent, and informal resource available to all UNHCR personnel. As part of the United Nations internal justice system, its mandate is to support the resolution of workplace concerns, enable constructive dialogue, and surface systemic insights that may help strengthen organizational health.

The Office provides a safe and impartial avenue for staff and managers to explore concerns, clarify issues, consider options, and reflect on challenges occurring at individual, team, or organizational levels. Engagement with the Office is voluntary and informal; it is not a channel for formal investigations or determinations of wrongdoing. However, the Office uses informal fact findings to triangulate information.

Through its work at these different levels, ranging from individual case work to operational support, the Office has access to multiple perspectives on how organizational dynamics are experienced across the institution. Supporting staff globally, facilitating dialogue, engaging line managers, observing systemic patterns, and reviewing organizational dynamics gives the Office a unique vantage point on how policies, decisions, and internal processes are experienced by the workforce. These experiences are important indicators of organizational health.

When widespread, recurring issues emerge, the Ombuds function may consolidate those observations into a Special Report, with the aim of assisting leadership in understanding the human and organizational dynamics at stake. This Special Report is issued in that spirit. It does not assign blame or judge decisions made during a moment of extraordinary constraint. Rather, it documents how the restructuring and downsizing process was experienced by staff across grades, contract types, and duty stations, and what these experiences reveal about the organization's culture, governance, and resilience.

The purpose of this report is to:

- Provide senior leadership with an integrated, organization-wide view of systemic dynamics observed since the onset of the 2025 funding crisis.
- Highlight factors that contributed to staff perceptions, reactions, and challenges.
- Support informed reflection during the current transition and recovery phase; and
- Offer non-prescriptive options for strengthening organizational trust, cohesion, and resilience.

The Office remains committed to supporting both staff and leadership in navigating this challenging period and supporting a healthier, more sustainable organizational future

# Methodology, Scope and Limitations

The observations presented in this report are derived from aggregated and anonymized insights from:

- Ombudsman and Mediator consultations and case trends
- Facilitated dialogues
- Stakeholders' engagements
- Staff feedback, notably the Design and Development Service (DDS) survey at the outset of the process, Pigeonhole inputs, and the Global Staff Council (GSC) survey on workplace well-being and dignity
- Internal communications, including town halls, official notices, HR communications, policy updates, and video messages
- Review of administrative information, including data from Workday and Power BI
- Global and regional workshops delivered by the Office, including delivering difficult news and supporting organizational transformation
- Ubuntu Community Cafés facilitated by the Office
- Informal fact finding and triangulation to validate recurring themes
- Upward feedback and systemic conversations with managers, teams, and oversight and integrity entities

The findings are qualitative and reflect the experiences of more than 4,000 colleagues across all regions and operations who engaged directly or indirectly with the Office during the period from February to November 2025. Inputs include perspectives from both separated and remaining staff, collected with full respect for confidentiality, and span headquarters, regional bureaus, and operations. This report aims to complement other internal reviews, evaluations, and audits covering the same period and should be read as a reflection of how the restructuring and downsizing were experienced across the organization.

Several limitations should be noted, including that travel constraints during the reporting period limited the extent of direct, in-person field engagement by the Office, as well as the participation in dialogues, surveys, and other inputs was voluntary and self-selecting rather than randomized, which may introduce memory, and information biases, thereby preventing the statistical analysis of the findings.

The Office of the Ombudsman and Mediator was itself affected by the downsizing and restructuring processes, which influenced its capacity to fully implement all aspects of its mandate during this period. Other departments were also undergoing changes, which may have affected their ability to respond to requests for information and to engage with the Office in a timely and comprehensive manner.

# Context: Organizational Crisis and Funding Cuts

The organizational crisis that unfolded in 2025 did not emerge in isolation. The period leading into 2025 was shaped by significant global and internal pressures.

## Pre-existing Financial Strain (2023–2024) and transformation fatigue

The 2025 crisis was not an isolated event but a culmination of pre-existing pressures. For the two years preceding the shock (2023–2024), UNHCR was already navigating a period of significant financial strain, driven by global dynamics such as inflationary shocks, economic contraction, and the redirection of donor priorities toward other contexts. These continuous budget shortfalls had already necessitated progressive reductions in available funding, leading to early post cuts, persistent calls for efficiency measures, and internal discussions on reshaping the organization's viability. This context of uncertainty, combined with the consequences of long-running transformation processes, had already begun to strain staff morale and contribute to widespread fatigue, prompting colleagues to question the organizational model. This established a foundation of anxiety and disillusionment, encapsulated by the recurring sentiment, "I don't recognize my organization anymore," long before the deeper rupture of the "psychological contract" in 2025.

## Shock of the 2025 US Funding Freeze

The freeze of US funding in late January/early February 2025 triggered an unprecedented crisis. Funding that had already been approved for the fiscal year was suddenly withdrawn or frozen, creating a seismic financial shock. While some degree of reduction had been anticipated due to the political context, the immediacy, scale, and retroactive nature of the freeze, affecting already-approved allocations, were not foreseen.

The impact was further compounded by additional cuts from other major donors, particularly from the European Union and the United Kingdom, creating a sudden and severe liquidity shock. Within days, the organization was forced to take measures previously unimaginable in timeframe or scope. Many staff described the situation as "seismic," "destabilizing," or "unprecedented," both in terms of financial magnitude and the speed with which the organization had to react.

This event fundamentally altered the organization's operational and financial viability and accelerated restructuring and downsizing measures. At the time of writing, elements of this organizational change are still ongoing, and structures, roles, and workloads continue to evolve in many parts of the organization.

As colleagues brought their experiences of this prolonged period of financial strain, restructuring, and downsizing to the Office, recurring patterns and systemic themes began to emerge. This Special Report was prepared in that context to consolidate those observations, situate them within a broader organizational perspective, and contribute to learning and preparedness for current and future periods of crisis and transition.

