הסיפור שלנו, האוטוביוגרפיה שלנו

מדריך למנהיגות בארגונים חברתיים

מאת: ד"ר ננסי סטריכמן
עורכות: גאדה אבו ג'אבר - ניג'ם וחמוטל גורי
תרגום ועריכת המהדורה העברית: חמוטל גורי
עיצוב: אוסו באיו

RAYAH FUND
Amplifying Women's Voices

תוכן עניינים

פתח דבר	3
דבר העורכות	4
הקדמה	6
פרק 1: מי אני כמנהיגה?	11
פרק 2: מהם החזון והקול שלי?	19
פרק 3: איך אני ממשיכה ללמוד?	24
פרק 4: איך אני מנהיגה בזמנים קשים?	30
פרק 5: איך אני נאחזת בתקווה?	38
פרק 6: איזה סיפור אני רוצה לספר?	46
נספח: דפי עבודה לכל פרק	52
הערות סיום	66

פתח דבר

הסיפורים הטובים ביותר רצופים בתפניות בלתי צפויות. גם אנחנו, בקרן רעיה, חווינו תפנית שכזו. וכך היה, כאשר ביוני 2021, הפכה חגיגת יום הולדת לאמא שלנו למפגש עוצמתי של נשים מנהיגות ופעילות בארגונים חברתיים. האנרגיה שנוצרה באותו מפגש הייתה כה חזקה ונוכחת, וממנה נולד הרעיון להקים את פורום רעיה. מאז, אנחנו מתכנסות מדי כמה חודשים כדי לקחת אוויר, לשתף בידע ובחוויות ולחדש את תחושת התכלית והתקווה שלנו.

המדריך הזה נולד מתוך מפגשי פורום רעיה ונכתב בהשראת גיבורות העל שמנווטות את דרכן במציאות מאתגרת, ובהשראת הסיפורים שחלקנו סביב מדורת השבט המיוחדת שלנו.

במשך עשורים של מחקר על אקטיביזם וארגונים חברתיים - שכלל נסיעות ברחבי הארץ וראיונות עם מאות א.נשים מחוללי.ות שינוי מדי שנה - גיליתי איך אנחנו הופכות סיפורים אישיים לתקווה ולפעולה משותפת. הסתבר לי, שתקווה אמיתית היא לא רגש שמחכים לו; היא תרגול יומיומי. זכיתי לפגוש נשים פורצות דרך שמוצאות את התקווה בפינות חשוכות ועוטות שוב ושוב את גלימת גיבורת העל שלהן. נשים שבחרו לקפוץ שוב לזירה, גם כאשר הנסיבות כמעט הכריעו אותן.

במפגשים של פורום רעיה אנחנו בונות יחד את הפיגומים - התשתית שתאפשר בעתיד לעוד ועוד נשים לבצע את הקפיצות ההרואיות הללו. ביחד, אנחנו מזכירות לעצמנו שהעלילה של ההרפתקה האפית שלנו עודנה נכתבת. מדריך הסטוריטלינג הזה הוא חלק מתהליך הבנייה הזה, כדי לתמוך בך בעודך פוסעת באומץ בדרך שלך. הוא נועד לשמש מעין מפת דרכים שתעזור לנו לחלוק מסעות, לחנוך ולהדריך אחרות ולהרים זו את זו. המדריך זמין בעברית, בערבית ובאנגלית. אפשר להוריד אותו, יחד עם חומרים מהמפגשים של פורום רעיה ומשנים רבות של סטוריטלינג, באתר www.rayahfund.org.il.

המדריך נוצר הודות לעבודה המשותפת עם שתי קולגות נפלאות, גאדה אבו ג'אבר-ניג'ם וחמוטל גורי, שההשקעה שלהן מורגשת בכל עמוד ועמוד. תודה מכל הלב לאוסו באיו, שנתנה צורה לרעיונות שלנו עם העיצובים היפיפיים שלה, ועל האנרגיה היצירתית הייחודית שהביאה לפורום רעיה לאורך השנים.

אני אסירת תודה לשותפות ולשותפים הראשונים שלי - אחי ואחיותיי, אנדריאה שניידר, ג'ף קופפר ודבי קוסגרוב - על הכול, כולל התמיכה הבלתי פוסקת שלהם.ן בעבודתנו המשותפת בקרן רעיה. ומעל לכול, תודה למקור ההשראה שלנו, הוונדר-וומן הרשמית של המשפחה: אמא שלנו, פרופ' ברברה בורסטין.

יוני 2026

ננסי

דבר העורכות

במשך שנים רבות אנחנו מלוות - בכובעים ובתפקידים שונים - ארגוני חברה אזרחית, מנהיגות ומנהיגים לשינוי חברתי, פעילים ופעילות וא.נשי מקצוע ומסייעות להם.ן ליישם אסטרטגיות שונות לקידום הסוגיות המעסיקות אותן ואת הקהילות שלהם.ן. לאורך השנים, ליווינו צוותים שהקימו ארגונים חדשים וכאלה שהובילו ארגונים ותיקים, צוותים מארגונים הפועלים בקרב מגוון קהילות בחברה היהודית והחברה הערבית, צוותים המקיימים קשר ישיר עם הקהילה ואחרים העוסקים בקידום שינוי מדיניות. ובכל המפגשים הללו עלתה בנו שוב ושוב אותה תובנה: מנהיגות שמחזיקה מעמד לאורך זמן היא זו שיודעת לספר את הסיפור של עצמה, ויודעות להקשיב לסיפורים של הזולת.

לכן המדריך הזה כל כך חשוב לנו. הוא צמח מתוך מפגשי פורום רעיה, קהילה של נשים מנהיגות שהתכנסה כדי לשתף בניסיון ובחוויות, לחדש את תחושת הייעוד ולשמור על התקווה. כמעט כל מה שמופיע בדפים אלה נוסה קודם בשטח, במפגשים וסדנאות. והתוצאה היא דבר די נחוץ לשדה החברתי: כלי מעשי, מבוסס ניסיון ומחקר, הרואה בסטוריטלינג מיומנות מנהיגות ראשונה במעלה.

אני, חמוטל, נוהגת לומר על עצמי שאני מדברת "סיפורית"; שפת הסיפורים היא שפת האם השנייה שלי. לכן המדריך הזה מרגש אותי באופן אישי, כי הוא בעצמו מספר סיפור על חשיבותם של סיפורים כחלק מארגז כוחות העל שלנו כמנהיגות. כיועצת, מנחה, רכזת תוכניות ומנהלת, אני יכולה להעיד שהמדריך הזה מלא וגדוש בכלים יישומיים, אינטואיטיביים ומועילים עד מאוד, כאלה שעוזרים לעשות שכל וסדר וליצור קשרים וחיבורים עמוקים, במיוחד בעתות של אי ודאות ואי יציבות.

אני, גאדה, אוהבת סיפורים טובים שמעוררים אצלנו תובנות חדשות לגבי עצמנו ולגבי המציאות. במהלך השנים, הכרתי הרבה סיפורים טובים, חלקם מספרים כמובן, אך מרביתם מאנשים שפגשתי וצוותים שהכרתי, סיפורים שלא בהכרח זוהו בשעתו ככאלה קל וחומר שחשוב לתעד ו/או לשתף בהם אחרים. מדריך זה, מציע כלים נוחים לשימוש שעוזרים בזיהוי סיפורים שחשוב שארגונים וצוותים יאספו, יתעדו ויחלקו עם אחרים. בסופו של דבר, גם עובדות ונתונים שארגונים נדרשים הרבה פעמים להציג הופכים למשמעותיים רק בתוך הסיפור הייחודי שהארגון והא.נשים המעורבים בעשייה שלו יודעים לספר.

עריכת המדריך הזה בשלוש שפות — אנגלית, ערבית ועברית — הייתה בעבורנו מסע בפני עצמו. בתוך תהליכים אלה גילינו איך כל אחת מאתנו עושה שימוש בסיפורים בעבודה שלה עם ארגונים וצוותים. כמוכן, המעבר בין שלושת שפות בהן מתפרסם המדריך הראה לנו כמה כל שפה מתאפיינת בדימויים וביטויים ייחודיים, ובדרכים משלה לדבר על אומץ, על אובדן ועל תקווה. בעבורנו, עצם הנגשת המדריך בערבית, בעברית ובאנגלית היא אמירה: הסיפורים שלנו יכולים לנוע בין קהילות, ויש לנו הרבה מה ללמוד זו מזו.

בהכנת גרסאות המדריך בערבית ובעברית השתדלנו להישאר קרובות לרוח המקור באנגלית ולשמור על הטון האינטימי, המבקש לדבר בטבעיות אל הקוראת, מתוך היכרות קרובה ועמוקה עם המציאות היומיומית בה היא פועלת. התרגום לערבית היה מאתגר במיוחד בגלל מאפיינים ייחודיים הן של סגנון הכתיבה של המדריך באנגלית הן של השפה הערבית הכתובה. אך הודות להשקעה של המתרגם התוצר הסופי משקף את רוח הדברים שהיה חשוב לנו לשמר.

איך אפשר להשתמש במדריך? אין דרך אחת. יש מי שתעבור על הפרקים לפי הסדר, כמסע אישי. אחרות יפתחו את הפרק שמדבר אל הרגע שבו הן נמצאות: משבר, מעבר, תקופה של שחיקה או התחלה חדשה. את שאלות הרפלקציה ודפי העבודה אפשר למלא לבד, עם עמיתה קרובה, בישיבת צוות, או להשתמש בהם כבסיס לסדנה או ללמידת עמיתות.

ומעל הכול, אנחנו מקוות שתיגשי לדפים האלה מתוך נדיבות כלפי עצמך. הסיפור שלך כבר נכתב. זו הזמנה לספר אותו מתוך כוונה, ולעזור לאחרות ולאחרים לספר את שלהם.

ניפגש במדריך הבא שייראה אור בקרוב, שיעסוק בסטוריטלינג ארגוני.

גאדה אבו ג'אבר - ניג'ם וחמוטל גורי

עורכות

הקדמה

בכל יום, אנחנו יוצאות למסע, עם כל התשוקה שבוערת בנו ועם גרסה משלנו ל"צעד ענק לאנושות". כמנהיגות וכפעילות חברתיות, אנחנו שוקדות לתחזק את התקווה בצוותים ובקהילות שלנו. זו פעולה שדורשת אומץ רב, כמו לדלג בין גגות בניינים גבוהים. וזה מה שאנחנו עושות, יום יום.

בין אם את מנהלת ארגון או צוות, או פעילה בתחילת הדרך - יש לך סיפור לספר. הסיפור הזה הוא אחד הכלים העוצמתיים ביותר שיש בארז הכלים שלך כמנהיגה. ידיעת הסיפור שלך והיכולת לספר אותו מעמיקות את החוסן שלך ושומרות אותך מחוברת למה שבאמת חשוב לך, במיוחד ברגעים הקשים. המדריך הזה נכתב בשבילך, כי את מהווה מקור השראה לכל כך הרבה א.נשים סביבך ומפני שאת מתייצבת, כל יום מחדש, כדי לעשות עבודה שמחוללת שינוי.[1]

אז קדימה, בואו נעטה את גלימות גיבורות-העל שלנו ונביט אחורה, אל סיפור המקור שלנו. נחשוב יחד איך נרצה לעצב את סיפור העתיד. ונתעכב, כמובן, גם על כל מה שקורה בין לבין.

מה בין סיפורים לאנקדוטות

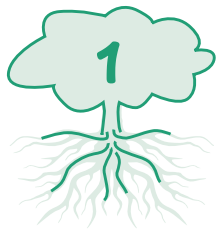
סטוריטלינג - האומנות והמלאכה של שיתוף סיפורים - הוא משהו שאנחנו עושות כל הזמן; כדי לבדר ולשעשע, כדי לתקשר וגם כדי לפענח ולהבין את העולם שסביבנו. מנהיגות ופעילות בארגונים חברתיים מקדישות חלק ניכר מזמנן בשכתוב של תסריטים ישנים ומוכרים. אנחנו משליכות ספרי כללים מיושנים, קוראות תיגר על נורמות שחלף זמנן ופועלות כדי ליצור "שיבוש חיובי"[2], באמצעות סיפורים חדשים וקולות חדשים. אנחנו יודעות שהצלחנו לחולל שינוי כאשר נושאים שנחשבו לטאבו נחשפים ומדוברים, וכשסטיגמות קורסות.[3]

הסיפורים שאנחנו מספרות עוזרים לנו לאתגר את חלוקת תפקידים המסורתית ולפרק בהדרגה נרטיבים ישנים שהגבילו כל כך הרבה א.נשים לאורך השנים. אנחנו מתחילות לראות גיבורים וגיבורות בכל מיני צורות וגדלים והתפיסות שלנו בכל הנוגע ל"עלמות במצוקה" והגיבורים שמצילים אותן מתחילות להשתנות.

ועדיין, אף שאנחנו מחויבות לקרוא תיגר, לשבש ו"לעשות צרות", יש רגעים שהכאוס מכריע אותנו, שנדמה שהסיפור שלנו עבר טלטלה עזה בפעם המי-יודע-כמה. אנחנו נדרשות, שוב ושוב, לנווט במרחבים חדשים ולא מוכרים.

סיפורים היו שם מאז ומתמיד כדי לעזור לנו לצלוח תקופות של חרדה ואי ודאות. הם שם כדי לתת לנו השראה ולחזק את תחושת התכלית והייעוד שלנו. הם משרטטים את הדרך שמחברת בין השגרתי והיומיומי לבין הדמיון הפרוע שלנו.

המדריך הזה מציע דרך אחרת לחשוב על סטוריטלינג - לא ככישרון מולד, אלא ככלי לחוסן אישי, לזהות מנהיגותית ולאקטיביזם משמעותי.



מי אני כאנהישה?



מהם החצון והקול שלי?



איך אני מאשיכה
ללמוד כל הצמן?



איך אני מנהישה
בצמנים קשים?



איך אני
נאוחצת מתקווה?



איפה סיפור
אני רוצה לספר?

כל פרק במדריך מציב במרכזו שאלה אחרת בנוגע למנהיגות ומציע שורה של תבניות סיפוריות, שאלות למחשבה וסוגים שונים של "לוכדי סיפורים" שיעזרו לך לעבוד מידי יום ביומו על הסיפור שלך.

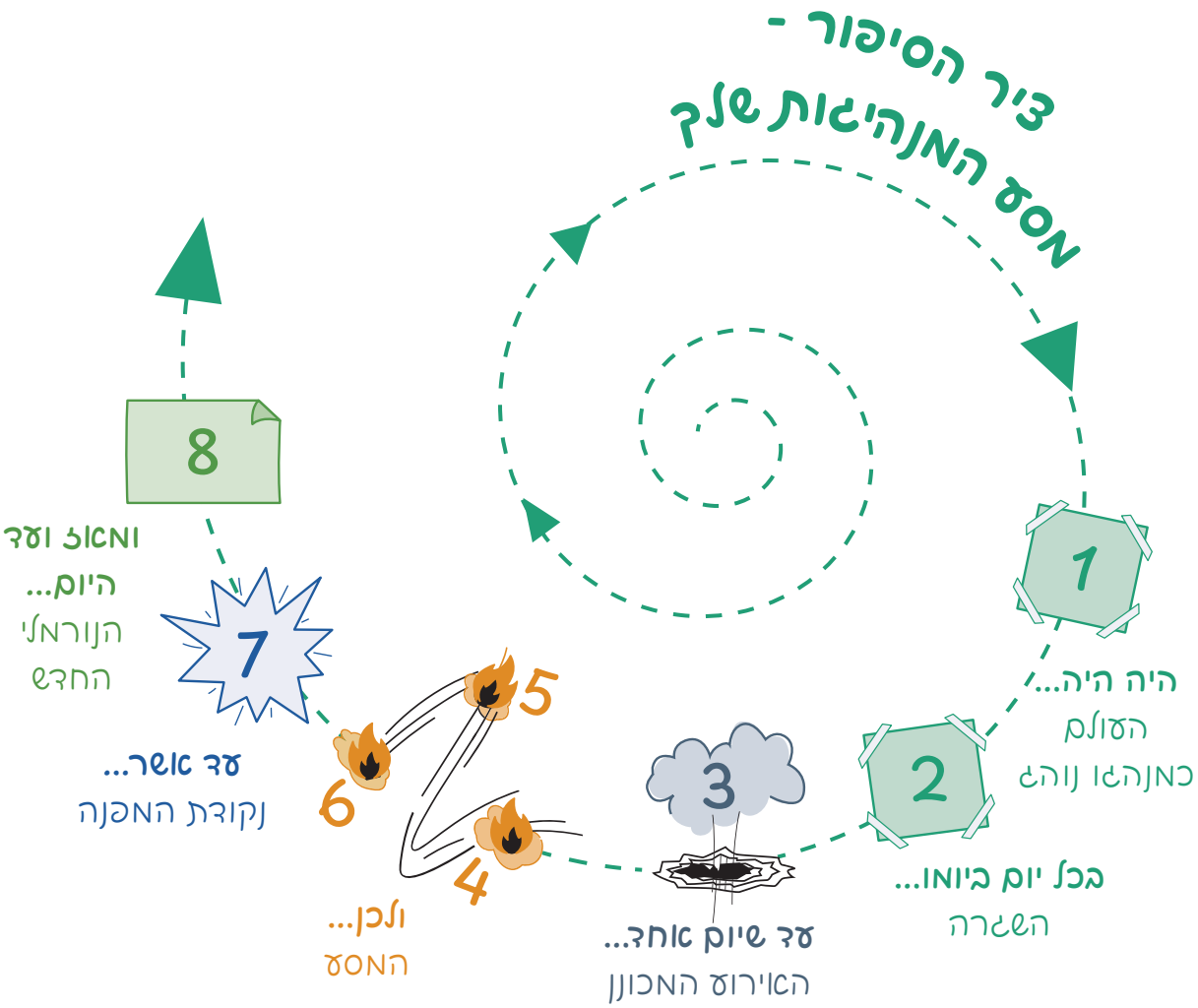
ציר הסיפור: מסגרת כללית

לאורך המדריך הזה נחזור שוב ושוב למבנה סיפורי בסיסי שנקרא "ציר הסיפור" - שהוא השלד או עמוד השדרה של הסיפור.[4] ייתכן שאת כבר מזהה את הצורה שלו - הוא נמצא במיתוסים מכל קצוות תבל, וגם בסיפורים, בספרים ובסרטים האהובים עלייך.[5] אפשר די בקלות לזהות את הקשת הנרטיבית הזו באפוסים הגדולים, אך היא ניכרת לא פחות בחיי היומיום שלנו.

המסע ההרואי שלנו לא חייב להיות מסע לארץ רחוקה בחיפוש אחר משמעות. לפעמים, ההרפתקה הגדולה שלנו היא פשוט להישאר בדיוק איפה שאנחנו ולעזור לאחרות לראות את הגדולה שבחיי היומיום שלהן.

שאונת השלבים של ז'ר הסיפור[6]

1. **היה היה...** העולם הרגיל: מי אנחנו ומאיפה אנחנו מתחילות.
2. **בכל יום...** השגרה, המצב הקיים, לפני שמשהו משתנה.
3. **עד שיום אחד...** האירוע המכונן[7] - הרגע שמערער את האיזון.
4. **ולכן...** התגובה הראשונה לשיבוש[8] - המסע מתחיל.
5. **ולכן...** האתגרים מתעצמים והסיכונים גוברים.
6. **ולכן...** המאבק מתגבר ואנחנו נבחנות באמת.
7. **עד שלבסוף...** נקודת המפנה ורגע התרת התסבוכת.
8. **ומאז ועד היום...** הנורמלי החדש - מה שאנחנו לוקחות איתנו הלאה.



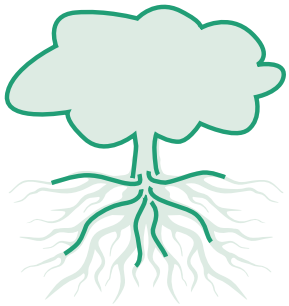
בתחילת כל פרק במדריך יש הזמנה להרהר באחד השלבים של ציר הסיפור והשאלות שהוא מעורר. אלה אינם תרגילים מופשטים, אלא שאלות עמוקות וחשובות על מסע המנהיגות שלך.

סיפורים ככלי מנהיגות

סיפורים הם כלי מנהיגות חיוני ושימושי מאוד.[9] הם מעגנים אותנו ומזכירים לנו מאיפה באנו ומדוע אנחנו עושות את העבודה שאנו עושות. הם עוזרים לנו לדמיין אפשרויות חדשות. הם בונים את החוסן שאנחנו זקוקות לו כדי לדבוק בעבודה הזו לטווח הארוך. והם מחזקים את הקשרים בינינו לבין השותפות.ים שלנו, בתוך הארגון ובקהילה.

