إساءة استخدام السلطة: استكشاف الأسباب الجذرية والمشكلات بشأن الصون - السلطة والامتياز والنوع الاجتماعي والتقاطعيّة

أسئلة وأجوبة

طُرحت الأسئلة التالية من قبل المشاركين والمشاركات في الندوة عبر الإنترنت حول إساءة استخدام السلطة التي أقيمت في 11 آب/أغسطس 2020.

أجاب المشاركون في الحلقة الحوارية عن ثلاثة أسئلة منها. فيما يلي ملخص عن الإجابات.

1. ما الذي نتعلمه من الإخفاق في تعميم مراعاة المنظور الجنساني عند إدراج نهج الصون في سياسات المنظمات؟

تعود بعض الإخفاقات في تعميم مراعاة المنظور الجنساني إلى عجز في تحليل ديناميات السلطة أصبح تعميم مراعاة المنظور الجنساني عبارة عن مجموعة من الأدوات أو النُهج، يكتنفها عدم تكافؤ في سلطة قائمة لم يتمّ البحث فيه أو التّصدي له. الزبدة من هذا هو أن تلك الأدوات والنُهج لا تعود بالفائدة إلا إن دعمت ومكّنت النقاشات المناسبة وساهمت في محاكاة القضايا الأساسية لجذور المشكلة التي تحاول معالجتها. ليست هذه الأدوات والنُهج بذاتها حلاً سحرياً. يصحّ ذلك على نهج الصون. ما لم تُعالج الأسباب الجذرية الكامنة خلف الانتهاك والاستغلال ضمن منظمات الإغاثة ومن جانبها، فمن المرجح أن يبوء التركيز على السياسات والإجراءات والتدريب وما إلى ذلك بالفشل.

2. ما تأثير الديناميات الاستعمارية وروايات المخلّصين البيض على قدرتنا على الصون؟

تكشف مناقشات جرت مؤخراً حول استعمار المساعدات قضايا أساسية حول كيفية هيكلة قطاع المعونة والإغاثة والتنمية، ما أثر بشكل عكسي على عمليات الصون. على سبيل المثال، تتجذر فرضية المعونة والتنمية في مفهوم مساعدة الناس "هناك" بما في ذلك التعامل مع قضايا النوع الاجتماعي التي "لديهم" بدون ضرورة الأخذ بعين الاعتبار كيف يساهم من يمسك زمام السلطة ضمن القطاعفي المشكلة لا بل حتى يفاقم ويعزز عدم المساواة. مجدداً، السلطة والامتيازات هي

جذر المشكلة و"تصدير" التحيز والتمييز من قبل المجتمعات والمنظمات القائمة في الشمال الذي يسيطر على قطاع المساعدات العالمية تزيد من المشكلة: على القيمين على السلطة أن يتنازلوا عن بعضٍ هذا النفوذ. ما لن يكون مريحاً.

3. وإذا كان الصون عبارة عن رحلة، فما مكانة تغيّر الثقافة في تلك الرحلة وكم من الوقت تستغرق هذه العملية؟

غالباً ما نتحدث عن الصون كأنه رحلة، لكن لا يوجد عدد محدد من الخطوات الواجب اتخاذها بترتيب معين بحيث تؤدي حتماً إلى أن تصبح المنظمة آمنة. إنها رحلة متعددة الخطوات، تستدعي الكثير من التكيّف والتعلّم بالإضافة إلى تطوّير مستمر. غالباً ما تتطلب الرحلة العمل بالتوازي على جوانب مختلفة من الصون. يستغرق تغيير الثقافة وقتاً، لكن يمكن أن نقع فريسة المبالغة في تعقيد الأمور. يمكننا القيام بالكثير إزاء ذلك - بخطوات بسيطة ويومية - بحيث ينبغي علينا السعي للعيش وفقاً للمبادئ والقيم الأساسية التي ستجعل منظمتنا أكثر أماناً للجميع.

لم يتم الرد على الأسئلة التالية خلال الندوة. أعدّ مركز الموارد والدعم أجوبة لهذه الأسئلة.