# Culture as an Amplifier of Crisis

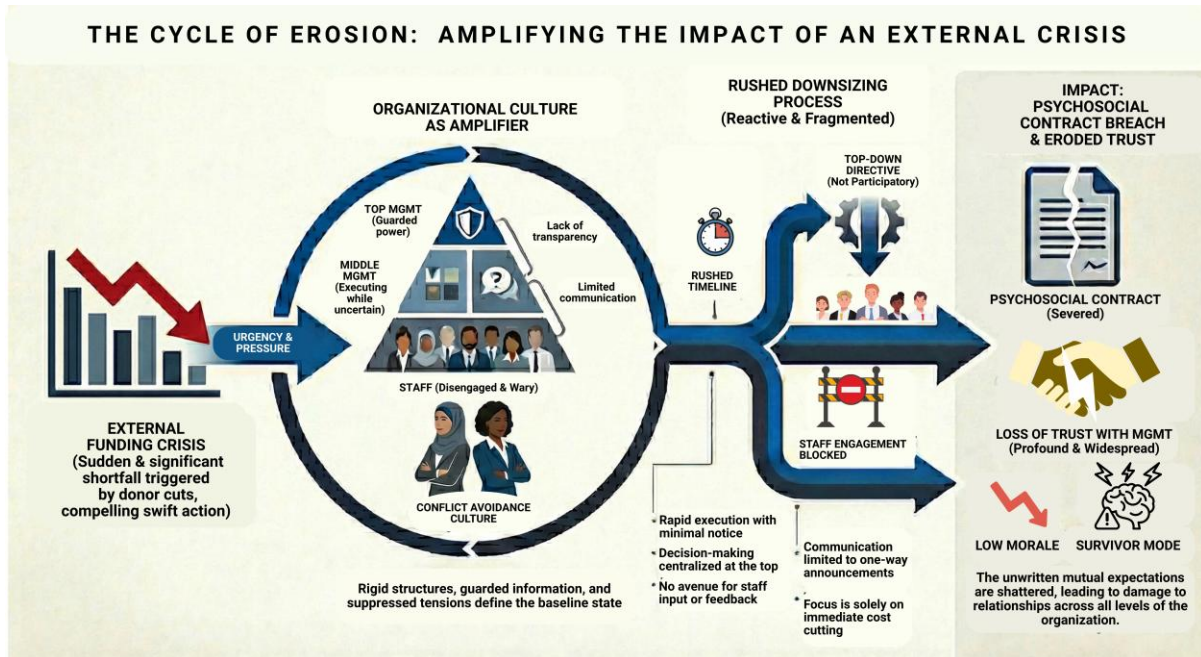


Figure 1. The cycle of erosion; how pre-existing cultural dynamics in UNHCR amplified the impact of the external funding crisis.

Prior to and during the 2025 crisis, several pre-existing cultural patterns within the organization acted as amplifiers of the crisis rather than buffers against it. These dynamics were consistently visible in both staff cases brought to the Office and in broader organizational processes.

Colleagues frequently described a long-standing tendency towards conflict avoidance and guarded power at senior levels, coupled with an extremely hierarchical organizational structure and significant opacity in its functioning. This culture severely limited open dialogue on difficult issues, resulting in decision-making that felt highly centralized. Staff reported few opportunities for either genuine consultation or social negotiation, both of which are essential during major organizational changes. In a time of crisis, these patterns led people to experience decision making processes as solely top-down, which naturally increased feelings of disempowerment, frustration, and a weakening of trust.

The crisis also acutely surfaced signs of what many described as “friction” in the organizational culture: energy was diverted away from core mandate implementation towards internal, survival-oriented behaviors. Even before the restructuring began, many colleagues expressed reluctance and fear to raise concerns openly, signaling limited psychological safety. As the restructuring and downsizing unfolded, this led to staff spending more time and effort navigating internal dynamics, protecting positions, and competing for posts and resources rather than focusing primarily on operational delivery.

This sustained pressure contributed to what many staff referred to as a “survival state”: a climate in which competition and self-protection overshadowed collaboration. Messages intended to convey fairness—such as “no one will be immune,” “we are all in the same boat,” or “it is not you, it is the post”—were often experienced as inconsistent with the uneven impacts on different groups and levels, eroding confidence in organizational fairness and illustrating a deeper culture of conflict avoidance.

Taken together, these cultural dynamics—conflict avoidance, guarded decision-making, fear-based, and survival-oriented competition—created the very conditions in which the external funding crisis

and internal restructuring were experienced as significantly more destabilizing than they might have been in a more open, dialogic, and trust-rich environment.

Finally, it is essential to note that other elements also shaped the context: a strong commitment to the mandate and an expectation of organizational growth comparable to mandate needs. However, the organizational culture was defined by staff vulnerability and rigid hierarchy that precipitated the formal escalation of workplace grievances. Notably, while leadership was perceived as benefitting from a sense of 'esprit de corps', the wider staff body remained deeply fractured.

## The Institutional Response

In response to the financial shock and associated budgetary constraints described above, UNHCR leadership implemented wide-ranging emergency measures to ensure operational viability, continuity of protection and assistance, and compliance with financial responsibilities. The primary purpose of these measures was to slow expenditure quickly and enable the organization to meet its financial obligations in the face of a severe liquidity shock.

Many staff who contacted the Office indicated that they understood these early decisions as necessary, given the severity and immediacy of the situation. Several described the initial phase as one of solidarity and collective resolve, despite shock, fear, and sadness.

Early actions focused on rapid cost containment and structural adjustment. These included freezing non-essential travel, implementing operation-level budget reductions (OL), increasing energy efficiencies in UNHCR facilities, adjusting cleaning, maintenance and local expenditure arrangements, revising parking arrangements, and initiating wider post reductions. In parallel, the organization accelerated restructuring efforts that had already been under discussion, including adjustments to contractual arrangements, suspension or non-renewal of certain temporary assignments and other non-staff contracts, and, over time, the reconfiguration, downsizing, or closure of some field offices.

Leadership and DHR (now DPM) also activated a series of measures to communicate with staff and create spaces for interaction. These included three global town halls convened by the High Commissioner, targeted HR webinars (including PWS) tailored to different contract types, meetings between the High Commissioner and Representatives, regional briefings, Ubuntu Community Cafés facilitated by the Office of the Ombudsman and Mediator, the Rapid-Response Line managed by the Global Staff Council and increased written communication through official notices and intranet updates. These efforts were generally appreciated and well attended, particularly in the early stages, and contributed to a sense of shared concern for the organization's future.

Over time, however, many colleagues reported that these engagements were experienced more as one-way information-sharing than as opportunities for dialogue, influence, or joint problem-solving. Staff frequently described uncertainty regarding the broader strategy, the timeline, and how various decisions and measures were connected. From the perspective of those who contacted the Office, the overall response increasingly appeared fragmented, opaque and reactive rather than part of a clearly articulated, coordinated crisis-management approach.