עוד דבר שכדאי לומר לפני שנתחיל. הטכניקה הקלאסית של התחלת הסיפור באמצע העלילה משקפת נאמנה את האופן שבו אנחנו חוות את חיינו.[10] אנחנו אף פעם לא ממש בהתחלה, אלא תמיד באמצע הסיפור. השאלה אם כן היא לא היכן מתחיל סיפור המנהיגות שלך, אלא באיזה פרק בסיפור את נמצאת כעת ומה יקרה בפרק הבא.

המדריך הזה מזמין אותנו למסע שבמהלכו נגלה לאן וכיצד הסיפורים שלנו עשויים להתגלגל, ונתעכב ברגעים הבלתי-נשכחים שיום אחד יגרמו לא.נשים להאזין לנו בנשימה עצורה רק כדי לשמוע מה קרה בסוף.



פרק 1: מי אני כמנהיגה?

שורשים, נהות, וסיפורים שעיצבו אותך

1. **היה היה...** האם בחרת בעבודה הזו, או שהיא בחרה בך?
2. **הפרק הזה...** הוא הזמנה להתבונן בסיפור המקור שלך.

הדרה של הסיפור שלך

במשך אלפי שנות סטוריטלינג והרבה לפני שהתחלנו לדבר על תפיסות או מודלים של מנהיגות - כבר היו תבניות סיפוריות, שחוזרות על עצמן בסיפורי העם ובמיתוסים בתרבויות שונות בכל רחבי העולם.[11]

למה חשוב כל כך לתת שם לצורת הסיפור שלך? כי הפעולה הזו מעניקה לנו נקודת מבט שאנחנו כה זקוקות לה כמנהיגות. כשאת מצליחה לזהות את צורת הסיפור שלך, את כבר לא רק בתוכו, אלא גם מחוצה לו. וכשאת מתבוננת בסיפור שלך גם מבחוץ, את יכולה להמשיג את הקושי שאת מתמודדת עמו כעת לא רק כהתנסות קשה, אלא כחוליה חיונית בעמוד השידרה של הסיפור שלך. כך, את יכולה להתחיל לספר את הסיפור שלך כמספרת אמינה במיוחד.[12] היכולת הזו, להתבונן במסע שלך כגיבורת על, תביא לך הרבה תועלת.

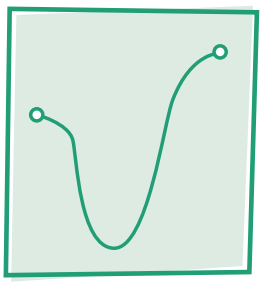
איך נראית הקשת שלך?

שרטטי את סיפור המנהיגות שלך עד כה על ציר זמן פשוט: רגעים טובים למעלה, רגעים קשים למטה. הנה שלוש צורות נפוצות למדי:[13]

- **צלילה לעומק.** לא כל סיפור מקור מתחיל ברעש גדול או במכת ברק. לפעמים הוא מתחיל בתחתית. המסע שלך הוביל אותך למקום קשה, ולא זו בלבד ששרדת אותו, לקחת איתך דבר מה מההתנסות הזו בדרכך חזרה. רגעי השפל הללו אינם ביטוי של כישלון או חולשה, להיפך, אלה הרגעים שבהם מתגלים הכוחות האמיתיים שלך.
- **ספירלה.** כבר היית כאן. אותן שאלות, אותם פני השטח. אבל אם תסתכלי שוב, כל סיבוב בספירלה מביא אותך לגבהים חדשים. ההרגשה היא אולי של תנועה שחוזרת על עצמה, אבל זו בעצם תנועה של איסוף וצבירה.

- **מסע ושיבה.** עזבת את המוכר והידוע ועברת מבחנים קשים שם בחוץ - בתפקיד חדש, בקהילה חדשה, בנוף לא מוכר וללא מפה. וחזרת אחרת משהיית - לא עם גביע או מדליה, אלא עם משהו טוב יותר - החוכמה שיש רק למי שבאמת הייתה שם.

איזו דמות יש לסיפור המנהיגות שלך עד כה?



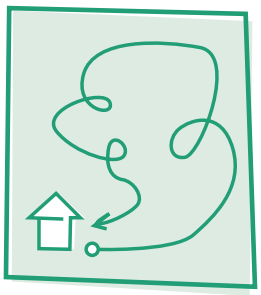
צלילה עמוקה

לתוך הקושי וחצרה מהאבנות אחרת משהיית



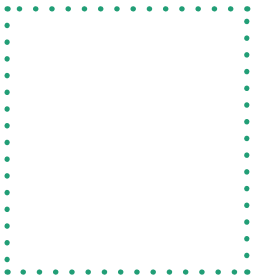
ספירלה

את (והסיפור שלך) דומרים עמוק



מסע ושיבה

יציאה למסע, השתנות וחצרה הביתה



מה הסיפור שלך

שרטטי את הדמות שלו

אין דמות אחת נכונה. הרעיון הוא לראות את קורותייך כסיפור: עם תנועה, עם עומק, עם תוכן עשיר ועם פרקים שעוד עתידים להיכתב.

האם לסיפור שלך יש דמות של צלילה לעומק, או אולי של ספירלה או מסע ושיבה? או שיש לו דמות אחרת, משהו שהוא רק שלך.

באויצו עלילה את חיה עכשיו?[14]

אחרי שהכרנו את קשת הסיפור שלנו, כדאי גם להכיר את העלילות הקלאסיות שחוזרות על עצמן לאורך מאות שנות סטוריטלינג.[15] איזו מהן משכה במיוחד את עינייך או מתארת במדויק את הסיפור שלך?



התגברות על המפלצת

לצאת למאבק באי-צדק מערכתי או בכוח הרסני. את מצוידת בכוח של התמדה וביכולת לראות את התמונה הגדולה.



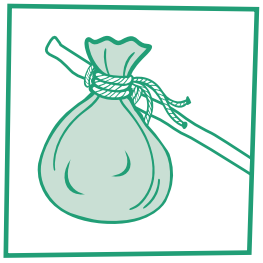
מעוני לעושר

ליצור יש מאוין - מבלי לקבל או לקחת קרדיט, במקרים רבים.



מסע וחיפוש

תנועה לאור כוכב צפון כנגד כל המכשולים. האוחווה שנוצרת בדרך חשובה ממש כמו ההגעה ליעד עצמו.



מסע ושיבה

לנדוד לעולם לא מוכר ולחצור משם אחרת. מה שאת מביאה עמך מהמסע הוא חוכמה שנרכשה בצדק וביושר.



קומדיה

לנווט בתוך כאווס ובפלונטר סבוך ולמצוא את קצה החוט שמתיר את התסבוכת.



טרגדיה

דפוס הרסני שחוצר על עצמו. ציהוי הטעות או החולשה איננו תבוסה מוחצת, כי אם התחלה של סיפור אחר.



לידה מחדש

ללכת לאיבוד בתוך השחיקה או בתפקיד תובעני מדי ולמצוא את הדרך חצרה.



תעלומה

להמשיך לשאול את השאלה שכולם הפסיקו לשאול. לחפור לעומק עד לחשיפת האמת.

הסיפור שלך

איצו מהתבניות האלה מתארת את סיפור קורותייך?

שאלות להתבוננות: **נתת דורה לסיפור שלך**

- **הקשת עד כה.** איזו צורה (צלילה לעומק, ספירלה או מסע ושיבה) מטיבה לתאר את מסע המנהיגות שלך עד כה?
- **העלילה.** איזו תבנית סיפורית מתוך השמונה הכי מתאימה לך בשלב זה? מה קורה כשאת נותנת שם לסיפור שלך?
- **הנרטיב הישן.** האם יש סיפור עלייך כמנהיגה שכבר איננו רלוונטי או מתאים פחות? מה יקרה אם תניחי אותו בצד?

כוחות העל שלך

רגע לפני שנצלול עמוק יותר לסיפור המקור שלנו, בואו נמנה את כוחות העל שכבר יש לנו, אלה שמאפשרים לנו להמשיך ולפעול למען עולם טוב יותר. אנחנו הרי יודעות שיש לנו שלל כוחות-על, כולל היכולת להפיץ אופטימיות בעולם.

כל מנהיגה ופעילה בארגונים חברתיים הפועלים במציאות כה קשה ומורכבת זקוקה לכוחות על.[16] בפרק הזה נשים זרקור על איכויות וכישורים שלא תמיד זוכים להוקרה ותשומת לב כמו אלה הנחשבים לנוצצים יותר.[17] הרשימה שלהלן מורכבת מכישורים, מיומנויות ואיכויות שהם כבר חלק מארגז הכלים שלך כגיבורת על, וסביר להניח שאת כבר מתרגלת אותם מידי יום.

بعض من قواكِ الخارقة -اعتبريها جزءا من العدة التي في حوزتك

- **חמלה עזה.**[18] היכולת לחוש דאגה עמוקה לזולת, ובאותה נשימה לעמוד על שלך ועל העקרונות שלך. זה קשה יותר ממה שזה נשמע, ודי נדיר, למרבה הצער.
- **אינטליגנציה בין-אישית.**[19] לקרוא את החדר, לטוות רשתות וקשרים, לדעת מי צריך.ה מה ומתי. זוהי למעשה התשתית החיונית והבלתי נראית לבנייה ותחזוק של עבודת צוות.
- **הכלת ניגודים.**[20] להיות מלאה בכעס ובתקווה. לחוש שחיקה ומחויבות. להיות מלאת ספקות וגם החלטית. היכולת להיות בתנועה במצבים של אי ודאות.
- **האומץ להתחיל מחדש.**[21] להתאפס ולנסות שוב אחרי כישלון, בעתות של שחיקה, או אחרי דחייה או קבלת תשובה שלילית. לא מתוך תמימות, אלא מתוך תחושת שליחות כה עמוקה שמסוגלת להכיל אכזבה.
- **חוסן מתנודד.**[22] הכוונה איננה לחסינות מכישלונות או מרגעים של נפילה, אלא ליכולת המופלאה ליפול ולעמוד שוב ושוב על הרגליים. הידיעה, שנרכשה מניסיון, שאחרי נפילה, תבוא גם העלייה.
- **להשמיע קול:**[23] להיכנס לחדר ולומר את מה שאף אחת לא מעזה לומר. להפוך את הבלתי-נראה לנראה.

בעתות משבר ואי ודאות, יש משהו מנחם ומחזק בידיעה שניחנו בכוחות העל האלה. וככל שנתקדם, המדריך הזה יעזור לך לראות את היכולות המופלאות הללו ביתר בהירות ולהשתמש בהן באופן מודע ומכוון.

שאלות להתבוננות: כוחות העל שלך

- **זה שאת משתמשת בו הכי הרבה.** כשאת מסתכלת על רשימת כוחות העל, על איזה מהם את מסתמכת בתדירות גבוהה? מתי גילית לראשונה שיש לך אותו?
- **זה שאת פחות משתמשת בו.** איזה כוח-על יש לך אבל את ממעטת להשתמש בו? מה יקרה אם תשתמשי בו ביתר שאת?

להכיר את ההיסטוריה שלך

אז מהו המנבא הטוב ביותר לחוסן - ברמת הפרט, המשפחה או הארגון? מחקרים בנושא מציעים תשובה מפתיעה: מידת הידע שיש לנו על ההיסטוריה שלנו.[24] אם את יודעת מהיכן באת ומכירה היטב את המאבקים, את נקודות המפנה, ואת רגעי האומץ הקטנים בעברך, הרי שיש לך תפיסת זהות עצמית חזקה וברורה ויכולת להתמודד עם הקשיים שנקרים בדרכך. החוסן הנרטיבי שלך נובע מכך שאת מכירה את השורשים שלך, ולכן, ידיעת הסיפור שלך היא אחד מאיכויות המנהיגות העוצמתיות ביותר שיש לך.

ארבעת המקורות של הכוחות שלך כמנהיגה:



מורשת
וכוחות

חוסן
ונקודות מפנה

אחווה
וקשרים

חכון
וסרכים

מורשת ונהות



כל מנהיגה מגיעה לתפקיד שלה עם סיפור רקע אישי; רקע משפחתי, השתייכות לקהילה מסוימת ומכלול של התנסויות שעיצבו את תפיסת עולמה ואת הערכים שהיא מוכנה להיאבק למענם. הסיפור הזה הוא לא רעש רקע, אלא השורש שממנו צומח הכל.

קחי את הזמן להבין את מפת הנרטיב האישי שלך, היא תעניק לך תשתית יציבה בזמנים קשים ומטלטלים[25]. ואנחנו הרי יודעות שמצפים לך עוד זמנים כאלה. ולא, לא מדובר בהתרפקות על העבר, אלא במה שנקרא במסורות סטוריטלינג "מיתוס המקור", הכרונולוגיה שמתעדת כיצד הפכת להיות מי שאת היום.

ההיכרות האינטימית עם סיפור המקור שלך והיכולת לספר אותו מחוללות בך שינוי פנימי[26]; את פחות ופחות מגיבה לנסיבות, ויותר יוזמת את המענים והפתרונות למצבים שונים. זה לא דבר של מה בכך. ככה בדיוק מתהוות מנהיגות.

שאלות להתבוננות: **השורשים שלך**

- **ההתעוררות.** מה היה הרגע או האירוע הספציפי שגרמו לך להבין שאת חייבת לעשות את מה שאת עושה?[27] תארי את הרגע או האירוע באופן קונקרטי: איפה היית, מי עוד היו שם, מה בדיוק קרה?
- **המורשת.** איזה ערך הוטמע בך - מהמשפחה, מהקהילה, או מהתרבות שלך - אותו את מביאה אל המנהיגות שלך היום?[28]
- **המניע.** מה מניע אותך לעשות את מה שאת עושה? האם זה נוגע לך באופן אישי? או אולי חשת שזה הייעוד שלך בגלל היכולות, הכישורים או הערכים שלך? כך או כך, כיצד הכוח שמניע אותך משפיע על המחויבות שלך?

חוסן ונקודות מפנה



היזכרי ברגע אחד או בכמה רגעים בהם הבנת לראשונה שאת חייבת לעשות את מה שאת עושה וחשת תחושת ייעוד או תכלית. אולי היה זה אירוע ספציפי שהניע אותך לפעולה. אולי הייתה זו שותפה לדרך שהאמינה בך עוד לפני שהאמנת בעצמך.

נקודות המפנה האלה הן הדלק של המנהיגות שלך. הנכונות לעשות "צרות טובות" - אותו דחף לשבש או לשנות את המצב הקיים למען עולם צודק יותר - לרוב לא צצה משום מקום.[29] השורשים שלה נעוצים במקום מאוד מסוים: מורשת משפחתית, עוול או אי צדק שהיית עדה להם או חווית על בשרך, הקהילה הרעיונית שלך, או אולי דמות משמעותית שלימדה אותך איך להתמיד בנחישות גם כאשר זה הכי לא מובן מאליו.[30] נסי לזהות את המקור לדחף שקיים בך, כי משם נובעים כוחות העל שלך.

שאלות להתבוננות: **נקודות האפנה שלך**

- **רגע ה"צרות הטובות".** מה הדבר הכי אמיץ או הכי מסוכן שעשית למען מטרה שאת מאמינה בה?[31]
- **הקיר.** חשבי על רגע שבו שקלת לפרוש מפרויקט או מתפקיד מסוים, או מהעשייה שלך באופן כללי.[32] האם הייתה דמות מסוימת, משאבים כלשהם או אירוע סימבולי שגרמו לך להישאר?
- **מצפן מוסרי.** האם אי פעם קיבלת החלטה כלשהי אך ורק על סמך הערכים והאמונות שלך, גם כאשר פירוש הדבר היה לבחור בדרך הקשה יותר? אלו מחירים שילמת על כך ומה קיבלת בתמורה?

אחווה וקשרים



סיפורי מנהיגות לא מתרחשים בוואקום. הא.נשים סביבנו - מנטוריות, קולגות, חברות קהילה, בני ובנות משפחה - שזורים בתוך הנרטיב שלנו. לפעמים הן והם הסיבה לכך שבחרנו לעשות את מה שאנו עושות, ולפעמים הם והן אלה שתמכו בנו ברגעי משבר.

אחד הניסים השקטים של אמנות הסיפור הוא יצירת נקודות כניסה מרובות[33]; אותם רגעים שבהם אחרות מזהות את עצמן בסיפור שלך. כשאת חולקת משהו אותנטי מהמסע שלך, את מאפשרת לאחרות לשתף גם כן.[34] ההזדמנות הזו לשתף בסיפור היא אחד הדברים העוצמתיים ביותר שמנהיגה יכולה להעניק. שיתוף בסיפורים בונה אמון מהר יותר מכל דבר אחר כמעט ומעצים את האומץ הקולקטיבי של צוות.[35]

הסיפור האמיתי שלך - על חלקיו הקשים ביותר - הוא מתנה לא.נשים סביבך. שתפי אותו בנדיבות.

שאלות להתבוננות: **האחווה והקשרים שלך**

- **השותפות.ים לדרך.** אל מי את מתקשרת כשאת כורעת תחת נטל העבודה? כיצד נוצרו והתהדקו הקשרים איתם.ן?
- **המנטור.ית.** מי לקח.ה אותך תחת כנפיו.ה כשהתחלת? מה הם.ן ראו בך אז שאת רואה בעצמך כיום?

חנון וזרכים



הידיעה מאיפה באת עוזרת לך להבהיר לעצמך לאן את הולכת. מה שמעצב את הערכים שלנו - העקרונות שלא נוותר עליהם והאמונות שמנחות את ההחלטות שלנו - הם לא רעיונות מופשטים, אלא חוויות ממשיות. למשל: לראות מישהי שפועלת מתוך יושרה, כאשר היושרה שלך עומדת למבחן, או רגעים של אובדן או של חסד.

החיבור היומיומי אל הערכים שלך - הכיול מחדש של המצפן הפנימי שלך - הוא המנהיגות בהתגלמותה.[36] זהו כוח שנראה פשוט לכאורה כלפי חוץ, אבל תובעני מאוד מבפנים.

וזה העניין עם ערכים: המנהיגות שדבקות בעבודה הזו לטווח הארוך - ששומרות על ניצוצות של תקווה ואנרגיה לאורך עשורים - הן לרוב גם אלה שיודעות היטב על מה לא יתפשרו לעולם.[37] הבהירות הזו היא עוגן, והיא גם זו שעוזרת לך לנסוק כשאת מוכנה לעטות שוב את גלימת גיבורת-העל.

שאלות להתבוננות: **החזון והערכים שלך**

- **פני הייעוד.** כשאת מרגישה שתשו כוחותיך, על מי את חושבת כדי להיזכר כמה אמיתית וחשובה היא העבודה שאת עושה?[38]
- **כוכב הצפון.** אם היית צריכה לתאר את הייעוד העמוק שלך - לא את תיאור התפקיד כי אם את השינוי שאת רוצה לחולל בעולם - מה היית אומרת?



לוכדי סיפורים:[39] תרגולים יומיומיים

1. **שיחות על סיפור המקור:** הזמיני קולגה לספר את סיפור ה"איך הכל התחיל" שלה - הרגע שבו לראשונה באה לידי ביטוי המחויבות שלה לעשייה.[40] אחר כך ספרי את שלך. שימי לב איך השיתופים הללו משפיעים על איכות השיחה ביניכן.
2. **"שיעורי בית לחיים".**[41] בסופו של כל יום במהלך השבוע, קחי שתי דקות וכתבי על משהו שקרה שממש רצית לספר לחברה על כוס קפה. עם הזמן, הרשומות הקטנות האלה הופכות לכרוניקה של הגבורה היומיומית והמנהיגות שלך.
3. **חוסן מתנודד.** ציירי קו פשוט שמייצג את מסע המנהיגות שלך. סמני את נקודות השיא ואת נקודות השפל. מתחת לכל נקודת שפל, כתבי מילה אחת: מה למדת או מה נתן לך כוח להמשיך. כך נראה החוסן המתנודד שלך, זהו הסיפור שלך כמנהיגה שידעה עליות וירידות והמשיכה במסע.

פרק 2: **מהם החצון והקול שלי?**

למצוא את כוכב הצפון שלך ואת הסיפור שאניץ אחרות לפעולה

- **בכל יום...** עשית מה שצריך, ביעילות ובאחריות. אבל דבר מה עדיין נותר מחוץ להישג ידך.
- **עד שיום אחד...** הפסקת להביט במה שהיה, והתחלת לשאול: מה יכול להיות?
- **מה שקורה הלאה...** זה מה שהפרק הזה נועד לגלות.

עלילת המסע והחיפוש: למצוא את האופק האמיתי שלך



תחשבי על סיפורי המסע הגדולים - יש בהם יציאה לדרך לעבר יעד נכסף או להשגת מטרה ראויה והתמודדות עם אינספור מכשולים בדרך. הגיבורות תמיד עומדות במבחנים שונים וצריכות לשמר כוחות ומערכות יחסים, לקבל החלטות ולתחזק את הכוחות שלהן כדי להמשיך קדימה בדרכים עקלקלות ורצופות מהמורות.