4. كيف يؤثر التحيز اللاواعي على السلطة، خصوصاً تلك الخفية وغير المرئية؟

يؤثر التحيز اللاواعي على السلطة. تقول جيتا ميسرا أننا جميعنا نحمل تحيزات لا واعية كما نتمتع بسلطة في مواقف معينة دون سواها. بناءً على خلفيتنا وتجاربنا الخاصة ونظرتنا للحياة والأعراف الاجتماعية السائدة، نقوم أحياناً، بافتراضات حول الأشخاص والمواقف. هناك أيضاً (تأثير الهالة) حيث يؤثر انطباعنا العام عن شخص ما على طريقة تفكيرنا وشعورنا تجاه شخصيته وقدرته وأسلوبه. يعيق التحيز اللاواعي بدرجة كبيرة قدرتنا على تحديد وتغيير السلطة الخفية أو اللامرئية- حيث تعمل كلاهما أغلب الأمر بطرق لم يتم فحصها أوتم تجاهلها أو لم يتم فهمها على نحو جيد. لذلك يحتاج كل منا أن يدرك ويقر بأن لدينا تحيزات لا واعية وأن محاولة فهمها يجب أن تتم بشكل أفضل للكشف عن السلطة الخفية وغير المرئية في العمل وتجنب إساءة استخدام السلطة التي قد تضر بشخص ما أو تمنعنا من اتخاذ القرارات الصحيحة عند الاستجابة لضرر تعرض له الآخرين.

5. كيف يمكن للأشخاص ممن يشغلون مناصب دنيا في منظمة ما الشروع في هذه الحوارات؟

هناك العديد من الطرق التي يستطيع من خلالها من يتمتعون بسلطة أقل، المبادرة بمحادثات والتأثير على الآخرين؛ بحيث يكمن المفتاح في الاستفادة من سلطتك. يمكن استهلال هذه المحادثات مع الأقران والزملاء. كما يوصى بإيجاد حلفاء، بما في ذلك من يعتلون مناصب عليا، والبحث عن فرص ضمن المنظمة لإجراء تلك النقاشات بصورةٍ أعمّ. غالباً ما تشكل التدريبات حول الصون وسيلة جيدة لإثارة القضايا المتعلقة بالسلطة والامتياز وتحدي المنظمات بشأن ما تريد القيام به لمعالجة هذه المشكلات. يمكن لاجتماعات الفريق والإدارة والاجتماعات الفردية، أن توفر فرص لمناقشة على وتيرة منتظمة مفاهيم السلطة والامتيازات، وكيفيّة تأثيرها على القرارات والعلاقات والثقافة التنظيمية وثقافة الفريق. من هذا المنطلق، يُنصح بالبحث عن طرق للمشاركة في مساحات للتأثير على عملية صنع القرار أو إنشاء هذه المساحات ومساءلة العمليات والأنظمة التي تحد من الدمج وأخذ الآراء والاستشارات.

6. هل من نصيحة حول كيفية بناء ثقافة الصون ضمن سياقات الصراع حيث يُنظر الى العنف على أنه أمرٌ طبيعي؟

على المنظمات أن تصبّ تركيزها أولاً وقبل كل شيء على بناء ثقافة الصون ضمن المنظمة نفسها. عند العمل في مناطق ينتشر فيها العنف ويُعدّ أمرًا طبيعيًا، غالباً ما تكون فرص تصاعد وانتشار بقعة ووتيرة العنف والاعتداءات كبيرة، كما يمكن للعقوبات الاجتماعية أن تتلاشى وتتبدد. على هذا النحو، من المهم جداً أن تسعى منظماتنا إلى بناء ثقافات وأنظمة داخلياً بحيث تضع معايير وتوقعات للسلوك وتطبقها. بالإضافة إلى ذلك، نحن موظفو المنظمات نجلب معنا إلى العمل معاييرنا السلوكية المتأثرة بالمجتمعات التي نعيش فيها، بالإضافة إلى تجاربنا الشخصية، بما فيها تجاربنا مع العنف. لذا فمن الضروري جداً الإقرار والتعامل مع هذه التجارب لوضع معايير و توقعات إيجابية جديدة. من المهم بالنسبة للمنظمات أن تلتزم إزاء بناء ثقافة الصون: من حيث الاتفاق على شكل هذه الثقافة وماهيتها، ومدى بعد هذه الأخيرة عن ثقافة المنظمة القائمة، ثم تطوير استراتيجيات وخطط للتحرك في هذا الاتجاه. على القادة تقديم نموذجاً للسلوكيات المطلوبة لثقافة الصون وأن يطالبوا بالتحسين المستمر في هذا المجال وأن يخلقوا أساليب للموظفين لمساءلة جميع القادة والمدراء في المنظمة.