Staff accounts also indicate that the scope, pace, and perceived timing of downsizing and restructuring measures varied considerably across operations, regions, and headquarters. Some operations received earlier, clearer direction while others reported receiving rapidly shifting or contradictory instructions. In several incidences, managers themselves learned about changes only at the point of implementation, which limited their ability to support their teams and to contextualize decisions locally. These variations shaped how staff interpreted the fairness, coherence, and rationale of the

overall

process.

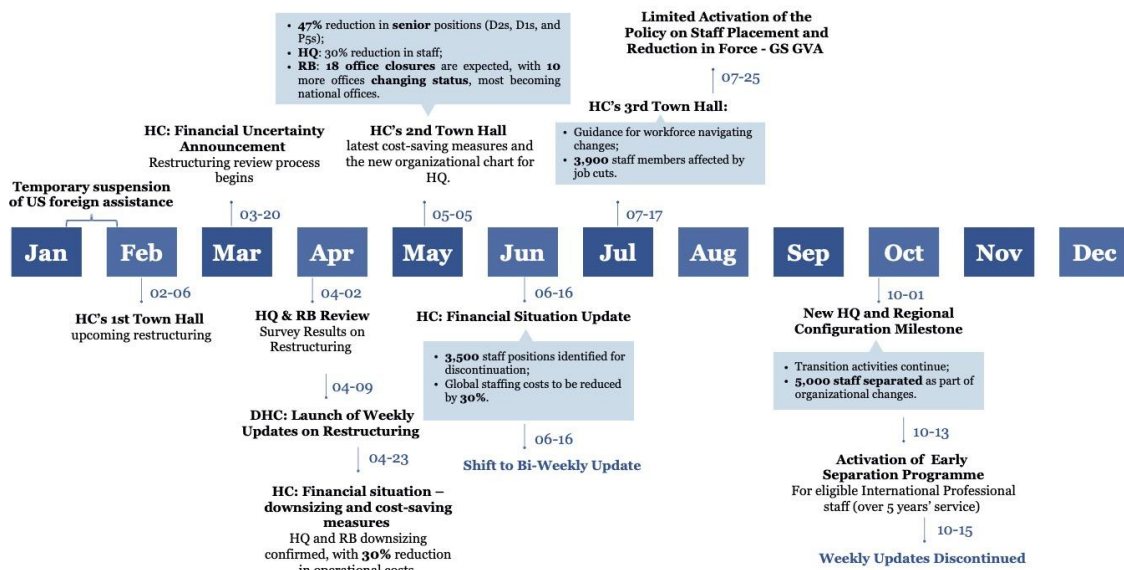


Figure 2. Timeline of the 2025 Funding Crisis and Restructuring Milestones in UNHCR.

This figure illustrates the institutional response to the funding crisis. It highlights also two different moments of institutional communication, before August and after August where the institution became quite silent in terms of communication.

A more detailed timeline with key dates and events is provided in Annex.

## The Community Reaction

In the early stages of the crisis response, staff demonstrated a strong awareness of the external nature of the shock and expressed solidarity and empathy with one another. Many mobilized informal support structures such as peer networks, ad hoc check-ins, and other channels of care, —reflecting both resilience and a shared commitment to the organization's mandate.

As the situation evolved, and as uncertainty and perception of fairness and transparency over the restructuring and downsizing measures persisted over time, this initial cohesion and solidarity devolved into feelings of fatigue, anxiety, disillusion and disengagement. Prolonged exposure to uncertainty, perceived lack of direction in addressing the crisis and concerns about the organization's future direction as well as the ability of its workplace grievance mechanisms to fully operate contributed to feelings of helplessness, hopelessness, and powerlessness of personnel about how the restructuring and downsizing process were being carried out.

Many colleagues described a growing mistrust in both the decision-making process and in those perceived as key decision-makers. For some managers and teams, this was experienced as disempowerment and disengagement. These dynamics were further reflected in heightened interpersonal and organizational conflicts brought to the attention of the Office, indicating that the strain was being felt not only at structural levels but also in day-to-day working relationships.

From the perspective of staff who contacted the Office, the crisis response did not always appear to be guided by a clear, centralized crisis-management structure. Many decisions were perceived as having been made and implemented in silos, and communication gaps were reported to have widened over time. From an Ombuds perspective, the absence of a visible, holistic response mechanism that could integrate perspectives from the administration, the Ethics office, the Global Staff Council, Medical Services, the Inspector General's Office, and the Ombudsman and Mediator's Office, and others, may have limited the extent to which the transition could be experienced as coherent, empathetic, and well-coordinated. In the same vein, process design and coordination from inside the organization introduced several biases (status quo bias, in-group bias, procedural bias, implicit bias, parochial empathy), and thereby suspicion of the outcomes and recommendations.

## Systemic observations on the Process

The process unfolded under extraordinary circumstances. Faced with a sudden and significant funding shortfall, the organization was compelled to act swiftly to preserve operational viability. This urgency shaped a response that many staff experienced as reactive, fragmented, and at times lacking overall coherence.

### Perception gaps

From the accounts brought to the Office, three main perception gaps emerged in how the process was understood:

- **Rationale and objectives.** Staff reported receiving differing messages as to whether the process was driven by a pre-existing three-year plan or by the financial crisis only.
- **Geneva G staff with indefinite contract and staff in between assignments:** Similar to the rationale gap, deeply held assumptions prevailed that these two specific groups of staff were the perceived target to "get rid of" during the restructuring. These perceptions were not only circulating informally but were, in some instances, validated by their own managers or reinforced by the significant and valid questions raised about the fairness of the selection processes in which they were compelled to participate. This dynamic amplified their anxiety and fueled the sense that the process was driven by hidden agendas rather than objective, needs-based criteria, further contributing to the fundamental shift in the psychological and social contract between personnel and the institution.
- **Retention and selection processes:** In many instances, colleagues consistently reported a perception that the decision to retain post/personnel or to be selected for a new position was solely driven by the proximity with the manager rather than by objective, clear criteria aligned with the mandate needs. This perceived manipulation of the selection system severely undermined confidence in organizational fairness, amplifying anxiety and fueling the sense that decisions were based on favoritism rather than merit, further corroding institutional trust and the psychological contract.
- **Differences across locations and levels:** Experiences varied significantly between field offices, regional bureaus, and Headquarters, as well as across personnel categories. For many, these disparities appeared to contradict institutional values of unity, raising serious questions regarding leadership accountability.
- **Unspoken assumptions and perceived parallel agendas:** Colleagues described assumptions about anticipated leadership changes or a return to 2017 staffing levels, which influenced how they interpreted the process.