גם אנחנו נבחנות ללא הרף. וכפי שאנחנו יודעות, סיפורי המסע והחיפוש הטובים ביותר לא עוסקים בהכרח בהגשמת מטרה אחת ויחידה או דרמטית במיוחד. לא פעם, הליבה של סיפורי מסע וחיפוש היא התנועה לעבר מטרה או כיוון כלשהם, עם מערכת ערכים ברורה המשמשת כבת לוויה וכמצפן פנימי בכל צומת לאורך הדרך.

בת הלוויה הזו היא כוכב הצפון שלך, שלאורו את מהלכת כבר זמן רב, אולי יותר ממה שאת יודעת. הפרק הזה נועד לשרטט קווים לדמותו של כוכב הצפון שלך כדי שתוכלי להשתמש בו באופן מכוון ומודע.

הסיפור של ה"אני", הסיפור של ה"אנחנו", והסיפור של "העכשיו"

לא די ביעד מעורר השראה כדי שנוכל לצאת למסע. אנו זקוקות למניע האישי שידחף אותנו לצאת לדרך. לכן, כדי לצרף אחרות למסע, את צריכה להיות מסוגלת להסביר מדוע דווקא המסע הזה חשוב כל כך; ממה נובע הרעיון או הדחף לצאת אליו, איזה מחירים את מוכנה לשלם במהלכו, אבל גם אלו אפשרויות ייפתחו בהמשכו. הרגע שבו את מנסחת את הדברים הללו הוא הרגע בו מתחילה מלאכת הסיפור.

מסגרת הנרטיב הציבורי (גנץ, 2011) מציעה שלושה סיפורים נפרדים, המלאכה שלנו היא לשזור אותם יחד.[42]

שלושה סיפורים, קול אחד[43]

- **סיפור ה"אני".** ה"למה" האישי שלך: הדברים שעברת בחייך והמצפן המוסרי שלך שהניעו אותך לבחור בעבודה שאת עושה. לא מדובר בקורות החיים הרשמיים שלך, אלה שהגשת כדי להתקבל לתפקיד, אלא בסיפור המקור האמיתי שלך, היסוד העמוק עליו נבנה כל היתר.
- **סיפור ה"אנחנו".** הערכים המשותפים והזהות הקולקטיבית של הקהילה או של הצוות שלך. מה שיש לכן במשותף ומדוע אתן חזקות יותר ביחד מאשר לחוד. כך מתהווה תנועה.
- **סיפור העכשיו.** תחושת הדחיפות; מדוע דווקא הרגע המסוים הזה מחייב פעולה, ואילו אפשרויות והזדמנויות ייפתחו אם תפעלו יחד. זו מעין תמונה של תקווה איתנה, ממוקדת וחיונית, וזה מה שמדרבן א.נשים לרדת מהגדר ולהצטרף.

הסיפור של...



תבנית הסטוריטלינג הזו - האני, האנחנו, העכשיו - היא כלי שכנוע רב עוצמה. את מתחילה באישי, ממשיכה אל הקולקטיבי, ולבסוף מגיעה אל ההווה הדחוף. זוהי דרך לרתום את השותפות.ים שלך לצאת איתך למסע.

שאלות להתבוננות: **הקול שלך**

- **סיפור ה"אני".** אילו התנסויות או אירועים שעברת בחייך הניעו אותך לבחור בעבודה שאת עושה כעת? האם אי פעם סיפרת על כך בכנות ובפתיחות?
- **סיפור ה"אנחנו".** מה משותף לא.נשים שאת עובדת איתם.ן ומה מחבר ביניכן? האם שוחחתן על כך בפתיחות לאחרונה?
- **סיפור ה"עכשיו".** מדוע דחוף לפעול דווקא עכשיו? למה דווקא הרגע הזה מחייב פעולה?

דמיון רדיקלי: לחלום את מה שעדיין לא קיים

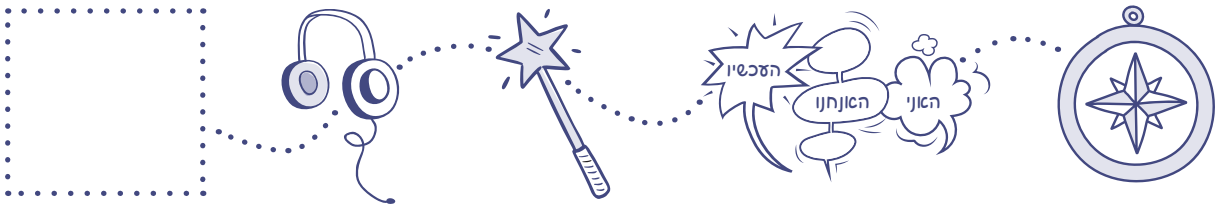


כעת, כשאת יודעת למה בחרת לעשות את העבודה שאת עושה ויכולה לבטא זאת באמצעות סיפור האני, סיפור האנחנו וסיפור העכשיו, השאלה הבאה היא: כמה רחוק את יכולה לראות? העבודה שלנו דורשת לא פעם תכונה שאיננה מוגדרת כמיומנות מקצועית - היכולת לדמיין עולם שעדיין לא קיים.

חלומות בהקיץ? אולי. אנחנו מעדיפות לחשוב על זה כעל דמיון שיורד לפרטים. דמיון, מהסוג ששואל: לו היה מתחולל הלילה נס, והעתיד האידאלי שייחלת לו היה הופך למציאות, מה היה השינוי הראשון שהיית מבחינה בו עם עלות הבוקר?[44]

התשובה שלך לשאלה הזו מבטאת את האמונה שלך במה שאפשרי. היא מכוונת אותך אל המקום בתוכך בו האנרגיה שלך עדיין חיה ובועטת (גם אם היא וגם את קצת שחוקות ומותשות בימים אלה).[45] זהו החזון שלך. היכולת הזו - להאמין בחזון שאפתני מחד, ולהמשיך לעשות את העבודה היומיומית שמקדמת את החזון הזה, מאידך - היא אחת המעלות המדהימות ביותר של מנהיגות.

מאפיינים של קול מספר



שאלות להתבוננות: **החזון שלך**

- **שאלת הנס.**[46] לו היה מתחולל הלילה נס, והעתיד האידאלי שייחלת לו היה הופך למציאות, מה היה השינוי הראשון שהיית מבחינה בו עם עלות הבוקר?
- **כוכב הצפון.** זקקי למשפט אחד את המהות של עבודת חייך: מהו השינוי הייחודי והעמוק שאת מחויבת לחולל בעולם?
- **המסע.** מהו היעד שאת מנווטת לעברו, ומי הצטרפו אלייך בדרך?

כוח-הזל של ההקשבה



הנה עוד חומר למחשבה ולהתבוננות על מה שמעגן אותנו ומעצב את החזון שלנו. את ודאי מכירה סיפורי מסע בהם הגיבורה או הגיבור חושבים שהם כבר יודעים את התשובות לכל השאלות. חשוב מאוד להימנע מהעמדה הזו,[47] כי כוח העל של דמיון רדיקלי הולך יד ביד עם סקרנות והקשבה.

פעולה לשינוי חברתי פירושה להשליך תסריטים או תכתיבים שחלף זמנם. התפקיד שלנו הוא לאתגר מסגרות סיפוריות שאבד עליהן הכלח ולערער על חלוקת תפקידים נוקשה בין "עלמה במצוקה" ו"אביר על סוס לבן", כלומר, של המושיעה מחד, ומי שזקוק.ה שיושיעו אותו.ה, מאידך.[48] דמיון רדיקלי ללא הקשבה עמוקה יכול בקלות להפוך לסיפור על הגיבורה שמגיעה עם חלום ידוע מראש ופתרונות ברורים, בעוד שליתר הדמויות בסיפור לא נותר אלא להיות אסירות תודה על כך שהצילה אותן.

לכן, כשאנו מנסחות את החזון שלנו, חשוב שנתבונן בכנות בעמדה ממנה אנו באות; האם אנחנו המומחיות יודעות-הכל או אלה שיודעות להקשיב? האם באנו לתקן לבד או לבנות ביחד?[49] חשוב לזכור שמסעות החיפוש המשמעותיים ביותר הם אלה שבהם לוקחת הקהילה תפקיד פעיל.

אינטליגנציה בין-אישית. לדעת למי להקשיב, ואיך להקשיב היטב הוא אחד מכוחות-העל שלך. ככל שתשתמשי בכוח העל הזה באופן מודע ומכוון ותקפידי להיות קשובה למה שיש לקהילה או לצוות שלך לומר, כך ילך החזון שלך ויתעצם. בסיפור המסע והחיפוש, יש לשקוד ללא הרף על שמירת הקשרים ההדוקים עם והקרבה אל הקהילה.

שאלות להתבוננות: **הקרבה שלך**

- **הקרבה הגדולה ביותר.** מתי חשת הכי קרובה לקהילה שלך? ומה למדת שם, שלא היית יכולה ללמוד בשום דרך אחרת?
- **עמדת המושיעה:** האם את נכנסת בקלות לעמדת המומחית, דווקא כאשר עמדת המקשיבה הייתה יכולה להועיל יותר?
- **כוחות-על נסתרים.** האם יש לא.נשים סביבך כוחות-על שנעלמים מעינייך או שלא קראת להם בשם?

הסיפור שרק את יכולה לספר

עלילת המסע והחיפוש, סיפור ה"אני", הדמיון הרדיקלי, כוח-העל של ההקשבה - כל אלה הובילו אותך לנקודה הזו. השורשים שלך, החזון שלך והא.נשים סביבך, הכל חלק מהשתלשלות העניינים שהביאה אותך עד הלום. הקול המספר שלך הוא משהו שאת מגלה תוך כדי המסע. הקול הזה תמיד היה שם וחיכה לך, לצד גלימת גיבורת העל שלך.



לוכדי סיפורים: תרגולים יומיומיים

1. **כוכב הצפון במשפט אחד.** השבוע, זקקי את התכלית או הייעוד שלך למשפט אחד; לא מלוטש, אלא אמיתי. כתבי אותו. קראי אותו שוב. עדכני אותו תוך כדי תנועה...
2. **רבע השעה הראשונה.** בפעם הבאה שאת נפגשת עם קולגה, אשת צוות או שותפה לדרך, הקדישי את חמש עשרה הדקות הראשונות לשאילת שאלות שאין לך עדיין תשובה עליהן. שימי לב למה שאת לומדת.
3. **תרגול סיפור ה"אני":** מצאי חמש דקות לכתוב על שתיים או שלוש התנסויות בחייך שהניעו אותך לבחור דווקא בתפקיד או בעבודה שאת עושה. אינך צריכה לשתף אותן עם מישהי אחרת, אלא רק עם עצמך. ההתנסויות הללו הן היסוד ממנו נובע הקול שלך.

פרק 3: איך אני ממשיכה ללמוד?

לשמור על סקרנות, לצהות את נקודות העיוורון שלך ולשאול שאלות קשות

- **עד שיום אחד...** משהו השתבש או לא הלך כמתוכנן. הנחת יסוד התבררה כשגויה.
- **ולכן...** עמדה בפנייך בחירה: לדבוק בתוכנית המקורית או לגלות סקרנות לגבי מה שבאמת קורה.
- **מה שקורה הלאה...** זה מה שהפרק הזה נועד לגלות.

עלילות מסע ושיבה ומסתורין



בפרק הנוכחי נתמקד באומץ שבלמידה. אנחנו הרי יודעות שהחיים רצופים בהפתעות ותפניות לא צפויות, ומותירים אותנו במצב של דריכות, גם כאשר גלימת גיבורת העל שלנו נמצאת בהישג יד. אנחנו הרי יודעות שצפויות לנו תפניות בעלילה, ולכן חשוב שנמשיך לעדכן ולדייק את התובנות והתפיסות שלנו, בעוד העולם סביבנו משתנה ללא הרף.

ישנן שתי תבניות עלילה קלאסיות שמתאימות במיוחד למציאות שמשתנה כל הזמן. הראשונה היא "מסע ושיבה": הגיבורה חוצה אל עולם לא מוכר - מקום חדש, קהילה חדשה, תפקיד בלתי צפוי או משבר שמשבש הכול - וחוזרת מהמסע הזה אחרת ושונה, מצוידת בתובנות וחוכמה שרכשה בדרך. השנייה היא עלילת המסתורין, או התעלומה: הגיבורה, בלשית מטבעה, שוקדת לחשוף את מה שנסתר מהעין ותרה אחר תשובות אמיתיות.

בכל סיפור וסיפור, יש דרכים שונות לגלות אומץ וגבורה.[50] ואם אמנות הסטוריטלינג דורשת מאיתנו לגלות אותנטיות ופגיעות, הרי שפתיחות וסקרנות הן תכונות חיוניות למי שמחויבת ללמוד תוך כדי תנועה. כוחות-העל האלה - האומץ לחצות אל שטח לא מוכר ולחזור ממנו אחרת (ולא מתגוננת), והעקשנות להמשיך לשאול את השאלה שכולם הפסיקו לשאול זה זמן מה, הם כישורי מנהיגות חיוניים. הפרק הזה עוסק בשימוש בכוחות העל הללו מתוך מודעות וכוונה.

שאלות להתבוננות: **האסתורין והאסט**

- **שאלת המסתורין (התעלומה).** איזו שאלה את ממשיכה לשאול גם כשכל היתר כבר עברו הלאה? מהו הסיפור שאת סופו את עדין מתעקשת לגלות?
- **המסע.** רגע שבו נדדת או נקלעת לטריטוריה לא מוכרת; קהילה חדשה, אתגר קשה במיוחד, או הנחת יסוד שהתערערה. איזה סיפור הבאת איתך בחזרה מהמסע הזה? האם סיפרת אותו?

סיפורים כאסטרטגיית הניווט שלנו

סיפורים הם אחת הדרכים להרחיב את מערכת הניווט הפנימית שלנו. סיפורים הם גם מקור בלתי נדלה לא רק של מידע, אלא גם ידע, ועם הזמן, גם חוכמה[51]. כשאת מקשיבה רוב קשב ושמה לב למה שקורה בשטח - מתוצאות בלתי צפויות, דרך חברות בקהילה או בצוות שמפתיעות אותך, ועד לרגעים בהם תוכנית העבודה לא הולמת את המציאות - את בעצם אוספת נתונים איכותניים בזמן אמת.

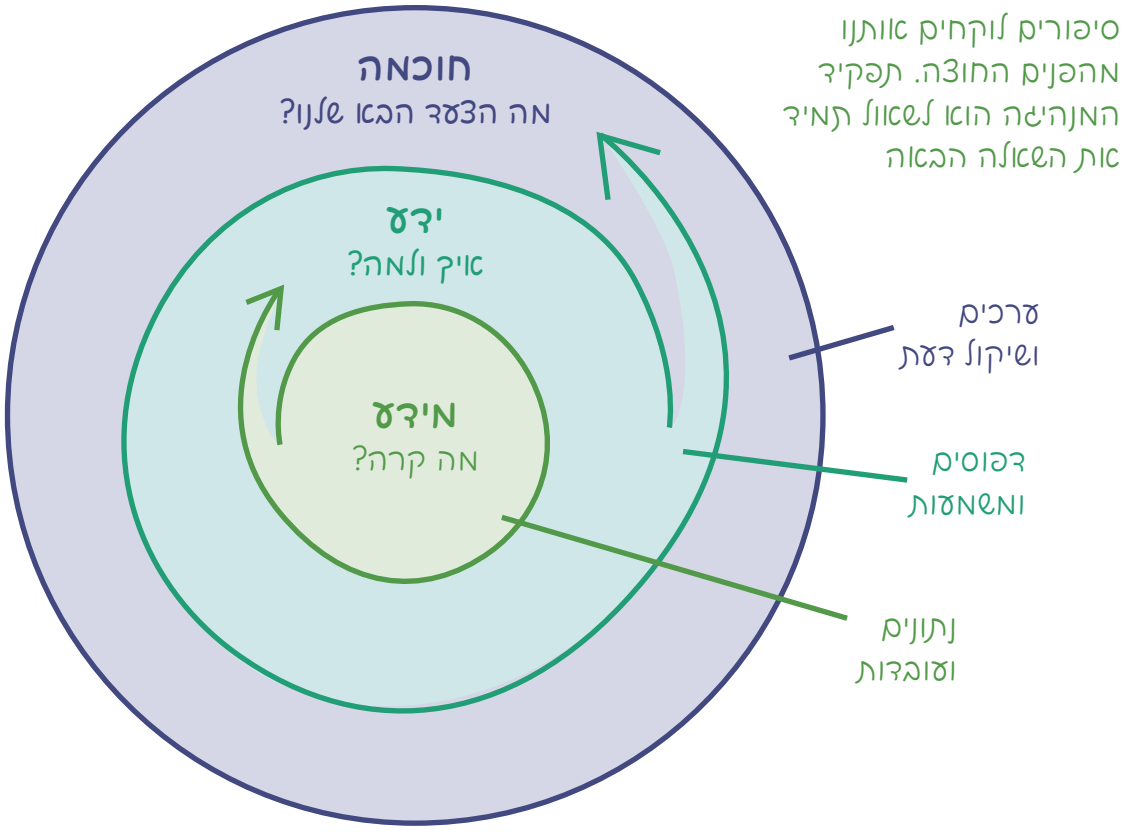
העשייה שלנו בשטח תמיד מניבה סוג כזה של מידע מודיעיני.[52] הרי הצלחנו לחולל מהפכות קטנות הודות לאיסוף של נתונים שלא היו קיימים קודם לכן.[53] לאורך השנים, אינספור פעילות, מצוידות בתובנות חדשות הודות לסיפורים שליקטו, קיבלו החלטות ששינו נרטיבים ורתמו את הציבור לפעול למען שינוי חיובי.[54]

אנחנו נמצאות תמיד בתהליך מתמשך של יצירת משמעות מתוך הנתונים - תהליך שמאפשר לנו לעבור ממידע לידע, ומשם, בעזרת שיקול דעת, לחוכמה.[55]

מאיפה נידע לחוכמה[56]

- **מידע.** העובדות: מה קרה, מי היה שם, מה השתנה. אלה נתונים הכרחיים, אך לא מספיקים. סיפור טוב מתחיל, אך לא מסתיים, כאן.
- **ידע. המשמעות של המידע:** דפוסים, הֶקְשֵׁרים, ה"איך ולמה". זה דורש מהמספרת לעצור ולחשוב: על מה הסיפור הזה בעצם?
- **חוכמה.** השימוש שנעשה בידע: שיקול הדעת הערכי בכל הנוגע לְמָה חשוב ומה הצעד הבא. זה הרגע שבו הסיפורים וניסיון החיים הופכים לאסטרטגיה.

המנהיגה הלומדת



התפקיד שלנו כמנהיגות הוא לא בהכרח לאסוף עוד מידע, אלא ליצור את התנאים, לעצמנו ולצוותים שלנו, להפיכת הידע שברשותנו לחוכמה שנרכשה בעמל רב. עלינו לבדוק את עצמנו לאורך הדרך, כדי לתעד את הסיפור המשקף באופן הנאמן ביותר את מה שמתרחש בשטח.

שאלות להתבוננות: **סיפורים כאסרכת הניווט שלך**

- **תפנית בעלילה.** איזה סיפור שמעת לאחרונה מהשטח שלא עלה בקנה אחד עם האסטרטגיה, אך התברר כבעל ערך רב יותר מהצפוי? מה למדת מהסיפור הזה?
- **מבחן ה"אז מה?"** קחי פרויקט מהתקופה האחרונה ותשאלי: אז מה? מהו השינוי שהפרויקט חולל בחייה של אישה אחת, מסופר מנקודת מבטה ובמילים שלה?
- **בדיקת האנרגיה.** איפה את מזהה כרגע את הרמה הגבוהה ביותר של אנרגיה, והרמה הנמוכה ביותר של התנגדות? איזה סיפור חי שם, והאם סיפרת אותו למישהי?

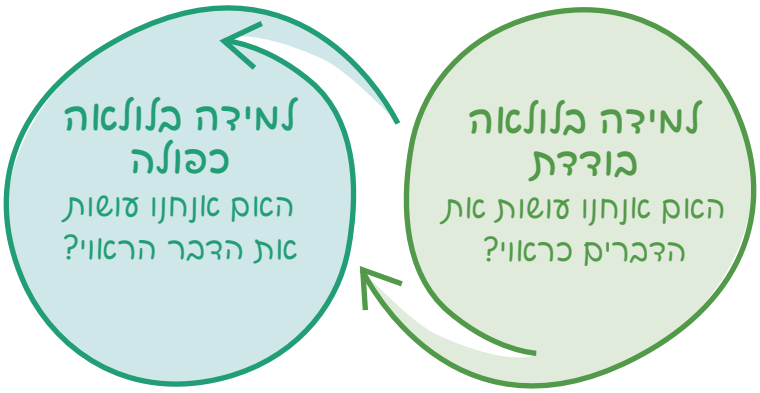
למידה בלולאה כפולה: הסוס שלנו מספרות את הסיפור הנכון?