تقوم المنظمات بالكثير من العمل المثير للاهتمام فيما يتعلق بمساعدة الموظفين والقادة والمدراء ليس فقط على فهم دور السلطة والامتيازات بشكلٍ أفضل وإنما تحيزاتهم الشخصية وسلطتهم وامتيازهم وتأثير كل ذلك على بناء ثقافة الصون. تبيّن أن هذه النقاشات فعّالة في إحداث تغيير. في هذه الصدد يمكن الاطلاع على **المدوّنة الصوتية التي أعددناها حول تغيير ثقافة المنظمات من في سبيل توفير الصون**. توضيح سلوكيات القيادة التي تخلق تلك الثقافات، مفيد أيضاً في تغيير الأداء الفردي و التنظيمي.

7. سيكون من الرائع سماع المزيد عن آليات التغذية الراجعة وكيف تتقاطع مع علاقات السلطة غير المتكافئة بشكل خاص. ماهي أفضل الممارسات لتشجيع الناس على الإفصاح؟

لا يمكن لفقرة السؤال والجواب إنصاف هذا السؤال. من الممكن أن يكون الأمر معقداً وصعباً. نعلم بأن الآليات تعمل بشكل أفضل عندما تُصمم جماعياً مع من نأمل أن يستخدمها. يتعيّن على المنظمات فهم الآليات المحلية التي تستخدمها المجتمعات عادةً لمعالجة المظالم أو الشكاوى بشكلٍ أفضل واستكشاف كيفية استخدام هذه الآليات أو البناء عليها من قبل المنظمات. هناك حاجة إلى المزيد من العمل للتغلب على علاقات السلطة غير المتكافئة وتشجيع الناس على الإبلاغ عن مخاوفهم. تمثل السيطرة على الموارد مثل الإغاثة والمساعدة وغيرها من فوارق السلطة عقبات رئيسية أمام المستفيدين الذين يشعرون بالقدرة على الإفصاح عن الإساءة.

أجرت وزارة التنمية الدولية البريطانية جلسة استماع مع الناجين والناجيات يتضمن قسماً عن اختلالات موازين القوى كحاجز أمام الإبلاغ عن التجاوزات

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/749741/Listening-Exercise1.pdf

سلّط الدليل العالمي الصادر مؤخراً عن مركز الموارد والدعم الضوء على عدد من الدروس حول ما يصلح ولا يصلح من حيث إنشاء أنظمة إبلاغ فعّالة بما في ذلك:

- ضرورة تبليغ الناجين والناجيات بالآلية والنتيجة والمتابعة حيث لوحظت مستويات عالية من عدم الرضا عند سؤال الناجين والناجيات عن آرائهمن، إذ نادراً ما يتلقى المبلغون والمبلغات متابعة أو تغذية راجعة.
- استحداث طرق إبلاغ آمنة وموثوقة وميسّرة الوصول. يبدو أن رفع بلاغ أو شكوى وجهاً لوجه أمام شخص ما أمر هام
- يحول عدد كبير من العوائق دون الإبلاغ عن الإساءة: الأعراف الاجتماعية المرتبطة بالاستغلال والانتهاك والتحرش الجنسي، كذلك الخوف من وصمة العار التي تنتج عن الإفصاح عن الإساءة. تحتاج المنظمات للتفكير في كيفية التعامل مع هذه المخاوف لتشجيع الناس على الإبلاغ.