Taken together, these perception gaps contributed to a sense, among many staff that the organization's engagement in the change process was not always clearly articulated or consistently understood, and that responses were sometimes experienced as piecemeal. This, in turn, generated additional uncertainty, mistrust in the process and fundamental shift in the psychological and social contract between personnel and the institution.

## Lack of pause and reflect

Staff repeatedly noted that decisions were made and implemented at a rapid, non-negotiable pace, leaving virtually limited space to process the seismic situation and its short- and long-term implications, to consult and negotiate, or to engage in adaptation and inclusive planning. The predominantly top-down nature of the organization and its crisis response severely disrupted the kind of social negotiation that is often necessary for a large-scale transition, thereby increasing feelings of imposition and powerlessness.

Managers and frontline entities, including the Office of the Ombudsman and Mediator, the Ethics Office, Psychosocial Wellbeing Service and other integrity and accountability offices, were frequently disempowered despite their critical relevance to organizational resilience and integrity. They were nonetheless expected to provide critical support to staff while they themselves were learning in real-time about decisions affecting personnel and operations. This created a dynamic that strained their capacity and undermined their effectiveness as frontline responders.

Any potential for a "pause and reflect" period was severely limited by the DDS questionnaire, which was experienced as creating significant disturbances, fueling competition rather than collaboration and the facilitation of thoughtful input. Critically, while this exercise was underway, the downsizing process continued apace in several operations, further eliminating any true space for reflection. This unrelenting urgency mirrors a response dynamic where a crisis pushes organizations and communities into fight-fright-freeze response modalities expressed as rapid, reactive decisions, increasingly with narrow focus, and resulting in emotional overload. This prevents the necessary cognitive reset that is fundamental in order to shift from short-term reactivity towards a purposeful and more sustainable recovery strategy.

## Limited two-way communication and dialogue

The organization's bureaucratic and hierarchical structure reinforced the top-down approach. Initiatives designed to promote two-way communication, such as the Ubuntu Cafés, Psychosocial Wellbeing hosted webinars could not be sustained due to operational and staffing reductions. Town halls from the High Commissioner, while appreciated, were infrequent and tended to function more as one-way information sharing than as a dialogue in which staff could ask questions and receive answers to diffuse or cope with anxiety.

In operations and in many teams at headquarters, staff reported being notified of decisions affecting them or their teams with limited room for discussion. In many instances, the way notifications were done was perceived as impersonal and not dignifying. There were, however, some exceptions where managers, HR staff, and PWS met individually with staff members to communicate decisions in a more personal and respectful way. Unfortunately, colleagues also reported instances where they were notified of abolishment of the post they encumbered during all staff meetings, or they discovered that their position was discontinued from Workday.

---

## Communication inconsistencies

Communication during the process was at times experienced as inconsistent or contradictory. Staff reported receiving conflicting messages from headquarters and field leadership—sometimes within hours—undermining confidence in the process and in those tasked with implementing it. For example, the head of an office was instructed to reduce their team by a certain number. Thirty minutes after informing the staff, they were told that the reduction had almost tripled. As formal communication faltered or silenced, individuals increasingly relied on informal channels, including organizational gossip, to fill information gaps.

In parallel, some policies were introduced without broad communication and socialization, and HR, administrative services, and senior leadership were often perceived as inaccessible or unresponsive during critical moments, particularly when individuals were in distress about their personal situation and unable to receive a definitive answer on how the policies affected them. Internal information, such as organigrams or staff appointments, was at times reported to have been leaked before meetings had concluded, creating confusion and further eroding trust.

## Perceived gaps in holistic crisis management

The Design and Delivery Structure (DDS), while intended to guide the reorganization, was experienced by many as focusing primarily on structural design and not providing the holistic crisis management coordination needed to accompany the process with the anticipation and the readjustments needed as the organization navigated the crisis. From an Ombuds perspective, the absence of a visible cross-functional crisis response team—one that could have integrated perspectives from HR, the “Integrity Family”, the Staff Council, regional bureaus, and operations—limited the extent to which the process could be experienced as empathetic, transparent, accountable, and collaborative.

## Fragmentation and weakening of services and support mechanisms

DHR, PWS, the Office of the Ombudsman and Mediator, the Staff Council and Staff Associations, the Peer Advisors, and the Ethics Office faced increased demand for services and support at the same time as their own resources and representation were reduced. This occurred at a time when their support was most needed. These functions serve as an early warning system for the organization, as frontline responders for colleagues seeking support and help reinforce engagement between the institution and staff. With lessened support from these entities, staff described this as leaving gaps in support at a time of heightened need.

## Workload and needs-based analysis

Many colleagues reported difficulties in understanding and accepting structural decisions in the absence of a clear workload and needs-based analysis on which restructuring decisions were explicitly based. From their perspective, the lack of visible criteria or explanation for how workloads and needs were assessed made it more difficult to see the overall logic of the new structures and to trust that the changes were aligned with operational realities.

# Systemic observations on Process Impact:

## Impact on the Organization

The restructuring process reshaped the organizational fabric in profound ways. One of the most visible consequences, as described by many colleagues, has been a rupture in the psychological and social contract between the institution and its personnel. This unwritten set of mutual expectations and obligations underpins trust, engagement, and a sense of reciprocity. Research on psychological contracts indicates that when staff perceive organizational promises as broken, job satisfaction, commitment, and trust tend to decline, while intentions to leave and resentment increase; breach is often followed by an emotional “violation” phase, marked by anger, frustration, and a sense of betrayal, particularly in periods of organizational change.<sup>1</sup> These patterns are consistent with what the Office observed during this period: when people experience a rupture in the psychological contract, morale and engagement erode over time.

Within this rupture, a fundamental component was weakened: trust in the institution and in its leadership. Many colleagues reported losing confidence that leadership would act consistently, advocate for the mandate, and apply principles of fairness when decisions were made and implemented.

The crisis and its management also aggravated pre-existing schisms within the organization. Antagonisms were reported between different groups and levels: leadership and staff; operations and headquarters; national and international staff; colleagues from the global North and global South; and between staff on different types of contracts. Lines of division that existed before the crisis were perceived to have widened and, in some areas, hardened.

As the restructuring unfolded, many colleagues described entering a “survival mode” in which they felt compelled to focus on preserving their own positions and immediate interests. Externally, this was reflected in patterns such as increased LinkedIn activity, and intensified competition for increasingly limited posts and recruitment processes. Internally, the tone in forums like Ubuntu Cafés shifted over time—from initial denial or cautious optimism to anxiety, fatigue, and, in some instances, resignation. Other symptoms such as presenteeism, survival guilt, decreased moral and engagement, and the Office observed an increase in gossip and the spreading of rumors.