בואו נחזור אל כוח-העל של ההקשבה, הנזכר בפרקים קודמים במדריך. כאן הוא תופס באמת את מרכז הבמה. הקשבה אמיתית תובעת מאיתנו לא מעט.[57] עלינו להישאר פתוחות לקולות העולים מהקהילה ומהצוות שלנו, להיות קשובות לסיפורים שעומדים בסתירה לתוכניות העבודה שפיתחנו בקפידה רבה. פירוש הדבר הוא שאיננו רק שואלות "האם אנחנו עושות את הדברים כראוי?" אלא, וזה החשוב מכול, "האם אנחנו עושות את מה שראוי לעשות?"[58]

יש הבדל בין למידה בלולאה בודדת ללמידה בלולאה כפולה.[59] למידה בלולאה בודדת בודקת אם יישום התוכנית מתקדם כראוי. למידה בלולאה כפולה בוחנת אם התוכנית עצמה עודנה הפתרון הראוי ביותר.

הנה עוד דרך טובה לחשוב על כך: למידה בלולאה בודדת פירושה לערוך סצנה קיימת. למידה בלולאה כפולה משמעה לכתוב מחדש את העלילה. אם אנחנו רק עורכות סצנות, ייתכן שאנחנו הולכות ומשתפרות ביישום אסטרטגיה שאיננה רלוונטית יותר. אולי נהפוך למנהיגות מיומנות מבחינה טכנית, אבל נספר את הסיפור הלא נכון.

למידה בלולאה בודדת פירושה לערוך את הסצנה. למידה בלולאה כפולה משמעה לכתוב את העלילה מחדש.



אחד הכלים שעומדים לרשותנו לזיהוי הפתעות ותפניות בלתי צפויות בעלילה הוא מתודולוגיית "השינוי המשמעותי ביותר". כלי זה מזמין אותנו לשאול באופן שיטתי "מהו השינוי המשמעותי ביותר שראית החודש?"[60] זו בעצם גרסה מובנית למה שרבות מאיתנו עושות מאז ומתמיד באופן אינטואיטיבי.

חשוב שנקפיד להתייחס לסיפורים הבלתי צפויים שמגיעים מהשטח כאל מידע מודיעיני חיוני ולא כאל מטרד. וחשוב לא פחות לצאת ולשתף את המידע הזה ולוודא שהלמידה שלנו מתורגמת לפעולה בשטח.

שאלות להתבוננות: **לאידה בלולאה כפולה**

- **בדיקת הלמידה בלולאה כפולה.** האם את עורכת סצנות, או כותבת מחדש את העלילה? מתי לאחרונה שאלת את עצמך אם הסיפור שאנחנו מספרות על העבודה שלנו עדיין תקף?
- **השינוי המשמעותי ביותר.**[61] במבט לאחור על החודש האחרון, מהו השינוי המשמעותי ביותר שראית אצל משתתפת, שותפה, או בתוך הצוות שלך? למי עוד חשוב לספר את הסיפור הזה?

נקודות עיוורון וסיפורים טוביים

גם עם הכוונות הטובות ביותר, עדיין קשה לעמוד בקצב של המציאות המשתנה תדיר. ואף שהתברכנו בכוחות וכישורים של גיבורות-על, גם לנו יש נקודות עיוורון. לכן, ייתכן מאוד שנקודות העיוורון שלנו מכתיבות לאלו סיפורים נקשיב בתשומת לב, אלו סיפורים נספר ואלו סיפורים נניח בשקט בצד, רק מפני שאינם עולים בקנה אחד עם הנרטיב שאנחנו יוצרות.

למצבים כאלה נועדו שאלות הצל,[62] למשל: איזה משוב פסלת מהר מדי השבוע? איזה סיפור שמעת מחברת צוות או קהילה ועדיין לא סיפרת לאף אחת? השאלות הללו הן כלי אבחון חשוב שמנהיגה לומדת יכולה ליישם דרך קבע.[63]

כמנהיגות, חשוב שנשקוד על יצירת אקלים שמקבל בברכה סיפורים אמיצים ומעוררי אי-נחת.[64] חשוב לזכור שהמנבא הטוב ביותר ללמידה ארגונית הוא המידה בה א.נשים מרגישים.ות בטוחים.ות להציף אמיתות קשות.[65]

ארגונים שמתמודדים עם סיפורים קשים באופן מודע ומכוון הם על פי רוב אפקטיביים יותר. לא מפני שקונפליקט הוא בהכרח דבר פורה או מועיל, אלא כי הנכונות לשמוע סיפורים קשים היא הדבק שמחבר בין האסטרטגיה הארגונית למציאות בה פועל הארגון.[66]

שאלות להתבוננות: **הצוות שבלאידה**[67]

- **ההפתעה.**[68] איזה דבר לא מתוכנן או בלתי צפוי מתרחש כעת? האם מדובר בהסחת דעת או בהזדמנות?
- **שאלת הצל.** איזה סיפור שמעת לאחרונה וטרם שיתפת כי הוא עורר בך אי נחת או אי נוחות? מה היה קורה לו כן סיפרת אותו?
- **בדיקת האסטרטגיה.** האם הסיפור שאת מספרת על העשייה שלך עדיין תואם את מה שבאמת קורה? ואם לא, מה מקור הפער?

המנהיגה הלומדת - לחבר הכול ביחד

כך נראית הקשת המלאה של המנהיגה הלומדת: מודעות עצמית מזינה סקרנות, סקרנות מגבירה את ההקשבה, הקשבה מייצרת סיפורים, סיפורים הופכים לחוכמה, וחוכמה מובילה למנהיגות טובה יותר.

אם נצייר את זה, זה ייראה כמו תנועה מתמשכת קדימה, אך לא בקו ישר. זה ייראה יותר כמו הספירלה, הזכורה לך אולי מפרק 1 כאחת מצורות הסיפור הנפוצות ביותר בקרב פעילות ומנהיגות בארגונים חברתיים. בכל סיבוב, את מלקטת עוד סיפורים ואוצרת עוד חוכמה. זהו כוח-העל של הלמידה.



לוכדי סיפורים: תרגולים יומיומיים

1. **הפתיחה המפתיעה.**[69] בישיבת הצוות הבאה, התחילי בשאלה: "איזה סיפור בלתי צפוי הגיע השבוע מהשטח ומה הוא מלמד אותנו על מה שקורה באמת?" הפכי תהפוכות ותפניות בעלילה לדבר שגרתי ונורמלי וצרי מרחב בטוח לדון בסיפור שאינו עולה בקנה אחד עם האסטרטגיה או עם תוכנית העבודה.
2. **טקס השינוי המשמעותי ביותר.** פעם בחודש, שאלי את הצוות שלך: "מהו השינוי המשמעותי ביותר שראית החודש אצל משתתפת, שותפה, או בעבודה עצמה?" הקפידו לאסוף את הסיפורים, להשוות ביניהם ולהפיק מהם תובנות.
3. **יומן הצל.** פעם בשבוע, כתבי סיפור ששמעת ותחילה התעלמת ממנו מפני שהוא עורר אי נחת ואי נוחות או לא התאים למסגרת תוכנית העבודה. תני לסיפור הזה ללוות אותך עשרים וארבע שעות לפני שתחליטי מה לעשות אתו. הסיפורים שגורמים לך אי-נוחות הם בדרך כלל החשובים ביותר.
4. **סיפור ה"אז מה".**[70] לסיום ישיבת הצוות, הציגי את השאלה: "בהתחשב בסיפורים ששמענו הרגע, מהו הדבר המועיל ביותר שאנחנו יכולות לעשות בארבעים ושמונה השעות הקרובות?" תרגמי את הסיפור לפעולה והתבוננו איך הוא מעצב את האסטרטגיה בהמשך הדרך.



פרק 4: איך אני מנהיגה בזמנים קשים?

רשימות חיים, נרטיב חוסן מתוקף , והירידה שאנשה הכול

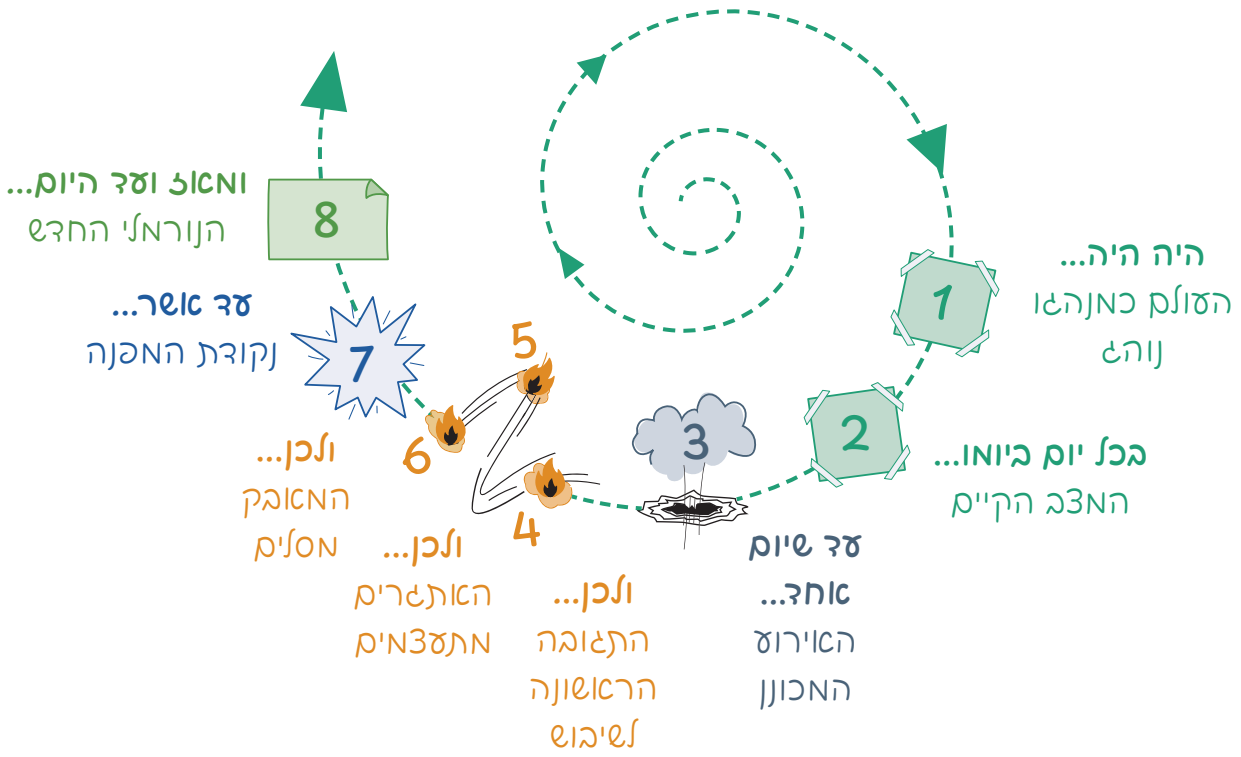
- **עד שיום אחד...** משהו נשבר, או איים להישבר. משבר הגיע; מבחוץ, מבפנים, או משניהם גם יחד.
- **ולכן...** גילית על עצמך דברים שלא ידעת בזמנים קשים פחות.
- **מה שקורה בהמשך...** זה מה שהפרק הזה נועד לגלות.

הסטוריטלינג הוא אסטרטגיית ההפעלה של מנהיגות בעלת חוסן

אז אנחנו ממשיכות קדימה, לכאורה עושות הכול נכון ואולי אנחנו אפילו בעיצומה של פעולת הצלה, כיאה לגיבורות על. ואז, לפתע, העלילה מקבלת תפנית קודרת, וכל כוחות העל שלנו פשוט לא מספיקים. נדמה שכל מאמצינו יורדים לטמיון. אנחנו ממהרות לחפש משהו להיאחז בו, ואיננו מסוגלות באותו רגע לקפוץ מעל בניין גבוה, בוודאי שלא בזינוק מרהיב אחד. ה"היה היה" שלנו מקבל תפנית אפילה.

אנחנו הרי יודעות שבכל סיפור יש "ירידה".[71] לכל גיבורה יש סיפור מקור שכולל רגע של סכנה, קונפליקט או אסון בלתי צפוי, שבו נדמה שצריך להתחיל הכל מהתחלה. בזמנים התובעניים הללו אנחנו נבחנות לעומק. ודווקא כאן הסטוריטלינג הופך לחיוני כל כך. אפשר לומר, בעצם, שסיפורים הם "מערכת ההפעלה" של מנהיגות בעלת חוסן.[72]

למה? כי סיפורים, כמו תמיד, עוזרים לנו להפיק משמעות ממה שקורה לנו. כשנדמה לפתע שכל מה שעמלנו להשיג אבד ואיננו, הפרקטיקה של סטוריטלינג נמצאת שם בשבילנו. בואו נחזור אל ציר הסיפור שמלווה אותנו לאורך כל המדריך:



סיפורים יכולים לעזור לנו למקם את הקושי בתוך קשת סיפורית רחבה יותר. אנחנו יכולות לראות שיש כאן שיבוש מובנה, שאחריו, בסופו של דבר, תגיע העת להתאוששות וריפוי. מול אתגרים גדולים, אנחנו מגלות מאיזה חומר קורצנו. הפרק הזה עוזר לנו להרהר במסעות האמיצים שלנו-עצמנו.

כל סיפור יש צורה - והיריבה היא תאיד חלק מאנה

לצד ציר הסיפור המלווה אותנו מהפרק הראשון, אפשר להסתייע בתבניות סיפוריות בצורת קשת כדי לחקור לעומק את נושא החוסן. קשת אחת שכזו, שיש לה בעצם צורה של פירמידה, מבוססת על הרעיון שהעלילה של כל סיפור שסופר אי פעם ובכל מקום בעולם בנויה מחמישה שלבים: אקספוזיציה (חשיפה), התפתחות (פעולה עולה), נקודת שיא, פעולה שוככת (יורדת) ופתרון או התרה.[73] תבנית עלילה זו ידועה בשם "פירמידת פרייטאג" הנחשבת למתכון מצוין ליצירת סיפורים. במקרה שלנו, היא מטיבה לתאר איך הסיפורים שלנו מתרחשים בפועל, כולל סיפורי המנהיגות שלך.

קחי לך רגע להרהר על הקשת של העבודה שלך. הייתה בה פעולה עולה - מאמץ גדול, מומנטום, הצטברות של אנרגיה, אחווה, תחושת תכלית ברורה, שהיו מכוונים ליצירת שינוי חיובי בעבור הקהילה או קהל היעד של הארגון. והיה בוודאי גם רגע בו כל המאמצים, הסיכונים וההשקעה הגיעו לשיאם.

ואז, כמעט בוודאות, הגיעה בשלב מסוים "הפעולה היורדת" והירידה מהפסגה. תקופה שבה הדברים נעשו קשים ומתישים יותר, והאי ודאות הלכה וגברה.



בדרך כלל, אנחנו מתייחסות ל"פעולה היורדת" כאל בעיה שיש לפתור, חולשה שיש להסתיר, או סימן לכך שמשהו השתבש.[74] וכן, לפעמים נדמה שאי אפשר להתגבר על הקשיים. אבל חשוב לזכור; הירידה עצמה היא לא כישלון. שם גיבורת הסיפור מגלה מאלו חומרים משובחים היא עשויה, ומשם צומח גם הפתרון.

אז אם את מוצאת את עצמך עכשיו ב"עלילה היורדת" - אם הכל קשה הרבה יותר מאשר כשהיית בשיא - זה לא אומר שהכול אבוד. אחרי הכול, בלי עלילה יורדת, אין התרה לסיפור. וההתרה היא כה מספקת דווקא מפני שנקנתה בעמל רב ואחרי שעמדת במבחנים קשים.

לכן חשוב לפנות זמן לסמן באיזו נקודה של המסע אנחנו נמצאות. אולי ניתקל בשלט דרכים שיבהיר לנו שאנחנו עדיין באמצע הסיפור.

נרטיב חוסן מתנודד - תמונה אמיתית יותר של חוסן

בפרק הראשון עסקנו בחוסן מתנודד ככוח על - לא החוסן של מי שלעולם אינה נופלת - אלא החוסן של מי שנופלת ונעמדת שוב על הרגליים. בפרק 3 דיברנו על כך שסיפורים שמערערים את התפיסה שלנו הם בעצם מידע חשוב - תפניות מפתיעות בעלילה שמספקות מודיעין חיוני. בפרק הזה, שני הרעיונות האלה מתמזגים הלכה למעשה.

סיפורים של מנהיגות בעלת חוסן הם אף פעם לא סיפורים של התפתחות לינארית או תנועה מתמדת כלפי מעלה, כאילו 'הדברים רק הלכו והשתפרו כל הזמן'. סיפורי מנהיגות בעלת חוסן הם סיפורים של תנועת נדנדה: 'היינו למעלה, ואז למטה, אבל תמכנו זו בזו ועברנו את זה'.[75] מי שמכירות היטב את צורת הנדנדה של הסיפור שלהן, שיודעות לתאר את נקודות השיא אך גם את רגעי השפל, הן חסונות הרבה יותר מאלה שחוגגות רק את ההישגים והניצחונות.

כל נקודת שפל בציר הזמן שלך היא בעצם תקופה שבה למדת משהו שלא יכולת ללמוד בשום דרך אחרת. זהו כוחו של חוסן מתנודד בפעולה.



כולנו זקוקות מידי פעם לדחיפה או עידוד כדי להיאחז באמונה במציאות קשה ומאתגרת. הפרק הזה נועד להזכיר לך שהירידות ורגעי השפל אינם הערות שוליים מביכות באגדת גיבורת העל שלך. הם ההוכחה לכך ששרדת. הן המקור לכמה מהיכולות החשובות ביותר שאת נושאת איתך כיום.

הרי אנחנו לא רק קשוחות, אנחנו גם גמישות ויודעות איך לשוב ולעמוד על הרגליים. אחד מהתפקידים שלנו כמנהיגות הוא להיזכר בתועפות הידע, הניסיון והמומחיות שלנו ולנסוך בעצמנו ובאחרות תחושת ביטחון[76]. זה יעזור לנו לראות את האתגרים שניצבים בפנינו כמשהו שאפשר להתגבר עליו, ולא כמשהו שמשתק אותנו.[77] וכשהצרות יגיעו בצרורות, כמו שנאמר, נדע בוודאות שהן לא יפילו אותנו ארצה לאורך זמן.

שאלות להתבוננות: **הדורה של הסיפור שלך**

- **בדיקת הקשת.** איפה את נמצאת כרגע בקשת הסיפור שלך: בעלייה, בשיא, בירידה, או אולי איפשהו בשלב ההתרה? מה קורה כשאת נותנת שם לשלב בו את נמצאת?
- **בדיקת חוסן מתנודד.** ציירי מפה של מסע המנהיגות שלך. מתחת לכל נקודת שפל, כתבי דבר אחד שלמדת באותה נקודה שלא היית יכולה ללמוד בשום מקום או מצב אחר.
- **לקחת בעלות על הסוף.** תבחרי פרק קשה בסיפור שלך. וכעת, ספרי אותו כסיפור של הישרדות וצמיחה, שלך ושל השותפות שלך לדרך.



רעידות חיים - כשהריק להתחיל הכל מחדש



לפעמים רגעי השיבוש אינם רק קשים, אלא גם מתעתעים מאוד ומסיטים מהדרך. הם מרסקים הנחות שהן הבסיס לתפיסת האני שלך. אובדן פתאומי. התפרצות של אלימות. כישלון בעוצמה שלא חווית מעולם. תפנית דרמטית במרחב הפוליטי או החברתי שמשנה לחלוטין את אופן העבודה שלך. כל אלה הם "רעידות חיים" - שברים וקרעים מסיביים שמחייבים לא רק הסתגלות, אלא הגדרה מחדש של זהות ומשמעות.[78]

השאלה המתבקשת בעתות של רעידות חיים היא לא "איך אני חוזרת למה שהיה?" הדרך הזו חסומה. השאלה היא "מה אני לוקחת מהשבר הזה להמשך הסיפור שלי?"[79] תקופות מעבר הן פרקי זמן בהם אנחנו מאמצות ריטואלים חדשים ונקודות מבט חדשות. המטרה היא לא לחזור אל הנורמלי הישן. המטרה היא לנווט בתוך "האמצע המבולגן", ולמצוא בצידו השני את ה"נורמלי החדש".[80]

ובעודנו מפלסות את דרכנו בתוך האמצע המבולגן, חלק ממה שאנו מגלות בעקבות רעידת החיים עשוי להפתיע אותנו. יכולות חדשות. שותפויות חדשות. בהירות חדשה בכל הנוגע למה שבאמת חשוב. אפשרויות שלא היו נפתחות אלמלא השבר שקדם להן. כמובן שאין זה אומר שייחלנו לשבר הזה או קיבלנו את פניו בברכה, אבל זה כן אומר שהצלחנו לקבץ מספיק משאבים פנימיים כדי לבנות מהם משהו חדש.[81]

שאלות להתבוננות: **רשימות חיים**

- **רעידת החיים.** השיבוש המשמעותי ביותר שחווית; מה הוא דרש ממך? מה הוא העניק לך?
- **האמצע המבולגן.** האם את בעיצומו של פרק קשה? מה יקרה אם תפסיקי לשאול "איך אני חוזרת למה שהיה?" ותתחילי לשאול "אז מה מחכה לי בפרק הבא?"[82]
- **האומץ להתחיל מחדש.** חִשבי על רגע שבו לחצת על כפתור האתחול עם פחות ממה שהיה לך קודם. מה בנית? מה זה מלמד אותך על מה שאת יודעת ויכולה לעשות עכשיו?