نُشر الاستعراض الكامل للأدلة على موقع مركز الموارد والدعم.

8. ماهي مؤشرات الصون الواجب إدراجها في أنظمة الرصد والتقييم للتأكد من أننا نتعلم ونغذي هذه الأفكار في التطوير التنظيمي؟

لم يجد استعراض الأدلة العالمي لمركز الموارد والدعم على أي أمثلة عن طرق موحدة لجمع البيانات حول الاستغلال والانتهاك والتحرش الجنسي، ما قد يمكّن من اعتماد نهج ثابت لقياس مدى الانتشار. لم يكن من الواضح أيضًا ما الذي يشكّل «نهجاً فعالاً» لتوفير الصون لقياس مستوى المعونة والمساعدة. هناك بعض المؤشرات المشتركة التي تستخدمها المنظمات مثل:

- عدد الموظفينالذين تلقوا تدريباً وأثر هذا التدريب على السلوكيات والمواقف.
- عدد الموظفين الذين وقعوا مدونة قواعد السلوك
- عدد البلاغات بشأن الصون التي تم تلقيها وجرى الاستجابة لها
- نتائج التحقيقات عن قضايا ذات علاقة بالصون
- دراية الموظفين والمجتمعات بمبدأ الصون وبالتزامات المنظمة، ومعرفتهم بآليات الإبلاغ وسير العملية.
- آراء وملاحظات الناجين والناجيات/المبلّغين عن الإساءة حيثما كان ذلك مناسباً وحيث تمّ الحصول على الموافقة بما يضمن السلامة وعدم الكشف عن هويّةأي مستجيب.

تستفيد أيضاً البرامج القطاعية من المؤشرات الممكن استخدامها لقياس مدى الأمان في برامج محددة، أو مدى جودة تصميمها للحد من الاستغلال والانتهاك والتحرش الجنسي. نلحظ ندرة المصادر التي تدرج المؤشرات المذكورة آنفاً. يوصى بإلقاء نظرة على رحلة الصون التي نشرت للتو على المركز. هناك مرحلة تتطرّق تحديداً إلى كيفية تصميم وتنفيذ برامج آمنة وإلى إجراء عمليات رصد وتقييم على نحو آمن.

بالمضي قدماً، نأمل أن نكون قادرين على المشاركة في مزيد من النقاشات حول طرق لقياس نتائج تطبيق النهج التنظيمية والنهج المجتمعية على حد سواء على نحو فعال لمنع الاستغلال والانتهاك والتحرش الجنسي والاستجابة لهم.

9. ما الذي يؤدي إلى حدوث التغييرات وإلى وضع تصوّرات جديدة حول الصون في القطاع؟

من المسلّم أساسًا بأن هناك عدة منظمات عملت لعدة سنوات بسياسات صارمة ومدونات قواعد سلوك وتدريب للموظفين والموظفات، وما إلى هنالك، لكنها لا تزال تواجه تحديات في منع الاستغلال والانتهاك والتحرش الجنسي وأشكال أخرى من الأذى أيضاً. ناقشت سالي براودلوف هذه المسألة خلال الندوة الرقمية بالعرض الذي قدمته. شكّل ذلك تحدياً بالنسبة

للقطاع واستدعى التّعمق في معرفة سبب استمرار حدوث أشكال مختلفة من الضرر، ولاسيما التفكّر في كون السلطة والامتياز من الأسباب الجذرية للضرر. سلطت حركات #MeToo, AidToo and Black Lives Matter الضوء على دور الذكورية السامة والعنصرية في القطاع لكونه ما زال يشكل بيئة غير آمنة خاصة بالنسبة لهؤلاء الذين يتمتعون بسلطة أو امتياز أقل.