The combination of resource scarcity, conflict avoidance, and declining trust in the fairness and consistency of decisions contributed to a broader survival state. In such an environment, collaboration tends to give way to competition. Research on social interdependence suggests that when goals are experienced as competitive rather than cooperative, information sharing and joint problem-solving

---

### <sup>1</sup> Psychological contract breach, violation, and change

- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). *The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.
- Cassar, V., & Briner, R. B. (2011). *The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation*. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 283–289.
- Topa, G., Aranda-Carmena, M., & de-Maria, B. (2022). *Psychological contract breach and outcomes: A systematic review of reviews*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 8080.

deteriorate while friction increases.<sup>2</sup> Under these conditions, staff are more likely to withhold or ration information, and knowledge-hiding becomes more common.<sup>3</sup> Studies also associate such competitive climates with higher levels of relationship conflict<sup>4</sup> and “office politics”, including subtle forms of sabotage and rivalry.<sup>5</sup> These findings align with patterns described to the Office during this period.

The perceived lack of transparency is a significant contributor to the decline in collaboration and trust. According to the Global Staff Council survey, out of more than 2,500 respondents, only 3 per cent indicated that they believed the process was transparent.<sup>6</sup> This finding echoes the observations brought to the Ombudsman and Mediator’s Office. Multiple policy changes, reduced access to information and decision-makers, limited two-way communication, and the perceived weakening of oversight and integrity mechanisms all reinforced a sense of opacity.

The erosion of collaboration had a cascading effect. As departments and units began to operate more in isolation, the organization’s ability to function as a cohesive whole diminished. The restructuring disrupted established workflows, severed interdependent relationships, and weakened informal networks that typically sustain institutional resilience. Research on intra-organizational networks suggests that when inter-unit competition increases and lateral ties are not deliberately maintained, cross-unit knowledge sharing falls and “siloeing” deepens,<sup>7</sup> as observed in many of the situations brought to the Office.

---

## <sup>2</sup> Competition vs. cooperation and information sharing

- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). *An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning*. *Educational Psychologist*, 44(1), 15–29.

## <sup>3</sup> Knowledge hiding in competitive climates

- Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). *What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity*. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192.

## <sup>4</sup> Relationship conflict and performance

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.

## <sup>5</sup> Internal competition, sabotage, and office politics

- Carpenter, J., Matthews, P. H., & Schirm, J. (2010). *Tournaments and office politics: Evidence from a real effort experiment*. *American Economic Review (Papers & Proceedings)*, 100(2), 504–507.
- Harbring, C., & Irlenbusch, B. (2011). *Sabotage in tournaments: Evidence from a laboratory experiment*. *Management Science*, 57(4), 611–627.

## <sup>6</sup> Internal staff perceptions of transparency, fear of speaking up, anger, and discrimination

- UNHCR Global Staff Council. (2025). *Survey on workplace issues affecting staff wellbeing and dignity*. Internal UNHCR survey report.

## <sup>7</sup> Siloeing, inter-unit competition, and knowledge sharing

- Tsai, W. (2002). *Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing*. *Organization Science*, 13(2), 179–190.

As uncertainty and distrust rose, psychological safety fell. Staff reported becoming more cautious about speaking up, particularly on sensitive issues related to the restructuring and its implementation. This was reflected both in cases brought to the Office and in the GSC survey, where 31 per cent of respondents reported being afraid to speak up.<sup>6</sup> Many described an environment they perceived as toxic or fear driven. Research on psychological safety and organizational silence shows that, in such climates, people are more likely to withhold concerns, ideas, and feedback, undermining learning, adaptation, and collective problem-solving.<sup>8</sup> Over time, this contributes to disengagement and an erosion of collective trust. In the organization, the result was a reported breakdown in synergy: departments that once complemented one another became more siloed, defensive, and, in some areas, disengaged. While limited “coopetition” can sometimes be productive, the evidence suggests that this requires strong lateral ties and shared governance. Absent these, competitive pressures tend to overwhelm collaboration.<sup>7</sup>

Disengagement and capacity constraints were particularly acute among support services and administrative entities. Administrative services dealing with workplace concerns were frequently cited to the Office as unresponsive, absent, or insufficient during critical phases of the restructuring. Most of them were overwhelmed. This created a perceived vacuum in which staff were left without guidance, reassurance, or procedural clarity at moments of high personal and professional stress. Other services, similarly, exposed and under-resourced, struggled to maintain their functions. In some cases, they were perceived as unable to fully perform their roles—not due to lack of will, but due to lack of resources and support.

Accountability and oversight functions were also affected. A spike in workplace grievances, coupled with reduction of resources, placed additional strain and resulted in weakened internal controls, and the capacity to detect emerging risks. Errors and omissions from staff also increase and can affect the organization’s reputation if not addressed in a timely and coherent manner. These concerning dynamics were brought to the attention of the Office from a range of colleagues.

Managers were in a particularly difficult position. Evidence from organizational research suggests that managers account for a substantial share of staff engagement.<sup>9</sup> During this crisis, many reported feeling disempowered in the decision-making process and struggled to act as drivers of engagement for their teams and operations. They were asked to implement decisions in which they had not been meaningfully consulted, and that, in some instances, affected them personally. This limited their ability to provide clear direction, reassurance, and a sense of fairness to their teams. When they were in position to make decisions (selection per instance or retention), they were perceived to manipulate the process in favor of their candidate.

The crisis and how it was managed simultaneously affected the organization at both individual and structural levels. This meant there were few, if any, pockets of normalcy to maintain routine and predictability, which are critical for resilience and recovery. On a structural level, successive waves of restructuring created a loss of continuity and normalcy. Service lines were reconfigured, then

#### <sup>8</sup> Psychological safety and organizational silence

- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.

#### <sup>9</sup> Managers’ influence on staff engagement

- Gallup, Inc. (2015). *State of the American Manager: Analytics and Advice for Leaders*. Gallup.

reconfigured again, producing breakdowns in service continuity and institutional memory. The combined impact on individuals and structures added “a crisis within the crisis”: staff were coping not only with the external funding shock and its consequences, but also with an internal environment marked by instability and fragmentation.

The long-term impact is still unfolding. Early signs point to weakened institutional memory and talent, fractured internal relationships, and diminished trust in organizational processes. The restructuring did not only change structures; it altered how the organization sees itself, how it communicates, and how it responds to crises. Without deliberate efforts to rebuild collaboration, restore functionality, and re-establish trust, these impacts may persist well beyond the immediate transition period.