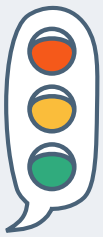
חוסן אישי ודאגה קולקטיבית

כשאנחנו עוברות תקופות מאתגרות במיוחד, חשוב שנזכור - החוסן שלנו-עצמנו והחוסן של הקהילה שלנו הוא לא משהו שכל אחת צריכה לתחזק לבדה. אחת מאיכויות המנהיגות החשובות היא ההבנה שאנו חולקות באחריות לתחזק את החוסן שלנו.

ואכן, הצוותים המצליחים ביותר הם אלה ששוקדים להטמיע מנגנוני דאגה הדדית בפעילות השוטפת שלהם.[83] המנגנונים הללו אינם מופעלים כתגובה למשבר, אלא כפרקטיקה יומיומית שנועדה לבלום זעזועים לפני שהם הופכים לקטסטרופה.

הנה כמה דוגמאות לתרגולים יומיומיים, שכוללים כמובן גם סטוריטלינג. בתהליכים של גיבוש הצוות, אנחנו מגלות שחלק מארגז הכלים שלנו כמנהיגות הוא לא רק להפגין עוצמה, אלא גם פגיעות.[84] ולא, לא מדובר ב"התערבויות רכות", אלא בבניית תשתית לצוות שיכול לשרוד רעידת חיים ולצאת ממנה עם יכולות חדשות.

מנגנוני דאגה הדדית[85] - תרגולים יומיומיים



- **בדיקת הכיוונון.** התחילו כל ישיבה בבחירת צבע: ירוק (מוכנה), צהוב (עייפה או מוסחת דעת), אדום (מוצפת). שתפו ראשונות, ואז הזמינו את כל יתר חברות הצוות. זה יעזור לכן לזהות תשישות קולקטיבית לפני שהיא הופכת למשבר ולהשרות תחושת ביטחון שבלעדיה לא ניתן ליצור תרבות של למידה.



- **מעגלי סיפור.** צרו לכן מידי חודש מרחב שבו כל אשת צוות משתפת אתגר מקצועי. לא עדכון, אלא סיפור של ממש. שתפו ראשונות ואז הזמינו את יתר נשות הצוות. המרחב הזה מאפשר להסיט את הנטל מהפרט אל ההקשר בו הארגון פועל. לחץ הוא תגובה בריאה למציאות קשה, לא חולשה.[86]



- **שיחת "שולחן המטבח".** חשוב לקיים מפגשים לא-פורמליים בקבוצות קטנות, המשטחים - לזמן מה ובאופן מודע ומכוון - את ההיררכיה הפנים ארגונית.[87] שולחן המטבח מסמל את המקום שבו מסופרים הסיפורים הכנים ביותר וגם המועילים ביותר.



- **טקס המעבר.** בתום תקופה קשה - פרויקט תובעני במיוחד, אובדן או חודשים לחוצים במיוחד - אל תקפצו ישר לדבר הבא. תמצאו דרך לציין את זה - אולי בשיחת רפלקציה קצרה, ארוחה משותפת, או מכתב שכל אחת כותבת לעצמה. חשוב לציין את סופו של פרק אחד ותחילתו של פרק חדש.[88]

אינטליגנציה בין-אישית - לדעת על מי להישען ומתי, ואיך לבנות את התנאים שבהם אחרות יכולות להישען זו על זו - היא אחת הסגולות שלך.[89] מנגנוני דאגה הם ביטוי לכוחות העל שלך ולאופן בו שכללת אותם במסגרת העבודה שלך.

שאלות להתבוננות: מנגנוני דאגה

- **רשת הביטחון שלך.** מי הא.נשים והתרגולים שמהווים את מערכת התמיכה האמיתית שלך?
- **נרטיב חוסן מתנודד של הצוות.** היזכרי ברגע שבו הצוות שלך היה "למטה" או חווה נסיגה משמעותית. איזה ערך משותף מנע מכן להתפרק, ואיך השתמשתן בו כדי להיעמד שוב על הרגליים?
- **הגדולה שבסיפור.** כשאת מספרת את הסיפורים הכי קשים שלך, האם את מרגישה אחר כך מועצמת או מרוקנת? לְמָה את זקוקה כדי לקחת בעלות על סופו של הסיפור?[90]
- **טקס המעבר.** איך את מציינת את סופה של תקופה קשה לפני שאת ממשיכה הלאה?[91] אם אין לך עדיין טקס שכזה, איך היית רוצה שייראה?



הסיפור עד כה - ואה קורה בהאשק

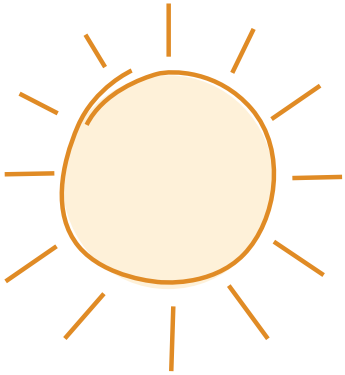
עבדנו קשה עד כה. דיברנו על כמה חשוב לתת שם לתקופות קשות, לשהות בירידה, לזהות את רעידות החיים ולהתחיל מחדש. ואת צלחת את כל אלה הודות לחוסן המתנודד שלך, האינטליגנציה הבין-אישית שלך והאומץ שלך להתחיל מחדש.

אבל למרות שאנחנו יודעות להתמודד עם קשיים, הם יכולים להותיר אותנו מותשות ואולי אף בטראומה. אז איך את שומרת על גחלת התקווה שלך? איך את שומרת על המצפן הפנימי שלך ונשארת ממוקדת בייעוד שלך כאשר קשה לראות את הדרך קדימה, וכשגלימת גיבורת העל מתחילה להיפרם? ובכן, זו התחנה הבאה שלנו.



לוכדי סיפורים: תרגולים יומיומיים

1. **סדנת נרטיב חוסן מתנודד.** שרטטו ציר זמן של פרויקט כמו צג של מכשיר א.ק.ג. סמנו את רגעי השיא והשפל. מתחת לכל נקודת שפל, נסו לשים את האצבע על יכולת או ידע שרכשתן בעקבות ההתמודדות עם הקושי שנקרה בדרככן. החליפו את השם של נקודות השפל לנקודות מפנה ושימו לב לאופן שבו זה משפיע על האווירה בחדר.
2. **שיחות "שולחן המטבח".** פעם ברבעון, ארגני מפגש לא-פורמלי בלי סדר יום או סבב עדכונים. הכוונה היא לשטח את ההיררכיה הפנים ארגונית לזמן מה באופן מודע ומכוון. במפגש, שאלי שאלה אחת: מה אתן חושבות בכנות על ההתקדמות שלנו בימים אלה? ואז הקשיבי לתשובות.
3. **טיול ניצוצות של אומץ.**[92] צאו להליכה של רבע שעה בזוגות.[93] כל אחת, בתורה, משתפת סיפור של אומץ חרישי מהעבר שלה; לא מעשה גבורה, אלא רגע שבו גילתה עוז רוח שלא הייתה מודעת לקיומו. המקשיבה משרטטת קו שמחבר בין האומץ מהעבר לבין האתגר בהווה.[94] איזו סגולה שנגלתה לה בעבר עומדת כעת לרשותה?



פרק 5: איך אני נאחצת בתקווה?

איינדפולנס, חאלה עצאית, והאצפן הפניאי

- **עד שיום אחד...** שמת לב לשאלה שמסתתרת מתחת לכל העשייה: מה בעצם ממשיך להניע אותי?
- **ולכן...** הבנת שנדרש ממך עוד ועוד, כדי להמשיך לנוע קדימה מתוך אופטימיות.
- **מה שקורה הלאה...** זה מה שהפרק הזה נועד לגלות.

עלילת הלידה מחדש - והאואל להתחיל מחדש



תקווה יומיומית. נדמה שהיא ממש חלק מתיאור התפקיד שלך. אנחנו נדרשות לשמש מקור השראה תמידי לעצמנו, לחברות הצוות שלנו ולקהילות שלנו.

אנחנו יודעות שהעבודה שבחרנו בה מחייבת אותנו לפעול בזירה הרת-סיכונים. אבל בעוד שמאבקים הרי גורל הם חומר מצוין לסיפורים מרתקים, הם עלולים לגבות מאיתנו מחיר כבד. בפרק הזה, נתבונן ברגעים בהם אנחנו צריכות לבנות את עצמנו מחדש.

וברגעים אלה, עלילת הלידה מחדש רלוונטית במיוחד. היא תבנית עלילה שמתאפיינת בכנות שהיא דורשת מאיתנו. צורת הקשת של עלילת הלידה מחדש לרוב אינה מתחילה במסע נועז או במאבק, אלא בהתרחקות איטית מעצמנו. זהו בעצם הרגע שבו הגיבורה הופכת למספרת לא-אמינה... עד שמשהו נשבר וצריך להתחיל מהתחלה.

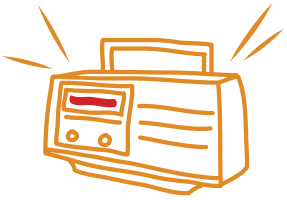
עלילת הלידה מחדש יכולה להיות סיפור מכונן של תהליך הדרגתי של גילוי מחדש מה באמת חשוב לנו. תהליך של חזרה לעצמך. עלילת הלידה מחדש היא שתאפשר לך בסופו של דבר לגלות מנהיגות בת-קיימא. לידה מחדש נרכשת תמיד בעמל רב. היא לא בהכרח קאמבק מרשים ונוצץ, אלא מעשה גבורה שקט, ועם זאת, מנצח.

לכוון את המצפן פנימה

המאמצים שלנו לקדם מטרות חברתיות מחייבים אותנו לעשות רעש ולהפנות את תשומת הלב הציבורית לצרכים ונושאים בוערים. וכדי שהזעקה שלנו תגיע לאזני הציבור הרחב ומקבלי.ות ההחלטות, אנחנו צריכות להגביר את הווליום. אבל למען עצמנו וכדי שנוכל להתאושש תוך כדי תנועה, אנחנו צריכות לדעת גם איך להנמיך אותו.

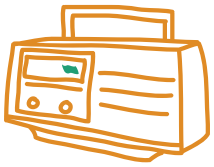
להגביר את הווליום כלפי חוץ;

ולדעת איך להוריד אותו כלפי פנים



כלפי חוץ

להגביר את הווליום



כלפי פנים

להנמיך את הווליום

כשאת פונה פנימה, את למעשה מתרגלת מיינדפולנס - הפרקטיקה של הסבת תשומת הלב אל התכלית, אל הכאן ועכשיו, ללא שיפוטיות.[95] את בונה את היכולת הזו בכל פעם שאת עוצרת, שמה לב, משהה את התגובה ורק אז מתייחסת למצב.[96]

לחץ מתמשך מפעיל את "מערכת האזעקה" של המוח בתדירות גבוהה, מה שעלול לגרום לנו לקבל החלטות מעמדה תגובתית ולא מתוך שיקול דעת.[97] חשוב שנשכיל לשמור על עצמנו מפני תופעה זו. עבור מנהיגות שפועלות בזירות עתירות-סיכונים, היכולת הזו - להימנע מתגובתיות, לנשום ולפעול מתוך שיקול דעת - הופכת לכלי אסטרטגי ראשון במעלה.[98]

אנחנו נדרשות הרי לפעול בעתות של כאוס כמו גם בזמנים רגועים יותר... לרוב, עוד בטרם הספקנו להסתגל ל"נורמלי החדש" הניצב לפתחנו. אנחנו מקבלות חדשות רעות ללא הרף, מנהלות קונפליקטים ומקבלות החלטות תחת לחץ.

היכולת לבחור את התגובה שלך, במקום להגיב מתוך הרגל או פחד, היא סגולה יקרת ערך.[99] ואפשר לחזק אותה, כמו את כל יתר כוחות העל שברשותנו.

שאלות להתבוננות: **נוכחות והאזן הפנימי**

- **המרחב שבין לבין.**[100] חִשבי על מקרה שארע לאחרונה שבו מיהרת להגיב במקום להתייחס למצב מתוך שיקול דעת. איך היית מתמודדת עם אותו מקרה לו לקחת עוד נשימה אחת לפני שהגבת?
- **קבלה רדיקלית.**[101] חשבי על דבר אחד בשגרת העבודה שלך שממש מעצבן אותך. מה יקרה אם תתייחסי לכך כאל מצב נתון, לפחות לעת עתה?
- **זהות העדה.**[102] האם את מסוגלת להתבונן על המצב הקשה בו את שרויה כעת כעדה ניטרלית? מה רואה העדה שהאישה המצויה בתוך הקושי מפספסת?

חמלה עצמית

בואו נחזור רגע אל סיפור ה"אני", סיפור ה"אנחנו" וסיפור ה"עכשיו" מהפרק השני במדריך זה. ברמה המושגית, זוהי תבנית סיפורית שמאפשרת לנו לאזן בין האישי לציבורי. אך היא נדרשת גם ברמה המעשית; לפעמים, אנחנו מעניקות תועפות של אמפתיה ודאגה לאחרות, עד שאנו שוכחות את עצמנו ואת המקום שלנו בסיפור. אותה חמלה עזה שאנחנו מפגינות כלפי הקהילות שלנו צריכה להיות מופנית גם פנימה, כלפי עצמנו.[103]

זו לא התפנקות, אלא מהלך אסטרטגי. וזאת למה? כי למנהיגה שמצבורי האנרגיה שלה התרוקנו, אין מה להעניק. חשוב כל כך לשמור על האנרגיה שלך, על הראש הצלול שלך, על תחושת התכלית שלך. רק כך תוכלי להתמיד במה שאת עושה לאורך זמן.

מה קורה כשאנו מפנות את כל החמלה פנימה? אנחנו מקבלות הזדמנות לשאול את עצמנו: "לָמָה אני באמת זקוקה עכשיו כדי גם לשמור על עצמי וגם להביא תועלת?"

וכדאי שנשים לב לכעס שלנו. מותר לנו כמובן להיאחז בו. לפעמים הוא מהווה כוח מניע. עם זאת, מוטב שיהיה מקור של מידע ודחף לחתירה לשינוי, אך מבלי שיהפוך להיות מה שמגדיר את הזהות שלך.[104] כדי לתחזק את האקטיביזם שלנו לאורך זמן, חשוב שנקפיד להתמקד במה שמעניק משמעות לחיינו ולעשייה שלנו. חשוב שנפעל מתוך חמלה עזה ועמוקה כלפי עצמנו וכלפי הקהילות שלנו לאורך כל הדרך.[105]

שאלות להתבוננות: חמלה עצמית - מופנית פנימה

- **פסק זמן של חמלה עצמית.** תחִשבי על טעות רצינית שעשית לאחרונה. האם את מסוגלת להתייחס אל עצמך באותה מידה של סלחנות והתחשבות שהיית מגלה כלפי קולגה שעשתה טעות או שמתמודדת עם קושי דומה?
- **כעס כמקור מידע.** מה מעורר בך כעס בימים אלה? האם הכעס הזה מניע אותך או אוכל אותך מבפנים? איך זה היה נראה אם היית משתמשת בכעס שלך רק כמקור מידע וכוח מניע?
- **בדיקת שלוות הנפש.**[106] האם את מתמקדת בתוצאות שאת שואפת להשיג (שעליהן אין לך שליטה מלאה) או שאת מחויבת בראש ובראשונה לתהליך לקראת השגתן (שעליו יש לך הרבה יותר שליטה)? האם את חשה את ההבדל בין שתי התחושות הללו?

האנהיגה האוניברסלית טראומה

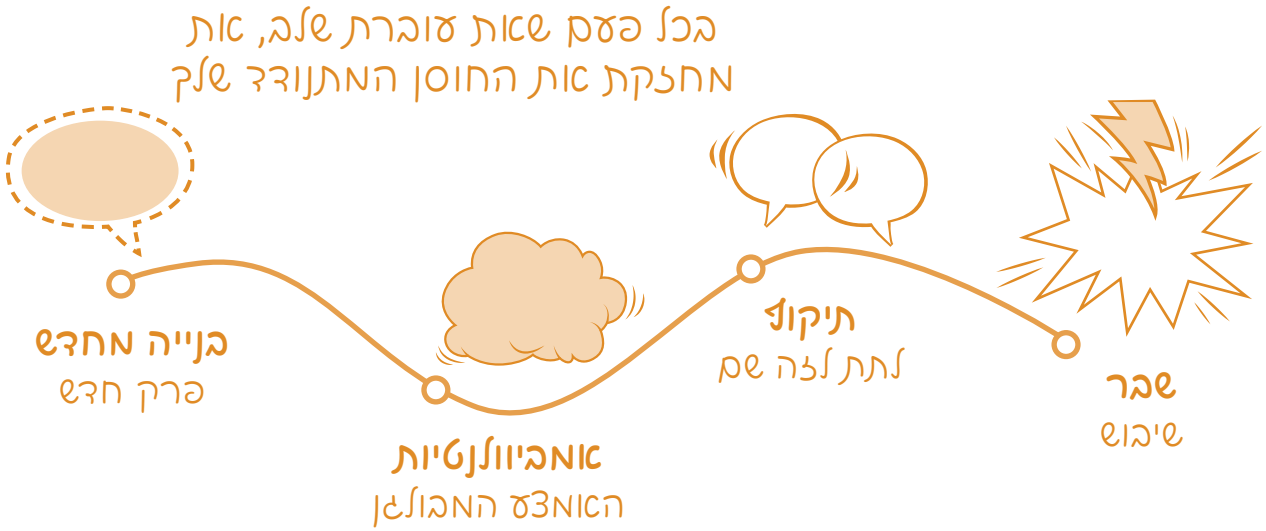
ובכל זאת, שום דבר לא באמת קל בימינו. במציאות הכאוטית שאנחנו חיות בה, איננו יכולות להבטיח פתרונות קסם. אבל אנחנו יכולות לנסות להפוך את המרחבים שאנחנו חיות בהם למיטיבים ובטוחים ככל האפשר. מרחבים שמזכירים לכל הבאה בשעריהם לגלות חמלה כלפי עצמה וכלפי הזולת.[107] לכן, מרכיב חיוני נוסף בארגז הכלים שלנו הוא להיות מנהיגות מודעות-טראומה.

ככלי מנהיגות מעשי, מודעות לטראומה עוזרת לנו להוביל את עצמנו ואת הצוותים שלנו דרך רעידות חיים, מתוך הבנה ששלב ההחלמה עשוי להימשך זמן רב אחרי השבר הראשוני.

הגישה המודעת-טראומה כוללת ארבעה שלבים, וסביר להניח שאת מכירה אחד או יותר מהם מניסיון אישי. וכמובן שסטוריטלינג שזור בגישה הזו באופן טבעי.

אורכסה שלבים - מהשבר לבנייה מחדש[108]

- **שבר.** השיבוש - משבר, אובדן, תקופה ממושכת של לחץ. הרגע שבו האופן בו תפקדת בעבר כבר אינו רלוונטי או זמין לך. לא מדובר בחולשה, אלא בתחילתו של שינוי הכרחי. וזה מתחבר ישירות לרעידות החיים שפגשת בפרק ארבע.
- **תיקוף.** לתת שם למה שקרה, ולקבל הכרה לכך מעצמך ומאחרות. המעבר מ"מה לא בסדר איתי?" ל"מה קרה לי, ומה זה תבע ממני?"[109] וזהו לא דבר של מה בכך; זהו הרגע שבו הסיפור חדל לעסוק בתחושת כישלון ומתחיל להתמקד בהישרדות.
- **אמביוולנטיות.** האמצע המבולגן של ההחלמה - וכן, זה אותו אמצע מבולגן מפרק 4. לשאוף לשינוי, אך גם להתאבל על מה שהיה. להמשיך קדימה בעודך מחוברת אל מה שהיה ואבד.[110] השלב הזה מעורר אי נוחות ואי נחת גדולה בדיוק מפני שהוא אמיתי.
- **בנייה מחדש.** את לא חוזרת להיות מי שהיית. מתוך ההתנסות שעברת מגיחה מישהי חדשה,[111] אמיצה יותר, כנה יותר ושלמה יותר. זו עלילת הלידה מחדש כפי שאת חיה אותה בתוכך. זה לא סוף הסיפור, אלא תחילתו של פרק חדש.