10. ما دور الحكومة في التعامل مع \ التغلب على السلطة الخفية؟

تلعب الحكومات دوراً هاماً في محاسبة المنظمات. في قطاع الإغاثة والتنمية الدولية، تعتبر المساءلة التزاماً واضحاً للغاية، لكنها لا تزال تشكل تحدياً. لا يملك المستفيدون من قطاع الإغاثة والتنمية القدرة على رفض الخدمة أو الابتعاد عنها أو البحث عن بديل آخر. تطالب الجهات المانحة بالطبع بمستوى كبير من المساءلة، وقد زاد تركيز العديد منها ، بمن فيهم وزارة التنمية الدولية البريطانية على ضمان عمل منظمات الإغاثة بتدابير الحماية المعززة المعمول بها. مع ذلك، لا يزال المانحون والمستفيدون من المنح هم أصحاب السلطة ويقدمون المال، و ليس أولئك الذين يحتاجون أن تكون الخدمة المقدمة لهم فعالة وآمنة، حيث يتعين عليهم أن يتحدّوا أنفسهم وبعضهم بعضاً حول كيفية ضمان عدم إساءة استخدام السلطة أثناء عملية الإغاثة. عززت البلدان التي استحدث هيئات تنظيمية للجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية ، إضافة إلى اعتمادها العناية الواجبة وأنظمة رصد صارمة، الدور الحكومي في التدقيق في الطريقة التي يعمل بها المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية.

11. هل تستطيع المنظمات الشعبية المحلية والنامية تحمّل كلفة الحفاظ على مبان مكتبية مراعية للصون؟ هل الأمر بهذه البساطة بالنسبة لتلك المنظمات؟ كيف نستطيع القيام بذلك؟

ليس بالضرورة أن تكون المنظمات الأكبر أكثر أماناً. تستطيع الكثير من المنظمات الصغيرة أن تقدم أمثلة جيدة عن العمل الجماعي والقيادة، والذي يخلق لهم بيئة عمل أكثر أماناً. يمكن أن تضيع هذه الأمثلة أحياناً داخل المنظمات الأكبر بكثير، حيث يكون الحفاظ على الممارسات الجيدة المتسقة أكثر صعوبة. مع ذلك، تحتاج المنظمات الأصغر إلى موارد لدعم الموظفين والمجتمعات في فهمهم للصون، وتحتاج أيضاً إلى المرونة في تصميم وتقديم برامج آمنة تمنع الاستغلال والانتهاك والتحرش الجنسي. يجب تضمين تكاليف هذا الأمر في جميع البرامج والمشاريع حتى يصبح أكثر استدامة. يرجى ترقب ندوتنا الإلكترونية القادمة **هل منظمات المجتمع المدني الأصغر والأقل مواردا هي فعلاً الأكثر خطورة؟** حيث سنبحث في الممارسات الجيدة للمنظمات الأصغر ونتحدى الافتراضات بأنها الأكثر خطورة لأنها الأصغر. يصب هذا السؤال في صميم أهمية الثقافة والامتثال: ممكن أن يكون لدى المنظمات الكبرى الموارد لتقوم بالتزاماتها لكنها قد لا تستثمر في تغيير الثقافة، بينما المنظمات الأصغر قد تبدأ بثقافة صون أقوى حيث تستطيع أن تبني بواسطتها أنظمة وآليات للصون.

12. إن وجود الصعوبات في تغيير الثقافات في بعض برامجنا ومع شركائنا، هو جزء من ثقافتنا كما يقال... لذلك كيف يمكننا أن ندعم هذا التغيير الثقافي بدون أن نظهر بمظهر حاملي لواء القوة الاستعمارية الجديدة؟

يكمن دور الصون في إنشاء ثقافة تنظيمية آمنة. لا تكمن المسألة في تغيير الثقافات أو الأعراف، على الرغم من أننا جميعاً نأتي، كما هو موضح أعلاه، من ثقافات وأعراف اجتماعية تؤثر على سلوكنا. يجب أن ندرك أن التمسك بعبارة "الطريقة التي نقوم بها بالأشياء هنا" هي بنفسها تدعو إلى الإبقاء على سلطة أصحاب السلطة. قالت كل من سالي

براودلوف Sally Proudlove و أيفرجويس وين Everjoice Win رداً على سؤال من الحضور، إن أصحاب السلطة بحاجة إلى التخلي عن جزء منها، وهذا أمر غير مريح. من الضرورة العمل مع مستشارين وخبراء محليين في مجالي النوع الاجتماعي والقيادة حيث من شأنهم تأطير الثقافة بشكل أفضل ضمن السياقات المحلية.