## Impact on People

The human impact of the 2025 restructuring was profound and complex and was felt across all levels of the organization. While the process was framed as affecting everyone equally, the lived experience was perceived as far more uneven.

An approach rooted in conflict avoidance created conditions in which confusion and resentment could grow. Unanswered questions and limited explanations invited rumor and conjecture,<sup>10</sup> while the absence of transparent, respectful process cues was experienced as procedurally unfair—an established driver of anger toward decision-makers.<sup>11</sup>

Anger was a salient reaction for many staff members in cases brought to the Office of the Ombudsman and Mediator. The GSC survey found that 36 per cent of the remaining staff reported feeling angry.<sup>12</sup> Over time, colleagues described that leaving disparities unaddressed did not dissipate tensions but hardened them, which is consistent with evidence that conflict avoidance tends to escalate rather than resolve conflict.<sup>13</sup>

---

### <sup>10</sup> Rumour and conjecture in low-transparency contexts

- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2006). *Rumor psychology: Social and organizational approaches*. Washington, DC: American Psychological Association.

### <sup>11</sup> Procedural justice and anger toward decision-makers

- Colquitt, J. A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Bobocel, D. R. (2013). *Coping with unfair events constructively or destructively: The effects of overall justice and self-other orientation*. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Social justice in organizations* (pp. 149–170). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

### <sup>12</sup> Misconduct, discrimination, and under-reporting

- UNHCR Global Staff Council. (2025). *Survey on workplace issues affecting staff wellbeing and dignity*. Internal UNHCR survey report.

### <sup>13</sup> Conflict avoidance and escalation

- Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (2004). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Glasl, F. (2000). *Conflict escalation model*. In G. B. J. Bomers & R. B. Peterson (Eds.), *Conflict management and industrial relations* (reprinted discussions of the nine-stage model).

This erosion of perceived procedural fairness was particularly visible in key management processes, including decisions on post reductions and selections for vacant positions. During this period, the downsizing methodology and selection system were, in several instances, perceived as unfair and open to manipulation, allowing managers to remove or retain staff based on preference rather than clear, consistently applied criteria. Whether accurate or not, the perception that selection depended on proximity to a manager rather than on performance had a corrosive effect on trust. Research on procedural and distributive justice indicates that perceived manipulation of performance and selection systems is a strong predictor of cynicism and disengagement.<sup>14</sup> For many staff, what should have been a feedback and development process became, in effect, a proxy for selection, amplifying anxiety and reinforcing the belief that fairness was contingent on personal relationships.

Competition for survival became a dominant theme in many accounts. Instead of fostering collaboration or merging roles in a spirit of shared purpose, staff often found themselves competing for rebranded posts. This dynamic not only created interpersonal tensions but also undermined team cohesion and trust. As attention shifted toward internal competition, energy was diverted from mandate delivery to political navigation and protection of positions. Colleagues described higher perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and weakening lateral ties—patterns that research associates with reduced trust, diminished cohesion, and lower performance.<sup>15</sup>

Managers and other stakeholders were frequently left with limited clarity or authority to support their teams. The absence of adequate emotional, procedural, and structural support was felt acutely by those on the frontlines. Many staff reported feeling abandoned, unheard, and unprotected. The organization's perceived silence in the face of distress, coupled with perceptions of inaccessible leadership, contributed to widespread disengagement.

The conflict-avoidance mantra “nobody is immune” became emblematic of the process. While intended to signal fairness, it was perceived as inconsistent when some leadership roles appeared insulated from the sacrifices being asked of others. Some examples include perceived extensions of posts for some and not others, maintaining position levels for some positions, or maintaining travel privileges. This happened during a period of limited validation of staff experiences and a vacuum of visible gestures of solidarity. This perceived double standard further eroded trust and deepened cynicism.

The restructuring also exacerbated existing divides and highlighted concerns related to discrimination, echoing the organizational impacts described earlier. Differences in separation arrangements and perceived disparities between groups (for instance, between G and P staff) further entrenched a sense

---

#### <sup>14</sup> Procedural and distributive justice, manipulation, and cynicism

- Greenberg, J. (1990). *Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts*. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). *Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory*. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293–299.

#### <sup>15</sup> Organizational politics, knowledge hiding, and performance

- Bedi, A., & Schat, A. C. H. (2013). *Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences*. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54(4), 246–259.
- Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). *What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity*. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192.

of inequality. Many staff perceived that decisions about who left and who was selected for open positions were influenced by favoritism rather than merit.

The GSC survey found that around one third of respondents reported having witnessed or experienced discrimination, with the most frequently reported grounds including nationality, grade, contract type, and gender identity.<sup>12</sup> In a context of heightened fear, more than half of those who experienced misconduct did not report it, citing fear of retaliation, lack of confidence that action would be taken, fear of losing their job, and distrust in internal mechanisms.

Disillusion and disengagement spread not only among staff but also among managers. Many reported losing faith in the organization's values and leadership. The psychological toll was significant: staff described feeling deflated, exhausted, and emotionally drained.

The Office observed an increase in fear and a sense of futility about speaking up through existing escalation mechanisms. Mental health concerns—including anticipated burnout, anxiety, stress, and depressive moods—were brought to the Office from the early stages of the process, including during Ubuntu Cafés, and appeared to gain momentum over time.

Survivors are now facing heavier workloads with fewer resources, often without adequate acknowledgment or support. The Office has observed that this consequence falls particularly on G-staff, who are being asked to assume tasks previously handled by P-staff.

From April onwards, the Office observed clearer signs of “survivor syndrome,” a pattern described in the literature on organizational downsizing. Survivors frequently report guilt, anxiety, and uncertainty alongside lower morale, fatigue, trust, and commitment.<sup>16</sup> These reactions are shaped by whether the downsizing is seen as procedurally fair and by whether leadership signals trustworthiness and care. Where these cues are weak, survivors' engagement, citizenship behavior, and retention tend to decline.<sup>16</sup>

The perceived optics of the restructuring also mattered. Changes that appeared to weaken independent oversight were reported as eroding fairness and institutional legitimacy; research on procedural justice shows that such signals are central to cooperation and confidence in authorities.<sup>17</sup> Governance research similarly underscores that oversight capacity is a pillar of accountability and that reducing it can undermine confidence in decision-making even when the underlying intent is benign.