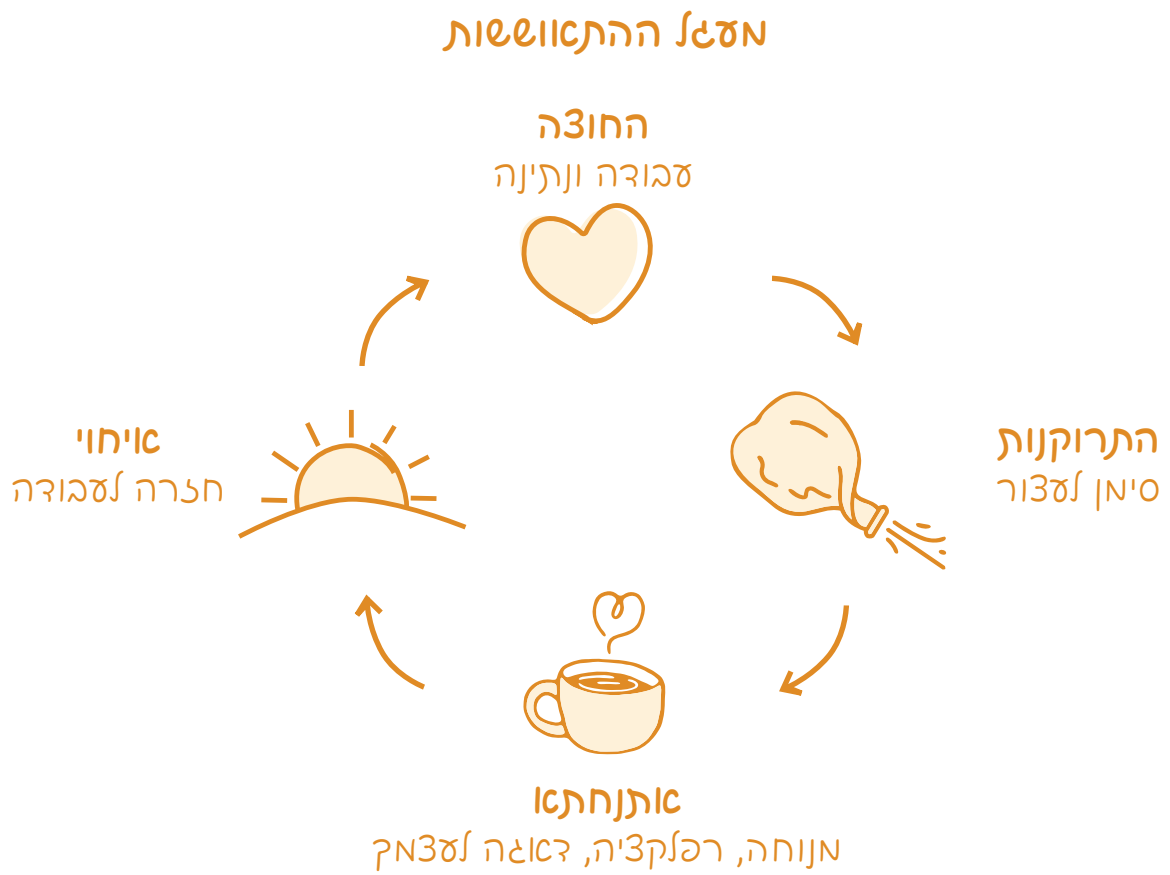
ייתכן שתזהי את עצמך באחד מהשלבים האלה. ואם כן, זכרי: יש אומץ בהכרה באיזה שלב את נמצאת. בכל פעם שאת עוברת דרך השלבים הללו ומגיחה מהצד השני, את מוסיפה משהו לחוסן המתנודד שטיפחת לאורך המסע שלך.

שאלות להתבוננות: **תודעה מודעת טראומה**

- **איזה שלב?** באיזה שלב - שבר, תיקוף, אמביוולנטיות, בנייה מחדש - את נמצאת עכשיו? ומה השלב הזה תובע ממך?
- **לתת שם למה שקרה.** האם יש חוויה קשה במסע המנהיגות שלך שעדיין לא נתת לה שם או תיקוף, לעצמך או בנוכחות אחרות? מה היה קורה לו היית עושה זאת?

מעגל התאוששות - התרגול שלך

בעודנו הופכות ברעיון של הטענת מצברי האנרגיה שלנו, הבה נחשוב כיצד ייראה 'מעגל התאוששות' שלנו ושל הסובבות אותנו.[112] אחרי הכול, תקווה היא לא רגש שמגיע לביקור ונשאר לתמיד. תקווה היא משהו שאת מטפחת ומתרגלת כל הזמן, במקביל לכל יתר הדברים שאת עושה. מעגל התאוששות הוא דרך פשוטה להסביר כיצד עובד התרגול הזה.



האנרגיה המופנית החוצה - הנתינה, העשייה, החזקת המרחב עבור מי שסביבך - היא לא הבעיה. היא עצם העניין. אבל המנהיגות שלך זקוקה לדלק. אתנחתא יזומה יכולה לעזור לך להתמלא מחדש. האתנחתא איננה נטישה של העשייה, אלא הפעולה שמאפשרת עשייה בת-קיימא.[113]

מה ממלא את מעגל התאוששות שלך? התשובות הן רבות. זה יכול להיות משהו פיזי: פעילות גופנית, טיול בטבע או שינה ומנוחה. ולפעמים, מקרבה וקשר, כמו שיחה עם חברה או קולגה קרובה. ולעתים, זה יכול לנבוע מיצירה, התבוננות או פשוט להיות בלי לעשות שום דבר. האיכות של שימת הלב, האכפתיות והנוכחות שלך בחדר גוברת ככל שאת מתמלאת מחדש. ודאי שמעגל ההתאוששות הוא חלק מהסיפור שלך.

ניהול שחיקה - הצמחון הנכון

ומה אם לא די במעגל התאוששות, במחזוריות של עשייה ומנוחה, התרוקנות והתמלאות? זה הזמן לכוון את המצפן הפנימי אל תוך תוכך ולקחת פסק זמן לרפלקציה. אחרי הכול, בחרת בעבודה הזו מסיבה כלשהי. הסיבה הזו עדיין שם, גם כאשר קשה לך לראותה מרוב תשישות.

שחיקה, לרוב, איננה נובעת מאכפתיות יתר. לרוב, היא נובעת מחוסר התאמה כרוני - עבודה במקום או בתפקיד הלא נכון, ללא תחושת סיפוק ומשמעות לאורך זמן רב מדי.[114]

ההבחנה הזו חשובה כי הפתרונות שונים.[115] אם הבעיה היא עומס יתר, התשובה היא מנוחה. אבל אם הבעיה היא חוסר-התאמה (כלומר, אם את משקיעה את האנרגיה שלך בעבודה שאינה מחוברת לתכלית שהביאה אותך לכאן מלכתחילה), מנוחה לבדה לא תפתור את הבעיה.[116]

ואז, השאלה שכדאי לשאול היא לא "איך אני מתאוששת?" אלא "אילו חלקים בעבודה הזו באמת נותנים לי אנרגיה, ואילו מרוקנים אותי או לא מתגמלים מספיק?"

כוחות-העל שזיהית בפרק הראשון של המדריך יהיו לך לעזר רב. עבודה שנשענת על כוחות-העל האמיתיים שלך נוטה להזין אותך יותר משהיא מרוקנת אותך.[117] לעומת זאת, עבודה שדורשת ממך לדכא או לזנוח את החוזקות האמיתיות שלך יכולה עם הזמן להתיש את כוחותייך. אז תחשבי ברצינות מה שומר על הניצוץ שלך, כדי שתוכלי לעטות שוב בשמחה את גלימת גיבורת-העל שלך ולצאת לדרך.

שאלות להתבוננות: מעגל התאוששות וניהול שחיקה

- **מה ממלא אותך?** מהם הדברים - פעולות או חוויות - שממלאים את מצבורי האנרגיה שלך? ועד כמה את מקפידה לכלול אותם בלו"ז השבועי שלך?
- **חוסר ההתאמה.** אילו חלקים בעבודה הנוכחית שלך נותנים לך אנרגיה, ואילו מרוקנים אותה או מתגמלים רק במידה מועטה? איזה שינוי - גם אם קטן - יעזור לך לחזור לאיזון?
- **מה מתחזק את התקווה שלך?** עזבי לרגע את התשובה הרשמית. ועכשיו באמת, מה גורם לך להישאר כאשר העבודה קשה ותובענית במיוחד, והחדשות הרעות מגיעות בצרורות?

אחיזה בתקווה - לשיתוף הסיפור שלך

אחיזה בתקווה לאורך זמן אין פירושה שאסור לנו להתעייף או להתייאש.[118] זה כן אומר שאנחנו יודעות לעצור, לתדלק את עצמנו מחדש, לתת שם למה שקורה. וזה אומר שאנחנו בונות מעגל התאוששות ומתייחסות לעצמנו באותה חמלה עזה שאנחנו מעניקות לכל אחת אחרת.

אלה לא דברים של מה בכך. והם מתחברים ישירות למה שבא בהמשך. כי המנהיגה שעשתה את העבודה הפנימית הזו, שיודעת לטפח את המצפן הפנימי שלה, שצלחה את השבר ויכולה להכיל ניגודים מבלי שהם יאכלו אותה מבפנים - למנהיגה הזו יש סיפור מדהים לספר.



לוכדי סיפורים: תרגולים יומיומיים

1. **איפוס של 60 שניות.** התחילי כל פגישה, או כל בוקר, בדקה של שקט. הניחי את הטלפון. קחי שלוש נשימות איטיות. תיראי איך את באמת מרגישה. זה לא מדיטציה, אלא התחברות חיונית לעצמך.
2. **בדיקת מעגל ההתאוששות:** בסוף השבוע הזה, הביטי אחורה ביומן שלך. כמה זמן הקדשת להתאוששות? לא רק למנוחה אלא לְמָה שמטעין אותך בכוחות חדשים? אם מסתבר שלא הקדשת לכך זמן בכלל, זהו מידע חשוב. מה תעשי אחרת בשבוע הקרוב?
3. **מכתב החמלה העצמית.** כתבי מכתב קצר לעצמך על חוויה קשה או טעות שעשית בעבודה, כזו שהלקית את עצמך כהוגן בגללה. כתבי אותו כפי שהיית כותבת לקולגה קרובה שעברה את אותו הדבר. שימי לב מה משתנה באופן שבו את רואה את מה שקרה.



פרק 6: **איזה סיפור אני רוצה לספר?**

מורשת, חניכה, והאנהינה כאספרת סיפורים עבור אחרות

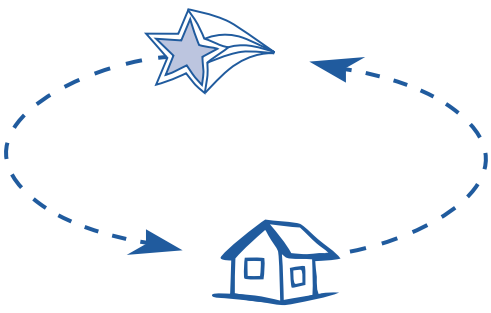
- **עד שלבסוף...** יש דבר מה שלא היה קודם לכן.
- **ומאז ועד היום...** השאלה השתנתה - מ"מה אני בונה" ל"מה אני מעבירה הלאה למי שתבוא אחריי?"
- **הפרק הזה...** שואל אם כבר התחלת לספר את הסיפור הזה.

התבוננות על קשת הנרטיב שלך

בפרק 1 נתת שם לשורשים שלך, לנקודות המפנה בסיפור שלך ולכוחות-העל שלך. בפרק 2 מצאת את כוכב הצפון שלך ואת הקול המספר שלך. בפרק 3 למדת להתייחס לתפניות עלילה כאל מידע ונתונים. בפרק 4 ניווטת דרך ה"ירידה" ובנית מנגנוני דאגה הדדית. בפרק 5 כיוונת את המצפן פנימה ולמדת לדאוג לעצמך כדי שתוכלי להמשיך. ובפרק האחרון הזה, אנחנו שואלות שאלה מסוג אחר. לא מה את בונה, אלא מה את מעבירה הלאה.

בסיפורי המסע והחיפוש הגדולים, השיבה חשובה לא פחות מהיציאה לדרך.[119] הגיבורה שיוצאת לבלי שוב זה רק חצי הסיפור. התכלית של המסע היא להביא הביתה משהו - חוכמה, יכולת, או נקודת מבט חדשה.

השיבה - לחצור הביתה עם משהו ששווה להעניק

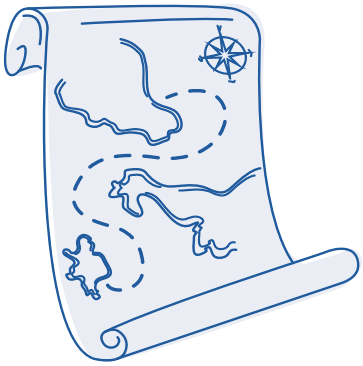




שאלות להתבוננות: **מה את מביאה עם שׁוּבֵּךְ**

- **סיפור השיבה. האם את מזהה את מסלול המסע שלך?** אם כן, מה את נושאת עמך שלא היה לך כשיצאת לדרך? למי את חושבת שכדאי להעניק את זה?
- **סיפור "שולחן המטבח".** מהו סיפור המקור הבלתי-רשמי של העבודה שלך - הגרסה שהיית מספרת לחברה, לא לתורם?[120] האם סיפרת אותו לאחרונה? האם יש חברות בצוות שלך שמעולם לא שמעו אותו?
- **רגע ה"אבוי".** החלק בסיפור שלך שאת הכי חוששת לספר, וכנראה שהוא החלק הכי מועיל למישהי שצועדת בעקבותייך.

הארכיון החי



הארכיון החי הוא הדרך שבה את הופכת את הידע שרכשת בעמל רב מנכס פרטי לנכס משותף. מנהיגה שבונה ארכיון חי, שיוצרת את התנאים שבהם אף אחת לא מתחילה מאפס, יוצרת דבר מה שממשיך לחיות גם לאחר שהתוכנית, קמפיין גיוס המשאבים או השנה התקציבית הסתיימו.

שאלות להתבוננות: **הארכיון החי**

- **רגע ההארה.** דבר אחד שקרה השבוע שאת פשוט חייבת לזכור.
- **יומן המורשת.**[121] אם היית עוזבת את התפקיד הנוכחי שלך מחר, מהו סיפור השינוי המשמעותי ביותר שהיית רוצה להשאיר כמתנת פרידה לצוות שלך?
- **העברת הידע.** איזה ידע קיים כרגע רק בראש שלך? מה יידרש כדי להנגיש אותו למי שיבואו אחרייך?

לספר את הסיפור שלך

מיומנות הסטוריטלינג החשובה ביותר אינה קשורה כלל לניסוח נרטיב מושלם, אלא ליכולת לספר את הסיפור האישי שלנו באופן שמזמין אחרות לקחת צעד קדימה ולספר את הסיפורים שלהן.

וזאת למה? כשאת מספרת בכנות על המסע שלך - כולל הטעויות בניווט והבחירות שהתבררו כשגויות, הרגעים בהם הספק כרסם בך או אלה שכמעט שברו אותך - את אולי מגלה פגיעות, אבל בעיקר נדיבות. זכרי שאחת מהסגולות של סטוריטלינג היא יצירת נקודות כניסה מרובות,[122] הרגעים שבהם אחרות מזהות את עצמן בסיפור שלך.

וכשאת חולקת משהו אותנטי מהמסע שלך, את מאפשרת לאחרות ללכת בעקבותייך. האפשרות הזו לספר סיפור היא אחד הדברים הנדיבים והעוצמתיים ביותר שמנהיגה יכולה להעניק.

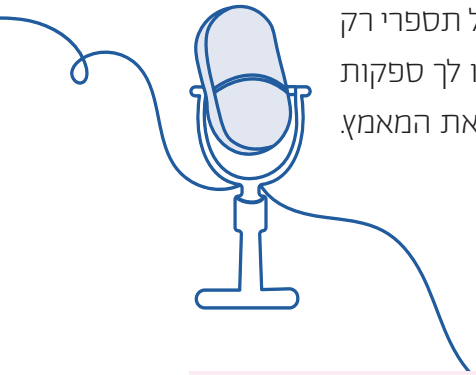
אז כשהסיפור שלך ניצב במרכז הבמה, חשוב לזכור כמה עקרונות:

עקרונות הסטוריטלינג[123]

- **ספרי את סיפור ה"אנחנו", לא רק את זה שלך.** מי שמאזינה לך תגלה עניין בסיפור שלך אם תמצא בו חיבור לחיים שלה, לסיפור שלה. עזרי לקהל שלך להבין מדוע מה שאת מספרת הוא כה חשוב.
- **הפכי את הרעיון הגדול לקטן.** קחי חזון שאפתני ותרגמי אותו לחוויות משותפות, כאלה שהקהל שלך יכול לזהות את עצמו בתוכן.
- **דברי עם הקהל, לא אליו.** נהלי שיחה עם הקהל שלך. א.נשים פחות אוהבים.ות שמטיפים.ות להם.ן מוסר או אומרים.ות להם.ן איך להרגיש.
- **חוט השני:** הסיפור שאת מספרת הוא יותר ממואר מאשר אוטוביוגרפיה. מהו החוט המרכזי שסביבו ארוג הסיפור שלך?
- **הראי איך השתנית וצמחת.** סיפור טוב הוא סיפור של טרנספורמציה. התחילי במקום אחד וסיימי במקום אחר.
- **תהיי אמיתית.** הסיפור שלך לא צריך להיות מושלם וחסר פגמים. בסטוריטלינג, החריגות והפגמים הם הראויים להוקרה והערכה.
- **קחי סיכונים.** סכנה יוצרת אצלנו קשב וסקרנות. ספרי אילו סיכונים לקחת ואילו אפשרויות נפתחו הודות לכך.

ראיון האוקטיביזם - שאלות שראויות לאזנה[124]

האם את זקוקה למשהו מובנה יותר או להנחיות מפורטות יותר? דרך יעילה במיוחד לחלץ ולהציף סיפור ולהעביר אותו הלאה היא הריאיון המובנה. השאלות האלה עובדות טוב גם כהנחיות לרפלקציה בכתב, הן כבסיס לשיחת הדרכה או קליטה, והן כבסיס לארכיון החי שאת בונה.

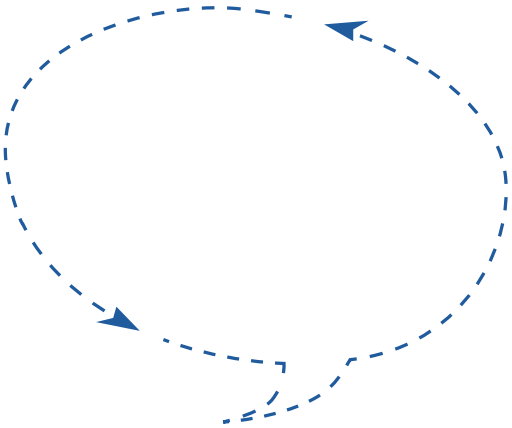


זה הזמן להשיב על כל שאלות הריאיון, מבלי לייפות את התשובות. אלה ששוקלות ללכת בעקבותייך כגיבורת-על צריכות את "החומר האמיתי", את האמת המזוקקת. אל תספרי רק את החלקים הטובים ואל תשמיטי את החלקים הקשים. הן צריכות לדעת שהיו לך ספקות ובכל זאת המשכת הלאה, שנכשלת בגדול, שהעבודה הייתה מפרכת אך שווה את המאמץ. סיפור כזה - על הטוב והרע שבו- הוא סיפור שראוי להעביר הלאה.

שאלות ששוות אזנה

- **ספרי לנו על עצמך.** לא על התפקיד שלך, אלא עלייך, האדם שאת.
- **ספרי לנו על האקטיביזם שלך.** מה משך אותך לחולל שינוי דווקא באופן הזה?
- **למה העבודה הזו חשובה?** לא התשובה הרשמית, האמיתית.
- **מה הביא אותך לכאן?** סיפור המקור האמיתי.
- **מה נותן לך כוח להמשיך לאורך זמן?** במיוחד בימים הקשים.
- **מהן ההצלחות שלך - והאתגרים שלך?** שניהם, בכנות.
- **איך תיראה הצלחה דרך העיניים שלך?** ההגדרה שלך להצלחה, במילים שלך.
- **מה אפשרי בעינייך?** לא מה סביר, אלא מה אפשרי.
- **איזו עצה יש לך לאחרות?** מה היית רוצה שמישהי הייתה אומרת לך?
- **מה עוזר לך להישאר מלאת תקווה?** השאלה האחרונה. החשובה מכולן.

הסיפור שאות עדיין כותבת



בכל פעם שאנחנו חולקות את הסיפורים שלנו, אנחנו עו־זרות לעוד ועוד גיבורות לקפוץ מעל בניינים בזינוק אחד. אנחנו בונות עוד ועוד פיגומים. והתוצאה היא מעיין נובע של נרטיבים, סיפורים ומודעות.