يساعد عدد من التدريبات حول الصون المشاركين على فهم الثقافة و السلطة وما يعنيه التمسك بشيء مؤذ لمجموعات معينة، فضلاً عن التركيز على الجوانب الإيجابية للتغيير. سوف نعرض بعض هذه التدريبات في الوقت المناسب.

13. ماذا يعني النظر إلى الثقافة بدلاً من الالتزام؟ نشعر بأن مبدأ وثقافة عدم التسامح مطلقًا مع الاستغلال والانتهاك والتحرش الجنسي غير موجودة في كل مستويات المنظمة، بما فيها المستويات العليا.

الالتزام يعني تلبية متطلبات معينة وعدم التسامح مع الاستغلال والانتهاك والتحرش الجنسي في هذه الحالة. قد تعلن المنظمة صراحةً بأنها لا تتسامح مطلقاً مع الاستغلال والانتهاك والتحرش الجنسي وقد ترسخ هذا الالتزام ضمن السياسات التي تستخدمها المنظمة بعد ذلك لإثبات الامتثال. مع ذلك، إذا كانت القيادة لا تؤمن حقاً ولا تطبق عدم التسامح، وإن لم يتم الاستجابة بشكل مناسب لحوادث الاستغلال والانتهاك والتحرش الجنسي أو سوء السلوك المرتبط بها، فسيشعر الأشخاص من داخل المنظمة بأنهم سوف يفلتون من العقاب عند ارتكابهم الاستغلال أو الانتهاك أو التحرش الجنسي أو أي سلوك مؤذٍ آخر. لذا، على الرغم من أن السياسة تنص على عدم "التسامح مطلقًا"، إلا أن المنظمة في الواقع تتسامح مع السلوك المؤذي! إن ثقافة المنظمة "الطريقة التي يتصرف بها الناس" لا تدعم عدم التسامح مطلقاً. لذا من المهم النظر الى أبعد من السياسات والإجراءات التي قد تبدو أنها تثبت الامتثال، لكن إذا نظرنا إلى الثقافة التنظيمية والسلوكيات، بما في ذلك سلوكيات القيادة، نرى أنها أدوات بالغة الأهمية لفهم الدرجات الحقيقية للالتزام.

14. هل رأيت تحولاً في الثقافة التنظيمية ناجماً عن استخدام أداة القيادة؟ هل قمت باستطلاع آراء الموظفين حول تصورهم لهذه التغيرات؟

لم يتم استخدام الأداة حتى الآن على نطاق واسع بما يكفي لتقديم دليل على تحوّل في الثقافة. تم استخدامها فقط كجزء من عملية تجريبية وكانت ناجحة جداً في مساعدة المنظمات على إجراء النقاشات الصحيحة للشروع بهذه العملية. لقد تحدثنا إلى مكتب وزارة التنمية الدوليةوجهات أخرى حول الفرصة التي من المحتمل أن توفرها هذه الأداة لغرض البحث في تأثيرها وكيف تدعم التغير الثقافي الإيجابي. تقول فرضيتنا من العملية التجريبية أنه من المرجح أن تأتي الأداة بالنتائج المرجوة، لكننا نرغب في الحصول على دليل قوي لهذا التأثير ونود أيضاً أن نكون قادرين على التعلم من الآليات التي تطبق بها المنظمات الأداة على نفسها. استطلاع آراء الموظفين من الأشياء الموصى بها في الأداة، كطريقة لقياس التغيير الثقافي التنظيمي.