Taken together, both the evidence and our observations support the description of survivor-era emotions of guilt, anxiety, isolation, and their downstream consequences, including disengagement, lower morale, and increased turnover intention. At the same time, research points to factors associated with more constructive survivor responses: transparent procedures, respectful treatment,

---

#### <sup>16</sup> Survivor syndrome and downsizing

- Brockner, J. (1992). *Managing the effects of layoffs on survivors*. *California Management Review*, 34(2), 9–28.
- van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P. A. (2016). *Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after downsizing*. *British Journal of Management*, 27(1), 5–20.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). *Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign*. *Academy of Management Review*, 23(3), 567–588.

#### <sup>17</sup> Procedural justice, legitimacy, and cooperation

- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). *The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior*. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.

clear communication about criteria, and visible protection of oversight, Ethics and internal justice functions.<sup>16 17 18</sup>

Based on our observations, survivor syndrome remains pronounced among many of the remaining staff and is associated with exhaustion, disengagement, burnout, anxiety, and loss of motivation. It is therefore important to rebuild trust and psychological safety, to communicate clearly and transparently about decisions and future directions, and to validate staff experiences to better support them. Finally, it is crucial that the organization explains how processes and goals are being adapted to match the reduced workforce.

## Options for the Way Forward

In keeping with the methodology of the Office of the Ombudsman and Mediator, this report does not offer prescriptive recommendations. Instead, it presents a series of options generated through systemic reflection and grounded in staff experience that may support the organization's recovery and future resilience.

These options are intended to provoke dialogue, invite innovation, and encourage inclusive decision-making. They are not exhaustive nor definitive; rather, they reflect themes and patterns observed during this period of crisis and transition.

### 1. Establish a Standing Crisis Response Mechanism

A critical option for future resilience is to establish a Standing Crisis Response Mechanism. This involves the creation of a cross-functional team in a designated crisis management model that can be rapidly and formally convened at the onset of any significant organizational crisis. Such a group is vital to overcome the "perceived gaps in holistic crisis management" observed during the 2025 financial shock. It should be structured to ensure an integrated and inclusive coordination of all responses, comprising high-level representatives from DPM-relevant stakeholders, the Internal Justice and Ethics offices, the oversight offices, the Staff Council, Regional bureaus, and operational representatives. The mechanism's primary role would be to ensure that all strategic and operational decisions are informed by multiple perspectives, fully inclusive of all constituent groups, and demonstrably sustainable, thereby preventing the reactive, fragmented, and siloed approach that contributed to the internal crisis and weakened institutional trust.

### 2. Ensure Transparent and Inclusive Communication

Rebuilding trust will require a sustained commitment to dialogue, transparency, and authentic two-way communication to counter the perceptions of "very limited transparency, unclear decision-making criteria and opacity" reported during the crisis. Communication protocols must be urgently reformed to prioritize clarity, consistency, and timeliness, moving beyond one-way information sharing. Crucially, this involves explicitly sharing the rationale behind decisions in addition to the decisions themselves, as providing a clear justification is essential for staff to "buy into the decision" and restore confidence in organizational fairness. Mechanisms for genuine feedback and dialogue—including structured Q&A opportunities, regular, consistent updates, and safe channels for staff "voice"—could be fully

<sup>18</sup> **Oversight, accountability, and governance capacity**

- Drolc, C. A., & Keiser, L. R. (2021). *The importance of oversight and agency capacity in enhancing performance in public service delivery*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 773–789.

integrated into every stage of organizational change to ensure communication is not merely top-down, but truly responsive, inclusive, and capable of preventing the spread of rumor and conjecture that eroded trust.

### 3. Protect Independent Offices

Safeguarding and strengthening the integrity and operational independence of internal justice and oversight bodies—specifically the offices of the Ombudsman and Mediator, the Ethics Office, and the Inspector General—is a non-negotiable step for maintaining trust, restoring accountability, and reinforcing institutional legitimacy, particularly during and after periods of significant upheaval. The report noted that the crisis resulted in the "Fragmentation and weakening of services and support mechanisms" which undermined staff confidence. Therefore, ensuring that these entities have sufficient access, visibility, and resources is critical. This investment will not only support the early detection of emerging risks and a spike in workplace grievances but, most importantly, it will provide staff with credible, impartial avenues for support and redress, serving as a vital confidence-builder and a necessary check against the erosion of perceived fairness and the "survival state" in the organization.

### 4. Rebuild Trust Through Behavioral Consistency

Rebuilding trust through behavioral consistency is fundamentally dependent on visible alignment between leadership's words and their actions to overcome the pervasive cynicism and erosion of confidence reported in the process. Leadership must actively work to model the values the organization espouses through demonstrably transparent communication, inclusive decision-making, and meaningful, sustained engagement with those most affected by change, directly addressing the perceived inconsistencies and "double standards" that severely weakened the "psychological contract".

To embed this consistency, options must include strengthening accountability mechanisms to ensure leaders are visibly and consistently held responsible for any misconduct or misaligned behavior that undermines fairness. This must be complemented by equipping all staff and managers with essential tools for constructive conflict resolution and building healthy team dynamics, directly challenging the organization's long-standing pattern of conflict avoidance and the perceived "guarded power at senior levels." Existing training programs could be significantly strengthened and complemented through joint, holistic initiatives creating a unified front to restore a trust-rich environment.

### 5. Support Survivors

After a year dominated by heavy, process-driven restructuring and a pervasive "survival state," the organization's next phase must pivot from structural imperatives to a resolute focus on its people. Recovery will have to concentrate far more on human capital—re-establishing trust, repairing the ruptured "psychological contract," and rebuilding psychological safety. Ultimately, it is the dedicated staff who will drive the transition from crisis-induced fragmentation to renewed cohesion and resilience, thereby securing the organization's long-term effectiveness and collective purpose.

Strengthening psychological and peer support mechanisms is paramount to ensuring staff have access to comprehensive care, not just during a crisis, but also throughout the prolonged recovery phase, as the psychological impact and "survivor syndrome" persist well beyond the formal transition. Support structures must evolve to reflect this extended duration of need. Beyond technical mental health expertise, a core element of recovery requires the wide infusion of empathy throughout the organization, positioning managers as "chief empathy officers" to actively rebuild psychological safety, restore the "psychological contract," and foster the trust essential for renewed organizational cohesion.