וככל שאנחנו ממשיכות להתפתח, העלילה של ההרפת־קה האפית שלנו ממשיכה להיכתב. ציר הסיפור מסתיים ב"ומאז ועד היום..." - הנורמלי החדש, מה שאנחנו נושאות עמנו הלאה. את בעיצומו של הסיפור שלך. אנחנו מקוות שהמדריך הזה נתן לך עוד דרכים לראות איפה את נמ־צאת, מה כבר בנית, ומה טומן בחובו הפרק הבא.

שאלות להתבוננות: **להסביר הצלחה**

- **המנהיגה הצעירה יותר.** מי נמצאת בשלב מוקדם יותר של המסע, ומה את רואה בה שהיא אולי עדיין לא רואה בעצמה? האם אמרת לה מה את רואה?
- **קליטה נרטיבית** (Onboarding) אם חברת צוות חדשה הייתה מצטרפת מחר, איך היא הייתה לומדת את הסיפור האמיתי של היוזמה או הארגון שלך תוך 48 השעות הראשונות?
- **מה עוזר לך להישאר מלאת תקווה?** עזבי לרגע את התשובה הרשמית. ועכשיו באמת, מה גורם לך להישאר כאשר העבודה קשה ותובענית במיוחד, והחדשות הרעות מגיעות בצרורות?
- **ומאז ועד היום...** כשאת מסתכלת על סיפור המנהיגות שלך עד כה: מהו משפט ה"ומאז ועד היום" שלך? זה שצופן בתוכו את כל מה שלמדת וממשיך איתך לפרק הבא.



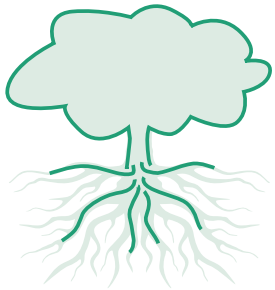


לוכדי סיפורים: תרגולים יומיומיים

1. **"שיעורי בית לחיים".**[125] בסוף כל יום השבוע, כתבי דבר אחד שקרה שהיית רוצה לספר לחברה על כוס קפה. לא העדכון הרשמי, אלא הרגע הממשי. עם הזמן, הרשומות הקטנות האלה הופכות לכרוניקה של הגבורה והמנהיגות היומיומיות שלך.
2. **טקס רגע ההארה.** פעם בשבוע, תעדי רגע אחד של שינוי משמעותי שהיית עדה לו - ביומן, בהודעה קולית, במייל לעצמך. השנייה שבה משהו זז. מי היו שם? איך זה נראה? עשי את זה לפני שהשבוע מסתיים והרגע חולף ואובד.
3. **שיחת "שולחן המטבח".** הזמיני קולגה ותיקה או חברה-מייסדת לחלוק את סיפור המקור הבלתי-רשמי עם חברת צוות חדשה יותר.[126] לא הגרסה המלוטשת, אלא זו האמיתית. הישארי בחדר, הקשיבי גם את ושימי לב לפרטים שפרחו מזיכרונך ובמיוחד למה שעודו תקף וחשוב. זו הדרך לקלוט אשת צוות חדשה באמצעות הנרטיב הארגוני, וזה אחד הדברים העוצמתיים ביותר שארגון יכול לעשות.[127]
4. **ראיון האקטיביזם - עם עצמך.** הקדישי שלושים דקות להשיב על השאלות מהפרק הזה כאילו את מתראיינת לסרט תיעודי על העבודה שלך. כתבי בכנות, בלי לערוך עבור קהל. המסמך הזה שייך קודם כול לך. ואז תחשבי עם מי תרצי לשתף אותו.

נספח:

דפי עבודה לפי פרקים

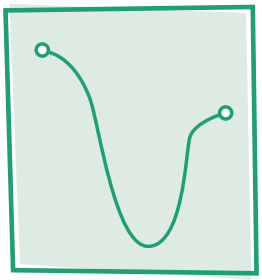


דף עבודה 1.1 - **מה הדמות של הסיפור שלך?**

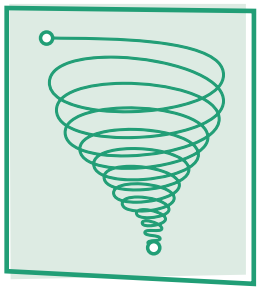
הסיפור שלך, המנהיגות שלך · פרק 1

איזו צורה מטיבה לתאר את הסיפור שלך עד כה?

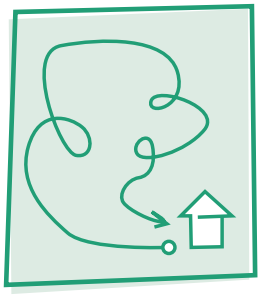
סמני אחת מהן - או ציירי צורה משלך:



צלילה עמוקה



ספירלה



מסע ושיבה

משהו אחר לגמרי

שרטטי את הגרף של סיפור המנהיגות שלך כאן למטה.

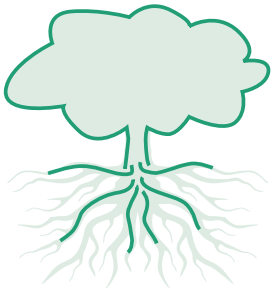
ציירי את קשת המנהיגות שלך כאן

במשפט אחד - מה מגלה לך הסיפור על המקום שבו את נמצאת עכשיו?

באיזה כוח על את מרבה להשתמש בימים אלה? הקיפי אחד:

חמלה עזה אינטליגנציה בין-אישית הכלת ניגודים

האומץ להתחיל מחדש חוסן מתנודד להשמיע קול



דף עבודה 1ב - שאלות להתבוננות

הסיפור שלך, המנהיגות שלך · פרק 1

השורשים שלך

1 **ההתעוררות.** מה היה הרגע הספציפי שבו ידעת שאת חייבת לעשות את העבודה הזו?

2 **המורשת שלך.** איזה ערך שהוטמע בך את מביאה אל המנהיגות שלך?

3 **המניע.** האם את בחרת במודע בתפקיד הזה או שהוא בחר בך - וכיצד זה משפיע על המחויבות שלך כיום?

נקודות המפנה שלך

4 **"צרות טובות"** מה הדבר הכי אמיץ שעשית למען מטרה שאת מאמינה בה?

5 **הקיר.** מתי כמעט ויתרת ופרשת - ומה החזיר אותך בחזרה?



האחווה וכוחות-העל שלך

6 השותפות.ים לדרך. אל מי את מתקשרת כשאת מוצפת או כורעת תחת נטל העבודה?

7 כוח-העל שאת פחות נסמכת עליו. איזה כוח-על יש לך אך את ממעטת להשתמש בו?

הסיפור שלך

8 הקשת. צלילה לעומק, ספירלה, מסע ושיבה - מה מתאר את המסע שלך עד כה?

9 העלילה. איזו משמונה עלילות היסוד הכי מתאימה לסיפור שלך כעת?

10 הנרטיב הישן. האם יש סיפור עלייך כמנהיגה שכבר לא מתאים?

דף העבודה הזה מלווה את פרק 1. אפשר להשתמש בו לבד, עם קולגה, או להביא אותו למפגש קבוצתי.



דף עבודה 2 - **חנון וקול**

הסיפור שלך, האנחיות שלך · פרק 2

החזון שלך

1 **שאלת הנס.** לו היה מתחולל נס הלילה, מה היה השינוי הראשון שהיית מבחינה בו עם עלות הבוקר?

2 **כוכב הצפון.** במשפט אחד - הגרסה הכי תוססת ואישית - מהו השינוי שאת מבקשת לחולל?

3 **המסע.** מהו היעד - ומי הצטרפו אלייך?

שלושה סיפורים

4 **סיפור האני.** איזו חוויה אישית מניעה אותך לעשות את העבודה שלך?



5 **סיפור האנחנו.** מה משותף לא.נשים שאת עובדת איתם.ן?



6 סיפור העכשיו. מה הדחיפות כעת - ומה יתאפשר אם תפעלו יחד?



הקרבה שלך

7 הקרבה הגדולה ביותר לקהילה. מה למדת הודות לקרבה הזו שלא יכולת ללמוד בשום דרך אחרת?

8 כוחות-על נסתרים. אלו כוחות על אצל אחרות עדיין נסתרים מעינייך?

דף העבודה הזה מלווה את פרק 2. אפשר להשתמש בו לבד, עם קולגה, או להביא אותו למפגש קבוצתי.



דף עבודה 3 - איך אני מאשיכה ללמוד?

הסיפור שלך, המנהיגות שלך · פרק 3

סיפורים כמערכת הניווט הפנימית שלך

1 **השינוי המשמעותי ביותר.** מהו השינוי המשמעותי ביותר שהיית עדה לו החודש? למה דווקא הסי־פור הזה? ומי עוד צריך.ה לשמוע אותו?

2 **תפנית בעלילה.** סיפור מהשטח שלא עלה בקנה אחד עם התוכנית המקורית אך התברר כבעל ערך רב מהצפוי. מה למדת ממנו?

3 **סיפור ה"אז מה".** ההשפעה של הפרויקט האחרון - מסופרת במילותיה של מישהי אחרת. מהו הסיפור האמיתי של השינוי שהוא חולל?

המסתורין והמסע

4 **שאלת התעלומה.** השאלה שאת עדיין שואלת כשאחרות כבר המשיכו הלאה. איזה סוף של איזה סיפור את עדיין מחכה לשמוע?

5 המסע. רגע שבו חצית לשטח לא מוכר וחזרת שונה משהיית. איזה סיפור הבאת איתך משם?

נקודות עיוורון ותרבות למידה

6 שאלת הצל. סיפור ששמעת לאחרונה ועדיין לא שיתפת כי הוא עורר אי נוחות או לא מתאים. מה היה קורה אם כן היית מספרת אותו?

7 בדיקת הלמידה בלולאה כפולה. האם את עורכת סצנות, או כותבת מחדש את העלילה? איפה טמון הפער בין הסיפור שאת מספרת לבין מה שקורה באמת?

דף העבודה הזה מלווה את פרק 3. אפשר להשתמש בו לבד, עם קולגה, או להביא אותו למפגש קבוצתי.



דף עבודה 4 - **להתחיל בצמנים קשים**

הסיפור שלך, האתגרים שלך · פרק 4

נרטיב חוסן מתנודד

שרטטי את ציר הצמן של האתגרים שלך

סמני את נקודת השיא אצל הקו, ואת נקודת השפל מתחתיו.
תני שם לכל נקודת אפנה

התחלה ——— סכשיו

1 **בדיקת הקשת.** איפה את נמצאת כרגע בקשת - ומה קורה כשאת נותנת לזה שם?

2 **בדיקת חוסן מתנודד.** נקודת שפל במסע שלך, ומה למדת שם שלא יכולת ללמוד בשום מקום אחר.

3 **לקחת בעלות על הסוף.** לספר פרק קשה בסיפור, שבסופו את מגיחה כמי ששרדה וצמחה.

רעידות חיים

4 רעידת החיים. השיבוש המשמעותי ביותר - מה הוא תבע ממך, ומה הוא העניק לך.

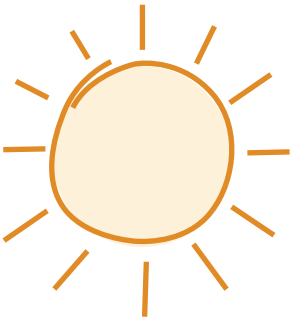
5 האומץ להתחיל מחדש. פעם שבה התחלת מחדש עם פחות ממה שהיה לך. מה בנית?

מנגנוני דאגה

6 רשת הביטחון שלך. מי הם.ן הא.נשים ומהן הפעולות היומיומיות שהם חלק ממערכת התמיכה שלך?

7 טקס המעבר. איך את מציינת את סיומו של פרק קשה לפני שאת ממשיכה הלאה?

דף העבודה הזה מלווה את פרק 4. אפשר להשתמש בו לבד, עם קולגה, או להביא אותו למפגש קבוצתי.



דף עבודה 5 - איך אני נאוחנת בתקווה?

הסיפור שלך, האנרגיות שלך · פרק 5

נוכחות והמצפן הפנימי

1 **המרחב שבין לבין.** מקרה שארע לאחרונה שבו מיהרת להגיב במקום להתייחס למצב מתוך שיקול דעת. איך היית מתמודדת עם אותו מקרה לו לקחת עוד נשימה אחת לפני שהגבת?

2 **זהות העדה.** כשאת מתבוננת על הקושי שאת מתמודדת עמו כעת כעדה ניטרלית, מה את רואה שאי אפשר לראות במבט מבפנים?

חמלה עזה - מופנית פנימה

3 **פסק זמן של חמלה עצמית.** טעות משמעותית, ומה היית אומרת לקולגה שעשתה את אותה הטעות.

4 **בדיקת שלוות הנפש.** האם את ממוקדת בתוצאה (שאין לך עליה שליטה מלאה) או מחויבת לתהליך (שעליו יש לך יותר שליטה)?

מעגל ההתאוששות

5 **מה ממלא אותך?** שתיים או שלוש פרקטיקות או פעולות שעוזרות לך להטעין את מצברי האנרגיה שלך.

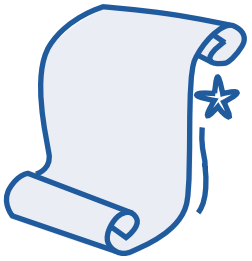
6 **חוסר ההתאמה.** אלו חלקים בעבודה שלך מטעינים אותך באנרגיה, ואלו מרוקנים אותך או אינם מתגמלים מספיק?

להיאחז בתקווה

7 **איזה שלב?** באיזה מארבעת השלבים - שבר, תיקוף, אמביוולנטיות, בנייה מחדש - את נמצאת כרגע?

8 **מה עוזר לך להיאחז בתקווה?** כשהעבודה קשה מנשוא והצרות באות בצרורות, מה בכל זאת גורם לך להישאר?

דף העבודה הזה מלווה את פרק 5. אפשר להשתמש בו לבד, עם קולגה, או להביא אותו למפגש קבוצתי.



דף עבודה 6 - **איזה סיפור אני רוצה לספר?**

הסיפור שלך, האתגרים שלך · פרק 6

השיבה - מה את מביאה עם שובך מהמסע

1 **סיפור השיבה.** מה את נושאת בשובך מהמסע הזה שלא היה לך כשיצאת לדרך? למי את צריכה להעניק את זה?

2 **סיפור שולחן המטבח.** סיפור המקור הבלתי-רשמי של העבודה שלך - הגרסה שהיית מספרת לחברה. מתי סיפרת אותו לאחרונה?

3 **רגע ה"אבוי".** החלק בסיפור שלך שאת הכי חוששת לספר, אך כנראה הכי יועיל לאחרות לשמוע.

הארכיון החי

4 **רגע ההארה.** דבר אחד שקרה השבוע שאת ממש לא יכולה להרשות לעצמך לשכוח.



5 **יומן המורשת.** מהו סיפור השינוי המשמעותי ביותר שהיית משאירה כמתנת פרידה, לו היית עוזבת מחר?

6 **העברת הידע.** איזה ידע קיים כעת אך ורק בראש שלך ואיך אפשר להעביר אותו הלאה?

להעביר הלאה

7 **המנהיגה הצעירה יותר.** מישהי שנמצאת בשלב מוקדם יותר במסע, ומה את רואה בה שהיא עדיין לא רואה בעצמה?

8 **מה עוזר לך להישאר מלאת תקווה?** התשובה האמיתית. זו שהכי חשוב להעביר הלאה.

9 **ומאז ועד היום...** המשפט שמזקק את כל מה שלמדת.

דף העבודה הזה מלווה את פרק 6. אפשר להשתמש בו לבד, עם קולגה, או להביא אותו למפגש קבוצתי.

הערות סיום

1 Strichman, N. (2020) Chief Inspiration Officers at Work, Times of Israel https://blogs.timesofisrael.com/chief-inspiration-officers-at-work/

2 על "שיבוש חיובי" ונרטיב בשינוי חברתי, ראו Strichman, N. (2023) Welcoming mini-revolutions, one by one. Times of Israel https://blogs.timesofisrael.com/welcoming-mini-revolutions-one-by-one/ וכן Denning, S. (2005). The Leader's Guide to Storytelling. Jossey-Bass

3 לסקירה על ארגוני נשים בישראל ראו Past Achievements and Future Directions of Women's and Feminist Organizations in Israel. Strichman, N. (2018). https://www.ncjw.org/act/action/past-achievements-future-directions-womens-feminist-organizations-israel/

4 Campbell, J. (1949). The hero with a thousand faces. Pantheon

5 Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Sage Publications.

6 הגרסה ה"פיקסארית" של ציר הסיפור הפכה לפופולרית הודות לאמה קואטס, אמנית סיפור לשעבר בפיקסאר, בשנת 2012, אף שמקורה המבני מיוחס למדריך האימפרוביזציה קן אדמס (1991). Adams, K. (2013, June 5). Back to the Story Spine. Aerogramme Writers' studio. ראו גם Campbell, J. (1949)

7 "האירוע המכונן" הוא המונח המקובל ספרותי המקובל לאירוע שמערער את שיווי המשקל של "העולם הרגיל". מיוחס ל Campbell, J. (1949). The hero with a thousand faces. Pantheon

8 "השיבוש" הוא מונח רווח בתיאוריה נרטיבית לתיאור שבירת שיווי המשקל. ראו Todorov, T. (1977). The poetics of prose. Cornell University Press

9 Denning, S. (2005). The leader's guide to storytelling. Jossey-Bass. וכן Auvinen, T., et al. (2013). Leadership storytelling as a strategic tool of management. Leadership & Organization Development Journal, 34(6), 496-514

10 הטכניקה הקלאסית של פתיחת סיפור באמצע העלילה - in medias res. ראו Horace (19 BCE). Ars Poetica

11 Vonnegut, K. (1995). 'The shape of stories.' Published in A Man Without a Country (2005). Seven Stories Press

12 לקריאה בהרחבה על רעיון הזהות הנרטיבית ראו Booth, W. C. (1983). The rhetoric of fiction (2nd ed.). University of Chicago Press

13 Vonnegut, K. (1995)

14 Booker, C. (2004). The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories. Continuum העלילה השמינית (תעלומה) מופיעה בהרחבות למסגור של כריסטופר בוקר.

15 Booker, C. (2004)

16 ראו Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership. Harvard Business Press ראו גם Gittell, J.H. (2016). Transforming Relationships for High Performance. Stanford University Press

17 לקריאה בהרחבה על הפער בין כישורי מנהיגות הזוכים להערכה לבין כישורים שמוערכים פחות, ראו Brown, B. (2012). Daring Greatly. Gotham Books וכן Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383

18 לקריאה בהרחבה על חמלה עזה ראו Salzberg, S. (2020). Real Change. Flatiron Books. ולפרטים נוספים על חמלה עזה כדאגה פעילה ותחומה ראו Neff, K. & Germer, C. (2024). Mindful Self-Compassion for Burnout. Guilford Publications

19 לעוד על אינטליגנציה בין-אישית ראו Gittell, J.H. (2016). Transforming Relationships for High Performance. Stanford University Press. ניהול וריכוז ממוקד יחסים - מטרות משותפות, ידע משותף וכבוד הדדי - הוא המנבא החזק ביותר לביצועי צוות בסביבות מורכבות.

20 ראו Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership לקריאה בהרחבה על יכולת המנהיגות להכיל מתח בין ערכים מתחרים.

21 Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. W.H. Freeman לקריאה בהרחבה על כך שהתמדה לאחר כישלון היא אחד המנבאים החזקים ביותר ליכולות ביצוע לאורך זמן.

22 Duke, M.P. & Fivush, R. (2013). The oscillating narrative and intergenerational resilience. מנהיגות שיודעות לתת שם הן לרגעי השיא והן לרגעי השפל - ולהפיק משמעות מהדפוס של עליות ומורדות - מפגינות חוסן פסיכולוגי גבוה משמעותית מאלה שמספרות רק סיפורים של עלייה מתמדת.

23 ראו Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383. המנבא החזק ביותר ללמידה ארגונית הוא האם חברות הצוות מרגישות בטוחות להעלות אמיתות קשות. ראו גם Brown, B. (2012). Daring Greatly. Gotham Books

24 Duke, M.P., Lazarus, A., & Fivush, R. (2008). Knowledge of family history as a clinically useful index of psychological well-being and prognosis. Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training, 45(2), 268-272. על פי המחקר, א.נשים שמכירים.ות את ה"היסטוריה הבין-דורית" שלהם.ן (ובהקשר שלנו, ה"היסטוריה הבין-מחלקתית") ניחנים.ות בתחושת שליטה חזקה יותר וברמות גבוהות יותר של הערכה עצמית.

25 ראו עוד בנושא אצל Duke, M.P. & Fivush, R. (2013)

26 Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. ראו את רעיון "המודלים המנטליים" או ההנחות של סנג'י (2006), המתייחס לאופן שבו הבנת המקורות או השורשים שלנו עוזרת לנו לזהות את המסננים הפנימיים שלנו. וכן ראו את סטוריקורפס לרשימת שאלות: https://storycorps.org/

27 Ezzy, D. (1998). Theorizing narrative identity: Symbolic interactionism and hermeneutics. Sociological Inquiry, ראו 68(2), 239-252. doi.org. עזי (1998) טוען שזהות נרטיבית - "חיבור" סיפור החיים שלנו - חיונית לתחושת הסוכנות הפסיכולוגית.