Supporting survivors will also require a deliberate, multi-faceted approach. This includes immediately addressing the acute workload imbalances that are disproportionately burdening the remaining workforce, particularly G-staff. Furthermore, leaders must consciously and proactively tackle the various schisms and internal divisions in teams, including those stemming from the perceived unfair or unequal distribution of managerial attention and support, to move beyond the current competitive, "survival state." Finally, and critically, achieving organizational and individual emotional closure necessitates acknowledging the profound emotional toll of the restructuring and downsizing process, and visibly honoring those who departed from the teams as an essential step in rebuilding trust and restoring the organization's sense of shared humanity (ubuntu) and protection of dignity.

## 6. Document Lessons Learned

Creating a deliberate and sustained space for reflection and institutional learning is essential to ensure the profound and disruptive experience of the 2025 crisis actively informs future planning, directly countering the initial "lack of pause and reflect" that contributed to the crisis's internal escalation. This imperative involves systematically capturing, analyzing, and consolidating staff experiences, both what worked (initial solidarity) and, more critically, what did not (fragmented response, communication inconsistencies). Integrating these systemic insights into core policies and crisis procedures is essential. A genuine culture of learning could be cultivated, where managerial and organizational mistakes are examined constructively rather than being hidden or fueling fear. This shift will strengthen long-term resilience, help the organization move beyond the reactive "fight-fright-freeze response modalities", support individual closure and significantly reduce the risk of repeating similar patterns of cultural dynamics, such as conflict avoidance and guarded decision-making, in future periods of upheaval.

## 7. Reaffirm Human-Centered Values and Dignity

Reaffirming human-centered values and the UN Charter to protect human dignity is a fundamental imperative, as the crisis caused a perceived rupture in the "psychological contract" and a sense of powerlessness among staff. Ensuring that all future decisions reflect UNHCR's humanitarian ethos internally as well as externally is central to restoring confidence and overcoming the current cynicism. Staff must be consistently and visibly seen and treated as people, not merely as abstract "positions or budget lines", to counter the transactional, fear-driven atmosphere that dominated the restructuring.

This human-centered principle must be deliberately embedded across policy, practice, and leadership culture to rebuild trust. Concrete actions could include establishing people-centered decision criteria, clearly defining leadership expectations that prioritize staff well-being, and fundamentally overhauling how difficult news is communicated and followed up to ensure it is both respectful and dignifying. The path forward demands courage, humility, and a willingness to listen at all levels to transition from the "survival state" to recovery, a journey which the Office of the Ombudsman and Mediator remains committed to supporting with its confidential avenues for dialogue and systemic insight.

## Conclusion

This Special Report has sought to capture the systemic dynamics, organizational impacts, and human consequences of UNHCR's 2025 restructuring and downsizing process. Through the lens of the Office of the Ombudsman and Mediator, it documents not only what occurred, but how it was perceived and experienced by colleagues across grades, contract types, and duty stations, and what these experiences reveal about the organization's culture, governance, and resilience.

The observations presented here are not intended to assign blame or to evaluate specific decisions. They reflect patterns and themes raised through confidential channels and other informal engagements, offered as upward feedback to support reflection and learning. The crisis was unprecedented in scale and speed, and the response—while imperfect—was shaped by urgency, pressure, and extraordinary constraints. At the same time, staff accounts show that the ways in which decisions were communicated, implemented, and experienced have lasting effects on trust, cohesion, and wellbeing.

Recovery will require more than structural adjustments. It will call for a renewed commitment to transparency, empathy, and integrity; for leadership that listens and engages and models the values it espouses; and for systems to adapt in ways that are inclusive and fair. It will also require sustained attention to the needs of those who remain, and to the conditions that enable them to feel safe, respected, and able to contribute.

The options outlined in this report are offered in a constructive spirit, as possible avenues to rebuild trust, restore collaboration, and strengthen organizational resilience. The Office of the Ombudsman and Mediator remain committed to supporting both staff and leadership in navigating this period and contributing to a healthier, more sustainable organizational future, one in which people are valued not only for the roles they occupy, but as individuals with dignity, voice, and purpose.

The path to recovery lies in bridging the distance between decisions and those impacted by them. In the words of the Secretary-General, we must strive to *'move from fear of each other, to trust in each other'*, a trust grounded in transparency, empathy, and the values that bind this organization together.

## Annex

Detailed Timeline of Communication

Date	Event	Impact
2025-Jan ~ 2025-Feb	<a href="#"><u>Temporary Suspension of US Foreign Assistance</u></a>	Immediate cost-containment measures and scenario planning initiated.
2025-02-06	<a href="#"><u>HC's 1st Town Hall</u></a>	Funding freeze due to US contributions, impact on operations, and announcement of upcoming restructuring.
2025-03-20	<a href="#"><u>HC's Message: Financial Uncertainty Announcement</u></a>	HC addresses funding shortfall due to US freeze. Restructuring review process begins.
2025-04-02	<a href="#"><u>Headquarters and Regional Bureaus review</u></a>	1,200 colleagues provide feedback, guiding the restructuring process.
2025-04-09	<a href="#"><u>Launch of Weekly Updates</u></a>	Regular updates on restructuring, shared

		services model, and operational footprint review.
2025-04-23	<a href="#"><u>Financial situation – downsizing and cost-saving measures</u></a>	HQ and RB downsizing confirmed, with <b>30%</b> reduction in operational costs.
2025-05-05	<a href="#"><u>HC's 2nd Global Town Hall</u></a>	Announcement of latest cost-saving measures and the new organizational chart for HQ.
2025-06-16	<a href="#"><u>HC's Message – Financial Situation Update</u></a>	3,500 staff positions identified for discontinuation. Global staffing costs to be reduced by 30%.
2025-06-16 ~ 2025-07-17	<b>Shift to Bi-Weekly Update</b>	After a brief pause in June 2025, the updates are back on a bi-weekly basis.
2025-07-17	<a href="#"><u>HC's 3rd Town Hall</u></a>	Guidance for workforce navigating changes. 3,900 staff members affected by job cuts.
2025-07-25	<a href="#"><u>Limited Activation of the Policy on Staff Placement and Reduction in Force - GS GVA</u></a>	Policy activated for GS Staff in Geneva.
2025-10-01	<a href="#"><u>New HQ and Regional Configuration Milestone</u></a>	Transition activities continue; 5,000 staff separated as part of organizational changes.
2025-10-13	<a href="#"><u>Activation of the Early Separation Programme</u></a>	Launch of a voluntary Early Separation Programme for eligible <b>International</b> Professional staff (over five years' service) to help mitigate the impact of organizational realignment.
Since 2025-10-15	<b>Weekly Updates discontinued</b>	Regular Weekly Updates on restructuring and the financial situation ends.