28 דיוק ואחרים (2008) מצאו שהיכרות עצמית - מה שאנו יודעות על עצמנו - היא המנבא החזק ביותר לחוסן רגשי.

29 Brown, M.E., & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616 :הביטוי "צרות טובות" מזוהה עם מנהיג זכויות האזרח ג'ון לואיס. על זהות מנהיגותית וסוכנות מוסרית:

30 Strichman, N. (2022) Excavating stories, building empathy. Times of Israel. https://blogs.timesofisrael.com/excavating-stories-building-empathy/ לקריאה בהרחבה על ירידה לעומק הסיפורים שלנו, ראו

31 מבוסס על Brown (2006), שבוחן כיצד מנהיגות משתמשות בזהות כדי לנווט דילמות אתיות. מונח שנטבע על ידי זכויות האזרח ג'ון לואיס המתייחס לשיבוש הכרחי. זיהוי המצבים הללו מחזק את תחושת הסוכנות המוסרית של מנהיגה.

32 Duchek (2020) מציינת שהיכולת שלנו להתמודד ולהסתגל קשורה ליכולת לחשוב מחדש על משברי עבר כשלב מרכזי בבניית חוסן.

33 Schumann, K., Zaki, J., & Dweck, C.S. (2014). Addressing the empathy deficit. Journal of Personality and Social Psychology, 107(3), 475-493 על סטוריטלינג ונקודות כניסה לחיבור:

34 Strichman, N. (2022) Excavating stories, building empathy לקריאה בהרחבה על שיתוף סיפורים, ראו
לדוגמה חשובה לאופן שבו שיתוף סיפורי חיים יוצר נקודות מפגש בין קהילות, ראו: האני, ג' ורובין, ד' (עורכים). (2025). נשים כותבות תקווה. הוצאה עצמית. הספר מתעד את סיפורי חייהן של 21 נשים יהודיות וערביות הפועלות למען שלום וחברה משותפת, ונוצר לזכרה של ויויאן סילבר.

35 Duchek (2020) מציינת שהיכולת שלנו להתמודד ולהסתגל קשורה ליכולת לחשוב מחדש על משברי עבר, כשלב מרכזי בבניית חוסן.

36 Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Belknap Press ראו

37 Heifetz, R. A. (1994) ראו

38 Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. Academy of Management Review, 32(2), 393-417 על הכוח המניע שבראיית פני השליחות:

39 Baldwin, C. (2005). Storycatcher: Making sense of our lives through the power and practice of story. New World Library. המונח הזה הפך לשגור הודות להגות של בולדווין מתארת כיצד איסוף סיפורים יומיומי הוא מעשה של הפיכת הקשבה פסיבית לעדות פעילה, שבו אנו "לוכדות" את הנרטיבים של הסובבים אותנו כדי לארוג מארג חברתי חזק ואמפתי יותר.

40 מבוסס על עבודתם של Duke et al. (2008), היכרות עם "סיפור מקור" משותף יוצרת תחושת שייכות שמגבירה חוסן קולקטיבי בעתות עומס ולחץ ארגוני.

41 Dicks, M. (2018). Storyworthy: Engage, teach, persuade, and change your life through the power of storytelling ראו דיקס מציג את רעיון "שיעורי הבית לחיים" כדרך ללכוד סיפורים מחיי היומיום.

42 Ganz (2011). Public Narrative: Architecture, Spirit, and Practice. לקריאה בהרחבה על המסגרת של סיפור ה"אני", ה"אנחנו" וה"עכשיו". ראו

43 Ganz (2011) מציע את מסגרת סיפור ה"אני", ה"אנחנו" וה"עכשיו" כגשר תקשורתי בין ערכים פנימיים לפעולה חיצונית.

44 de Shazer, S. (1988). Clues: Investigating solutions in brief therapy. W. W. Norton & Company. "שאלת הנס", הנגזרת מהטיפול הקצר ממוקד-הפתרונות של דה שייזר (1988), משמשת כאן כדי לעקוף חשיבה "ממוקדת-בעיה".

45 Csikszentmihalyi (1990), שהגה את תיאוריית ה"זרימה", דן ברעיון של זיהוי רגעי מעורבות גבוהה כדי לשמר סיפוק תעסוקתי לטווח ארוך. Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. Harper & Row

46 de Shazer, S. (1988) ראו

47 Stevenson, B. (2014). Just Mercy. Spiegel & Grau. והרצאת ה-TED של בריאן סטיבנסון "We need to talk about an injustice" (2012): ted.com/talks/bryan_stevenson_we_need_to_talk_about_an_injustice ראו

48 ראו את הרצאת ה-TED של צ'ימנדה נגוזי אדיצ'י: "The danger of a single story" (2009) https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story

49 ראו הרצאת טד של ארנסטו סירולי (2012):"רוצה לעזור למישהו? שתוק והקשב". https://katzr.net/7701be

50 Coyle, D. (2018). The culture code: The secrets of highly successful groups. Bantam Books לעוד על פגיעות, ועל כך ששיתוף במאבק הוא תנאי הכרחי לבניית אמון קבוצתי.

51 Strichman (2021) Documenting the heroic adventures of womanhood. Times of Israel. https://blogs.timesofisrael.com/documenting-the-heroic-adventures-of-womanhood/

52 Strichman (2021) Documenting the heroic adventures of womanhood

53 Past Achievements and Future Directions of Women's and Feminist Organizations in Israel. Strichman, N. (2018) לעוד בנושא, ראו

54 Strichman (2019) Expanding our toolbox. https://blogs.timesofisrael.com/expanding-our-toolbox/ וכן ראו למשל Strichman (2019) Budgets: Untapped Power Is Hidden between the Lines. https://blogs.timesofisrael.com/budgets-untapped-power-is-hidden-between-the-lines/ In Times of Israel

55 ראו Ackoff, R. L. (1989). "From Data to Wisdom." Journal of Applied Systems Analysis. פירמידת ה-DIKW היא מסגרת שמסבירה כיצד אנו הופכים נתונים גולמיים למידע בעל משמעות, לידע משולב ולחוכמה אסטרטגית. וכן Patton, M. Q. (2014). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.). Sage Publications

56 הוצג בפורום רעיה בהנחייתה של פרופ' נאוה לויט-בינון. ראו Levit-Binnun, N., Arbel, K., & Dorjee, D. (2021). The mindfulness map: A practical classification framework of mindfulness practices, associated intentions, and experiential understandings. Frontiers in Psychology, 12, Article 727857, ולעוד על הרעיון הזה ראו McDowell, K. (2021). Storytelling wisdom: Story, information, and DIKW. Journal of the Association for Information Science and Technology, 72(10), 1223-1233

57 Murphy, K. (2020). You're not listening: What you're missing and why it matters. Celadon Books

58 לעוד על הערכה ועל שאילת שאלות אסטרטגיות, ראו Patton, M. Q. (2017). Facilitating evaluation: Principles in practice. Sage Publications

59 Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. Harvard Business Review, 69(3), 99-109. Argyris, C. & Schön, D. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley

60 Davies, R. & Dart, J. (2005). The 'Most Significant Change' Technique: A Guide to its Use

61 Davies, R. & Dart, J. (2005)

62 לרעיון המקורי של "זהויות צל" ראו Jung (1958/2026) בעתות לחץ, ה"צל" (תכונות מודחקות) עולה לרוב כדי להגן על האגו. יש להעלות אותו לאור כדי לשלב אותו וכדי להמשיך וללמוד.

63 ראו Senge, P. M. (2006)

64 לעוד על שאלות אמיצות בהערכה ראו Patton, M. Q. (2011). Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use

65 Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley

66 Strichman, N., Marshood, F., & Eytan, D. (2018). Exploring the adaptive capacities of shared Jewish-Arab organizations in Israel. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 29(5), 1055-1067

67 תודה מיוחדת למנחות מפגשי פורום רעיה, ד"ר דניאל שני וד"ר יעל בר-לב, מייסדות שותפות של BeDo - Generating Change, Differently. https://bedo.org.il/

68 על מרכיב ה"הפתעה", ראו Patton (2010): Developmental Evaluation as a tool for real-time innovation in complex systems

69 לעוד על הנחיית למידה, ראו Patton (2010)

70 לעוד על עיצוב אסטרטגיה בעקבות שאלת ה"אז מה?", ראו Patton (2010)

71 ראו Campbell, J. (1949)

72 לעוד על כך שסטוריטלינג הוא השכבה הפונקציונלית שמאפשרת עיבוד מידע לחוכמה אסטרטגית וחסינה, ראו McDowell, K. (2021)

73 Freytag, G. (1863). Die Technik des Dramas. פירמידת הדרמה בת חמשת המערכות: אקספוזיציה, פעולה עולה, נקודת שיא, פעולה יורדת, והתרה.

74 Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009)

75 Duke, M.P. & Fivush, R. (2013) קשור לחוסן גבוה משמעותית מאשר סיפורים של עלייה בלבד. פיילר (2020) מראה שצוותים שמספרים "נרטיבים מתנדנדים" (סיפורים של הצלחה וגם של כישלון) חסונים יותר מאלה שמספרים רק "סיפורי הצלחה". Feiler, B. (2020). Life is in the Transitions: Mastering Change at Any Age. Penguin Press

76 Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. W.H. Freeman. וראו גם Duchek (2020) שמציינת שהיכולת שלנו להתמודד ולהסתגל קשורה ליכולת לחשוב מחדש על משברי עבר כשלב מרכזי בבניית חוסן. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, 13(1), 215-246. doi.org

77 Zak, P. J. (2015). Why inspiring stories make us react: The neuroscience of narrative. Cerebrum: The Dana Forum on Brain Science, 2015, 2. זאק (2015) מדגיש שסיפורי השראה על השפעה מפעילים מוטיבציה מוסרית וחיבור.

78 Feiler, B. (2020). Life is in the Transitions פיילר (2020) מגדיר את אלה כשיבושים מסיביים המחייבים "יצירת משמעות" כדי לנווט את המעברים.

79 Feiler, B. (2020)

80 Belsky, S. (2018). The messy middle: Finding your way through the hardest and most crucial part of any bold project or new venture. Portfolio/Penguin Bridges, W., & Bridges, S. (2017). Managing transitions: Making the most of change וכן (4th ed.). Da Capo Lifelong Books

81 לעוד על צמיחה שלאחר טראומה ראו Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. Psychological Inquiry, 15(1), 1-18. טדסקי וקלהון (2004) כתבו כיצד יחידים וקבוצות יכולים לחוות שינוי פסיכולוגי חיובי כתוצאה מהתמודדות עם נסיבות חיים מאתגרות במיוחד.

82 נוגע לרעיון "תהליך ההתפשטות" - ראו Feiler (2020) שמזהה "השלת" זהויות ישנות כתנאי הכרחי למעברי חיים מוצלחים.

83 Gittell, J.H. (2016). Transforming Relationships for High Performance. Stanford University Press. גיטל (2003) מדגישה ש"דאגה הדדית" ותקשורת תכופה הם המניעים של צוותים בעלי ביצועים גבוהים.

84 Coyle, D. (2018). The culture code: The secrets of highly successful groups. Bantam Books

85 לרעיונות נוספים כמו מעגלי סיפור, ראו Belkin, G. (2023). Democracy therapy: Lessons from ThriveNYC. Daedalus, 152(4), 111-129. doi.org וכן Gittell, J. H. (2016) לעוד על האופן שבו ארגונים יכולים לקדם "תיאום יחסי" - תהליך של תקשורת והתייחסות לאינטגרציה של משימות - המשמש מקור מרכזי לחוסן ארגוני בעתות משבר.

86 ראו מודל עדן ראו גם hooks, b. (2000). Feminism Is for Everybody: Passionate Politics. South End Press, היוצרת הקשר של אימות מערכתי במאבק קהילתי, וכן Linehan, M. M. (2014). DBT skills training manual. Guilford Publications

87 מבוסס על עבודתם של Duke et al. (2008), ידיעת "סיפור מקור" משותף יוצרת תחושת שייכות שמגבירה חוסן קולקטיבי בעתות לחץ ארגוני.

88 לעוד בנושא, ראו Bridges (2004), על הצורך ב"טקסי סיום" כדי לעבור בהצלחה את "האזור הניטרלי" של השינוי. ראו גם Gittell, J. H., et al. (2013), שכותבים על תפקידם של טקסים משותפים, כמו "התכנסויות" קבועות או ארוחות צוות, בחיזוק המטרות המשותפות והכבוד ההדדי הנחוצים לתיאום יחסי איכותי.

89 ראו Gittell, J.H. (2016)

90 ראו Adler, J. M. (2012). Living into the story: Agency and coherence in a longitudinal study of narrative identity and mental health. Journal of Personality and Social Psychology, 102(2), 367-389. doi.org בכתיבתו על "סוכנות נרטיבית", אדלר (2012) דן בהלימה שבין המידה שבה גיבורת סיפור המתוארת כמסוגלת להשפיע לבין בריאות נפשית.

91 ראו Bridges (2004), על הצורך ב"טקסי סיום" כדי לעבור בהצלחה את האזור הניטרלי של השינוי.

92 תודה מיוחדת למנחות מפגשי פורום רעיה, ד"ר דניאל שני וד"ר יעל בר-לב, שותפות מייסדות של BeDo - Generating Change, חלק ניכר מעבודתן שואב מנושאי "תיאוריית U". ראו גם Scharmer, C. O. (2016). Theory U: Leading from the future as it emerges (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers, ומכון ה-Presencing

93 תודה מיוחדת למנחות מפגשי פורום רעיה, ד"ר דניאל שני וד"ר יעל בר-לב, שותפות מייסדות של BeDo - Generating Change, Differently.

94 מתבסס על תיאוריית המסוגלות העצמית - היזכרות באומץ מהעבר הופכת את האתגר הנוכחי ל"בר-ביצוע" ולא למציף. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: W.H. Freeman

95 ראו Kabat-Zinn, J. (1990). Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness. Delacorte Press. הותב על "נקודת השקט" ועל מיינדפולנס כ"תשומת לב בדרך מסוימת: בכוונה תחילה, ברגע הנוכחי, וללא שיפוטיות".

96 ראו Kabat-Zinn, J. (1990)

97 לעוד על "חטיפת האמיגדלה", ראו Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books על האופן שבו תגובות רגשיות יכולות לעקוף את הנאוקורטקס, ולהוביל למנהיגות תגובתית.

98 ראו Goleman, D. (1995)

99 לעוד על מושג "הסוכנות ממוקדת תשומת לב" ראו Metzinger, T. (2015). M-autonomy: Self-control, internal action, and ontology. In T. Metzinger & J. M. Windt (Eds.), Open MIND: 25(T). MIND Group. doi.org

100 הרעיון הזה מבוסס על עבודתו של Frankl, V. E. (1946/2006). Man's Search for Meaning. Boston: Beacon Press ועל הציטוט: "בין גירוי לתגובה יש מרחב. באותו מרחב טמון הכוח שלנו לבחור את תגובתנו."

101 או למשל Brach, T. (2003). Radical acceptance: Embracing your life with the heart of a Buddha. Bantam

102 לעבודת היסוד בביסוס "העדה" בהקשר המיינדפולנס המערבי, ראו Ram Dass. (1971). Be here now. Lama Foundation

103 ראו Salzberg, S. (2020) Real change: Mindfulness to heal ourselves and the world. Flatiron Books כותבת על חמלה עזה ככוח פעיל ועוצמתי לשינוי.

104 כדי לחקור את הרעיון של כעס כ"נתון", ראו Lorde (1984) על ניצול הכעס כמקור מידע לשינוי מבלי לאפשר לו להפוך למקור הבלעדי לזהותנו. Lorde, A. (1984). Sister outsider: Essays and speeches. Crossing Press

105 נף וג'רמר (2024) טוענים שחמלה עצמית המכוונת אל התשישות של שחיקה מאפשרת ליחידים "לטעון מחדש את המצברים שלהם".

106 Salzberg, S. (2020)

107 ראו מודל עדן, וכן Bloom, S. L. (2013). Creating sanctuary: Toward the evolution of sane societies. Routledge

108 תודה מיוחדת למנחות פורום רעיה, ד"ר רונית שובל, מנכ"לית עמותת עדן, וחמוטל גורי, Transformative Storytelling, על שהביאו את נושא מנהיגות נשית בהתמודדות עם טראומה. ראו גם: מודל עדן (מסגרת הליבה למעברים מודעי-טראומה) וכן Batliwala, S. (2010). Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud. CREA(בוחנת את הצומת שבין ההיסטוריה האישית, ה"עצמי" והכוח המוסדי).

109 ראו מודל עדן של עמותת עדן וכן CREA. (2011). Achieving Transformative Feminist Leadership: A Toolkit for Organisations and Movements לעוד על היישום המעשי של בטיחות וסיכון בדינמיקות כוח, וכן Edmondson, A. C. (2018)

110 ראו עמותת עדן וכן Lorde, A. (1984). Sister Outsider: Essays and Speeches. Crossing Press לתובנות על הדיאלקטיקה של טיפול עצמי כמעשה פוליטי.

111 ראו מודל עדן המודל מדגיש שההחלמה שלמה כאשר ה"קרע" כבר אינו מכתיב את הזהות הנוכחית אלא משמש כמקור לחוכמה. ראו גם White, M., & Epston, D. (1990). Narrative means to therapeutic ends. W. W. Norton & Company וכן Scharmer, C. O. (2016). Theory U: Leading from the future as it emerges (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers

112 ראו Neff, K., & Germer, C. (2024). Mindful self-compassion for burnout: Tools to help you heal and recharge when you're wrung out by stress. The Guilford Press הכותבות טוענות שחמלה עצמית המכוונת אל התשישות ואובדן האישיות שבשחיקה מאפשרת ליחידים "לטעון מחדש את המצברים שלהם" ולשמר לב פתוח כלפי עבודתם.

113 ראו.Neff, K., & Germer, C. (2024) לעוד על "נרטיבים משקמים" וסטוריטלינג ככלי לבניית שלווה והחלמה רגשית, ראו Senehi, J. (2002). Constructive storytelling: A peace process. Peace and Conflict Studies, 9(2), Article 3

114 ראו Neff, K., & Germer, C. (2024)

115 ראו Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. In Flow and the foundations of positive psychology (pp. 239-263). Springer

116 מצבי זרימה הם הסמן הפיזיולוגי של מצב "מוצת" (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014)

117 Fields (2021) מתארת את החותמות וה"ניצוצות" האלה כ-DNA של סיפוק תעסוקתי. Fields, J. (2021). Sparked: Discover your unique imprint for work that makes you come alive. HarperCollins Leadership

118 ראו Strichman, N. (2024) Let's have a hope researcher chime inTimes of Israel ו https://blogs.timesofisrael.com/lets-have-a-hope-researcher-chime-in/ לאסופה של סיפורי נשים על התמדה ותקווה לנוכח אובדן עמוק, ראו: האני, ג' ורובין, ד' (עורכים). (2025). נשים כותבות תקווה.

119 ראו Campbell, J. (1949)

120 ראו Duke et al. (2008) לקריאה בהרחבה על הערך של התהליכים האלה לחוסן הצוות.

121 לעוד על הרעיון הזה ועל מנהיגות מחוללת, ראו McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. Review of General Psychology, 5(2), 100-122

122 על סטוריטלינג ונקודות כניסה לחיבור, ראו Schumann, K., Zaki, J., & Dweck, C. S. (2014). Addressing the empathy deficit. Journal of Personality and Social Psychology, 107(3), 475-493

123 ראו Strichman, Nancy. "So, What's Your Story?" eJewishPhilanthropy, 9 July 2020, ejewishphilanthropy.com/so-whats-your-story/ וכן Strichman, N. (2020, July 9). It's my blogaversary. Here's what I've learned about storytelling. The Times of Israel. https://blogs.timesofisrael.com/its-my-blogaversary-heres-what-ive-learned-about-storytelling/.

124 שאלות הראיון הללו הוצגו לחברות פורום רעיה החל משנת 2021, בהנחיית לואיז גרין. https://www.rayahfund.org.il/louiz-green/ לסרטון על התהליך ולספריית הווידאו של קרן רעיה, ראו https://www.rayahfund.org.il/storytelling/ לגישה קרובה של ראיון סיפור חיים, ראו את הספר נשים כותבות תקווה (האני ורובין, 2025), שבו קבוצת נשים, בהנחייתה של פרופ' עמיה ליבליך, ראיינה ותיעדה את סיפורי חייהן של 21 פעילות שלום.

125 ראו Dicks, M. (2018)

126 מבוסס על עקרונותיהם של Duke et al. (2008)

127 ראו גם Feiler, B. (2013). "קליטה" (Onboarding) באמצעות סטוריטלינג מבטיחה שחברות צוות חדשות יפנימו את ההיסטוריה של הצוות או הארגון בהתגברות על קשיים, ומטפחת את ה"אמנות הנרכשת של ליצור את עצמנו מחדש".